

Michał Adam Leśniewski¹

Wiedza w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiedzą

Studium teoretyczne

*Wiedza to mądrość człowieka,
nie wiadomo jaka ona będzie w przyszłości*

Michał Adam Leśniewski

Streszczenie: Wiedza stanowi nieodłączny element kształtowania konkurencyjności oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynku. Jest ona jednym z zasobów umożliwiającym dopasowanie podmiotu gospodarczego do zmiennego otoczenia. Wiedza nierozzerwalnie związana jest z człowiekiem (pracownikiem). Stanowi ona punkt wyjścia tworzenia strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Staje się ona jednym z głównych zasobów, poprzez które przedsiębiorstwo może się rozwijać i podejmować różne decyzje o charakterze operacyjnym oraz strategicznym. Strategie zarządzania wiedzą stają się ważnym narzędziem skutecznym wszelkie procesy działania przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu. Celem opracowania jest przedstawienie znaczenia wiedzy w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem a przyjętą metodą badawczą jest studium literatury przedmiotu stanowiącej teoretyczną podstawę prezentowanego problemu naukowego.

1. Wprowadzenie

Wiedza stanowi jeden z fundamentów kreowania przewagi konkurencyjnej² przedsiębiorstw³. Jest ona jednym z zasobów umożliwiającym dopasowanie podmiotu gospodarczego do zmiennego otoczenia. Wiedza⁴ nierozzerwalnie związana jest z człowiekiem - pracownikiem. To właśnie pracownik tworzy źródło wiedzy w przedsiębiorstwie - *jakość pracownika to jakość wiedzy organizacji*. Między jakością pracownika a jakością wiedzy musi zaistnieć mechanizm umożliwiający tzw. *wydobycie wiedzy z pracownika*. Mechanizmem tym może być np. *system motywacyjny*, dzięki któremu pracownikowi będzie się chciało oferować przedsiębiorstwu swoją wiedzę⁵. Wiedza, aby była aktywnie wykorzystana musi być włączona w strategię zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiedzą tworzy wyzwanie dla przedsiębiorstwa chcącego aktywnie uczestniczyć w procesie konkurowania na rynku. Zarządzanie wiedzą to inaczej zarządzanie zasobami ludzkimi będącymi dysponentami tej wiedzy. Wiedza włączona do strategii stanowi o

¹ Dr, adiunkt, Instytut Zarządzania, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Adres e-mail: michaladam.lesniewski@wp.pl

² Zob. J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Warszawa 2011, ss. 21-42, M. J., Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Toruń 2005, M. Gorynia, *Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Warszawa 1996, M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Warszawa 2015, P. Dziekański, *Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, pod red. M. G. Woźniak, Rzeszów 2012, ss. 387-403.

³ W opracowaniu autor zamiennie stosuje pojęcia: *przedsiębiorstwo, organizacja, firma* w celu unikania zbytnich powtórzeń.

⁴ Zob. A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Toruń 2007, B. Glinka, J. Pasieczny, *Wiedza i zdolności absorpcyjne jako czynnik rozwoju regionu*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencji w gospodarce*, pod red. B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, Toruń 2005, ss. 103 – 112.

⁵ Menedżer przedsiębiorstwa dostrzegając pracownika wyróżniającego się od innych pracowników posiadaną wiedzą winien to tak wykorzystać, aby korzyści miał pracownik, menedżer oraz całe przedsiębiorstwo. Za korzyści dla pracownika, menedżera i przedsiębiorstwa odpowiada m. in. system motywacyjny.

istocie zarządzania przedsiębiorstwem. W gospodarce rynkowej coraz częściej decyduje ona o sukcesie przedsiębiorstwa (organizacji). Charakteryzuje ją niewyczerpalność, przejawiająca się w tym, że dzielenie się wiedzą nie powoduje jej wyczerpania, ale wręcz przeciwnie, sprzyja wymianie poglądów, koncepcji i jej pomnażaniu. Może być także wykorzystywana jednocześnie przez wiele osób w organizacji. Jednak najważniejsze pytanie, jakie stawiają sobie menedżerowie, dotyczy trojkiej zależności istniejącej pomiędzy: *ilością wiedzy, jakością wiedzy a korzyściami wynikającymi z jej posiadania*. Zdarza się czasami, że posiadanie rozległej wiedzy nie gwarantuje sukcesu w biznesie, zaś z pozoru mało znaczące innowacje mogą przyczynić się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo znacznych zysków. Wiedza wymaga zastosowania takich strategii, które pozwalają na ich efektywne pomnażanie i wykorzystanie w przedsiębiorstwie.

Celem opracowania jest przedstawienie znaczenia wiedzy w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem a przyjętą metodą badawczą jest studium literatury przedmiotu stanowiącej teoretyczną podstawę prezentowanego problemu naukowego.

2. Rola i znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Zarządzanie wiedzą⁶ jest stosunkowo młodą dyscypliną⁷ w ramach nauk o zarządzaniu. Istnieje już wiele definicji wyjaśniających istotę i znaczenie zarządzania wiedzą. Wiedzę w ramach zarządzania można przedstawić w czterech podstawowych znaczeniach (podejściach), tj.:⁸

1. funkcjonalnym,
2. procesowym,
3. instrumentalnym,
4. instytucjonalnym.

W *podejściu funkcjonalnym* zarządzanie wiedzą obejmuje kompleksowo realizację funkcji zarządzania⁹ oraz funkcji operacyjnych związanych z uzyskiwaniem wiedzy, tworzeniem, przechowywaniem, ochroną itd. Chodzi o proces koncentrujący się na zasobie spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej wiedzy w procesach związanych z wiedzą poprzez realizację funkcji zarządzania, tak aby osiągnąć cele organizacji. Zarządzanie wiedzą w *sensie procesowym* to postępowania normujące i dyspozycyjne, mające na celu stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, tj. wdrożenie systemów organizacyjnych o właściwej konstrukcji, optymalizujących główne procesy związane z wiedzą, klimat i kulturę organizacyjną, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, jej odpowiednie wykorzystanie itd. Zarządzanie wiedzą w *znaczeniu instrumentalnym* opisuje metody, instrumenty i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy – generowania wiedzy, składowania wiedzy, dystrybucji wiedzy. W zakresie instrumentów włączyć można różnego rodzaju systemy organizacyjne takie jak: system informacyjny, motywacyjny, controllingu oraz szereg innych narzędzi, czyli: Internet, Intranet, bazy danych itp. W *znaczeniu instytucjonalnym* zarządzanie wiedzą obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych, które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą organizacji wraz z organizacyjnymi i technicznymi instrumentami¹⁰.

⁶ Zob. Sz. Cyfert, *Zarządzanie wiedzą w organizacji przy wykorzystaniu metody Strategicznej Karty Wyników*, [w:] *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą*, pod red. P. Adamczewski, M. Zakrzewski, Poznań 2009, ss.51-62, A. Pawlik, *Kształtowanie społeczeństwa wiedzy poprzez wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności*, [w:] *Zeszyty Naukowe* nr 12, Kielce 2011, ss. 49-58.

⁷ *Subdyscyplina* jest określana też jako *poddyscyplina*.

⁸ B. Mikuła, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. K. Perechuda, Warszawa 2005, s. 17.

⁹ Funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.

¹⁰ B. Mikuła, *Geneza, przesłanki*, ss. 17-18.

Zarządzanie wiedzą¹¹ stanowi systemowe podejście do organizacji i zarządzania, w której wiedza traktowana jest jako element determinujący sukces przedsiębiorstwa i czynnik wpływający na stworzenie przewagi strategicznej¹². To systemowe podejście starano się uwzględnić w różnych definicjach zarządzania wiedzą, które łącznie obrazują jego istotę. Zarządzanie wiedzą jest między innymi wynikiem przyjęcia zasady kompleksowości i myślenia systemowego a jego rola sprowadza się do integracji zadań z zakresu pozyskiwania, kreowania, rozpowszechniania i wykorzystywania wiedzy poprzez wdrażanie innowacji. Dlatego też integruje między innymi takie podsystemy zarządzania w organizacji jak: *zarządzanie informacjami* i *komunikacją wewnętrzną, twórczością, innowacjami, zmianą i relacjami*¹³. Prowadzi to do usprawnienia całości procesów związanych z udziałem wiedzy. W praktyce ostateczny sposób ujęcia istoty i zadań zarządzania wiedzą oraz kształt systemu zarządzania wiedzą w organizacji w dużej mierze zależy od tego, jak będzie rozumiana wiedza w organizacji i jakie przyjmuje się w praktyce jej zasadnicze typy u podłoża koncepcji. Jeśli założy się, że wiedza, jako substancja niematerialna, ma trzy zasadnicze postacie, tj. *spersonalizowaną, skodyfikowaną i ugruntowaną* – wówczas podstawą tworzenia czy pozyskiwania nowej wiedzy i wykorzystania istniejącej w organizacji jest wprowadzenie poszczególnych rodzajów wiedzy we wzajemne interakcje. Niezbędnym warunkiem tej konwersji jest poprawne ukształtowanie i wykorzystanie wiedzy spersonalizowanej i pozostałych elementów kapitału ludzkiego, który zawsze uczestniczy w przekształcaniu wiedzy skodyfikowanej w ugruntowaną i na odwrót¹⁴.

3. Typologia wiedzy w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Strategie zarządzania wiedzą skoncentrowane na rodzajach wiedzy to strategie, w ramach których głównego znaczenia nabierają takie aspekty zarządzania wiedzą jak:

1. dostępność wiedzy,
2. transformacja wiedzy,
3. przepływ wiedzy.

Dostępność wiedzy to sposób w jaki ona *dochodzi* do człowieka czy przedsiębiorstw i innych organizacji¹⁵ itp. Dostępność ta ma charakteryzować się tym, czy wiedza jest łatwa i szybka w pozyskaniu oraz czy wiedza jest nie łatwa i trudna w pozyskaniu? Jeśli człowiek czy przedsiębiorstwo udzieli sobie odpowiedzi na tak postawione pytania to wówczas wiadomo czym charakteryzuje się dostępność wiedzy. *Transformacja wiedzy* to jej przekształcenie w konkretne wyniki dla człowieka czy przedsiębiorstwa, natomiast *przepływ wiedzy* to jej wzajemne przenikanie między ludźmi, przedsiębiorstwami i innymi organizacjami włączonymi we wspólne relacje rynkowe (np. alians strategiczny, klastr itp.). *Dostępność, transformacja i przepływ wiedzy* stanowią tzw. *triadę kształtowania wiedzy w przedsiębiorstwie*.

Pionierami implementowania wiedzy¹⁶ i jej rodzajów do strategii zarządzania są I. Nonaka oraz H. Takeuchi, którzy stworzyli *spiralę wiedzy* i *macierz wiedzy*. Macierz wiedzy I. Nonaki i H. Takeuchiego wprowadza podział wiedzy na: *jawną* i *ukrytą* tzw. *cichą* oraz *indywidualną* i *kolektywną*. *Wiedza jawna* to

¹¹ B. Mięka, *Organizacje oparte na wiedzy*, Kraków 2006.

¹² B. Nogalski, A. Kowalczyk, *Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego*, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, pod red. R. Krupski, Wałbrzych 2004, s. 159.

¹³ Zob. A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Warszawa 2012.

¹⁴ B. Mięka, *Geneza, przesłanki*, ss. 22-23.

¹⁵ Należy pamiętać, że podstawą funkcjonowania każdej organizacji jest *człowiek - pracownik*. Autor opracowania pisząc o *człowieku* ma na myśli jego jako jednostkę, która pracuje w przedsiębiorstwie, natomiast pisząc o *przedsiębiorstwie* autor ma na myśli wszystkich pracowników tworzących określoną organizację czyli np. podmiot gospodarczy. *Człowiek – pracownik* to spojrzenie jednostkowe, szczegółowe, natomiast *przedsiębiorstwo* to spojrzenie całościowe, holistyczne (wszyscy pracownicy).

¹⁶ Zob. J. W. Przybytniowski, *Wiedza jako jeden z czynników wzrostu jakości usług ubezpieczeniowych*, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, pod red. R. Borowiecki, A., Jaki, Kraków 2014, ss. 195-204.

własność zbiorowa (kolektywna) dzielona między członkami określonej grupy lub między wszystkimi członkami organizacji. Wiedza jawna jest skodyfikowana, utrwalona i ogólnie dostępna – przechowywana w bazach danych, Internecie, archiwach, procedurach organizacyjnych czy *wprowadzona od kultury* jako wspólne rozumienie wartości i przekonania¹⁷. Wiedza ta jednak nie stanowi jedynego zasobu wiedzy przedsiębiorstwa, gdyż równie cenna jest *wiedza ukryta*, która jest wiedzą przechowywaną w ludzkich umysłach, będąca wynikiem procesu socjalizacji, edukacji i indywidualnych doświadczeń. Wiedza ukryta jest trudna do wyrażenia bezpośrednio w formie pisemnej, a jej zmiana w wiedzę jawną stanowi jedno z poważniejszych wyzwań stojących przed menedżerami przedsiębiorstw. W skład wiedzy ukrytej wchodzi: *fachowa wiedza technologiczna, know-how na temat sposobów działania, wynikające z doświadczeń sposobu interpretacji sytuacji, poglądy związane z określoną branżą, opinie o przedsiębiorstwie*¹⁸.

Bazowanie pracowników na wiedzy jawnej i wiedzy ukrytej odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie odgrywa ważną rolę w kształtowaniu wszelkich procesów zmierzających do stosowania dwóch odmiennych strategii zarządzania wiedzą, tj.: *strategii technokratycznej* i *strategii spersonalizowanej*. *Strategia technokratyczna* poświęca wiele uwagi wiedzy jawnej i technicznym rozwiązaniom, które wspomagają proces gromadzenia informacji i zarządzania wiedzą. *Strategia spersonalizowana* więcej uwagi poświęca sprawom związanym z naturą uczenia się oraz podkreśla się znaczenie wiedzy ukrytej, będącej cennym organizacyjnym źródłem informacji. W strategii tej zaakcentowana jest także rola jednostek i grup społecznych w procesach przetwarzania, transmisji i dzielenia się wiedzą, zwłaszcza tą, która wymaga dodatkowej interpretacji. Kluczem do rozumienia natury zarządzania wiedzą jest sam człowiek, który rozwija i pomnaża wiedzę¹⁹. Istotną rolę w zarządzaniu wiedzą odgrywa świadomość pracowników²⁰. Stanowi ona o tym, jak pracownik będzie kreował, transferował wiedzę do innych osób w przedsiębiorstwie i poza przedsiębiorstwem. Ogólnie można powiedzieć, że zarządzanie wiedzą to zarządzanie świadomością pracowników oraz każda wiedza jest wytworem świadomego zachowania człowieka.

4. Zasoby ludzkie w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Pracownicy stanowią fundamentalny czynnik w strategiach zarządzania wiedzą. Człowiek jest *źródłem* wiedzy i od niego zależy, z kim i w jakim zakresie będzie się chciał konkretną wiedzą podzielić. Można stwierdzić, iż zarządzanie wiedzą oznacza zarządzanie zasobami ludzkimi, które są dysponentami wiedzy oznacza to, że nie zarządzany samą wiedzą lecz człowiekiem posiadającym wiedzę²¹. Strategia zarządzania wiedzą ukierunkowana na ludzi wymaga odpowiedniej organizacji pracy, stworzenia środowiska pracy sprzyjającej realizacji procesów zarządzania wiedzą (pozyskiwania, lokalizowania, generowania, dzielenia się wiedzą) przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Rozpatrywanie wiedzy jako nierozdzielnie związanej z pracownikiem, który ją wnosi, tworzy, rozwija i transferuje w przedsiębiorstwie i poza przedsiębiorstwem, sprawia, że w podmiotach gospodarczych, które zarządzają wiedzą, wzrasta znaczenie funkcji personalnej i zmianie ulega nastawienie do zasobów ludzkich. Zasób ten przestaje być postrzegany w kategorii kosztów i jest on traktowany jako *unikatowy zasób przedsiębiorstwa*, który podlega procesowi inwestowania w celu aprecjacji jego kwalifikacji, umiejętności, doświadczeń wpływających ogólnie na kreowanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

¹⁷ I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, "Harvard Business Review", November-December 1991, pp. 96-104, F. Blackler, *Knowledge, Knowledge Work and Organization*, "Organization Studies", no 16 (6), 1995, pp. 16-36.

¹⁸ M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, "Harvard Business Review", March-April 1999, pp.106-116.

¹⁹ H. Keskin, *The Relationship Between Explicit and Tacit-Oriented KM Strategy and Firm Performance*, "The Journal of American Academy of Business", vol. 7, no. 1, Cambridge, 2005, p. 170.

²⁰ Zob. M. A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka*.

²¹ Można tu zastosować następującą metaforę, przenośnię, tj.: Człowiek bez wiedzy, to jak ryba bez wody, nie może istnieć.

Zarządzanie wiedzą stanowi obszar miękkiego zarządzania²². W obszarze tym bardzo istotne jest kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą. Należy pamiętać, że w przypadku kultury organizacyjnej chodzi o jej typ (rodzaj), który posiada takie cechy, które umożliwiają zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie²³. Kultura organizacyjna regulująca przestrzeganie norm, wartości, przekonań, będąca regulatorem relacji interpersonalnych może sprzyjać akumulacji wiedzy w przedsiębiorstwie. W zarządzaniu zasobami ludzkimi²⁴ w przedsiębiorstwie, która z wiedzy chce uczynić najcenniejszy zasób podmiotu gospodarczego, ważne jest dostosowanie poszczególnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi do głównego celu, jakim jest sprawna i skuteczna realizacja procesów rozwijania i transformacji wiedzy.

5. Procesy biznesowe w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Strategie zarządzania wiedzą w domenie procesów biznesowych zostały empirycznie zidentyfikowane przez K. Wiiga i APQC (American Productivity and Quality Center) oraz J. D. Day i J. C. Lendler z McKinsey & Comapy. K. Wiig i APQC wyróżniają sześć strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, będących liderami rynku, tj.:²⁵ *strategia zarządzania wiedzą traktowana jako strategia biznesowa*, tj. holistyczne podejście do zarządzania wiedzą, w którym wiedza jest utożsamiana z produktem, *strategia zarządzania wiedzą skoncentrowana na klientach*, tj. dążenie do pozyskania jak najdokładniejszej oraz aktualnej wiedzy o potrzebach klientów, by stworzyć to co potrzebują, *strategia kreacji wiedzy*, tj. koncentracja na innowacyjności i tworzeniu wiedzy oparta na badaniu i rozwoju, *strategia odpowiedzialności za indywidualne zasoby wiedzy*, tj. polega na zachęcaniu i wspieraniu pracowników w rozwijaniu umiejętności i wiedzy oraz tworzeniu klimatu sprzyjającego dzieleniu się wiedzą, *strategia transferu wiedzy*, tj. związana z przekazywaniem, dzieleniem się wiedzą *najlepszymi praktykami* przez różne jednostki organizacyjne i pracowników, by promować np. jakość produktu/usługi, *strategia zarządzania zasobami intelektualnymi*, tj. skoncentrowana na zasobach, którymi przedsiębiorstwo już dysponuje, a które można jeszcze lepiej wykorzystać. J. D. Day i J. C. Lendler z McKinsey & Comapy charakteryzują pięć strategii zarządzania wiedzą wykorzystywaną w korporacjach, tj.:²⁶ *strategia tworzenia standardów przez uwalnianie właściwej wiedzy*, jest ona bardzo podobna do strategii zarządzania zasobami intelektualnymi K. Wiiga i APQC, *strategia komercjalizacji innowacji* jest skoncentrowana na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej poprzez wzrost innowacji technologicznych, *strategia kształtowania korporacyjnej strategii wokół wiedzy* oznacza gotowość do sprzedaży jednostek organizacyjnych, które nie są spójne z ogólną strategią zarządzania wiedzą, *strategia rozwijania i transferu „najlepszych praktyk”* jest skupiona na identyfikowaniu najlepszych praktyk²⁷ w organizacji i ich rozprzestrzenianiu wewnątrz organizacji, *strategia tworzenia nowego przemysłu poprzez wykorzystanie wiedzy zagnieżdżonej* koncentruje się na rozpoznaniu zagnieżdżonej wiedzy organizacji, która nie może być wykorzystana w inny sposób.

²² Obok miękkiego zarządzania istnieje twarde zarządzanie.

²³ Jednymi z wybranych cech typu kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie są np.: zaufanie, współpraca, komunikatywność, kreatywność itp.

²⁴ Zob. M. A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Warszawa 2012.

²⁵ K. Wiig, *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?*, “Expert Systems with Applications”, 1997, 13, 1, pp. 1-14.

²⁶ J. D. Day, J. C. Lendler, *Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies*, “McKinsey Quarterly”, Winter 1998, 1, pp. 19-25.

²⁷ Należy pamiętać, że pojęcie *najlepsze praktyki* jest pojęciem względnym i subiektywnym, to co najlepsze jest dla jednego przedsiębiorstwa dla drugiego już nie koniecznie. *Najlepsze praktyki* mają odzwierciedlać coś co wyróżnia się innymi cechami od pozostałych praktyk. Praktyki ulegają zmianie w czasie i od zachowań pracowników.

6. Efekty końcowe w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Strategie zarządzania wiedzą oparte na efektach końcowych opracowane zostały przez M. Treacy'ego i F. Wiersema oraz M. Zacka. M. Treacy i F. Wiersem zwrócili uwagę na trzy podstawowe obszary, w których organizacje muszą koncentrować swoją aktywność, chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, tj.:²⁸

1. zaufanie w relacjach z klientem,
2. produkt,
3. operacyjna doskonałość.

Wybór jednego z tych obszarów, jako dominującego wpływa na przyjętą strategię zarządzania wiedzą. Jeśli przedsiębiorstwo koncentruje siły na relacjach z klientem, to strategia zarządzania wiedzą powinna być związana z pozyskiwaniem wiedzy o kliencie, by następnie mogła być skutecznie wykorzystana. Natomiast, kiedy przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia pozycji *lidera produktu*, to strategia zarządzania wiedzą musi się łączyć ze stałym rozwojem idei, wykorzystywaniem posiadanej wiedzy indywidualnej i organizacyjnej, dzieleniem się wiedzą. Następnie, gdy przedsiębiorstwo zmierza do operacyjnej doskonałości i koncentruje uwagę na procesach wewnętrznych (endogenicznych), bardzo ważne staje się to, aby strategia zarządzania wiedzą była związana z dyfuzją wiedzy i dzieleniem się najlepszymi praktykami wewnątrz podmiotu gospodarczego.

Odmienne spojrzenie na strategię zarządzania wiedzą opartą na efektach końcowych przedstawia M. Zack, który łączy wiedzę z efektami końcowymi. Uważa on, że organizacje mogą osiągać przewagę konkurencyjną, jeśli przemieszczają się na skali innowacji od wiedzy kluczowej do innowacyjnej (względem innych organizacji z określonego sektora). *Wiedza kluczowa* to podstawowy, wymagany od wszystkich pracowników poziom wiedzy w danym sektorze. Jest ona niezbędna do funkcjonowania organizacji, ale jej posiadanie nie gwarantuje przewagi konkurencyjnej. *Wiedza zaawansowana* to specyficzny zasób, który odróżnia jedną organizację od drugiej albo wskutek zróżnicowanego sposobu stosowania i wykorzystywania posiadanej wiedzy. Ten poziom wiedzy wpływa na przewagę konkurencyjną organizacji. *Wiedza innowacyjna* umożliwia osiągnięcie przez organizację pozycji lidera rynku, a nawet dokonywanie zmian w sektorze. Według M. Zacka, organizacje, które są nastawione na eksploatację wewnętrznej wiedzy, tworzą konserwatywne strategie zarządzania wiedzą, natomiast organizacje eksplorujące zewnętrzną wiedzę tworzą agresywne strategie zarządzania wiedzą i mają większe szanse na dysponowanie wiedzą innowacyjną²⁹.

7. Kompetencje pracowników w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu *kompetencje*³⁰ analizowane są w dwóch perspektywach, tj.: *pracownika i przedsiębiorstwa* (organizacji). Analizie wówczas poddawane są³¹: *kompetencje indywidualne* oraz *kompetencje organizacyjne*. Korzeni koncepcji zarządzania kompetencjami³² pracowniczymi doszukiwać się można już w pracach F. W. Taylora (1911 r.) zaprezentowane przez niego ujęcie *jedynego najlepszego sposobu* wykonania wyznaczonego zadania, w drodze poprawy efektywności i wzrostu produkcji, połączone z funkcjonalnym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem jest w rezultacie zbieżne z tezami opartej na kompetencjach³³. Po raz pierwszy pojęcie *kompetencji* pojawiło się w 1973 r. kiedy D. McClelland

²⁸ M. Treacy, F. Wiersem, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, „Harvard Business Review”, January-February 1993.

²⁹ M. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, no 41, 3, Spring 1999, pp. 125-145.

³⁰ Chodzi tu głównie o ukierunkowanie w problem *zarządzania kompetencjami*.

³¹ B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, nr 747, Kraków 2007, s. 50.

³² Zob. A. Kozina, *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3(163), s. 69-81.

³³ T. N. Garavan, D. McGuire, *Competences and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality*, „Journal of Workplace Learning”, 2001, no 13/4, p. 145.

opublikował artykuł *Badać raczej kompetencje niż inteligencję*. W opracowaniu tym autor ten postulował, że testy psychologiczne diagnozujące postawy i wiedzę, analizowanie ocen i świadectw szkolnych nie dają jednoznacznych prognoz co do przyszłej efektywności pracowników. Zapoczątkował on teoretyczne badania nad opracowaniem narzędzi identyfikujących predyspozycje gwarantujące przyszły sukces pracownika w przedsiębiorstwie, czyli kompetencje³⁴. W gronie teoretyków i praktyków zarządzania istnieją opinie iż:

1. *kompetencje* dotyczą zintegrowanego wykorzystywania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa, które obarczyło nią pracownika w duchu swojej strategii i swojej kultury³⁵,
2. *kompetencja* to połączenie indywidualnej wiedzy, umiejętności i uzdolnień pracownika umożliwiających realizację celów organizacyjnych³⁶,
3. *kompetencje* to wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne cechy, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa³⁷.

Pojęcie *kompetencje* jest używane w literaturze przedmiotu w dwóch głównych interpretacjach, tj.: w *modelu amerykańskim* i *modelu brytyjskim*. W *modelu amerykańskim* kompetencja indywidualna dotyczy charakterystyki pracownika, który dobrze wykonuje swoją pracę i wyraża różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykładowcą, natomiast *angielscy badacze kompetencji*, definiują je jako zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Zgodnie z tymi założeniami, *kompetencja* dotyczy zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu, które potwierdzone są określonymi rezultatami. Dlatego też w naukach o zarządzaniu panuje przekonanie, że nabycie odpowiednich umiejętności pracowniczych nie przesądza o posiadaniu właściwych określonego zawodowi kompetencji³⁸.

Konsekwencją powyższych rozważań jest wskazanie istoty zarządzania kompetencjami indywidualnymi, które są złożoną działalnością, związaną z kształtowaniem standardów kompetencyjnych prowadzą do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania organizacji (przedsiębiorstwa). Dlatego też zarządzanie kompetencjami zawiera planowanie i organizowanie działań do tego prowadzących, inspirowanie i motywowanie ludzi w kierunku doskonalenia zawodowego i podejmowania się nowych bądź szerszych ról organizacyjnych. Według T. Oleksyna zadaniem każdej organizacji jest stworzenie systemu zarządzania kompetencjami ludźmi jako podsystemu zarządzania jej zasobami ludzkimi, wynikającego z misji i strategii określonego przedsiębiorstwa i uwzględniającego istniejące zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania jego funkcjonowania³⁹.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie pozwala integrować poszczególne podsystemy organizacji i intensyfikować lepsze wykorzystanie zgromadzonej w niej wiedzy. Proces wdrożenia strategii zarządzania wiedzą w praktyce wymusza m. in.:⁴⁰

1. stworzenie misji i wizji wiedzy i stosowania w sposób przemyślany strategii zarządzania wiedzą stosownie do ustalonych luk wiedzy,

³⁴ T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, pod red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2002, ss. 91-91.

³⁵ C. Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Warszawa 1997, s. 19.

³⁶ O. Nordhaug, *Competence Specificities in Organizations. A Classificatory Framework*, "International Studies of Management and Organization", 1998, no 28/1, p. 8.

³⁷ T. Rostkowski, *Kompetencje a jakość*, s. 90.

³⁸ B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, *Kompetencje pracowników*, s. 52.

³⁹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system*, „Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3, 1999, ss. 9-11.

⁴⁰ B. Mięka, A. Pietruszka-Ortyl, *Kompetencje pracowników*, s. 57.

2. budowanie systemu zarządzania wiedzą zorientowanego na ludzi lub technologię,
3. stworzenie w organizacji systemu motywacji, który ukierunkuje ludzi na realizację w sposób ciągły procesów uczenia się organizacji,
4. stworzenie takiego typu kultury organizacyjnej, która sprzyjać będzie procesom gromadzenia i wykorzystania wiedzy,
5. stworzenie systemu pomiaru efektów zarządzania wiedzą,
6. dobór i poprawne wykorzystanie metod i narzędzi wspierających rozwój wiedzy organizacji,
7. uzyskanie nowego spojrzenia na role ludzi w organizacji w stosunku do procesów z udziałem wiedzy i zarządzania wiedzą a także wprowadzenie struktur organizacyjnych sprzyjających gromadzeniu wiedzy.

Należy podkreślić, iż kompetencje w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, będą tworzyć jakościowy charakter funkcjonowania każdego pracownika w podmiocie gospodarczym. Opieranie strategii zarządzania wiedzą na kompetencjach wymaga od pracowników permanentnego procesu uczenia się i elastyczności względem innych pracowników.

8. Kodyfikacja a personalizacja wiedzy w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Strategia kodyfikacji wiedzy ma na celu zbieranie wiedzy, gromadzenie jej w bazach danych i ponowne udostępnianie jej w postaci skodyfikowanej i zrozumiałej dla wszystkich. Wielokrotne wykorzystanie wiedzy ma sprzyjać oszczędności kosztów i czasu. Dlatego przedmiotem pracy menedżera jest często projektowanie baz danych, czy analiza obiegu dokumentów. Głównym zadaniem w ramach strategii personalizacji nie jest gromadzenie wiedzy, ale zapewnienie ludziom możliwości efektywnego komunikowania się, by mogli dzielić się wiedzą w ramach takich sieci wiedzy, jak chociażby koła jakości⁴¹. Wybór pomiędzy strategią personalizacji i kodyfikacji jest wynikiem przyjętej strategii przedsiębiorstwa i uwarunkowań wewnętrznych, jak chociażby specyfika wytwarzanych produktów, wykonywanych zadań, czy umiejętności pracowników. Jednak z punktu widzenia zarządzania strategicznego najważniejszy wydaje się wpływ przyjętej strategii globalnej organizacji⁴². Jeśli strategia przedsiębiorstwa zorientowana jest na dostarczaniu klientom nowych produktów lub usług, to przedsiębiorstwo powinno wybrać strategię personalizacji wiedzy, natomiast jeśli przedsiębiorstwo koncentruje się na dostarczaniu produktów po niskich cenach, to powinno wybrać strategię kodyfikacji wiedzy⁴³.

9. Eksploatacja a eksploracja wiedzy w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Strategia eksploatacji wiedzy zakłada maksymalne wykorzystanie wiedzy już istniejącej w przedsiębiorstwie, dlatego kładzie nacisk na efektywność i specjalizację w zakresie szkoleń pracowników. Strategia eksploracji polega na tworzeniu nowych zasobów przez firmę, dzięki wykorzystaniu zdolności twórczych pracowników. Badania w tym zakresie koncentrują się na dwóch podejściach. Jedne dowodzą, że organizacje dokonują wyboru pomiędzy strategią eksploatacji i eksploracji wiedzy. Inne zaś, że strategię te współistnieją w przedsiębiorstwie i stanowią dwa zestawy realizacji strategii przedsiębiorstwa, wykorzystywane zamiennie, w zależności od potrzeb. Świadczą o tym również wyniki badań nad kulturą organizacyjną wskazujące, że nastawienie na komunikację i dzielenie się wiedzą sprzyja zarówno tworzeniu nowej wiedzy, jak i sprawnemu rozpowszechnianiu już istniejącej⁴⁴. Kreowanie i wykorzystanie wiedzy

⁴¹ P. Łukasik, *Problematyka wyboru strategii zarządzania wiedzą*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 99, Warszawa 2010, s. 122.

⁴² M. E. Greiner, T. Böhmman, H. Krcmar, *A strategy for knowledge management*, „Journal of Knowledge Management”, 2007, vol. 11, No. 6, s. 5.

⁴³ P. Łukasik, *Problematyka wyboru*, ss. 122-123.

⁴⁴ B. K. Miller, P. E. Bierly, P. S. Daly, *The Knowledge Strategy Orientation Scale: Individual Perceptions of Firm – Level Phenomena*, „Journal of Managerial Issues”, 2007, vol. XIX, No. 3, s. 417–418.

może się opierać na wykorzystaniu zasobów wewnętrznych organizacji lub dzięki współpracy z firmami zewnętrznymi⁴⁵.

10. Wiedza endogeniczna a wiedza egzogeniczna w strategiach zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Współpraca międzyorganizacyjna bywa często postrzegana jako sposób na utrzymanie wysokiego potencjału wiedzy w firmach. Jak wykazały badania prowadzone na grupie przedsiębiorstw niemieckich, najważniejszym powodem do zawierania aliansów w zakresie badań i rozwoju jest możliwość wykorzystania efektu synergii dzięki wymianie i rozwijaniu wiedzy technicznej. Podobne wnioski płyną z badań przeprowadzonych w Japonii, gdzie okazało się, że główną przyczyną współpracy przy rozwijaniu nowych technologii jest zróżnicowanie umiejętności pracowników. Jest to szczególnie ważne wówczas, gdy działalność organizacji wymaga zaangażowania wiedzy z różnych zakresów. Wykorzystanie współpracy międzyorganizacyjnej prowadzi wtedy do powstania całkiem nowego, szerokiego obszaru wiedzy, będącego kluczową kompetencją organizacji działających w ramach porozumienia⁴⁶.

Pomimo naukowo udowodnionych korzyści z zawierania porozumień, w celu zdobywania nowej wiedzy dla organizacji i pozytywnych doświadczeń praktyki biznesowej, istnieją jednak przesłanki do rozwijania wiedzy wewnątrz organizacji. Podstawowym problemem powstającym przy współpracy z partnerem zewnętrznym jest zapewnienie ochrony wiedzy ważnej z punktu widzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Podobnie w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo skutecznie rozwija jakiś obszar wiedzy nie ma sensu, by wykorzystywało w tym celu współpracę z partnerem zewnętrznym⁴⁷.

Należy pamiętać, że przedsiębiorstwo to system otwarty działający w określonym otoczeniu zewnętrznym i posiadające własne otoczenie wewnętrzne, co powoduje, że trzeba umieć stosować strategię, która łączy wiedzę endogeniczną z wiedzą egzogeniczną. Wiedze te mają wzajemnie się przenikać i być komplementarne względem siebie. Dzięki komplementarności będą tworzyć dodatni efekt synergii.

11. Warunki i narzędzia skutecznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

W zarządzaniu wiedzą wymagane jest rozpoznanie oraz analiza dostępnych i koniecznych zasobów wiedzy, a następnie przygotowanie działań, mających na celu rozwój tych zasobów oraz wprowadzenie procesów, zapewniających realizację celów podstawowych organizacji tj. przetrwanie. Przedsiębiorstwa globalne, aby mogły rozwiązać wiele problemów związanych z zarządzaniem wiedzą, muszą zapewnić m. in.:⁴⁸

1. poprawne rozumienie wiedzy (w tym pojęć) w firmie i jej otoczeniu (np. mieć wspólne nazewnictwo),
2. możliwości identyfikowania i modelowania wiedzy,
3. funkcjonowanie sprawnych mechanizmów (w tym pewnej kultury), umożliwiających dzielenie się wiedzą i wielokrotne jej wykorzystanie,
4. stworzenie zasad doboru wiedzy w aspekcie strategicznym (umiejętność określenia, jaka wiedza jest potrzebna obecnie i jaka będzie potrzebna do realizacji przyszłych procesów biznesowych),
5. stworzenie zasad doboru wiedzy w aspekcie operacyjnym (umiejętność formalizowania obecnej wiedzy, archiwizowania jej i kreowania systemów, zapewniających efektywne użytkowanie wiedzy na poziomie firmy).

⁴⁵ P. Łukasik, *Problematyka wyboru*, ss. 123.

⁴⁶ E. Yao, *Knowledge flow and value creation: integrating structural embeddedness and knowledge embeddedness in alliance networks*, University of Pittsburgh, Pittsburgh 2006, s. 22–24.

⁴⁷ T. Paju, *Conceptual model of R&D offshore outsourcing*, „Journal of Global Business and Technology”, ABI/INFORM GLOBAL, 2007, No. 3, p. 57.

⁴⁸ A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, Warszawa 2000, ss. 23-26.

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw powoduje, że podstawowym warunkiem *przetrwania* podmiotu gospodarczego jest konieczność zapewnienia szybkiego wprowadzania innowacji (nowych usług, produktów, zmiany stylu działania itp.), aby sprostać wymaganiom rynku i wyzwaniom konkurencji. Jest to możliwe jednak tylko wtedy, gdy sprawnie działa system pozyskiwania wiedzy oraz zarządzania wiedzą, w którym szeroka baza wiedzy stanowi podstawowe do innowacji oddziałujących na strukturę organizacji, procesy w niej zachodzące i wytwarzane przez nią produkty lub usługi⁴⁹.

We właściwym wykorzystaniu kapitału przedsiębiorstwa, jakim jest wiedza, pomocne okazuje się stosowanie odpowiednich narzędzi zarządzania. Z narzędziami tymi wiążą się różnorodne technologie, tj.: począwszy od kartki papieru przez sieci komputerowe (wewnętrzne i globalne), przeglądarki oraz wyszukiwarki, a kończąc na hurtowniach danych i rozwiązaniach klasy *business intelligence*. Pierwowzorem nowoczesnego systemu zarządzania wiedzą były systemy archiwizowania dokumentów papierowych, w których gromadzono wszelkie materiały związane z pracą firmy (komórki), a także istotnymi wydarzeniami, wpływającymi na jej funkcjonowanie. Dokumenty przeniesione na nośniki elektroniczne stały się podstawą systemu zarządzania wiedzą, zwanego *knowledge space*. Zgromadzony materiał mógł być udostępniany pracownikom firmy w postaci raportów lub wykresów, które służyły przede wszystkim do wspomagania procesu podejmowania decyzji. Wiedza może mieć znaczenie strategiczne, dlatego wiele firm wykorzystuje ją (podobnie jak jej źródła) do stworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku lub zintensyfikowania swojego rozwoju⁵⁰.

W trosce o pracownika wiele czasu poświęca się na wdrażanie rozwiązań, zapewniających właściwą akumulację, analizę i dystrybucję wiedzy przedsiębiorstwa. Jednym z takich rozwiązań jest Intranet, czyli zastosowanie technologii internetowej w sieciach lokalnych lub rozległych, należących do przedsiębiorstwa. Z technicznego punktu widzenia Intranet jest to sieć stron WWW, znajdujących się na serwerze firmy, który jest połączony z innymi komputerami w firmie siecią wewnętrzną z wykorzystaniem standardowego protokołu TCP/IP, jakim komunikują się komputery w globalnym Internecie. Dzięki standardowym przeglądarkom internetowym pracownicy firmy mogą dostrzec do wiadomości zgromadzonych przez firmę oraz wymieniać je między sobą. Do korzyści płynących z wprowadzenia Intranetu w firmie można też z pewnością zaliczyć – oprócz technologii przejętej od Internetu – filozofie przekazu wiedzy. Warto dodać, że tradycyjny przekaz jest to „wkładanie” wiedzy w świadomość odbiorcy (niektórzy określają ten przekaz słowem *push*). Internet (jak i Intranet) przyjmują koncepcje przekazu (określana słowem *pull*), gdzie wiedza jest *wyciągana* z różnych miejsc szczególnie wtedy, gdy jest potrzebna. Dzięki technologii internetowej potrzebną wiedzę *wyjmuje* się z odpowiednich serwerów. Duże znaczenie ma również stosowanie intranetowej komunikacji wewnętrznej przyspieszającej wewnętrzny obieg wiedzy, a także znacznie zmniejszającej czas reakcji firmy na bodźce i sygnały z zewnątrz. Okazuje się, że już podczas rozmowy z klientem jest możliwe odnalezienie wszystkich potrzebnych informacji, a następnie przekazanie zainteresowanemu⁵¹.

12. Podsumowanie

Wiedza stanowi ważny element w strategii zarządzania przedsiębiorstwem⁵². Na niej opierają się procesy uczenia się organizacji. Strategie zarządzania wiedzą stanowią o kreowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Menedżerowie winni coraz bardziej koncentrować swoją uwagę na wiedzy jako głównym komponencie strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Skuteczne strategie zarządzania wiedzą wymagają od przedsiębiorstwa takiej struktury organizacyjnej, która wykorzystuje technologie (np. Internet, Intranet, wyszukiwarki internetowe, itp.) i współpracuje z otoczeniem biznesu⁵³. W

⁴⁹ Ibidem, s. 26.

⁵⁰ A. Barczak, J. Florek, *Aspekty strategiczne i techniczne zarządzania wiedzą korporacyjną w przedsiębiorstwie*, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne”, nr 1-2, 2003, s. 94.

⁵¹ Ibidem.

⁵² Należy pamiętać, iż wiedza stanowi nie tylko ważny element w strategii zarządzania przedsiębiorstwem, ale jest ona istotnym elementem także w strategiach innych organizacji jak np. jednostek samorządu terytorialnego, szpitali, szkół w tym uczelni czy organizacji militarnych – wojsko, policja, straż graniczna itd.

⁵³ Np. Parki Technologiczne, Inkubatory Przedsiębiorczości, Agencje Rozwoju Regionalnego i Lokalnego itp.

procesie kształtowania wiedzy w organizacji ważną rolę odgrywa kultura organizacyjna. Przedsiębiorstwo stosujące strategie zarządzania wiedzą muszą stworzyć taki typ kultury organizacyjnej, która będzie stymulować wszystkich pracowników do wspólnego działania, gdzie wiedza jest koniecznym elementem strategii zarządzania podmiotem gospodarczym, bez którego nie można osiągnąć przewagi konkurencyjnej na rynku. Kultura organizacyjna i świadomość pracowników ukierunkowana na wiedzę stanowią fundament tworzenia i implementowania w podmiocie gospodarczym strategii zarządzania wiedzą⁵⁴.

Wiedza umożliwia podmiotowi gospodarczemu elastyczne dopasowanie się do zmiennego otoczenia. Staje się ona jednym z głównych zasobów, poprzez które przedsiębiorstwo może się rozwijać i podejmować nie tylko decyzje operacyjne, ale także decyzje strategiczne. Strategie zarządzania wiedzą stają się ważnym narzędziem skutecznym wszelkie procesy działania przedsiębiorstw w zmiennym otoczeniu konkurencyjnym.

W warunkach procesu globalizacji stopniowo wzrasta znaczenie wiedzy jako zasobu niematerialnego i strategicznego. Gospodarka światowa ewoluje w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, w której sukcesy rynkowe zależą od skutecznego zarządzania wiedzą. Wiedza to zasób trudny do imitacji i substytucji, cechuje go elastyczność przejawiająca się w przydatności do tworzenia i doskonalenia jakości, procesów, wyrobów i usług. Wiedza posiada cechy zasobu strategicznego i winna podlegać procesom zarządzania, w tym pozyskiwania, rozwoju, wykorzystywania, ochrony, identyfikacji i pomiaru. Znaczenie wiedzy wzrasta, gdyż zwiększają się jej zasoby w obszarze technologii wytwarzania, informacji i komunikacji społeczeństwa globalnego. Istotne znaczenie w kształtowaniu wiedzy w organizacji należy przypisać zmianom w otoczeniu, które odnoszą się do obszaru ekonomicznego, politycznego, społecznego i kulturowego. Wszystkie organizacje muszą zdobywać i wykorzystywać wiedzę i dlatego powinny to być organizacje uczące się, oparte na wiedzy. Podstawową rolę w zarządzaniu wiedzą i tworzeniu strategii opartych na wiedzy przypisuje się zasobom ludzkim. To one stanowią źródło i punkt wyjścia wiedzy, z której przedsiębiorstwo czerpie określone korzyści. Niniejsze opracowanie jest jednym z wielu dyskusji na temat wiedzy w strategiach przedsiębiorstw. Niech publikacja ta będzie kolejną *cegiełką* w budowie organizacji (przedsiębiorstw) opartych na wiedzy.

13. Bibliografia

1. Barczak A., Florek J., Aspekty strategiczne i techniczne zarządzania wiedzą korporacyjną w przedsiębiorstwie, „Telekomunikacja i Techniki Informacyjne”, nr 1-2, 2003, s. 94.
2. Blackler F., Knowledge, Knowledge Work and Organization, “Organization Studies”, no 16 (6), 1995, pp. 16-36.
3. Cyfert Sz., Zarządzanie wiedzą w organizacji przy wykorzystaniu metody Strategicznej Karty Wyników, [w:] *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą*, pod red. P. Adamczewski, M. Zakrzewski, Poznań 2009, ss.51-62.
4. Day J. D., Lendler J. C., Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies, “McKinsey Quarterly”, Winter 1998, 1, pp. 19-25.
5. Dziekański P., Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkurencyjnej, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, pod red. M. G. Woźniak, Rzeszów 2012, ss. 387-403.
6. Garavan T. N., McGuire D., Competences and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality, “Journal of Workplace Learning”, 2001, no 13/4, p. 145.
7. Gorynia M., Koncepcja i metodyka badania konkurencyjności przedsiębiorstwa, Warszawa 1996.
8. Greiner M. E., Böhmman T., Krcmar H., A strategy for knowledge management, „Journal of Knowledge Management”, 2007, vol. 11, No. 6, s. 5.

⁵⁴ *Kultura organizacyjna i świadomość pracowników* to miękkie elementy zarządzania umożliwiające organizacji włączenie wiedzy w strategię zarządzania przedsiębiorstwem. Można stwierdzić, że *kulturalny i świadomy pracownik stanowi o wiedzy swojej organizacji. Kulturalny pracownik* to osoba zaadoptowana, zsojalizowana do życia i funkcjonowania w określonym typie kultury istniejącej w danej organizacji. *Nie ma ludzi nie kulturalnych tylko są ludzie nie przystosowani w danym momencie do istniejącego typu kultury* - to zdanie odnosi się nie tylko do kultur społeczeństw czy kultur osobistych – poszczególnych osób, ludzi, ale także do kultur organizacyjnych.

Opracowanie opublikowano: Michał Adam Leśniewski, Wiedza w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiedzą. Studium teoretyczne, w: *Ekonomia, zarządzanie i rozwój regionalny. Pomiędzy światem polityki a życiem naukowym. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Wojciechowi Saletrze*, red. J. Jaskiernia, R. Kubicki, tom trzeci, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2015, ss. 171-187. ISBN 978-83-65139-18-4.

9. Glińska-Noweś A., Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, Toruń 2007.
10. Glinka B., Pasieczny J., Wiedza i zdolności absorpcyjne jako czynnik rozwoju regionu, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencji w gospodarce*, pod red. B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, Toruń 2005, ss. 103 – 112.
11. Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., What's Your Strategy for Managing Knowledge?, "Harvard Business Review", March-April 1999, pp.106-116.
12. Karpacz J., Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych, Warszawa 2011, ss. 21-42.
13. Keskin H., The Relationship Between Explicit and Tacit-Oriented KM Strategy and Firm Performance, "The Journal of American Academy of Business", vol. 7, no. 1, Cambridge, 2005, p. 170.
14. Kozina A., Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3(163), ss. 69-81.
15. Leśniewski M. A., Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw, Warszawa 2015.
16. Leśniewski M. A., Morawska S., Zasoby ludzkie w organizacji, Warszawa 2012.
17. Levy-Leboyer C., Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych, Warszawa 1997, s. 19.
18. Łukasik P., Problematyka wyboru strategii zarządzania wiedzą, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 99, Warszawa 2010, s. 122.
19. Miłucha B., Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, pod red. K. Perechuda, Warszawa 2005, s. 17.
20. Miłucha B., Organizacje oparte na wiedzy, Kraków 2006.
21. Miłucha B., Pietruszka-Ortyl A., Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, nr 747, Kraków 2007, s. 50.
22. Miller B. K., Bierly P. E., Daly P. S., The Knowledge Strategy Orientation Scale: Individual Perceptions of Firm – Level Phenomena, „Journal of Managerial Issues”, 2007, vol. XIX, No. 3, s. 417–418.
23. Nogalski B., Kowalczyk A., Strategia oparta na wiedzy jako kierunek zarządzania strategicznego, [w:] *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, pod red. R. Krupski, Wałbrzych 2004, s. 159.
24. Nonaka I., The Knowledge-Creating Company, "Harvard Business Review", November-December 1991, pp. 96-104.
25. Nordhaug O., Competence Specificities in Organizations. A Classificatory Framework, "International Studies of Management and Organization", 1998, no 28/1, p. 8.
26. Oleksyn T., Zarządzanie kompetencjami w organizacji. Istota, cele, system, „Humanizacja pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 3, 1999, ss. 9-11.
27. Paju T., Conceptual model of R&D offshore outsourcing, „Journal of Global Business and Technology”, ABI/INFORM GLOBAL, 2007, No. 3, p. 57.
28. Pawlik A., Kształtowanie społeczeństwa wiedzy poprzez wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności, [w:] *Zeszyty Naukowe nr 12*, Kielce 2011, ss. 49-58.
29. Przybytniowski J. W., Wiedza jako jeden z czynników wzrostu jakości usług ubezpieczeniowych, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, pod red. R. Borowiecki, A., Jaki, Kraków 2014, ss. 195-204.
30. Rostkowski T., Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi, [w:] *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, pod red. A. Sajkiewicz, Warszawa 2002, ss. 91-91.
31. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Toruń 2005.
32. Treacy M., Wiersem F., Customer Intimacy and Other Value Disciplines, „Harvard Business Review”, January-February 1993.

Opracowanie opublikowano: Michał Adam Leśniewski, Wiedza w strategiach zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiedzą. Studium teoretyczne, w: Ekonomia, zarządzanie i rozwój regionalny. Pomiędzy światem polityki a życiem naukowym. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Wojciechowi Saletrze, red. J. Jaskiernia, R. Kubicki, tom trzeci, Uniwersytet Jana Kochanowskiego, Kielce 2015, ss. 171-187. ISBN 978-83-65139-18-4.

33. Wiig K., Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?, "Expert Systems with Applications", 1997, 13, 1, pp. 1-14.
34. Wójcik-Karpacz A., Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2012.
35. Yao E., Knowledge flow and value creation: integrating structural embeddedness and knowledge embeddedness in alliance networks, University of Pittsburgh, Pittsburgh 2006, s. 22–24.
36. Zack M., Developing a Knowledge Strategy, "California Management Review", no 41, 3, Spring 1999, pp. 125-145.
37. Zaliwski A., Korporacyjne bazy wiedzy, Warszawa 2000, ss. 23-26.

Knowledge in business management strategies. Knowledge management

Theoretical study

Summary: Knowledge is an integral part of shaping the competitiveness and competitive advantage of the enterprises in the market. It is one of the resources that allow the adjustment of the economic entity to a changing environment. Knowledge is inextricably linked with a man (employee). It is a starting point for creating a business management strategy. It becomes one of the main resources, through which the company can develop and make different decisions of operational and strategic nature. Knowledge management strategies have become an important tool making effective all processes if activity of enterprises in a changing environment. The aim of the paper is to present the importance of knowledge management strategies adopted by the enterprise and the adopted research method is the study of literature of the subject which is the theoretical basis of the present scientific problem.