

EWA KROK

Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – ZESTAWIENIE ELEMENTÓW KONCEPCJI

1. Koncepcja zarządzania wiedzą – problemy terminologiczne

Rozwój społeczeństwa informacyjnego, postępująca globalizacja, wzrost znaczenia czynnika ludzkiego i co za tym idzie wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia pracowników dla konkurencyjności przedsiębiorstw sprawiają, iż obszar szeroko pojętego zarządzania wiedzą cieszy się coraz większym zainteresowaniem praktyków. Rozwój zarówno teorii, jak i praktyki, czyli prowadzenie dyskusji naukowych oraz wdrażanie zarządzania wiedzą w organizacjach, znacznie utrudniają istniejące problemy terminologiczne, nieścisłości i niejasności w obszarze pojęć związanych z tą dziedziną. Kwestie te dostrzega wielu naukowców, wskazując ich następujące przyczyny:

- M. Grossman¹: „W rosnącej fali aktywności i zainteresowania zarządzaniem wiedzą bardzo łatwo przeoczyć fakt, iż jest to wciąż jeszcze rozwijający się i kształtujący obszar, odczuwający brak solidnych podstaw teoretycznych. Potrzeba jeszcze wiele pracy i badań w zakresie ukształtowania i sformalizowania struktury, taksonomii i procedur niezbędnych dla praktyków zarządzania wiedzą”.

¹ M. Grossman, *An Overview of Knowledge management Assessment Approaches*, „The Journal of American Academy of Business” 2006, t. 8, nr 2, s. 242.

- A.A. Moteleb i M. Woodman²: „Zarządzanie wiedzą jako samodzielne pole badań naukowych i działań praktycznych ma swoje źródło w wielu dyscyplinach. Rezultatem tego jest powoływanie się zarówno w literaturze, jak i w praktyce na różnorodne filozofie, teorie i używanie wielu odmian definicji zarządzania wiedzą. Różnorodna notacja nie wspomaga rozwoju tej dziedziny”.

Naukowcy polscy:

- W. Karwowski³: „Zarządzanie wiedzą jest oparte na abstrakcyjnym wielowymiarowym pojęciu «wiedza» i stąd sama idea «zarządzania wiedzą» jest obiektem różnych interpretacji”.
- W.M. Grudzewski i I. Hejduk⁴: „Brak jest obecnie definicji zarządzania wiedzą, która byłaby ogólnie akceptowana zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania. Jest to spowodowane dwoma czynnikami: po pierwsze – dużą popularnością tej kategorii i w efekcie nadmiarem różnych, z reguły mało przydatnych określeń koncepcji i teorii, a po drugie – krótkim okresem jej użytkowania, co utrudnia syntetyczne ujęcie dotychczas zgromadzonych danych i informacji na ten temat”.
- K. Zimniewicz⁵: „W naukach społecznych, do których należy ekonomia i zarządzanie, nie ma definicji jednomyślnie podzielanych przez wszystkich badaczy”.

Przyjmując, iż zarządzanie wiedzą to również zarządzanie wiedzą o zarządzaniu, a zatem o doborze, wykorzystaniu, rozwijaniu i modyfikowaniu innych koncepcji zarządzania, zarządzanie wiedzą uznać można za koncepcję wyżej zorganizowaną, inaczej mówiąc – nadkoncepcję, obejmującą i łączącą pozostałe w jedną całość. E. Tabaszewska⁶ uzasadnia, w jaki sposób koncepcja zarządzania wiedzą może być sposobem na integrację pozostałych koncepcji zarządzania. Wiedza jest bowiem czynnikiem wykorzystywanym przy dążeniu do osiągnięcia wszystkich celów przedsiębiorstwa. Każda z koncepcji zarządzania stawia wyma-

² A.A. Moteleb, M. Woodman, *Notions of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis*, „The Electronic Journal of Knowledge Management” 2001, t. 5, nr 1, s. 55.

³ W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2004, nr 11, s. 12.

⁴ W.M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor 2005”, nr 1, http://www.e-mentor.pl/artukul_v2.php?numer=8&id=115.

⁵ *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimniewicz, Poznań 2003, s. 8.

⁶ E. Tabaszewska, *Zarządzanie wiedzą – w kierunku metakoncepcji zarządzania*, w: *Success 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. Materiały konferencyjne*, red. E. Skrzypek, Lublin 2004, s. 79–87.

gania odnoszące się do wiedzy. Powodzenie każdej z koncepcji zależy przede wszystkim od właściwego podejścia do zasobów ludzkich, których kluczowym atrybutem jest właśnie wiedza, kompetencje i umiejętności. Koncepcja zarządzania wiedzą, stanowiąc mianownik pozostałych koncepcji, może być sposobem na ich współdziałanie, uzupełnianie się i tym samym efektywne stosowanie. Wdrożenie tego rodzaju koncepcji holistycznej, obejmującej swoim zasięgiem całość działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, jest zadaniem szczególnie trudnym, między innymi ze względu na

- brak szybkich i wymiernych, zwłaszcza finansowo, efektów, co zniechęca firmy do kontynuacji prac,
- brak pewności co do poprawnego zrozumienia idei koncepcji przez kierownictwo firmy i, co za tym idzie, poprawności jej realizacji,
- problemy z pomiarem rezultatów, brakuje bowiem prostych ilościowych wskaźników,
- brak weryfikacji koncepcji przy danych warunkach ograniczających.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie koncepcji zarządzania wiedzą przez analizę i systematykę pojęć dotyczących procesów wiedzy, podejść do zarządzania wiedzą, praktyk (metod, technik i narzędzi) oraz komponentów technologicznych i możliwości wsparcia informatycznego w tym obszarze. Przedstawione zestawienie może ułatwić praktykom zrozumienie koncepcji zarządzania wiedzą i usprawnić jej wdrażanie.

2. Podejścia do zarządzania wiedzą

Ze względu na ciągły rozwój, postęp cywilizacyjny i zmienność otoczenia nie ma i raczej nie będzie jednej właściwej i uniwersalnej koncepcji zarządzania gwarantującej organizacji stałą przewagę konkurencyjną. Również charakter problemu, jakim jest zarządzanie, przesądza o braku jednego słusznego wzorca postępowania. Podejścia uzależnione są od specyfiki przedsiębiorstwa, jego wielkości, hierarchii celów, struktury organizacyjnej, dotychczasowej sprawności, oczekiwanych efektów, spodziewanych trudności i kosztów wdrażania oraz bardzo istotnego elementu, jakim są uwarunkowania kulturowe. Organizacje są zatem skazane na próby i bezustanne poszukiwania nowych rozwiązań wspomagających, doskonalących lub zastępujących już istniejące. Podobnie nie ma jed-

nego słusznego i najlepszego podejścia w ramach koncepcji zarządzania wiedzą. Większość badaczy⁷ wyróżnia dwie podstawowe strategie:

- Kodyfikacji (orientacja technologiczna, podejście techniczne), gdzie nacisk położony jest na narzędzia techniki komputerowej, usprawniające zdobywanie, przechowywanie i przekazywanie informacji. Uwaga skupia się na kodyfikacji wiedzy, magazynowaniu jej w bazach danych, skąd może być łatwo udostępniana każdemu posiadającemu dostęp do bazy. Realizacja tej strategii wymaga dużej umiejętności wykorzystania nowoczesnego sprzętu teleinformatycznego, sieci komputerowych i oprogramowania.
- Personalizacji (orientacja humanistyczna, podejście menedżerskie), w której szczególne zainteresowanie zwraca się na zasoby wiedzy będącej w posiadaniu poszczególnych osób – członków organizacji. Inaczej mówiąc, nacisk położony jest na wiedzę spersonalizowaną, na sieci powiązań międzyludzkich w organizacji. Technika teleinformatyczna wykorzystywana jest przede wszystkim do wspomagania kontaktów między pracownikami i kontrahentami, a nie do składowania wiedzy.

W praktyce oba podejścia stosowane są jednocześnie, przy czym jedno z nich jest dominujące, a drugie wspomagające. Wśród czynników warunkujących wybór danego podejścia można wskazać stopień standaryzacji i dojrzałości produktu oraz różnicę poziomu wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej w przedsiębiorstwie. W przypadku, gdy firma oferuje standardowy, dojrzały produkt, a przeważającym typem wiedzy, jaki stosuje przy rozwiązywaniu problemów, jest wiedza jawna, poleca się stosowanie strategii kodyfikacji. Natomiast, gdy produkt jest innowacyjny, zmienny, w dużej mierze uzależniony od klienta oraz gdy dominującym typem wiedzy wykorzystanej w firmie jest wiedza ukryta, sugeruje się wybór strategii personalizacji⁸.

Różne są skutki obu podejść. Konsekwencją przyjęcia strategii kodyfikacji jest między innymi możliwość sprawnej obsługi bardzo dużej grupy klientów, szybkie dostarczanie standardowych produktów, niskie ceny i niskie marże, wyso-

⁷ A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004, s. 25; W. Karwowski, *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2004, nr 11, s. 12; B. Miłkula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Warszawa 2002, s. 50–51.

⁸ M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?* „Harvard Business Review”, march–april 1999, s. 115.

kie obroty, zautomatyzowany system obsługi. Kadry wynagradzane są przede wszystkim za wykorzystywanie baz wiedzy. W obszarze technologii widoczne są duże inwestycje, umożliwiające sprawne, niezawodne i szybkie zarządzanie bazami danych. Z kolei przy wyborze strategii personalizacji istnieje perspektywa silnego związania klientów z firmą, nawiązywanie trwalszej współpracy. Istotą są indywidualne, kreatywne rozwiązania i „uklientowanie” produktu. Skutkiem są wysokie ceny za specjalistyczną wiedzę i produkty, wynagradzanie za dzielenie się wiedzą, a w obszarze technologii koncentracja na komunikacji międzyludzkiej. Następstwa obrania jako dominującej jednej z omówionych strategii w zarządzaniu wiedzą szerzej opisują A. Tiwana⁹ oraz P.R. Gamble i J. Blackwell¹⁰.

3. Procesy w ramach zarządzania wiedzą

Autorzy publikacji z dziedziny omawianego przedmiotu zgodni są co do tego, iż bazą zarządzania wiedzą są procesy wiedzy. Nie ma jednak konsensusu co do liczby i przebiegu tych procesów. Poniżej zamieszczono zestawienie będące próbą przeglądu i systematyzacji procesów wiedzy. Trudności w analizie porównawczej wynikają z faktu, iż proponowane przez poszczególnych autorów procesy często nakładają się na siebie i się zazębiają.

W rzeczywistości procesy wiedzy są wielowymiarowe, dotyczą różnych aspektów wiedzy i odnoszą się do różnych poziomów analizy: indywidualnego, grupowego, działowego, organizacyjnego, a nawet międzyorganizacyjnego. Pomimo tej złożoności widoczna jest bliskość semantyczna wymienianych nazw procesów¹¹.

⁹ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Warszawa 2003, s. 146–147.

¹⁰ P.R. Gamble, J. Blackwell, *Knowledge management. A state of the art guide*, London 2001, s. 112.

¹¹ A. Saito, K. Umemoto, *Linking Knowledge Management Technologies to Strategy*, Annual Information Technology Congress, CATI 2005, http://www.jaist.ac.jp/asaito/files/CATI2005_KMTechsAndStrategy.pdf, s. 6.

Tabela 1

Porównanie procesów w modelach zarządzania wiedzą

Procesy	Proces 1	Proces 2	Proces 3	Proces 4	Proces 5	Proces 6	Proces 7
Autorzy modelu ZW							
Nonaka/Takeuchi	tworzenie						
Weggeman	oznaczenie	rozwijanie	gromadzenie	dzielenie się	zastosowanie	ocena	
„le manageur”	rejestracja	organizacja	uczenie się	zastosowanie	ocena		
Probst/Romhardt	identyfikacja	pozyskiwanie	rozwijanie	dzielenie się/ upowszechnianie	stosowanie	przechowywanie /utrzymywanie	ocena
Bukowitz/William	nabywanie	stosowanie	uczenie się	współdziałanie	pomiar	tworzenie/ podtrzymywanie	pozbywanie się
APQC (American Productivity and Quality Center)	tworzenie	identyfikacja	gromadzenie	organizowanie	dzielenie się	dostosowywanie	stosowanie
Kee/Daly/Khan/Young/Robson	tworzenie	rejestracja	walidacja	strukturyzacja	przechowywanie	dzielenie się	
Greenwood	tworzenie	oczyszczanie	klasyfikacja	dzielenie się	zrozumienie	tworzenie	
Davenport/Prusak	generowanie	kodyfikacja/ koordynacja	upowszechnianie				
Newman/Conrad	tworzenie	zatrzymywanie	upowszechnianie	stosowanie			
Hjelmervik/Kirkemo	rejestracja	tworzenie	uwalnianie/ upowszechnianie	stosowanie			
Promote®	obranie celu	identyfikacja	rozwój	upowszechnianie	stosowanie	przechowywanie	ocena
VTT	koordynacja	ustalenie	dzielenie się	tworzenie	gromadzenie/ przechowywanie	aktualizacja	
Alavi/Leidner	tworzenie	przechowywanie/ wyszukiwanie	upowszechnianie	stosowanie			
Jashapara	rejestracja	organizacja/ przechowywanie	dzielenie się	ocena			
CEN	identyfikacja	tworzenie	przechowywanie	dzielenie się	stosowanie		

Źródło: opracowanie na podstawie *Common approaches in KM*, European KM Forum Consortium, Bremen 2001, s. 29; A. Saito, K. Umamoto, *Linking Knowledge Management...*, s. 1–15.

4. Metody, techniki i narzędzia, czyli praktyki w zarządzaniu wiedzą

Koncepcja zarządzania wiedzą realizowana jest w organizacji za pomocą określonych metod, technik i narzędzi. Instrumenty wspomagające rozwój i upowszechnianie wiedzy w organizacji szczegółowo charakteryzują B. Mikula,

A. Pietruszka-Ortyl oraz A. Potocki¹². Są to przede wszystkim metody oparte na odpowiednio zorganizowanej komunikacji, takie jak różne formy obrad, grupy i zespoły wiedzy, grupy wspólnych interesów, wspólnoty praktyków, technologia otwartej przestrzeni, *Quality Audit Meeting*, koła jakości, koncepcja „fermentacji drożdży”, „radar personalny”, metoda wewnętrznego marketingu personalnego czy burza mózgów.

Zachęcanie pracowników do twórczego rozwijania wiedzy może się odbywać przez wspólne rozwiązywanie problemów, eksperymentowanie, wymianę wiedzy i doświadczeń podczas nieformalnych spotkań, konsultacje, nawiązywanie nowych kontaktów, stałe udzielanie wsparcia praktycznego i teoretycznego, pomoc w formie *coachingu*, udział w konferencjach naukowych, seminariach, warsztatach, ułatwianie dostępu do specjalistów, konsultantów, ekspertów, zapewnienie stałego dostępu do aktualnej informacji, zarządzanie partycypacyjne czy prowadzenie prac badawczo-rozwojowych.

Tworzeniu i wymianie wiedzy oraz doświadczeń sprzyja również stosowanie najlepszych praktyk, prowadzenie benchmarkingu oraz odwoływanie się do zasad filozofii Kaizen.

Istotne z punktu widzenia wymiany wiedzy są też działania menedżerów polegające nie tylko na dostrzeganiu, ale i docenianiu oraz wynagradzaniu dzielenia się wiedzą przez pracowników. Oferuje się im przede wszystkim konkretne możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych, zgodnych z indywidualnie opracowaną ścieżką rozwoju. Istotnym bodźcem motywującym może być też podkreślanie pozytywnej postawy tych pracowników i chwalenie ich w obecności pozostałych członków firmy. Istnieje również możliwość stosowania rankingów¹³ i statystyk rejestrujących wkład danej osoby w tworzenie i/lub dzielenie się wiedzą służącą całej organizacji. Dobre efekty może też dać system zachęt materialnych i niematerialnych, stosowany w przemyślany, konsekwentny i przejrzysty dla całej załogi sposób. Przy czym celowe wydaje się być promowanie, motywowanie i nagradzanie zarówno osób dających wiedzę, jak i osób z niej korzystających.

Stosowanie określonych narzędzi i technik jest zależne od wyboru podejścia do zarządzania wiedzą oraz w pewnej mierze uwarunkowane stopniem zharmoni-

¹² B. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem...; Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Warszawa 2007.

¹³ Rankingi popularności stosowane są np. w systemie PYTON, por. http://www.pyton.pl/p_pe_inne.asp.

nizowania koncepcji zarządzania wiedzą z pozostałymi koncepcjami zarządzania realizowanymi w przedsiębiorstwie.

5. Technologie w zarządzaniu wiedzą

O pozytywnych rezultatach w zarządzaniu wiedzą decyduje przede wszystkim kultura organizacyjna i czynnik ludzki. Jednak przy obecnym stopniu rozwoju technologicznego, niezależnie od ukierunkowania podejścia do zarządzania wiedzą, bardzo istotną płaszczyznę stanowi technologia i wykorzystywane narzędzia informatyczne. Ich dobór i prawidłowe zastosowanie wpływa na efektywność i sprawność zarządzania wiedzą.

Ogólnie widoczna jest tendencja do rozwoju systemów wspomagających zarządzanie wiedzą oraz rozwiązań integrujących technologie wspierające zarządzanie wiedzą w kierunku objęcia swoim zasięgiem wszystkich procesów z nią związanych¹⁴.

Istotnym elementem, na który należy również zwrócić uwagę przy analizie technologii wspierających zarządzanie wiedzą jest wysoki poziom ich modularności i integralności, co jest powszechną cechą systemów informatycznych w ogóle.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala na klasyfikację technologii wspierających zarządzanie wiedzą w trzech ujęciach¹⁵:

- Pod kątem procesów wiedzy, wspomaganych technologiami.
- Z punktu widzenia najnowszych, najbardziej zaawansowanych osiągnięć w tej dziedzinie. Technologie prezentowane w tym ujęciu zazwyczaj nie są jeszcze powszechnie stosowane w organizacjach, a jeśli już, to stanowią część większego produktu komercyjnego. Podkreśla się tu znaczenie na przykład ontologii, sieci semantycznych, technologii wspierających cykl życia wiedzy.
- Z perspektywy rynku oraz komercyjnie dostępnych rozwiązań i aplikacji wspomagających zarządzanie wiedzą (zróznicowanie ze względu na zakres i funkcjonalność, bez odniesienia do konkretnych procesów wiedzy).

Ostatnie ujęcie wydaje się najbardziej praktyczne. W jego ramach, biorąc pod uwagę kryteria, jakimi są poziom integralności, obszar zastosowania

¹⁴ R. Maier, *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Berlin 2004.

¹⁵ A. Saito, K. Umemoto, *Linking Knowledge Management...*, s. 3–4.

oraz charakter technologii, technologie wspierające zarządzanie wiedzą można podzielić na komponenty oraz aplikacje. Na przykład systemy ekspertowe służą pomocą przy rozwiązywaniu konkretnych specyficznych problemów. Jednocześnie mogą stanowić część systemów klasy *business intelligence*, rozwijanych dla szerokiego zakresu zagadnień. Systemy *business intelligence* mogą dodatkowo integrować inne technologie, takie jak na przykład hurtownie danych (*data warehousing*), drążenie danych (*data mining*), analiza wielowymiarowa (*multi-dimensional analysis*), narzędzia do raportowania (*reporting tools*).

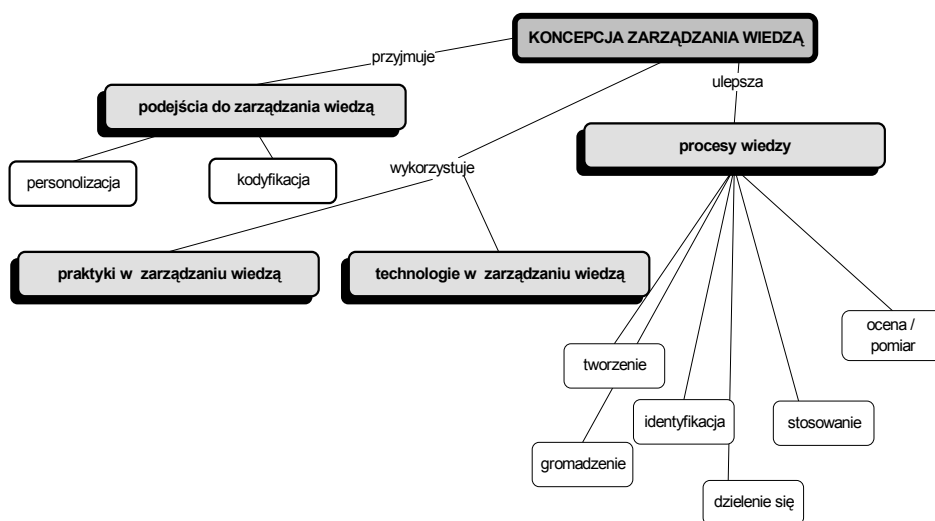
Równie celowe wydaje się być rozróżnienie pomiędzy technologią jako metodą a technologią jako zastosowaniem. Na przykład, wśród obiecujących technologii często wskazywane jest wnioskowanie na podstawie analizy przypadków, czyli pozyskiwanie wiedzy za pomocą przykładów (*case-based reasoning* – CBR). Korzystają z niej, przykładowo, systemy wsparcia klienta (*help-desk, customer support system*). Technologia CBR może stanowić element większej całości lub być rozwiązaniem samym w sobie.

Komponenty to w przenośni podstawowy budulec zazwyczaj integrowany lub wymagany przez aplikacje. Internet, technologie komunikacyjne bądź sztuczna inteligencja to, ogólnie rzecz biorąc, przykłady komponentów. Mogą one znaleźć zastosowanie do wielu rozmaitych celów i albo są osadzone w aplikacjach, na przykład do zarządzania dokumentami, pracy grupowej, w systemach e-learningowych, albo są wymagane przez te aplikacje jako infrastruktura. W ramach komponentów można wyróżnić dwie podgrupy: infrastrukturę (szeroko rozpowszechnione technologie, masowo stosowane w przedsiębiorstwach, na przykład Internet, intranet, e-mail, listy mailingowe, grupy dyskusyjne, czat, wideokonferencje, systemy zarządzania bazami danych, hurtownie danych, systemy przepływu pracy oraz narzędzia biurowe typu edytory tekstów, arkusze kalkulacyjne, programy graficzne i prezentacyjne) i technologie wiedzy (nowy rodzaj narzędzi powstałych w wyniku rozwoju sztucznej inteligencji i dziedzin pokrewnych, na przykład wnioskowanie na podstawie analizy przypadków, ontologie, narzędzia taksonomii i mapowania wiedzy, klasteryzacja, kolaboracyjne filtrowanie, drążenie danych).

Aplikacje wspierające zarządzanie wiedzą też można podzielić na dwie podgrupy: systemy zarządzania wiedzą i aplikacje biznesowe. Systemy dotyczą zarządzania wiedzą i procesów wiedzy w ogóle, niezależnie od specyfiki celu biznesowego. Do tej grupy zaliczyć można systemy: zarządzania dokumentami,

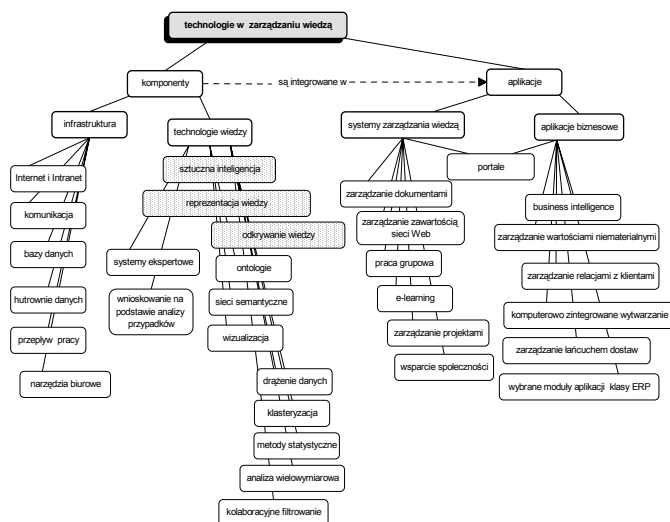
zarządzania zawartością, pracy grupowej, wspomagające społeczności, nauczania zdalnego. Wśród aplikacji biznesowych, dotyczących przeważnie konkretnych procesów i celów przedsiębiorstwa, wymienić można aplikacje do wspomaganie decyzji, informowania kierownictwa, analiz i symulacji ekonomicznych, zarządzania relacjami z klientami, zarządzania łańcuchem dostaw czy do komputerowo zintegrowanego wytwarzania.

Dokonanie takich podziałów technologii zarządzania wiedzą pozwala na łatwiejsze zrozumienie zakresu, w jakim dana technologia wspomaga ogólne procesy wiedzy i specyficzne procesy biznesowe. Omówione w niniejszym artykule zagadnienia przedstawiono w formie graficznej na rysunkach 1, 2 i 3.



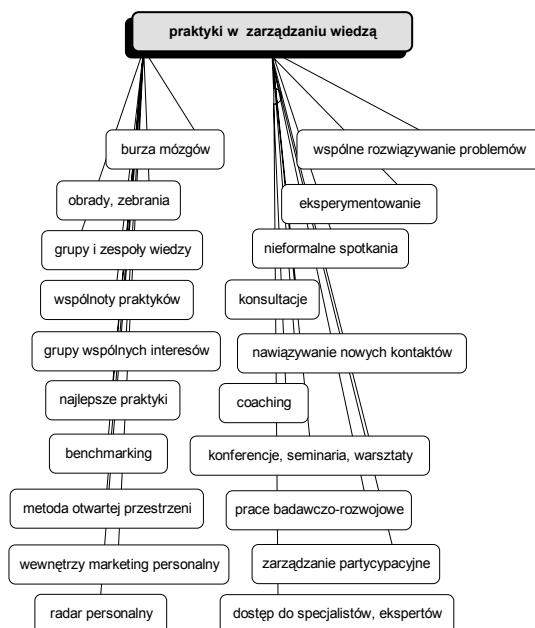
Rys. 1. Elementy koncepcji zarządzania wiedzą

Źródło: A. Saito, K. Umemoto, *Linking Knowledge Management Technologies To Strategy*, Annual Information Technology Congress, CATI 2005, São Paulo, Brazil, http://www.jaist.ac.jp/~asaito/files/CATI2005_KMTechsAndStrategy.pdf.



Rys. 2. Technologie w zarządzaniu wiedzą

Źródło: jak pod rysunkiem 1.



Rys. 3. Praktyki w zarządzaniu wiedzą

Źródło: jak pod rysunkiem 1.

Podsumowanie

Problemy z wdrożeniem do praktyki biznesowej młodej i wciąż rozwijającej się koncepcji zarządzania wiedzą to skutki braku wypracowanych standardów i solidnych podstaw teoretycznych tej koncepcji. Szczególnie jest to widoczne w dobie kształtującego się społeczeństwa informacyjnego, przy obecnym rosnącym zainteresowaniu przedsiębiorców wartościami niematerialnymi. Niejednolitość pojęć, różnorodność modeli i kwestie niespójności nazewnictwa komponentów koncepcji utrudniają działania praktykom, czyniąc je mniej efektywnymi.

Zaproponowana w niniejszym artykule systematyka ma za zadanie ułatwić orientację w obszarze komponentów koncepcji zarządzania wiedzą. Jej pogłębianie i uzupełnianie na podstawie praktyki i studiów literaturowych może być tematem dalszych badań w tym obszarze. Istotne są też prace ukierunkowane na rozpoznanie zależności zachodzących pomiędzy elementami koncepcji, czyli podejściem do zarządzania wiedzą, doborem praktyk i technologii, przy jednoczesnym uwzględnieniu przyjętej przez organizację strategii.

Literatura

- Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.
- Common approaches in KM*, European KM Forum Consortium, Bremen 2001, za: D. Vlok, *An Assessment of the Knowledge Processing Environment in an Organisation – A Case Study* Rhodes University 2004, http://www.macroinnovation.com/Assessment_of_Knowledge_Processing.pdf.
- Gamble P.R., Blackwell J., *Knowledge management. A state of the art guide*, London 2001.
- Grossman M., *An Overview of Knowledge Management Assessment Approaches*, „The Journal of American Academy of Business” 2006, t. 8, nr 2.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” 2005, nr 1, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=8&id=115.
- Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review”, march–april 1999.
- Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, red. K. Zimmiewicz, Zeszyty Naukowe nr 36, Poznań 2003.
- Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2004, nr 11.

- Maier R., *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Berlin 2004.
- Mikuła B., *Dokumenty, bazy i ludzie*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 8.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Warszawa 2002.
- Moteleb A.A., Woodman M., *Notions of Knowledge Management Systems: a Gap Analysis*, „The Electronic Journal of Knowledge Management” 2007, t. 5, nr 1, http://www.ejkm.com/volume-5/v5-i1/Moteleb_and_Woodman.pdf
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Warszawa 2007.
- Saito A., Umemoto K., *Linking Knowledge Management Technologies To Strategy*, Annual Information Technology Congress, CATI 2005, São Paulo, Brazil, http://www.jaist.ac.jp/~asaito/files/CATI2005_KMTechsAndStrategy.pdf.
- Tabaszewska E., *Zarządzanie wiedzą – w kierunku meta-koncepcji zarządzania*, w: *Success 2004. Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, materiały konferencyjne, red. E. Skrzypek, Lublin 2004.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Warszawa 2003.

KNOWLEDGE MANAGEMENT – LIST OF CONCEPT COMPONENTS

Summary

The aim of this article is displaying the knowledge management conception through analysis and taxonomy of terms related to knowledge processes, approaches to knowledge management, knowledge practices (methods, techniques and instruments) and to computer technologies supporting this area.

Translated by Ewa Krok

