

# Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa<sup>1</sup>

**Adam Stabryła**

Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie

Wydział Zarządzania

---

**Abstrakt:** Artykuł stanowi propozycję ogólnego modelu systemu zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą koncentruje się na problemie kreowania i dysponowania zasobami kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętnościami praktycznymi, jakie stanowią aktywa niematerialne przedsiębiorstwa. Dotyczą one różnych dziedzin nauki i zastosowań empirycznych, a wykorzystuje się je w celu osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej.

Wiedza jest usystematyzowanym zbiorem wiadomości będącym uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki zużytkowuje się w procesach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wiedza jest rezultatem uczenia się, może być przedmiotem pozyskiwanym w trybie aktu kupna-sprzedaży (własność intelektualna, wynalazki, prawa autorskie), może być też dziedziną zarządzania.

W prezentowanym tekście zostały przedstawione: interpretacja kapitału wiedzy, pojęcie systemu zarządzania wiedzą, wieloaspektowy model systemu zarządzania wiedzą, rozwój przez restrukturyzację i innowacje, kryteria oceny rozwoju przedsiębiorstwa. Niniejsza problematyka należy do zakresu metodologii zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa. Jej szczególnym ukie-  
runkowaniem jest generowanie postępu naukowego, technicznego, ekonomicznego i organizacyjnego.

**Słowa kluczowe:** wiedza, kapitał wiedzy, system zarządzania wiedzą, rozwój, restrukturyzacja, innowacje

---

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie wieloaspektowego ujęcia systemu zarządzania wiedzą, z uwzględnieniem kontekstu rozwoju przez restrukturyzację i innowacje<sup>2</sup>.

Szczególnym obszarem działalności przedsiębiorstwa jest wiedza. Zarządzanie tą dziedziną jest ukierunkowane na

Korespondencja: Adam Stabryła  
Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie  
Katedra Procesu Zarządzania  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków, Poland  
Tel. +48 12 293 53 77  
Email: stabryla@uek.krakow.pl

---

<sup>1</sup> Niniejszy tekst przygotowano w ramach projektu badawczego. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/03585.

<sup>2</sup> Omawiana koncepcja stanowi kompendium problematyki z zakresu organizacji systemów zarządzania wiedzą (Stabryła, 2005; Stabryła, 2009; Stabryła, 2012).

procesy uczenia się i doskonalenie umiejętności pracowników organizacji, systematyzację i wykorzystanie wiedzy w praktyce gospodarczej. Jak można sądzić, ta nowa specjalizacja zarządzania będzie w przyszłości dominowała w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sprzężeniu z zarządzaniem informacjami. W tym obszarze tkwi bowiem twórczy potencjał organizacji, będący głównym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej (strategicznej).

Podstawowe tezy prezentowanej koncepcji są następujące:

- 1) system zarządzania wiedzą (SZW) jest określony przez aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny i instrumentalny;
- 2) ogólnymi i podstawowymi strategiami rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) jest restrukturyzacja oraz innowacje<sup>3</sup>;
- 3) główne odniesienia rozwoju działalności przedsiębiorstwa są reprezentowane przez: nowe wyroby i usługi, kapitał intelektualny, procesy, przedsiębiorstwo (jako spójny układ różnorodnych dziedzin).

Zarządzanie wiedzą jest systemem, którego zadaniem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności podmiotu: techniczno-produkcyjnej, informacyjnej, organizacyjnej, personalnej, ekonomicznej. Wyróżnikami tego postępu są pozytywnie oceniane zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej i materialnej przedsiębiorstwa, jak również wymierne efekty finansowe.

Przykładami przedmiotu badań w zarządzaniu wiedzą są następujące dziedziny: produkcja (proces technologiczny i wyroby), systemy organizacyjne, dystrybucja, serwis, system motywacyjny oraz doskonalenie kadry menedżerskiej i inne. W zakresie działalności przedsiębiorstwa można wymienić bardzo wiele takich obszarów, przede wszystkim uwzględniając pojedyncze czynniki wytwórcze. Na przykład przedmiotem szczegółowych subdziedzin zarządzania wiedzą są: niezawodność i bezpieczeństwo systemu eksploatacyjnego, funkcjonalność wyrobów i technologii, ergonomiczne warunki środowiska pracy, formy organizacyjno-prawne jednostek gospodarczych, kooperacja, polityka cenowa, rachunki kosztów. Wymienione wyżej subdziedziny tworzą przestrzeń rozwoju przedsiębiorstwa, na którą oddziałuje proces zarządzania.

## 2. Kapitał wiedzy

W związku z rozwojem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa postępuje rozbudowa i specjalizacja systemów informacji menedżerskiej. Widoczne jest doskonalenie metod badawczych w procesach zarządzania, np. w diagnozie, monitoringu i controllingu, w audycie, planowaniu, podejmowaniu decyzji, we wdrażaniu postępu technicznego i nowych technologii. Systemy informacji menedżerskiej w znacznym stopniu ulegają przekształceniu w sys-

---

<sup>3</sup> Odpowiednikiem restrukturyzacji są rozwiązania naśladowcze (adaptacyjne, modyfikacyjne), zaś korelatami innowacji są rozwiązania radykalne (pionierskie). Te ostatnie dotyczą wprowadzania nowych produktów, technologii, systemów zarządzania. W związku z powyższym stosowany jest ogólny podział innowacji na naśladowcze i radykalne (Dolińska, 2010, s. 18). Zatem w wąskim znaczeniu innowacje to rozwiązania oryginalne i nowatorskie, natomiast w szerokim znaczeniu innowacje obejmują zarówno rozwiązania restrukturyzacyjne (usprawniające, naśladowcze), jak i innowacje będące nowymi rozwiązaniami i odkryciami (radykalne, pionierskie).

temy zarządzania wiedzą, bowiem pragmatyka procesów zarządzania włącza w swój zakres zarówno wiedzę spersonalizowaną, jak i wiedzę skodyfikowaną.

Założeniem formalnym i praktycznym prezentowanej koncepcji jest stwierdzenie, iż wiedza stanowi zasób kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętności praktycznych (doświadczenia). Wiedza to usystematyzowany zbiór wiadomości będący uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki wykorzystuje się w procesach pracy, czy szerzej – w działaniu. Wiedza jest rezultatem uczenia się, może być przedmiotem pozyskiwanym w trybie aktu kupna-sprzedaży (własność intelektualna, wynalazki, prawa autorskie), może być obiektem zarządzania w jednostkach gospodarczych i wszelkich instytucjach, jest też generowana i rozwijana w działalności zespołów ludzkich, grup społecznych i środowiskowych, w życiu prywatnym pojedynczego człowieka i rodziny.

Szczególną kategorią – mającą istotne znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem (instytucją) – jest kapitał wiedzy. Pojęcie kapitału wiedzy oznacza wartość ekonomiczną potencjału i poziomu intelektualnego człowieka (pracownika, menedżera), zdolności twórczych i umiejętności praktycznych, jakimi może dysponować kierownictwo, właściciele i pracownicy przedsiębiorstwa.

Powyższe uwagi charakteryzują wiedzę (kapitał wiedzy) z dwóch szczególnych punktów widzenia. Jeden to postrzeganie wiedzy w przekroju całości zasobów ludzkich, będących zbiorowością pracowników przedsiębiorstwa. Jest to więc określenie wiedzy personelu i zarządzania nią w kontekście struktury organizacyjnej danego podmiotu oraz w kontekście szerokiej organizacji sieciowej. Drugi punkt widzenia to rozpatrywanie wiedzy jako dziedziny działalności, zatem uprzedmiotowionej w „produktach” intelektualnych, czyli w kapitale innowacyjnym. Obejmuje on autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, *know-how* (wiedza w dziedzinie przemysłowej, naukowej, organizacyjnej), prace rozwojowe zakończone pozytywnym rezultatem.

Niniejsze odniesienie potraktowano jako specyficzny obiekt zarządzania w przedsiębiorstwie, zaś jako podstawowy problem badawczy przyjęto budowę modelu SZW. Z kolei ramy formuły SZW, jako szerszego tła istniejących i przewidywanych zmian w systemach informacji menedżerskiej przedsiębiorstw, tworzą następujące czynniki:

- 1) dynamika kapitału intelektualnego i uczenia się organizacji,
- 2) postęp naukowo-techniczno-ekonomiczny (innowacje, B+R) w poszczególnych podsystemach i modułach przedsiębiorstwa,
- 3) doświadczalność,
- 4) technologie IT,
- 5) bazy danych i bazy wiedzy,
- 6) komunikacja,
- 7) własność intelektualna,
- 8) prawa autorskie i wynalazcze,
- 9) informacja naukowa i biblioteki.

### 3. Pojęcie systemu zarządzania wiedzą

System zarządzania wiedzą zdefiniujemy jako działalność menedżerską ukierunkowaną na kreowanie i dysponowanie zasobami kompetencji merytorycznych oraz wykorzystanie umiejętności praktycznych (doświadczeń). Szczegółowe wyróżniki SZW to m.in.:

- 1) rejestracja i gromadzenie wiedzy,
- 2) dostarczanie informacji i wyników doświadczeń użytkownikom stosownie do ich potrzeb,
- 3) kształtowanie postępu w sferze naukowo-badawczej (tworzenie nowej wiedzy),
- 4) zastosowanie i transfer wiedzy,
- 5) integrowanie indywidualnej pracy twórczej i organizowanie pracy zespołowej,
- 6) w szerokim, całościowym ujęciu SZW stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny.

Wskazany wyżej zestaw wyróżników opisujących SZW można rozbudowywać i uszczegóławiać. Szósty punkt podanej charakterystyki jest propozycją wielowymiarowego ujęcia SZW. Charakterystyka poszczególnych aspektów przedstawia się następująco.

### 4. Wieloaspektowy model systemu zarządzania wiedzą

Aspekt celowościowy odnosi się do zakresu działalności przedsiębiorstwa i jego sformalizowania na podstawie przyjętej wizji i misji.

Determinanty:

- system celów strategicznych i operacyjnych oraz warunki współdziałania,
- opcje strategiczne, strategie i plany działalności,
- polityka informacyjna,
- implementacja formuły SZW w przedsiębiorstwie.

W aspekcie celowościowym kryje się jeden wymiar systemu zarządzania. Jego szczegółowe rozwinięcie obejmuje następujące składowe: projektowanie systemu celów, techniki wyboru celów, hierarchizacja celów, mechanizmy kształtowania warunków współdziałania. Niniejsze składowe objaśniają system zarządzania pojmowany w sensie celowościowym. W przypadku odniesienia go do dziedziny (obiektu), jaką jest wiedza, omawiany aspekt wiąże działalność statutową przedsiębiorstwa z formułą tworzenia kapitału intelektualnego. Oznacza to, że kapitał intelektualny jest odwzorowaniem rozwoju systemów wiedzy technicznej i menedżerskiej w przedsiębiorstwie (WTiM). W tym obszarze celami głównymi są:

- 1) programowanie i planowanie systemów WTiM,
- 2) opracowanie strategii informacyjnych,
- 3) organizacja zasobów informacyjnych, baz wiedzy i innych,
- 4) powiększenie kapitału wiedzy.

W powyższym kontekście – skonkretyzowanym dla danego przedsiębiorstwa – należy osadzić sformalizowane i swobodne strategie zarządzania wiedzą, np.: pozyskiwania i wykorzystania wiedzy, rozwijania wiedzy, dzielenia się wiedzą, dyfuzji wiedzy itd. Strategie te są programami, które ukierunkowują i integrują różne specjalizacje w sektorze wiedzy przedsiębiorstwa, mając na względzie rozwój systemów WTiM.

A s p e k t p o d m i o t o w y wskazuje na kierownictwo, zespoły doradcze i komórki organizacyjne, które są odpowiedzialne za zarządzanie dziedziną WTiM, rozwojem i wdrażaniem systemów WTiM.

Determinanty:

- typy instytucji zarządzania wiedzą (podmiotów zarządzających),
- formalizacja organizacyjno-prawna instytucji zarządzania wiedzą,
- kompetencje kadry kierowniczej i personelu wykonawczego (rodzaje specjalizacji zawodowych),
- klasyfikacja pracy opartej na wiedzy,
- system motywacyjny,
- komunikacja i rozwój systemów WTiM.

Wyeksponowane wyżej systemy WTiM są konstrukcjami poznawczymi, które zawierają sklasyfikowane działy tematyczne (rodzajowe, przedmiotowe) wiedzy wraz z infrastrukturą informacyjno-komunikacyjną. Przykładem tych systemów – odpowiadających różnym dziedzinom działalności przedsiębiorstwa – są następujące projekty koncepcyjne (inaczej: koncepcje modelowe): referencyjne modele tematyczne, referencyjne modele procedur, referencyjne modele zastosowań, referencyjne modele organizacyjne. Poszczególne typy projektów koncepcyjnych mają swoje dopełnienie w projektach użytkowych (wstępnych i szczegółowych), będących rozwiązaniami, według których następuje praktyczna realizacja zadań określonych przez SZW.

Wiedza będąca przedmiotem (obiektem) zarządzania w przedsiębiorstwie jest umiejscowiona w trzech domenach: jedna to wiedza spersonalizowana, druga to wiedza skodyfikowana (zawarta w dokumentach, bazach, literaturze, projektach itp.), wreszcie trzecia to wiedza uprzedmiotowiona w produktach (wyrobach, usługach). Wszystkie te rodzaje wiedzy są powiązane z sobą w relacjach przyczynowych, choć przewodnią rolę należy przypisać wiedzy spersonalizowanej, a więc kompetencjom merytorycznym i umiejętnościom pracowników.

Na koniec warto zwrócić uwagę na dualny sens podmiotowości systemu zarządzania wiedzą. Z jednej strony podmiotami są menedżerowie i kadra zarządzająca sformalizowanymi strukturami „informacji i wiedzy”, z drugiej zaś podmiotami są inne grupy pracowników wiedzy, m.in. pracownicy inżynieryjno-techniczni, specjalistyczne stanowiska administracyjne i ekonomiczne, personel sektora badawczo-rozwojowego. SZW będzie więc rozumiany jako pion (dział, biuro) w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale także może być elastyczną organizacją sieciową. Tę ostatnią tworzy się na podstawie regulaminu organizacyjnego jako strukturę projektową (zadaniową, procesową), bądź może ona powstawać w sposób spontaniczny i niesformalizowany.

A s p e k t s t r u k t u r a l n y dotyczy umiejscowienia SZW w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, konfiguracji tego systemu oraz zakresu jego działania (ujętego w regulaminie organizacyjnym).

Determinanty:

- podział zadań,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych,
- podział odpowiedzialności,

- organizacja procesowa,
- relacje z dostawcami,
- zarządzanie relacjami z klientami,
- organizacja sieci.

Aspekt funkcjonalny odnosi się do funkcjonowania SZW i jest wpisany w konwencję podejścia procesowego, zwłaszcza mając na względzie formy organizacyjne procesu zarządzania.

Determinanty:

- zasady zarządzania wiedzą,
- zakres funkcji zarządzania wiedzą ze względu na przyjętą wizję, misję, cele i strategię przedsiębiorstwa,
- style zarządzania,
- formy organizacyjne procesu zarządzania wiedzą (systemy decyzyjne zarządzania, systemy funkcjonalne, systemy techniczne procesu zarządzania, układy zintegrowane).

Omawiany aspekt akcentuje odniesienie procesów zarządzania wiedzą (systemu zarządzania określonego w sensie dynamicznym) do wszystkich innych procesów, jakie składają się na działalność statutową przedsiębiorstwa. Innymi słowy, procesy zarządzania wiedzą wspomagają procesy podstawowe i pomocnicze pod względem informacyjnym i w kontekście uczenia się.

Aspekt instrumentalny wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych wykorzystywanych w pracach diagnostycznych, w analizie decyzyjnej, w projektowaniu systemów zarządzania wiedzą oraz implementacji<sup>4</sup>.

Determinanty:

- analiza strategiczna (w szczególności strategiczna karta wyników),
- benchmarking,
- współpraca z innymi firmami i instytucjami,
- praktyki, staże, studiowanie literatury, przejmowanie wiedzy, wydzielanie zasobów,
- fuzje wewnętrzne, tworzenie sieci,
- dokumenty, bazy danych, najlepsze praktyki, mapy wiedzy, pamięć indywidualna i zbiorowa, komunikacja,
- szkolenia wewnętrzne, prace zespołowe, listy dyskusyjne, brokerzy wiedzy, targi wiedzy, programy mentorskie,
- uczenie się poprzez działanie, *after action review* (przeгляд w działaniu), wdrażanie innowacji procesowych i produktowych (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 131).

Poszerzeniem powyższej listy są instrumenty zarządzania ukierunkowane na wiedzę handlową i wiedzę dotyczącą procesów wytwórczych: *mass customization* (strategia umożliwiająca klientowi zakup produktu zgodnego z indywidualnymi preferencjami), *business intelligence*, *group-team ware*, *kaizen*, koła jakości, ringi, HOPP, analiza wartości, burza mózgów, metody scenariuszowe, metoda delficka, metoda otwartej dyskusji, *open space technology*, *coaching*, *mentoring*, *learning sets*, *e-learning*, wspólnoty praktyków (Mikuła, 2006, s. 181–183).

<sup>4</sup> Systemy zarządzania wiedzą oraz implementacja występują w różnych wyspecjalizowanych sferach (np. w zakresie techniki, medycyny, informatyki, organizacji, marketingu, nauk ścisłych, prawa itp.).

## 5. Rozwój przez restrukturyzację i innowacje

Rozwiązania, które opracowuje się na potrzeby zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, są ukierunkowane z jednej strony na restrukturyzację, z drugiej zaś na innowacje. Rozwój przez restrukturyzację odnosi się do rozwiązań istniejących i może występować w dwóch odmianach:

- jako restrukturyzacja naprawcza,
- jako restrukturyzacja dynamiczna.

**R e s t r u k t u r y z a c j a n a p r a w c z a** polega na przywróceniu pierwotnego, normalnego stanu gospodarki przedsiębiorstwa. Szczególnym przypadkiem tej odmiany restrukturyzacji jest postępowanie mające na celu osiągnięcie stanu wypłacalności. **R e s t r u k t u r y z a c j a d y n a m i c z n a** natomiast ma na celu dywersyfikację lub modernizację działalności przedsiębiorstwa. W tym przypadku chodzi o usprawnienie organizacji i funkcjonowania podmiotu w takim stopniu, aby osiągnął on lepsze wyniki gospodarcze w porównaniu ze stanem pierwotnym (uznanym za normalny). W restrukturyzacji dynamicznej poszukuje się zatem takich dróg rozwoju, które prowadziłyby do uzyskania oceny wyższej aniżeli zadowalająca lub dobra. Dotyczy to np. doskonalenia struktury organizacyjnej, wzmocnienia kondycji ekonomiczno-finansowej, podniesienia jakości wyrobów, rozszerzenia profilu i asortymentu produkcji.

Czymś innym niż rozwój przez restrukturyzację jest rozwój przez innowacje. Polega ona na tworzeniu nowych, oryginalnych i efektywnych koncepcji teoretycznych oraz konkretnych rozwiązań praktycznych w różnych dziedzinach działalności. Rezultatami procesu rozwoju przez innowacje są takie projekty, które wyrażają nową jakość. Ta nowa jakość jest określona przez odkrycie charakterystycznych własności badanego systemu i wskazanie jego walorów. Może ona także dotyczyć samej koncepcji badania i stosowanych metod.

Działalność rozwojową zalicza się do procesów o charakterze restrukturyzacyjnym lub innowacyjnym, przy czym mogą one należeć do przedsięwzięć rozwojowych krótkoterminowych lub inwestycyjnych. Przedmiotem przedsięwzięć krótkoterminowych jest zmiana i rozwój działalności operacyjnej, przedmiotem przedsięwzięć inwestycyjnych zaś jest działalność perspektywiczna (średnio- i długoterminowa), odniesiona do kompleksowych przedsięwzięć gospodarczych, techniczno-produkcyjnych i innych.

Podstawową tematykę przedsięwzięć rozwojowych można usystematyzować w poniższy sposób:

### 1. Rozwój przez restrukturyzację

#### 1.1. Restrukturyzacja naprawcza:

- finansowa,
- funkcjonalna.

#### 1.2. Restrukturyzacja dynamiczna:

- dywersyfikacja funkcji wyrobu, profilu i asortymentu produkcji,
- modernizacja działalności przedsiębiorstwa (zmiana formy organizacyjnej zewnętrznej, fuzje, doskonalenie organizacji wewnętrznej, wzmocnienie kondycji finansowej, obrót papierami wartościowymi, podniesienie jakości wyrobów, unowocześnienie technologii produkcji, rozbudowa infrastruktury systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego).

## 2. Rozwój przez innowacje

### 2.1. Innowacje techniczne:

- rozwiązania konstrukcji wyrobu i układu funkcji użytkowych,
- nowe technologie,
- innowacje w systemie eksploatacyjnym.

### 2.2. Innowacje organizacyjne (tworzenie nowych zakładów, dużych związków organizacyjnych, wdrożenie systemu zarządzania jakością i zapewnienia jakości, zastosowanie nowoczesnych systemów informacji menedżerskiej).

### 2.3. Innowacje ekonomiczne w zakresie:

- strategii produkcyjnej i inwestycyjnej,
- polityki finansowej,
- marketingu (przedsięwzięć rynkowych, promocji, reklamy).

## 6. Kryteria oceny rozwoju przedsiębiorstwa

Podstawą badania rozwoju przedsiębiorstwa jest wskazanie kryteriów oceny. Ich struktura powinna być różnorodna, ale zarazem należy zadbać o komplementarność poszczególnych kryteriów. Zasadniczy problem to ustalenie rodzaju i liczby kryteriów.

Przykładem listy kryteriów oceny może być poniższa enumeracja:

### 1. Nowe wyroby i usługi

Kryteria oceny: wartość produkcji i sprzedaży, udział nowych produktów w wartości działalności operacyjnej, zysk ze sprzedaży, udział w rynku, liczba patentów i nowych wzorów przemysłowych, jakość wyrobów (usług), nowoczesność wyrobów, efektywność inwestycji w klasie innowacji.

### 2. Kapitał intelektualny

Kryteria oceny: potencjał wykształcenia, twórczość (kreatywność), wzbogacanie pracy, dywersyfikacja metod działania, wyniki pracy i rozwój zawodowy personelu, stosunki międzyludzkie (kompetencje społeczne), społeczne zadowolenie z pracy, sieć powiązań.

### 3. Procesy

Kryteria oceny: zdolność produkcyjna, niezawodność, poziom gotowości technologicznej, poziom jakości procesów technologicznych, stopień automatyzacji, wskaźnik produktywności, kompletność i spójność regulacji prawno-organizacyjnych (dotyczących ogólnego trybu postępowania i stosowania procedur roboczych), stopień spełniania standardów procesów zarządzania, pracochłonność, kosztocłonność, skuteczność i funkcjonalność stosowanych metod pracy administracyjnej i kierowniczej.

### 4. Przedsiębiorstwo

Kryteria oceny: wartość przedsiębiorstwa (majątkowa, dochodowa), wartość firmy, zdolność konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, zdolność uczenia się, wskaźnik oceny kompetencji kluczowych.

Powyższa lista kryteriów może być modyfikowana i redukowana (ale można ją również rozbudować).

## 7. Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą jest ściśle związane z programowaniem rozwoju przedsiębiorstwa (instytucji). Rozwój ten osiąga się zarówno przez zmiany organizacyjne (np. przez dywersyfikację lub redukcję działalności), jak i zmiany techniczno-produkcyjne i personalne.

Należy podkreślić, że obecność problematyki związanej z zarządzaniem wiedzą i rozwojem jest dziś bardzo wyraźnie widoczna. Dotyczy to przede wszystkim „organizacji uczącej się”, podejścia zwanego „myśleniem sieciowym”, algorytmizacji procesów zarządzania, analizy funkcjonalnej informacji menedżerskiej, paradygmatu i metodologii holizmu (w zastosowaniu do systemów gospodarczych).

Reasumując, całościowo postrzegana działalność przedsiębiorstwa (instytucji) musi zostać w sposób racjonalny zorganizowana poprzez integrację sfery materialnej oraz wiedzy będącej wartością niematerialną. Stanowią one całość zorganizowaną, która może przyjmować formę klastrów, ośrodków badawczo-rozwojowych, pionów badawczych przedsiębiorstw, struktur sieciowych, parków technologicznych, centrów zaawansowanych technologii, instytutów technologicznych. Są to przykłady zinstytucjonalizowanych przedmiotów zarządzania wiedzą. Ich sprawność, a przede wszystkim kompetencje merytoryczne pracowników wiedzy będą w sposób zasadniczy determinowały rozwój zarówno w skali mikro-, jak i makrogospodarcej.

## Bibliografia

- Anthony, S.D., Johnson, M.W., Sinfield, J.V., Altman, E.J. (2010). *Przez innowację do wzrostu: jak wprowadzić innowację przełomową*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business. ISBN 978-83-7526-708-2.
- Białoń, L. (red.) (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Placet. ISBN 978-83-7488-153-1.
- Davenport, T.H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-030-4.
- Dolińska, M. (2010). *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1877-2.
- Jasiński, A.H. (2014). *Innowacyjność w gospodarce Polski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. ISBN 978-83-63962-43-2.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-694-7.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-302-9.
- Perechuda, K. (red.) (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14492-0.
- Pomykański, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13480-1.
- Skyrme, D.J. (1999). *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprises*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-3976-8.
- Stabryła, A. (2005). Categorization as an instrument in managing company development capacity. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 3.
- Stabryła, A. (red.) (2009). *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-0237-9.
- Stabryła, A. (red.) (2012). *The Opportunities for Constraints to Organizational Development in the Information Society*. Kraków: Mfiles.pl. ISBN 978-83-935104-0-5.
- Zahay, D., Griffin, A. (2004). Customer learning processes, strategy selection and performance in business-to-business service firms. *Decision Sciences*, 35(2).

---

## A concept for knowledge and corporate development management

---

**Abstract:** The paper proposes a general formula for developing a knowledge management system. Knowledge management focuses on the creation and use of intellectual resources as well as practical skills—a company's intangible assets. These assets relate to various scientific areas and empirical applications, and they constitute a significant source of competitive advantage.

Knowledge is a structured set of information—a universal or specialised collection of factual material—which is used in the processes of corporate functioning and development. Knowledge is the effect of the learning process; it may result from buy-sell transactions (intel-

lectual property, inventions and copy rights), or it constitutes a field of management.

The paper presents: the interpretations of the concepts of knowledge capital and knowledge management systems, a multi-aspect knowledge management system model, a concept for development based on restructuring and innovation, and the criteria for assessing corporate development. The above issues are part of the methodology of corporate development management. Its major objective is to stimulate scientific, technological, economic and organizational advancement.

**Key words:** knowledge, knowledge resources, knowledge management system, development, restructuring, innovation

---