

ZAUFANIE A ZARZĄDZANIE WIEDZĄ – PRZEGLĄD LITERATURY

Joanna PALISZKIEWICZ

Streszczenie: W artykule przedstawiono koncepcje zarządzania wiedzą oraz zarządzania zaufaniem. Dokonano przeglądu literatury i wykazano powiązanie pomiędzy poszczególnymi procesami zarządzania wiedzą takimi jak: lokalizowanie, pozyskiwanie i rozwój, transfer, wykorzystywanie, zachowywanie wiedzy a zaufaniem. Na każdym etapie procesu zarządzania wiedzą, zaufanie odgrywa kluczową rolę, bez zaufania jakakolwiek wymiana wiedzy nie jest możliwa.

Słowa kluczowe: zaufanie, zarządzanie wiedzą, transfer wiedzy, zarządzanie zaufaniem.

1. Wprowadzenie

Zaufanie jest postrzegane jako czynnik, który w dużej mierze wpływa na sukces organizacji, szczególnie w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia. Zaufanie: jest potrzebne w warunkach niepewności i złożonego otoczenia [1, 2, 3], daje poczucie bezpieczeństwa, które umożliwia działanie w złożonym otoczeniu [4]. Zaufanie wpływa na zarządzanie wiedzą [5, 6, 7, 8], wspomaga uczenie się, kreatywność i innowacyjność [9, 10, 11]. W atmosferze zaufania pracownicy chętniej pracują w zespołach, co sprzyja swobodnemu przepływowi informacji [12, 13]. Zaufanie jest niezwykle ważne w nawiązywaniu współpracy wewnątrz organizacji jak i między partnerami na rynku.

Celem artykułu jest krytyczny przegląd wyników badań na temat zarządzania wiedzą i zaufania oraz wykazanie, w jaki sposób zaufanie wpływa na poszczególne procesy zarządzania wiedzą. Artykuł przygotowany został w ramach realizacji projektu badawczego zatytułowanego „*Orientacja na zaufanie a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw*” nr N N115 549238 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

2. Zaufanie

W literaturze istnieje wiele definicji zaufania. Według A. Koźmińskiego [14] zaufanie jest to podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej, zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania. Według Rottera [15] zaufanie to ogólne oczekiwanie pojedynczych osób lub grup, że ustne lub pisemne obietnice i zobowiązania będą przestrzegane i realizowane. Lewicki i Bunker [16] oraz Bhattacharya i Devinney [17] w swoich definicjach podkreślają, że oczekiwanie to ma charakter pozytywny. Według Mayera, Davisa i Schoormana [18] dzięki zaufaniu możemy akceptować zachowania innych, bez konieczności przeprowadzania kontroli i monitoringu. Według Sztompki [19] zaufanie to „zakład podejmowany na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi“, natomiast według Pillutla [20] zaufanie to stan psychiczny wyrażający się akceptacją słabości wynikających z wzajemnych interakcji. Wielu autorów podkreśla fakt, że zaufanie jest kluczowym czynnikiem relacji [21, 22, 23, 24, 25]. Według definicji Hosmera [26]:

zaufanie to zależność osoby, grupy czy firmy od dobrowolnie zaakceptowanego obowiązku w stosunku do drugiej osoby, grupy czy firmy – aby rozpoznać oraz chronić prawa i interesy zaangażowanych we wspólne przedsięwzięcie oraz wymianę ekonomiczną. Baier [27] definiuje zaufanie jako akceptowanie egzystencji innych i nieoczekiwanie z ich strony żadnych wrogich ataków. R. Hardin [28] w książce pt.: „Zaufanie” przedstawia trzy podejścia do definiowania zaufania. Według autora ufać komuś to znaczy wierzyć, że osobą tą kierują dobre intencje oraz, że jest zdolna do tego, czego się od niej oczekuje. Trzy opisane koncepcje różnią się co do tego, co miałyby znaczyć dobre intencje wobec osoby ufającej. Jedną z koncepcji to model zawierających korzyści. Zakłada ona, że dla osoby, której zaufano, korzystne jest utrzymywanie relacji z ufającym, a to stanowi zachętę do bycia wiarygodnym. Pozostałe dwie teorie tłumaczą wiarygodność osoby zaufanej bądź poprzez moralne zobowiązanie bądź też przez psychologiczne lub charakterologiczne skłonności do tego, by okazać się godnym zaufania. Wszystkie trzy przedstawione koncepcje opierają się na ocenie wiarygodności osoby potencjalnie zaufanej.

Według autora zaufanie w organizacji to: wiara, że druga strona [29]:

- nie będzie działała przeciwko ufającej organizacji,
- będzie działać w sposób przynoszący korzyści ufającej organizacji,
- będzie wiarygodna,
- będzie zachowywać się w sposób przewidywalny i powszechnie akceptowalny.

Mimo wewnętrznego zróżnicowania powyższych definicji, wskazać można jako element wspólny związane zjawiska zaufania z działaniami innych ludzi. Zaufanie jest interpersonalne, występuje między konkretnymi jednostkami. Zaufanie wiąże się z obawą o uczciwość obu stron i jest dobrowolne, wynika z wyboru, nie można kogoś zmusić do zaufania. Zaufanie jest związane również z działaniem jest dynamiczne, wzrasta lub zostaje przerwane. Zaufanie można rozpatrywać jako „pomost” pomiędzy przeszłymi zachowaniami i przewidywaną przyszłością, zjawisko to bazuje na doświadczeniu.

3. Zarządzanie wiedzą

Zarządzanie wiedzą jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się koncepcji w zarządzaniu, wdrażanych zwłaszcza w dużych firmach. Początki teorii zarządzania wiedzą sięgają drugiej połowy lat 80. dwudziestego wieku. W literaturze przedmiotu istnieje bardzo dużo definicji zarządzania wiedzą.

W części publikacji poświęconych zarządzaniu wiedzą autorzy skupiają wyłącznie uwagę na systemach informacyjnych, tak jakby chodziło o nieco bardziej rozbudowane zarządzanie informacją. Przykładowa definicja z tego zakresu to propozycja K. Mertinsa, P. Heisiga i J. Vorbecka [30] „zarządzanie wiedzą to wszelkie metody, instrumenty i narzędzia, które w kompleksowym ujęciu wspomagają kluczowe procesy w sferze wiedzy”. Również definicja używana w przedsiębiorstwie Ernest & Young nakierowana jest na system informacyjny [31] „Zarządzanie wiedzą jest to system zaprojektowany tak, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej”.

Z kolei autorzy innych książek kładą nacisk na ludzki aspekt generowania i przepływu wiedzy, sprowadzając zagadnienie do poziomu zarządzania zasobami ludzkimi. Na przykład według definicji D. J. Skyrme [32] „zarządzanie wiedzą jest jasno określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji

realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji”. Podobne podejście prezentuje J. Jamming Kao [33]: „zarządzanie wiedzą to uczenie się od klientów, pozyskiwanie wiedzy od innych organizacji i osób, organizowanie i transfer wiedzy już zgromadzonej w przedsiębiorstwie”. Również B. Gładstone [34] twierdzi, że: „zarządzanie wiedzą to przede wszystkim uświadomienie sobie, że generowanie wiedzy, dzielenie się nią i jej umiejętne zastosowanie to najważniejsze zadania niemal każdego pracownika każdego działu w każdym przedsiębiorstwie”.

Zwolennicy jednego podejścia nie odwołują się do drugiego, gdyż posługują się zupełnie innym językiem i opierają się na odmiennych założeniach. Tymczasem, aby dziedzina ta wyraźnie się rozwijała, niezbędne jest przyjęcie perspektywy interdyscyplinarnej. Takie podejście prezentuje definicja proponowana przez E. Skrzypiek [35]: „zarządzanie wiedzą integruje w całość wszystkie procesy w obszarach kreatywności, innowacyjności, wiedzy o kliencie i ukierunkowania na niego, stosowania najlepszych praktyk, uczenia się rozwijania umiejętności, wartości, celów, racjonalności postępowania oraz rachunkowości i finansów z radykalnie nowymi technikami i technologiami informacyjnymi i informatycznymi”. Podobne podejście prezentują W.R. Bukowitz i R.L. Williams [36]: „Zarządzanie wiedzą jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo na podstawie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywach organizacyjnych. Intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa są tutaj rozumiane jako te, które są silnie powiązane z ludźmi lub wywodzące się z procesów, systemów i kultury organizacyjnej dotyczących marki organizacji, osobistej wiedzy pracowników, własności intelektualnej, licencji oraz struktur związanych z wiedzą, takich jak np. banki danych, technologie, powiązanie wewnątrz-organizacyjne oraz powiązanie z otoczeniem”.

W literaturze istnieją także definicje skupiające uwagę głównie na transferze wiedzy np. propozycja T. Boyl’a [34]: „Zarządzanie wiedzą nie polega na zdobywaniu coraz większej ilości informacji. Chodzi tu o posiadanie bardziej istotnych informacji i kontaktów, umożliwiających tworzenie lepszych pomysłów i o wymianę wiedzy w bardziej efektywny sposób”. Podobne podejście prezentuje V. Allee [37]. Według niego „Zarządzanie wiedzą jest to o wiele więcej niż zarządzanie przepływem informacji i mniej niż uwalnianie wiedzy aby znalazła swoje miejsce. Zarządzanie wiedzą oznacza podsycanie ognia kreatywności w organizacji, w której zadawane są pytania”.

W literaturze przedmiotu pojawiły się także definicje, które przyjmują nieco szerszą perspektywę zarządzania strategicznego, uwzględniając rolę zarządzania wiedzą w budowaniu przewagi konkurencyjnej i realizacji celów organizacji. Na przykład R. P. uit Beijerse [38] uważa, że zarządzanie wiedzą to osiągnięcie celów organizacji poprzez produktywnie wykorzystywanie czynnika wiedzy. Definicja ta jest podobna do definicji zarządzania przedsiębiorstwem prezentowanej przez A. Wiatraka [39] (zarządzanie przedsiębiorstwem jest zespołem działań skierowanych na zasoby organizacji, z zamiarem osiągnięcia założonych celów w sposób skuteczny i sprawny) lub S. Newella [40] - doskonalenie sposobów aktywizacji posiadanych zasobów wiedzy (czy też spożytkowanie aktywów w postaci wiedzy) poprzez organizację działającą w burzliwym otoczeniu w celu nieustannego wprowadzania kolejnych innowacji. Jednak żadna z nich nie nawiązuje wyraźnie do konkretnej szkoły myślenia strategicznego, a leżące u ich podstaw założenia dotyczące burzliwości otoczenia konkurencyjnego oraz ciągłych innowacji, jako podstawy pozycji strategicznej, łatwo podważyć. Otoczenie może się ustabilizować, a w pewnych okresach o sukcesie może decydować nie innowacyjność, a efektywność. Ponieważ żyjemy w niepewnych czasach wszelkie założenia dotyczące otoczenia konkurencyjnego oraz sposobów dostosowywania organizacji należy formułować bardzo ostrożnie.

Według J.O. Paliszkiewicz [41] zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako: systematyczny i zorganizowany proces lokalizowania, pozyskiwania, transferu, wykorzystywania i zachowywania wiedzy, wykorzystujący odpowiednie technologie i środowisko kulturowe, którego celem jest wzrost wyniku działalności przedsiębiorstwa.

4. Zaufanie a poszczególne procesy zarządzanie wiedzą

4.1. Zaufanie a lokalizowanie wiedzy

Zlokalizowanie źródeł wiedzy i ujawnienie jej zasobów ma służyć temu, by członkowie organizacji mogli bez trudu orientować się w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku wiedzy i uzyskiwać do niego lepszy dostęp. Powinno to zwiększyć zaangażowanie pracowników w kreowanie swojego rozwoju jak i rozwoju organizacyjnej wiedzy. Jeśli zasoby wiedzy będą wykorzystywane efektywniej, poszerzą się możliwości przedsiębiorstwa w zakresie szybkiej reakcji na nowe zjawiska i problemy. Pracownicy powinni być świadomi, jakie informacje są potrzebne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powinni także być świadomi gdzie wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa mogą znaleźć potrzebne informacje oraz jakim źródłom mogą ufać.

Bogactwo informacji, którymi dysponują przedsiębiorstwa, m.in. dzięki współczesnej technice, ma znaczenie wówczas, gdy pracownicy potrafią z nich korzystać, tzn. przetwarzać je, porównywać, formułować hipotezy, wyciągać wnioski, opracowywać koncepcje i stosować je w praktyce. Wiedza wykorzystywana staje się bardziej wartościowa, a jej zasoby, obudowane praktycznymi doświadczeniami, w naturalny sposób wzrastają [42]. Często zdarza się, że organizacja traci wiele czasu na poszukiwanie informacji u niewłaściwych osób lub w niewłaściwych źródłach. Najczęściej sytuacja taka wynika z nieprecyzyjnego określenia przedmiotu poszukiwań, z braku doświadczenia w kontaktach z zewnętrznymi ekspertami albo niedostatecznej wiedzy o tym, gdzie szukać wiarygodnych informacji. Dlatego stosowane przez organizację metody lokalizowania wiedzy powinny odpowiadać danej sytuacji, być dopasowane do struktur i nie powinny wymagać zbyt dużych nakładów w stosunku do spodziewanych korzyści. Metody takie powinny być dokładnie dostosowane do danej organizacji i nie powinny utrudniać pracy tylko ją wspomagać.

Chociaż przyjmuje się, że źródłem wszelkiej wiedzy są pojedyncze osoby oraz że organizacje same z siebie nie potrafią tworzyć wiedzy, to właśnie na organizacji opiera się aspekt inspiracji, pobudzania i wspierania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, w której istnieje atmosfera do poszukiwania i wymiany wiedzy. Organizacje jako takie są zainteresowane przekształcaniem wiedzy jednostki na wiedzę organizacji. Przykładowe metody lokalizowania źródeł wiedzy [41]:

- **Macierze wiedzy.** Aktywa intelektualne można przedstawić w formie dwuwymiarowych macierzy, w których prezentuje się zasoby wiedzy i osoby, które nimi dysponują;
- **Mapy wiedzy.** Mapy wiedzy to graficzne odwzorowania wzajemnych zależności między istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniami. Przykładowe mapy wiedzy to:
- **Mapy zasobów informacji.** Mapy zasobów informacji określają ich rozmieszczenie i sposób przechowywania.

- **Mapy źródeł wiedzy.** Mapy źródeł wiedzy określają, kto w zespole, w całej organizacji lub w jej otoczeniu dysponuje wartościowymi zasobami wiedzy, które mogą zostać wykorzystane w razie potrzeby w konkretnych projektach,
- **Topografia wiedzy.** Topograficzne mapy wiedzy pozwalają zlokalizować osoby posiadające określone umiejętności i wiedzę oraz określić poziom tej wiedzy.
- **System informacji geograficznej.** Systemy informacji geograficznej służą do ustalenia geograficznego rozmieszczenia zasobów wiedzy – na przykład mapa obszarów sprzedaży przydaje się do planowania działań marketingowych;
- **System szybkiego reagowania.** System szybkiego reagowania służy do zarządzania wiedzą uzyskaną podczas realizacji wszystkich dotychczasowych projektów;
- **Ujawnienie nieformalnych struktur** – sieci komunikacji;
- **Wartości niematerialne i prawne.**
- **Wykaz danych o ekspertach w danej organizacji.** Wykaz danych sporządzany jest w formie specjalnych książek adresowych z wykazem ekspertów pracujących dla firmy;

Z zastosowaniem metod lokalizowania źródeł wiedzy na poziomie organizacyjnym związanych jest kilka istotnych kwestii [41]:

- Metody te prowadzą do zmiany rozkładu sił w organizacji przez upowszechnianie wiedzy na niższych poziomach hierarchii;
- Nie można dopuszczać do dezaktualizacji wiedzy, np. w mapach, macierzach, i przeobrażenia ich w dodatkowe narzędzia służące biurokracji. Należy ciągle je aktualizować, ponieważ o ich użyteczności decyduje jakość zawartych w nich danych i informacji, dlatego powinny uwzględniać jedynie wartościowe składniki wiedzy;
- Korzystanie z metod lokalizowania wiedzy wymaga wytworzenia wspólnego języka obejmującego różne obszary wiedzy. Tylko starannie opracowany zestaw pojęć może zapewnić pełne porozumienie i jednakową klasyfikację informacji w obrębie różnych wymiarów wiedzy.

Metody lokalizowania wiedzy stają się w pełni użyteczne dopiero wtedy, gdy przedsiębiorstwo zaczyna traktować wiedzę jako wartościowy rodzaj zasobów. Korzyści z ich wykorzystania można osiągnąć pod warunkiem prawidłowego funkcjonowania wewnętrznego rynku wiedzy i atmosfery zaufania. Bezpośredni związek zaufania z powodzeniem zarządzania wiedzą wskazał V.M. Ribiere [43], który dowiódł, że wzajemne zaufanie ma wpływ m.in. na wybór źródeł informacji.

4.2. Zaufanie a rozwój i pozyskiwanie wiedzy

Pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy może odbywać się różnymi sposobami przy wykorzystaniu różnych kanałów. Ogólnie pozyskiwanie wiedzy można rozpatrywać w dwóch kategoriach pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy z przedsiębiorstwa i z otoczenia przedsiębiorstwa.

Strategia kreacji wewnętrznej polega na pozyskiwaniu i rozwijaniu wiedzy wewnątrz przedsiębiorstwa. Rozwijanie wiedzy obejmuje zdobywanie umiejętności, projektowanie nowych produktów, promowanie innowacji oraz usprawnianie procesów. Rozwojem wiedzy można również nazwać wszystkie działania kadry kierowniczej zmierzające do wytworzenia możliwości, które dotychczas nie były dla przedsiębiorstwa dostępne.

Działania te wiążą się najczęściej z prowadzeniem badań rynkowych oraz z przedsięwzięciami działu ds. badań i rozwoju – mogą być one jednak prowadzone także w każdym innym dziale przedsiębiorstwa [41]. Oprócz zespołów funkcjonujących w ramach formalnej struktury organizacyjnej (np. laboratoriów, ośrodków badawczo - rozwojowych przedsiębiorstwa) szerokie zastosowanie mogą tu znaleźć zespoły projektowe, koła jakości i różnego typu wspólnoty, np. wspólnoty praktyków. Innym sposobem pozyskiwania wiedzy jest fuzja wewnętrzna, która polega na połączeniu różnych działów lub osób w nową komórkę. Pozyskiwanie i rozwój wiedzy następuje w wyniku intelektualnych sporów i ścierania się poglądów ludzi reprezentujących różne gałęzie wiedzy i różne systemy wartości, którzy pracując w grupach wymyślają twórcze rozwiązania problemów.

Strategia nakierowana na pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy wewnętrznej wymaga aby kierownicy pozyskiwali wiedzę od sprzedawców, z linii produkcyjnych jak również aby tworzono dokumentację związaną z produktami.

Strategia kreacji wiedzy zewnętrznej dotyczy pozyskiwania i rozwoju wiedzy z otoczenia przedsiębiorstwa. Wiedza może zostać pozyskana poprzez aktywną współpracę z instytucjami zewnętrznymi i prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Na przykład przedsiębiorstwa mogą prowadzić takie przedsięwzięcia, jak: analizy rynku mające za zadanie ustalenie luk wiedzy, benchmarking, alianse strategiczne mające na celu wytworzenie wiedzy nowej, współpraca z instytucjami badawczo - rozwojowymi i uniwersytetami, outsourcing badań.

Narzędziem bez którego trudno sobie wyobrazić proces pozyskiwania wiedzy jest Internet. Informacje stały się masowo dostępne dla każdego, kto może uzyskać dostęp do sieci, problemem stał się jej nadmiar i umiejętność jej selekcji, stąd np. rosnąca popularność i ciągle udoskonalanie wyszukiwarek internetowych. Drugą stroną szerokiej dostępności i szybkości rozprzestrzeniania się informacji jest niemożliwość pełnego zabezpieczenia informacji wprowadzonych do sieci, a także częściowa utrata kontroli nad umieszczanymi informacjami.

Do pozyskiwania wiedzy z zewnątrz wykorzystać można system przyciągania talentów i zatrudniania kluczowych pracowników innych przedsiębiorstw, których wiedza jest istotna, przejęcia i alianse strategiczne typu learning, mające na celu pozyskanie lub wymianę wiedzy. Wiedza może być uzyskiwana również od rządowych agencji badania rynku, rządowych agencji doradczych i firm konsultingowych [44].

Najprostszym sposobem pozyskania wiedzy jest zakup innego przedsiębiorstwa lub zatrudnienie pracowników, którzy mają wiedzę, o którą nam chodzi. Powszechnym zjawiskiem przy zakupie przedsiębiorstw jest podwyższanie wartości tych firm, które zatrudniają najlepszych specjalistów w branży. Zakup przedsiębiorstwa w celu pozyskania wiedzy nie jest pozbawiony ryzyka. Wiąże się ono głównie z zarządzaniem pracownikami przejętej organizacji. Istnieje tu kilka niebezpieczeństw. Na przykład, przejęcie nowego przedsiębiorstwa może spowodować odpływ najbardziej utalentowanych pracowników. Nawet jeśli uda nam się ten proces powstrzymać, to zakup przedsiębiorstwa może wywołać frustrację „przejętego” personelu i zakłócenia w sprawnym funkcjonowaniu firmy. Pracownicy przejętego przedsiębiorstwa nie zawsze chętnie słuchają nowego właściciela, nawet wówczas, gdy jego metody pracy są lepsze [41].

Jeszcze innym sposobem pozyskiwania wiedzy jest jej wypożyczenie, ponieważ wiedza ma charakter symultaniczny (może być wykorzystywana jednocześnie w wielu miejscach i przez wiele osób), często zamiast zakupów wiedzy, bardziej racjonalne jest jej przejęcie od wynajętych konsultantów, ekspertów z zewnątrz lub naukowców. Z tego powodu

przedsiębiorstwa coraz częściej wspierają ośrodki naukowe i instytuty badawcze licząc na udostępnienie im pewnych opracowanych rozwiązań. Popularne jest też tworzenie własnych jednostek wywiadu gospodarczego lub wynajmowanie specjalistycznych przedsiębiorstw zajmujących się dostarczeniem usług wywiadowczych [45].

Kadra kierownicza powinna starać się doprowadzić do sytuacji, w której wszyscy pracownicy staną się odpowiedzialni za wiedzę organizacyjną uświadamiając sobie jej wartość. Można to uzyskać dzięki odpowiedniemu pokierowaniu rozwojem zasobów ludzkich i stworzeniu atmosfery wzajemnego zaufania. G. Probst, K. Raub i K. Romhards zwracają uwagę na fakt, że zaufanie powinno być obecne w organizacji aby można było rozwijać wiedzę [46]. Związane to jest z potrzebą zaistnienia środowiska tolerancji błędów i akceptacji ryzyka związanego z tworzeniem nowej wiedzy, rozwiązywaniem problemów, jak również otwartej komunikacji [47]. Badania H. Lee i B. Choi [48] sugerują, że istnieje istotna statystycznie korelacja pomiędzy kreacją wiedzy a zaufaniem. Zaufanie odgrywa ważną rolę w procesach pozyskiwania wiedzy ukrytej (cichej) [49]. Zaufanie umożliwia kontrolę wiedzy ukrytej, niemożliwej do kontrolowania poprzez mechanizmy formalne ze względu na jej unikalność i mały stopień skodyfikowania. Odbiorowi tej wiedzy sprzyja w szczególności sposób zaufanie oparte na kompetencjach [50].

4.3. Zaufanie a transfer wiedzy

Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję i absorpcję. Transmisja polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazania odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Aby wiedza właściwie została zaabsorbowana musi mieć wiarygodne źródło i odpowiednią postać.

W przypadku wymiany wiedzy dochodzi do decyzji ze strony X o przyjęciu wiedzy, a od strony Y o udostępnieniu wiedzy. Zanim X podejmie decyzję o wymianie z Y w kontekście C, X jako racjonalny aktor ocenia kompetencje drugiej strony. Decyzja ta zależy od zaufania X do Y. Zawiera w sobie różne rodzaje zaufania [51]:

- zaufanie do samego siebie: X analizuje swoje zdolności i motywy do wymiany, X ma przekonanie dotyczące własnych umiejętności określenia wiarygodności informacji i jej jakości;
- zaufanie do partnera wymiany: jeżeli X nie ma wystarczających kompetencji, aby ocenić jakość wiedzy, dużą rolę odgrywa zaufanie do Y zarówno w obszarze jego kompetencji, jak i dobrych intencji.

E.K. Sveiby uważa, że umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej. Przedstawia dziewięć strumieni przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie [52]. W komunikacji wewnętrznej ważne są następujące transfery wiedzy:

- między pracownikami,
- od pracowników do struktury wewnętrznej,
- ze struktury wewnętrznej do kompetencji indywidualnych,
- w strukturze wewnętrznej (budowa zintegrowanych systemów IT).

W komunikacji organizacji z otoczeniem strumień przepływu wiedzy dotyczą transferu:

- od pracowników na zewnątrz,
- z otoczenia do pracowników,

- z otoczenia do struktury wewnętrznej,
- od struktury wewnętrznej do struktury zewnętrznej (np. bazy danych o klientach),
- pomiędzy organizacjami z otoczenia, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje (np. jak sprawić, aby nasi klienci kontaktowali się między sobą).

Oznacza to, że jest konieczne stworzenie warunków sprzyjających upowszechnianiu wiedzy w organizacji. Wyszukiwanie, zbieranie, przetwarzanie, upowszechnianie i prezentowanie informacji ma służyć konkretnym celom, np. poprawie wyników funkcjonowania przedsiębiorstwa, a zarządzanie wiedzą osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na rynku.

W literaturze spotyka się wiele teorii dotyczących elementów sprzyjających i niesprzyjających dobremu transferowi wiedzy. Na przykład G. Von Krogh, I. Nonaka i M. Aben [53] zwracają uwagę, że transfer wiedzy powinien być prowadzony selektywnie, nie wszystkim bowiem pewna wiedza potrzebna jest w danym miejscu i czasie. Wskazują oni na trzy warunki, jakie są niezbędne dla udanego transferu wiedzy: uczestnicy transferu wiedzy muszą być świadomi okoliczności wymiany wiedzy, oczekując na transfer wiedzy muszą badać jego opłacalność, muszą być odpowiednio motywowani do prowadzenia transferu wiedzy.

W celu zrozumienia czynników wpływających na dobry transfer wiedzy należy skupić się na zasobach ludzkich, którzy są głównym podmiotem tego procesu. Na przykład osobowość jest jednym z czynników wpływających na dzielenie się wiedzą. Ludzie, którzy są ekstrawertykami, pewni siebie i czują się bezpieczni w pracy to chętniej dzielą się wiedzą niż introwertycy i osoby, które nie mają pewności pracy. Czynniki motywacyjne również mają ogromny wpływ na proces dzielenia się wiedzą np. uznanie, wykorzystywanie zdolności, kreatywność, dobre środowisko w pracy, autonomia, bezpieczeństwo pracy, wartości moralne, awans, różnorodność, osiągnięcia, niezależność i status socjalny. Ludzie, którzy mają pozytywny stosunek do pracy również chętniej dzielą się wiedzą. Na proces dzielenia się wiedzą wpływa również kultura organizacyjna która powinna przełamywać bariery ograniczające ten proces. Równie istotna jest ogólnie przyjęta strategia przedsiębiorstwa w tym obszarze. Dzielenie się wiedzą między pracownikami zależy również od motywacji wewnętrznej, która jest powiązana z poziomem zaufania. Relacje między motywacją wewnętrzną a zaufaniem badali Ph. A. W. Käser i R.E. Miles [54]. Stwierdzili, że rodzaj zaufania zmienia się wraz z zwiększającym się lub malejącym poziomem motywacji.

Według T. Davenporta i G. Probst'a [55] bariery związane z transferem wiedzy można podzielić na bariery osobiste (nie wiadomo co inni potrzebują wiedzieć, wymaga to zbyt dużego wysiłku i nie ma oczywistych korzyści z dzielenia się wiedzą, brak pewności siebie w rozwijaniu nowej wiedzy), bariery zespołowe (nie najlepiej zorganizowany i umotywowany transfer, wewnętrzna konkurencja, menedżerowie nie wspierają i podtrzymują inicjatywy, brak wiedzy o pracy innych zespołów), bariery strukturalne (zatrzymywanie najlepszych praktyk w zespołach, presja czasu, brak odpowiedniej infrastruktury wspierającej wymianę wiedzy), bariery polityczno-kulturowe (brak wzajemnego zaufania, współzawodnictwo, brak motywacji)

Z badań przeprowadzonych przez Cranfield School of Management wynika, że wspomniane bariery można przyporządkować do jednego z trzech obszarów: struktury, ludzi lub metod zarządzania [56].

Według Probst'a, Rauba i Romhardta [57] problemy dotyczące dzielenia się wiedzą przez pracowników można podzielić na dwie grupy – pierwsza dotyczy zdolności, druga zaś chęci. Zdolność lub brak zdolności do dzielenia się wiedzą jest wynikiem

indywidualnych predyspozycji komunikacyjnych i ogólnych zdolności interpersonalnych. Chęć lub niechęć można zależeć od wielu czynników. Ważną rolę odgrywa tu duma z posiadania na wyłączność pewnej wiedzy specjalistycznej. Z dumą jest blisko związany strach przed utratą pozycji, w następstwie przekazania swojej wiedzy innym. Niechęć do uczestniczenia w zadaniach związanych z dzieleniem się wiedzą może też wynikać z braku czasu lub z przeciążenia informacyjnego, realnego lub wyimaginowanego.

Kultura organizacyjna oparta na zaufaniu przezwyciężając wymienione bariery może stać się silną stroną przedsiębiorstwa. Korzyści wynikające z dobrego transferu wiedzy to: rozwój organizacyjnej kreatywności, poprawa konkurencyjności organizacji, poprawa koordynacji procesów, uniknięcie powtórzenia tych samych błędów, poprawa poziomu obsługi klientów, utrzymanie jednolitego wizerunku przedsiębiorstwa.

4.4. Zaufanie a wykorzystywanie wiedzy

Istotą zarządzania wiedzą jest jej produktywnie wykorzystanie w procesie tworzenia zysku przedsiębiorstwa. Niestety, pomyślny przebieg etapów lokalizowania, pozyskiwania, rozwoju i transferu wiedzy, nawet gdy dotyczy wiedzy o istotnym znaczeniu, nie gwarantuje wykorzystania jej w przedsiębiorstwie. Wiele barier stoi na przeszkodzie korzystaniu z zasobów wiedzy. Dlatego też wiedza w przedsiębiorstwie powinna być postrzegana jako potencjał, który ma być wykorzystywany dla ogólnego dobra organizacji przez wszystkich pracowników.

W przedsiębiorstwie mogą wystąpić następujące bariery w wykorzystywaniu wiedzy [41]:

- brak zaufania do wiedzy pochodzącej z zewnątrz,
- bariery psychologiczne, które wynikają albo z przeceniania własnej wartości, albo z obawy o swą pozycję (pycha i strach są w stanie skutecznie zablokować wykorzystywanie wiedzy),
- nie dostrzeganie możliwości wprowadzenia jakichkolwiek zmian,
- atmosfera i zwyczaje panujące w pracy.

Wiedza wywołuje też specyficzne problemy, m.in. problem uczenia się następców od poprzedników oraz z dokumentacji, zrozumienia (uczenia się) organizacji, ochrony wiedzy, wyceny jej wartości, użytkowania czy też „inwestowania” wiedzy [58].

Pracowników można zachęcać do wykorzystywania wiedzy poprzez [41, 56]:

- kreowanie zaufania (do elementów świadczących o tym, czy wymiana wiedzy przebiega prawidłowo, należą: czas oczekiwania na udzielenie przez kolegów potrzebnych informacji; znajomość ról odgrywanych w przedsiębiorstwie przez poszczególne osoby, pozwalająca na szybkie skontaktowanie się z odpowiednim człowiekiem),
- szkolenia na stanowisku pracy (pokazywanie praktycznego zastosowania wiedzy),
- posługiwanie się czytelnymi dokumentami, (czasami wystarczy jasny układ graficzny, krótkie podsumowanie lub inne ułatwienie, które potrafią przekształcić zagmatwany dokument w bardzo przejrzysty przekaz informacyjny),
- odpowiednie warunki pracy (fizyczne rozmieszczenie stanowisk pracy poszczególnych osób oraz całych działów w przedsiębiorstwie nie powinno przeszkadzać w komunikacji i wymianie wiedzy między nimi),
- odpowiedni system komunikacji - wspólny dla wszystkich język, aby każdy mógł się łączyć do dyskusji rozwijających wiedzę.

W wielu przedsiębiorstwach dochodzenie do pożądanego poziomu wykorzystania wiedzy będzie procesem długim i silnie zróżnicowanym w poszczególnych obszarach organizacji i zarządzania. Źródeł tego zróżnicowania upatrywać trzeba zwłaszcza w poziomie infrastruktury informatycznej zarządzania oraz w możliwościach i umiejętności wykorzystywania potencjału intelektualnego.

4.5. Zaufanie a zachowywanie wiedzy

Wiedza w organizacji powinna być postrzegana jako potencjał, który ma być wykorzystywany dla ogólnego dobra organizacji przez wszystkich pracowników. Przedsiębiorstwa, które zamierzają zachowywać swą wiedzę tak, by mogła być ona wykorzystywana w przyszłości, muszą uruchomić trzy podstawowe procesy. Po pierwsze wybór wiedzy (osób, zdarzeń, procesów), która jest warta zachowania. Po drugie – nadanie wyselekcjonowanej wiedzy właściwej formy, w której ma ona być przechowywana i po trzecie – aktualizowanie pamięci organizacji.

W procesie zachowywania wiedzy należy dbać o to, aby nie nastąpiła utrata jej wartości i cech wyróżniających oraz nie została zdegradowana do roli informacji lub danych. Aby temu zapobiec T. Davenport i L. Prusak proponują przestrzeganie w tym procesie zachowywania czterech zasad [59]:

1. Kierownicy powinni określić cele, którym zachowywana wiedza ma służyć;
2. Kierownicy powinni być w stanie zidentyfikować wiedzę obecną w różnych formach;
3. Kierownicy powinni dokonać oceny wiedzy pod kątem jej przydatności i możliwości zachowania;
4. Kierownicy powinni zidentyfikować właściwe medium (nośnik) do kodyfikacji i dystrybucji wiedzy.

Aby gromadzona w systemach informacyjnych wiedza była akceptowana przez użytkowników, musi spełniać szereg kryteriów [34, 60]:

- istotność – musi posiadać istotną wartość, być użyteczną i łatwą w zastosowaniu;
- łatwość i wygoda dostępu – format i narzędzia muszą odpowiadać oczekiwaniom użytkowników;
- wiarygodność – wiedza zgromadzona w systemie powinna być aktualna, użyteczna, dokładna, zweryfikowana. Użytkownik musi wiedzieć, że może polegać na wiedzy, którą czerpie z systemu. Należy eliminować informacje, które są:
 - nieadekwatne – przedsiębiorstwo nie prowadzi już tego rodzaju projektów,
 - niepragmatyczne – opisywana technologia jest przestarzała, takie narzędzia nie są już używane,
 - nienadające się do przekazania – dane znajdują się w głęboko schowanych rejestrach i zapisane są językiem technologii od dawna już nieużywanych i niezrozumiałych,
 - niepobudzające do dyskusji – wiadomości nabyte podczas tamtego doświadczenia nie są przedmiotem niczyich przemyśleń, są albo przyjęte i stosowane w praktyce bez dodatkowych pytań, albo odrzucane bez zastanowienia.

W zakresie zachowywania i przechowywania wiedzy bardzo ważne jest zaufanie do systemu, jakim jest organizacja, co do zgromadzonych w niej danych, wiedzy o określonej jakości oraz motywów ich przechowywania. Poziom zaufania w organizacji wpływa na to w jaki sposób wiedza jest przechowywana i jaki jest do niej dostęp.

5. Podsumowanie

Organizacje różnią się między sobą, jednak podstawowe zasady zarządzania wiedzą dotyczą wszystkich jednakowo. Organizacje muszą systematycznie lokalizować, pozyskiwać, transferować, wykorzystywać i zachowywać wiedzę, chcąc realizować swoje zadania w kontekście stale zmieniającego się otoczenia. Jak wynika z przeglądu literatury na wszystkich etapach tego procesu kluczową rolę odgrywa zaufanie. Kreowanie zaufania w organizacji może pozytywnie wpłynąć na procesy zarządzania wiedzą. Ważne jest budowanie zaufania poprzez: szacunek do innych, szczerą komunikację, odwzajemnianie relacji „dawania i otrzymywania”, sprawiedliwe i uczciwe traktowanie innych. W zarządzaniu zaufaniem w celu usprawnienia procesów zarządzania wiedzą istotna jest ocena wiarygodności jednostek, zespołów czy też źródeł wiedzy (baz wiedzy). Atmosfera zaufania w pracy w pozytywny sposób wpływa między innymi na zmniejszenie fluktuacji kadr, pozyskiwanie talentów, wzrost atrakcyjności dla zewnętrznych partnerów i polepszenie reputacji, a także ma pozytywny wpływ na procesy uczenia się oraz poziom innowacyjności.

Zaufanie w kulturze wiedzy musi być wzajemne (ufność organizacji w pracowników oraz pracowników w organizację) i wszechobecne. Powinno zaczynać się na poziomie zarządu organizacji. Zarządzanie wiedzą jest niemożliwe bez wzajemnego zaufania. Kulturze wiedzy musi towarzyszyć kultura zaufania, a organizacje w gospodarce opartej na wiedzy muszą być oparte na zaufaniu.

Literatura

1. Lewis J.D., Welgert A.: Trust as a social reality. *Social Forces*, nr 63 (3), 1985.
2. Noteboom B.: Trust opportunism and governance: a proces and control model. *Organization Studies*, nr 17 (6), 1996.
3. Nahapiet J., Ghoshal S.: Social capital, intellectual capital and organizational advantage. *Academy of Management Review*, nr 23, 1998.
4. McAllister D.J.: Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, nr 38 (1), 1995.
5. Huemer L., von Krogh G., Roos J.: Knowledge and the concept of trust. [w:] pod red: G. Von Krogh, J. Roos, D. Kleine, *Knowing in Firms: Understanding, Managing, and Measuring Knowledge*, London: Sage, 1998, s.123-145.
6. Huotari M.L.: Knowledge proces. A strategic foundation for the partnership between the university and its library. *Library Management*, nr 26 (6/7), 2004, s. 324-335.
7. Kelloway E.K., Barling J.: Knowledge work as organizational behaviour. *International Journal of Management Reviews*, nr 2(3), 2000, s. 287-304.
8. Usoro A., Sharratt M., Tsui E.: An Investigation into Trust as an Antecedent to Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice. *Computing and Information Systems Journal*, nr 10, 2006, s. 1-12.
9. Senge P.M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, 1990.
10. McAllister D.J.: The second face of trust: reflections on the dark side of interpersonal trust in organizations. *Research on Negotiation in Organizations*, nr 6, 1997.
11. Zand D.E.: *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, New York: Oxford University Press, 1997.
12. Beccerra M., Gupta A.K.: Trust within the organization: integrating the trust with

- agency theory and transaction costs economics. *Public Administration Quarterly*, nr 23(2), 1999, s. 177-203.
13. Shaw R.: *Trust and distrust in organizations: an Intergroup Perspective*. Yale University, 1989.
 14. Koźmiński A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2004.
 15. Rotter J.B.: Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, nr 35(1), 1980.
 16. Lewicki R., Bunker B.: Developing and maintaining trust in work relations. [w:] pod red. R. Kramer, T. Tyler, Newbury Park, CA: Sage, 1996, s. 114-139.
 17. Bhattacharya R., Devinney T.M.: A Formal Model of Trust Based on Outcomes. *Academy of Management Review*, nr 23(3), 1998.
 18. Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D.: An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, nr 20(3), 1995.
 19. Sztompka P.: *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*. Znak, Kraków, 2007.
 20. Pillutla M.M.: Trust. [w:] *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*, 2005.
 21. Badaracco J.L.: *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1991, s. 129-146.
 22. Bennett J.L.: Building Relationships for Technology Transfer. *Communications of the ACM*, nr 39 (9), 1996, s. 35-36.
 23. Hamel G.: Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, nr 12, 1991, s. 83-103.
 24. Hart P., Saunders C.: Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange. *Organization Science*, nr 8 (1), January-February 1997, s.23-42.
 25. Kumar N.: The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, nr 74:6, November-December 1996, s. 92-106.
 26. Hosmer L.T.: Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, nr 20(2), 1995, s. 379-403.
 27. Yilmaz A., Atalay C.G.: A theoretical analyze on the concept of trust in organizational life. *European Journal of Social Sciences*, vol.8, nr 2, 2009, s. 342.
 28. Hardin R.: *Zaufanie*. Wydawnictwo Sic, Warszawa, 2009.
 29. Paliszkievicz J.O.: Organizational trust – a critical review of the empirical research. [w:] *Proceedings of 2010 International Conference on Technology Innovation and Industrial Management*, 16-18 June 2010 Pattaya, Tajlandia.
 30. Mertins K., Heisig P., Vorbeck J.: *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. Springer-Verlag, New York, 2000.
 31. Ernest & Young: *A knowledge Based Business Glossary* (<http://www.ey.com>).
 32. Skyrme D. J.: *Knowledge networking. Creating the collaborative enterprise*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
 33. Jamming Kao J.: *The art and discipline of business creativity*. Harper Business, New York, 1996.
 34. Gladstone B.: *Zarządzanie wiedzą*. Wydawnictwo PETIT, Warszawa, 2004.
 35. Skrzypek E.: *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin, 2000.
 36. Wawrzyniak B.: *Zarządzanie Wiedzą, Zarządzanie XXI Wieku*. Wyd. INFOR, nr 2, 2000.

37. Allee V.: *The knowledge evolution: expanding organization intelligence*. Butterworth-Heinemann, Boston, MA, 1997.
38. Beijerse R.P.: Knowledge management in small and medium sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management* nr 2, 4, 2000, s. 162-179.
39. Wiatrak A.P.: Zakres i rola zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwach agrobiznesu. [w:] pod red. M. Adamowicza, *Efektywność zarządzania marketingowego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 2005.
40. Newell S., Robertson M., Scarbrough H., Swan J.: *Managing Knowledge Work*. Palgrave, Basingstoke (Hampshire), 2002.
41. Paliszkievicz J.O.: Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja oceny i modele. Wyd. SGGW, Warszawa, 2007.
42. Karpowicz E.: Dzielenie się wiedzą jako innowacja społeczna. [w:] pod red. B. Wawrzyniaka. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, 2003.
43. Ribiere V.M.: Building a Knowledge-Centered Culture: a Master of Trust. [w:] pod red. M. Stankosky, *Creating the Discipline of Knowledge Management. The Latest in University Research*, Elsevier Butter-Heinemann, Oxford, 2005.
44. Paliszkievicz J.: Metoda oceny pozyskiwania i rozwijania wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Problemy Jakości*, nr 4, 2007 s. 24-27.
45. Grudzewski W. M., Hejduk I. K.: *Przedsiębiorstwo wirtualne*. Difin, Warszawa, 2002.
46. Probst G., Raub K., Romhardt K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.
47. Zand D.: Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, nr 17(2), 1972, s. 229-239.
48. Lee H., Choi B.: Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, nr 20 (1), 2003, s. 179-228.
49. Brillman J.: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa, 2002.
50. Levin D.Z., Cross R.: The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, nr 50 (11), 2004, s. 1477-1490.
51. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: Zarządzanie zaufaniem w gospodarce opartej na wiedzy. [w:] pod red. E. Sidorczuk-Pietraszko, *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2009, s. 14-34.
52. Gierszewska G.: Budowanie strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. [w:] pod red. J. Kisielnickiego *Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach*, Monografie i Opracowania nr 4, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa 2003, s. 80.
53. Krogh G., Nonaka I., Aben M.: Making The Most Of Your Company's Knowledge: A Strategic Framework. *Long Range Planning*, nr 4, 2001, s. 425.
54. Käser P.A.W., Miles R.E.: Knowledge Activists: the Cultivation of Motivation and Trust Properties of Knowledge Sharing Relationship. *Academy of Management Proceedings*, 2001.
55. Davenport T., Probst G.: *Knowledge Management Case Book. Best Practices*. Publicis Corporate Publishing John Wiley & Sons, Berlin & Minch 2002, s. 92-94.

56. Evans Ch.: Zarządzanie wiedzą. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2005.
57. Probst G., Raub S., Romhardt K.: Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.
58. Gołuchowski J.: Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2007.
59. Strojny M.: Zarządzanie wiedzą – ogólny zarys koncepcji. Przegląd Organizacji, nr 2, 2000, s. 22.
60. Harris K.: The Value Proposition of KM. Gartner Group Symposium/Itxpo 1998. Cannes, 1998.

Dr hab. Joanna PALISZKIEWICZ, prof. SGGW
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
02-787 Warszawa, ul. Nowoursynowska 166
tel. (0-22) 593 42 36
e-mail: joanna_paliszkiewicz@sggw.pl