

# PROCES TWORZENIA WIEDZY W ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Teresa MYJAK

**Streszczenie:** Za pomocą rozważań dokonanych w niniejszej publikacji, Autorka próbuje znaleźć odpowiedź na następujące pytania: Na jakich fundamentach opierają się organizacje uczące się? Jakie znaczenie ma wiedza dla organizacji uczących się? Dlaczego tworzenie wiedzy jest ważnym, jeśli nie najważniejszym procesem we współczesnej organizacji? Uzyskanie odpowiedzi na te pytania stało się inspiracją do przygotowania artykułu w którym, oprócz rozważań teoretycznych, uwzględniono praktyczny aspekt tworzenia wiedzy w organizacji.

**Słowa kluczowe:** wiedza, tworzenie wiedzy, organizacja ucząca się

## 1. Wprowadzenie

Złożoność przeobrażeń zachodzących w nowej gospodarce, w tym również w przedsiębiorstwach w niej funkcjonujących, wywołuje wiele zmian i nowych zjawisk, wśród których czynnik ludzki, a w szczególności posiadana przez niego wiedza, odgrywa doniosłe znaczenie [1]. Wiedza jest specyficznym rodzajem niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, odznaczającym się tym, że przybywa jej w miarę używania, co dotyczy zarówno elementów teoretycznych, jak i praktycznych, a także ogólnych i szczegółowych zasad postępowania [2]. Obecnie wiedza stanowi jeden z najważniejszych pierwotnych zasobów przedsiębiorstwa, który umożliwia tworzenie i pozyskiwanie innych zasobów [3]. Przyrost wiedzy i jej wykorzystanie w procesie pracy stają się ważnym kryterium oceny wartości pracowników [4].

Fundamentem, na którym współczesne przedsiębiorstwa budują konkurencyjność, musi być zdolność do systematycznego uczenia się i zdobywania nowej wiedzy. Wiąże się to z monitorowaniem sytuacji w otoczeniu bliższym i dalszym, eksperymentowaniem oraz otwartością na zmiany, gdyż wiedza stanowi obecnie kluczowy czynnik sukcesu decydujący o zdobywaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. W gospodarce opartej na wiedzy i w warunkach wysokiej turbulencji otoczenia, głównym źródłem wartości jest wiedza [5]. Wiedza jest dobrem odmiennym niż inne rodzaje dóbr, jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania, dlatego inny jest proces jej tworzenia w organizacji uczącej się.

## 2. Cechy organizacji uczącej się

Z raportu pt: „Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników” wynika, że obecnie w Polsce co ósme przedsiębiorstwo (zatrudniające przynajmniej 10 pracowników) można określić jako podmiot o cechach organizacji inteligentnych, które działają w ramach systemów otwartych, prowadząc wymianę wiedzy i informacji zarówno z otoczeniem, jak też wewnątrz przedsiębiorstwa. Wymianie wiedzy i wsparciu procesu uczenia się sprzyjają tworzone struktury organizacyjne, co przejawia się

w znacznie szerszym wykorzystaniu różnorodnych form pracy zespołowej. Kluczowym czynnikiem wewnętrznym pobudzającym przedsiębiorstwa do uczenia się jest przywództwo demokratyczne rozumiane jako społeczny mechanizm oddziaływania na pracowników, które powoduje spłaszczenie struktury organizacyjnej oraz formowanie relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i wymianie informacji [6].

Organizacja ucząca się odznacza się specyficznymi właściwościami, które wyróżniają ją wśród pozostałych. Należy podkreślić, że w literaturze przedmiotu nie ma zgodności odnośnie definiowania pojęcia organizacja ucząca się oraz organizacja inteligentna. Jedni stawiają znak równości pomiędzy określeniem organizacja ucząca się i organizacja inteligentna, inni natomiast wskazują na to, że organizację inteligentną należy umiejscawiać na wyższym poziomie rozwoju przedsiębiorstwa niż organizację uczącą się. Zwraca się przy tym uwagę na to, że w przypadku organizacji uczącej się uwzględniane jest zarządzanie wiedzą i jej dominacja w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, zaś w nawiązaniu do organizacji inteligentnej kluczowe znaczenie przypisuje się kapitałowi intelektualnemu.

J. Niemczyk organizację uczącą się określa jako taką, która [7]:

- potrafi wpisać historyczne doświadczenie we wzorce, które nakreślają kierunki jej działania i rozwoju;
- wspomaga uczenie się wszystkich jej członków (indywidualne, zespołowe, organizacyjne) i sama ciągle się przekształca;
- rozumie swoje procesy uczenia się i zarządza nimi w celu osiągnięcia korzyści.

Jakimi innymi cechami odznacza się ponadto organizacja ucząca się? Z pewnością głównym atrybutem organizacji uczącej się jest elastyczność, która powinna być wpisana w strategię biznesową przedsiębiorstwa. Ponadto organizacja taka powinna ułatwić każdemu pracownikowi podnoszenie poziomu wykształcenia a także zachęcać do aktualizacji posiadanej wiedzy wykorzystując zewnętrzne oraz wewnętrzne przesłanki. Z tego względu ważne jest tworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego, stymulującego kreatywność pracowników, inspirującego ich do wykazywania się inicjatywą, kreowania nowych pomysłów oraz rozwiązań pojawiających się problemów. W organizacji uczącej się, oprócz elastycznej struktury organizacyjnej, a także strategii personalnej, ważna jest także trzecia kwestia, a mianowicie kultura organizacyjna stymulująca zachowania prorozwojowe ukierunkowane na poszerzenie dotychczasowego zakresu wiedzy.

Wobec powyższych rozważań nasuwa się kolejne pytanie: jakimi zdolnościami powinni wykazywać się pracownicy zatrudnieni w organizacji uczącej się? Odpowiedź na tak postawiony dylemat można znaleźć w rozumowaniu J. Baruka który uważa, że „łącząc zdolność rozwojową w zakresie rozwoju rynku i strategii zarządzania ze zdolnością uczenia się w zakresie organizacyjnych i operacyjnych zmian, pracownicy będą wykazywać zdolność reagowania w kierunku zmian zachodzących między rynkiem i zarządzaniem lub między organizacją i działaniem. Łącząc zdolność uczenia się w zakresie organizacyjnych i operacyjnych zmian z kreatywnością w zakresie wiedzy i systematycznego myślenia, pracownicy będą wykazywać zdolność tworzenia wiedzy i innowacji produktowych. Łącząc kreatywność w zakresie wiedzy i systematycznego myślenia ze zdolnością rozwojową w zakresie rozwoju rynku i strategii zarządzania, pracownicy będą wykazywać zdolność prognozowania” [8]. Zachowania ludzi oraz całokształt wytwarzanej przez nich kultury zmieniają się wówczas, kiedy organizacje odpowiednio posługują się wiedzą, kiedy współpraca międzyludzka opiera się na wysokim poziomie wzajemnego zaufania, otwartej komunikacji interpersonalnej oraz chęci do dzielenia się zasobami wytworzonej wiedzy [9]. Zdolność organizacji do uczenia się, w odczuciu P.M. Senge, uwarunkowana jest głównie takimi czynnikami, jak: myślenie systemowe, dążność pracowników do mistrzostwa

osobistego, modelowe myślenie, istnienie i rozumienie wspólnej wizji oraz zespołowe uczenie się [10]. Nie wszystkie przedsiębiorstwa działające w warunkach gospodarki opartej na wiedzy posiadają takie umiejętności, z różnych powodów. Jedne nie potrafią nadążyć za konkurencją, inne podejmują błędne decyzje i przestają się liczyć w środowisku biznesowym.

### **3. Znaczenie wiedzy dla organizacji uczącej się**

Dynamiczny rozwój koncepcji zarządzania wiedzą nastąpił całkiem niedawno, gdyż w latach dziewięćdziesiątych XX. wieku [11], a obecnie przeżywa swój rozkwit. Wzrasta bowiem zapotrzebowanie na stosowanie wiedzy w przedsiębiorstwie na każdym stanowisku pracy zarówno produkcyjnym, jak też administracyjno-biurowym. W rezultacie szczególnie istotnego znaczenia nabiera wiedza indywidualna pracowników [12]. Wiedza ma duże znaczenie dla organizacji uczącej się, podobnie jak zarządzanie tym szczególnym zasobem. Zarządzanie wiedzą można utożsamić z ogółem przedsięwzięć modyfikujących zawartość wiedzy, począwszy od etapu diagnozy i wskazania na czynniki utrudniające efektywne nią zarządzanie po efektywne jej pozyskiwanie z zewnątrz, np. w procesie szkoleń czy konsultacji [13].

Analizując źródła sukcesu organizacji funkcjonujących w zmiennym otoczeniu, można dojść do wniosku, że przywiązują one ogromną wagę do tworzenia i wykorzystania wiedzy, która traktowana jest jako kluczowy składnik zasobów niematerialnych organizacji, ponieważ wiedza pozwala rozwijać się, budować i utrzymywać przewagę konkurencyjną poprzez efektywne adaptowanie się do uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Organizacja ucząca się, w której powszechne stają się procesy rozwijania kompetencji pracowniczych, powinna kłaść duży nacisk na efektywne tworzenie, przyswajanie, dzielenie się i wykorzystywanie wiedzy oraz uczynienie z niej podstaw prowadzenia działalności gospodarczej [14]. Można więc stwierdzić, że wiedza, niezależnie od tego, czy ma charakter celowo wdrożonych, systemowych działań, czy też ma postać działań sporadycznych, będzie w coraz większym stopniu przenikać każdy proces przebiegający w przedsiębiorstwie.

W praktyce żadne przedsiębiorstwo nie może się rozwijać, jeśli nie będą rozwijać się jego pracownicy. Stąd też, aby ich rozwój był możliwy, należy tworzyć ku temu odpowiednie warunki [15]. Szczególnie pracownicy wiedzy, jako osoby mobilne i chcące zdobywać nowe doświadczenia, otwierające przed nimi nowe możliwości, muszą efektywnie wykorzystywać i cały czas uaktualniać posiadaną wiedzę. Ich praca jest z założenia nowatorska, a problemy, które rozwiązują i możliwości, które wykorzystują, są zupełnie nowe [16].

Organizacje, dla których ważne znaczenie odgrywa wiedza, powinny odznaczać się szczególną elastycznością i podatnością na zmiany, co w przekonaniu Z. Traczyka wiąże się z [17]:

- otwartością przywództwa na zmiany;
- wysokim poziomem identyfikacji kierownictwa, a także pozostałych pracowników z organizacją;
- strukturami amorficznymi, które charakteryzuje zmienny przydział zadań i kompetencji oraz zmienne rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych;
- ograniczonym stopniem zależności struktury od uregulowań prawnych.

Reasumując dotychczasowe przemyślenia trzeba stwierdzić, że wiedza pracowników oraz rozwój ich kompetencji zawodowych są kluczowymi czynnikami w zarządzaniu

przedsiębiorstwem, ponieważ wywierają bezpośredni wpływ na zachowanie oraz sposób myślenia zatrudnionych [18]. Osobom posiadającym wiedzę, wyposażonym w umiejętność jej pozyskiwania, stwarza też większe szanse na osiągnięcie sukcesu w przedsięwzięciach którymi się zajmują, aby w efektywny sposób przewidywać skutki dokonanych działań oraz uwzględniać wpływ czynników zewnętrznych [19].

#### **4. Przebieg procesu tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie**

Tworzenie wiedzy jest procesem polegającym na podjęciu specyficznych działań (przedsięwzięć) celem zwiększenia wiedzy w przedsiębiorstwie. Niezbędne jest zatem zbudowanie sprzyjających warunków oraz klimatu organizacyjnego, zachęcającego pracowników do wykazywania się kreatywnością i inicjatywą oraz podejmowania współpracy z ośrodkami tworzącymi wiedzę. Jest to proces wielowymiarowy, związany z występującymi zmianami oraz niepewnością i złożonością otoczenia. Proces ten uznaje się za najważniejszy spośród pozostałych, które przedsiębiorstwo realizuje, postrzegany jako zespół specyficznych działań i inicjatyw podejmowanych w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej [20].

Wiedza cechuje się dynamicznym charakterem, stając się najbardziej poszukiwanym towarem i kapitałem we współczesnym świecie. Tylko człowiek potrafi wiedzę pozyskiwać, aktualizować, przetwarzać i dzielić się z innymi [21]. Ponieważ wiedza tworzona jest przez poszczególne jednostki, przedsiębiorstwo musi zastosować narzędzia oraz mechanizmy pomagające przekształcić wiedzę ukrytą w wiedzę jawną. Konstrukttywne działania jednostek lub grup warunkują interakcję i wzajemną wymianę wiedzy jawnej i ukrytej.

Proces tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie przebiega dzięki wdrożeniu trzech postaw [22]:

- w oparciu o własne doświadczenia i eksperymenty określa się kto jest twórcą a kto odbiorcą wiedzy;
- w trakcie nabywania wiedzy z zewnątrz, a więc uczenie się od liderów rynkowych oraz poprzez porównywanie i udoskonalanie istniejących rozwiązań;
- poprzez nabywanie wiedzy z wewnątrz i zewnątrz organizacji, gdzie wiedza przepływa między pracownikami oraz z otoczenia zewnętrznego.

W praktyce gospodarczej nie zawsze ten proces przebiega we właściwy sposób. B. Miłucha i M. Makowiec analizując badania własne dotyczące zarządzania wiedzą przeprowadzone wśród 150 małopolskich firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw stwierdzili, iż 73% z nich nie miało formalnych mechanizmów pozwalających zgłaszać i rozwiązywać problemy lub ich działania były ograniczone. Ponadto 24% badanych firm nie podjęło jakichkolwiek działań mających na celu rozwijanie wiedzy pozyskanej z otoczenia, pozostałe natomiast robiły to w ograniczonym zakresie (z czego 47% w stopniu bardzo ograniczonym). Dodatkowo organizowanie zebrań z pracownikami w celu tworzenia nowej wiedzy było sporadyczne (a blisko 25% firm nie robiło tego wcale). Natomiast niemal 30% badanych przedsiębiorstw nie wysyłało swoich pracowników na szkolenia zewnętrzne, które umożliwiają tworzenie wiedzy w organizacji [23].

#### **5. Wnioski**

W wielu opracowaniach naukowych uwypukla się kluczowe znaczenie wiedzy człowieka oraz przypisuje się szczególną rolę procesowi tworzenia wiedzy w organizacji

jako podstawowemu kryterium odróżniającego organizacje osiągające sukcesy od tych, które pozostają w tyle. Jest to proces wymagający przede wszystkim zaangażowania czynnika ludzkiego na płaszczyźnie poszczególnych jednostek, grup pracowniczych, jak i całej organizacji jako systemu. Proces tworzenia wiedzy w organizacji będzie przebiegał właściwie tylko wówczas, jeśli wszystkie osoby świadczące pracę dla przedsiębiorstwa będą realizować jego cele wykorzystując wiedzę w nich ucieleśnioną oraz wykorzystywać każdą okazję do tworzenia nowej wiedzy. Wiedza cicha wymaga przetworzenia ją przez pracowników w wiedzę jawną, co w rezultacie przyczyni się do zwiększenia zasobów wiedzy przedsiębiorstwa. Ponieważ otoczenie zewnętrzne zmienia się ciągle i w bardzo szybkim tempie, dlatego zasoby wiedzy należy uzupełniać i aktualizować, aby tworzyć niezbędną dla funkcjonowania przedsiębiorstwa wiedzę, dzięki której organizacja ucząca się będzie mogła stać się organizacją inteligentną.

Współcześnie wiedza i umiejętności są najważniejszymi czynnikami konkurencyjności, dlatego w organizacji uczącej się należy podejmować takie działania, które powinny sprzyjać [8]:

- wyzwalaniu inicjatyw pracowników dysponujących wiedzą i umiejętnościami, które stanowią kluczowy zasób dla organizacji;
- zachęcaniu do dzielenia się wiedzą z innymi, wzbogacenia tej wiedzy i jej transferu oraz eliminowaniu barier utrudniających dzielenie się wiedzą ze współpracownikami;
- tworzeniu warunków organizacyjnych pobudzających uczenie się, wzrost samodzielności myślenia i działania, pomysłowości i inicjatywy w identyfikowaniu problemów i ich kreatywnym rozwiązywaniu;
- traktowaniu pracowników jako partnerów oraz dbaniu o zapewnienie ich potrzeb, oczekiwań czy wartości, które z jednej strony przyczynią się do ich rozwoju osobistego i zawodowego, z drugiej zaś – do rozwoju całej organizacji;
- systemowemu budowaniu i wykorzystaniu potencjału ludzkiego na wzór wykorzystywania zasobów finansowych lub rzeczowych;
- traktowaniu pozyskiwania (rekrutacji) pracowników, ich rozmieszczenia, szkolenia i wykorzystania posiadanej wiedzy jako zadania strategicznego.

W dzisiejszych uwarunkowaniach gospodarczych należy posiadać szeroką wiedzę z różnych dziedzin, w tym przede wszystkim z zakresu zarządzania, aby umiejętnie, sytuacyjnie wykorzystywać ją w praktyce [24]. Ponadto przedsiębiorstwa muszą podejmować inicjatywy dążące do zwiększania współpracy z otoczeniem zewnętrznym w zakresie tworzenia wiedzy, ale także inicjować wewnętrzne przedsięwzięcia z tym związane np. organizowanie regularnych zebrań kadry kierowniczej z pracownikami czy stosowanie tzw. burzy mózgów, aby kreować nowe pomysły i ich rozwiązania. Tworzeniu wiedzy sprzyja także korzystanie z wiedzy: zamieszczonej w Internecie, specjalistycznych czasopismach, branżowych książkach oraz ekspertów zewnętrznych. Mierzenie się z trudnymi sytuacjami, szukanie konstruktywnych rozwiązań pojawiających się problemów jest również sposobem na tworzenie wiedzy w przedsiębiorstwie po to, żeby organizacja skutecznie i efektywnie funkcjonowała w warunkach nowej gospodarki.

Jak wskazują W.M. Grudzewski oraz I. Hejduk, gospodarka naszego kraju powinna poszerzyć umiejętności wykorzystania wiedzy globalnej, aby nie narazić się na niebezpieczeństwo niedoboru wiedzy i umiejętności w porównaniu do innych krajów bardziej rozwiniętych gospodarczo [25]. Pracodawcy powinni zachęcać pracowników aby zdobywali nowe doświadczenia dzięki którym mogą się uczyć, a nie unikać ich, gdyż mogą okazać się porażką [26]. „Zasadniczymi funkcjami organizacyjnego uczenia się są rozwój i

dzielenie się wiedzą” [27]. Przedsiębiorstwa, które chcą utrzymać konkurencyjność a także zwiększać swój potencjał rozwojowy muszą koncentrować się na tworzeniu nowej wiedzy, aby mogły z powodzeniem działać w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.

## Literatura

1. Staniewski M.W.: Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Vizja Press&IT, Warszawa, 2008.
2. Trajer J., Paszek A., Iwan S.: Zarządzanie wiedzą. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2012.
3. Jakubiec M.: Rola zarządzania wiedzą w kształtowaniu proinnowacyjnego działania kadr przedsiębiorstw [w:] Potencjał intelektualny i innowacyjny w zarządzaniu organizacją. Red. naukowa: I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, J. Klisiński, W. Waszkielewicz, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała, 2014.
4. Sajkiewicz A.: Pracownicy jako wartość firmy [w:] Przedsiębiorczość i konkurencyjność. Tom IV. Red. naukowa: J. Kotowicz-Jawor, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa, 2001.
5. Brojak-Trzaskowska M.: Współczesne ujęcie zasobowe [w:] Współczesne przedsiębiorstwo. Red. naukowa: J. Engelhardt, CeDeWu, Warszawa, 2009.
6. Raport: Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2010. ([www.pi.gov.pl/PARPFfiles/media/\\_multimedia/.../2010\\_9516.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/media/_multimedia/.../2010_9516.pdf), data odczytu: 07.01.2015).
7. Niemczyk J.: Organizacja ucząca się [w:] Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Red. naukowa: K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa, 2000.
8. Baruk J.: Zarządzanie wiedzą i innowacjami. Adam Marszałek, Toruń, 2006.
9. Fic M., Wspomaganie rozwoju wiedzy w organizacji [w:] Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym. Red. naukowa: M. Morawski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2003.
10. Senge P.M.: Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2003.
11. Makuch M.: Kapitał ludzki – próba definicji [w:] Kapitał ludzki i społeczny. Wybrane problemy teorii i praktyki. Red. naukowa: D. Moroń, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław, 2009.
12. Jabłoński M.: Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju. C.H. Beck, Warszawa, 2009.
13. Lewicka D.: Zarządzanie kapitałem ludzkich w polskich przedsiębiorstwach. Polskie Wydawnictwo Naukowe. Warszawa, 2010.
14. Pochtowski A., Pauli U., Działanie 2.3 SPO RZL jako narzędzie rozwoju kapitału ludzkiego [w:] Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwoju Zasobów Ludzkich, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2009.
15. Baruk A.I.: Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwach. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa • Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń, 2009.

16. Davenport T.H.: Zarządzanie pracownikami wiedzy. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2007.
17. Traczyk Z.: Zmiany jako proces kształtowania organizacji [w:] Zarządzanie zmianami w polskich spółkach giełdowych i innych organizacjach u progu XXI wieku. Red. naukowa: M. Juchnowicz, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Warszawie, Warszawa, 2002.
18. Karwowski W.: Zarządzenie wiedzą o czynnikach ludzkich w organizacji. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, 2010.
19. Kotwica A., Pondel M.: Społeczeństwo informacyjne [w:] Generowanie wiedzy dla przedsiębiorstwa. Metody i techniki. Red. naukowa: M. Nycz, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław, 2004.
20. Grudzewski W.M., Hejduk I.: Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna. Red. naukowa: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa, 2002.
21. Skrzypek E., Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem [w:] Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw. Red. naukowa: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Kraków, 2000.
22. Haraf A., Wójcik M.: Zarządzanie wiedzą przepustką do sukcesu w biznesie, Portal Innowacji ([www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp) data odczytu: 27.11.2014).
23. Mikuła B., Makowiec M.: Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 801, 2009, ss. 19-48.
24. Lisiecki M.: Nowoczesne metody i techniki zarządzania w praktyce polskich przedsiębiorstw [w:] Przedsiębiorczość i konkurencyjność. Tom IV. Red. naukowa: J. Kotowicz-Jawor, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa, 2001.
25. Grudzewski W.M., Hejduk I.: Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie? [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość. Red. naukowa: I.K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa, 2004.
26. Dyakowska I.: Prosty sposób na zwiększenie efektywności pracy (<http://hrstandard.pl/2014/03/06/prosty-sposob-na-zwiekszenie-skuteczności-pracy/>, data odczytu: 11.01.2015).
27. Mikuła B.: Wybrane problemy zachowań ludzi w organizacji opartej na wiedzy. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 747, 2007, ss. 35-47.

Dr Teresa MYJAK  
 Instytut Ekonomiczny  
 Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa  
 33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 61  
 tel.: (18) 443-53-02, 547-56-04, 547-56-05  
 e-mail: myjakt@wp.pl