

Kierunki zarządzania wiedzą. Nowe formy organizacji oparte na wiedzy

Wstęp

Ciągły rozwój społeczno-gospodarczy, w którym każdy z nas partycypuje, i coraz szerszy zasób informacji, który wykorzystujemy w codziennych czynnościach, powodują, że informacje i wiedza nabierają coraz większej wartości. Stają się one coraz bardziej eksploatowane w każdym aspekcie życia codziennego, a rozwój technologii związanych z komunikacją i informatyką dodatkowo ułatwia proces nabywania, przetwarzania i wymiany informacji oraz wiedzy.

Wraz z przemianami zachodzącymi w życiu społecznym (tworzenie się globalnego społeczeństwa opartego na wymianie informacji i poszerzaniu własnej wiedzy) mają miejsce przemiany w życiu ekonomicznym. Podmioty gospodarcze zaczynają identyfikować wiedzę jako jeden z zasobów (obok ziemi, kapitału i pracy) i coraz częściej nadają jej charakter dominujący nad pozostałymi czynnikami produkcji, mający wpływ na konkurencyjność tych podmiotów na rynku¹.

Zarządzanie wiedzą

W sytuacji, kiedy zasób wiedzy staje się dominującym czynnikiem mającym wpływ na konkurencyjność podmiotu gospodarczego, musiał nastąpić rozwój teorii zarządzania wiedzą.

Powstanie nowej teorii zarządzania wymuszone zostało wyjątkowym charakterem wiedzy jako czynnika produkcji. Mariusz Strojny w swoim artykule w miesięczniku „Przegląd Organizacji” wyróżnia cztery cechy wiedzy jako zasobu²:

— dominacja (wykorzystanie wiedzy bezpośrednio wpływa na pozycję konkurencyjną podmiotu gospodarczego na rynku),

¹ M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4, s. 20–25.

² Podział i opisy za: *ibidem*.

- niewyczerpalność (wiedza nie ulega zużyciu, a im częściej jest używana, tym większa jest jej wartość),
- symultaniczność (wiele podmiotów gospodarczych może korzystać z tego samego zasobu wiedzy w tym samym czasie),
- nieliniowość (użycie tej samej porcji wiedzy w dwóch różnych przedsiębiorstwach może przynieść zupełnie różne efekty).

Zarządzanie wiedzą definiowane jest w różny sposób. Z racji tego, że jest to stosunkowo nowa dziedzina zainteresowania teoretyków, każdy z nich stara się tworzyć własną definicję. Autor skłania się ku jednej z definicji zawartych w książce Ewy Stańczyk-Hugiet *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, rozpatrującej zarządzanie wiedzą jako:

- proces kreowania i wykorzystywania wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji,
- zarządzanie informacją, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji, to znaczy ich tworzenie, gromadzenie, przechowywanie, udostępnianie i wykorzystywanie, mające na celu zapewnienie organizacji przyszłego rozwoju na bazie istniejących zasobów,
- stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą przez tworzenie odpowiedniego środowiska pracy oraz systemów transferu wiedzy w ramach organizacji³.

Warto zastanowić się nad procesem kreowania (nabywania) wiedzy w odniesieniu do organizacji i pracownika (członka organizacji). Wiedza organizacji będzie składać się ze źródeł wewnętrznych (wiedzy jej członków), a także ze źródeł zewnętrznych. Jeśli organizacja stworzy warunki do udostępniania i wymiany wiedzy jej członków pomiędzy sobą lub będzie inwestować środki w ich rozwój (na przykład poprzez szkolenia), będzie samodzielnie poszerzać swój zasób wiedzy, który pochodzić będzie ze źródeł wewnętrznych. Takie działanie ma jednak wady. Po pierwsze jest kosztowne, a po drugie członek organizacji, w którego rozwój zostały zainwestowane pieniądze, zawsze może zmienić pracodawcę i poszerzać zasób wiedzy innego podmiotu gospodarczego, który nie inwestował (często znacznych) środków finansowych w jego (pracownika) rozwój. Dlatego organizacja może (omijając wszystkie niedogodności związane z samodzielnym wypracowywaniem wiedzy) pozyskać wiedzę ze źródeł zewnętrznych, korzystając z mobilności pracowników na rynku pracy i tworzyć własne zasoby przez kupowanie wiedzy — zatrudnienie nowych (najlepszych) pracowników konkurencji (którzy wniosą swoją wiedzę do zasobu organizacji), przejęcie innego przedsiębiorstwa bądź wykorzystanie jednostki wywiadu gospodarczego. Kolejnym sposobem może być *benchmarking* funkcjonalny, w którym przedmiotem

³ R. Bennett, H. Gabriel, *Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: An empirical study*, „Journal of Knowledge Management” 1999, nr 3, s. 212–225.

naśladownictwa jest proces implementowany w odniesieniu do wzorca stosowanego w przedsiębiorstwie z innej branży. Źródłem wiedzy w organizacji mogą też być jej klienci. Dzięki dwustronnej wymianie informacji (wykorzystując chociażby fora internetowe) organizacja może zbierać informacje dotyczące preferencji jej klientów i lepiej tworzyć swoją ofertę. Wreszcie, może także „wypożyczać” wiedzę, współpracując z konsultantami czy ekspertami.

Z kolei pracownik może zdobywać nową wiedzę wyłącznie przez samorozwój (co wiąże się z inwestowaniem środków pieniężnych w proces uczenia się jednostki) lub zdobyć nową wiedzę, dzieląc się swoją z innymi pracownikami. Może to być proces droższy, a na pewno bardziej czasochłonny niż nabywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo ze źródeł zewnętrznych⁴.

Kierunki rozwoju zarządzania wiedzą

Można wyróżnić trzy główne kierunki rozwoju zarządzania wiedzą⁵:

- podejście japońskie, którego podstawy opracowali Ikuuro Nonaka i Hirotaka Takeuchi;

- podejście zasobowe, opierające się na koncepcjach Dorothy Leonard-Barton i stworzonym przez nią modelu „źródeł wiedzy”;

- podejście procesowe, opierające się na doświadczeniach i praktycznych rozwiązaniach firm między innymi z branży konsultingowej.

Podejście japońskie zawiera w sobie model „spirali wiedzy”. Jej istotę stanowi podział wiedzy na tak zwaną wiedzę cichą (*tacit knowledge*) i wiedzę formalną (*explicit knowledge*). Jesteśmy świadomi istnienia wiedzy cichej, korzystamy z niej w codziennym życiu, ale nie potrafimy odpowiedzieć na pytanie, co jest jej istotą. Powoduje to trudności z przekazaniem wiedzy cichej innej osobie. Ta część wiedzy cichej, która została sformalizowana i może być przedstawiona w skodyfikowany sposób, jest wiedzą formalną — łatwą do przekazania. Model „spirali wiedzy” polega na zestawieniu z sobą wiedzy cichej i formalnej, w wyniku czego otrzymano cztery procesy konwersji:

- przystosowanie (*socialization*), czyli zamiana wiedzy cichej w wiedzę cichą,
- uzewnętrznienie (*externalization*), czyli zamiana wiedzy cichej w wiedzę formalną,

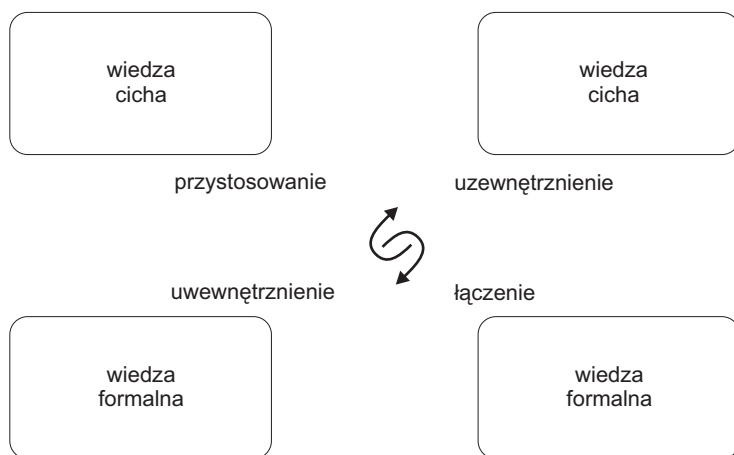
- łączenie (*combination*), czyli zamiana wiedzy formalnej w wiedzę formalną,
- uwewnętrznienie (*internalization*), czyli zamiana wiedzy formalnej w wiedzę cichą.

⁴ E. Stańczyk-Hugiet, *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wrocław 2007, s. 93–95; oraz M. Strojny, *op. cit.*, s. 20–25.

⁵ Podział i opisy za: A. Sopińska, T. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275>, 2006 (dostęp: 26 listopada 2010) oraz M. Strojny, *op. cit.*, s. 20–25.

Zdaniem twórców modelu te cztery procesy tworzą cykl, który jest istotą zarządzania wiedzą. Najważniejszą jego częścią jest transformacja nieuchwytnej wiedzy cichej w formę możliwą do percepcji (wiedzę formalną) przez innych członków organizacji. Ten etap składa się na proces tworzenia wiedzy⁶.

Nonaka i Takeuchi uważają, że pracownikom należy jedynie sygnalizować pewne problemy w określony sposób — „złożone problemy należy dzielić, upraszczać i mobilizować pracowników do ich rozwiązywania”⁷.



Ryc. 1. Spirala wiedzy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Sopińska, T. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275>, 2006 (dostęp: 26 listopada 2010).

Model „źródeł wiedzy” Dorothy Leonard-Barton zawiera się w ramach podejścia zasobowego, które traktuje wiedzę jako najważniejszy zasób organizacji⁸.

Sam model opiera się na pięciu elementach, obejmujących zarówno wnętrze przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenie, teraźniejszość i przyszłość⁹:

- kluczowe umiejętności (wiedza i umiejętności pracowników, systemy techniczne i fizyczne, zarządzanie, zestaw norm i wartości) łączące pozostałe cztery elementy,
- wspólne rozwiązywanie problemów,
- wdrażanie i integracja nowych narzędzi i technologii,
- eksperymentowanie,
- importowanie wiedzy.

⁶ M. Strojny, *op. cit.*, s. 20–25.

⁷ A. Sopińska, T. Wachowiak, *op. cit.*

⁸ *Ibidem*.

⁹ Podział i opis za: M. Strojny, *op. cit.*, s. 20–25.

wość kodowania, określić odpowiedni nośnik do kodowania i rozpowszechniania wiedzy.

Proces transferu wiedzy obejmuje jej transmisję, czyli emitowanie przez nadawcę i absorpcję (odbiór wiedzy wraz z jej magazynowaniem do późniejszego wykorzystania) połączoną z akceptacją otrzymywanej wiedzy. Bez akceptacji nie zajdzie absorpcja, a bez absorpcji nie zaistnieje transfer wiedzy, gdyż wymaga on jednoczesnego wystąpienia emisji i odbioru zależnego od akceptacji. Na nią z kolei wpływ ma między innymi status, jaki nadawca ma w organizacji. Im wyższy status nadawcy, tym większe prawdopodobieństwo zaakceptowania jego wiedzy przez innych.

Formy organizacji oparte na wiedzy

Organizacja ucząca się traktowana jest w literaturze przedmiotu jako model będący odpowiedzią na zmiany w turbulentnym otoczeniu organizacji, dzięki ciągłemu dostosowywaniu się do nowych warunków przez proces uczenia się. Świadomość nabywania nowej wiedzy, oparta na procesach organizacyjnego uczenia się, jest główną cechą wyróżniającą tę formę organizacji. Procesy złożone są z trzech równolegle realizowanych części składowych: uczenia tradycyjnego (w którego ramach mieści się samorozwój pracowników organizacji dokonywany przez szkolenia i doświadczenia zbierane w trakcie aktywnego w nich uczestnictwa), uczenia empirycznego (czyli zdobywania umiejętności w praktyce zawodowej) oraz uczenia się w sensie cybernetycznym (opierającego się na krytycznym stosunku do koncepcji, w których ramach funkcjonuje organizacja). Dominują zależności kooperacyjne pomiędzy poszczególnymi częściami (zespołami) kosztów struktury hierarchicznej, wewnątrz organizacji ograniczonej do minimum. W związku z tym plany dotyczące rozwoju organizacji wymagają wspólnego tworzenia i ustaleń¹¹.

Organizacja inteligentna jest uważana za ewolucję organizacji uczącej się. Podstawą jej istnienia jest (podobnie jak w organizacji uczącej się) świadome i, co istotne, twórcze uczenie się. To znaczy, że poszerza ona proces uczenia się o efektywne wykorzystywanie zebranej wiedzy. Dodatkowo postulowana jest implementacja myślenia systemowego jako formy rozwiązywania problemów zarówno w organizacji uczącej się, jak i inteligentnej. Złożone problemy należy dzielić tak, aby tworzyć możliwie najprostsze dla nich rozwiązania. Nieograniczony wewnętrzny transfer informacji jest w tym typie organizacji konieczny. Prze-

¹¹ J. Macias, *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11, s. 9–11; F.T. Mavondo, J. Chimhanzi, J. Stewart, *Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance*, „European Journal of Marketing” 39, 2005, nr 11/12, s. 1235–1263; B. Mikula, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5, s. 11–14.

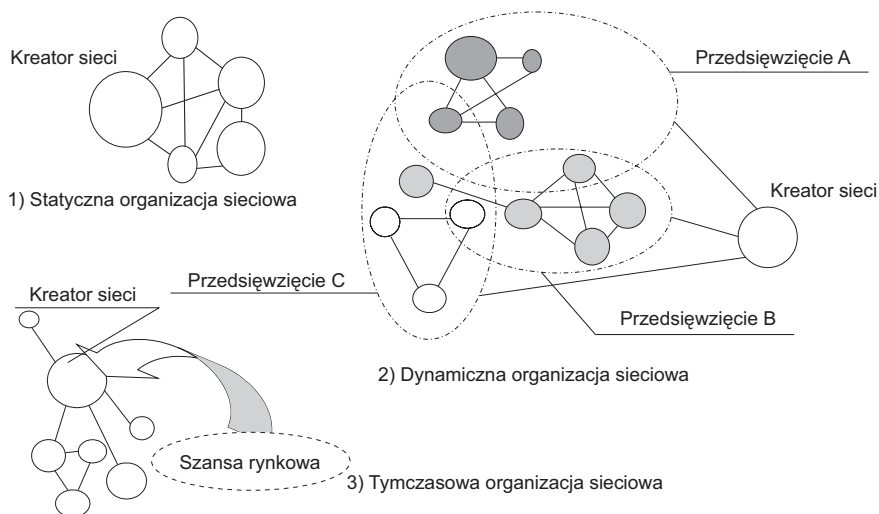
kazywane informacje mają moc motywacyjną oraz stymulują opracowywanie nowych, innowacyjnych rozwiązań pozbawionych błędów, które mogłyby wystąpić, gdyby tak szeroki strumień wymiany informacji pomiędzy pracownikami nie miał miejsca. Podobnie jak organizacja ucząca się, organizacja inteligentna składa się z zespołów. Jednak w tym wypadku ich istnienie nie ma permanentnego charakteru. Mają one większą autonomię, a charakter ich działań ukierunkowany jest nie na dostosowywanie się do sytuacji wywoływanych przez otoczenie, lecz na wprowadzanie innowacji mających na nie bezpośredni wpływ. Reasumując, głównymi cechami odróżniającymi organizację inteligentną od opisanej wcześniej „niższej” formy jest nakierowanie starań na maksymalizację wykorzystania potencjału wszystkich jej członków oraz podejmowanie działań wpływających na warunki istnienia jej otoczenia¹².

Organizacja sieciowa jest organizacją wielozakładową, złożoną z suwerennych, wyspecjalizowanych jednostek i często charakteryzuje się dużym rozczłonkowaniem. Składające się na nią jednostki (przedsiębiorstwa) skupiają się na realizacji wspólnego projektu, w którym uczestniczą dobrowolnie, dzieląc pomiędzy siebie funkcje i odpowiedzialność. Współpraca partnerów (na płaszczyźnie negocjacji i porozumień zamiast konkurencji) odbywa się poprzez rozbudowany system komunikacji. Organizacja sieciowa może funkcjonować bez technologii teleinformatycznych (opierając się na przekazywaniu informacji tradycyjnymi metodami). Można wyróżnić wiele typów organizacji sieciowej. Dobrym podziałem wydaje się wyróżnienie statycznej, dynamicznej i tymczasowej organizacji sieciowej. Każda z nich ma kreatora sieci o charakterze dominującym lub nie. W typie statycznym organizacja całej sieci, wybór rynku, celów i technologii spoczywa w rękach lidera, a samą sieć tworzy dość stabilne powiązanie pomiędzy kreatorem a partnerami. Typ dynamiczny nie ma lidera, powiązania pomiędzy partnerami są niestabilne, a konfiguracja partnerów zależy od potrzeb zgłaszanych przez rynek. Typ tymczasowy powstaje, żeby wykorzystać nadarzającą się szansę rynkową, po czym ulega dekompozycji¹³.

Organizacja wirtualna powstaje w odpowiedzi na pojawiającą się szansę rynkową lub zapotrzebowanie klienta. Podstawowym warunkiem zaistnienia tego typu organizacji jest wykorzystanie technologii teleinformatycznych, dzięki czemu reakcja na pojawiające się zapotrzebowanie ze strony rynku jest szybsza, bardziej elastyczna i tańsza. Organizacja wirtualna jest bytem tymczasowym, jej struktura charakteryzuje się dużą zmiennością. Po zaspokojeniu potrzeby rynkowej

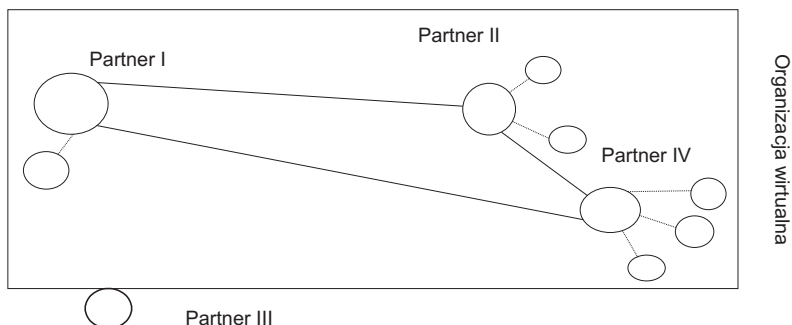
¹² S. Łobejko, *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, ekspertyza EMAR Research Marketing, Warszawa 2009; J. Macias, *op. cit.*, s. 9–11; B. Mikula, B. Ziębicki, *op. cit.*, s. 11–14.

¹³ A. Jurga, *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, <http://agile.edu.pl/struktury-sieciowe-przyczynkiem-kreowania-wirtualnej-organizacji-przedsiębiorstwa/> (dostęp: 26 listopada 2010); oraz J. Macias, *op. cit.*, s. 9–11.



Ryc. 3. Typy organizacji sieciowych pod względem dynamiki konfiguracji

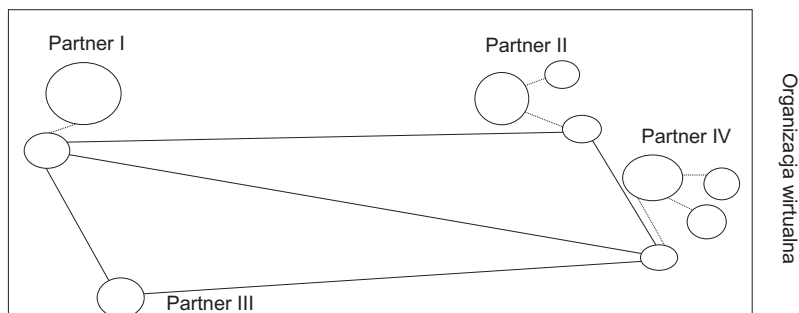
Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jurga, *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, <http://agile.edu.pl/struktury-sieciowe-przyczynkiem-kreowania-wirtualnej-organizacji-przedsiębiorstwa/2009> (dostęp: 26 listopada 2010).



Ryc. 4. Przykład konfiguracji zespołów wykonujących zadanie A

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jurga, *Struktury sieciowe przyczynkiem kreowania wirtualnej organizacji przedsiębiorstwa*, <http://agile.edu.pl/struktury-sieciowe-przyczynkiem-kreowania-wirtualnej-organizacji-przedsiębiorstwa/2009> (dostęp: 26 listopada 2010).

następuje rekonfiguracja partnerów i tworzenie struktury do realizacji kolejnego zadania zaczyna się od nowa. Organizacja wirtualna ma charakter nieformalny, a partnerami w tej organizacji są wysoce wyspecjalizowane jednostki (często zespoły zadaniowe — grupy ludzi powiązane narzędziami telekomunikacyjnymi)



Ryc. 5. Przykład konfiguracji zespołów wykonujących zadanie B

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Jurga, *Agile — blog o zarządzaniu zwinnym*, <http://agile.edu.pl/struktury-sieciowe-przyczynkiem-kreowania-wirtualnej-organizacji-przedsiębiorstwa/2009> (dostęp: 26 listopada 2010).

o odpowiednich do realizacji danego zadania kompetencjach, spośród których do wspólnego projektu wnoszą te kluczowe do jego wykonania¹⁴.

Organizacja ucząca jest formą organizacji opartej na wiedzy, w której istotne znaczenie ma transfer wiedzy na temat produktów organizacji do jej otoczenia, nie tylko tego bezpośrednio z nią związanego. Jest to podstawowa cecha wyróżniająca organizację uczącą. Nie chodzi tutaj wyłącznie o wiedzę przekazywaną klientom w momencie sprzedaży skomplikowanego produktu, która jest niezbędna do odpowiedniej jego obsługi (jak to ma miejsce w wypadku organizacji inteligentnej), ale również o wiedzę jako wartość dodaną, stanowiącą uzupełnienie usługi sprzedaży. System edukacyjny towarzyszący sprzedaży jest oferowany zarówno klientom obecnym, jak i potencjalnym. Często jest powiązany z akcjami promocyjnymi i spełnia kilka funkcji (między innymi pozwala zarówno przyciągnąć nowych klientów, jak i utrzymać tych dotychczasowych). Dodatkowo organizacja poszerza swoją wiedzę na temat preferencji zarówno „swoich”, jak i potencjalnych odbiorców, poprzez użycie takich narzędzi, jak fora internetowe, wirtualne samouczki, blogi, newslettery czy webinaria, w wyniku czego klienci mogą aktywnie uczestniczyć w tworzeniu oferty organizacji¹⁵.

Organizacja hipertekstowa jest formą zaproponowaną przez I. Nonakę i H. Takeuchiego. Łączy w sobie cechy organizacji hierarchicznej (stabilność, efektywność) z cechami zespołów zadaniowych (elastyczność i dynamizm działań). Zawiera w sobie warstwę biznesową (*business system layer*), na którą

¹⁴ A. Jurga, *op. cit.*; oraz J. Macias, *op. cit.*, s. 9–11.

¹⁵ E. Tobaszewska, *Teaching Organization — nowa forma organizacji opartej na wiedzy?*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4, s. 20–23.

składają się hierarchiczne struktury pracowników organizacji i warstwę zespołów projektowych (*project team layer*), będącą miejscem rozwoju nowych pomysłów, tworzonych w zespołach składających się ze zmieszanych z sobą pracowników warstwy biznesowej. Te dwie warstwy połączone są z tym, co jest istotą wartości dodanej w organizacji hipertekstowej — warstwą wiedzy (*knowledge-based layer*), w której informacje i wiedza są przechowywane, kategoryzowane i dostępne dla każdego członka organizacji, który w danym czasie jej potrzebuje. Zaproponowany model zarządzania opiera się na menedżerach średniego szczebla (*middle up-down management*). Autorzy postulują, by ten szczebel hierarchii organizacji nie działał „w oderwaniu” od rzeczywistej sytuacji jej najniższych szczebli (co może mieć miejsce w wypadku najwyższej kadry kierowniczej), a zarazem nie był tak zajęty obsługą klientów jak najniższy szczebel organizacji. Dzięki temu menedżerowie średniego szczebla są tymi, którzy najłatwiej mogą poszerzać zasób wiedzy organizacji, działając w dynamicznym otoczeniu pomiędzy najwyższymi a najniższymi szczeblami organizacji¹⁶.

W 1998 roku Teleos we współpracy z The KNOW Network założyła program badawczy MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprises*). Jego celem jest wyróżnienie organizacji, które poprzez wykorzystanie nowych i istniejących źródeł wiedzy do kreacji pierwszorzędných produktów/usług/rozwiązań, tworzą swoją wartość dodaną. Program oparty jest na metodologii delfickiej i składa się z trzech rund, których wyniki są konsensusem prac panelu ekspertów. Jest on miarą tempa, w jakim organizacja przekształca zasoby wiedzy cichej i formalnej w swój kapitał intelektualny i zwiększa swoją wartość giełdową. Nagrodzeni w 2010 roku robią to ponad cztery razy szybciej niż konkurenci. Podani są w kolejności alfabetycznej: Accenture (organizacja globalna), Apple (USA), Ernst & Young (organizacja globalna), Fluor (USA), General Electric (USA), Google (USA), HP (USA), IBM (USA), Infosys Technologies (Indie), McKinsey & Company (organizacja globalna), Microsoft (USA), MindTree (Indie), PwC (organizacja globalna), Royal Dutch Shell (Holandia), Samsung (Korea Płd.), Schlumberger (Francja/USA), Siemens (Niemcy), Tata Group (Indie), Telefónica (Hiszpania), Wipro Technologies (Indie)¹⁷.

Zwycięzcy edycji 2010 notowani na NYSE/NASDAQ przynieśli 11% zysku z dywidendy między rokiem 2000 a 2009, co stanowi prawie trzykrotność średniej median dla firm z listy *Fortune 500*¹⁸.

¹⁶ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York 1995.

¹⁷ Teleos, *2010 Global MAKE Report — Executive Summary*, <http://www.knowledgebusiness.com/knowledgebusiness/templates/textandlinkslist.aspx?siteid=1&menuitemid=133> (dostęp: 27 grudnia 2010).

¹⁸ *Ibidem*.

Zakończenie

Każda organizacja oparta na wiedzy dostosowuje swoją strukturę i nakierowuje działania na efektywne wykorzystanie wiedzy do różnych celów: jej poszerzania i lepszego reagowania na zmiany swojego otoczenia, wdrażania innowacji i wpływania na otoczenie, realizacji współdzielonego z partnerami celu, wykorzystania nadarzającej się szansy rynkowej, wzbogacenia oferowanego przez siebie produktu czy usystematyzowania wiedzy celem korzystania z niej przez pracowników organizacji. Niezależnie od formy organizacji wykorzystywanie wiedzy sprzyja tworzeniu jej wartości dodanej.

Bibliografia

- Bennett R., Gabriel H., *Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: An empirical study*, „Journal of Knowledge Management” 1999, nr 3.
- Łobejko S., *Trendy rozwojowe inteligentnych organizacji w globalnej gospodarce*, ekspertyza EMAR Research Marketing, Warszawa 2009.
- Macias J., *Nowe formy organizacji oparte na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 11.
- Mavondo F.T., Chimhanzi J., Stewart J., *Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance*, „European Journal of Marketing” 39, 2005, nr 11/12, s.1235–1263.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 5.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York 1995.
- Stańczyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wrocław 2007.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.
- Tobaszewska E., *Teaching Organization — nowa forma organizacji opartej na wiedzy?*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 4.

Zasoby internetowe

- <http://agile.edu.pl>.
- <http://www.e-mentor.edu.pl>.
- <http://www.knowledgebusiness.com>.

Direction in knowledge management. New forms of knowledge-based organizations

Summary

There is a link between effective knowledge management and the increase of company shareholder value. New forms of knowledge-based organizations tend to be more flexible than hierarchical ones and to out-perform their competitors during economy slowdowns.