

Paweł Rumniak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PROCES NABYWANIA WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Artykuł zawiera analizę literatury z zakresu procesowego podejścia do zarządzania wiedzą. Autor podzielił proces nabywania wiedzy na trzy poziomy. Poziom pierwszy związany jest z definicją wiedzy jako zjawiska. Poziom drugi dotyczy zasad zarządzania wiedzą. Poziom trzeci wiąże się z budową systemu zarządzania wiedzą.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, proces nabywania wiedzy, system zarządzania wiedzą.

1. Wstęp

Możliwość spojrzenia procesowego na przedsiębiorstwo stworzyła nowy obszar badawczy. Pozwoliło to na oderwanie się od tradycyjnego ujęcia przedsiębiorstwa, w którym działalność postrzegana była przez pryzmat efektów w postaci produktów, usług lub innych dóbr. Pierwszym wyraźnym znakiem zmian w myśleniu o przedsiębiorstwie był rachunek kosztów działań, który opiera się na procesowym spojrzeniu na działanie przedsiębiorstwa. Umożliwił on zdefiniowanie alternatywnego podejścia do rozliczania kosztów, spojrzenie na działanie przedsiębiorstwa przez pryzmat procesów, dzięki czemu można było ustalić, które procesy są istotne i ważne dla przedsiębiorstwa, a które należy wyeliminować. W tej metodzie akcent położony został na proces jako działanie powodujące powstawanie kosztów i jednocześnie uzasadniające ich powstawanie. Proces definiowany jest [Piechota 2005, s. 28] jako sekwencja działań realizowanych w celu otrzymania określonego efektu finalnego.

Proces nabywania wiedzy jest równie ważny, jak wszelkie inne procesy mające miejsce w przedsiębiorstwie, ponieważ wiedza jest jednym z zasadniczych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. To od poziomu wiedzy, stopnia jej asymilacji, możliwości gromadzenia i ponownego wykorzystania niejednokrotnie zależy przetrwanie przedsiębiorstwa, dlatego nabywanie wiedzy ma duże znaczenie, w szczególności z punktu widzenia strategicznego przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest zaprezentowanie literatury z zakresu procesowego podejścia do nabywania wiedzy i w konsekwencji świadomego kształtowania poziomu posiadanego kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

2. Czym jest wiedza w przedsiębiorstwie

Wiedza w przedsiębiorstwie kojarzona jest z kapitałem ludzkim oraz technologią, które zawsze były i są zasadniczymi czynnikami wpływającymi na rozwój przedsiębiorstwa [*The knowledge-based...* 1997, s. 9]. Powstawanie wiedzy w przedsiębiorstwie wiąże się z procesem pozyskania i przetworzenia danych na konkretne informacje, które w konsekwencji tworzą lub wzbogacają wiedzę w przedsiębiorstwie. Davenport i Prusak [2000, s. 5] określają wiedzę jako płynną mieszaną doświadczeń, wartości, informacji oraz spojrzenia eksperckiego, które dostarczają podstaw do oceny i nabywania nowych doświadczeń i informacji. Wiedza pochodzi od człowieka i jest aplikowana w świadomości człowieka. Wiedza w przedsiębiorstwach uzewnętrzniana jest nie tylko w dokumentach, lecz również w organizacji, procesach, stosowanych praktykach czy normach. Wiedza jest definiowana również jako zespół przekonań zgodnych z rzeczywistością [Sobol 2002, s. 1124]. Wiedza wynika z akumulacji informacji, doświadczeń, komunikacji oraz wnioskowania [Zack 1999, s. 46]. Wiedza może być postrzegana zarówno jako rzecz, którą można przechowywać (punkt widzenia obiektowy), jak i jako proces polegający na wykorzystaniu wiedzy w działaniu (punkt widzenia procesowy) [Zack 1999, s. 46]. Kucza [2001, s. 15-16] wiedzę określa jako termin zawierający w sobie mądrość, inteligencję, kreatywność i inne. Autor wskazuje, że wiedzę powszechnie określa się terminem „informacje w działaniu”, tj. informacje wykorzystane w konkretnym celu, co stanowi o tym, że wiedza wiąże się z określonym kontekstem (w pewnych okolicznościach wiedza może być bezcenna, a w innych ta sama wiedza może być bezwartościowa).

Wiedza może być dzielona według różnych klasyfikacji. Najczęściej spotykane ujęcie klasyfikuje wiedzę na nieujawnioną i ujawnioną. Wiedza nieujawniona jest rozumiana i stosowana podświadomie, trudna do wyartykułowania, wynikająca z bezpośrednich doświadczeń i wymiany wiedzy w sposób niezorganizowany. Wiedza ujawniona jest bardziej skonkretyzowana, możliwa do wyartykułowania i opisanie. Dalszy podział wiedzy ujawnionej następuje na podstawie dwóch kryteriów: rodzajowego i stopnia szczegółowości. Według kryterium rodzajowego wiedzę ujawnioną można podzielić na:

- deklaracyjną, tj. opisującą zjawiska, co daje podstawy do efektywnej komunikacji i wymiany wiedzy w przedsiębiorstwie,
- procesową, tj. dotyczącą tego, jak powstają zjawiska lub są wykonywane, co daje podstawy do efektywnej koordynacji działań w przedsiębiorstwie,

- nieformalną, tj. dotyczącą tego, dlaczego powstają zjawiska, co daje możliwość koordynacji strategii i osiągania zamierzonych celów przedsiębiorstwa.
Na podstawie stopnia szczegółowości wiedzę można podzielić na:
 - wiedzę ogólną – rozległą, często o nieograniczonym dostępie,
 - wiedzę specyficzną (szczegółową) – wąską, o ograniczonym dostępie.
- Przykład systematyki wiedzy zaprezentowany został w tab. 1.

Tabela 1. Systematyka pojęcia wiedza oraz przykłady jego wykorzystania

Rodzaj wiedzy	Definicja	Przykłady
Ukryta	wiedza jest zakorzeniona w działaniach, doświadczeniu i zaangażowaniu (w szczególnym kontekście) modele „umysłowe”	najlepsze sposoby zawierania umów z konkretnymi klientami
– poznawcza		wiara jednostki w relacje przyczynowo-skutkowe
– techniczna	<i>know-how</i> przypisane do określonej pracy	umiejętności chirurga
Jawna	wyartykułowana, ogólna wiedza	wiedza o głównych klientach w regionie
Indywidualna	wytworzona przez jednostkę i nierozdzielnie związana z jednostką	wiedza pozyskana z zakończonych projektów
Spoleczna	wytworzona przez i właściwa dla wspólnych działań grupy	norma komunikacji wewnątrzgrupowej
Deklaratywna	wiedza o	jaki lek jest potrzebny na jaką chorobę
Proceduralna	wiedza jak	jak podawać konkretny lek
Pospolita	wiedza dlaczego	zrozumienie procesów wywołanych przez leki, powodujących, że pacjent zdrowieje
Warunkowa	wiedza kiedy	wiedza o tym, kiedy przepisać dany lek
Relacyjna	wiedza z	wiedza o tym, jak na działanie leku wpływają inne leki
Pragmatyczna	wiedza użyteczna dla organizacji	najlepsze praktyki, podstawy biznesu, doświadczenia projektowe, rysunki inżynierskie, raporty rynkowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Alavi, Leidner, s. 113].

Kucza [2001, s. 17] do klasyfikacji wiedzy wykorzystuje określenie „poziomy wiedzy”, w których wyróżnia:

- poziom I – wiedza wewnętrzną i zewnętrzną w organizacji,
- poziom II – właściciel wiedzy: indywidualny, grupowy i organizacja,
- poziom III – zakres wiedzy: wertykalny i horyzontalny w organizacji i poza nią,
- poziom IV – głębokość wiedzy: podstawowa, rozwinięta, zaawansowana.

3. Proces zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to proces polegający na identyfikacji, zapisaniu, transferze oraz pozyskaniu informacji zwrotnych związanych z ogólnie pojętą wiedzą przedsiębiorstwa oraz wiedzą pracowników, uważaną za tzw. wiedzę nieujawnioną. Cały proces musi być odpowiednio zorganizowany i sformalizowany, tak aby można było mówić o powtarzalności i właściwym zorganizowaniu w celu m.in. pozyskiwania informacji zwrotnych. W zarządzaniu wiedzą wykorzystywane są różne obszary wiedzy i dziedziny naukowe, jak [Dalkir 2005, s. 6]:

- nauki o organizacji,
- nauki poznawcze (w tym szereg dziedzin ekonomicznych),
- językoznawstwo,
- technologie informatyczne, jak: systemy baz danych, zarządzania informacjami i dokumentami, system elektronicznego wsparcia działań,
- antropologia i socjologia,
- edukacja i szkolenia,
- techniki wymiany informacji,
- wiedza biblioteczna i dziennikarstwo,
- techniki wsparcia, jak: praca wsparta komputerowo, intranet, portale oraz inne technologie oparte na sieci Web.

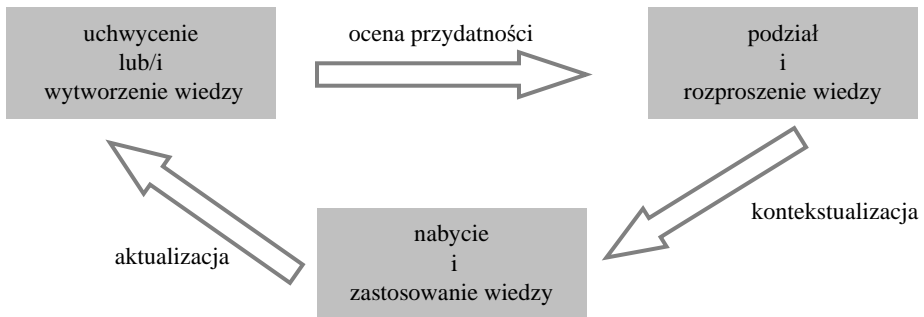
Powyższa lista nie jest zamknięta i w zależności od okoliczności oraz zakresu wiedzy może być uzupełniona o nowe obszary. Wiig [1993, s. 46] rozpatruje zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach z trzech różnych perspektyw:

- biznesowa – koncentruje się na tym, dlaczego, gdzie i do jakiego stopnia organizacje muszą inwestować w wiedzę lub ją wykorzystywać; strategie, produkty i usługi, połączenia, nabycia lub podziały powinny być rozpatrywane w powiązaniu z posiadaną wiedzą,
- zarządcza – koncentruje się na określeniu, organizowaniu, kierowaniu, ułatwianiu i monitorowaniu praktyk związanych z tworzeniem wiedzy i na działaniach, które należy archiwizować w związku z ich wpływem na poziom posiadanej wiedzy,
- operacyjna – koncentruje się na wykorzystaniu doświadczeń do wykonywania prac i zadań bazujących na zgromadzonej wiedzy.

Podejście wykorzystane przez Wiiga stanowi podstawę do spojrzenia na zarządzanie wiedzą jako cykl następujących po sobie określonych działań. W tabeli 2 zaprezentowane zostały współczesne poglądy na cykliczność w zarządzaniu wiedzą.

Dalkir [2005, s. 43-44], bazując na dostępnych modelach cyklu zarządzania wiedzą, opracował syntetyczne ujęcie, składające się z trzech następujących po sobie kroków. Pierwszym krokiem jest uchwycenie lub wytworzenie nowej wiedzy. Uchwycenie wiedzy wiąże się z identyfikacją i kodyfikacją wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*) lub wewnętrznej, niezauważanej wiedzy, *know-how* oraz wiedzy ze-

wewnętrznej pochodzącej z otoczenia przedsiębiorstwa. Wytworzenie wiedzy powiązane jest z rozwojem przedsiębiorstwa, w wyniku czego powstaje nowa wiedza oraz *know-how*, które nie istniały przed podjęciem procesów rozwojowych w przedsiębiorstwie. Wiedza jest oceniana (pod kątem przydatności w przedsiębiorstwie np. w ujęciu realizowanych celów), odpowiednio selekcjonowana i gromadzona w magazynie wiedzy (*knowledge repository*). Krok drugi wiąże się z podziałem i rozproszeniem nabytej wiedzy. Wiedza jest wykorzystywana w konkretnych sytuacjach związanych z podejmowanymi działaniami w przedsiębiorstwie, przez co jest kontekstualizowana. Krok trzeci to nabycie wiedzy (nowej lub starej, ale wykorzystanej w nowych warunkach lub do realizacji nowych celów) oraz zastosowanie wiedzy. Cały cykl zamyka się odświeżeniem wiedzy, czyli wprowadzeniem do kroku pierwszego z kroku trzeciego „wartości dodanej”. Podejście to schematycznie prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Syntetyczne ujęcie cyklu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dalkir 2005, s. 43].

W literaturze krajowej problem zarządzania wiedzą porusza m.in. Głuszek [2004, s. 77], która proces zarządzania wiedzą dzieli na:

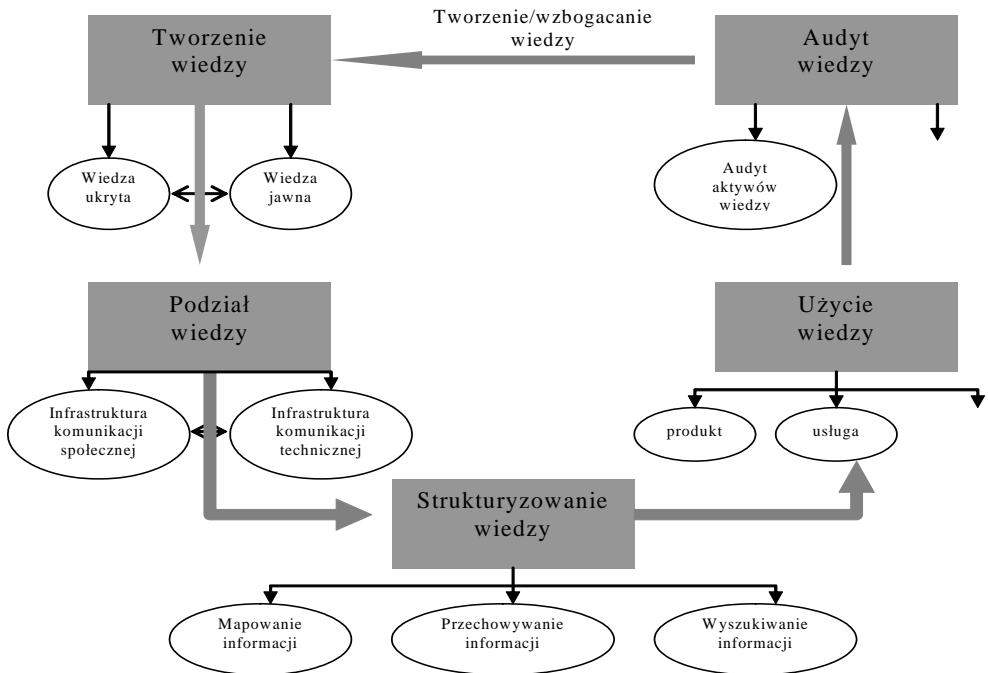
- formułowanie celów,
- lokalizowanie wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy,
- tworzenie wiedzy,
- ocenę wiedzy,
- rozpowszechnianie wiedzy w przedsiębiorstwie,
- integrację i wykorzystywanie wiedzy,
- ochronę i zachowanie wiedzy.

Zarządzanie wiedzą można zamknąć w cyklu następujących po sobie działań, które schematycznie zaprezentowano na rys. 2.

Tabela 2. Przegląd podejść do zarządzania wiedzą

Model	Krok 1	Krok 2	Krok 3	Krok 4	Krok 5	Krok 6	Krok 7	Krok 8
Davenport i Prusak	utworzenie	kodyfikacja/ koordynacja	transfer					
Tiwana	nabycie	podział	użycie					
McElroy	wytworzenie	integracja	dyfuzja	zastosowanie				
Alavi i Leidner	wytworzenie	magazynowanie/ przeszukiwanie	transfer	zastosowanie				
Meehan i Richardson	wytworzenie	magazynowanie	podział	zwiększenie wiedzy				
Rus i Lindvall	pojawienie wytworzenie	uchwycenie nabycie	przetransformowanie zorganizowanie	rozmieszczenie dostęp	zastosowanie			
Edwards	wytworzenie nabycie	zachowanie	podział transfer	wykorzystanie	udoskonalenie aktualizacja			
Qureshi	wytworzenie	gromadzenie	organizowanie	dostarczenie	wykorzystanie			
Zack	nabycie	udoskonalenie	przechowanie wyszukiwanie	dystrybucja	prezentacja			
McElroy	indywidualna i grupowa nauka	wartościowanie wiedzy	nabycie informacji	ocena wiedzy	integracja wiedzy			
Chang Lee	wytworzenie	akumulacja	podział	przyswojenie	wykorzystanie			
KPMG	nabycie	oznaczenie	filtrowanie	połączenie	dystrybucja	zastosowanie		
Nissen	wytworzenie	organizacja	formalizacja	dystrybucja	zastosowanie	rozwnięcie		
Dalkir	uchwycenie wytworzenie	ocena	podział rozpowszechnianie	kontekstualizacja	nabycie zastosowanie	aktualizacja		
Wiig	stworzenie	wskazanie źródła pochodzenia	kompilacja	transformacja	rozpowszechnienie	zastosowanie	realizacja korzyści	
Rollet	planowanie	tworzenie	integrowanie	organizowanie	transfer	zachowanie	ocena	
Bukowitz i Williams	otrzymanie	wykorzystanie	nauka	wkład	ocena	tworzenie zachowanie	odrzućenie	
Rao	wytworzenie	kodyfikacja	wyszukiwanie	zastosowanie	dystrybucja	walidacja	śledzenie	przystosowanie
Nickols	nabycie	organizowanie	specjalizacja	zachowanie	wyszukiwanie	dystrybucja	konserwacja	odrzućenie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dalkir 2005, s. 27; Qureshi, Brigs, Hlupic 2006, s. 208, Ortiz Laverde, Baragano, Sarriegui Dominguez 2003].



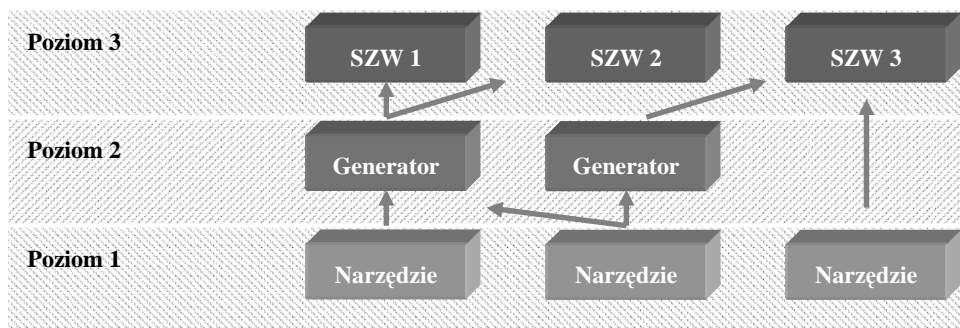
Rys. 2. Cykl zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sagan 2011, s. 3].

4. System zarządzania wiedzą

System zarządzania wiedzą (SZW) to narzędzia oraz techniki, które wspierają praktyki związane z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie [Gallupe 2001, s. 61]. Postrzegany jest jako środek wspierający procesy tworzenia, podziału oraz wykorzystania wiedzy. Przegląd literatury z zakresu SZW wskazuje na braki w zakresie systematycznych podstaw umożliwiających badania tego obszaru, co więcej – wydaje się, że aktualne zainteresowanie tym obszarem wynika z chwilowego zainteresowania, mody na poruszanie się w tym obszarze, a nie z podejścia strukturalnego, prowadzącego do stworzenia zasadniczych podstaw teoretycznych i praktycznych SZW [Gallupe 2001, s. 61]. System definiowany jest jako uporządkowany zbiór jednostek tworzących jakąś zorganizowaną całość, służących jednemu celowi lub są to zasady organizacji czegoś, ogół reguł obowiązujących, stosowanych w jakiejś dziedzinie, według których coś jest wykonane, zorganizowane [Sobol 2002, s. 980]. W znaczeniu przedsiębiorstwa, na system zwyczajowo składa się odpowiednia kompozycja ludzi, technologii oraz danych/informacji. Składniki te oddziałują wzajemnie na siebie, dzięki czemu realizowane są cele jednostki (na poziomie operacyjnym oraz strategicznym).

SZW [Davenport, Prusak 1998, s. 129] definiowany jest jako system zaprojektowany i rozwinięty na potrzeby decyzyjne przedsiębiorstwa, dostarczający odpowiedniej wiedzy niezbędnej do podejmowania decyzji lub wypełniania powierzonych zadań w ramach przedsiębiorstwa. System taki znacznie wykracza poza zakres systemu informacyjnego, ponieważ obok informacjami dostarcza on również wiedzę tj. informacje podane w określonym kontekście. Gallupe (opierając się na systemie wspierającym decyzje Sprague'a [1980, s. 7-11]) zaproponował trójpoziomowy SZW. Na poziomie I zlokalizowane są narzędzie SZW. Mogą to być języki programowania, bazy danych, dokumenty, systemy eksperckie, które dostarczają podstawy do tworzenia systemu. Na poziomie II znajdują się tzw. generatory systemu zarządzania wiedzą, które mogą być użyte do tworzenia konkretnych SZW. Poziom III to utworzone na podstawie poziomu I i II systemy zarządzania wiedzą. SZW mogą powstawać w oparciu o narzędzia i generatory lub z pominięciem generatorów, tj. za pomocą narzędzi może powstawać bezpośrednio określony SZW. Narzędzia i generatory wykorzystywane są do nabywania, przechowywania i dystrybucji wiedzy.



Rys. 3. Model trójpoziomowy systemu zarządzania wiedzą (SZW)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gallupe 2001, s. 64].

Generatory są definiowane jako technologie, które są niezależne i które mogą być wykorzystane do generowania lub budowy różnych specyficznych SZW [Gallupe 2001, s. 64]. Technologie te zawierają takie elementy, jak: dokumentacja zarządcza, inteligentne filtry, narzędzia komunikacji grupowej, które mogą zostać wykorzystane do zarządzania wiedzą. SZW składa się, zatem z ludzi, wiedzy, narzędzi „wiedzy” oraz technologii. Model trzech poziomów zarządzania wiedzą jest podejściem systemowym, prezentującym wzajemne oddziaływania poszczególnych komponentów na siebie. Istnieje wiele rodzajów narzędzi wiedzy, które można wykorzystać do tworzenia własnego systemu zarządzania wiedzą. Większość z tych narzędzi pochodzi z systemu zarządzania informacjami, ale od kiedy wiedza osiągnęła status „dobra” przedsiębiorstwa, narzędzia z systemu zarządzania infor-

macjami zostały zaadaptowane i przystosowane do zarządzania wiedzą. Rysunek 3 przedstawia ideę funkcjonowania modelu trójpoziomego.

5. Podsumowanie

Wiedza jest efektem procesu świadomego i nieświadomego nabywania. Zarządzanie w przedsiębiorstwie powinno zmierzać w kierunku ujawniania jak największej

Tabela 3. Powiązania pomiędzy wiedzą, zarządzaniem wiedzą a systemem zarządzania wiedzą

Perspektywa	Interpretacja pojęcia wiedzy	Konsekwencje dla zarządzania wiedzą	Konsekwencje dla systemu zarządzania wiedzą
Wiedza vs. dane i informacje	<ul style="list-style-type: none"> dane są faktami, surowymi cyframi, informacja to przetworzona(e) lub zinterpretowana(e) dana(e), wiedza to spersonalizowana informacja 	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie wiedzą koncentruje się na udostępnieniu jednostce potencjalnie użytecznych informacji i ułatwieniu ich przyswojenia 	<ul style="list-style-type: none"> system zarządzania wiedzą nie różni się od posiadanego systemu informacyjnego, ale będzie rozszerzony w kierunku pomocy użytkownikom w przyswajaniu informacji
Stan umysłu	<ul style="list-style-type: none"> wiedza jest umysłowym stanem związanym z posiadaniem wiedzy i rozumieniem 	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie wiedzą wymaga wzmocnienia procesu uczenia się jednostki i zrozumienia zasad dostarczania informacji 	<ul style="list-style-type: none"> rolą technologii informacyjnej jest dostarczanie dostępu do źródeł wiedzy, a nie do wiedzy samej w sobie
Obiekt	<ul style="list-style-type: none"> wiedza jest obiektem, który może być magazynowany 	<ul style="list-style-type: none"> kluczową kwestią zarządzania wiedzą jest budowa i zarządzanie magazynem (hurtownią) wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> rolą technologii informacyjnej jest zaangażowanie w gromadzenia, przechowywanie i transferowanie wiedzy
Proces	<ul style="list-style-type: none"> wiedza jest procesem wykorzystania doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie wiedzą koncentruje się na przepływie wiedzy i procesie tworzenia, podziału i dystrybucji wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> technologia informatyczna łączy źródła wiedzy, tak aby umożliwić szerszy i głębszy przepływ wiedzy
Dostęp do informacji	<ul style="list-style-type: none"> wiedza jest warunkiem dostępu do informacji 	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie wiedzą koncentruje się na zorganizowanym dostępie do wiedzy i wyszukiwaniu określonej zawartości 	<ul style="list-style-type: none"> rolą technologii informacyjnej jest dostarczenie efektywnych mechanizmów wyszukiwania i przeszukiwania na potrzeby lokalizacji istotnych informacji
Potencjał	<ul style="list-style-type: none"> wiedza jest potencjałem, który wpływa na działania 	<ul style="list-style-type: none"> zarządzanie wiedzą wiąże się z budową podstawowych kompetencji i rozumieniem strategicznego <i>know-how</i> 	<ul style="list-style-type: none"> rolą technologii informacyjnej jest wzmocnienie kapitału intelektualnego poprzez wsparcie rozwoju kompetencji jednostki i organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Alavi, Leidner, s. 111].

ilości wiedzy i systematycznego wykorzystywania jej w przedsiębiorstwie. W tym celu niezwykle ważne jest, aby we właściwy sposób podejść do procesu zarządzania wiedzą, tj. właściwie zidentyfikować posiadaną wiedzę, dokonać jej klasyfikacji, umiejętnie ją przechowywać i w konsekwencji korzystać w odpowiednim momencie. Nie będzie to jednak możliwe, jeżeli w przedsiębiorstwie nie będzie właściwego systemu zarządzania wiedzą, który jest „zbiorem” narzędzi wykorzystywanych na wszystkich etapach zarządzania wiedzą do uprawniania obiegu wiedzy oraz dostępu do niej. W tabeli 3 zaprezentowane zostały wzajemne powiązania pomiędzy wiedzą, zarządzaniem wiedzą a systemem zarządzania wiedzą¹.

Literatura

- Alavi M., Leidner D.E., *Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, „MIS Quarterly” b.r., vol. 25, no. 1.
- Dalkir K., *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Butterworth – Heinemann 2005.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press 2000.
- Gallupe B., *Knowledge management systems: surveying the landscape*, „International Journal of Management Reviews” 2001, vol. 3, issue 1.
- Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
- Kuczka T., *Knowledge management process model*, Technical Research Centre of Finland, ESPOO 2001.
- Ortiz Laverde A.M., Baragano A.F., Sarriegui Dominguez J.M., *Knowledge process: on overview of the principal models*, 3rd European Knowledge Management Summer School, San Sebastian, 7-12.09.2003.
- Piechota R., *Projektowanie rachunku kosztów działań. Activity based costing*, Difin, Warszawa 2005.
- Qureshi S., Brigs O.R., Hlupic V., *Value creation from intellectual capital: convergence of knowledge management and collaboration in the intellectual bandwidth model*, „Group Decision and Negotiation” 2006, vol. 15.
- Sagan M., *A New life cycle model for processing of knowledge management*, www.baskent.edu.tr/~msagsan, 27.01. 2011.
- Sobol E. (red.), *Nowy słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sprague R.H., *A framework for the development of decision support systems*, „MIS Quarterly” 1980, vol. 4, no. 4.

¹ System zarządzania wiedzą bazuje na technologii informatycznej, która wspiera i wzmacnia procesy tworzenia, gromadzenia i wyszukiwania, transferu i zastosowania wiedzy w organizacji. Technologie informatyczne nie w każdym przypadku wiążą się z zarządzaniem wiedzą, ale mogą wspierać ten proces na różne sposoby, np. w odnalezieniu zapisanych źródeł wiedzy za pomocą narzędzi przeszukiwania baz danych, w dostępie do informacji dotyczących zakończonych projektów, w analizie danych o klientach. Można wyróżnić trzy zasadnicze rodzaje aplikacji wykorzystywanych w ramach technologii informatycznych: (1) kodowanie i podział najlepszych praktyk, (2) tworzenie katalogów wiedzy korporacyjnej, (3) tworzenie sieci wiedzy.

The knowledge-based economy. Organisation for economic co-operation and development, Paris 1997, www.oecd.com, marzec 2010.

Wiig K.M., *Knowledge management foundations*, TX: Schema Press 1993.

Zack M.H., *Managing codified knowledge*, „Solan Management Review”, Summer 1999.

KNOWLEDGE ACQUIRING PROCESS IN A COMPANY

Summary: The article contains the analysis of literature on process approach to knowledge management. The author has divided a process of knowledge acquiring into three levels. The first level is connected with knowledge definition. The second level concerns knowledge management building. The third level is about building system of knowledge management.