

*Bogusz Mikuła, Marek Ćwiklicki*

# Integracyjna rola zarządzania wiedzą

## Wprowadzenie

**P**rzedsiębiorstwa chcąc sprostać nowym wymaganiom, jakie ujawniły się w ostatnim dziesięcioleciu, decydują się na implementację nowatorskich rozwiązań organizatorskich, w których zarządzanie nabiera nowego, ponadmaterialnego charakteru i staje się niekiedy wręcz abstrakcyjne. Koncentruje się bowiem na bytach niecielesnych i niematerialnych, ale istotnych i mogących zwiększyć wartość przedsiębiorstwa nawet kilkanaście razy (o ile organizacja je posiada i będzie potrafiła wykorzystać). Zarządza się wiedzą, potencjałem intelektualnym, wartościami, kompetencjami – nowo odkrytymi zasobami, wskazując na ich doniosłą rolę w efektywnie funkcjonującej organizacji. Współczesne koncepcje zarządzania starają się pomóc kierownictwu firm w identyfikacji, gromadzeniu, tworzeniu i wykorzystaniu wirtualnych zasobów w celu zwiększenia wartości firmy oraz szybszego dostosowania się do zmian. W niniejszym artykule zaprezentowano koncepcję i model zarządzania wiedzą uwzględniający inne metody pomagające tworzyć wiedzę w organizacjach.

## Historia powstania zarządzania wiedzą

**I**dea dzielenia się wiedzą z innymi ludźmi znana jest człowiekowi od bardzo dawna. Niektórzy upatrują korzeni zarządzania wiedzą w czasach, kiedy ludzkość posiadała umiejętność rozpalania ognia i zaczęto dzielić się tym odkryciem. Inni za punkt zwrotny uważają wynalezienie pisma, identyfikując starożytne manuskrypty i tabliczki gliniane jako nośniki wiedzy. Choć takie podejścia wydają się uproszczeniem, to jednak trzeba pamiętać o tym, że współczesne zarządzanie wiedzą polega na jej dystrybucji do odpowiednich pracowników w odpowiednim czasie. K.E. Sveiby uważa, że działania związane z rozpowszechnianiem wiedzy w bibliotekach, szkołach itp. można by nazwać zarządzaniem wiedzą, a bibliotekarzy i nauczycieli mianem *knowledge managers* [Sveiby 1999]. Jednakże na ukonstytuowanie się zarządzania wiedzą jako odrębnego podejścia w zarządzaniu trzeba było poczekać aż do ostatniego stulecia.

Koniec lat 80. XX stulecia przyniósł koncepcję zarządzania wiedzą. Powstała ona w dużych firmach konsultingowych, a geneza jej narodzenia jest sto-

sunkowo banalna. Otóż firmy te zaczęły zastanawiać się, jak wykorzystać dotychczasową wiedzę zdobytą poprzez doświadczenie w szerszym zakresie i nowych obszarach. Okazało się, że rozwiązywane problemy powtarzają się u klientów działających w różnych regionach i branżach przemysłowych. Aby nie powtarzać skomplikowanej procedury dochodzenia do rozwiązania problemu za każdym razem, pojawiła się idea stworzenia systemu, umożliwiającego odszukanie wcześniejszych projektów, na podstawie których tworzone będą rozwiązania przystosowane do potrzeb i warunków działania danego klienta. Rangę omawianego zagadnienia podnosili również klienci firm konsultingowych, którzy niejednokrotnie sami domagali się prezentacji, przystosowania oraz wdrożenia najefektywniejszych rozwiązań sprawdzonych praktycznie i nie tyle stosowanych przez konkurencję, co w innych przemyślach. Z pomocą przyszła tu nowoczesna technologia informacyjno-komunikacyjna, która stała się podstawą systemu zarządzania wiedzą. Umożliwia ona bowiem szybkie odszukanie w bazie danych potrzebnych informacji oraz natychmiastowe połączenie się konsultantów pracujących w różnych regionach geograficznych kraju lub nawet świata w celu wymiany doświadczeń.

Przykład wykorzystania dotychczas zgromadzonej wiedzy stanowi firma Oxford Group, która zajmuje się doradztwem personalnym. Tutaj zarządzanie wiedzą mogło być zastosowane dzięki odpowiedniej infrastrukturze informatycznej. Możliwe stało się dla każdego zatrudnionego w przedsiębiorstwie skorzystanie z doświadczeń firmy dotyczących projektów kursów szkoleniowych, podejść doradczych, metod diagnostycznych itp. Informacji można poszukiwać w internecie, posługując się różnymi rodzajami słów kluczowych. Przykładowe zapytania mogą dotyczyć konkretnego klienta, projektu lub też kierownika projektu. Jeśli komuś są potrzebne zestawienia form kwestionariuszy wykorzystywanych do pomiaru satysfakcji klienta w ciągu ostatnich 10 lat, to w ciągu sekundy będzie miał dostęp do nich obojętnie z jakiego miejsca na świecie – czy to z biura w Chester, Bristolu czy też z Paryża. Archiwizacja i indeksowanie przeszłych materiałów pozwoliło firmie na wielokrotne ich wykorzystywanie. Oxford Group skoncentrowała swoje działania w obszarze zarządzania wiedzą na opracowaniu sposobów transferu wiedzy pracownikom znaj-

dującym się w różnych częściach świata. Oprócz wykorzystania zdobyczy informatycznych zastosowano także inne środki przekazu. Techniki wspomagające proces przekazywania wiedzy to nagrania na kasetach wideo przykładowych przebiegów procesu pracy. Dzięki nim inni pracownicy mogą zobaczyć oraz poznać, jak to robią ich koledzy z innych biur lub też, jakie są najlepsze praktyki w tym zakresie. Rozpowszechnianie wiedzy wśród jednostek położonych w różnych częściach świata, może przebiegać poprzez wykorzystanie poczty elektronicznej oraz tele- i wideokonferencji [Coles 1999].

Firmy konsultingowe szybko zorientowały się, że stworzona przez nie idea jest znakomicie sprzedającym się produktem dla firm spoza konsultingu. Dlatego też położyły duży nacisk na rozpropagowanie tej koncepcji organizując wiele konferencji naukowych i wydając wiele publikacji. Zaznaczyć również należy, że zarządzanie wiedzą zmieniło sposób funkcjonowania firm konsultingowych, a technologia informatyczna stała się nowym narzędziem pozwalającym lepiej tworzyć kapitał wiedzy.

Zgłębiając zagadnienie zarządzania wiedzą można dojść do wniosku, że proces ten istniał w organizacjach od zawsze. Był on jednak mniej lub bardziej uświadomiony przez menedżerów i mniej lub bardziej scentralizowany. Idee stworzone przez firmy konsultingowe w pełni uświadomiły innym organizacjom istnienie zarządzania wiedzą, które teraz starają się ów proces uchwycić i ustrukturyzować w celu podniesienia poziomu generowania i wykorzystania wiedzy traktowanej jako zasób.

### Próby zdefiniowania zarządzania wiedzą

**B**ardzo często rozumie się zarządzanie wiedzą w sposób intuicyjny. Ponadto, zarządzanie wiedzą jest definiowane w różnych aspektach, a same definicje niejednokrotnie nie oddają istoty tego procesu. Przykładowo:

■ W rozumieniu R.G. Weniga zarządzanie wiedzą polega na prowadzeniu działań skoncentrowanych na organizacji zdobywającej wiedzę z własnych doświadczeń i doświadczeń innych oraz na rozumnym wykorzystaniu tej wiedzy w realizacji misji organizacji [Baines 1997, s. 202].

■ M. Sarvary [1999, s. 95] określa zarządzanie wiedzą jako proces biznesowy, dzięki któremu firmy kreują i stosują swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę.

■ Według W.R. Bukowitza i R.L. Williamsa [2000, s. 2] zarządzanie wiedzą jest procesem, dzięki któremu organizacja generuje bogactwo z wiedzy i kapitału intelektualnego.

■ Ch. Handy określa zarządzanie wiedzą jako „inteligentne wykorzystanie nowej technologii zrównoważone docenieniem wartości twórców i powierników wiedzy – ludzi” [Coles 1999].

■ Z kolei Y. Malhotra określa zarządzanie wiedzą przede wszystkim jako źródło synergii możliwości

przetwarzania danych i informacji przez środki informatyczne oraz możliwości kreatywności ludzi [Knowledge Management... 1998]. W uzupełnieniu dodaje on, że zmienność i nieprzewidywalność otoczenia sprawia, że techniki i metody postępowania dnia wczorajszego określane jako najlepsze, mogą okazać się nieskuteczne w dniu jutrzejszym.

■ Dla I. Nanoki oraz H. Takeuchiego zarządzanie wiedzą jest powtarzającym się cyklem obejmującym cztery procesy: socjalizację (przekształcenie wiedzy cichej w cichą), eksternalizację (zmiana wiedzy cichej w formalną), kombinację (tworzenie wiedzy formalnej z formalnej), internalizację (zmiana wiedzy formalnej w cichą). Wiedza cicha to ta, z której istnienia zdajemy sobie sprawę, wykorzystujemy ją codziennie, jednak nie potrafimy do końca wyjaśnić jej istoty, przez co jej przekazywanie jest bardzo trudne. Wiedza formalna to ta część wiedzy cichej, którą usystematyzowano i da się ją przedstawić za pomocą słów, liczb, znaków lub symboli a przez co można ją przekazać innej osobie [Strojny 1999, s. 6].

Aby pojąć istotę zarządzania wiedzą, należy na wstępie określić charakter wiedzy, kluczowego słowa w odniesieniu do danych i informacji. Dane to suche fakty przedstawione w postaci znaków. Jeśli przyjmą one uporządkowane zbiory przedstawiające jakiś fragment naszej rzeczywistości, stają się wówczas informacją. Mają one charakter statyczny i zamknięty. Gdy jednak posiadają cechę otwartości i dynamiczności stają się wiedzą (por.: [Szarafin 1999, s. 13; Brooking 1999, s. 4]). Jednak wydaje się, że wiedza nie jest tworzona tylko przez zintegrowane zbiory informacji. Nawiązać tu trzeba do wyróżnionej przez I. Nanokę i H. Takeuchiego wiedzy cichej, której nie jesteśmy zdolni przekształcić w informację, którą jednak wykorzystujemy.

N. Sillamy określa wiedzę jako ogół wiadomości jednostki. Stwierdza on, że „kiedy nasza wiedza rośnie, nie oznacza to jedynie ilościowego przyrostu informacji, ale przede wszystkim prowadzi do reorganizacji całości danych, jakimi dysponujemy” [Sillamy 1994, s. 321]. R. McDermott [1999, s. 106] traktuje wiedzę jako pozostałość myślenia, a dokładniej efekt zastosowania informacji i doświadczeń w procesie myślenia. Inne ujęcie wiedzy proponuje A. Brooking [1999, s. 5]. Przedstawia ona wiedzę jako połączenie informacji wraz ze zrozumieniem, w jaki sposób ich użyć.

Więcej na temat istoty wiedzy niż same definicje mówią jej cechy. R. McDermott wyróżnił sześć następujących jej cech charakterystycznych, a mianowicie:

- „wiedzieć o czymś” jest aktem ludzkim,
- wiedza jest pozostałością myślenia i efektem doświadczenia,
- wiedza tworzona jest w teraźniejszości,
- wiedza przynależy do społeczeństwa (wspólnoty ludzi),
- wiedza krąży w społeczeństwie wieloma kanałami,
- nowa wiedza tworzona jest w granicach starej [McDermott 1999, s. 105].

Do owych cech wiedzy można dodać kolejne, mianowicie: wiedza występuje w dwóch postaciach: formalnej i ukrytej, jest trudna do uchwycenia i pełnego wykorzystania, jest względna i wieloznaczna, co powoduje, że może być różnie interpretowana przez różne osoby; jest dynamiczna – uchwycenie jej wycinka może prowadzić do znacznego przyrostu wiedzy oraz ma zdolność do przyrostu w trakcie jej stosowania; ma zdolność do szybkiej dezaktualizacji (starzenia się); może być tworzona w różny sposób (za pomocą różnych metod).

Z dotychczasowych rozważań wynika, że wiedza to elastyczna i dynamiczna niematerialna „substancja” stanowiąca efekt przetworzenia myślowego zbiorów informacji posiadanych i uzyskiwanych przez człowieka. Proces myślowy, który tworzy wiedzę, ukierunkowany jest przez intuicję, co czyni ją względną. Oznacza to, że przedmiot badany przez dwie osoby różnymi metodami może się jawić jako całkiem odmienna jakość.

Rozpatrując wiedzę w zastosowaniu do biznesu można bezpośrednio stwierdzić, że jest ona jednym z podstawowych strategicznych czynników sukcesu. Przede wszystkim:

- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach,
- umiejętność jej gromadzenia i poprawnego wykorzystania stanowi jedną ze złożonych kompetencji organizacji,
- dzięki procesowi kodyfikacji strukturalizuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych,
- potrafi się materializować, czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach, co powoduje, że jest imitowalna,
- wiedza sama w sobie może stanowić produkt.

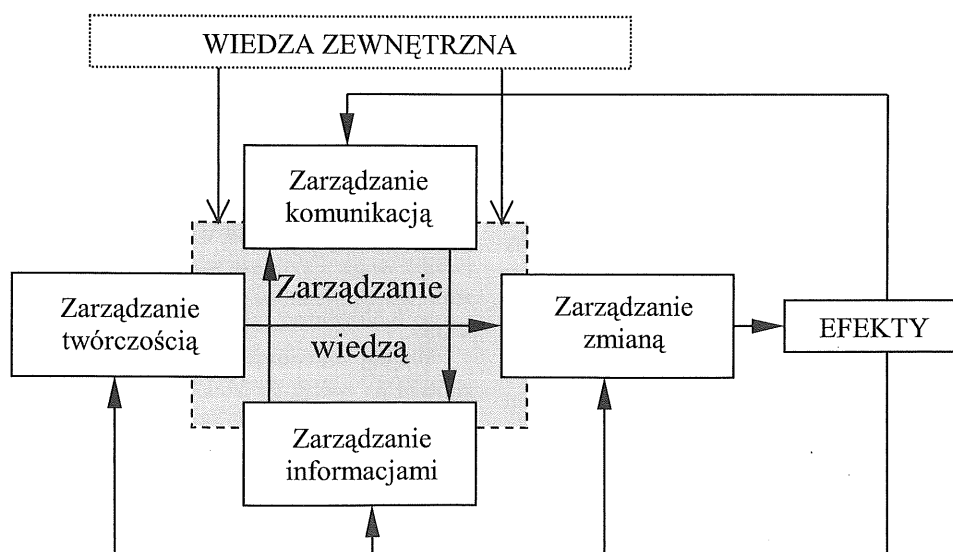
## Integracyjna rola zarządzania wiedzą

Z powyższych rozważań wynika wiele wniosków odnośnie do sposobów tworzenia wiedzy w organizacji oraz sposobów pozwalających na wdrożenie zarządzania wiedzą. Warto zwrócić uwagę na to, że zarządzanie wiedzą stanowi spoiwo łączące wiele metod zarządzania, które do tej pory stosowano bądź to oddzielnie, bądź do innych celów. Dopiero podniesienie wiedzy do rangi zasobu i ukazanie jej wartości doprowadziło do skoncentrowania uwagi na niej, a precyzyjnie rzecz ujmując, na pracowniku, powierniku i użytkowniku wiedzy.

Podobnie jak wiedza również sam proces zarządzania wiedzą jest różnie ujmowany i prezentowany. M. Sarvary [1999, s. 96] wyróżnia trzy składowe subprocesy, które go tworzą:

- organizacyjne uczenie – proces gromadzenia informacji i/lub wiedzy,
- tworzenie wiedzy – proces transformacji i integracji surowych informacji w wiedzę, czyniący je użytecznymi w rozwiązywaniu problemów biznesowych,
- dystrybucja wiedzy – proces dający członkom organizacji dostęp do wiedzy i pozwalający ją stosować.

Niektóre firmy koncentrują się na wybranych procesach zarządzania wiedzą. Przykładowo firma KPMG koncentruje się na: ● identyfikacji źródeł wiedzy, ● przechowywaniu i zapisywaniu wiedzy, ● tworzeniu nowej wiedzy, ● dzieleniu i rozpowszechnianiu wiedzy, ● uczeniu się, ● zastosowaniu wiedzy wewnątrz organizacji, ● wykorzystaniu wiedzy poza organizacją. Natomiast w firmie Arthur Andersen proces ten ujmuje się w nieco odmienny sposób: identyfikacja, gromadzenie, organizowanie, dostosowanie, dzielenie, wykorzystanie, tworzenie [Strojny 2000, s. 23–24].



Rys.1. Integracyjna rola zarządzania wiedzą wobec obszarów tworzenia, gromadzenia i wdrażania wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe ujęcia wskazują, że u podłoża procesów odkrywania, badania, rozwoju i zastosowania wiedzy leżą procesy organizacyjnego uczenia. Dobitnie zwraca na to uwagę Ai-Tee Koh, który stwierdza, że „jeśli wiedza jest siłą, to uczenie się jest kluczem do siły” [Koh 2000, s. 85]. W rzeczywistości proces organizacyjnego uczenia jest procesem organizowania wiedzy, jej uchwycenia i skoordynowanego wykorzystania. Zarządzanie wiedzą polega więc na integracji obszarów pozyskiwania, kreowania i wdrażania wiedzy (rys. 1.). Pamiętać jednak należy, że procesy pozyskiwania wiedzy przybierają odmienny przebieg na poziomie pracownika, zespołu i organizacji.

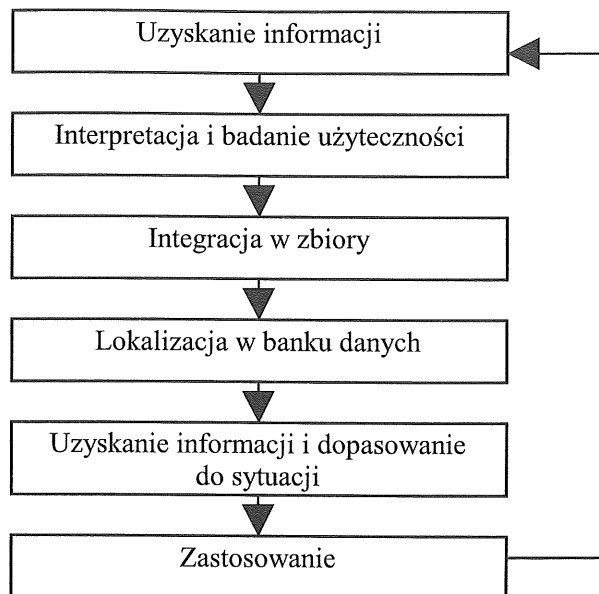
Ponadto, zarządzanie wiedzą może być rozpatrywane z dwóch perspektyw: procesowej i obiektowej [Sveiby 1999]. Ujęcie procesowe wyrasta z nauk filozoficznych, psychologicznych i społecznych. Główny nacisk kładziony jest na aspekt dydaktyczny zarządzania wiedzą, koncentrujący się na procesie uczenia się. Natomiast spojrzenie obiektowe pozwala na uprzedmiotowienie wiedzy, a przez to uczynienie jej sterowalną. Taki punkt widzenia charakterystyczny jest dla zarządzania informacjami.

Stąd też wyszczególnia się dwa podstawowe podejścia do zarządzania wiedzą określane mianem strategii kodyfikacji i strategii personalizacji. Strategia kodyfikacji koncentruje się na budowaniu bazy danych, w którym gromadzone są informacje, a następnie są one udostępniane pracownikom. Strategia personalizacji polega natomiast na umożliwieniu kontaktu ludziom, którzy poprzez prowadzone rozmowy przekazują sobie wiedzę [Strojny 2000, s. 22]. U podłoża jednej i drugiej strategii leżą systemy komputerowe, przy czym w pierwszym przypadku są one narzędziami gromadzenia, przechowywania i dystrybucji informacji, w drugim narzędziami komunikacji między ludźmi.

Pierwsza strategia prezentuje punkt widzenia bliższy obiektowemu, druga zaś – procesowemu.

Generowanie nowej wiedzy przez człowieka odbywa się głównie poprzez: rozmowy i słuchanie ludzi, doświadczenia w pracy, intuicję, programy mentoringowe, edukację i trening, analizę istniejącej wiedzy, uczenie innych ludzi [Brooking 1999, s. 95]. Na poziomie organizacji uzyskiwanie nowej wiedzy odbywa się przede wszystkim poprzez: wykorzystanie *benchmarkingu*, obserwację i analizę trendów rozwojowych zjawisk, gromadzenie doświadczeń, eksperymentowanie. Natomiast A.-T. Koh [2000, s. 93] dodaje do tego zestawu alianse strategiczne, uznając je jako jedną z zasadniczych metod, jaka powinna być wykorzystywana w procesie pozyskiwania nowej wiedzy przez współczesne firmy. Pojawia się więc tutaj nowy, wyższy poziom organizacyjnego uczenia się – międzyorganizacyjny.

Rys. 2. przedstawia proces kreowania wiedzy z informacji zewnętrznych oparty na dominacji strategii kodyfikacji. W procesie tym lokalizacja informacji w banku danych jest jedną z odmian strukturyzacji wiedzy. Wiedza strukturyzuje się dodatkowo w instrukcjach, procedurach, technologiach, kompeten-



**Rys. 2. Proces kreowania wiedzy z informacji zewnętrznych oparty na dominacji strategii kodyfikacji**

Źródło: opracowanie własne.

cjach pracowników, po czym uzewnętrznia się w wyrobach i usługach. Faza uzyskania i dopasowania jest natomiast procesem przetworzenia informacji w wiedzę. W procesie myślowym integrowane są zbiory informacji, następuje zadawanie pytań, poszukiwanie odpowiedzi i formułowanie opinii. W fazie tej niemierzalne przydatne okazać się może wykorzystanie personalizacji. W efekcie zastosowania wiedzy uzyskuje się nowe informacje, które winny być poddane interpretacji i badaniu użyteczności, zintegrowane z odpowiednimi zbiorami i ulokowane w banku danych, tak by były szybko dostępne do ponownego wykorzystania.

W tym podejściu integruje się metody zarządzania informacjami, głównie o charakterze informatycznym i zarządzanie komunikacją, która stanowi kanał dystrybucyjny zebranych informacji.

Zarządzanie wiedzą jest procesem, dla którego realizacji powołany zostaje w organizacji system zarządzania wiedzą. Firma Ernst & Young definiuje go jako „system zaprojektowany tak, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu i wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji prowadzących do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej” [Strojny 2000, s. 20]. Podstawowe jego elementy składowe to: zasady, metody, środki (głównie techniki komputerowej) i zbiory informacji. Efektywność funkcjonowania tego systemu uzależniona jest od warunków, jakie panują w organizacji. Ważne jest, aby:

- pracownicy mieli poczucie przynależności i lojalności wobec firmy oraz posiadli umiejętność uczenia się,
- występował ogólny dostęp do informacji,

- prowadzony był odpowiednio zorganizowany ciągły proces rozwoju zawodowego każdego z pracowników,
- uzyskano postawę orientacji zespołowej – czyli przekonanie, że podstawową jednostką uczenia się jest zespół pracowników,
- uzyskano postawę orientacji na klienta – czyli ukierunkowanie na identyfikację i zaspakajanie potrzeb klienta,
- osiągnięto wysoki poziom motywacji pracowników ukierunkowanej na uczenie się i tworzenie innowacji,
- stworzono klimat organizacyjny sprzyjający twórczości i innowacjom, który umożliwi eksperymentowanie i uczenie się na błędach.

Najważniejszym warunkiem poprawnej realizacji procesów zarządzania wiedzą wydaje się konieczność uzyskania przez organizację umiejętności pozyskiwania i przetwarzania informacji o potrzebach klientów, a głównie ich wiedzy na temat oferowanych przez firmę produktów i usług w wiedzę o przedsiębiorstwie i użyteczności posiadanej przez nie wiedzy.

## Podsumowanie

Zadać można pytanie: czy zarządzanie wiedzą jest rzeczywiście nowością czy też wylansowaną modą? Raczej należałoby uznać, że jest to profesjonalnie wylansowana moda, gdyż od wielu lat, zanim zaistniała owa koncepcja, firmy zarządzały wiedzą oczywiście stosownie do posiadanych środków odpowiadających poziomowi postępu techniczno-organizacyjnemu. Nie oznacza to jednak, że nie należy rozpatrywać zagadnienia wykorzystania wiedzy w organizacji. Natomiast najpoważniejszym problemem metodologicznym, który wystąpił podczas rozważania problematyki zarządzania wiedzą, wydaje się być określenie pojęcia wiedzy. W tym przypadku dojść można do przekonania, że wiedza o wiedzy jest (w nomenklaturze I. Nanoki i H. Takeuchiego) wiedzą cichą, którą w obecnym czasie trudno jest przekształcić w wiedzę formalną. Dlatego też próby definicji wiedzy będą w dalszym ciągu niezadowolające. Innym poważnym zagadnieniem jest sposób pozyskiwania wiedzy i jej zapisywania, w celu późniejszego wykorzystania.

Trudność w identyfikowaniu wiedzy jako zasobu organizacyjnego sprawia, że zarządzanie nim dotyczy jedynie pewnych wybranych aspektów, w zależności od potrzeby pracowników danej organizacji. Nieuświadomienie sobie innych walorów tego zasobu powoduje wykorzystanie zarządzania wiedzą do wąskiego tylko zakresu. Próba ujęcia wiedzy z punktu widzenia procesów pozwalających na jej pozyskanie, tworzenie i wdrożenie, pozwala na zbliżenie się do pełnego wykorzystania zarządzania wiedzą w organizacji.

Inną trudność sprawia fakt przenikania się różnych metod zarządzania, które w pewnych obszarach pokrywają się i dublują. Żeby móc zatem efektywnie zarządzać wiedzą, należy wyznaczyć wyraźne granice

działań mających za zadanie wykorzystanie tego zasobu. W celu stworzenia systemu zarządzania wiedzą kierownictwo powinno określić, z jakich elementów będzie się ów system składał. W takim ujęciu zarządzanie wiedzą pełni rolę integracyjną w stosunku do zarządzania twórczością, komunikacją, informacjami, zmianami, kompetencjami. Identyfikacja procesów składających się na organizacyjne uczenie się oraz kodyfikację zdobytej wiedzy pozwoli na organizację ich zgodnie z celami przedsiębiorstwa. Do tego niezbędne jest wykorzystanie metod i technik charakterystycznych dla powyżej wymienionych obszarów, tj. twórczości, komunikacji itd. Zarządzanie wiedzą niczym „klamra”, „most”, łączy różne obszary zarządzania, aby móc wykorzystać „białą plamę” w zarządzaniu zasobami organizacyjnymi. Uwzględnienie wiedzy w zarządzaniu pozwala zatem na pełniejsze wykorzystanie tego, czym organizacja dysponuje, umożliwia wielopłaszczyznową ocenę przedsiębiorstwa, prowadząc do świadomego zwiększania wartości niematerialnych zasobów firmy.

Bogusz Mikula, Marek Ćwilicki

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BAINES A., *Exploiting Organizational Knowledge in the Learning Organization*, „Work Study” 1997, nr 6.
- [2] BROOKING A., *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*, International Thomson Business Press, London 1999.
- [3] BUKOWITZ W.R., WILLIAMS R.L., *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Time, Prentice Hall, London 2000.
- [4] COLES M., *Knowledge Management. Knowing Is Succeeding*, „Director”, March 1999.
- [5] KOH A.-T., *Linking Learning, Knowledge Creation, and Business Creativity. A Preliminary Assessment of the East Asian Quest For Creativity*, „Technological Forecasting and Social Change” 2000, nr 1.
- [6] MALHOTRA Y., *Virtual Corporations, Human Issues & Information Technology*, wywiad przeprowadzony dla @Brint L.L.C., <http://www.brint.com/interview/astdint.htm>, 1 luty 1997.
- [7] McDERMOTT R., *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*, „California Management Review” 1999, nr 4.
- [8] SARVARY M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, nr 2.
- [9] SILLAMY N., *Słownik psychologiczny*, Wydawnictwo „Książnica” 1994.
- [10] STROJNY M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy Jakości” 1999, nr 12.
- [11] STROJNY M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” 2000, nr 3.
- [12] SVEIBY K.E., *What is Knowledge Management*, <http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>, march 1999.
- [13] SZARAFIN M., *Knowledge Management*. Słowo (przed)wstępne, „Problemy Jakości” 1999, nr 3.