

Istota wiedzy jako źródła innowacji

<https://doi.org/10.33141/po.2008.78.02>

Jerzy Baruk

Przeгляд Organizacji, Nr 7/8 (822/823), 2008, ss. 6-10
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu coraz powszechniejsze jest przekonanie, że wiedza i innowacje stanowią najważniejszy zasób każdej organizacji decydujący o jej konkurencyjności, dlatego powinny być włączone do procesów zarządzania. Ponieważ znajomość istoty wiedzy jako zasobu przedsiębiorstwa i jej związku z innowacjami wśród kierowników nie jest zbyt wysoka, zasadne jest omówienie podstawowych kwestii związanych z tą problematyką. Złożoność problematyki działalności innowacyjnej sprawia, że wiedza pojedynczego człowieka nie jest wystarczająca, aby tę działalność prowadzić skutecznie. Możliwość uwzględnienia wielu czynników warunkujących sprawny przebieg procesów innowacyjnych powstaje na poziomie zespołów, a szczególnie na poziomie organizacji, która dysponuje potencjałem wiedzy wszystkich zatrudnionych w niej pracowników. Zasadne jest więc silniejsze niż dotychczas skoncentrowanie się kadry kierowniczej na włączeniu potężnego zasobu, jakim jest wiedza pracowników do procesu zarządzania w sposób systemowy.

Wymaga to podejmowania działań umożliwiających ujawnianie wiedzy tkwiącej w umysłach pojedynczych pracowników, jej wzbogacania i przekształcania w wiedzę całej organizacji oraz stwarzania warunków do przetwarzania jej w innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, dostarczające wartość dla klientów szybciej i taniej niż czynią to konkurenci. Jednym z warunków koniecznych do zaistnienia takiego stanu jest zmiana mentalności kadry kierowniczej – zrozumienie, że wiedza pracowników o wewnętrznych relacjach, otoczeniu bliższym i ogólnym, technice, technologii, ekonomii i finansach, marketingu, a także wiedza socjo-psychologiczna o otaczającym nas świecie, ujęta w system wiedzy organizacyjnej, stanowi najważniejszy, strategiczny zasób współczesnej organizacji, pozwalający jej uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną.

Wiedza i jej istota

W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznej definicji wiedzy. Na przykład Murray uważa, że wiedza jest informacją prze-

kształconą w zdolność do skutecznego działania. W konsekwencji wiedza staje się działaniem (http://www.ktic.com/topic6/13_term2.html). Probst, Raub i Romhardt wiedzę pojmują jako ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów [Probst, Raub, Romhardt 2004: 35]. Weggeman utożsamia wiedzę z osobistą zdolnością będącą produktem informacji, doświadczenia, kwalifikacji i postaw posiadanych przez człowieka w określonym momencie [Beijerse 1999: 99].

Wiedzę można odnieść, tak jak czyni to Pérez-Bustamante, do zbioru wierzeń i indywidualnych wartości, które są trudno dostępne dla osób trzecich [Pérez-Bustamante 1999: 12]. Zdaniem autora, handlowe przekazywanie wiedzy technologicznej ograniczane jest paradoksami wartości i informacji. Paradoks wartości polega na tym, że nabywca nie jest zdolny do oszacowania rzeczywistej wartości zasobu z powodu braku informacji. Paradoks informacji akcentuje fakt, że sprzedawca nie powinien ujawniać informacji stanowiących podstawę zasobu, ponieważ nabywca miałby dostęp do wszystkich istotnych informacji – bez płacenia za nie. Interpretacja ta wskazuje na zacieranie się granic między wiedzą a informacją. Wyjątkowo zwięzłą definicją posługują się McAdam i Reid, którzy stwierdzają, że wiedza to kanoniczny zbiór faktów i racjonalnych zasad [McAdam, Reid 2001: 233].

Definicja wiedzy nabiera innego znaczenia po odniesieniu jej do określonego obiektu, tak jak czynią to Davenport i Völpeł. Pisząc o wiedzy firmy autorzy mają na myśli skodyfikowaną informację przy wysokim udziale wartości dodanej wnoszonej przez ludzi przez intuicję, interpretację, doświadczenie, mądrość, informację o klientach, konkurentach i partnerach w biznesie [Davenport, Völpeł 2001: 212]. W podobnym tonie wypowiada się Elliott, stwierdzając, że wiedza to informacja posiadająca wartość [Elliott 1996: 1–8].

Przez wiedzę można też rozumieć zdolność do przetwarzania danych i informacji. Przy czym chodzi tu o następujące rodzaje wiedzy¹⁾:

- wiedzieć – co,
- wiedzieć – dlaczego,
- wiedzieć – jak,
- wiedzieć – kto?

Niewątpliwie propozycję tę można wzbogacić o cztery kolejne rodzaje wiedzy:

- wiedzieć – kiedy,
- wiedzieć – z czego,
- wiedzieć – gdzie,
- wiedzieć – czym?

Pozytcje 1, 2, 5, 6, 7, 8, oznaczają rodzaje wiedzy mające cechy towarów rynkowych, natomiast wiedza typu „wiedzieć – kto” oraz „wiedzieć – jak”, ma charakter wiedzy cichej, a więc trudno mierzalnej, ale jednocześnie najbardziej wartościowej. Wiedza typu „wiedzieć – kto” wskazuje osoby/instytucje mające wiedzę, jak zrobić coś konkretnego. Tego rodzaju wiedza stanowi podstawę tworzenia specjalnych struktur (związków) zapewniających dostęp do ekspertów, których można wykorzystać do rozwiązywania problemów pojawiających się wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu poszczególnych organizacji. Wiedza typu „wiedzieć – jak” sugeruje możliwość wykorzystania wiedzy opracowanej i przechowywanej wewnątrz organizacji. Stanowi więc podstawę tworzenia sieci umożliwiających poszczególnym organizacjom dzielenie się wiedzą cząstkową, typu „wiedzieć – jak” i łączenia jej w organiczne całości.

Wiedza typu „wiedzieć – co”, „wiedzieć – gdzie”, „wiedzieć – kiedy” itp. przedstawia zbiór faktów, zatem odnosi się do informacji, podczas gdy wiedza typu „wiedzieć – dlaczego” dotyczy wiedzy naukowej o zasadach i prawach rządzących przyrodą, o nowych zjawiskach, stanowiących podstawę ogólnego i technologicznego rozwoju.

Wiedzę można interpretować jako płynne połączenie (mieszanie) ukształtowanego doświadczenia, wartości, kontekstualnej informacji i specjalistycznej intuicji, stanowiących podbudowę do oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji [Gupta, Iyer, Aronson 2000: 17–21].

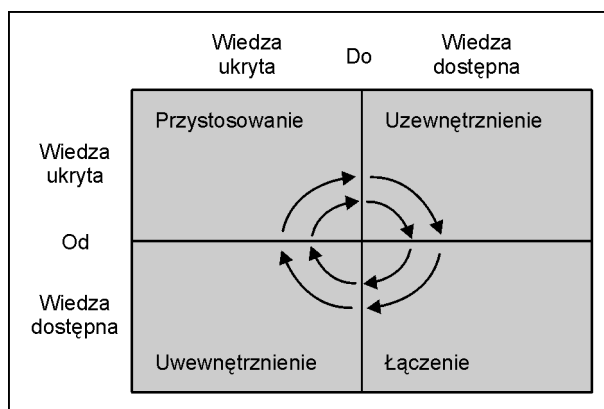
Z przedstawionego przeglądu wynika, że definiując wiedzę, wielu autorów, do których zalicza się także Beijerse, skupia się na zdolności do interpretowania danych i informacji. Jego zdaniem wiedza to informacja, zdolność do interpretowania danych i informacji w procesie nadawania znaczenia tym danym i informacjom po to, aby osiągnąć założony cel. W konsekwencji powstaje nowa informacja i nowa wiedza, umożliwiająca wykonanie określonego zadania [Beijerse 1999: 100].

Z pojęciem wiedzy ściśle powiązane są dwa inne określenia: dane i informacja. Dane to surowe fakty, informacja to zorganizowany układ danych, wiedza to informacja mająca określone znaczenie. W niniejszej publikacji wiedza rozumiana jest jako umiejętność interpretowania informacji i nadawania im określonego, twórczego znaczenia w procesie rozwiązywania pojawiających się problemów, zwłaszcza w procesach innowacyjnych [Baruk 2006: 23].

Wybiórczo potraktowany przegląd definicji wiedzy, mimo znacznej ich różnorodności, wskazuje, że wiedza jest zdolnością przekształcania informacji, przy czym zasadnicza różnica tkwi w tym, co Nona-

ka i Takeuchi nazywają wiedzą ukrytą i wiedzą dostępną. Zdaniem autorów, wiedza powstaje w wyniku interakcji między wiedzą ukrytą a wiedzą dostępną. Proces ten, nazwany „przekształcaniem wiedzy”, odbywa się na cztery sposoby (patrz rysunek 1) [Nonaka, Takeuchi 2000: 82]:

- od wiedzy ukrytej do ukrytej – przystosowanie,
- od wiedzy ukrytej do dostępnej – uzewnętrznianie,
- od wiedzy dostępnej do dostępnej – łączenie,
- od wiedzy dostępnej do ukrytej – uwewnętrznianie.



Rys. 1. Spirala wiedzy – sposoby jej przekształcania (spiral of knowledge – manners its conversion)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 96.

Istniejąca w organizacji wiedza ukryta powiększana jest w procesie przystosowania pod wpływem dzielenia się „modelami myślowymi”, umiejętnościami technicznymi itp. W ten sposób członkowie organizacji tworzą jej kulturę. W kolejnym etapie procesu tworzenia wiedzy, zasoby wiedzy ukrytej, pod wpływem celowych działań kadry kierowniczej, przekształcane są w wiedzę dostępną. Wiedza ta podlega utrwalaniu i jest przechowywana w postaci różnego rodzaju dokumentów, programów komputerowych, patentów itp.

Podejmowanie racjonalnych działań zmierzających do powiększania wiedzy dostępnej przez łączenie różnych jej postaci i rodzajów drogą zamiany danych w informacje, informacji w wiedzę konieczną do identyfikowania i rozwiązywania pojawiających się problemów, do tworzenia i wdrażania innowacji, do sprawnego zarządzania, do podejmowania decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych jest nieodzowne w każdej organizacji. Oparte na tych decyzjach działania praktyczne prowadzą do przekształcania wiedzy dostępnej w wiedzę ukrytą (proces uwewnętrzniania), powiększając w ten sposób jej zasoby. Cały proces konwersji wiedzy przyczynia się do zwiększenia ogólnego zasobu wiedzy danej organizacji i stanowi impuls do podejmowania działalności innowacyjnej, stanowiącej główne



źródło wzrostu konkurencyjności organizacji. Dlatego włączenie działań składających się na tworzenie i przekształcanie wiedzy do procesu zarządzania staje się ważnym zadaniem stojącym przed kadrami kierowniczą współczesnych organizacji.

Zasadne jest, aby wiedza niezbędna do realizacji celów każdej organizacji, zwłaszcza celów strategicznych (wiedza strategiczna), miała następujące cechy [Clarke 2001: 192]:

- wyjątkowość (bezkonkurencyjność) zwiększającą potencjalną przewagę konkurencyjną firmy,
- stosowalność, czyli zdolność do wykorzystania przy rozwiązywaniu aktualnych lub przyszłych problemów,
- wartość, czyli zdolność do pomnażania wartości rynkowej firmy,
- obronność, czyli zdolność uniemożliwiająca łatwe kopiowanie wiedzy lub jej zastępowanie,
- dynamizm, czyli możliwość doskonalenia, korygowania, przetwarzania wiedzy, zależnie od zmian zachodzących w otoczeniu,
- łatwość w uczeniu się, czyli zdolność do przyswajania przez jak największą grupę pracowników.

Pierwotnym źródłem wiedzy jest człowiek; powstaje bowiem ona w wyniku czynności umysłowych wykonywanych przez każdą jednostkę, dlatego należy czynić ją produktywną i użyteczną dla poszczególnych organizacji i zatrudnionych w nich ludzi przez sprawne zarządzanie wiedzą i przekształcanie jej w innowacje zaspokajające potrzeby wewnętrzne i rynkowe. Jest to ważna konstatacja w świetle sprawności tworzenia innowacji stanowiących główny czynnik rozwoju organizacji i wzrostu ich konkurencyjności.

Istota zarządzania wiedzą

Gospodarka oparta na wiedzy stanowi nowy etap w rozwoju podmiotów gospodarczych i społeczeństwa. Głównym zasobem tego rozwoju, obok surowców, kapitału i pracy, staje się wiedza i związane z nią informacje²⁾. Zasadne jest więc tworzenie systemowych warunków generowania wiedzy i jej wykorzystania do realizacji celów rozwojowych podmiotów gospodarczych, do wzmacniania ich konkurencyjności. Instrumentem takiego postępowania jest zarządzanie wiedzą traktowane jako zbiór uporządkowanych działań, na które składają się: przystosowanie, uzewnętrznianie, łączenie i uwewnętrznianie wiedzy ukrytej i dostępnej, nazwanym „spirala wiedzy” [Nonaka, Takeuchi 2000: 95].

Przez zarządzanie wiedzą³⁾ najczęściej rozumie się ciąg usystematyzowanych działań polegających na tworzeniu, wykorzystywaniu i upowszechnianiu czynników pozamaterialnych w organizacji tak, aby ludzie realizujący określone cele mieli łatwy dostęp do przydatnej w danym momencie wiedzy w dogodnej dla nich postaci (banki danych, programy komputerowe, instrukcje, internet, poczta elektroniczna

itp.). Zarządzanie wiedzą może bazować na jednym z trzech następujących modeli:

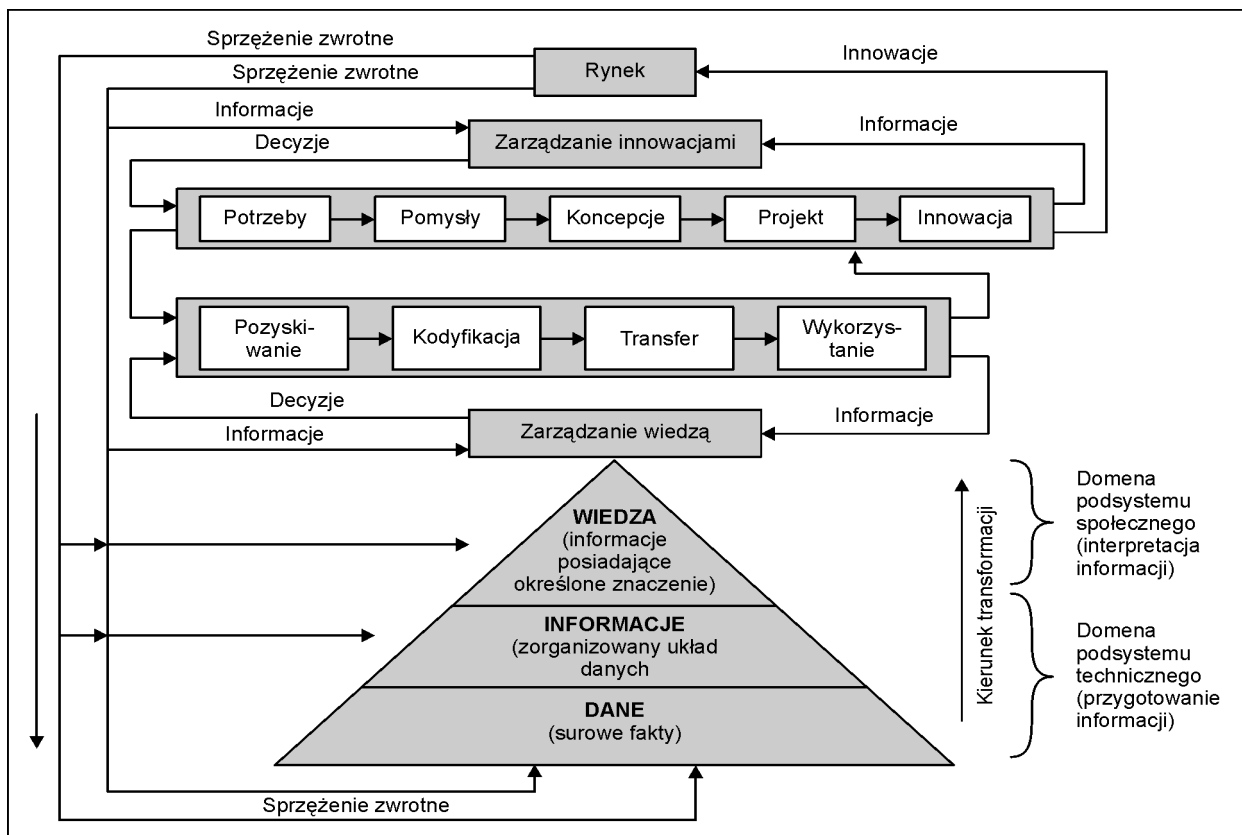
- modelu zasobowym zarządzania wiedzą, traktującym wiedzę jako najważniejszy zasób organizacji – przy czym źródłem wiedzy może być sama organizacja lub jej otoczenie;
- modelu japońskim zarządzania wiedzą, opartym na konwersji dwóch kategorii wiedzy ukrytej i jawnej;
- modelu procesowym zarządzania wiedzą, bazującym na opracowaniach i doświadczeniach praktycznych, wykorzystywanych w dużych organizacjach doradczych⁴⁾.

W procesie zarządzania wiedzą najważniejsze jest to, co chce i powinien wiedzieć odbiorca, a nie to, co wie jej posiadacz. Dlatego zarządzający powinni ciągle szukać odpowiedzi na pytanie, kim są potencjalni odbiorcy wiedzy i czego oni potrzebują? Umożliwia to generowanie, przechowywanie, przetwarzanie, transferowanie i wykorzystywanie wiedzy autentycznie przydatnej w rozwiązywaniu problemów, w procesach innowacyjnych.

Kluczowym czynnikiem w zarządzaniu wiedzą staje się pozyskiwanie i wykorzystanie ukrytych, trudno uchwytnych informacji i umiejętności bazujących na intuicji oraz osobistych doświadczeniach tak, aby stały się one dostępne i zrozumiałe dla innych⁵⁾.

W powstawaniu wiedzy, będącej fundamentem procesów innowacyjnych⁶⁾, ważne jest, aby stworzyć optymalne warunki do dzielenia się wiedzą ukrytą w umysłach jednostek. Dzielenie to polega na wymianie wszelkich przejawów tej wiedzy (poglądów, umiejętności, doświadczeń itp.) pomiędzy członkami organizacji uczestniczącymi w procesach innowacyjnych. W konsekwencji takiego postępowania dochodzi do przeniesienia wiedzy z poziomu indywidualnego na poziom poszczególnych zespołów, a także całej organizacji, gdzie następuje jej wzmocnienie i wykorzystanie w procesach generowania koncepcji nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych oraz przekazywania tej wiedzy na zewnątrz organizacji (klientom, kooperantom, pośrednikom handlowym itp.).

Zarządzanie wiedzą stanowi więc podstawowy warunek intensyfikacji i racjonalizacji działalności innowacyjnej. Model zarządzania wiedzą w powiązaniu z zarządzaniem innowacjami przedstawiono na rysunku 2. Stanowi on połączenie dwóch podsystemów: technicznego (informatycznego) z podsystemem społecznym (pracowniczym). Są one niezbędne w zarządzaniu wiedzą, a zwłaszcza równowagą między nimi. Wytworzona w ten sposób wiedza stanowi podstawę procesów innowacyjnych skutkujących innowacjami zaspokajającymi potrzeby własne przedsiębiorstwa, jak również potrzeby rynkowe. Realizacja takiej koncepcji wymaga objęcia zarówno procesów wiedzy, jak i procesów innowacyjnych procesem zarządzania – z zachowaniem sprzężeń zwrotnych między tymi procesami, podsystemami:



Rys. 2. Model integracji podsystemu społecznego i technicznego w zarządzaniu wiedzą i innowacjami
 Źródło: opracowanie własne.

technicznym i społecznym oraz rynkiem i jego potrzebami.

Wiedzę, podobnie jak kulturę organizacji, styl zarządzania, kierowanie ludźmi i system komunikacji można zaliczyć do tzw. miękkich czynników w działalności innowacyjnej. W ostatnich latach czynniki te zyskały i zyskują na znaczeniu jako koncepcje oceny wartości każdej organizacji, a zwłaszcza wiedza i umiejętności jej wykorzystania. W ocenie przedsiębiorstw innowacyjnych, czynniki miękkie mają większe znaczenie niż czynniki twarde, takie jak: strategia wprowadzania innowacji, struktura organizacyjna, procesy organizacyjne. Uważa się, że odpowiedni poziom kultury organizacyjnej, której elementem jest wiedza i dobra komunikacja, sprzyjają wzrostowi innowacyjności przedsiębiorstw. W kulturze tej jest miejsce na swobodę myślenia i działania, ale także na tolerowanie błędów i wyciąganie konstruktywnych wniosków do dalszej działalności innowacyjnej.

Zasadne staje się zinstytucjonalizowanie wykorzystywania informacji i wytwarzanej na ich podstawie wiedzy tak, aby udział pracowników w procesach innowacyjnych stawał się jak największy. Sprawne tworzenie innowacji wymaga też stylu zarządzania sprzyjającego maksymalizacji aktywności twórczej pracowników, ukierunkowującego ją na realizację przyjętych celów, zwłaszcza strategicznych [Czynniki sprzyjające 1998: 26–28]. Podstawo-

wym warunkiem jest tu objęcie wiedzy procesem zarządzania rozumianym jako zbiór uporządkowanych działań skierowanych na zasoby przedsiębiorstwa do optymalnego wykorzystania ich w realizacji celów strategicznych. Działania te to planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie.

Zakończenie

W niniejszej publikacji przedstawiono istotę wiedzy jako źródła innowacji, a także wybrane aspekty zarządzania wiedzą i działalnością innowacyjną, które – w dobie dynamizacji i globalizacji rynków – mają zasadnicze znaczenie w funkcjonowaniu i rozwoju każdej organizacji. To dzięki innowacjom wdrażanym w poszczególnych obszarach swojej działalności wiele firm zwiększa swoje obroty, doskonalą organizację i wchodzi na nowe rynki zbytu [Peters, Waterman 2000: 45–61]. Warunkiem koniecznym rozwoju działalności innowacyjnej jest sprawny system zarządzania ukierunkowany na tworzenie/pozyskiwanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej materializację w innowacjach. Priorytetami w tym systemie są następujące czynniki:

- kreatywność wyrażająca się zdolnością do powstawania całej gamy nowych pomysłów,
- wybór priorytetów umożliwiający wykorzystywanie najlepszych pomysłów przy ograniczonych środkach,



- efektywność, której przejawem jest przetwarzanie innowacyjnych pomysłów na wyroby i usługi nadające się do wprowadzenia na rynek,

- kierowanie ludźmi wyrażające się postawami najwyższego kierownictwa kształtującymi mentalność pracowników sprzyjającą tworzeniu wiedzy i innowacji oraz pełnemu otwarciu na świat zewnętrzny.

Takie otwarcie umożliwia pozyskiwanie wartościowych informacji niezbędnych w tworzeniu sprzężenia zwrotnego między tym, co jest wewnątrz, i tym, co na zewnątrz organizacji, a więc w tworzeniu nowej wiedzy. Wiedza pochodząca z zewnątrz organizacji powinna być gromadzona i upowszechniana jako element wiedzy organizacyjnej i wykorzystywana do tworzenia nowej wiedzy przekształcanej w innowacje organizacyjne, marketingowe, procesowe i produktowe sprzedawane na zewnątrz. Tak powstaje logiczny proces kreowania wiedzy w organizacji, przetwarzanej na innowacje, które umożliwiają osiąganie przewagi konkurencyjnej według schematu [W. Grudzewski, I. Hejduk, 2000: 6]: pozyskiwanie wiedzy z zewnątrz → wytwarzanie wiedzy organizacyjnej → ciągłe generowanie innowacji → osiąganie przewagi konkurencyjnej.

dr inż. Jerzy Baruk

Wydział Ekonomiczny,

Institut Zarządzania i Marketingu

Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

PRZYPISY

¹⁾ Clarke wyodrębnia cztery pierwsze z wymienionych rodzajów wiedzy, jakie pojawiły się w gospodarce opartej na wiedzy. Pozostałe stanowią rozwinięcie autora niniejszej publikacji. Por. Th. CLARKE, *The knowledge economy*, „Education + Training” 2001, no. 4/5, s. 190.

²⁾ Wiedza to „potwierdzone przekonania”, a informacja to strumień wiadomości, udogodnienie mogące dostarczać nową wiedzę. Wiedza jest wyobrażeniem wytwarzanym na podstawie informacji, stwierdzają I. NONAKA I H. TAKEUCHI, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 80–81.

³⁾ Posługiwanie się pojęciem „zarządzanie wiedzą” kwestionuje szwajcarski profesor F. Malik, twierdząc, że jeżeli oznacza ono badanie czegoś, zrozumienie, odkrywanie, uczenie się, zastanawianie, obserwowanie, czytanie, słuchanie, przypominanie sobie, dyskutowanie, czyli czynności zwiększające zasób wiedzy człowieka lub przekazywanie jej innym, to lepiej mówić o zarządzaniu osobami mającymi wiedzę i przedsięwzięciami opartymi na wiedzy. Por. *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12, s. 35–36. Zdaniem Malika, w praktyce za pojęciem „zarządzanie wiedzą” często kryje się „zarządzanie dokumentacją”.

⁴⁾ W praktyce znanych jest wiele modeli procesowych zarządzania wiedzą od najprostszego 3-fazowego modelu (nabywanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, przekształcanie wiedzy w decyzje) do holistycznego 7-fazowego modelu (identyfikowanie zasobów, badanie przydatności, ocena potrzeb, adresowanie, pozyskiwanie, przetwarzanie, korzystanie).

⁵⁾ Tak wynika z badań ankietowych przeprowadzonych przez prof. A. Rajana wśród 6000 przedsiębiorstw z różnych krajów. Por. *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12, s. 34.

⁶⁾ Innowacja jest procesem uczenia się. Wymaga gromadzenia specyficznej wiedzy i informacji użytecznych w działalności firmy. Innowacyjna firma cechuje się zdolnością do akumulowania wiedzy – stwierdzają W. GRUDZEWSKI i I. HEJDUK, *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, s. 378.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARUK J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu, Toruń 2006.
- [2] BEIJERSE R.P., *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon*, „Journal of Knowledge Management” 1999, no. 2.
- [3] CLARKE Th., *The Knowledge Economy*, „Education + Training” 2001, no. 4/5.
- [4] *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, no. 12.
- [5] DAVENPORT Th.H., VÖLPEL S.C., *The Rise of Knowledge Towards Attention Management*, „Journal of Knowledge Management” 2001, no. 3.
- [6] ELLIOTT S., *APQC Conference Attendees Discover the Value and Enablers of a Successful KM Program*, „Knowledge Management in Practice” 1996, no. 5.
- [7] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- [8] GRUDZEWSKI W., HEJDUK I., *Kierunki rozwoju zarządzania a globalizacja*, w: LEWANDOWSKI J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w warunkach globalizacji*, s. 6, Wyd. „Elipsa”, Łódź 2000.
- [9] GUPTA B., IYER L.S., ARONSON J.E., *Knowledge Management: Practices and Challenges*, „Industrial Management & Data Systems” 2000, no. 1.
- [10] http://www.ktic.com/topic6/13_term2.html.
- [11] McADAM R., REID R., *SME and Large Organisation Perceptions of Knowledge Management: Comparisons and Contrasts*, „Journal of Knowledge Management” 2001, no. 3.
- [12] NONAKA I., TAKEUCHI H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [13] *O co chodzi w tzw. zarządzaniu wiedzą?*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 12.
- [14] PÉREZ-BUSTAMANTE G., *Knowledge Management in Agile Innovative Organisations*, „Journal of Knowledge Management” 1999, no. 1.
- [15] PETERS Th., WATERMAN R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- [16] PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Summary

In the professional literature more and more common is statement that knowledge and innovations are the most important resources of an each organization. These resources decide about its competitiveness that's why should be included to management processes. Presenting of the basic questions related to this problem is justified because knowing of essence of knowledge as resource of an enterprise and its relations with innovations among managers is not too large.

In the publication the following questions are discussed:

- 1) the knowledge and its essence,
- 2) the essence of knowledge management,
- 3) the model of system knowledge and innovations management.

The special attention is paid to explanation the relation between knowledge and innovations and to management mentioned resources.