

Sylvia Stańczyk

WARTOŚCI I PRAKTYKI WYRÓŻNIAJĄCE ORGANIZACJE WIEDZY

*„Przyszło nam żyć w czasach cywilizacji informacji i organizacji
coraz bardziej przypominających różnej wielkości statki,
które usiłują żeglować po wielu rzekach niosących strumienie wiedzy”*

J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*

1. Wstęp

Możliwością sprostania nowym wymaganiom rynku i wygrania walki konkurencyjnej staje się dla przedsiębiorstw koncentracja nie tylko na materialnej stronie organizacji, ale i na niematerialnej. W czasach, gdy źródeł przewagi konkurencyjnej poszukuje się w szybkim dostępie do zasobów niematerialnych, ich wykorzystaniu, ochronie tych zasobów, a przede wszystkim umiejętności ich identyfikowania [Stańczyk, Stańczyk-Hugiet 2006] – nie stanowi zaskoczenia, iż wiedza i informacja stają się istotnymi czynnikami konkurencyjności. Przesunięcie uwagi na niedookreślone, płynne i zmienne zasoby niematerialne [Koźmiński 2004, s. 93], zmusza jednocześnie do zmiany wartości organizacyjnych¹. W obliczu intensyfikacji interakcji pomiędzy przedsiębiorstwami, zwiększającego się zasięgu ich działania, istnieje konieczność świadomego i celowego kształtowania systemu wartości sprzyjającego budowaniu i osiąganiu przewagi konkurencyjnej [Stańczyk, Stańczyk-Hugiet 2006].

Celem opracowania jest przedstawienie wartości i praktyk istotnych z punktu widzenia organizacji opartych na wiedzy (organizacji wiedzy) oraz zaprezentowanie ogólnego modelu kulturowego wyróżniającego powszechnie znane – ze względu na ponadnarodowy charakter i uznaną, globalną markę – organizacje

¹ Należy zaznaczyć, że zależności są tutaj obustronne, kultura organizacyjna bowiem wpływa chociażby na możliwości dzielenia się wiedzą.

wiedzy². W opracowaniu *ex ante* przyjęto założenie, że ponadnarodowe organizacje wiedzy wyróżnia specyficzna kultura organizacyjna, a więc specyficzne wartości i praktyki organizacyjne, stanowiące o rozwoju tych przedsiębiorstw na skalę światową.

Przedstawione w artykule zagadnienia, rozważania i wnioski powstały na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz doświadczeń własnych autora jako konsultanta do spraw kultury organizacyjnej w zakresie rozwiązywania problemów praktyki gospodarczej.

2. Organizacja wiedzy w świecie biznesu opartym na informacji

Zanim zostanie podkreślona rola organizacji wiedzy w dobie natłoku informacji, wynikającego głównie z rozwoju nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, warto przybliżyć, czym w swej istocie jest sama wiedza, organizacja wiedzy oraz jakie cechy wyróżniają organizację wiedzy od innych. Pozornie, te elementarne kwestie wydają się proste w interpretacji i zrozumieniu.

„Wiedza” jest definiowana jako zasób informacji użytecznej do funkcjonowania firmy [Kozmiński 2004, s. 93-94]. Czy pojęcie „informacji” można zatem postrzekać jako inkrementalną część wiedzy, jako ingredient wiedzy? I. Nonaka i H. Takeuchi, uznawani za jednych z największych myślicieli zajmujących się problematyką wiedzy w przedsiębiorstwach, podkreślają, że informacja nie powinna być postrzegana jako prosty element wiedzy, a raczej jako narzędzie jej budowania [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 80-81]. „Wiedza” jest bowiem zasobem informacji wartościowej – przetworzonej, połączonej i zinterpretowanej [Brilman 2002, s. 397]. „Wiedza” to informacja, której wartość została ustalona w praktyce, co odróżnia ją od innych rodzajów informacji, które nie zostały przetestowane w badaniach [Liebeskind 1996, za: Głuszek 2004, s. 73]. Ponadto, C.K. Prahalad i V. Ramaswamy zaznaczają, że wiedza jest nieodłącznie związana z indywidualną osobą, a pojawia się „na styku” tej osoby z określonym kontekstem sytuacyjnym [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 172-173]. Autorzy ci podkreślają bardzo ważny atrybut wiedzy jako istotnego zasobu organizacji, wskazując, że wiedza jest relatywizowana – nabiera odpowiedniego znaczenia w odniesieniu do konkretnych zadań. Nie należy zapominać o tym, że jest ona też radykalizowana (powodując konfiguracje nowych struktur władzy), kolektywizowana (poprzez tworzenie sieci relacji staje się dostępna dla innych), a także jest uzewnętrzniana (przekazywana i wykorzystywana) [Stańczyk-Hugiet 2005, s. 205, 207].

² W opracowaniu posłużono się przykładami ponadnarodowych organizacji wiedzy, co nie oznacza, że organizacją wiedzy może być tylko duża korporacja o światowym zasięgu, dysponująca dostępem do zaawansowanych i nowoczesnych technik i technologii. Znaczne nakłady w rozwój sieci informacyjno-komunikacyjnej nie powinny być postrzegane jako ograniczenie w zakresie umiejętnego generowania, kreowania, wykorzystywania i pozyskiwania wiedzy jako źródła przewagi konkurencyjnej.

W literaturze przedmiotu można dostrzec dwa znaczenia organizacji opartej na wiedzy – instytucjonalne i funkcjonalne. W znaczeniu instytucjonalnym taka organizacja jest systemem społecznym charakteryzującym się jakąś strukturą komunikacji i informacji, która umożliwia interakcje między jej uczestnikami. W znaczeniu funkcjonalnym organizacja wiedzy jest koncepcją zarządzania, która jest bazą dla wszystkich strategii zarządzania w obszarze podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów oraz inicjowania zmian [Güldenberga, Eschenbach 1996, s. 6, za: Zimniewicz 2003, s. 107-108]. W tym sensie organizacja opiera się na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni pracownicy i która jest ciągle wzbogacana, rozwijana i udostępniana przedsiębiorstwu – zachodzi zatem ciągłość procesu uczenia się [Zimniewicz 2003, s. 108-109]. Organizacja oparta na wiedzy jest zatem taką organizacją, której strategię są tworzone na podstawie systemów uczenia się, w wyniku czego jest tworzona i rozwijana wiedza o organizacji, jej otoczeniu, pojawiających się szansach osiągania sukcesów, unikania porażek. Strategię takiej organizacji nie tylko umożliwiają osiągnięcie celów, ale także realizowanie niezbędnych zmian [Rokita 2003, s. 111]. Niektórzy autorzy nazywają ją organizacją inteligentną, innowacyjną lub intelektualną³ [Zimniewicz 2003, s. 107-109].

Przyglądając się przykładom z praktyki gospodarczej, można stwierdzić, że większość, jeśli nie wszystkie, międzynarodowych firm konsultingowych jest organizacjami wiedzy (posiadają mniej lub bardziej rozbudowany system zarządzania wiedzą) (tab. 1). Jednak firmy z innych sektorów nie pozostają w tyle.

Tabela 1. Narzędzia zarządzania wiedzą w międzynarodowych firmach konsultingowych

Firma konsultingowa	Narzędzia
KPMG	KWorld (platforma Microsoftu)
Andersen Consulting	Knowledge Xchange (platforma Lotus Notes)
Arthur Andersen	Knowledge Space (baza danych Global Best Practices)
Deloitte & Touche	Knet, PeerScape Online
Ernst & Young	Kweb, Ernic
PricewaterhouseCoopers	KnowledgeDirect
McKinsey & Co	PDNet, Rapid Response Network
Arthur D. Little	ADL Link
Booz Allen & Hamilton	Knowledge On-Line

Źródło [Strojny 2006].

³ Warto pamiętać, że inteligencja jest czymś więcej niż uczenie się, które jest uwarunkowane uprzednimi doświadczeniami, doznaniem i reakcjami. Inteligencja jest wytworem łącznego oddziaływania genotypu, otoczenia, uczenia się i całej innej życiowej aktywności [Niemczyk 2000, s. 76]. I tak, podczas gdy uniwersytet jako cała organizacja jest organizacją uczącą się, ale niekoniecznie inteligentną, tak firma McDonald's jest jako całość organizacją bardzo inteligentną, zdolną w każdym środowisku kulturowym świadczyć usługi tej samej jakości [Steward 1997, s. 419].

W Stanach Zjednoczonych jednym z pionierów zarządzania wiedzą był koncern chemiczny Buckman Laboratories, a w Europie – szwedzka firma ubezpieczeniowa Skandia AFS [Strojny 2006]. Buckman Laboratories jest o tyle istotnym przykładem przechodzenia od systemu rozkazywania i kontrolowania do systemu dzielenia się wiedzą (od koncentracji na produkcji do intensywnej koncentracji na kliencie), że nowa filozofia korporacji, w której poszczególni pracownicy znaleźli się w centrum środowiska dzielącego się wiedzą, była wdrażana przed pojawieniem się Internetu. Może to oznaczać, że ważniejsze niż technologia dzielenia się wiedzą są zaangażowanie społeczne firmy w koncepcję leżącą u jego podłoża oraz sprzyjająca mu kultura korporacji [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 176-178].

Organizacje wiedzy są powszechnie kojarzone z dużymi, transnarodowymi firmami-liderami, wykorzystującymi nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne (poczta elektroniczna, Internet, intranet, system zarządzania dokumentami, tworzenie portali korporacyjnych, hurtowni danych, bibliotek informacji itd.). Konkurencyjność oparta na wiedzy polega nie tylko na wykorzystaniu wiedzy, ale i na świadomym dążeniu do jej wzbogacania i uzupełniania w celu lepszego przewyższania ograniczeń [Koźmiński 2004, s. 103], nie jest więc zaskoczeniem, że firmy wysokiej techniki, takie jak Lucent Technologies, Xerox, Hewlett-Packard, IBM, Microsoft, Siemens, Nokia, General Electric, Intel czy Sun Microsystems (lider rynku serwerów), osiągają przewagę pozwalającą na podbój światowego rynku. Światowi liderzy w innych branżach również jednak z powodzeniem opierają swoją przewagę konkurencyjną na wiedzy. Przykładem tego są firmy z branży odzieżowej – hiszpańska Zara i szwedzka Hennes&Mauritz, które dysponują technologią zapewniającą szybkie rozpoznanie potrzeb nabywców, będących podstawą opracowywania programów produkcyjnych i logistycznych. Innym przykładem jest światowy koncern petrochemiczny BP (British Petroleum) czy też gigant farmaceutyczny GlaxoSmithKlein, wykorzystujące w zarządzaniu „model T” sprzyjający generowaniu nowej wiedzy w organizacji⁴ [Koźmiński 2004, s. 100-101]. Organizacją wiedzy jest również Toyota, funkcjonująca na zasadach „oświeconego eksperymentowania” w celu „wyprzedzającego” rozwijania nowych produktów [Koźmiński 2004, s. 101-102]. Inne znane przykłady to: Monsanto (biotechnologia, chemia organiczna), 3M (Minnesota Mining and Manufacturing), Skandia (usługi finansowe i ubezpieczeniowe), Pfizer (firma farmaceutyczna), KONE (przemysł dźwigowy i schodów ruchomych), Chevron (branża paliwowa), Procter&Gamble i Johnson&Johnson (producenci kosmetyków i środków higienicznych) czy Konica Minolta (przetwarzanie i cyfrowa obróbka obrazów).

Biorąc pod uwagę, iż firma Procter&Gamble potrzebowała 119 lat na zarobienie pierwszego miliarda dolarów, Johnson&Johnson – 83 lata, IBM tylko 46 lat, a

⁴ Model T (*T-shaped managers*) oznacza swobodny przepływ informacji i dzielenie się wiedzą w poziomie oraz koncentrację na celach biznesowych jednostki organizacyjnej, którą kieruje menedżer (w pionie) – maksymalizacja wiedzy w poziomie i w pionie.

Toyocie wystarczyło na to 30 lat [Fazlagić 2006], można przypuszczać, że technologia rzeczywiście pełni służebną rolę w rozwoju organizacji wiedzy. Technologia nie może jednak zastąpić znaczenia pracowników i takich elementów, jak kultura organizacyjna czy strategia firmy. W ostatecznym rozrachunku to przecież ludzie decydują o powodzeniu lub porażce wszystkich przedsięwzięć.

Definicje organizacji wiedzy przywołują automatycznie na myśl nie tylko koncepcje organizacji uczącej się, ale organizacji wirtualnej, fraktalnej czy sieciowej. Nie jest to bezzasadne skojarzenie, gdyż generowanie, kreowanie, wykorzystywanie i pozyskiwanie wiedzy jako istotnego, jeżeli nie najważniejszego, zasobu organizacji stanowi w tych koncepcjach wspólny mianownik. Nie należy zapominać, iż wiedza jest również istotnym podsystemem zarządzania kapitałem intelektualnym [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 70-71]. Wartości i praktyki wyróżniające organizacje wiedzy (wyszczególnione w dalszej części opracowania) będą zatem miały swoje odniesienie do innych współczesnych koncepcji i metod zarządzania, które są wynikiem poszukiwania sposobów radzenia sobie z niepewnością i złożonością otoczenia, a nawet poszukiwania drogi do sukcesu w turbulentnych czasach.

3. Kultura organizacji wiedzy

Uzyskaniu poparcia i zaangażowania pracowników organizacji wiedzy powinny towarzyszyć odpowiednie wartości i praktyki organizacyjne. Jaka kultura wyróżnia zatem organizacje wiedzy? Jak wcześniej podkreślono, podstawą takiej organizacji jest uczenie się, wobec czego najpopularniejszy, a z pewnością najbardziej powszechny model pięciu dyscyplin organizacji uczącej się P. Senge'go mógłby tutaj pełnić rolę modelu wartości wyróżniających organizacje wiedzy. Dla przypomnienia: model obejmuje myślenie systemowe, tworzenie wspólnej wizji, zespołowe uczenie się, modele umysłowe (modelowe myślenie) oraz mistrzostwo indywidualne, osobiste [Senge 2002]. Podobny model przedstawia D. Ulrich, wymieniając wartości kluczowe dla organizacji wiedzy⁵ [Ulrich 1998, s. 217-221]. Są to:

1. Ustanowienie wspólnego zestawu przekonań – tożsamość firmy.

Zorganizowanie wokół jasnej wizji jest podstawą opracowania i realizacji zamierzeń i zapewnia spójność działania na wszystkich szczeblach organizacyjnych. Przekonało się o tym wiele międzynarodowych przedsiębiorstw, których wartość, w oczach pracowników, klientów i inwestorów, stanowi wyraźna tożsamość (Microsoft, IBM, KONE czy Konica Minolta).

⁵ D. Ulrich nie używa *stricte* określenia „organizacja wiedzy”, lecz „organizacja przyszłości”, utożsamiając jednak cechy organizacji przyszłości z cechami organizacji wiedzy, zob. [Ulrich 1998, s. 222]. W wielu opracowaniach organizacja przyszłości i organizacja wiedzy są synonimami, zob. [Niemczyk 2000, s. 76].

2. Nowe podejście do zatrudniania pracowników.

Wartością organizacji wiedzy jest również właściwe wykorzystywanie potencjału intelektualnego pracowników, wobec czego podejście do pracowników powinno być oparte na zaufaniu, oddaniu i odpowiedzialności. Doskonały przykład takich działań przedstawia historia IBM. Założyciel firmy – Thomas J. Watson, wierząc, że może istnieć zgodność interesów pracowników i firmy, zbudował zespół wysoko wykwalifikowanych ludzi o bardzo silnym poczuciu wspólnoty grupowej [Likowski 1989, s. 12-14]. Jego następca Thomas Watson Jr. przykładal równie wielką wagę do prowadzenia odpowiedniej polityki kadrowej [Likowski 1989, s. 14-16], a obecny prezes – Samuel J. Palmisano – wymienia zaufanie i odpowiedzialność jako jedne z ważniejszych wartości kultury IBM (obok nastawienia na sukces klienta i tworzenia innowacji)⁶.

3. Wychodzenie poza dotychczasowe ograniczenia.

Zastąpienie tradycyjnego zaszeregowania pracowników (wynikającego na przykład z podziału na stanowiska wykonawcze i kierownicze czy specjalizacje wynikające z obszarów funkcjonalnych) oznacza uczestnictwo w różnych działaniach, niezależnie od zajmowanych stanowisk czy podstawowego zakresu obowiązków, a więc pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji i kompetencji pracowników. Na przykład firma General Electric Company wychodzi poza dotychczasowe ograniczenia poprzez:

- prowadzenie seminariów będących okazją do dyskusji i wyjaśniania wątpliwości między pracownikami i kadrą menedżerską,
- organizowanie pracy w międzywydziałowych zespołach,
- organizowanie szkoleń (z udziałem klientów i dostawców) w celu rozwijania systemu dzielenia się informacjami, kompetencjami, zakresami obowiązków [Ulrich 1998, s. 219-220].

4. Stwarzanie warunków do zmian.

Turbulencja otoczenia wiąże się z koniecznością tworzenia w organizacji warunków do zmian. Istotną wartością staje się tutaj błyskotliwość, elastyczność i szybkość działania. Potrzeba kreowania takich wartości jest szczególnie widoczna w przemyśle komputerowym. Prezesi ponadnarodowych korporacji, takich jak Sun Microsystems i Microsoft Corporation, dostrzegając zawrotne tempo przemian w branży, istotnie przypisują dużą wagę kształtowaniu odpowiednich postaw pracowników wobec zmian [Ulrich 1998, s. 219-220].

5. Doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się organizacji.

Szybkie uczenie się w organizacji jest związane z tempem tworzenia i propagowania nowych koncepcji. Doskonalenie umiejętności szybkiego uczenia się to działania typowe w firmie Coca Cola Company, która w tym zakresie podejmuje następujące działania:

⁶ Źródło: Internet, 07.04.2006: <http://www.ibm.com/ibm/values/us/>

- wychwytywanie i synteza korzystnych lokalnych aspektów działania, a następnie wykorzystywanie ich w skali całego przedsiębiorstwa,
- organizowanie sympozjów, warsztatów i seminariów w celu wymiany informacji i poszukiwania najlepszego sposobu działania umacniającego pozycję firmy,
- szybki przepływ technologii [Ulrich 1998, s. 221].

M.E. McGill i J.W. Slocum podkreślają z kolei, jako istotne wartości organizacji opartej na wiedzy, otwarcie na eksperymenty i nowe doświadczenia, podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka oraz akceptację błędów i ciągłe uczenie się (jak na przykład we wspominanej Toyocie) [McGill, Slocum 1996, s. 10, za: Zimniewicz 2003, s. 110].

Uszczegóławianie wartości i praktyk wyróżniających organizacje wiedzy można by kontynuować, przytaczając kolejne teoretyczne modele. Jednak przedstawione modele wystarczająco nakreślają kulturowy obraz organizacji wiedzy. Można się jeszcze pokusić o inną perspektywę prezentacji kulturowych uwarunkowań organizacji wiedzy – przez pryzmat podstawowych wymiarów służących do badań nad różnorodnością kulturową (analizowane bowiem przypadki firm to firmy stojące wobec dylematów zarządzania na styku kultur). W tym kontekście następujące wymiary wartości organizacyjnych będą wyróżniały organizacje wiedzy:

- mały dystans władzy – wszyscy pracownicy muszą posiadać umiejętność analizowania problemów, kreowania idei, zbierania i przetwarzania informacji, osiągania porozumienia w grupie oraz planowania konkretnych działań; w organizacji wiedzy są otwarte granice pomiędzy przełożonymi i podwładnymi;
- kolektywizm – wiedza jest popularyzowana i upowszechniana w całym przedsiębiorstwie; konieczny jest szybki przepływ informacji we wszystkich kierunkach, ważna jest orientacja zespołowa i zespołowe uczenie się;
- mały stopień unikania niepewności – za czym przemawia: zdobywanie doświadczenia przez wprowadzenie niekonwencjonalnych rozwiązań (eksperymentowanie), nastawienie na nowe idee i informacje z zewnątrz, uczenie się na podstawie doświadczeń własnych i innych, kultura „odmiennych zdań”.

Organizacje wiedzy w sposób szczególnie powinny podchodzić do problematyki kultury. Priorytetem powinna być kultura promująca uczenie się, zbudowana na zaufaniu, popieraniu innowacyjności, kreatywności, otwartości, pracy zespołowej czy kultywowaniu „odmiennych zdań”. Organizacja wiedzy niewątpliwie wymaga takiej kultury, która sprzyja przeprowadzaniu zmian, a więc kultury wspomagającej i promującej poszerzanie wiedzy i jej ciągły rozwój. Ważne jest zatem, aby pracownicy zrozumieli, jakie korzyści daje dzielenie się wiedzą zarówno dla każdego z osobna, jak i dla całej organizacji, a zarządzający uznawali i cenili dzielenie się wiedzą. Nie bez przyczyny od początku powstania firmy IBM Thomas Watson propagował wewnątrz i na zewnątrz firmy hasło „Think!” [Likowski 1989, s. 9].

4. Podsumowanie

Podjęcie zasobowe zaowocowało koncentracją uwagi przedsiębiorstw na zasobach niematerialnych – wiedza i informacja stają się istotnymi czynnikami konkurencyjności, podstawowym źródłem sukcesu przedsiębiorstwa. Ponadnarodowe korporacje oparte na wiedzy stanowią egzemplifikację słuszności takich poglądów. Tym zaś, co wyróżnia organizacje wiedzy, są specyficzne wartości organizacyjne i stosowane praktyki – specyficzna kultura organizacyjna. W czasach komputeryzacji i rewolucyjnego rozwoju sieci informatycznej istnieje zatem konieczność intencjonalnego procesu kształtowania pożądanego systemu norm, wartości i zachowań organizacyjnych w kierunku zaufania, odwagi krytycznego spojrzenia na sytuację przedsiębiorstwa i gotowości prezentowania swoich poglądów, kreatywności i innowacyjności, a także umiejętności uczenia się na błędach. Czy przedstawiane wartości gwarantują osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w świecie ciągłego przyrostu informacji i wiedzy? Przecież w każdym przedsiębiorstwie będą z pewnością występowały w różnym stopniu i w różnych kombinacjach, stanowiąc budulec poświadczonych zachowań organizacyjnych, tożsamości wewnętrznej firmy i jej wizerunku zewnętrznego. Jednak zaprezentowane wartości mają o tyle wartość użyteczną, że podkreślają konieczność zmiany myślenia o organizacjach jedynie w kategoriach twardych elementów organizacji, tradycyjnych rozwiązań i skostniałych reguł.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Fazlagić A., *Jak powstaje wartość?* Internet, 03.04.2006, <http://cfo.cxo.pl/artykuly/47002.html>
- Gluszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2004.
- Güldenbergh S., Eschenbach R., *Organisatorisches Wissen und Lernen – erste Ergebnisse einer qualitativ – empirischen Erhebung*, „Zeitschrift Führung + Organisation“ 1996, nr 1.
- Internet, 07.04.2006: <http://www.ibm.com/ibm/values/us/>
- Koźmiński A. K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Liebeskind Porter J., *Knowledge, Strategy and the Theory of the Firm*, “Strategic Management Journal” 1996, vol. 17 (Winter Special Issue).
- Likowski J.A., *Ojciec i syn. Historia IBM*, Instytut Administracji i Zarządzania, „Lektury Menedżera”, Warszawa 1989.
- McGill M.E., Slocum J.W., *Das intelligente Unternehmen. Wettbewerbsvorteile durch schnelle Anpassung an Marktbedürfnisse*, Stuttgart 1996.
- Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Niemczyk J., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.

- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Prace Naukowe AE, Katowice 2003.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, PWE, Warszawa 2002.
- Stańczyk-Hugiet E., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
- Stańczyk S., Stańczyk-Hugiet E., *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości*, [w:] *Management Forum 2020*, SGH, Warszawa 2006 (w druku).
- Steward T., *Intellectual Capital*, Currency Doubleday, 1997.
- Strojny M., *Kapitał intelektualny w cenie*, Internet, 03.04.2006, <http://www.pckurier.pl/archiwum/art0.asp?ID=457>
- Ulrich D., *Tworzenie organizacji wokół umiejętności*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.
- Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.

VALUES AND PRACTICES DISTINGUISHING OVER KNOWLEDGE ENTERPRISE

Summary

The main purpose of this article is to show crucial values and practices from the Knowledge Enterprise point of view. The Knowledge Enterprise is the perspective of the enterprise which shows all knowledge-related activities, resources and issues. Generally known examples – in the meaning of international character and recognized, global brand-knowledge enterprise are used in this article. Its author assumed that specific values and organizational practices of international corporations determine their world wide development.

Dr Sylwia Stańczyk jest adiunktem w Katedrze Strategii i Metod Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu; e-mail: sylwia.stanczyk@ae.wroc.pl.