

**Ewa Stańczyk-Hugiet**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## **PROCESY ZWIĄZANE Z WIEDZĄ A ZAGADNIENIE WARTOŚCI**

### **1. Wprowadzenie**

Na gruncie podejścia zasobowego (*resource based management*) w zarządzaniu rozwinęły się różne modele zarządzania kapitałem intelektualnym (zarządzania wiedzą)<sup>1</sup>. Modele te, skoncentrowane na niewidzialnych zasobach, ukierunkowane są na podnoszenie wartości organizacji. Jednym z podstawowych założeń podejścia zasobowego jest to, że te zasoby, których nie można „dotknąć”, są źródłem wartości w większym zakresie niż zasoby o charakterze materialnym. Przykładem jest chociażby model „platformy wartości”, czyli model relacji między kapitałem intelektualnym a wartością organizacji. Model ten wskazuje, że wartość organizacji opiera się na jej kapitale intelektualnym i na umiejętnym zarządzaniu tym kapitałem (implementacja systemu zarządzania wiedzą) [Petrash 1996, s. 365-373].

Warto wskazać na procesy związane z wiedzą jako na te elementy, które sprzyjają podnoszeniu wartości. Celem artykułu jest więc zaprezentowanie podstawowych zagadnień dotyczących procesów związanych z wiedzą i ich konsekwencji w kontekście wartości organizacji.

### **2. Procesy związane z wiedzą a wartość**

Koncepcja zarządzania wiedzą jest obecnie bardzo popularna. Wykorzystywane definicje zarządzania wiedzą podkreślają różne jego aspekty. Koncepcja ta mi-

---

<sup>1</sup> Zarządzanie kapitałem intelektualnym i zarządzanie wiedzą są tutaj traktowane zamiennie, jako kategorie tożsame, przy czym kapitał intelektualny traktowany jest statycznie, a zarządzanie wiedzą dynamicznie, jako sztuka kreowania wartości. A zatem zarządzanie wiedzą jest zbiorem działań operujących na kapitale intelektualnym.

mo dość dużej różnorodności postrzegania jest zorientowana na podnoszenie efektywności działań organizacji. I tak według jednych autorów zarządzanie wiedzą jest procesem, za pomocą którego organizacja generuje bogactwo, opierając się na swoich intelektualnych aktywach organizacyjnych (wywodzących się z wiedzy pracowników, licencji, kultury organizacyjnej) [Bukowitz, Williams 2000, s. 41]. Zarządzanie wiedzą to inteligentne wykorzystanie nowej technologii, zrównoważone docenieniem wartości twórców i powierników wiedzy – ludzi [Handy 1998, s. 50]. W innym ujęciu zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji [Murray, Myers 1997]. Istotą zarządzania wiedzą jest znalezienie, zrozumienie, podział i wykorzystywanie wiedzy w celu tworzenia wartości [Kaplan, Norton 2001]. Zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym, dzięki któremu firmy tworzą i stosują instytucjonalną lub kolektywną wiedzę, jest technologią transformującą informacje w wiedzę [Sarvary 1999, s. 95]. Zarządzanie wiedzą to posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystanie w sposób przynoszący korzyści [Stewart 2001]<sup>2</sup>.

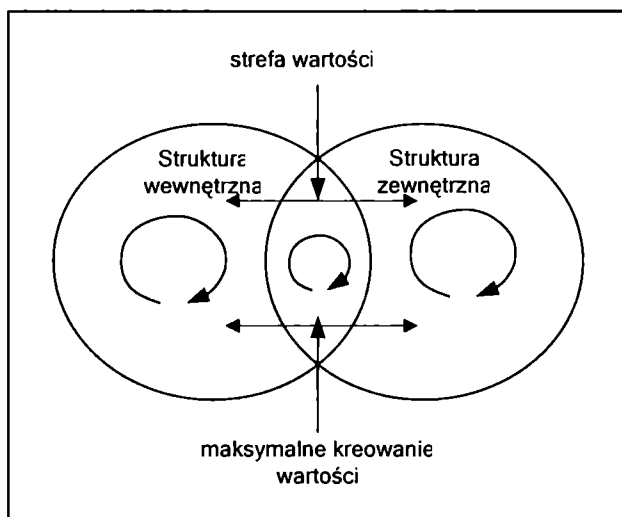
Procesy związane z wiedzą stanowią treść zarządzania wiedzą. W literaturze przedmiotu można napotkać wiele różnych szczegółowych ujęć wskazujących te istotne procesy, które mogą stanowić istotę zarządzania wiedzą. W ujęciu M. Sarvary'ego zarządzanie wiedzą jest traktowane jako proces biznesowy składający się z trzech subprocesów [Sarvary 1999, s. 95-107]. Z kolei D. Skyrme w ramach zarządzania wiedzą wyróżnia sześć procesów [Skyrme 1998]. J. Stankiewicz wskazuje cztery etapy procesu zarządzania wiedzą, przy czym odnosi się w tym przypadku wrażenie, że etapy te przebiegają sekwencyjnie, jeden po drugim. Wydaje się jednak, że różne procesy związane z wiedzą często przebiegają równolegle, nakładając się na siebie i wzajemnie warunkując [Stankiewicz 2005, s. 226]. Z kolei B. Miкуła wyjaśnia proces zarządzania wiedzą przez pryzmat realizacji klasycznie zidentyfikowanych funkcji zarządzania, które są realizowane cyklicznie [Miкуła, Pietruszka-Ortyl, Potocki 2002, s. 74-75; Miкуła 2006, s. 119-122]. J. Brdulak uważa, po przeanalizowaniu różnych ujęć procesu zarządzania wiedzą, że proces ten można opisać w sposób prosty, wskazując te elementy, które są istotne [Brdulak 2005, s. 20-21]. Interesujące jest również podejście do omawianej problematyki prezentowane przez B. Gladstone'a. Autor ten identyfikuje cztery główne elementy w zarządzaniu wiedzą, przy czym dodatkowo dzieli je na dwie klasy. Pierwsza z nich obejmuje procesy zdobywania i dzielenia się wiedzą oraz zbierania plonów. Tutaj wiedza jest postrzegana jako majątek. Postrzeganie wiedzy jako procesu wskazuje drugą klasę procesów, do których zaliczono: tworzenie i usprawnianie wiedzy oraz (automatyczne) wykorzystywanie wiedzy [Gladstone

<sup>2</sup> Inne sposoby rozumienia zarządzania wiedzą zob.: [Grudzewski, Hejduk 2002, s. 25; Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 57-59; Edvinsson, Malone 2001, s. 16; Strojny 2001].

2004, s. 178-179]. Opierając się na badaniach prowadzonych w dużych firmach, G. Probst, S. Raub i K. Romhardt [2002, s. 41-42] przedstawili własną koncepcję zarządzania wiedzą. Autorzy wskazali na kilka kluczowych procesów związanych z wiedzą, do których zaliczyli: lokalizowanie, pozyskiwanie, rozwijanie, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy oraz jej zachowywanie.

Podjęcie problematyki procesów związanych z wiedzą nie oznacza wyłącznie konieczności ich zidentyfikowania. Istotne jest także uświadomienie sobie potencjalnych kierunków przebiegu tych procesów. C. Mesjasz uważa, że właśnie dynamika relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji jest ciekawym kierunkiem badań [Mesjasz 2005, s. 163].

Procesy związane z wiedzą zachodzą między różnymi podmiotami, zarówno wewnątrz organizacji, jak i między organizacją a jej otoczeniem. Procesy te przebiegają również między elementami otoczenia, kształtując te, które przebiegają w relacjach z organizacją. Procesy te tworzą specyficzny łańcuch wartości oparty na zasobach wiedzy, ale też kształtujący namacalne zasoby w postaci wartości. Dlatego z punktu widzenia organizacji niezwykle istotne jest kształtowanie i monitorowanie procesów związanych z wiedzą w celu ich wykorzystania w strefie wartości (rys. 1).



Rys. 1. Kierunki przebiegu procesów związanych z wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowe kierunki procesów związanych z wiedzą przebiegają między strukturą wewnętrzną i zewnętrzną. Struktura wewnętrzna i zewnętrzna są rozumiane jako wyraz procesów społecznych, w których podmioty je tworzące wyraża-

ją siebie i swoje potrzeby. Struktury te są tworami dynamicznymi, których dynamika wypływa z interakcji między podmiotami<sup>3</sup>. Przedstawiony na rys. 1 kierunek przepływu procesów związanych z wiedzą pozwala na zidentyfikowanie ich podstawowych rodzajów. Można również zidentyfikować potencjalne efekty kształtujące się w tych procesach (tab. 1). Procesy związane z wiedzą przebiegają między:

- wewnętrznymi podmiotami struktury (z wewnątrz do wewnątrz),
- wewnętrznymi i zewnętrznymi podmiotami struktury (z wewnątrz do zewnątrz),
- zewnętrznymi podmiotami (z zewnątrz do zewnątrz),
- zewnętrznymi i wewnętrznymi elementami struktury (z zewnątrz do wewnątrz).

Tabela 1. Niektóre efekty procesów związanych z wiedzą w przekroju kierunków ich przebiegu

| Kierunki przebiegu procesów | Wybrane efekty procesów                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Z wewnątrz do wewnątrz      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie umiejętności</li> <li>– konwersja kompetencji od jednostek do organizacji</li> <li>– transfer kompetencji między pracownikami</li> <li>– klimat współpracy</li> </ul>                                                                                                                                                                                           |
| Z wewnątrz do zewnątrz      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie przez pracowników kompetencji <i>stakeholders</i></li> <li>– doskonalenie systemów organizacyjnych, narzędzi, procesów, produktów klientów, dostawców (<i>stakeholders</i>)</li> <li>– doskonalenie kanałów komunikacji z klientami, dostawcami (<i>stakeholders</i>)</li> <li>– doskonalenie kompetencji w obsłudze klientów partnerów zewnętrznych</li> </ul> |
| Z zewnątrz do zewnątrz      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacyjni <i>stakeholders</i> doskonałą kompetencje własnych pracowników</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Z zewnątrz do wewnątrz      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– doskonalenie kompetencji pracowników w wyniku oddziaływania <i>stakeholders</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

Źródło: opracowanie własne.

Procesy związane z wiedzą najczęściej są analizowane w kontekście nowego produktu/usługi. W tym bowiem obszarze upatruje się źródeł podnoszenia wartości. Wiele publikacji i badań dotyczących obszaru b+r i innowacji produktu tak właśnie wiedzę interpretuje (por.: [Haffer 2005, s. 461-462; Park, Kim 2006; Brdulak 2005; Hoegl, Schulze 2005, s. 263-273; Teo 2005, s. 147-159; Yamin, Otto 2004, s. 239-258; Kumar, 2001, s. 159-174; Yang, 2005, s. 121-135; Adenfelt, Lagerstrom 2006, s. 191-198; Furu 2001, s. 133-149] i wielu innych autorów).

<sup>3</sup> Takie rozumienie struktury przyjęto za K. Weickiem [Weick 1977; 1983]. Podobnie interpretuje dynamikę procesów związanych z wiedzą K.-E. Sveiby [Sveiby 2001]. Inni autorzy koncentrują jednak uwagę na procesach zachodzących wewnątrz organizacji oraz z organizacji na zewnątrz [Lahiti, Beyerlein 2000, s. 71].

Największym problemem w skutecznym wykorzystaniu wiedzy wydaje się jednak dyfuzja wiedzy, często utożsamiana z dzieleniem się wiedzą<sup>4</sup>. Powszechny jest bowiem pogląd mówiący o tym, że wartość wiedzy wzrasta wraz ze wzrostem intensywności jej wykorzystania. Ten wzrost intensywności może nastąpić wyłącznie wówczas, gdy wiedza jest dostępna maksymalnie szerokiemu gronu współpracowników<sup>5</sup> (por.: [Gluckstein 2001; Desouza 2003, s. 71; Kaplan, Norton 2004, s. 72-89; Grant 1997, s. 450-454]). Dotyczy to jednak nie wszystkich rodzajów wiedzy, lecz przede wszystkim wiedzy technologiczno-produktowej, rynkowej i operacyjnej<sup>6</sup>. Można pokusić się nawet o stwierdzenie, że zarządzanie wiedzą jest w dotychczasowym wydaniu tylko ogólną kategorią określającą właśnie dyfuzję wiedzy.

Interesującym zagadnieniem są także przebiegi procesów związanych z wiedzą w organizacjach sieciowych. Co ciekawe, w sieciach typu *cluster* regionalny istnieją jednocześnie procesy współpracy i konkurencji, co powoduje, że najintensywniej przebiegające tam procesy związane z wiedzą zachodzą w obszarach niekoniecznie stanowiących przewagę konkurencyjną. Analiza procesów związanych z wiedzą na przykładzie organizacji sieciowych może pozwolić głębiej poznać i zrozumieć to zjawisko.

### 3. Strategie zdeterminowane kapitałem wiedzy

Można się zastanowić, w jaki sposób kapitał wiedzy determinuje strategię przedsiębiorstwa. Tutaj dokonano analizy relacji między wiedzą a strategią w przekroju dwóch charakterystyk, a mianowicie pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz zasobów wiedzy. W takim układzie można wygenerować cztery możliwe

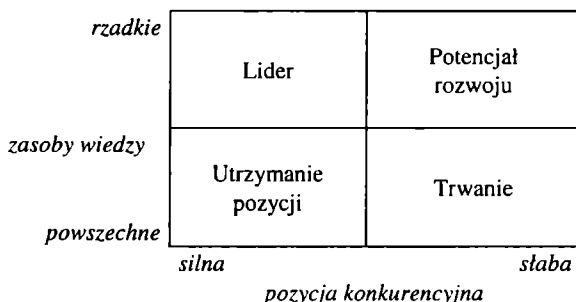
<sup>4</sup> S. Gluckstein, na podstawie badań 36 organizacji, stwierdza, że 62% badanych wskazuje na dyfuzję wiedzy jako podstawową barierę dla sprawnego zarządzania wiedzą [Gluckstein 2001].

<sup>5</sup> Badania prowadzone przez B. Kogut i U. Zandera dowodzą, że im bardziej jawna jest wiedza, tym łatwiej i częściej dochodzi do jej transferu wewnątrz organizacji [Kogut, Zander 1993, s. 625-645]. K. Desouza i Y. Awazu postulują wręcz tworzenie wewnętrznego rynku wiedzy [Desouza, Awazu 2003, s. 345-352].

<sup>6</sup> Wydaje się, że dyfuzja wiedzy dająca szersze możliwości jej wykorzystania stanowi podstawową przesłankę tworzenia różnych form współpracy między organizacjami, ale również między organizacjami i partnerami z otoczenia, czyli *stakeholders*. Dlatego też zapewne tak popularna w teorii i praktyce staje się forma sieci międzyorganizacyjnych z całym spektrum ich odmian i rodzajów. Funkcjonowanie w ramach sieci opiera się przede wszystkim na relacjach, i to nie zawsze o charakterze formalnym, zatem korzyści płynące z uczestnictwa w sieci przynoszą rentę relacyjną, której źródłem jest głównie dyfuzja wiedzy (por.: [Niemczyk 2006, s. 76; Dyer, Singh 1998, s. 662; Ernst, Kim 2002, s. 1417-1429; Lipparini, Fratocchi 1999, s. 655-667; Mason, Beltramo, Paul 2004, s. 53-72]). Forma współdziałania w ramach sieci nie oznacza wyłącznie współpracy między organizacjami rozumianymi rzeczowo, to również możliwe formy współpracy z innymi podmiotami. C. Prahalad i V. Ramaswamy wręcz przewidują, iż sieciami przyszłości będą sieci doświadczeń oparte na relacjach współtworzenia między organizacją a jej klientami [Prahalad, Ramaswamy 2005; Blomstermo i in. 2004, s. 355-373].

strategie zachowań przedsiębiorstwa zdeterminowane kapitałem wiedzy i jednocześnie posiadanym potencjałem konkurencyjności.

Pozycja strategiczna z pola „lider” oznacza, że przedsiębiorstwo poszukuje możliwości wypracowania wartości na podstawie kapitału wiedzy, która należy do zasobów rzadkich, a więc takich, do których nie ma swobodnego dostępu, i jednocześnie zajmuje przewodnią pozycję na rynku. Jest to bardzo korzystna sytuacja dla organizacji, gdyż daje potencjał utrzymania swojej pozycji rynkowej w długim okresie. Zagrożeniem może być tutaj pojawienie się zasobów substytucyjnych.



Rys. 2. Wiedza a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa

Źródło: [Stańczyk-Hugiet 2003, s. 132].

„Potencjał rozwoju” oznacza, że przedsiębiorstwo ma dostęp do wiedzy o charakterze zasobu rzadkiego, lecz zajmuje słabą pozycję na rynku. W tym obszarze istnieją duże możliwości poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej. Źródłem kreowania wartości staje się umiejętne wykorzystanie kapitału wiedzy.

Zasoby wiedzy powszechnie dostępnej z perspektywy pozycji konkurencyjnej generują dwie możliwe sytuacje: „utrzymanie pozycji” i „trwanie”. Pierwsza z nich oznacza, że przedsiębiorstwo posiada znakomitą pozycję na rynku zbudowaną na umiejętnym wykorzystaniu wiedzy dostępnej w ramach sektora działalności. Pozycja ta może wynikać z innych, na przykład marketingowych, działań bardziej niż z unikatowej informacji i wiedzy.

Dруга sytuacja oznacza w zasadzie znikome szanse rozwoju organizacji, która korzysta wyłącznie z ogólnie dostępnej wiedzy jednocześnie, nie posiadając mocnej pozycji przetargowej wynikającej z ugruntowanej pozycji rynkowej. Przewiduje się duże trudności zwiększania wartości przedsiębiorstwa.

#### 4. Zakończenie

W podsumowaniu warto zauważyć, że mimo iż koncepcja zarządzania wiedzą jest w różny sposób rozumiana przez różnych badaczy, to zawsze jednak podkreśla

się wagę zasobów wiedzy oraz ich wpływ na kształtowanie wartości organizacji i przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie wiedzą jest definiowane najczęściej poprzez identyfikowanie procesów związanych z wiedzą. Dla przebiegu niektórych procesów związanych z wiedzą duże znaczenie mają technologie informacyjne, lecz nie należy ich utożsamiać z zarządzaniem wiedzą. Zarządzanie wiedzą ma charakter strategiczny, ponieważ umożliwia podtrzymywanie i rozwijanie wiedzy strategicznej. Główną ideą zarządzania wiedzą jest wykorzystanie zasobów wiedzy do budowania pozycji strategicznej organizacji. Taka perspektywa powoduje, że zarządzanie wiedzą można rozpatrywać z perspektywy przedmiotowej. Skłania to do zidentyfikowania i zrozumienia istoty tych procesów, które składają się na koncepcję zarządzania wiedzą, zwłaszcza że stanowią one istotny element procesu implementacji strategii organizacji, przyczyniając się także do podnoszenia wartości.

Przedstawione w artykule rozważania miały również na celu przedstawienie trudności metodycznych w obszarze prowadzenia badań nad procesami związanymi z wiedzą. Trudności te wynikają przede wszystkim z braku jednoznacznego przyjmowania przez badaczy uniwersalnej listy procesów związanych z wiedzą. Wyniki badań prowadzonych przez różnych badaczy, a także autorkę pracy, potwierdzają ten stan wiedzy. Utrudnia to również możliwości dokonywania porównań wyników prowadzonych przez różnych badaczy. Z tego powodu najważniejszym problemem badawczym staje się badanie kierunków przebiegu procesów związanych z wiedzą, a nie poszczególnych rodzajów procesów wiedzy. Ilustruje to całą złożoność i bogactwo możliwości analizy procesów związanych z wiedzą zwłaszcza wówczas, gdy procesy związane z wiedzą są kształtowane w sposób świadomy i celowy.

## Literatura

- Adenfelt M., Lagerstrom K., *Enabling knowledge creation and sparing in transnational project*, „International Journal of Project Management” 2006 nr 24.
- Blomstermo A. i in., *The perceived usefulness of network experiential knowledge in the internationalizing firm*, „Journal of International Management” 2004 nr 10.
- Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, SGH, Warszawa 2005.
- Bukowitz W., Williams R., *The Knowledge Management Field Book*, Prentice Hall, London 2000.
- Desouza K., *Strategic contributions of game rooms to knowledge management: some preliminary insights*, „Information and Management” 2003 nr 41.
- Desouza K., Awazu Y., *Constructing international knowledge markets: considerations from mini cases*, „International Journal of Information Management” 2003 nr 23.
- Dyer J., Singh H., *The relational view: The cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998 vol. 24 nr 4.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

- Ernst D., Kim L., *Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation*, „Research Policy” 2002 nr 31.
- Furu P., *Drivers of competence development in different types of multinational R&D subsidiaries*, „Scandinavian Journal of Management” 2001 nr 17.
- Gladstone B., *Zarządzanie wiedzą. Knowledge Management*, Petit, Warszawa 2004.
- Gluckstein S., *Strategic Management of the Knowledge Enterprise*, Siemens AG 2001.
- Grant R., *The knowledge-based view of the firm: implications for management practice*, „Long Range Planning” 1997 vol. 30 nr 3.
- Grudzewski W., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- Haffer M., *Zasoby wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- Handy Ch., *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa 1998.
- Hoegl M., Schulze A., *How to support knowledge creation in new product development: an investigation of knowledge management methods*, „European Management Journal” 2005 vol. 23 nr 3 (June).
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ODDK, Gdańsk 2002.
- Kaplan R., Norton D., *The Strategy Focused Organization. How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Kaplan R., Norton D., *Czy niematerialne zasoby współgrają ze strategią twojej firmy?*, „Harvard Business Review Polska” 2004 (kwiecień).
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation*, „Journal of International Business Studies” 1993 vol. 24 nr 4.
- Kumar N., *Determinants of overseas R&D activity of multinational enterprise: the case of US and Japanese corporations*, „Research Policy” 2001 nr 30.
- Lahti R., Beyerlein M., *Knowledge transfer and management consulting: a look at „The Firm”*, „Business Horizons” 2000 (January-February).
- Lipparini A., Fratochi, *The capabilities of the transnational firm: accessing knowledge and leveraging inter-firm relationships*, „European Management Journal” 1999 vol. 17 nr 6.
- Mason G., Beltramo J., Paul J., *External knowledge sourcing in different national settings: a comparison of electronics establishments in Britain and France*, „Research Policy” 2004 nr 33.
- Mesjasz C., *Teoretyczne podstawy zarządzania wiedzą*, [w:] *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. B. Godziszewski, M. Haffer, M. Stankiewicz, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Murray P., Myers A., *The facts about knowledge. Special report*, „Information Strategy” 1997 (November).
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wyd. AE, Wrocław 2006.
- Park Y., Kim S., *Knowledge management system for fourth generation R&D: Knowvation*, „Technovation” 2006 nr 26.
- Petrash G., *Dow's Journey to a knowledge value management culture*, „European Management Journal” 1996 nr 14 (August).
- Prahalad C. K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005.



- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review” 1999 vol. 41 nr 2 (Winter).
- Skyrme D., *Developing a knowledge strategy*, „Strategic Planning Society” 1998 nr 1.
- Stankiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- Stańczyk-Hugiet E., *Konkurencyjność organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Wybrane problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. M. Przybyła, AE, Wrocław 2003.
- Stewart T., *The Wealth of Knowledge. Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*, Nicolas Brealey Publishing, London 2001.
- Strojny M., *Zarządzanie wiedzą. Wstęp do dyskusji*, „Personel” 2001.
- Sveiby K.-E., *A knowledge-based theory of the firm to guide Strategy Formulation*, „Journal of Intellectual Capital” 2001 vol. 2 nr 4.
- Teo T., *Meeting the challenges of knowledge management at the Housing and Development Board*, „Decision Support Systems” 2005 nr 41.
- Weick K., *Enactment processes in organizations*, [w:] *New Directions in Organizational Behavior*, red. B. Staw, G. Salancik, St. Clair, Chicago 1977.
- Weick K., *Managerial thought in the context of action*, [w:] *The Executive Mind*, red. S. Shrivastava, Jossey Bass, San Francisco 1983.
- Yamin M., Otto J., *Patterns of knowledge flows and MNE innovative performance*, „Journal of International Management” 2004 nr 10.
- Yang J., *Knowledge integration and innovation: securing new product advantage in high technology industry*, „The Journal of High Technology Management Research” 2005 nr 16.

## KNOWLEDGE PROCESSES AND ORGANIZATION'S VALUE

### Summary

The paper is mostly theoretical in character. It explains the essence, meaning and kinds of knowledge processes and their importance on value creation. In fact, the article is a theoretical explanation of one of the elements of the knowledge management system. The author focuses on describing the knowledge processes and presents the knowledge processes directions.