Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVII, 2 SECTIO H 2013

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Zakład Zarządzania

DOROTA CHMIELEWSKA-MUCIEK

Geneza koncepcji zarządzania wiedzą

Genesis of the concept of knowledge management

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, przyczyny zarządzania wiedzą, geneza rozwoju zarządzania wiedzą

Key words: knowledge management, reasons for the knowledge management, genesis of the development of the knowledge management

Wstęp

Artykuł dotyczy zagadnienia powstania i rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą w organizacjach. Rozważania obejmują analizę źródeł zainteresowania organizacji zarządzaniem w nich wiedzą, powiązania analizowanej koncepcji z innymi dyscyplinami naukowymi. Zaprezentowano także, w sposób chronologiczny, najważniejsze wydarzenia odzwierciedlające rozwój zarządzania wiedzą.

1. Źródła powstania koncepcji zarządzania wiedzą

Termin „zarządzanie wiedzą" stał się w ostatnich czterdziestu latach przedmiotem licznych rozważań teoretycznych i praktycznych badań.

D. Jemielniak pisze, iż „nie bez znaczenia dla popularności zarządzania wiedzą jest fakt, że wiedza jest pojęciem jednoznacznie pozytywnym. W zasadzie każde przedsiębiorstwo chciałoby być postrzegane jako oparte na wiedzy"[1]. Wśród innych powodów

[1] D. Jemielniak, *Zarządzanie wiedzą – pojęcia podstawowe*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 22.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

wzrostu zainteresowania zarządzaniem wiedzą autor podaje zapotrzebowanie na nowe koncepcje z zakresu zarządzania, skrócenie cyklu życia większości produktów, a także pchany popyt, czyli wzrost konsumpcjonizmu, zwiększenie zapotrzebowania na pracę umysłową, obecność w publicznym dyskursie pojęcia społeczeństwa opartego na wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy[2].

K. Perechuda, analizując przyczyny zainteresowania zarządzania wiedzą, dostrzega je w otoczeniu organizacji i czynnikach wewnętrznych powiązanych z wiedzą. Wśród tych ostatnich wymienił[3]:

- lepkość wiedzy – informacje, wiedza, programy działania i kompetencje pracowników są ściśle związane z konkretnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, a pozostała część organizacji nie zdaje sobie z tego sprawy,
- brak pamięci organizacyjnej – zamiast korzystać z raz zdobytych doświadczeń, inni pracownicy przedsiębiorstwa powtarzają stare błędy i ponownie dochodzą do tych samych czy też podobnych wniosków,
- brak mechanizmów zabezpieczających organizacje przed niekontrolowanym odpływem wiedzy z firmy,

zaś czynnikami zewnętrznymi stymulującymi zarządzanie wiedzą są, według autora, globalizacja, postęp technologiczny, wzrost wymagań klientów, rewolucja internetowa oraz krótszy cykl życia produktu.

J.J. Brdulak wyróżnia następujące czynniki wzrostu znaczenia wiedzy, a w konsekwencji zarządzania nią[4:]

- globalizacja rynku,
- ostra konkurencja produktowa i technologiczna, wymagająca elastyczności i szybkości reagowania firm na zmiany w otoczeniu,
- konkurencja czasowa, skracająca cykl życia produktów, czas na przygotowanie i wprowadzenie ich na rynek,
- proces integracji projektowania wyrobu, technologii, marketingu postrzegany jako źródło sukcesu rynkowego,
- zmiany w marketingu związane z odmiennym traktowaniem klienta, nastawienie na integrację relacji z klientem i troskę o jego lojalność,
- liczne fuzje i przejęcia, które pokazały, jak istotne jest umiejętne łączenie wiedzy i doświadczeń,
- tworzenie *joint ventures* i aliansów w celu wymiany doświadczeń i wiedzy,
- rozwój technik informatycznych i telekomunikacyjnych,
- powszechność Internetu jako środka komunikacji.

M.W. Staniewski wiąże pojawienie się zarządzania wiedzą z zagadnieniem budowania przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale intelektualnym organizacji. „W rze-

---

[2] *Ibidem*, s. 22–23.

[3] K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 28–30.

[4] J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005, s. 10.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

czywistości kształtowanej poprzez globalizację rynku, intensyfikację konkurencji i wysoki wskaźnik technologicznych zmian, możliwość uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej upatrywana jest w kapitale intelektualnym przedsiębiorstwa. […] Zarządzanie wiedzą jest przede wszystkim odzwierciedleniem wysokiej wartości własności intelektualnej firmy”[5].

Dodatkowy aspekt zainteresowania zarządzania wiedzą dostrzega B. Nogalski, pisząc o zmianie wzorców kulturowych i wysokim poziomie aspiracji pracowników oraz nasilającej się nieprzewidywalności otoczenia[6].

Podsumowując przedstawione źródła powstania zarządzania wiedzą, można wyróżnić trzy grupy czynników, ściśle ze sobą powiązanych:

- czynniki pochodzące z otoczenia: globalizacja, wzrost poziomu konkurencji, era informacji i wiedzy, idea gospodarki opartej na wiedzy, rozwój technologii komputerowej oraz Internetu, wzrost wykształcenia społeczeństw i stawianie nowych wymagań wobec pracodawców i pracobiorców, działania firm konsultingowych i rozpowszechnienie przez nie idei zarządzania wiedzą, gwałtowny przyrost zasobów wiedzy i informacji i ich rosnąca szczegółowość,
- czynniki pochodzące z organizacji: wzrost świadomości kadry kierowniczej na temat zmiany warunków działania organizacji wywołanych czynnikami pochodzącymi z otoczenia, lepkości wiedzy, brak pamięci organizacyjnej, brak mechanizmów zabezpieczających organizacje przed niekontrolowanym odpływem wiedzy z firmy, trudność z wykorzystaniem dotychczasowej wiedzy zdobytej poprzez doświadczenia w rozwiązywaniu problemów, świadomość, że ludzie stanowią istotną większość wiedzy organizacyjnej, zmiana wzorców kulturowych i wysoki poziom aspiracji pracowników,
- rozwój nauk i koncepcji zarządzania, takich jak cybernetyka, informatyka, zarządzanie, oraz ewoluowanie koncepcji zarządzania pod kątem szybszej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Zarządzanie wiedzą jest więc odpowiedzią na problemy adaptacyjne przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. „Gospodarka oparta na wiedzy to z kolei gospodarka, której głównym zasobem, źródłem przewagi konkurencyjnej jest wiedza”[7]. Przedsiębiorstwa, dążąc do zwiększenia swojej konkurencyjności, muszą operować zasobem wiedzy, czyli zarządzać wiedzą.

---

[5] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 19–20.

[6] B. Nogalski, *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemyśle Orgmasz, Warszawa 2004, s. 36.

[7] M. Morawski, *Geneza i istota koncepcji zarządzania wiedzą*, [w:] G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 52.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

2. Powiązanie zarządzania wiedzą z innymi dyscyplinami naukowymi

Geneza zarządzania wiedzą w dużej mierze stanowi efekt ewolucji nauki i sposobów myślenia teoretyków i praktyków. Powstanie i implementacja zarządzania wiedzą pozostaje w ścisłej zależności z rozwojem różnych dyscyplin naukowych oraz koncepcji i metod zarządzania organizacją. Zdaniem R. Maiera kilka dyscyplin naukowych rozwinęło i podniosło rangę „organizacyjnego uczenia się", „pamięci organizacyjnej", tworząc jednocześnie podstawy i w ramach swojej dyscypliny rozwijając koncepcję zarządzania wiedzą. Autor zaznacza jednocześnie, że oddziaływanie to jest dwustronne, gdyż kształtujące się zarządzanie wiedzą wpływa na kierunek ewolucji dyscyplin naukowych, koncepcji i metod zarządzania organizacją. Największe znaczenie dla powstania i rozwoju zarządzania wiedzą mają, w opinii R. Maiera, następujące dyscypliny naukowe[8]:

- nauka o organizacji – śledzi procesy zmian organizacyjnych z różnych perspektyw i w różnych obszarach, wśród których najistotniejszymi z punktu rozwoju zarządzania wiedzą są zmiana organizacyjna, zarządzanie zmianami, organizacyjne uczenie się, inteligencja organizacyjna, kultura organizacyjna i teorie opisujące ewolucję systemów organizacyjnych,
- zarządzanie zasobami ludzkimi – obejmuje całość procesów kształtujących personel organizacji, wśród których obszar kompetencji pracowników, rekrutacji i wspierania umiejętności znacząco wpływa na zarządzanie wiedzą,
- nauka o komputerach i zarządzanie systemami informacyjnymi – technologie informacyjne i komunikacyjne stanowią klucz do inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą; z drugiej strony dla informatyków i zarządzających systemami informacyjnymi zarządzanie wiedzą jest bazą socjotechnologicznych badań w ogólnej teorii systemów; rozwój zarządzania wiedzą łączy się z powstaniem i rozwojem takich dyscyplin jak ilościowa teoria informacji, zarządzanie informacją, teoria systemów i sztuczna inteligencja,
- nauka o zarządzaniu – transformacja biznesu w kierunku bazowania na wiedzy znacząco wpływa nie tylko na organizacje, ale również na zarządzanie nimi; w ostatniej dekadzie wiedza i kompetencje są w zarządzaniu strategicznym traktowane jako zasobowe podejście do organizacji; poza zarządzaniem strategicznym także zarządzanie innowacjami i zarządzanie systemami umożliwiają realizację zarządzania wiedzą i są pod jej wpływem,
- psychologia organizacyjna i socjologia organizacyjna i wiedzy – obydwie dyscypliny zajmują się zachowaniem ludzi w organizacji z punktu widzenia jednostki i zbiorowości; wiele opracowanych przez nie koncepcji i pomysłów przeniesiono do nauki o organizacji, a ostatnio do zarządzania wiedzą; poza tym koncepcje wypracowane w socjologii wiedzy stanowią podstawę do wyjaśnienia wiedzy skonstruowanej społecznie i wykorzystanej w organizacji.

[8] R. Maier, *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer, Berlin–Heidelberg–New York 2007, s. 22–35.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

Chronologiczne ujęcie powstania zarządzania wiedzą, uwzględniające koncepcje i metody zarządzania organizacją, które stanowiły podwaliny kształtowania się koncepcji zarządzania wiedzą, prezentuje rysunek 1.

2000	Zarządzanie wiedzą Kapitał intelektualny Zintegrowanie przedsiębiorstwa (MRP, ERP) CIM Kultura sprzyjająca transferowi wiedzy
1990	Kluczowe kompetencje Organizacja ucząca się – organizacja inteligentna *Reeingineering* Informacyjne systemy zarządzania Tworzenie wartości dodanej – zarządzanie wartością firmy
1980	*Total Quality Management* *Management by Walking Around* Kultura organizacyjna Teoria Z *Downsizing*
1970	Planowanie strategiczne Krzywa uczenia się *Portfolio management* Automatyzacja i robotyzacja oraz elastyczne systemy produkcji
1960	Teoria XY Konglomeracja – szkoła systemowa – holding T-grupy Centralizacja i decentralizacja
1950	Zarządzanie przez cele, odchylenia i wyjątki Techniki oceny i kontroli przebiegu programu Szkoła ilościowa w zarządzaniu Elektroniczne przetwarzanie danych, bazy danych

Rysunek 1. Kształtowanie się koncepcji zarządzania wiedzą
Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 72.

Geneza zarządzania wiedzą jest także ściśle związana z inicjatywami zarządzania posiadanymi przez organizację danymi i informacjami. Jeżeli zaś wiedza, to umieszczona w kontekście informacja powstała z danych. Naturalną konsekwencją przekształcania się danych w informacje, a tych z kolei w wiedzę jest zarządzanie danymi, informacjami i wiedzą. Ewolucja od zarządzania danymi do zarządzania wiedzą łączy się zaś mocno z rozwojem takich nauk jak cybernetyka, teoria starowania, teorie gier, ilościowe teorie informacji, teorie grafów i sieci. Dzięki nim powstało narzędzie do analizy systemowej, tj. komputer. Odtąd „na przestrzeni kolejnych dziesięcioleci człowiek mógł coraz więcej i szybciej przyswajać wiedzę, wchodząc do tego w różne interakcje, a potem wiedzę gromadzić, przechowywać, a także w znaczącym stopniu dystrybuować”[9].

[9] A. Pawluczuk, *Istota zarządzania wiedzą*, [w:] A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 31.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

Kształtowanie się koncepcji zarządzania wiedzą jako rozwiniętej formy zarządzania danymi i informacjami prezentuje rysunek 2.

krok 5 pamięć organizacyjna	**Zarządzanie wiedzą** późne lata 90./00 Projektowanie i obsługa metadanych z przeznaczeniem do odpowiednich nowych narzędzi i systemów, takich jak systemy zarządzania treścią, narzędzia i procedury wspierające wymianę danych i dostęp do danych w wielu nowych systemach i technologiach, technologiach internetowych i intranetowych, technologiach mobilnych i zarządzania dokumentacją.
krok 4 zasoby informacji	**Zarządzanie informacjami** lata 90. Dane, przy wykorzystaniu wielowymiarowych, zaawansowanych systemów zarządzania bazą danych, są przekształcane w informacje, traktowane jako czynnik produkcyjny. Posiadane przez organizacje informacje tworzą zasób produkcyjny będący podstawą wszelkich decyzji i działań w organizacji.
krok 3 wydzielenie odpowiedzialności za dane	**Zarządzanie danymi** późne lata 80. Wydzielone jednostki organizacyjne są odpowiedzialne za koordynację działań z zakresu zarządzania danymi w całej organizacji. Zaawansowane metody modelowania danych są rozwijane. Zadania zarządzania danymi zostają mocno powiązane z realizacją celów i zadań organizacji.
krok 2 modelowanie danych / standaryzowanie danych	**Administrowanie danymi** połowa lat 80. Administrowanie danymi w drodze ich modelowania i standaryzowania. Średniej wielkości systemy zarządzania bazą danych penetrują organizację, integrują dane, aby umożliwić rozwiązywanie problemów.
krok 1 użycie systemów zarządzania bazą danych	**Zarządzanie bazą danych** połowa lat 70. Użycie systemów zarządzania bazą danych do zintegrowania danych. Działania te mają charakter czysto techniczny. Zarządzanie bazą danych dotyczy integracji technicznej danych z izolowanymi aplikacjami komputerowymi. Ma to na celu efektywne porządkowanie i kontrolę systemów informatycznych.
krok 0 izolacja danych	**Brak uwagi** Organizacje nie przywiązują specjalnej uwagi do zarządzania danymi, programy komputerowe jedynie przechowują dane.

Rysunek 2. Kształtowanie się koncepcji zarządzania wiedzą jako rozwiniętej formy zarządzania danymi
Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Maier, *op. cit.*, s. 39–45.

3. Rozwój koncepcji zarządzania wiedzą

Pojęcie „zarządzanie wiedzą" pojawiło się – zdaniem R. Maiera – pod koniec lat 60. w literaturze angielskojęzycznej[10]. Dopiero po koniec lat 80. termin ten ugruntował się w literaturze i praktyce gospodarczej.

Za początek koncepcji zarządzania wiedzą uznaje się rok 1987. Wtedy właśnie miały miejsce dwa wydarzenia. W Stanach Zjednoczonych odbyła się pierwsza konferencja poświęcona zarządzaniu aktywami wiedzy, a w Szwecji zawiązała się tzw. grupa

[10] R. Maier, *op. cit.*, s. 22.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

Konrada, inicjująca prace nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Na szerszą skalę wspomnianym terminem zaczęto posługiwać się w latach 90. i wiązało się to z działalnością firm konsultingowych, dla których nowa idea była punktem wyjścia do tworzenia narzędzi wspierających działalność doradczą.

Początki koncepcji zarządzania wiedzą przedstawiają się następująco:

- 1980 r. – pierwszy, w dużej skali, system bazy wiedzy (XCON) został zainstalowany przez Digital Equipment Corporation (DEC),
- 1981 r. – Arthur D. Little uruchomił Praktyczne Centrum Sztucznej Inteligencji,
- 1986 r. – na europejskiej konferencji zarządzania zaprezentowano odczyt „Zarządzanie wiedzą: nowe perspektywy",
- 1987 r. – w Europie wydano pierwszą książkę (*Zarządzanie wiedzą* autorstwa K.E. Sveiby'ego i B. Lloyda) na ten temat. W Stanach Zjednoczonych odbyła się pierwsza konferencja dotycząca zarządzania wiedzą: „Aktywa wiedzy XXI wieku", zorganizowana przez DEC oraz Technology Transfer Society at Purdue University,
- 1989 r. – „The Sloan Management Review" opublikował artykuł autorstwa R. Staty dotyczący zarządzania wiedzą. Kilka firm doradczych wdrożyło w swoich organizacjach zarządzanie wiedzą i zaczęło świadczyć usługi na zewnątrz,
- 1989 r. – powstała Międzynarodowa Sieć Zarządzania Wiedzą w Europie. K. Wiig przeprowadził badania wśród kadry zarządzającej 50 największych firm z listy „Fortune" na temat perspektyw zarządzania wiedzą,
- 1990 r. – w towarzystwie ubezpieczeniowym Skandia utworzono stanowisko dyrektora ds. kapitału ludzkiego. W USA wydano pierwszą książkę o tematyce zarządzania wiedzą (autor – T. Sakiya). Pierwsze artykuły na temat zarządzania wiedzą opublikowano w „Fortune" (autorstwa T. Stewana) oraz w „Harvard Business Review" (I. Nonaki),
- 1992 r. – Steelcase i EDS współsponsorowali konferencję „Produktywność wiedzy",
- 1993 r. – ważny artykuł (L. Steelsa) o zarządzaniu wiedzą zaprezentowano w „Corporate Knowledge Management". K. Wiig wydał pierwszą książkę poświęconą zarządzaniu wiedzą,
- 1994 r. – kilka dużych firm konsultingowych zaoferowało usługi w zakresie wdrażania systemu zarządzania wiedzą przyszłym klientom i promowało tę technikę na organizowanych przez siebie seminariach. Międzynarodowa Sieć Zarządzania Wiedzą rozszerzyła swoją działalność, włączając w nią Internet, oraz opublikowała wyniki badań przeprowadzonych na 80 firmach holenderskich przez A. Spijkerveta i R. van der Speka,
- 1995 r. – europejski program ESPRIT włączył się w projekty związane z zarządzaniem wiedzą. Amerykańskie Centrum Produktywności i Jakości (American Productivity & Quality Center, APQC) i Arthur Andersen przeprowadzili sympozjum o wiedzy dla ponad 300 uczestników. W tym czasie wiele innych konferencji odbyło się w Europie i USA. APQC rozpoczęło studia porównawcze do-

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

tyczące zarządzania wiedzą dla zainteresowanych firm, z pomocą 20 sponsorów. Forum Zarządzania Wiedzą przeniosło się też do Internetu. Menedżerowie wiedzy zaczęli być powoływani w firmach na oddzielne stanowiska,
- 1996 r. – ponad 12 dużych firm konsultingowych i wiele mniejszych oferowało zainteresowanym firmom usługi związane z zarządzaniem wiedzą. Przedsiębiorstwa podejmowały wysiłki w tym zakresie przy użyciu własnych zasobów lub przy pomocy zewnętrznych konsultantów. Powstało Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedzą. Zaczął się ukazywać periodyk „Knowledge Inc.",
- 1997 r. – na całym świecie odbyły się liczne konferencje poświęcone tej tematyce, opublikowano wiele nowych książek i artykułów w specjalistycznych czasopismach (tabela 1),
- w gospodarce odnotowano rosnące zainteresowanie zarządzaniem wiedzą i wdrażanie tej koncepcji w życie (tabela 2).

Tabela 1. Liczba publikacji poświęconych zarządzaniu wiedzą zamieszczonych w najważniejszych amerykańskich czasopismach naukowych w latach 2000–2006

Rok	Liczba publikacji
2000	111
2001	135
2002	152
2003	137
2004	110
2005	137
2006	121

Źródło: D. Hislop, *Knowledge Management in Organizations. A critical Introduction*, Online Resource Centre, Oxford 2009, s. 2.

Tabela 2. Wdrażanie zarządzania wiedzą w sektorach gospodarki

Rok	Sektor gospodarki
1995	przemysł petrochemiczny
1996	przemysł elektroniczny
1998	przemysł chemiczny przemysł motoryzacyjny przemysł stoczniowy
1999	budownictwo
2000	przemysł lekki medycyna
2001	rolnictwo

Źródło: A. Buszko, *Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie budowlanym*, Wydawnictwo TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2010.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

W Polsce o zarządzaniu wiedzą zaczęło być głośno pod koniec lat 90. ubiegłego wieku. Od tamtego czasu na język polski przetłumaczono setki anglojęzycznych pozycji poświęconych zarządzaniu wiedzą, zorganizowano wiele konferencji i sympozjów na ten temat, powstały szkolenia uczące, jak zarządzać wiedzą. Na licznych wyższych uczelniach powołano do życia jednostki organizacyjne zajmujące się badaniem i nauczaniem tego zagadnienia. Szczególny wkład w propagowanie problematyki zarządzania wiedzą wnieśli A. Kukliński, S. Kwiatkowski, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, K. Perechuda, B. Wawrzyniak, E. Skrzypek, G. Gierszewska, Z. Dworzecki i R. Borowiecki.

Zakończenie

Zarządzanie wiedzą rozwija się dynamicznie, co pozwala mówić już o generacjach zarządzania wiedzą. R. van der Speak i A. Spijkervet zauważają kształtowanie się dwóch podejść do zarządzania wiedzy, tj. ukierunkowanego na system i na ludzkie zachowania[11]. Pierwsze z nich traktuje zarządzanie wiedzą w sposób narzędziowy. Działania na zasobie wiedzy mają zbudować wiedzę, której zastosowanie ma zapobiegać powstawaniu wąskich gardeł w organizacji lub je likwidować. Zarządzanie wiedzą ma doprowadzić do stanu równowagi między popytem a podażą na niezbędną w tym celu wiedzę. Osiąga się to dzięki analizie i dokumentowaniu procesów, wykonawców, osób mających wiedzę, obszarów wiedzy oraz dynamiki obszaru pracy.

Drugie podejście skupia się na poprawie funkcjonowania organizacji i bazuje na ludzkich zachowaniach oraz wykorzystuje kontekst kulturowy. Działania naprawcze nie opierają się tak bardzo na analizie wiedzy, traktują ją bardziej abstrakcyjnie. Tutaj główną postacią jest niezależny profesjonalista. Akcent kładzie się na wspomaganie profesjonalistów, aby mogli oni zastosować swoją wiedzę z korzyścią dla organizacji, oraz na uaktualnianie ich wiedzy, aby zapewnić jej wykorzystanie również w przyszłości. Z tej perspektywy uważa się, że człowiek i wiedza są nierozdzielni.

Geneza zarządzania wiedzą uświadamia dynamikę i wielokierunkowość rozwoju zarządzania wiedzą, ale także okoliczności, których istnienie bądź realizacja umożliwiają urzeczywistnienie analizowanej koncepcji.

Bibliografia

1. Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
2. Buszko A., *Kreowanie wiedzy w przedsiębiorstwie budowlanym*, Wydawnictwo TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2010.

[11] R. van der Spek, A. Spijkervet, *Knowledge Management: Dealing Intelligent with Knowledge*, [w:] *Knowledge Management and its integrative Elements*, J. Liebowotz, L.C. Wilcox (red.), CRC Press, Boca Raton–New York 1997, s. 48–49.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 14/01/2026 06:02:40

3. Hislop D., *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Online Resource Centre, Oxford 2009.
4. Jemielniak D., *Zarządzanie wiedzą – pojęcia podstawowe*, [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
5. Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Springer, Berlin–Heidelberg–New York 2007.
6. Morawski M., *Geneza i istota koncepcji zarządzania wiedzą*, [w:] G. Kobyłko, M. Morawski (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
7. Nogalski B., *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemyśle Orgmasz, Warszawa 2004.
8. Pawluczuk A., *Istota zarządzania wiedzą*, [w:] A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. (red.), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
9. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
10. Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa 2008.
11. Van der Spek R., Spijkervet A., *Knowledge Management: Dealing Intelligent with Knowledge*, [w:] *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, J. Liebowotz, L.C. Wilcox (red.), CRC Press, Boca Raton, New York 1997.

Genesis of the concept of knowledge management

The article concerns the formation and development of the concept of knowledge management in organization. Discussion includes an analysis of the sources of an interest of the organization in knowledge management in them, connections of analysis concept with other scientific disciplines.

There are also presented the most important events reflecting the development of knowledge management in chronological order.