

*dr inż. Anna Wallis*

Katedra Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych  
Politechnika Koszalińska

## **Rola zarządzania wiedzą w rozwijaniu kompetencji organizacyjnych**

### WPROWADZENIE

Współcześnie żyjemy w świecie, w którym organizacje tworzone są po to, by można było coraz łatwiej osiągać różne cele w sposób wydajny. Każda organizacja musi być otwarta na wiedzę i w oparciu o zarządzanie wiedzą doskonalić łańcuch działania na rynku. Ponadto, organizacja potrzebuje kompetentnych menedżerów, tak jak kapitału czy nowoczesnych technologii. Kompetentny menedżer gwarantuje skuteczne zarządzanie organizacją.

Kompetentne zarządzanie prowadzi do niezakłóconego funkcjonowania organizacji i tworzy dogodne warunki jej rozwoju. Do kompetencji zalicza się aspekty wiedzy, postawy i nastawienia motywacyjne. Kompetencje można kształtować, rozwijać. Rozwój kompetencji organizacji może prowadzić do tworzenia się wyróżniających organizację kompetencji kluczowych.

Celem opracowania jest określenie znaczenia realizacji strategii zarządzania wiedzą w rozwijaniu kompetencji organizacyjnych.

### KONCEPCJA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ORGANIZACJI

Wiedza zawsze stanowiła jeden z atrybutów człowieka, który od niepamiętnych lat ją tworzył, gromadził i wykorzystywał. W historii można znaleźć wiele świadectw tego, że człowiek od zarania dziejów ludzkości gromadził i dystrybuował wiedzę, starał się ją przekazywać z pokolenia na pokolenie, umożliwiając rozwój ludzkości w oparciu o osiągnięcia przodków. Działania wszelkich organizacji ludzkich związane są z wiedzą ich twórców i członków. Proces zarządzania wiedzą istniał w organizacjach od zawsze, był on jednak mniej lub bardziej uświadomiony przez zarządzających.

Dopiero nadejście ery informacji na przełomie XX i XXI wieku doprowadziło do rewolucyjnych zmian w zakresie wykorzystania wiedzy. Intensywne wykorzystywanie wiedzy spowodowało, że stała się kluczowym zasobem i podstawą gospodarowania. Ekonomiści zaczęli wówczas mówić o „gospodarce wie-

dzy” (*knowledge economy*), a menedżerowie o „zarządzaniu wiedzą” (*knowledge management*).

Koncepcja zarządzania wiedzą jest stosunkowo młodą dziedziną „obejmującą nowe metody i techniki, których celem jest zapewnienie lepszej kontroli i efektywniejszego wykorzystania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie”<sup>1</sup>. Zainteresowanie zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie spowodowane jest szybkością zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, wzrostem konkurencji, wprowadzaniem technologii usprawniających przepływ informacji. Czynniki te stymulują rozwój wiedzy w organizacji, wyzwala ją w ludziach organizacji ciągłą potrzebę uczenia się i zdobywania wiedzy i zmieniania się.

Źródłem wiedzy w przedsiębiorstwie jest kapitał ludzki. To zasoby ludzkie przyczyniają się do przepływu wiedzy pomiędzy poszczególnymi uczestnikami rynku, powodując wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dlatego ludzie i ich wiedza są podstawową wartością nowoczesnej organizacji.

W literaturze można spotkać wiele definicji zarządzania wiedzą, które rozumiane jest najczęściej jako:

- proces kreowania i wykorzystywania wiedzy do poprawy efektywności działań organizacji,
- zarządzanie informacjami, wiedzą i doświadczeniem dostępnym w organizacji,
- stymulowanie pracowników do dzielenia się wiedzą<sup>2</sup>.

Zarządzanie wiedzą w organizacji polega na:

- tworzeniu i przechowywaniu wiedzy,
- przesyłaniu wiedzy pomiędzy różnymi komórkami organizacji,
- wyzwalamiu kreatywności w pracownikach,
- wykorzystaniu wiedzy<sup>3</sup>.

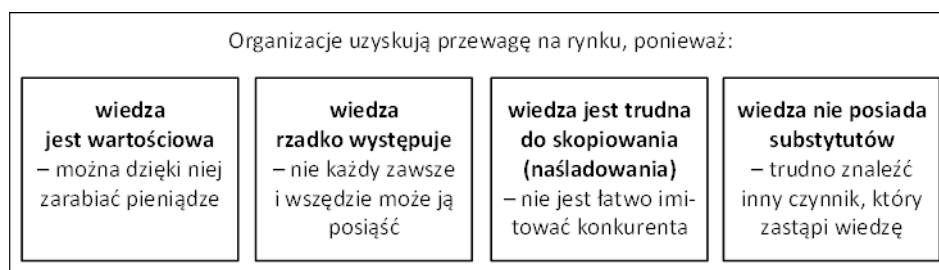
W czasach nasilonej konkurencji, kiedy trudno jest odnieść sukces rynkowy, firmami, które wygrywają są te, które potrafią lepiej gospodarować swoimi aktywami niematerialnymi. Wiedza, kompetencje i inne elementy intelektualne tworzą zespół czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej. Kryteria uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą wiedzy przedstawia rysunek 1. Obecnie wyłania się nowy model przedsiębiorstwa – przedsiębiorstwa wiedzy, czyli takiego przedsiębiorstwa, w którym wiedza jest traktowana jako główny zasób działania kierownictwa. Infrastruktura i wszystkie procesy są tak skonstruowane, że wspierają rozwój i wykorzystanie tego zasobu w celu tworzenia wartości ekonomicznej.

---

<sup>1</sup> J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 17.

<sup>2</sup> A. Wallis, *Zarządzanie wiedzą jako czynnik zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] *Zastosowanie technik informacyjnych w gospodarce i zarządzanie wiedzą*, red. L. Drelichowski, A. Januszewski, G. Dzieża, Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy, Bydgoszcz–Ciechocinek 2003, s. 52.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 52.



**Rysunek 1. Kryteria uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą wiedzy**

Źródło: M. Dobska, K. Rogoziński (red.), *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 298.

Pracownicy przedsiębiorstwa, którzy posiadają, wykorzystują i tworzą wartościową wiedzę, nazywają się pracownikami wiedzy. Dzięki pracownikom wiedzy przedsiębiorstwa przetwarzają wiedzę w produkty i usługi. Stosowanie koncepcji zarządzania wiedzą zmusza do postrzegania pracowników jako dostawców wiedzy. W konsekwencji wymusza to zmianę systemów motywacyjnych, nagradzanie kreatywności i zachęcanie do dzielenia się wiedzą. Ponadto stale rosną wymagania i oczekiwania względem pracowników. Dostosowania wymaga również kultura organizacyjna – nakierowanie jej na kulturę „idei”. W organizacji wiedzy kładzie się duży nacisk na powiększanie wiedzy w różny sposób. Wdrożenie zarządzania wiedzą wymaga również zmian w strukturze organizacyjnej.

## KOMPETENCJE KLUCZOWE ORGANIZACJI

Termin „kompetencja” powstał w Stanach Zjednoczonych i w wersji amerykańskiej brzmi on *competency*. Nieco później, w Wielkiej Brytanii stworzono pojęcie opisujące inne znaczenie terminu „kompetencja”, które w wersji brytyjskiej brzmi *competence*. Dwa znaczenia kompetencji często są stosowane zamiennie. Ch. Woodruffe podaje definicje dla obu wersji kompetencji. I tak: „Kompetencja w znaczeniu *competency* jest pojęciem dotyczącym osób, odnoszącym się do tych wymiarów zachowania, które leżą u podstaw kompetentnego działania”<sup>4</sup>. W tym ujęciu kompetencje są cechami behawioralnymi i nazywa je się również kompetencjami „miękkimi”. Natomiast w znaczeniu *competence* Woodruffe definiuje kompetencję jako: „pojęcie związane z pracą, odnoszące się do tych obszarów pracy, w których dana osoba jest kompetentna”<sup>5</sup>. Ten ro-

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 153.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 153.

dzaj kompetencji często nazywa się kompetencjami „twardymi”. Wiele innych badaczy z zakresu zarządzania podaje swoje definicje terminu „kompetencja”. I tak na przykład w Polsce G. Filipowicz kompetencje definiuje następująco: „Są to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”<sup>6</sup>.

Kompetencje w organizacji mogą być traktowane w kontekście indywidualnych kompetencji pracowników lub też szerzej jako kompetencje organizacji jako całości. To drugie podejście dotyczy przewagi konkurencyjnej na rynku. Na kompetencje organizacji składają się przykładowo następujące elementy: unikalna, specyficzna wiedza, doświadczenie i umiejętności organizacji, które zostały wspólnie wykształcone przez tę organizację i dzięki którym możliwe jest posiadanie przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>. Kompetencje organizacyjne stanowią unikalną kombinację specjalizacji biznesu i ludzkich umiejętności, które odzwierciedlają typowy charakter organizacji, charakterystyczne dla danej firmy obszary wiedzy i doświadczenia<sup>8</sup>.

Według G. Urbanka kompetencja jest kluczowa, jeśli zwiększa postrzeganą wartość dla klienta, dostarczając mu istotnych korzyści<sup>9</sup>. Zatem podział na zwykłe i kluczowe kompetencje opiera się na odróżnieniu kluczowych od zwykłych korzyści, jakie są udziałem klienta. Ponadto, aby kompetencja była kluczowa, musi być dodatkowo unikatowa lub jej poziom musi znacząco przekraczać poziom kompetencji konkurentów. Kompetencja kluczowa powinna mieć zastosowanie również w przyszłych działaniach, a nie tylko na chwilę obecną. Żeby dokonać identyfikacji kluczowych kompetencji organizacji trzeba określić czynniki, które z punktu widzenia klienta mają dla niego największe znaczenie, czyli dostarczają mu najwięcej wartości, za które jest skłonny zapłacić. Z punktu widzenia klienta czynnikami budującymi dla niego wartość mogą być:

- obiektywna wartość dla klienta – czyli kapitał wartości, przy czym determinantami kapitału wartości mogą być np.: rzeczywista jakość, dostępność, cena, innowacyjność i komplementarność oferty z innymi,
- marka – kapitał marki, przy czym czynnikami wpływającymi na niego mogą być: prestiż, bezpieczeństwo, określone skojarzenia i postrzegana jakość,
- relacje – kapitał relacji, przy czym determinantami tutaj mogą być: programy lojalnościowe, reputacja firmy, poczucie indywidualnego i uprzywilejowanego traktowania<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>7</sup> S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 416.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 418.

<sup>9</sup> G. Urbanek, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 79.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 79–80.

Wymienione tutaj determinanty kapitału klienta (dla kapitału wartości, marki i relacji) stanowią tzw. kluczowe rynkowe czynniki sukcesu. Z kolei kluczowy rynkowy czynnik sukcesu może mieć swój odpowiednik w przedsiębiorstwie w postaci określonej kompetencji. Elementy kapitału klienta z przykładowymi kluczowymi czynnikami sukcesu i skojarzone z nimi kluczowe kompetencje (a także tworzące je zasoby przedsiębiorstwa i działania budujące te zasoby) przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Składowe kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa**

Determinanty kapitału klienta (przykładowe kluczowe czynniki sukcesu)	Kompetencje (tworzywo wartości)	Zestaw aktywów niematerialnych i zdolności tworzących kluczowe kompetencje (tworzywo kluczowych kompetencji)	Inwestycje w aktywa niematerialne i zdolności (tworzywo aktywów niematerialnych)
Kapitał wartości (jakość, dostępność, serwis, cena, innowacyjność, kompletność, ...)	Efektywna dystrybucja	Sprawny zespół sprzedawców; System motywacyjny; Alianse z kanałami dystrybucji; Marka	Szkolenia; Reklama; Programy promocyjne
	Jakość produktów za dobrą cenę	System zabezpieczania jakości (TQM); Alianse z dostawcami (JiT); Wyszkoleni pracownicy	Szkolenia; Narzędzia kontroli i zabezpieczania jakości
	Innowacyjne produkty	Know-how, patenty; Umiejętności badawczo-rozwojowe firmy; Umiejętności pracowników	Badania i rozwój; Szkolenia; Zakup technologii
	Efektywny serwis posprzedażowy	Alianse ze specjalistycznymi firmami serwisowymi; System monitorowania usterek online	Szkolenia; Zakup oprogramowania
Kapitał marki (image, bezpieczeństwo, skojarzenia, ...)	Tworzenie i podtrzymywanie wizerunku prestiżu	Marka; Współpraca (alianse) z agencjami reklamowymi; Współpraca z kanałami dystrybucji	Reklama; Kontrakty z partnerami; Wspólne akcje promocyjne
	Tworzenie szczególnych doświadczeń klientów zgodnych z obietnicami marki	Marka; Umiejętności pracowników; System informatyczny	Reklama; Szkolenia pracowników; Zakup oprogramowania
Kapitał relacji (indywidualne traktowanie, dodatkowe korzyści, wizerunek, ...)	Dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klienta	Transakcyjna, online baza danych o klientach; Umiejętności pracowników w wykorzystaniu bazy danych; Infrastruktura informatyczna	Oprogramowanie; Szkolenia; Akcje promocyjne
	Efektywny program lojalnościowy	Infrastruktura informatyczna; Baza danych; Alianse z innymi podmiotami w obszarze wspólnego programu lojalnościowego	Oprogramowanie; Szkolenia; Akcje promocyjne

Źródło: G. Urbanek, *Kompetencje a wartość...*, s. 81.

Kluczowe kompetencje rozwijane są w procesie uczenia się organizacji, który obejmuje gromadzenie specyficznych zasobów, umiejętności, doświadczeń i przekładanie ich na nowe produkty i procesy<sup>11</sup>. Kluczowe kompetencje trudne są do skopiowania przez konkurencję, ponieważ są zasobem rzadkim organizacji, bowiem technologia, proces uczenia się i umiejętności są specyficzne dla danej organizacji.

### KOMPETENCJE MENEDŻERSKIE

Kompetencje stanowią istotny czynnik efektywności pracy kadry menedżerskiej<sup>12</sup>, mają swe odzwierciedlenie w poziomie wykonywanych zadań zawodowych. Cechuje je zmienność, a zatem i rozwój (zmieniają się w czasie), cechuje je także mierzalność – dlatego powinno się je poddawać systematycznej ocenie. Zdobyta wiedza i doświadczenie nie gwarantują sukcesu w pracy menedżera, a liczy się umiejętność ich wykorzystania w praktyce zarządzania organizacją<sup>13</sup>. Kompetencje można nabywać i doskonalić różnymi metodami, takimi jak: szkolenia, konferencje, wymiana doświadczeń z współpracownikami, czytanie książek, biuletynów i czasopism fachowych.

G. Filipowicz do kompetencji zalicza: umiejętności, aspekty wiedzy, postawy i nastawienia motywacyjne<sup>14</sup>. Porządkuje on kompetencje zawodowe w dwie duże grupy (kompetencje bazowe i kompetencje wykonawcze), a w nich wyróżnia odpowiednie podgrupy. Rysunek 2 przedstawia podział kompetencji zawodowych. Wśród kompetencji wykonawczych znajdują się kompetencje menedżerskie. Do kompetencji menedżerskich Filipowicz zalicza: organizowanie, planowanie, zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, myślenie strategiczne i zarządzanie zmianą.

Badacze z zakresu zarządzania zajmujący się problematyką kompetencji wymieniają różne kompetencje, którymi powinien się charakteryzować skuteczny menedżer. Menedżerowie muszą wyróżniać się umiejętnościami, wiedzą i cechami osobowymi przynajmniej w następującym zakresie: myślenia systemowego, działania w wielokulturowym otoczeniu, gotowości do ustawicznej nauki, pozytywnych cech osobowościowych i wysokich standardów zachowań<sup>15</sup>. S. Stańczyk wyróżnia jeszcze pożądane kompetencje kierownicze w obliczu szybkich zmian<sup>16</sup>. Przy czym inicjowanie zmian samoistnych wewnątrz organizacji wymaga od menedżerów: przedsiębiorczości, umiejętności konceptualnych

<sup>11</sup> S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces...*, s. 418.

<sup>12</sup> [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2011\\_nr91\\_s201.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2011_nr91_s201.pdf) (dostęp 23.09.2012).

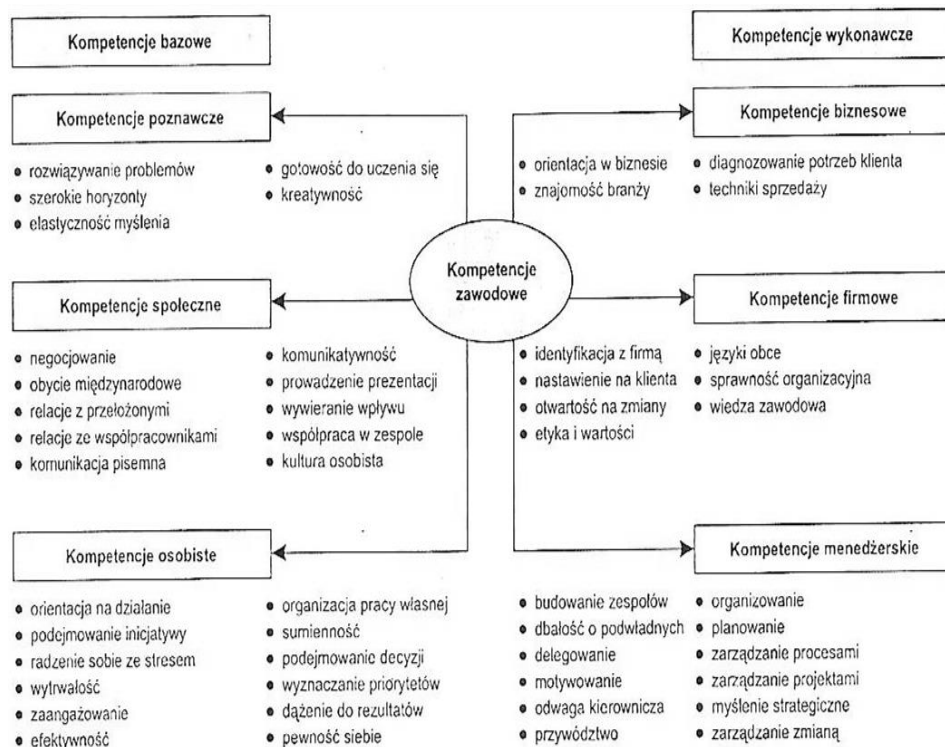
<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 14.

<sup>15</sup> S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces...*, s. 437.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 437.

i twórczego myślenia oraz umiejętności pozyskiwania zwolenników. Natomiast zmiany adaptacyjne w odpowiedzi na wyzwania otoczenia wymagają: odwagi decyzyjnej, zdecydowania i konsekwencji w działaniu, makiawelizmu, odporności na stres i gotowości do ponoszenia większej odpowiedzialności. Z etycznego punktu widzenia pożądana jest również prawda charakteru i umiejętności interpersonalne.



**Rysunek 2. Kompetencje bazowe i kompetencje wykonawcze**

Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 38.

Ponadto ostatnio podkreśla się jeszcze jedną umiejętność kierowniczą zwiększającą efektywność pracy zawodowej, a mianowicie opanowanie umiejętności komunikacji i doradztwa<sup>17</sup> (choć umiejętność komunikacji można zaliczyć do umiejętności interpersonalnych).

W przedsiębiorstwie wytwarzającym produkty jest zapotrzebowanie na kierownika jako sprawnego i skutecznego koordynatora procesów produkcji, który musi się wykazywać wiedzą o zasadach i procedurach organizacyjnych oraz

<sup>17</sup> S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces...*, s. 242.

umiejętnością stosowania narzędzi racjonalizacji procesów produkcji, co wywołuje wymagania kwalifikacji technicznych<sup>18</sup>, fachowości, zdolności ogarniania całości zagadnień i stanowczości. Ważną kluczową kompetencją kierownika są umiejętności twórczego myślenia i działania z wyobraźnią, umiejętność koncentracji na klientach oraz przewidywania i zapobiegania oporom pracowników w stosunku do kreatywnych przedsięwzięć<sup>19</sup>. Menedżerowie powinni cechować się wysokim stopniem odpowiedzialności za własny rozwój i podejmowane działania w niepewnych i konfliktowych sytuacjach, powinni mieć ponadprzeciętną inteligencję i dla niektórych stanowisk duże doświadczenie, następnie powinni cechować się wysokim poziomem kultury osobistej i etyką – są to kolejne kluczowe kompetencje menedżerskie. Do kluczowych kompetencji można także zaliczyć wiedzę i umiejętności zarządzania zorientowanego na jakość<sup>20</sup>.

Działania menedżerów decydują o losach organizacji, dlatego ważne jest, by kierowali nią ludzie o właściwych kompetencjach. Właściwy zestaw kompetencji powinien umożliwiać kierownikowi prawidłowe realizowanie funkcji kierowniczych<sup>21</sup>.

#### ZARZĄDZANIE WIEDZĄ A DOSKONALENIE KOMPETENCJI ORGANIZACYJNYCH

Nadal brakuje w literaturze ogólnie przyjętego poglądu na temat tworzenia kompetencji całej organizacji<sup>22</sup>. Występują poglądy dotyczące tworzenia kompetencji poprzez pracę w zespołach, podkreśla się rolę umiejętności i wiedzy w tworzeniu kompetencji, rozwijany jest też pogląd, że właśnie wiedza i umiejętności tworzą kompetencje<sup>23</sup>. A. Chodyński pisze nawet, że wiedza traktowana dotychczas jako istotny składnik kompetencji staje się w postaci skumulowanej kluczową kompetencją, rdzeniem umiejętności, odnosząc się do koordynowania różnych rodzajów działalności i umiejętności oraz integrowania różnorodnych technologii<sup>24</sup>.

Jedną z czołowych koncepcji zasobowych G. Hamela i C. Prahalada podkreśla rolę podstawowego źródła przewagi konkurencyjnej jaką jest zdolność do kreowania innowacji. Zdolność ta wynika z posiadania kluczowych kompeten-

<sup>18</sup> A. Sajkiewicz (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008, s. 84.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 85.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 109.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 132.

<sup>22</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007, s. 11.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 11; zob. również: P. Jurek, *Wpływ samooceny kompetencji na ocenianie kompetencji innych*, *Zeszyty Naukowe Meritum*, nr 1/2005, Gdańsk 2005, s. 42.

<sup>24</sup> A. Chodyński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne...*, s. 12.



cji<sup>25</sup>. Kluczowe kompetencje według G. Hamela i C. Prahalada dają się celowo kształtować. Pojęcie kluczowych kompetencji wiąże się z kolektywnym uczeniem się organizacji, a uczenie się polega na przyswajaniu wiedzy.

Jednym z czynników sukcesu organizacji są dobrze rozwinięte kluczowe kompetencje, umożliwiające wprowadzanie wciąż nowych produktów. Kluczowe kompetencje są kształtowane na podstawie posiadanej i rozwijanej przez organizację wiedzy. W organizacjach stosujących strategię zarządzania wiedzą, wiedza jest tworzona i rozwijana w oparciu o sformalizowane w pewnym sensie systemy uczenia się. W takiej organizacji następuje swobodny przepływ wiedzy, osób i grup, dzięki czemu następuje inkrementalny przyrost wiedzy, któremu towarzyszy doskonalenie umiejętności i kompetencji organizacji.

W organizacjach wykorzystywane są następujące źródła wiedzy<sup>26</sup>:

- wewnętrzne, takie jak np.: protokoły z zebrań, reklamacje i skargi, wewnętrzne banki danych, intranet, wiedza zatrudnionych nabyta na wcześniejszych stanowiskach pracy, doświadczenia zaopatrzeniowców w kontaktach z dostawcami, spotkania i inne możliwości komunikacji z udziałem przedstawicieli różnych działów;
- zewnętrzne, takie jak np.: wymiana doświadczeń na sympozjach, literatura fachowa, szkolenia, koła zainteresowań, sieć kontaktów z innymi przedsiębiorstwami, zewnętrzne banki danych, kontakty nawiązywane przez pracowników i zespoły zbierające pewne informacje.

Korzystając z różnych źródeł wiedzy, poszerzając horyzonty myślowe, członkowie organizacji doskonalą również swoje kompetencje zawodowe. W organizacji realizującej strategię zarządzania wiedzą ważną rolę odgrywa również proces dzielenia się posiadaną wiedzą, co sprzyja rozwojowi (kompetencji) twórczego myślenia, czyli kreatywności. Ludzie poprzez przyswajanie nowej wiedzy, pożytkowanie istniejącej wiedzy i poprzez wchodzenie w rozmaite interakcje i związki pomiędzy sobą celem rozwijania wiedzy, zarazem rozwijają kompetencje. Zatem stosowanie w praktyce przez organizację strategii zarządzania wiedzą wpływa dodatnio na rozwój i doskonalenie kompetencji zawodowych pracowników.

## ZAKOŃCZENIE

Obecnie obserwuje się wzrost znaczenia wiedzy i kompetencji w koncepcjach zarządzania organizacjami. Przy czym najczęściej problematykę zarządzania wiedzą i tworzenie kompetencji rozpatruje się w aspekcie przewagi konku-

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 32.

<sup>26</sup> J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 48.

rencyjnej. Wiedza i kompetencje postrzegane są jako zasoby organizacji decydujące o pozycji konkurencyjnej. Należy zaznaczyć, że wiedza traktowana jest jako istotny składnik kompetencji. Kompetentny menedżer musi przede wszystkim odznaczać się głęboką wiedzą z zakresu nowoczesnego zarządzania i wykorzystania techniki. Często zrozumienie wiedzy i sposobu jej stosowania prowadzi do uzyskania określonej kompetencji. Zatem strategią wspierającą rozwój kompetencji organizacyjnych może być strategia zarządzania wiedzą.

#### LITERATURA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
- Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
- Dobska M., Rogoziński K. (red.), *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Drelichowski L., Januszewski A., Dzieża G. (red.), *Zastosowanie technik informacyjnych w gospodarce i zarządzanie wiedzą*, Akademia Techniczno-Rolnicza w Bydgoszczy, Bydgoszcz–Ciechocinek 2003.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2011\\_nr91\\_s201.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2011_nr91_s201.pdf) (dostęp 23.09.2012).
- Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Jurek P., *Wpływ samooceny kompetencji na ocenianie kompetencji innych*, Zeszyty Naukowe Meritum, nr 1/2005, Gdańsk 2005.
- Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
- Prechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Urbanek G., *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa. Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Witkowski S.A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.

*Streszczenie*

W artykule przedstawiono istotę zarządzania wiedzą. Następnie scharakteryzowano kluczowe kompetencje organizacji i kompetencje kierownicze. Na bazie rozważań teoretycznych przeanalizowano wpływ zarządzania wiedzą na poprawę kompetencji organizacyjnych.

**The Role of Knowledge Management in the Development  
of Organizational Competence**

*Summary*

At the beginning of this study the essence of knowledge management has been presented. Then key competence of organization and managerial competence have been characterized. The impact of knowledge management on the improvement of organizational competence have been analyzed.