

*mgr Karolina Lelek*¹

Katedra Zachowań Organizacyjnych
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie wiedzą i potencjał społeczny organizacji w kontekście jej rozwoju

WPROWADZENIE

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat można zaobserwować silny trend w naukach o zarządzaniu, który wskazuje na coraz ważniejszą rolę, jaką odgrywa wiedza w funkcjonowaniu organizacji oraz kształtowaniu jej rozwoju. Zauważalne jest przejście od ery przemysłowej bazującej na zasobach tradycyjnych, tj. kapitale, ziemi oraz pracy do ery wiedzy. Wprawdzie tendencja ta rozpoczęła się jeszcze w latach 60. XX wieku, to dopiero pod koniec ubiegłego stulecia uznano wiedzę za dominujący zasób organizacji [Skrzypek, 2002, s. 34]. Na podstawie przemian, które zachodzą w podejściu do postrzegania wiedzy, pojawia się przekonanie o rosnącej roli człowieka w przedsiębiorstwie oraz jego wpływie na osiągnięcie przez organizację sukcesów. W związku z powyższym potencjał społeczny organizacji stanowi jeden z ważniejszych elementów, na który powinni zwracać uwagę menedżerowie skupiający się na rozwijaniu organizacji jako całości.

Celem niniejszego artykułu jest zestawienie pojęć zarządzania wiedzą oraz potencjału społecznego organizacji oraz teoretyczne wskazanie korzyści wynikających z wdrożenia obu koncepcji.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Wiedza w literaturze przedmiotu jest różnie definiowana. Poniżej przedstawione zostaną tylko niektóre z definicji. Najczęściej wiedzę wiąże się z pojęciami danych oraz informacji. Popularyzatorami takiego podejścia są A. Brooking oraz D.J. Skyrme, którzy uznają, że danymi są pozbawione kontekstu fakty i liczby. W momencie nadania im określonego kontekstu stają się one informacjami, które

¹ e-mail: karolina-lelek@wp.pl.

z kolei przekształcają się w wiedzę wówczas, gdy posiadają konkretne znaczenie [Skyrme, 1999, s. 47]. Nieco inne podejście prezentują I. Nonaka oraz H. Takeuchi, według których wiedza dotyczy przekonań oraz oczekiwań, jak również działań i znaczeń. Autorzy ci twierdzą, że informacje nie są elementem składowym wiedzy, lecz narzędziem do jej budowania [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 71]. Spośród polskich badaczy zajmujących się tą tematyką można wymienić definicję podaną przez A.K. Koźmińskiego oraz D. Jemielniaka, którzy stwierdzili, iż „wiedza to zorganizowany zasób informacji, które zapamiętujemy, zapisujemy i magazynujemy w celu wykorzystania dla realizacji naszych celów osobistych lub w odniesieniu do organizacji – misji i celów organizacyjnych” [Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 256].

Wśród cech charakterystycznych wiedzy wymienić należy:

- dominację – wiedza zapewnia organizacji przewagę konkurencyjną i spełnia ważniejszą rolę od pozostałych zasobów, którymi ona dysponuje;
- niewyczerpywalność – im częściej się z wiedzy korzysta, tym jej wartość rośnie, nie ulega ona zużyciu;
- symultaniczność – z wiedzy w tym samym czasie może korzystać jednocześnie wiele osób/ organizacji;
- nieliniowość – cecha ta oznacza, że wiedza wykorzystana w danej organizacji może przynieść zgoła odmienne skutki, niż w innym przedsiębiorstwie [Strojny, 2002, s. 20];
- niematerialność – wiedzy nie da się przedstawić w postaci miar rachunkowych, jest nieuchwytna [Jarugowa, Fijałkowska, 2002, s. 17].

Wiedza jako zasób przedsiębiorstwa posiada także wiele cech, na które zwracają uwagę B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl i A. Potocki. Autorzy ci twierdzą, że wiedza m.in.:

- sama w sobie może stać się produktem;
- przez różne osoby może być w różnoraki sposób interpretowana i wykorzystywana;
- ulega szybkiej dezaktualizacji;
- uzewnętrznia się w produktach i usługach, które oferuje organizacja [Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 72].

Wiedza, choć ma charakter niematerialny, jest zasobem, którym organizacja zarządza. Zagadnienie zarządzania wiedzą jest niezwykle trudnym do zdefiniowania, a naukowcy od lat zmierzają się z jego określeniem. Ciekawą opinię przedstawił K. Perechuda, pisząc, iż „zarządzanie wiedzą jest bardzo pojemnym pojęciem, obejmującym zasadniczo wszystko, ponieważ wiedza oznacza myśl, czyli byt niematerialny, z którego – według kosmogonii – powstaje wszechświat. Ze względu na to nie powinno się tego pojęcia definiować” [Perechuda, 2005, s. 25]. Jednakże badacze zajmujący się problematyką zarządzania oraz dziedzin pokrewnych podejmują się prób nazwania tego pojęcia. W tabeli 1 przedstawione zostały niektóre z definicji zarządzania wiedzą.

Tabela 1. Przykłady definicji zarządzania wiedzą

Autor	Definicja
Morawski M.	Zarządzanie wiedzą to po prostu zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy.
Murray P., Myers A.	Zarządzanie wiedzą to ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystywanie wiedzy do realizacji celów organizacji.
Skyrme D.J.	Zarządzanie wiedzą to sprecyzowane i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji.
Ernst&Young	Zarządzanie wiedzą to system zaprojektowany, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną.
KPMG	Zarządzanie wiedzą to systematyczna i zorganizowana próba wykorzystania wiedzy wewnątrz organizacji tak, aby przetworzyć jej umiejętności gromadzenia i wykorzystania wiedzy na efekty rynkowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Morawski, 2006, s. 31; Strojny, 2000, s. 7; Mikuła, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 73; Mazurkiewicz, 2005, s. 414].

Przedsiębiorstwa stosujące koncepcję zarządzania wiedzą mają szansę na odnalezienie tych obszarów, w których zakres oraz jakość wiedzy są niewystarczające oraz podjąć odpowiednie działania w celu ich poprawy. Ponadto, zarządzanie wiedzą traktować można jako skuteczne narzędzie służące do kreowania oraz adaptowania nowych doświadczeń, czy stworzyć szansę na zmianę w sposobach myślenia pracowników oraz przedsiębiorstw jako podmiotów gospodarczych [Skrzypek, 2002, s. 683].

Zastosowanie zarządzania wiedzą przynosi przedsiębiorstwu wymierne korzyści. Wpływa ono bowiem na jego rozwój. Dzięki odpowiedniemu zarządzaniu dostępną w organizacji wiedzą możliwe jest doskonalenie procesów edukacyjnych, tworzenie ścieżek rozwojowych pracowników, czy sieci nowo zatrudnionych. Dokumentowanie wiedzy zgromadzonej w przedsiębiorstwie, przekształcanie wiedzy ukrytej w jawną (eksternalizacja), doskonalenie dystrybucji wiedzy czy dostępu do niej wpływa w sposób rzeczywisty na redukcję kosztów ponoszonych przez organizację, poprawę zarządzania innowacjami czy polepszenie produktywności. Zarządzanie wiedzą wpływa także na poprawę jakości produktów i usług, które oferuje przedsiębiorstwo. Wraz z tym wzrasta poziom zadowolenia klientów. Organizacje, które zwracają uwagę na wiedzę oraz odpowiednie nią zarządzanie, mają szansę na zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników czy ich motywację. Lepiej wykwalifikowane osoby, mające szansę na rozwój w miejscu zatrudnienia, będące zadowolone i przywiązane do przedsiębiorstwa, w którym pracują mają także wpływ na klientów, ich satysfakcję z obsługi oraz chęć ponownego skorzystania z produktów bądź usług oferowanych przez organizację.

POTENCJAŁ SPOŁECZNY

Ludzie stanowią ważny składnik kapitału przedsiębiorstwa. Jednak dopiero ostatnie dziesięciolecie wskazały na ich istotny wpływ w rozwój organizacji. Badacze poddają szczegółowej analizie wiedzę, umiejętności, motyw, postawy, wartości, normy, ale także cechy psychofizjologiczne, stan zdrowia oraz emocje ludzi zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie. Takie całościowe podejście pozwala spojrzeć na organizację przez pryzmat jej potencjału społecznego oraz ustalić możliwości rozwoju [Jabłoński, Łukasik, Makowiec, Miłucha, Pietruszka-Ortyl, Winkler, 2015, s. 209].

B. Miłucha pisze, że potencjał społeczny organizacji to „kompleks możliwości i zdolności do działania organizacji w zmieniających się i zróżnicowanych warunkach, wynikający ze zbiorczego systemu zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących na rzecz tej organizacji” [Miłucha, 2014, s. 82]. Zgodnie z przyjętą w niniejszym artykule definicją potencjału społecznego, przyjąć należy, że decydują o nim przede wszystkim:

- jakość, ilość oraz powiązania wszystkich zasobów, jakimi dysponują pracownicy przedsiębiorstwa, zwłaszcza wiedzy, umiejętności, postaw, motywacji;
- umiejętności zastosowania zasobów, w posiadaniu których są pracownicy zatrudnieni w organizacji;
- kontekst, czyli warunki towarzyszące działaniu w przedsiębiorstwie [Jabłoński, Łukasik, Makowiec, Miłucha, Pietruszka-Ortyl, Winkler, 2015, s. 209].

Przedsiębiorstwa, które skupiają się na swoim potencjale społecznym i upatrują w nim szansy na rozwój organizacji jako całości podejmują pewne działania systemowe, które wzbogacają ów potencjał.

Jednym z najważniejszych przedsięwzięć jest stworzenie organizacji uczącej się. P. Senge, który ma najprawdopodobniej największy wkład w rozwój tego pojęcia, uważa, iż organizacja ucząca się to taka, w której pracownicy poszukują nowych możliwości przybliżających ich do osiągnięcia zamierzonych efektów i wyników pracy, stale się uczą (także pracy zespołowej), budują nowe wzorce myślenia (również niestereotypowego). Koncepcja organizacji uczącej się wskazuje na dominującą rolę kultury, dzięki której możliwe jest ukształtowanie tożsamości pracownika, ułatwia ona także szukanie nowych aspiracji, ćwiczenie dialogu, zarówno między pojedynczymi pracownikami, zespołami, jak i organizacjami. Przedsiębiorstwa stosujące się do koncepcji organizacji uczącej się oddają do dyspozycji zatrudnionych w nich osób odpowiednie środki, dzięki którym możliwe staje się budowanie zespołów o wysokim stopniu samodzielności, tworzą się sieci informacyjne, ale również następują zmiany w procesach pracy i systemach wynagrodzeń [Senge, 2002, s. 38].

Kolejnym przedsięwzięciem, które podejmuje organizacja mająca na celu wzbogacenie swojego potencjału społecznego jest zarządzanie kompetencjami pracowników. Kompetencje pracownicze to z jednej strony wiedza, którą

pracownicy zdobyli dzięki procesom edukacyjnym i szkoleniowym, z drugiej natomiast zdolności i umiejętności, które wykorzystują oni w swojej pracy [Dudzińska-Głaz, 2012, s. 85]. Przedsiębiorstwa zwracające uwagę na rozwój poprzez wpływ na potencjał społeczny powinny w odpowiedni sposób kształtować owe kompetencje, dostosowując je do aktualnych, ale także przyszłych celów, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej. R. Boyatzis zwraca uwagę na fakt, iż aby możliwe było sprawne zarządzanie kompetencjami pracowniczymi konieczne jest spełnienie kilku warunków. Po pierwsze niezbędne jest przeprowadzenie indywidualnych ocen każdego z zatrudnionych i dokonanie na ich podstawie programu rozwoju kompetencji. W następnej kolejności należy sprecyzować wizję, oczekiwania, ale także wartości, którymi powinna kierować się organizacja jako całość, jak i poszczególni pracownicy. Idąc dalej należy dokonać zestawienia rzeczywistych kompetencji i wiedzy każdego z zatrudnionych z oczekiwaniami dotyczącymi ich kompetencji w przyszłości i na jego podstawie sprecyzować plan rozwoju i wdrożyć go w życie. Ważna jest również atmosfera, która sprzyjać powinna rozwojowi pracownika. W następnej kolejności niezbędna okazuje się krytyczna analiza przyjętych programów rozwojowych i ewentualne zapropowanie usprawnień oraz zmian. Ostatnim etapem jest wprowadzenie założonego programu w życie [Boyatzis, 1996].

Innym przedsięwzięciem, którego podejmuje się organizacja dbająca o rozwój potencjału społecznego jest zoptymalizowanie systemu komunikacji wewnętrznej. Komunikowanie się w ramach organizacji jest z jednej strony czynnikiem, który wpływa w sposób pozytywny na motywację i zaangażowanie pracowników, z drugiej zaś skłania ich do większego zaangażowania się w poszukiwanie rozwiązań pojawiających się problemów. Jak zwracają uwagę A. Potocki, R. Winkler i A. Żbikowska, niezwykle istotne jest, aby procesy komunikowania się stanowiły dopełnienie procesów informacyjnych oraz z nimi współgrały [Potocki, Winkler, Żbikowska, 2011, s. 237]. W tym aspekcie ważne jest zwrócenie uwagi na „(1) rozwijanie więzi interpersonalnych pomiędzy współpracownikami, (2) dostosowanie procesu komunikowania się do charakteru relacji łączącej podmioty, (3) zapewnienie w ramach interakcji pracownikom warunków, które sprzyjają analizie przedstawianych argumentów, (4) kształtowanie u zatrudnionych: nawyku: uwzględniania chwiejności uwagi każdego z rozmówców, unikania formułowania przedwczesnych ocen oraz unikania udzielania rad – jak też umiejętności przyznawania się do błędu, zwracania uwagi na sens, a nie formę wypowiedzi – oraz liczenia się z uczuciami drugiej osoby i okazywania partnerowi szacunku” [Jabłoński, Łukasik, Makowiec, Miłkuła, Pietruszka-Ortyl, Winkler, 2015, s. 212]. W szerszym wymiarze – grupowym ważne okazuje się opracowanie procedur, według których należy komunikować się oraz wyeliminowanie wśród przełożonych tendencji do ograniczania działań informacyjnych. Istotny jest w tym miejscu także

aspekt interkulturowy, który skupia się na budowaniu komunikacji międzykulturowych opartych na kompetencji pracowników w zakresie poznawania norm kulturowych oraz grzecznościowych swoich rozmówców czy metod przekazu niewerbalnego [Jabłoński, Łukasik, Makowiec, Miś, Pietruszka-Ortyl, Winkler, 2015, s. 212].

Kolejnym działaniem, które powinno podejmować przedsiębiorstwo, chcące rozwijać się poprzez wzgląd na swój potencjał społeczny jest rozwijanie sieci organizacyjnej. Współcześnie jednym z podstawowych warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest stworzenie systemu kooperacji, który opierać się powinien na sprawnej komunikacji i efektywnej współpracy pomiędzy organizacjami, będącymi swoimi partnerami, sojusznikami [Potocki 2000, s. 6]. Organizacje działające w wielowymiarowym układzie kooperacyjnym mają szansę na swój rozwój poprzez wpływ na potencjał społeczny, ponieważ: (1) ułatwiają odkrywanie wśród pracowników tych, którzy odznaczają się szczególnymi talentami, (2) rozszerzają kapitał relacyjny, dzięki czemu stwarzają szanse na wymianę oraz pogłębianie wiedzy, (3) umożliwiają poszerzanie infrastruktury o te systemy, które funkcjonują w przedsiębiorstwie partnerskim, (4) stwarzają perspektywy zidentyfikowania luk zasobowych oraz ich zapewnienia bądź wykorzystania nadwyżki zasobowej [Jabłoński, Łukasik, Makowiec, Miś, Pietruszka-Ortyl, Winkler, 2015, s. 212]. Z wymienionych argumentów wynika, iż każda osoba w sieci ma swój istotny wpływ na kształtowanie potencjału społecznego organizacji a w konsekwencji na jej rozwój.

Ostatnim przytoczonym w niniejszym artykule przykładem przedsięwzięcia, które podejmuje przedsiębiorstwo w celu kreowania swojego rozwoju poprzez potencjał społeczny jest dbanie o system telepracy. Elastyczne zatrudnienie (w postaci telepracy) daje możliwość większego zaangażowania się pracowników w powierzone im zadania, jak również stwarza okazje do zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych specjalistów na czas realizacji danego projektu. Praca o charakterze zdalnym ma swoje zalety, jak i wady. Z jednej strony dużym udogodnieniem jest praca w elastycznych godzinach, w warunkach, które pracownik sobie sam wybierze, ale z drugiej osoby pracujące w takim charakterze poddane są wpływowi czynników, które obniżają poziom jego efektywności, rozpraszają i w efekcie mogą wydłużać czas potrzebny na wykonanie powierzonego zadania. Bardzo często formami zatrudnienia w postaci telepracy są: pracownicy najemni, pracownicy samozatrudniający się, zatrudnieni w pełnym lub niepełnym wymiarze pracy, czy pracownicy kontraktowi. Elastyczne zatrudnienie oraz telepraca mają swoje niewątpliwe korzyści dla przedsiębiorstwa. Dzięki takiej formie zatrudniania pracownicy zyskują niezależność, stają się bardziej wydajni, mają możliwość jednoczesnego uczestnictwa w różnych projektach, w związku z czym są bardziej produktywni i co przekłada się na wzrost efektywności całego przedsiębiorstwa [Jabłoński, Łukasik, Makowiec, Miś, Pietruszka-Ortyl, Winkler, 2015, s. 213].

Jak zostało to przedstawione, potencjał społeczny jest złożonym zagadnieniem, składającym się z wielu czynników, o które organizacja powinna dbać w równym stopniu. Każdy z nich, wpływając na rozwój potencjału społecznego w konsekwencji wpływa na rozwój przedsiębiorstwa jako całości. Podejście do zarządzania organizacją oparte w dużej mierze na zarządzaniu zasobami ludzkimi wskazuje na fakt, iż każdy pracownik poprzez swój rozwój kreuje rozwój przedsiębiorstwa, w którym jest zatrudniony.

PODSUMOWANIE

W artykule podjęto próbę przedstawienia korzyści związanych ze stosowaniem w organizacjach koncepcji zarządzania wiedzą oraz potencjału społecznego i wykazania ich wpływu na rozwój przedsiębiorstw w aspekcie teoretycznym. Jak zostało to przedstawione, znajomość obydwu zagadnień oraz wdrażanie ich do koncepcji organizacji przynosi wymierne korzyści. Zwracanie uwagi na wiedzę, zdolności, umiejętności pracowników, ich motywacje, postawy, cechy psychofizjologiczne i in. wpływa na stopień ich zadowolenia z miejsca zatrudnienia oraz satysfakcji z wykonywanej pracy. Pracownicy posiadający możliwości kreowania własnego rozwoju w sposób pozytywny wpływają na zadowolenie klientów z jakości obsługi w danym przedsiębiorstwie bądź produktów/usług oferowanych w ramach zakresu jego działalności, a to ma swoje odzwierciedlenie w rozwoju organizacji jako całości.

BIBLIOGRAFIA

- Boyatzis R.E., Leonard D.C., Rhee K.S., Wheeler J.V., 1996, *Competences can be developed*, „Capability”, Vol. 2, No. 2.
- Dudzińska-Głaz J., 2012, *Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jeden z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, red. W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.
- Jabłoński M., Łukasik P., Makowiec M., Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Winkler R., 2015, *Inicjatywy doskonalące potencjał społeczny przedsiębiorstwa* [w:] *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Wyd. UE w Krakowie, Kraków.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., 2002, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., 2008, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Mazurkiewicz A., 2005, *Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 7, red. nauk. M.G. Woźniak, Wyd. UR, Rzeszów.

- Mikuła B., 2014, *Rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy* [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, S. Wawak, MFiles.pl, Kraków.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., 2002, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa.
- Morawski M., 2006, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Perechuda K., 2005, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Potocki A., 2000, *Wybrane aspekty zarządzania sieciami przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, z. 554, Kraków.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., 2011, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Senge P., 2002, *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Skrzypek E., 2002, *Kapitał intelektualny jako czynnik stymulujący rozwój przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS, Lublin.
- Skyrme D.J., 1999, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Strojny M., 2000, *Teoria i praktyka zarządzania wiedzą*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 10.
- Strojny M., 2002, *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, Warszawa.

Streszczenie

Ludzie stanowią nieodłączny oraz niezastąpiony element każdego przedsiębiorstwa. Jednak nie zawsze stwierdzenie to było takie oczywiste. Często sukces organizacji przypisywany był jedynie produktom, będącym wyrobami danego przedsiębiorstwa, a jego miernikiem były wyłącznie dane liczbowe obrazujące kondycję finansową organizacji. Ostatnie dziesięciolecia zmieniły pogląd na ten temat. Obecnie o sukcesie przedsiębiorstwa oraz jego rozwoju decydują nie tylko dane liczbowe, ale przede wszystkim ludzie. Kadry zarządzające zwracają coraz większą uwagę na kształcenie swoich pracowników, dbanie o ich kondycję psychofizyczną, czy przywiązanie do miejsca pracy. Takie podejście buduje wśród menadżerów przekonanie o konieczności zarządzania przedsiębiorstwem skoncentrowanym na pracownikach i ich rozwoju.

W niniejszym artykule podjęto próbę pokazania teoretycznego wpływu, jaki ma zarządzanie wiedzą oraz potencjał społeczny organizacji na jej rozwój. W pierwszej kolejności autorka wskazała niektóre z dostępnych w literaturze przedmiotu definicji wiedzy oraz jej cech charakterystycznych. Następnie zostały przedstawione definicje zarządzania wiedzą wraz z korzyściami, które widoczne są dla przedsiębiorstwa stosującego tę koncepcję. Druga część artykułu dotyczy potencjału społecznego. Zostały w niej zawarte definicje tego pojęcia wraz z elementami, które o nim decydują. Autorka artykułu przytoczyła także działania systemowe, które podejmują przedsiębiorstwa skupiające się właśnie na swoim potencjale społecznym. Zostały wymienione oraz pokrótce opisane takie zagadnienia jak: organizacja ucząca się, zarządzanie kompetencjami pracowników, system komunikacji wewnętrznej, sieć organizacyjna, system telepracy (elastyczne zatrudnienie).

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, potencjał społeczny, rozwój organizacji.

Knowledge management and social potential of the organization in the context of its development

Summary

People are the inseparable and irreplaceable element of every company. However, this statement was not always so obvious. Success of the organization was often attributed only to its products and measure of this success was solely numerical data showing the financial condition of the enterprise. Last decades have changed view on this subject. At present, not only dry figures, but above all, people decide about the success of the company and its development. Managers pay more and more attention to the education of their employees, care for their psycho-physical condition or attachment to the workplace. Such an approach builds the belief among managers that it is necessary to manage a company focused on employees and their development.

This article attempts to show the theoretical impact of knowledge management and social potential of organization on its development. First, the author pointed out some of the definitions of knowledge and its characteristics, available in the literature. Next, the definitions of knowledge management are presented along with the benefits that are visible to the company using this concept. The second part of the article concerns social potential. It contains definitions of this concept along with the elements that decide about it. The author of the article cited also systemic actions undertaken by enterprises focusing on their social potential. There were mentioned and briefly described such issues as: learning organization, management of employees' competencies, internal communication system, organizational network, teleworking system (flexible employment).

Keywords: knowledge management, social potential, development of the organization.

JEL: M12, M50, M54, L20.