

WŁADYSŁAW JANASZ

Uniwersytet Szczeciński

INFORMACJA I WIEDZA W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

Zarządzanie strategiczne w określonym wymiarze to proces przetwarzania informacji. Pozyskiwanie informacji i metody ich przetwarzania jest zatem istotną kwestią w zarządzaniu. Należy pamiętać, że wartość informacji maleje w miarę zwiększania jej objętości¹. Wyszukiwanie określonych informacji jest trudne. Darzymy zaufaniem informację w takiej mierze, w jakiej wierzymy temu, kto nam jej dostarcza. W świecie informacji przekazanie wiadomości o konkurencji pochodzi najczęściej z następujących źródeł²:

- sprawozdań rocznych i informacji występujących na giełdzie papierów wartościowych,
- informacji w mediach (Internecie) i sprawozdaniach maklerów,
- stowarzyszeń społeczno-regionalnych, naukowych i działowych,
- specjalnych raportów (wspólne badania, dane zebrane do benchmarkingu),
- pozyskani pracownicy z konkurencyjnych przedsiębiorstw,
- klienci, dostawcy, łowcy głów, którzy są skłonni podzielić się informacjami na temat konkurencji,
- oceny funkcjonowania i kosztów wyrobów (usług) konkurentów, które może przeprowadzić własny dział badawczo-rozwojowy (B + R),
- pozyskanych wiadomości otrzymanych od własnych komórek marketingowych i handlowców.

W większości przedsiębiorstw problem nie polega na tym, jak zebrać określone dane faktograficzne, ale na tym, jak je wykorzystać. Warto jednak je zbierać jedynie wtedy, gdy na ich podstawie będą podejmowane stosowne działania.

¹ J. Owen, *Zarządzanie, Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa 2003, s. 91.

² *Ibidem*, s. 92–93.

Tabela 1

Zasady zarządzania strategicznego

Przyjmowanie wartości	Respektowane zasady
Otwartość	<ul style="list-style-type: none"> – traktowanie świata jako wspólnego miejsca zaopatrywania się, produkcji i handlu (tzw. globalizacja zachowań przedsiębiorstw) – uznanie, że najskuteczniejsze są kontakty bezpośrednie, niesformalizowane (tzw. przedsiębiorstwo bez drzwi) – podkreślanie, że wzajemne zaufanie jest więcej warte dla wyników i klimatu społecznego, niż najbardziej sprawne systemy organizacyjne
Kompleksowość	<ul style="list-style-type: none"> – rozwiązywanie problemów, a nie tylko pełnienie funkcji (czynności) jest istotą zarządzania – traktowanie organizacji jako części otoczenia, które jest dla niej zbiorem szans i zagrożeń oraz determinuje osiągnięcie sukcesu w działaniu – uznanie, że dla rozwoju organizacji równie ważne jest osiągnięcie efektów ekonomicznych, jak i rozwój ludzi
Orientacja na przyszłość	<ul style="list-style-type: none"> – zarządzanie oparte na wizji przyszłości organizacji, nawet odległej w czasie – rozwiązywanie dzisiejszych problemów przez pryzmat przyszłości – uznawanie, że postęp jako wyraz rozwoju organizacji jest dużo ważniejszy niż przetrwanie
Kreatywność	<ul style="list-style-type: none"> – zagospodarowanie wiedzy ludzkiej jest znacznie ważniejsze niż zasobów rzeczowych – respektowanie zasady <i>rerum novarum cupidus</i> (chciwy nowych rzeczy) przez wszystkich i wszędzie – poszukiwanie i wspieranie liderów – rozwijanie u ludzi poczucia potrzeby osiągnięć i sprawdzania się w pracy
Orientacja na wyniki	<ul style="list-style-type: none"> – wypracowywanie bogactwa zamiast jego liczenia lub uzyskiwania go przez rozszerzanie formalnych kompetencji – przyjęcie uzyskiwanych wyników, a nie wykonywanych czynności, posiadanych dyplomów czy cech osobniczych za podstawowe kryterium oceny – nacisk na działanie: „zrób to”, „wypróbuj to”
Współdziałanie	<ul style="list-style-type: none"> – „poszukujemy partnerów” zamiast prawa dżungli i działania w pojedynkę – poszukiwanie konsensusów, negocjowanie – orientowanie form, procedur i metod organizacyjnych na współdziałanie, a nie zapewnianie dominacji czy ochronę zajmowanych pozycji

Źródło: B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 34.

Przez system informacyjny przedsiębiorstwa „rozumie się określony pod względem rzeczowym, przestrzennym i czasowym zbiór nadawców i odbiorców informacji (komórek i stanowisk organizacyjnych), powiązanych ze sobą kanała-

mi i strumieniami informacyjnymi”³. Informacje niezbędne w procesie zarządzania strategicznego mogą być pozyskane z dwóch źródeł:

- a) **wewnętrznych**, gdy komórki i stanowiska organizacyjne podmiotu realizują proces pozyskiwania, gromadzenia, przechowywania i przetwarzania informacji;
- b) **zewnętrznych**, gdy wykorzystuje się ogólnie dostępne publiczne źródła informacji bądź zleca to zadanie podmiotom zawodowo zajmującym się przygotowaniem informacji; część informacji uzyskana od podmiotów może pochodzić z wywiadu gospodarczego, który pojawia się jako samodzielna funkcja podmiotu gospodarczego w nowoczesnych koncepcjach zarządzania⁴.

System informacyjny powinien się charakteryzować stałym dopływem informacji, które muszą być⁵:

- prawdziwe i dokładne,
- dostępne i aktualne wówczas, gdy są niezbędne,
- istotne z punktu widzenia analizowanej sytuacji,
- zupełne,
- o określonej częstotliwości uzyskania,
- o przewidywanym, projektowanym horyzoncie czasowym,
- przedstawiane w postaci przejrzystej i nadające się do podejmowania określonego typu decyzji menedżerskich.

System informacji istniejący w organizacji powinien dostarczać niezbędnych danych do zarządzania strategicznego. Mają one bowiem inny charakter niż w przypadku danych faktograficznych wykorzystywanych w zarządzaniu operacyjnym. Odnoszą się bowiem do przyszłości, przyszłych tendencji rozwoju, kształtowania czynników zewnętrznych, które będą wpływać na formułowanie strategii, a także na ocenę własnych możliwości (mocne i słabe strony) osiągnięcia zamierzonych celów. W szczególności powinny obejmować zmienne, które będą mieć istotne znaczenie we wdrażanej strategii i uzyskaniu przez podmiot sukcesu strategicznego. Różnica między informacjami, które pragnąłby mieć podmiot działania, a tymi, które racjonalnie może otrzymać, nazywana jest luką

³ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 310.

⁴ M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.

⁵ Por. I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 41.

informacyjną⁶. System informacji na poziomie strategicznym, przede wszystkim wczesnego rozpoznania, umożliwia przedsiębiorstwu identyfikację (ocenę) przyszłych szans i zagrożeń. System informacyjny przedsiębiorstwa powinien dostarczać informacji kierownikom na trzech różnych poziomach odpowiedzialności decyzyjnej: kontroli operacyjnej, kontroli kierowniczej (taktycznej) i zarządzania strategicznego. Przedstawiono to schematycznie w tabeli 2.

Tabela 2

Potrzeby informacyjne w zależności od rodzaju decyzji

Cechy informacji	Kontrola operacyjna (pierwsza linia)	Kontrola kierownicza (szczebel naczelny i średni)	Zarządzanie strategiczne (szczebel naczelny)
Źródło	głównie wewnętrzne	↔	głównie zewnętrzne
Zakres	ściśle określony, wąski	↔	bardzo szeroki
Stopień agregacji	szczegółowy	↔	zagregowany
Horyzont czasu	historyczny	↔	przyszły
Aktualność	znaczna	↔	niewielka
Dokładność	duża	↔	mała
Częstotliwość wykorzystania	bardzo duża	↔	mała

Źródło: G. Antony Gorry, M.S. Scott Moron, *A Framework for Management Information Systems*, „Sloan Management Review” 1971, No 1, podają za J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 479.

W zarządzaniu strategicznym największe znaczenie mają zewnętrzne źródła informacji (działania konkurencji, warunki ekonomiczne, osiągnięcia techniczne, tendencje, prognozy). Zbierane informacje powinny być gromadzone i zabezpieczane przed niepożądanym wpływem. Ramowy zakres koncepcji w postaci strategicznego podsystemu informacji przedstawiono na rysunku 1.

Każdy system zarządzania strategicznego informacją z natury rzeczy trzeba przystosować do modelu działania i jednocześnie powinien uwzględniać on jego podstawowe cele strategiczne, a więc wspomagać użytkowników indywidualnych i dział, które realizują procesy zarządzania⁷. Współczesne podmioty gospodarujące ścierają się z dwiema konkurującymi skłonnościami strukturali-

⁶ Por. J. Bąk, A. Nalepka, *System wczesnego rozpoznania jako informacyjne wsparcie decyzji strategicznych*, w: *Informacja o zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Difin, Warszawa, 2006, s. 139.

⁷ Zob. W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.

zacyjnymi i improwizacyjnymi⁸. Na poziomie operacyjnym zarządzania dominują ustrukturalizowane kanały przepływu informacji i do pewnego stopnia się sprawdzają, natomiast na poziomie taktycznym i strategicznym ich efektywność porządkująca dramatycznie spada⁹. Na tych ostatnich szczeblach należy preferować tak zwany twórczy chaos i aprobować szumy informacyjne. Decydenci współczesnych przedsiębiorstw preferują zatem zniekształcenia, szumy informacyjne i niejednoznaczność informacji. Z tego powodu ważne są informacje śladowe, niepotwierdzone, z niepewnych źródeł, uzyskane przez wywiadowców przedsiębiorstwa¹⁰. Zaleca się więc, aby podmioty (organizacje) monitorowały słabe sygnały, weryfikowały je po analizie przez możliwe środki organizacyjne oraz były przygotowane do podjęcia określonych decyzji, jeżeli będzie to niezbędne. We współczesnych systemach zarządzania podkreśla się otwartość systemów informacyjnych i wskazuje na konieczność konstruktywnej konfrontacji¹¹, które powodują, że przedsiębiorstwo jest pobudzone do tworzenia nowych rozwiązań przez kwestionowanie istniejących założeń i metod działania.

Mimo że informacja jest wskaźnikiem poziomu i jakości rozwoju cywilizacyjnego, to jej zdefiniowanie sprawia wiele trudności. Wynika to z mnogości różnych definicji i częstej ich rozbieżności. Niektórzy autorzy świadomie rezygnują z definiowania pojęcia informacja, pozostawiając je intuicji¹². Ważne jest rozróżnienie terminów „informacja”, „wiadomość”, „dane” i „wiedza”, ponieważ są one często ze sobą utożsamiane. Można powiedzieć, że „informacje to przeanalizowane i przetworzone do postaci zrozumiałej dane i wiadomości, które poświadczają odbiorcę o sytuacji i mają realną wartość w procesie decyzyjnym”¹³.

Jest to pojęcie węższe niż dane i wiadomości. Z definicji tej wynika, że informację postrzega się jako część procesów informacyjnych, a nie jako zbiór statycznych wiadomości. Podążając tym tokiem myślenia, informacją można nazwać „tę część wiedzy o określonym przedmiocie lub dziedzinie, która przekaza-

⁸ Por. A. Binsztok, K. Perechuda, *Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach zarządzania*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003, s. 39.

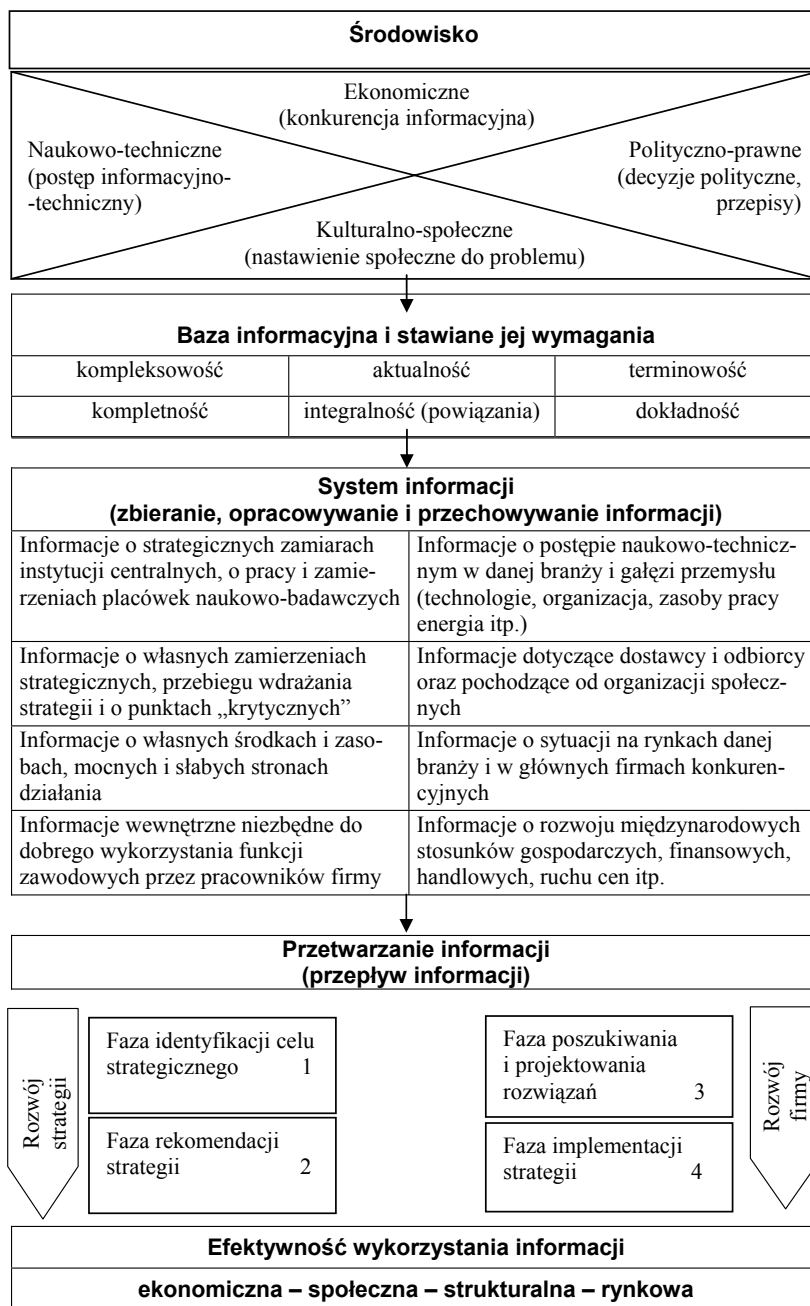
⁹ *Ibidem*.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Zob. P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 85–140.

¹² Por. B. Nogalski, B.M. Surowski, *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Informacja w zarządzaniu...*, s. 204.

¹³ *Ibidem*.



Rys. 1. System informacji w strategii przedsiębiorstwa

Źródło: J. Penc, *Strategiczny system informacji*, „Przegląd Organizacji” 1992, nr 12, s. 19.

zywana jest innym ludziom”¹⁴, co artykułuje procesowy aspekt definiowania informacji, w którym ma ona swoją genezę, i jest przesyłana przez nadawcę odbiorcy, który z niej korzysta. W naukach o zarządzaniu informacją oznacza wiedzę niezbędną do określenia i realizacji zadań, wykorzystywaną do uzyskania celów organizacji, a dokładniej: właściwość wiadomości bądź sygnału polegającą na zmniejszeniu niepewności bądź nieokreśloności odnośnie do stanu lub dalszego rozwoju sytuacji, której dotyczy wiadomość¹⁵.

Sukcesy współczesnych przedsiębiorstw są ściśle powiązane z jakością zarządzania informacjami. Dodać należy, że coraz większego znaczenia nabierają informacje, których posiadanie determinuje budowę strategii i sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nowe technologie informacyjne, wykorzystanie połączeń sieciowych między uczestnikami wymiany sprawiają, że rynki stają się bardziej efektywne i konkurencyjne¹⁶.

W literaturze przedmiotu wiedza jest różnie definiowana. Często uznaje się ją za jeden z najistotniejszych elementów kapitału intelektualnego, a nawet za jedyny zasób ekonomiczny (pozostałe sprowadzając do roli czynników uzupełniających); czynnik ograniczający niepewność i warunkujący zdolność do elastycznego reagowania na potrzeby rynków; ogół wiadomości jednostki bądź systematyczne kształtowanie i rozwijanie umiejętności, co prowadzi do wykorzystywania pojawiających się szans (ujęcie procesów)¹⁷. W raporcie opracowanym wspólnie przez OECD i Bank Światowy wiedzę traktuje się jako podstawowy składnik gospodarki opartej na wiedzy, która jest tworzona, absorbowana, przekazywana i efektywnie wykorzystywana przez podmioty gospodarujące (przedsiębiorstwa, organizacje, osoby fizyczne, społeczności)¹⁸. Większość teorii ekonomicznych upatruje w wiedzy istotny czynnik w zjawiskach ekonomicznych (neoklasyczna ekonomia, szkoła austriacka, teoria przedsiębiorstwa E.P. Penrose,

¹⁴ R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996, s. 158.

¹⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 222.

¹⁶ Zob. W. Wolski, *Metody realizacji e-biznesu w strategii rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

¹⁷ Por. B. Mięka, *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 61–63; G. Krupińska, K. Stobińska, *Inwestowanie w pracownika*, Poltext, Warszawa 1996, s. 20–21.

¹⁸ *Korea and the Knowledge – Based Economy. Information Society*, red. C. Dahlan, T. Andersson, OECD, World Bank Institute, London 2000, s. 11–12.

ewolucyjny model technologicznej zmiany Nelsona i Wintera)¹⁹. Sposób podejścia do wiedzy zmienia się w zależności od tego, jaką się do niej przywiązuje wagę, oraz od możliwości jej pozyskania i wykorzystania. Wiedza była głównym przedmiotem dociekań filozofii i epistemologii, poczynając od czasów greckich. W ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania wiedzą na płaszczyźnie społeczno-ekonomicznej (instrument zarządzania, zarządzanie technologią, zarządzanie strategiczne, ekonomika przedsiębiorstwa, teoria organizacji)²⁰.

I. Nanoka i H. Takeuchi twierdzą, że interakcyjny proces organizacyjny wytwarzania wiedzy w podmiotach, polegający na konkretnych zdarzeniach, formowaniu duchowym, uczeniu się od innych, jest źródłem sukcesu japońskich spółek²¹. Przez organizacyjne tworzenie wiedzy rozumie się zdolność korporacji jako całości do wytworzenia nowej wiedzy, upowszechnienia tej wiedzy w przedsiębiorstwach oraz jej materializację w produktach i systemach²². Wychodzi się z założenia, że podmioty nie tylko przetwarzają wiedzę, ale również ją tworzą, co staje się głównym źródłem ich międzynarodowej konkurencyjności. Rozważając zagadnienie wiedzy, autorzy wyróżniają dwa jej rodzaje: wiedzę dostępną (*explicit knowledge*) i wiedzę ukrytą (*tacit knowledge*). Pierwszy rodzaj to wiedza wyrażona w języku formalnym, usystematyzowana, mogąca być wykorzystywana za pomocą reguł gramatyki, formuł matematycznych oraz przekazywana w prosty i sformalizowany sposób między jednostkami. W zachodniej tradycji filozoficznej ten rodzaj wiedzy jest uznawany za dominujący.

Wiedza ukryta jest – zdaniem autorów – ważniejsza, lecz niedoceniana jako zasadniczy czynnik zbiorowego działania²³. Wiedzę ukrytą (osobiste przekonania, wartości, nastawienia, nieuchwytny cechy) trudno sformalizować, ale jest ona ważnym źródłem konkurencyjności. Komplementarność wiedzy dostępnej i ukrytej, jej wzajemne interakcje są podstawą do tworzenia wiedzy w podmiotach gospodarujących. Fakt, że odgrywa ona zasadniczą rolę, a nie pomocniczą, nadaje jej nie tylko charakter jednostkowy, ale również grupowy i organizacyjny. Wiedza jest tworzona i nabywana na różnych poziomach: jednostkowym, grupo-

¹⁹ Zob. m.in. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 53; R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

²⁰ Por. P. Love, *Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.

²¹ I. Nanoka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 14.

²² *Ibidem*.

²³ *Ibidem*, s. 15. Więcej na temat tezy, że wiedza jest podstawowym warunkiem i czynnikiem rozwoju, zob. w *Gospodarka oparta na wiedzy*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

wym i organizacyjnym. Wzrost roli wiedzy (kapitału ludzkiego) jest związany z poziomem integracji nauki, techniki i edukacji, z wytwarzaniem i usługami, rosnącym potencjałem naukowo-technicznym, nowoczesnymi przedsiębiorstwami (gospodarkami), a także nasilaniem się wzajemnych oddziaływań wiedzy, ludzi i rozwoju różnych sfer życia²⁴. Wiedza ludzka może być wykorzystana w przedsiębiorstwie, organizacji i w regionie w określonych warunkach (możliwościach). Największy zasób wiedzy powstaje w wyniku badań naukowych prowadzonych przez wykwalifikowanych specjalistów (uczonych). Część nowej wiedzy kształtuje się (powstaje) w procesie produkcyjnym. Wiedza techniczna (konstrukcyjna, technologiczna) znajduje odzwierciedlenie w nowych produktach bądź procesach technologicznych. Wymaga to jednak wykształconych, twórczo współpracujących ze sobą zespołów pracowniczych. Wynika z tego, że kapitał ludzki jest bardzo ważny, ale nie wystarcza do tworzenia i użytkowania wiedzy. Niezbędne są również odpowiednie czynniki instytucjonalne i organizacyjne. Z praktyki życia gospodarczego wynika, że niejednokrotnie duże zasoby kapitału ludzkiego nie potrafią efektywnie wykorzystać wiedzy²⁵. Wiedza jest nową podstawą własności, bogactwa i wolności. Trzeba więc ją umieć rozpoznawać i identyfikować jej możliwości²⁶. P.F. Drucker prognozuje, że właśnie wiedza stanie się jedynym ważnym zasobem organizacji i społeczeństw przyszłości²⁷.

Liczne badania potwierdzają, że nagromadzona i racjonalnie wykorzystana wiedza staje się współcześnie czynnikiem motorycznym rozwoju inwestycji niematerialnych, a wraz z inwestycjami materialnymi stwarza swoisty efekt synergetyczny, czyli wzajemnie się wzmacniają²⁸. Wiedza i informacja, ich jakość, a tym samym aktualność, to istotne czynniki konkurencyjności organizacji. W warunkach zanikania barier politycznych i geograficznych, oddziaływania **wielozmiennych** czynników sukcesy odnoszą te organizacje, które są kreatywne, innowacyjne, a także elastyczne oraz potrafią tymi czynnikami zarządzać

²⁴ T. Obrębski, *Kapitał ludzki w Polsce*, w: *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, red. L. Białoń, Cz. Pietras, T. Obrębski, S. Marciniak, Politechnika Warszawska, Warszawa 2002, s. 44.

²⁵ Por. S. Marciniak, *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika rozwoju gospodarczego*, w: *Perspektywy kapitału...*, s. 63–65.

²⁶ Ch. Handy, *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 182–183.

²⁷ P.F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

²⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zaawansowanie technologii i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

twórczo i strategicznie. W gospodarce globalnej znacznie częściej miejsce długookresowej przewagi konkurencyjnej będzie zajmował proces zdobywania krótkookresowej przewagi²⁹. Temu procesowi odpowiadają nowe formy organizacyjne podmiotów, jakimi są przedsiębiorstwa sieciowe wykorzystujące wiedzę.

Literatura

- Bąk J., Nalepka A., *System wczesnego rozpoznania jako informacyjne wsparcie decyzji strategicznych*, w: *Informacja o zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Difin, Warszawa 2006.
- Bielecki W.T., *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2000.
- Binsztok A., Perechuda K., *Nowe funkcje informacji we współczesnych koncepcjach zarządzania*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003.
- Drucker P.F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zaawansowanie technologii i wyzwanie ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
- Handy Ch., *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wyd. ABC, Warszawa 1996.
- Korea and the Knowledge – Based Economy. Information Society*, red. C. Dahlaman, T. Andersson, OECD, World Bank Institute, London 2000.
- Krupińska G., Stobińska K., *Inwestowanie w pracownika*, Poltext, Warszawa 1996.
- Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- Love P., *Zarządzanie technologią. Możliwości poznawcze i szanse*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.
- Łobejko S., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym*, w: *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

²⁹ S. Łobejko, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie sieciowym*, w: *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 74.

- Marciniak S., *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika rozwoju gospodarczego, w: Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego*, red. L. Białoń, T. Obrębski, S. Marciniak, Politechnika Warszawska, Warszawa 2002.
- Mikuła B., *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
- Nestorowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu. Konkurowanie w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- Nogalski B., Surowski B.M., *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, w: *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków 2003.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Obrębski T., *Kapitał ludzki w Polsce*, w: *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, red. L. Białoń, Cz. Pietras, T. Obrębski, S. Marciniak, Politechnika Warszawska, Warszawa 2002.
- Owen J., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa 2003.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Rutka R., *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996.
- Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
- Wolski W., *Metody realizacji e-biznesu w strategii rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.

AN INFORMATION AND KNOWLEDGE IN THE ORGANIZATION MANAGEMENT

Summary

The management to some extent means processing of information. The value of on information decreases as the volume increases. An information indicates the level of quality of the civilization development, and its definition is not an easy process. The successes of contemporary organizations strictly depend on the quality of an information management and exercises of accumulated knowledge.

Translated by Władysław Janasz