

**SYLWIA FLASZEWSKA**

**Katedra Zarządzania  
Politechnika Łódzka**

**MARCIN KŁOS**

**Przedsiębiorstwo Innowacyjno-Wdrożeniowe WIFAMA – PREXER  
Sp. z o.o. w Łodzi**

## **WYBRANE INSTRUMENTY WSPIERAJĄCE MENEDŻERA W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ**

Opiniodawca: **dr hab. Wojciech Czakon, prof. UE**

*Wiedza bez przełożenia na konkretne działania jest dzisiaj bezużyteczna, dlatego tak ważne jest zarządzanie nią. W opracowaniu zwrócono uwagę na rolę menedżerów w zarządzaniu wiedzą i zasygnalizowano problematykę instrumentów wspierających ten proces. Na podstawie badań przeprowadzonych w PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. wskazano przykłady rozwiązań stosowanych w praktyce.*

### **1. Wprowadzenie**

Chaos informacyjny, dezaktualizacja wiedzy, niewystarczające kompetencje zatrudnionych pracowników, powolny i kosztowny proces wdrażania nowych pracowników, problemy związane z sukcesją, nieefektywne inwestycje w szkolenia, nieefektywne wykorzystanie ekspertów, to tylko nieliczne konsekwencje związane z brakiem zarządzania wiedzą w firmach. W związku z tym we współczesnych przedsiębiorstwach w coraz większym stopniu doceniana jest rola zasobów niematerialnych i zarządzania nimi. W wyniku dążenia do efektywnego wykorzystania zasobów wiedzy tworzone są i implementowane do praktyki biznesu rozwiązania w postaci różnorodnych metod, technik oraz narzędzi, które wspomagają procesy lokalizowania, pozyskiwania, tworzenia, dzielenia się wiedzą, wykorzystywania, zachowywania i przekazywania wiedzy na zewnątrz.

Biorąc to pod uwagę jako **cel artykułu** wyznaczono określenie roli menedżerów w zarządzaniu wiedzą oraz wskazanie instrumentów wspierających

poszczególne etapy procesu zarządzania wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa high-tech z regionu łódzkiego. Realizacji celu pracy poświęcono badania pilotażowe prowadzone w formie studium przypadku. W najbliższym czasie planowana jest kontynuacja badań i ich rozszerzenie o kolejne przypadki.

## 2. Rola menedżerów w zarządzaniu wiedzą

Zarządzanie wiedzą to pojęcie bardzo pojemne i dynamicznie rozwijające się. W dzisiejszych czasach przestaje być już tylko modą a staje się koniecznością, często decydując o uzyskaniu przewagi konkurencyjnej. Za E. Tabaszewską **zarządzanie wiedzą** można zdefiniować jako przekrojową koncepcję, polegającą na realizacji procesów związanych z wiedzą (za pomocą posiadanych zasobów) w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji. Do podstawowych procesów związanych z wiedzą autorka zalicza: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, tworzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie wiedzy i przekazywanie wiedzy na zewnątrz [6, s. 24-27].

Realizacja zarządzania wiedzą niesie za sobą pewne zmiany, ale nie musi oznaczać zupełnej transformacji struktur organizacyjnych. Niezbędni są jednak odpowiedni specjaliści – menedżerowie wyższego i niższego szczebla, którzy podejmą się kierowania poszczególnymi etapami tego złożonego procesu (w opracowaniu będą rozumiani jako menedżerowie wiedzy).

W tym celu G. Probst, S. Raub, K. Romhardt proponują utworzenie czterech nowych stanowisk kierowniczych (tabela 1).

Tabela 1. Stanowiska kierownicze usprawniające zarządzanie wiedzą

Stanowisko/pełniona funkcja	Główne obowiązki
Dyrektor ds. zarządzania wiedzą	Kształtowanie zasobów wiedzy przedsiębiorstwa i kontrolowanie ich rozwoju (uświadamianie pracownikom znaczenia wiedzy jako zasobu, pomoc innym menedżerom w przekładaniu ogólnych celów zarządzania wiedzą na praktykę, wyszukiwanie wyizolowanych wysepek wiedzy i wykorzystywanie ich potencjału w zarządzaniu wiedzą)
Specjalista ds. obszarów kompetencji	Kształtowanie obszarów kompetencji i kontrolowanie ich rozwoju (pozyskiwanie i opracowywanie wiedzy z danego obszaru, zarówno z zewnątrz, jak i z wewnątrz przedsiębiorstwa, organizowanie współpracy między ekspertami z jednej dziedziny)

Specjalista ds. koordynacji między obszarami kompetencji	Koordynowanie obszarów kompetencji, nawiązywanie kontaktów i szukanie nowych możliwości (wyszukiwanie niewykorzystanych aktywów wiedzy oraz ich stosowanie w określonych obszarach kompetencji, ocenianie szans na uzyskanie efektu synergii i organizowanie warsztatów wspomagających komunikowanie się między poszczególnymi obszarami, tworzenie sieci powiązań interdyscyplinarnych i powiązań między pionami funkcyjnymi, pośredniczenie w kontaktach zewnętrznych i wewnętrznych)
Specjalista ds. przejrzystości wiedzy	Zapewnienie przejrzystości zasobów wiedzy (analizowanie stanu aktywów intelektualnych poprzez określanie środków potrzebnych do zlokalizowania nierozpoznanych zasobów wiedzy, kontrolowanie sieci intranetowych, wewnętrznych publikacji i systemu dystrybucji notatek służbowych pod kątem ich przystosowania do potrzeb użytkowników, łączenie wewnętrznych systemów informatycznych w jedną elektroniczną bazę danych, pozwalającą tworzyć elastyczne i wygodne w obsłudze połączenia między obszarami kompetencji i specjalistami w tych obszarach)

Źródło: opracowanie na podstawie [5, s. 288-290].

W praktyce niestety wciąż jeszcze niewiele firm decyduje się na zatrudnianie specjalistów, wskazanych w tabeli 1. Zaobserwować natomiast można znaczny wzrost liczby stanowisk menedżerskich z wzbogaconymi zakresami obowiązków o nowe elementy z myślą o usprawnianiu zarządzania wiedzą [5, s. 290].

Role menedżerów w aspekcie zarządzania wiedzą jest przede wszystkim: dostarczanie ludziom odpowiedzi na pytanie „dlaczego?”, wspomaganie swobodnej rotacji pracowników, identyfikacja mistrzów wiedzy (preformułowanie ich zadań i odpowiednie wynagradzanie), kształtowanie odpowiedniego środowiska pracy, stymulowanie i wspieranie nieformalnych mechanizmów uczenia się, zrewidowanie koncepcji produktywności pracy, nakłanianie pracowników do myślenia i podpatrywania innych, uświadamianie pracownikom wartości posiadanej przez nich wiedzy (m. in. poprzez system informacji zwrotnej) [1, s. 84-87]. Menedżerowie wiedzy powinni inspirować do poszukiwania nowej wiedzy, doskonalenia umiejętności i zdobywania doświadczeń. Ponadto „ich rolą jest pobudzanie do sceptycyzmu i krytycznego stosunku do już istniejących rozwiązań, ale także uchronienie przed syndromem, polegającym na odrzuceniu wszystkich rozwiązań spoza organizacji” [2, s. 170].

W swoich działaniach powinni uwzględnić potencjalne problemy, które tworzą wyzwania dla procesu zarządzania wiedzą takie jak [4, s. 232]:

- **problematyka kadrowa**, z jej szczegółowymi kwestiami doboru, rozwoju, motywowania i oceny pracowników wiedzy,
- **problematyka strukturalno-organizacyjna**, obejmująca kwestie doboru odpowiednich rozwiązań w zakresie np. poziomu elastyczności struktury, stopnia formalizacji i centralizacji z punktu widzenia efektywnego przepływu wiedzy i informacji,
- **problematyka kształtowania właściwej kultury organizacyjnej**, sprzyjającej afirmacji postaw i zachowań nastawionych na pomnażanie, wykorzystywanie i dzielenie się wiedzą,
- **problematyka budowy i wdrażania strategii opartej na wiedzy**, w tym m.in. kwestie lokalizowania i pozyskiwania wiedzy i informacji z otoczenia od klientów, dostawców, konkurentów, ustalenia proporcji w wydatkach na technologie informatyczne i rozwój pracowników wiedzy.

Zarządzanie wiedzą wymaga więc stałego rozwoju, reagowania na wyzwania płynące z otoczenia oraz niestandardowych działań. Menedżer wiedzy powinien zatem tworzyć wiedzę poprzez pobudzanie ludzi do kreatywności, uczenia, dzielenia się wiedzą budując przy tym relacje współpracy między ludźmi oraz kreując zmiany w kulturze organizacyjnej [2, s. 166]. Sprzyja temu stosowanie różnych metod, technik i narzędzi wspierających zarządzanie wiedzą. Ich dobór uzależniony jest od wielu czynników, m. in.: profilu działalności, branży, sektora w którym firma działa, struktury organizacyjnej, obranej strategii działania, kultury organizacyjnej, poziomu innowacyjności, etapu procesu zarządzania wiedzą, czy ogółu wiadomości i doświadczeń menedżera za to odpowiedzialnego. W literaturze z zakresu zarządzania obserwuje się pewne zamieszanie terminologiczne, dotyczące tych trzech kategorii pojęciowych. Wielu autorów używa tych pojęć zamiennie, co stanowi pewną trudność w prawidłowym zaklasyfikowaniu poszczególnych rozwiązań wspierających zarządzanie wiedzą. Biorąc to pod uwagę właściwą wydaje się propozycja K. Zimniewicza, który wprowadził pojęcia **instrumentu zarządzania** agregując tym samym metody, techniki i narzędzia w jedną kategorię oraz **skrzynki narzędziowej menedżera (instrumentarium)** [7, s. 10].

Wiadomym jest, że do podstawowych zadań każdego menedżera należy rozwiązywanie problemów. W celu podjęcia optymalnych decyzji menedżerowie korzystają ze swojej wiedzy, doświadczeń oraz teorii zarządzania. To wszystko składa się właśnie na skrzynkę narzędziową menedżera. Można wyodrębnić jej dwie części, **materialną** – którą stanowią instrumenty zarządzania oraz **niematerialną** – czyli wiedzę menedżera o tym kiedy wykorzystać poszczególne instrumenty, jak to robić i jakich efektów/korzyści się spodziewać w wyniku ich zastosowania. Należy jednak pamiętać, iż zawartość skrzynki narzędziowej menedżera wiedzy i każdego innego menedżera powinna być aktualizowana

wraz z upływem czasu. Rozwój przedsiębiorstwa zależy od rozwoju jego pracowników, a umiejętności i wiedza, którymi dysponują dziś, jutro mogą okazać się niewystarczające lub nieaktualne [3, s. 134].

### **3. Z doświadczeń menedżera wiedzy Przedsiębiorstwa Innowacyjno-Wdrożeniowego WIFAMA – PREXER Sp. z o.o.**

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne prowadzone w formie studium przypadku (case study) w dobranym celowo przedsiębiorstwie PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. Jest to duże przedsiębiorstwo działające w sektorze high-tech, w którym zarządza się wiedzą.

Jako metody badawcze wybrano metodę obserwacji oraz analizę dokumentów. Technikami badawczymi były obserwacja uczestnicząca i analiza treści dokumentów przygotowanych na podstawie procedur określonych w ISO 9001 : 2008.

PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. jest firmą ze 100% kapitałem polskim, która od 1997 roku konsekwentnie realizuje program przekształcania przedsiębiorstwa w centrum innowacyjno - wdrożeniowe proponujące klientom kompleksowe opracowanie, wdrożenie i uruchomienie projektów opartych o technologie odlewnictwa ciśnieniowego i obróbki skrawaniem. Kierunek ten został przyjęty jako odpowiedź na zapotrzebowanie, jakie firma zaobserwowała podczas wieloletniego doświadczenia w branży metalowej.

Obserwatorem oraz osobą dokonującą analizy dokumentów był Dyrektor Marketingu. Jest to mężczyzna w wieku 33 lat, z wykształceniem wyższym, który w PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. pracuje od 2003 roku, podlega on bezpośrednio Prezesowi Zarządu spółki. Rozpiętość jego kierowania wynosi 5 osób, a zasięg kierowania obejmuje 319 pracowników.

W badanym przedsiębiorstwie za ustalanie celów oraz inicjowanie działań z zakresu zarządzania wiedzą odpowiedzialny jest zarząd, który tworzą Prezes Zarządu (Dyrektor Naczelny) oraz dwóch Członków Zarządu (Dyrektor ds. Jakości i Rozwoju, Dyrektor Techniczny). Raz na trzy miesiące przeglądowi poddawane są uzyskane wyniki, które następnie dyskutowane są na zebraniach menedżerów z zarządem. Rozwijanie i ulepszanie działań z zakresu zarządzania wiedzą odbywa się przez coroczne budżetowanie. W ostatnich trzech latach kwota przeznaczana na cele zarządzania wiedzą wzrosła o 100% i jest to ściśle związane z potrzebą ciągłego doskonalenia oraz korzyściami, jakie wypracowane rozwiązania z zakresu zarządzania wiedzą przynoszą spółce.

Na podstawie arkusza obserwacji oraz analiz dokumentacji stwierdzono, że w przedsiębiorstwie stanowiącym podmiot badań prawidłowo funkcjonują **formalne przekazy informacji**. Zaliczono do nich przede wszystkim: e-mail,

ogłoszenia, zarządzenia, protokoły przeglądowo-wnioskowe, regularne spotkania z pracownikami, które odbywają się średnio co trzy miesiące. Ponadto każdy kierownik działu organizuje raz w tygodniu spotkania tematyczne, dotyczące zagadnień wynikających z realizowanych na bieżąco projektów. Dodatkowo wszystkie istotne informacje dotyczące spraw spółki przedstawiane są na tablicach informacyjnych, znajdujących się na każdym wydziale produkcyjnym oraz w holu biurowca firmy. Warto również zaznaczyć, iż w ostatnich pięciu latach w firmie prowadzono badania monitorujące przydatność informacji uzyskiwanych w drodze formalnego przekazu oraz spotkań tematycznych. Na podstawie uzyskanych wyników wprowadzono stosowane zmiany, które jak potwierdzają pracownicy odpowiadają ich potrzebom.

Powszechnie stosowaną praktyką w badanym przedsiębiorstwie są **szkolenia wewnętrzne** dotyczące istoty i znaczenia zarządzania wiedzą. Mają one regularny charakter i odbywają się cyklicznie co sześć miesięcy na polecenie kadry kierowniczej lub w szczególnych przypadkach są przez nią organizowane. Szkolenia te mają formułę spotkań w trakcie, których kierownik lub dyrektor pionu merytorycznie przedstawia problematykę zarządzania wiedzą. W ocenie kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla spotkania organizowane w takiej formie przynoszą wymierne efekty, przede wszystkim w postaci dzielenia się posiadaną wiedzą między pracownikami zarówno produkcyjnymi jak i wsparcia technicznego. Osoby odpowiedzialne za realizację procesu zarządzania wiedzą dokładają wszelkich starań, aby zapewnić właściwą komunikację na poszczególnych jego etapach. Każdy z pracowników ma możliwość zgłaszania swoich uwag do bezpośrednich przełożonych, którzy następnie przekazują je kadrze kierowniczej wyższych szczebli. Zgłaszane pomysły są bardzo doceniane i wiele z nich zostaje wdrożonych i aktualnie funkcjonuje w firmie.

Zróżnicowanie i ilość przyjmowanych zamówień powoduje, że firma przez cały czas musi się rozwijać. Zarząd spółki identyfikuje istotną wiedzę oraz dokonuje analiz na podstawie danych makro i mikroekonomicznych, informacji o konkurencji oraz kontrahentach. Na kadrze kierowniczej przedsiębiorstwa spoczywa obowiązek wyrównywania poziomu wiedzy wśród pracowników. PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. zwraca szczególną uwagę na pozyskiwanie informacji z otoczenia spółki. W tym celu pracownicy przedsiębiorstwa biorą udział w różnego rodzaju **szkoleniach prowadzonych przez specjalistów z zewnątrz**. Ich planowanie ma wymiar długoterminowy, związany z planami rozwojowymi przedsiębiorstwa oraz krótkoterminowy, który ma na celu utrzymanie wiedzy pracowników na najwyższym poziomie. Ponadto każdy pracownik może wnioskować o całkowite lub częściowe sfinansowanie wybranego przez siebie szkolenia lub kursu rozwijającego umiejętności i wiedzę. Po powrocie pracownika ze szkolenia (w zależności od jego charakteru oraz

ewentualnych obwarowań prawnych) praktykuje się przekazanie zdobytej wiedzy współpracownikom z zespołu.

Inną praktyką jest częsty udział kierownictwa oraz kluczowych pracowników w różnego rodzaju **targach** oraz **konferencjach**. Celem tych wyjazdów jest zidentyfikowanie aktualnych i przyszłych potrzeb potencjalnych kontrahentów oraz rozpoznanie trendów zarówno u konkurentów jak i u klientów. Dodatkowo firma zapewnia pracownikom stały dostęp do najnowszych rozwiązań poprzez **prenumerowanie czasopism branżowych** oraz **książek specjalistycznych**.

Dla zarządu przedsiębiorstwa zdecydowanie najważniejsza i zarazem najcenniejsza jest wiedza know-how, dotycząca zrealizowanych i realizowanych projektów. Jest ona kodyfikowana i przechowywana w **autorskiej bazie danych zapisanej na serwerach**. Baza zawiera opracowania technologiczne i konstrukcyjne wraz z rysunkami, specyfikacją materiałową i kooperacyjną oraz modelami wyrobów w wersji 3D. Program nadzorujący archiwum wiedzy technologicznej, zawiera również specjalny system kodowania wypracowanych rozwiązań danego projektu, co umożliwiła późniejszą jego adaptację do kolejnych uruchomień. System komputerowy i zawarte w nim informacje wspomagane są przez liczne kryteria wyszukiwania, bazujące na odkrywaniu zależności, klasyfikowaniu i grupowaniu podobnych rozwiązań na potrzeby kolejnych opracowań. System ten obejmuje całe przedsiębiorstwo z różnym poziomem dostępu i uprawnień dla pracowników poszczególnych komórek, a wszystkie wysyłane i odbierane dane są dodatkowo szyfrowane. Każdy użytkownik ma możliwość kategoryzacji interesującej go wiedzy i uzyskiwania aktualnych informacji. System wspomaga także funkcjonowanie grup roboczych w przedsiębiorstwie i za jego pośrednictwem możliwe jest nawiązanie bezpośredniego kontaktu z inżynierem znajdującym się w innym dziale firmy, który opracował interesujące na dany moment rozwiązanie. Wiedza zawarta w bazie podlega kilku procedurom służącym do poprawy skuteczności jej zarządzania. Wszystkie informacje są selekcionowane przez określenie rodzaju danych oraz rodzaju i charakteru informacji wraz ze sposobem ich przechowywania. Przechowywana w komputerowej bazie danych wiedza podlega regularnym przeglądom. Mają one na celu wyeliminowanie powtarzających się zapisów, usuwanie błędów, które powstały podczas wprowadzania danych, wychwycenie niepełnych zapisów i odesłanie ich do autora w celu poprawy. Celem przeglądów jest także świadome i dokładne określanie uprawnień do dostępu.

Funkcjonujący w spółce system wspomagający zarządzanie wiedzą jest ciągle doskonalony. Stanowi on przedmiot **badania ankietowych**, w których respondentami są pracownicy z niego korzystający. Oceniają oni głównie funkcjonalność systemu oraz sugerują możliwe usprawnienia, skupiając się przede wszystkim na takich zagadnieniach, jak łatwość obsługi (wyszukania

informacji) oraz czasochłonność znalezienia poszukiwanego rozwiązania. Warto podkreślić, że dzięki zapisom w systemie, PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. może przy kolejnych projektach adaptować zaprojektowane wcześniej rozwiązania lub skorzystać z ich elementów. Dzięki temu spółka wiele projektów realizuje w znacznie krótszym terminie, przy jednoczesnym obniżeniu kosztów przygotowania technicznego i konstrukcyjnego.

Równie ważnym elementem funkcjonującym w firmie, związanym z pozyskiwaniem i rozwijaniem wiedzy jest **zdefiniowany sposób doboru pracowników**. W trakcie rekrutacji pod uwagę brane są umiejętności kandydata, oraz jego predyspozycje do uczenia się i dzielenia posiadaną wiedzą. Zarząd Spółki sporadycznie decyduje się na poszukiwanie osób do pracy poprzez zamieszczanie różnego rodzaju ogłoszeń. Większość zatrudnionych to ludzie świadomie wyselekcjonowani, wybrani absolwenci z uczelni wyższych, jak i z przedsiębiorstw konkurencyjnych. Są oni potencjalnym źródłem pozyskania wiedzy ukrytej, wynikającej z doświadczeń, która może wzbogacić wiedzę zespołu.

Wysoki stopień wykwalifikowania posiadanej kadry powoduje, że firma nie jest zainteresowana wymianą wiedzy z innymi podmiotami z branży. Pracownicy nie biorą udziału w praktykach ani stażach organizowanych przez konkurencyjne przedsiębiorstwa. Ma to zapobiec przejęciu specjalistycznej wiedzy. Przedsiębiorstwo natomiast **angażuje klientów do pozyskiwania od nich wiedzy**. Podczas każdego spotkania z klientem w siedzibie spółki lub u klienta, pozyskiwane są informacje na temat planów rozwojowych czy technologii, jakie są w kręgu zainteresowań kontrahenta. PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. zawsze korzysta z zaproszeń na spotkania informacyjne organizowane przez producentów, na których poruszane są kwestie technologii z jakich planują korzystać w najbliższych latach.

W analizowanym przedsiębiorstwie duże znaczenie ma kształtowanie relacji pomiędzy pracownikami. Zarząd stara się, aby kontakty współpracowników na każdym szczeblu miały charakter wzajemnego zaufania oraz wspierania się w realizowaniu celów przedsiębiorstwa, a nie rywalizacji co sprzyja dzieleniu się wiedzą i rozwijaniu jej.

#### 4. Podsumowanie

Opisany przypadek pokazuje, że zawartość skrzynki narzędziowej menedżera wiedzy to nie tylko instrumenty dedykowane wyłącznie działaniom z zakresu zarządzania wiedzą. Rozwiązania stosowane przez menedżerów PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. takie jak szkolenia, udział w konferencjach naukowych, targach, prenumerowanie specjalistycznych publikacji, zachęcanie pracowników do zgłaszania nowych pomysłów, budowanie atmosfery pracy



opartej na zaufaniu, współpracy i inne, o których wspomniano należy uznać za sprzyjające realizacji procesu zarządzania wiedzą (w szczególności wymianie wiedzy, pozyskiwaniu nowej), ale jednocześnie mogące służyć innym celom. Zwiększanie inwestycji w zarządzanie wiedzą to efekt ciągłego wzrostu liczby nowych projektów, realizowanych dla klientów z różnych branż, corocznego wzrostu zatrudnienia oraz zadowalających wyników finansowych, które przyczyniają się do systematycznego zwiększania przewagi nad konkurencją.

Podjęte rozważania skłaniają do wniosku, iż wiedza menedżera i jego pracowników o tym z jakich metod, technik i narzędzi należy skorzystać na poszczególnych etapach procesu zarządzania wiedzą jest najważniejsza. Sama skrzynka narzędziowa nawet bardzo bogata w swej konstrukcji nie zapewni żadnej firmie sukcesu, jeśli nie będzie użytkowana w sposób właściwy.

## Literatura

- [1] **Evans Ch.:** Zarządzanie wiedzą, PWE, Warszawa 2005.
- [2] **Gierszewska G.:** Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- [3] **Lewicka D.:** Aspekty zarządzania pracownikami wiedzy w świetle badań empirycznych, [w:] Perechuda K., Prudzienica M. (red.): Scenariusze, dialogi i procesy zarządzania wiedzą, Difin, Warszawa 2008.
- [4] **Morawski M.:** Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [5] **Probst G., Raub S., Romhardt K.:** Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [6] **Tabzewska E.:** Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- [7] **Zimmiewicz K.:** Skrzynka narzędziowa menedżera, „Przegląd Organizacji” 5/2003.

## SELECTED INSTRUMENTS SUPPORTING MANAGER IN KNOWLEDGE MANAGEMENT

### Summary

Knowledge without translating into concrete actions is now useless, so it's important to manage it. In this paper we have presented the role of managers in knowledge management and signalized the role of instruments supporting this process. Based on research carried out in the PIW WIFAMA – PREXER Sp. z o.o. we have pointed out the examples of solutions which were used in practice.