

Wykorzystanie controllingu na potrzeby zarządzania wiedzą

Elżbieta Jaworska *

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie istoty wiedzy, jej rodzajów oraz znaczenie zarządzania nią. Ponadto w artykule wskazano na możliwość wykorzystania controllingu na potrzeby wspomagania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. W artykule badano przydatność controllingu do kształtowania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie, w tym celu zastosowano metodę analizy źródeł, a także metody dedukcji i indukcji. Przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę konkurencyjną, jeśli ma wiedzę odróżniającą ją od konkurentów. Istotne jest więc określenie wiedzy potrzebnej do realizowania strategii przedsiębiorstwa, umożliwiającej jego rozwój w długim okresie. Controlling zorientowany na wspomaganie zarządzania wiedzą dostarcza wielu narzędzi pomiaru wiedzy i kapitału intelektualnego. Do jego głównych zadań należy wspieranie planowania, kontrolowania oraz sterowania, przepływu oraz wykorzystania wiedzy w jednostce gospodarczej.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, controlling wiedzy

Wprowadzenie

W celu osiągnięcia oczekiwanej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa powinny umieć szybko dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Wymaga to odpowiedniej wiedzy i umiejętnego jej wykorzystania do podejmowania właściwych decyzji. Dysponowanie właściwą wiedzą i informacją pozwala bowiem na optymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa oraz rozwijanie jego działalności.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty wiedzy, jej rodzajów oraz znaczenie zarządzania nią. Ponadto w artykule wskazano na możliwość wykorzystania controllingu na potrzeby wspomagania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

1. Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa

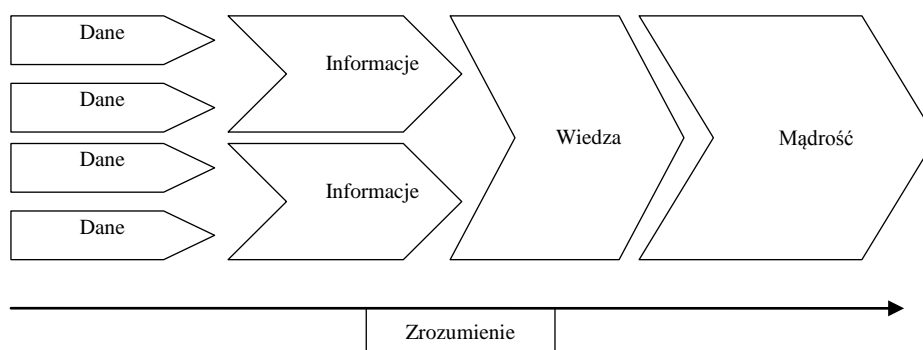
Pojęcie wiedzy może być rozpatrywane w różnych aspektach: filozoficznym, psychologicznym, informatycznym oraz zarządzania. W związku z tym, w literaturze można znaleźć różne definicje tego terminu. Najczęściej jest ona powiązana z danymi i informacjami¹, które stanowią jej podstawę. Najogólniej „wiedzę” można określić jako ogół wiadomości

* dr Elżbieta Jaworska, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie, Katedra Rachunkowości, ul. Żołnierska 47, 71–210 Szczecin, e-mail: elzbieta.jaworska@zut.edu.pl.

¹ Danymi są nieobrobione, wyrwane z kontekstu, znaki, liczby i fakty przedstawiające pojedynczy aspekt rzeczywistości, informacje natomiast można określić jako treści (znaczenie) przypisywane danym przy zastosowaniu odpowiedniej interpretacji (kontekstu) (por. Jaworska 2006: 89).

i umiejętności posiadanych przez człowieka, wykorzystywanych w pewnym obszarze działalności (Probst i in. 2002: 27). Wiedza to również „uporządkowane odzwierciedlenie stanu rzeczywistości w umyśle człowieka, jego postawy twórczej, tworzenia nowych rozwiązań oraz procesów” (Skrzypek 2000: 23). Przez wiedzę można też rozumieć zbiór będący połączeniem odpowiednio dobranych informacji (wypływających z kontekstu), ogólniejszych wartości, doświadczenia oraz zawodowego osądu, które zapewnia podstawy do oceny i przyswojenia nowych doświadczeń i informacji (Davenport, Prusak 1998: 5).

Wynikające z danych, ujęte w pewnym kontekście (np. społecznym, gospodarczym) informacje wraz z ich zrozumieniem składają się na wiedzę, która odpowiednio wykorzystana prowadzi do mądrości², co przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Transformacja danych, informacji w wiedzę i mądrość

Źródło: opracowanie własne.

Wiedza powstaje zatem w wyniku kolejno nakładających się na siebie warstw danych, informacji, które są przekształcane w nową wiedzę dzięki wiedzy już posiadanej (Kobyłko, Morawski red. 2006: 26). Uwzględnienie doświadczenia, reguł lub wartości ułatwia jej wykorzystanie w konkretnych sytuacjach. Wiedza jest więc związana z konkretnym człowiekiem, ma charakter indywidualny, wynikający z jego doświadczenia lub przekonań.

Wiedzę można też rozpatrywać jako zasób. Zasoby wiedzy przedsiębiorstwa stanowią sumę wiedzy pojedynczych pracowników oraz zespołów pracowników, które wykorzystywane są w działalności. Są to aktywa intelektualne przedsiębiorstwa¹. Zasób informacji jest zorganizowany w taki sposób, aby odpowiadać zamierzeniom swoich twórców i użytkowników. W przedsiębiorstwie zamierzenia te wiążą się m.in. z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej (Karmańska red. 2006: 123).

Ze względu na swoją specyfikę, wiedza wyróżnia się z innych zasobów przedsiębiorstwa. Umożliwia ona bowiem powstawianie i pozyskiwanie wszelkich innych zasobów (por. *Zarządzanie wiedzą...* 2012: 23). Cechy wiedzy przedstawiono w tabeli 1.

² Mądrość można określić jako ogół posiadanej wiedzy, nabytej przez naukę lub doświadczenie i umiejętność jej właściwego wykorzystania (por. *Słownik Języka...*).

Tabela 1

Cechy wiedzy

Własności wiedzy	Charakterystyka
Nieuchwytność	pomiar wiedzy jest dość trudny
Niestabilność	zasoby wiedzy w każdej chwili mogą się ulotnić
Zakotwiczenie w umysłach pracowników	od dobrej woli pracowników zależy czy ją ujawnią lub udostępnią
Niejednorodność	wiedza zawiera różne składniki w zależności od perspektywy jej twórcy
Względność	wiedza może być różnie interpretowana przez różne osoby
Odnawialność	wiedzy przybywa w miarę jej wykorzystywania
Dynamiczność	uchwycenie wycinka wiedzy może prowadzić do diametralnego jej przyrostu
Zdolność dezaktualizacji	wiedza może się szybko starzeć
Możliwość wykorzystania w tym samym czasie	wiedza może być wykorzystywana w różnorodnych procesach i przez różnych ludzi w tym samym czasie
Zdolność materializowania się	wiedza może uzewnętrzniać się w produktach, usługach, procesach, technologii, marce
Zdolność do wywierania wpływu	dzięki wiedzy można uzyskać wpływy lub władzę

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwo może dysponować różnymi rodzajami wiedzy. Ze względu na cechy wiedzy w literaturze rozróżnia się wiedzę (por. Mikuła 2006: 111–117):

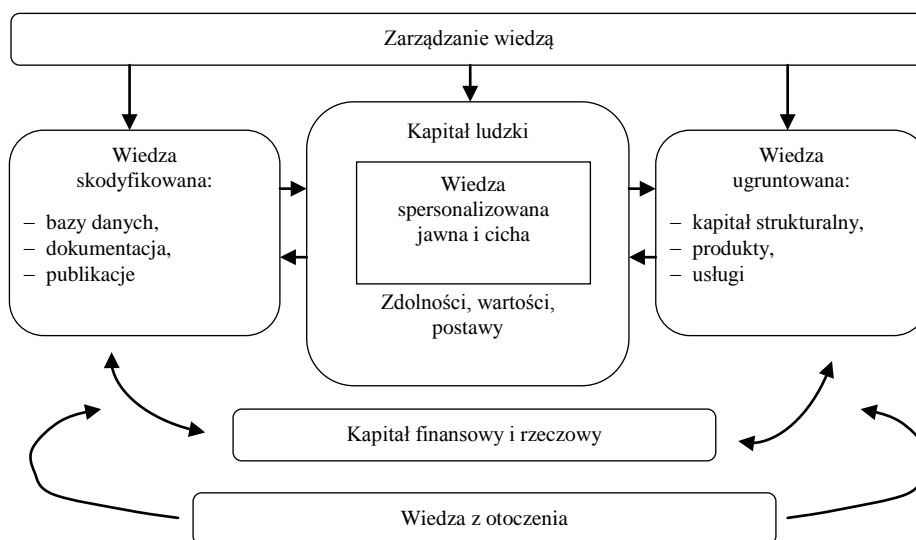
- spersonalizowaną, która jest w całości przynależna ludziom i obejmuje wiedzę jawną oraz ukrytą,
- skodyfikowaną, na którą składa się wiedza ludzi przekształcona w postać opisową, czyli dane i informacje,
- ugruntowaną, osadzoną w wytworach ludzkiej działalności i zawartą przede wszystkim w produktach, usługach, procesach, systemach, marce, relacjach i technologii.

Istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa ma wiedza spersonalizowana, na którą składa się wiedza jawna (formalna – *explicit knowledge*) oraz wiedza ukryta (cicha – *tacit knowledge*). W pierwszym przypadku ma ona charakter bezosobowy, łatwo ją zidentyfikować, wyrazić i prezentować za pomocą słów, liczb, znaków i symboli, podlega kodyfikacji. Wiedza formalna powstaje wskutek zrozumienia wiedzy cichej i nadaniu jej cech użytkowych. Jej podstawę stanowią wypracowane i powszechnie zaakceptowane reguły, zasady, algorytmy lub procedury. Wiedza jawna wykorzystywana jest świadomie i z rozmysłem; występuje np. w postaci dokumentów, raportów, sprawozdań bądź instrukcji. Współtworzy standardowy w danej branży poziom kompetencji przedsiębiorstwa, stanowiący barierę wejścia dla nowych jednostek (*Przedsiębiorstwo zorientowane....* 2006: 23).

Wiedza ukryta ma charakter osobisty, jest trudna do zidentyfikowania, czasami wręcz niemożliwa do wyrażenia lub prezentacji. Może być przekazywana słownie i przez wspólne doświadczenia, raczej nie podlega kodyfikacji. Powstaje w trakcie wykonywania zadań i obowiązków, gromadzenia praktycznych doświadczeń oraz kształtowania własnych poglądów. Podstawą wiedzy cichej są zebrane doświadczenia, codzienne działania, umiejętności, intuicja lub poziom inteligencji danej osoby. Jest ona wykorzystywana intuicyjnie, mimowolnie. Z jednej strony wiedza ta występuje w postaci nieskodyfikowanych umiejętności i zdolności, z drugiej zaś w postaci przekonań, poglądów, schematów rozumowania

i postępowania lub modeli myślowych. Współtworzy unikalne kompetencje przedsiębiorstwa, wyraźnie odróżniające je od konkurencji oraz zapewnia ciągłą innowacyjną odnowę (*Przedsiębiorstwo zorientowane...* 2006: 23).

Powiązanie przedstawionych rodzajów wiedzy w zasobowy model wiedzy przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 2, z którego wynika, że wprowadzanie poszczególnych rodzajów wiedzy we wzajemne interakcje, przy uwzględnieniu wiedzy z otoczenia, warunkuje tworzenie, pozyskiwanie nowej wiedzy oraz wykorzystanie istniejącej. Niezbędne jest właściwe ukształtowanie i wykorzystanie wiedzy spersonalizowanej oraz pozostałych elementów kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, uczestniczącego w przekształcaniu wiedzy skodyfikowanej w ugruntowaną i na odwrót.



Rysunek 2. Zasobowy model wiedzy w przedsiębiorstwie

Źródło: (Perechuda 2005: 23)

Właściwsze wykorzystanie zasobów wiedzy wiąże się z koniecznością odpowiedniego zarządzania nią. Wymaga również angażowania oraz używania innych zasobów, np. ludzkich, organizacyjnych, finansowych, rzeczowych, informacyjnych (*Zarządzanie wiedzą...* 2005: 65).

2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Przez zarządzanie wiedzą (*knowledge management*) należy rozumieć „zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy” (Probst i in. 2002: 35). Zarządzanie wiedzą to także „systemowo uporządkowany zbiór działań ukierunkowanych na gromadzenie, przetwarzanie oraz wskazywanie wiedzy przydatnej do optymalnej realizacji szeroko rozumianych procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie” (Kotarba 2003: 14).

Na kluczowe procesy zarządzania wiedzą składają się (Probst i in. 2002: 53–56) (tab 2):

- identyfikacja wiedzy,
- pozyskiwanie wiedzy,
- rozwój wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- wykorzystanie wiedzy,
- ochrona wiedzy.

Tabela 2

Charakterystyka procesów zarządzania wiedzą

Procesy zarządzania wiedzą	Opis procesów
Lokalizacja wiedzy	wiąże się z określeniem źródeł wiedzy i ich odnalezieniem w zasobach przedsiębiorstwa
Zdobywanie wiedzy	łączy się z zaspokajaniem potrzeb informacyjnych, wypełnianiem luk kompetencyjnych przez wykorzystanie zewnętrznych źródeł wiedzy, np. zatrudnianie specjalistów, przejmowanie firm, wykorzystywanie informacji od klientów, dostawców i partnerów
Rozwój wiedzy	dotyczy poszerzania istniejących zasobów wiedzy, obejmuje, np. celowe zdobywanie nowych umiejętności, kompetencji, stymulowanie kreatywności, promowanie innowacji
Dzielenie się wiedzą	obejmuje procesy przekształcania pojedynczych, wyizolowanych informacji lub umiejętności w zasoby wiedzy, składa się na to powielanie wiedzy (np. szkolenia), dzielenie się doświadczeniami z poprzednich projektów, wymiana bieżących doświadczeń
Wykorzystanie wiedzy	wiąże się z umiejętnością korzystania z wiedzy oraz zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa, np. patentów, licencji
Zachowywanie wiedzy	dotyczy ochrony przed utratą wiedzy bądź nieuprawnionym wykorzystaniem doświadczeń i informacji przez konkurentów, obejmuje selekcję wiedzy wartą zachowania, odpowiednie przechowywanie, jak i aktualizowanie wiedzy, np. kształcenie następców (przekazywanie umiejętności i doświadczenia), tworzenie protokołów ze spotkań, tworzenie baz danych, systemów zarządzania dokumentacją

Źródło: opracowanie na podstawie (Probst i in. 2002: 42–44; Jemielniak, Koźmiński 2012)

Przedstawione w tabeli 2 działania mają na celu tworzenie kontrolowanych przez przedsiębiorstwo zasobów wiedzy do dyspozycji wszystkich pracowników. Zarządzanie wiedzą umożliwia zwiększenie szybkości oraz jakości podejmowania decyzji związanych z wykorzystaniem wiedzy, co pozwala przedsiębiorstwu pomnażać korzyści oraz osiągać sukcesy rynkowe.

Dzięki zarządzaniu wiedzą zmienia się więc podejście do ludzi oraz tkwiącego w nich potencjału (Staniewski 2002: 40). Pracownik, który jest w stanie przekształcić dane i informacje w wiedzę i wykorzystywać ją z korzyścią dla przedsiębiorstwa jest podstawowym elementem zasobów wiedzy przedsiębiorstwa (Probst i in. 2002: 35), dlatego ważne jest budowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego zachęcającego pracowników do kreatywności oraz tworzenie klimatu pobudzającego chęć dzielenia się wiedzą.

Istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa ma określenie celów zarządzania wiedzą, do których jednostka będzie dążyć oraz monitorowanie zgodności działania przedsiębiorstwa z założonymi celami. Osiągnięcie zamierzeń w tym względzie może wspomagać controlling zorientowany na kształtowanie wiedzy w przedsiębiorstwie.

3. Controlling jako system wspomagający zarządzanie wiedzą

Controlling stanowi „system zarządzania zorientowany na sterowanie działalnością przedsiębiorstwa z punktu widzenia określonych celów” (Nowak red. 2011: 19). Aby wspierać zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, controlling powinien wspomagać procesy zarządzania wiedzą przez dostarczanie instrumentów planowania i kontroli stopnia realizacji dążeń jednostki w zakresie zarządzania wiedzą. W związku z tym przez controlling ukierunkowany na zarządzanie wiedzą można rozumieć system wspomagający podejmowanie decyzji dotyczących tym zarządzaniem przez współudział w rozwiązywaniu zadań z zakresu zarządzania wiedzą, koordynowanie tego procesu, jak również nadzorowanie oraz monitorowanie przebiegu ich wykonania. Controlling wspiera zatem planowanie, kontrolę oraz sterowanie procesami związanymi z tworzeniem wiedzy, jej opisem oraz wykorzystaniem w przedsiębiorstwie (por. Bieńkowska 2011: 35). Zasila również właściwe szczeble zarządzania w informacje o stopniu realizacji celów zarządzania wiedzą i pomaga w przygotowaniu działań korygujących (por. Nowak 2004: 17; Bieńkowska 2006: 14). Istotne znaczenie ma też odpowiedni system motywacyjny oparty na controllingu, który inspirowałby pracowników do tworzenia wiedzy, jej uzupełniania oraz dzielenia się nią.

Ideę systemu controllingu w kształtowaniu wiedzy przedstawiono na rysunku 3, z którego wynika, że na funkcje controllingu zorientowanego na zarządzanie wiedzą składają się (por. Bieńkowska 2011: 37):

- współuczestnictwo, łączące się z przejściem do realizacji części zadań merytorycznych dotyczących zarządzania wiedzą,
- koordynowanie, związane z ukierunkowaniem działań zarządzania wiedzą na określony cel, jak i integrowanie podejmowanych w różnych obszarach działalności jednostki działań,
- nadzorowanie, wiążące się z dbaniem o właściwe tworzenie planów zarządzania wiedzą oraz prowadzenie działalności zgodnie z celami zarządzania wiedzą,
- monitorowanie, dotyczące długoterminowej i ciągłej obserwacji otoczenia przedsiębiorstwa pod względem pojawiających się szans i zagrożeń, jak również mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, determinujących poziom realizacji celów zarządzania wiedzą.

Ze względu na funkcje controllingu wykorzystywanego do wspomagania zarządzania wiedzą ważne jest określenie jego zadań w poszczególnych obszarach, co przedstawiano w tabeli 3.

Można więc stwierdzić, że controlling zorientowany na zarządzanie wiedzą jest odpowiedzialny za sprawne kształtowanie wiedzy w przedsiębiorstwie. Wykorzystanie controllingu na potrzeby zarządzania wiedzą poprawia efektywność procesów generowania i rozwijania wiedzy, dzielenia się nią oraz wykorzystania w przedsiębiorstwie.

Controlling dysponuje szerokim spektrum narzędzi planowania i kontroli stopnia realizacji dążeń jednostki w zakresie zarządzania wiedzą. Można wyodrębnić narzędzia służące do pomiaru samej wiedzy, zasobów ludzki czy zasobów intelektualnych.

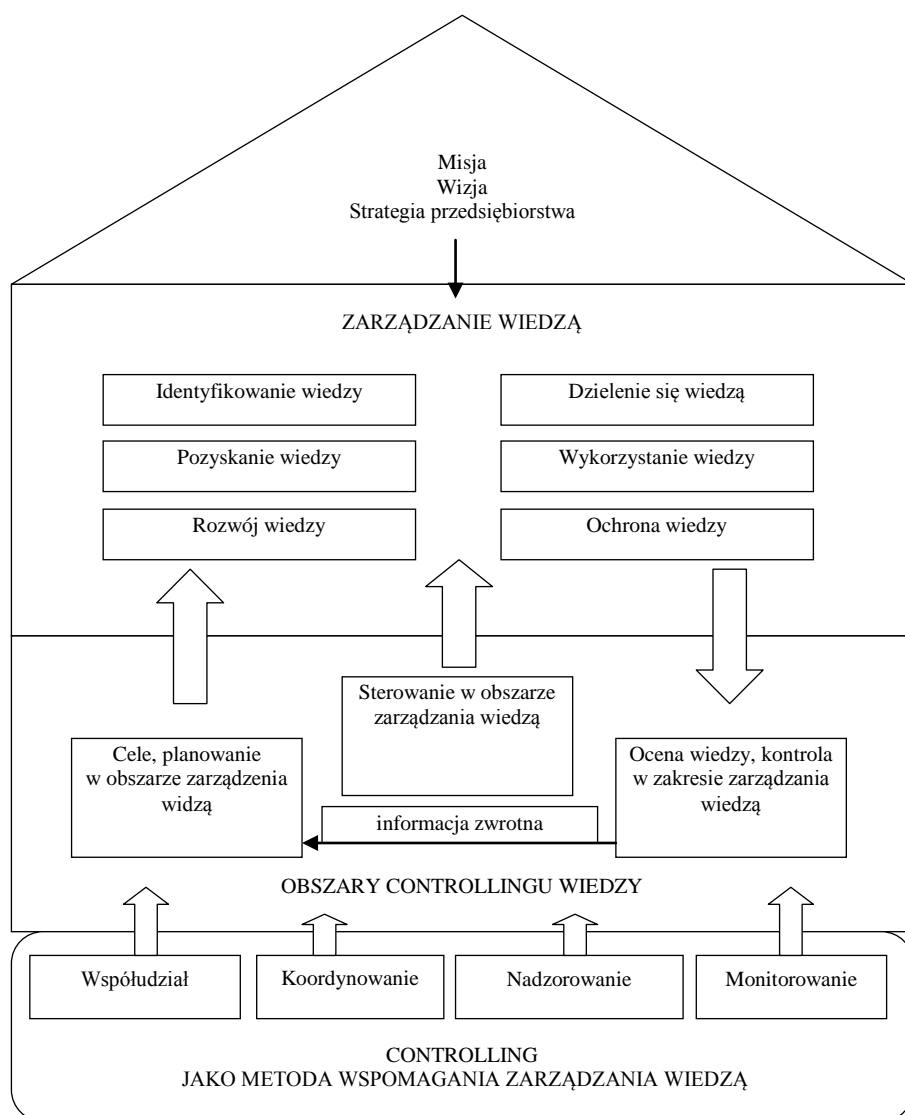
Tabela 3

Zadania controllingu zorientowanego na zarządzanie wiedzą

Zadania controllingu na potrzeby wspomagania zarządzania wiedzą
Planowanie
Tworzenie systemu planowania normatywnego, strategicznego i operatywnego w zakresie zarządzania wiedzą; projektowanie nowego zestawu narzędzi zarządzania wiedzą bądź adaptacja istniejących instrumentów niezbędnych do formułowania celów, założeń, planów oraz zadań do potrzeb zarządzania wiedzą; współudział w formułowaniu celów zarządzania wiedzą oraz opracowywanie polityki nastawionej na promowane atmosfery przyjaznej wiedzy; nadzór oraz koordynacja tworzenia planów zarządzania wiedzą dla przedsiębiorstwa, poszczególnych jego działów, zespołów pracowników, poszczególnych pracowników oraz w ujęciu poszczególnych procesów zarządzania wiedzą
Kontrolowanie
Tworzenie systemu kontroli w obszarze zarządzania wiedzą, w tym współudział w budowie systemu mierzenia lub szacowania zasobów wiedzy, ukazującego, jak one się zmieniają; monitorowanie realizacji zadań związanych z zarządzaniem wiedzą; dostarczanie narzędzi pozwalających oceniać wartości zasobów wiedzy oraz zmiany w tym zakresie, efektywność ich wykorzystania, a także mierzyć stopień realizacji poszczególnych celów zarządzania wiedzą; nadzorowanie działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia zarządzania wiedzą; mierzenie oraz ocenianie procesów tworzenia, przetwarzania, transferu oraz stosowania wiedzy, w tym pomiar wartości i efektywności wykorzystania kapitału intelektualnego, w tym ludzkiego
Sterowanie
Budowanie systemu sterowania w zakresie zarządzania wiedzą, w tym współudział w projektowaniu systemu pozwalającego interpretować zmiany w zasobach wiedzy przedsiębiorstwa w aspekcie możliwości ich efektywnej alokacji i wykorzystania; analizowanie zaistniałych i potencjalnych odchyleń od planowanych stanów wykonania zadań dotyczących zarządzania wiedzą oraz ustalanie przyczyn ich powstania; partycypowanie w podejmowaniu decyzji korygujących działania związane z realizacją zadań zarządzania wiedzą przez przygotowywanie w formie raportów informacji na potrzeby kształtowania zarządzania wiedzą, w tym w różnych wariantach, aby umożliwić symulację działań korygujących
Zasilanie w informacje
Współudział i koordynowanie opracowywania, wdrażania i aktualizowania systemu informacyjno-sprawozdawczego w aspekcie zarządzania wiedzą; współuczestnictwo i koordynowanie w identyfikowaniu potrzeb informacyjnych poszczególnych uczestników systemu informacyjno-sprawozdawczego w zakresie zarządzania wiedzą; koordynowanie działań obejmujących zbieranie, ocenę oraz przetwarzanie informacji w zakresie zarządzania wiedzą; koordynowanie przepływów informacyjnych związanych z zarządzaniem wiedzą; nadzorowanie tworzenia, wdrażania i aktualizowania systemu zasilania w informacje w zakresie zarządzania wiedzą; monitorowanie „wąskich gardeł” związanych z zarządzaniem wiedzą dla utrzymania sprawności całego systemu informacyjno-sprawozdawczego

Źródło: opracowanie na podstawie (Bieńkowska 2011: 14).

Do instrumentów z pierwszej grupy, koncentrujących się wyłącznie na wiedzy, można zaliczyć przykładowo mapy wiedzy, które służą m.in. do lokalizowania zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie czy też wielowymiarowe systemy pomiaru wiedzy, które nadają się do monitorowania zaplanowanego rozwoju zasobów wiedzy i ukazywania wpływu wiedzy na wyniki jednostki gospodarczej (por. Probst i in. 2002: 87, 264–273; Polak 2004: 11–16).



Rysunek 3. Controlling zorientowany na wspomaganie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie (Bieńkowska 2011: 38).

Narzędzia pomiaru kapitału ludzkiego mogą być wykorzystywane na potrzeby wspomaganie zarządzania wiedzą, jak i controllingu personalnego. Obejmują one m.in. modele wyceny zasobów ludzkich według rachunkowości zasobów ludzkich HRA (*Human Resources Accounting*) oraz rachunku kosztów zasobów ludzkich HRCA (*Human Resources Costing and Accounting*) (por. Dobija 2000: 350; Grojer, Johanson 1991). Do tej grupy

narzędzi należą też np. sprawozdania personalne (*Human Resource Statement*), które składają się z bilansu zasobów ludzkich, ujmującego w aktywach wartość inwestycji w aktywa ludzkie, rachunku zysków i strat, zawierającego bardziej szczegółowo koszty personalne niebędące inwestycją, a także raportu zasobów ludzkich (por. Perechuda 2004:144–145; Zbiegień-Maciąg 2001: 23).

Na instrumenty pomiaru kapitału intelektualnego składają się natomiast takie narzędzia, jak m.in. strategiczna karta wyników, nawigator Skandii, monitor aktywów niematerialnych lub karta łańcucha wartości. Narzędzia te pozwalają na kompleksowy pomiar zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym i są szeroko opisywane w literaturze przedmiotu (zob. Dobija, Rosolińska 2012: 290–301). Przedstawione narzędzia nie wyczerpują listy instrumentów, które mogą być wykorzystane do wspomaganie zarządzania wiedzą.

Uwagi końcowe

Współcześnie wiedza jest postrzegana jako najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa, który odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Wiedzę, która jest istotna dla przedsiębiorstwa mają jego pracownicy. Zadaniem jednostki powinno być więc stworzenie odpowiednich warunków, nie tylko dających możliwość dzielenia się wiedzą, a także motywujących pracowników do tworzenia nowej wiedzy, przydatnej dla przedsiębiorstwa oraz uzupełnianie już posiadanej. Jest to możliwe dzięki zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie.

Proces zarządzania wiedzą może być wspomagany przez controlling, który dostarcza wielu narzędzi pomiaru wiedzy i kapitału intelektualnego oraz przede wszystkim służy do wspomaganie planowania, kontrolowania oraz sterowania, tworzenia, przepływu oraz wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie.

Literatura

- Bieńkowska A. (2006), *Kontroling wiedzy – podstawy koncepcji*, „Problemy Jakości” nr 8.
- Bieńkowska A. (2011), *Rozwiązania controllingu wiedzy*, w: *Rachunkowość a controlling*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 181, Wrocław.
- Controlling w działalności przedsiębiorstwa* (2011), red. E. Nowak, PWE, Warszawa.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dobija D., Rosolińska A. (2012), *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą*, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Dobija D. (2000), *Metody mierzenia wartości kapitału ludzkiego i kosztów pracy w firmie*, w: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Ludwicyński. PFPK, Warszawa.
- Grojer J.E., Johanson U. (1991), *Human Resources Costing and Accounting*, Joint Industrial Safety Council, Stockholm.
- Jaworska E. (2006), *Informacja jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa*, w: *Rachunkowość we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 412, „Prace Katedry Rachunkowości” nr 25, Szczecin.
- Kotarba M., Kotarba W. (2003), *Model zarządzania wiedzą*, w: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ” sierpień, nr 8 (643).
- Mikuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.
- Nowak E. (2004), *Zakres controllingu w przedsiębiorstwie*, w: *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa.
- Polak A.S. (2004), *Zapisy w zarządzaniu wiedzą*, „Problemy Jakości” nr 12.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę* (2006), red. G. Kobyłko., M. Morawski. Difin, Warszawa.
- Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa* (2006), red. A. Karmańska, Difin, Warszawa.
- Skrzypek E. (2000), *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, red. R. Borowiecki. AE w Krakowie, TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków.
- Słownik Języka Polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl>.
- Staniewski M. (2002), *Zarządzanie wiedzą: od kompetencji do praktyki działań*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3.
- Zarządzanie wiedzą* (2012), red. D. Jemielniak., A.K. Koźmiński, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (2005), red. K. Perechuda, PWN, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. (2001), *Ludzie wpisani w budżet*, „Personel i Zarządzanie” nr 19.

USE OF CONTROLLING FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT

Abstract: This article presents the essence of knowledge, its types and importance of knowledge management. In addition, the article indicates the possibility of use of controlling for supporting knowledge management in the enterprise.

In the paper an author examined the usefulness of controlling to form knowledge resources in the company.

In the article the author used the method of analysis of the sources and methods of deduction and induction.

The company can achieve the competitive advantage if it has knowledge that distinguishes the enterprise from competitors. Therefore it is important to determine the knowledge needed to implement the business strategy and enabling its development in the long term. Controlling oriented to support knowledge management provides a number of tools to measure knowledge and intellectual capital. Its main task is to support the planning, monitoring, and control the creation, movement and use of knowledge in the enterprise.

Keywords: knowledge, knowledge management, controlling for knowledge management

Cytowanie

- Jaworska E. (2013), *Wykorzystanie controllingu na potrzeby zarządzania wiedzą*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 757, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 58, Szczecin, s. 203–212; www.wneiz.pl/frfu.