

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I KAPITAŁEM INTELEKTUALNYM A ETYKA

Łukasz SIEMIENIUK¹

1. Wstęp

W aktualnej praktyce funkcjonowania organizacji często o sukcesie ekonomicznym decyduje posiadanie wizji i strategii biznesowej firmy na przyszłość oraz umiejętność przekonania do nich inwestorów, stąd obszarem zainteresowania przedsiębiorstw nie jest tylko bieżąca wartość przedsiębiorstwa, ale jego potencjał rozwoju oraz wartość oczekiwana lub przyszła. Nie bez znaczenia stają się zatem niewymierne w sprawozdaniach finansowych czynniki powodzenia, takie jak: kapitał intelektualny, kreatywność personelu, lojalność klientów czy zdolność firmy do szybkiego wprowadzania zmian i innowacji [Kwasek 2009].

Problematyka zarządzania firmą na poziomie kapitału ludzkiego obejmuje kształtowanie: systemów pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, struktury organizacyjnej, klimatu i kultury organizacyjnej oraz wszelkich relacji zachodzących między ludźmi. W tym obszarze szczególnie istotne są zagadnienia związane ze społecznymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Organizacje powinny tworzyć warunki umożliwiające i wspierające procesy uczenia się, kreowania wiedzy i tworzenie innowacji. Firmy muszą nauczyć się przyciągać i zatrzymywać utalentowanych ludzi. Jest to możliwe przez tworzenie właściwej atmosfery w miejscu pracy i właściwych relacji między pracownikami [Chowdhury 2000 s.12]. Sposób zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym na poziomie organizacji jest uzależniony od: przyjętej koncepcji kapitału intelektualnego, strategii przedsiębiorstwa oraz uwarunkowań związanych z etyką funkcjonowania danej organizacji.

W artykule wydzielono następujące części: wprowadzenie, teoretyczne ujęcie problematyki etyki i etyki biznesu, omówiono istotę zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa, jak również powiązania etyki z zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy.

2. Etyka, etyka biznesu – próba definicji

W literaturze można spotkać szereg definicji pojęcia **etyka** i **etyka biznesu**. Na potrzeby artykułu przytoczono kilka wybranych określeń powyższych pojęć.

¹ Mgr Łukasz Siemieniuk – Wydział Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku.

Etyka jest jedną z dziedzin filozofii, która ukazuje różnice między dobrem a złem. Słowo to wywodzi się z greckiego słowa „ethos” co oznacza „zwyczaj”, „obyczaj”. Po raz pierwszy słowo to zostało użyte przez Arystotelesa podczas prowadzenia badań nad życiem i zachowaniem człowieka. Etyka była traktowana jako nauka o naturze człowieka, jego działaniach i motywach jego zachowań. Osobą, która ostatecznie sformułowała pojęcie etyki, był niemiecki filozof Emmanuel Kant. Uważał on, że **etyka** zajmuje się tym, co powinno być, a nie tym, co jest. Rozważania Kanta miały spory wpływ na stworzenie etyki w biznesie².

Etyka jest nauką o tym, co moralne. Formułuje ona zasady moralnego postępowania, reguluje postawy jednych ludzi wobec drugich [Zbiegień-Maciąg 1996 s.7].

Nauki o zarządzaniu częściej odwołują się do etyki zawodowej, stanowiącej zbiór norm i reguł obowiązujących przedstawicieli danego zawodu [Filek 2004 s. 11].

Rozpatrując problematykę funkcjonowania przedsiębiorstw, spotykamy się z tak zwaną **etyką gospodarczą** (biznesu), będącą dziedziną zajmującą się etycznym wymiarem działalności gospodarczej, poszukującą odpowiedzi na pytanie, jak najlepiej rozwiązać problemy wewnętrzne i otoczenia danej organizacji. **Etyczne zarządzanie** jest definiowane jako opisowe i normatywne studium moralnej świadomości, sądenia, charakteru i postępowania w odniesieniu do wszystkich poziomów praktyki menedżerskiej [Gasparski 2004 s.1].

W trakcie analizy powyższych zagadnień pojawia się pytanie: czy postęp materialny prowadzi do postępu moralnego? Wobec problemów, jakie aktualnie w erze rozwiniętych technologii informacyjnych należy rozwiązywać tak instytucjom, jak i poszczególnym pracownikom, nie mogą wystarczyć doraźne argumenty ze strony etyki, które są formułowane dla uzasadnienia przyjmowanych stanowisk. Większość współczesnych procesów decyzyjnych jest tak skomplikowana i uczestniczy w nich tak duża liczba jednostek, że nie jest możliwe dokładne określenie ich struktury, a w tej strukturze obszarów indywidualnej odpowiedzialności [Galata 2004 s. 150 – 151].

3. Istota zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa

W literaturze funkcjonuje wiele definicji wiedzy. Na potrzeby publikacji możemy przyjąć, że **wiedza** to zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania. Przez informacje rozumie się uporządkowane dane, natomiast dane traktuje się jako pozbawione kontekstu ciągi znaków [Zarządzanie wiedzą 2008 s. 148].

Pojęcie **zarządzania wiedzą** zaczęło funkcjonować w latach 90-tych, przede wszystkim za sprawą firm konsultingowych. Firmy te wpłynęły na inne organizacje i wkrótce firmy z wszystkich możliwych branż, a nawet organizacje typu

² [http://www.bryk.pl/teksty/studia/pozosta%C5%82e/zarz%C4%85dzanie/25685-etyka_w_biznesie.html].

non-profit (np. Bank Światowy), przyjęły tą nową koncepcję [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 18].

Zarządzanie wiedzą jest nowoczesną, systemową koncepcją polegającą na efektywnym wykorzystaniu zasobów wiedzy organizacji. Zarządzanie wiedzą obejmuje ogół procesów związanych z lokalizowaniem, pozyskiwaniem, tworzeniem, transferem i wykorzystaniem wiedzy do realizacji celów organizacji. W szczególności zarządzanie wiedzą dotyczy przekształcania wiedzy w trwałą wartość dla klientów, pracowników organizacji oraz samej organizacji [Grudzewski, Hejduk 2004 s. 34].

Organizacje i firmy zauważyły korzyści płynące ze wspierania biznesu systemowym podejściem do zarządzania wiedzą. Pionierami zarządzania wiedzą są głównie firmy amerykańskie, a w szczególności firmy usługowe i konsultingowe.

Wprowadzenie systemu zarządzania wiedzą w organizacji pozwala na szybszy rozwój oraz zwiększenie konkurencyjności. Wyróżnia się wiele korzyści z zarządzania wiedzą, takich jak: zmniejszenie niepewności decyzyjnej, generowanie oszczędności czasowych, efektywniejsze zarządzanie kapitałem przedsiębiorstwa, zmniejszenie ryzyka utraty wiedzy, skrócenie cyklu pomysł – zysk, zwiększenie innowacyjności funkcjonowania danej organizacji [Grudzewski, Hejduk 2004 s. 34 – 35].

W rozwoju zarządzania wiedzą można wyróżnić trzy podejścia:

1. *podejście zasobowe,*
2. *podejście procesowe,*
3. *podejście japońskie* [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 22].

Podejście zasobowe opiera się głównie na koncepcjach przedstawionych przez Doroty Leonard-Barton. Zakłada ona w swoim modelu „źródła wiedzy”, że aby efektywnie zarządzać wiedzą niezbędne jest istnienie i współdziałanie ze sobą pięciu elementów:

1. *kluczowych umiejętności, na które składają się:*
 - *systemy fizyczne i techniczne,*
 - *systemy zarządzania,*
 - *wiedza i umiejętności pracowników,*
 - *normy i wartości,*
2. *wspólnego rozwiązywania problemów,*
3. *implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii,*
4. *eksperymentowania,*
5. *importowania wiedzy* [Jarugowa, Fijałkowska 2002; Zbiegień-Maciąg 1996].

Składowe tego modelu są powiązane z wnętrzem organizacji (implementacja i integracja nowych narzędzi i technologii), ale wpływają także na otoczenie organizacji (importowanie wiedzy). Są one połączone z bieżącą działalnością (wspólne rozwiązywanie problemów), ale wybiegają też w przyszłość organizacji (eksperymentowanie). Składnikiem, który integruje wszystkie te elementy, są kluczowe umiejętności [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 24].

Podejście procesowe jest również nazywane podejściem praktycznym, gdyż opiera się na rozwiązaniach stosowanych w praktyce, np. w dużych firmach konsultingowych. W tych organizacjach to właśnie wiedza pozwala zdobyć pozycję lidera na rynku. W wielu z nich wiedza nabrała charakteru strategicznego. Stąd zarządzanie nią stało się podstawowym elementem ich działalności. Zaczęły one sprzedawać „wiedzę o zarządzaniu wiedzą”. W większości tych firm powstały specjalne stanowiska dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą, jej efektywne wykorzystywanie w praktyce. Firmy konsultingowe przyczyniły się do powstania teoretycznych ram koncepcji zarządzania wiedzą, ale w głównej mierze zawdzięcza się im wypracowanie praktycznych narzędzi zarządzania wiedzą [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s.24].

W literaturze wyróżnia się trzy najważniejsze procesy w zarządzaniu wiedzą [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 25]:

- proces tworzenia wiedzy,
- proces kodyfikacji wiedzy (zwany też gromadzeniem lub upowszechnieniem),
- proces transferu wiedzy (zwany też procesem wykorzystywania wiedzy).

Podejście japońskie jest najbardziej nowatorskim i najbardziej wybiegającym w przyszłość podejściem do zarządzania wiedzą. Japońskie podejście różni się w trzech zasadniczych płaszczyznach od podejścia zachodniego. Główne różnice dotyczą:

1. *Postrzegania i definiowania samej wiedzy;*
2. *Działań firmy związanych z wiedzą;*
3. *Uznania, kto jest najważniejszy w całym procesie kreowania i zarządzania wiedzą* [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 28].

Podejście japońskie opiera się na następujących zasadach [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 28]:

1. Wiedza nie jest postrzegana jedynie jako zbiór określonych danych albo informacji, które można gromadzić w bazach komputerowych; wiedza to też: emocje, wartości, przeczuca;
2. Firmy nie tylko mogą i powinny zarządzać wiedzą, ale powinny same ją kreować;
3. Każda osoba w danej organizacji jest zaangażowana w tworzenie wiedzy;
4. Szczególne miejsce w procesie kreacji wiedzy mają menedżerowie średniego szczebla.

Kapitał intelektualny jest rozumiany jako cały majątek wynikający z wiedzy, posiadany przez firmę. Może on być określany jako rezultat procesu przekształcania wiedzy, ale też jako wiedza sama w sobie, która jest zamieniana na własność intelektualną lub też aktywa intelektualne firmy [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 58].

Klasyfikacja kapitału intelektualnego przedstawia się następująco [www.gazeta-it.pl]:

1. kapitał ludzki,

2. kapitał strukturalny:
 - kapitał kliencki,
 - kapitał organizacyjny:
 - kapitał innowacji,
 - kapitał procesów.

W literaturze wyróżnia się dwa główne nurty związane z koncepcją kapitału intelektualnego: nurt dotyczący strategii i nurt dotyczący pomiaru. Pierwszy odnosi się do kreacji i wykorzystania wiedzy i powiązań między wiedzą a tworzeniem wartości. Nurt drugi, związany z pomiarem, podkreśla potrzebę rozwoju nowego systemu informacji, pomiaru danych, które nie są związane z finansami firmy i ich powiązań z tradycyjnymi danymi finansowymi [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 67].

Kapitał intelektualny jest podejściem relatywnie nowym, związanym głównie z niematerialnymi aktywami firmy. W takiej sytuacji obecnie stosowane modele rachunkowości nie są w stanie uchwycić tych aktywów w sposób adekwatny do ich rzeczywistej wartości ani zaprezentować je w zwiezłej i przejrzystej formie [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 67].

Kapitał intelektualny może oddziaływać na kulturę organizacji i procesy w niej zachodzące, a z drugiej strony jest też przez nie kształtowany. Każda organizacja posiada wyjątkowe cechy odróżniające ją od innych firm. Procesy w niej zachodzące mają indywidualny charakter. Związki zachodzące w ich wnętrzu i relacje z otoczeniem są często bardzo skomplikowane i charakterystyczne dla każdej z nich. W związku z tą złożonością, aby można było w odpowiedni sposób zarządzać kapitałem intelektualnym, dokonywać jego pomiaru i uwzględnić go w raportach finansowych, konieczne jest stworzenie i stosowanie wielu miar kapitału intelektualnego w firmie [Jarugowa, Fijałkowska 2002 s. 118].

4. Etyczne zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy rośnie rola zasobów niematerialnych, w tym: informacji, wiedzy, kapitału intelektualnego. Wpływają one na wzrost wartości każdego przedsiębiorstwa, dlatego zarządzanie zasobami niematerialnymi jest ważnym czynnikiem sukcesu każdej organizacji. W warunkach nowej ekonomii oraz społeczeństwa informacyjnego istnieje konieczność poszukiwania narzędzi i metod, które umożliwiłyby organizacji zdobycie przewagi konkurencyjnej. Należy do nich między innymi efektywny system informatyczny danej organizacji. Sukces każdego podmiotu zależy od: pracowników, od ich wiedzy, umiejętności, kompetencji, doświadczenia, motywacji, etyki. Wiedza ma charakter jawny i ukryty. Szansa organizacji na: rozwój, wzrost konkurencyjności, efektywności i skuteczności działania tkwi w wiedzy ukrytej, dlatego bardzo ważnym problemem są możliwości i umiejętności wydobycia zasobów wiedzy ukrytej w pracowniku danej organizacji. Kapitał intelektualny każdego przedsiębiorstwa obejmuje kapitał strukturalny i kapitał ludzki. Umiejętności zarządzania tym kapitałem to szansa na sukces rynkowy organizacji. Warunkiem

sprawnego zarządzania kapitałem intelektualnym są możliwości jego wyceny. Metody wyceny kapitału intelektualnego wpływają na wzrost efektywności oraz skuteczności zarządzania organizacją funkcjonującą w zmiennych warunkach [Mroziewski 2008 s. 79 – 80].

Umiejętność zarządzania aktywami intelektualnymi staje się aktualnie koniecznością dla każdej firmy, która chce przetrwać i skutecznie konkurować na rynku. Zarządzanie klasycznymi czynnikami produkcji schodzi aktualnie na drugi plan, a jego miejsce zajmuje stosunkowo nowa dziedzina – zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym [Probst, Raub, Romhardt 2002 s. 13].

Reasumując, można stwierdzić, iż przez zarządzanie wiedzą rozumie się systemowo uporządkowany, zintegrowany zbiór działań ukierunkowany na uzyskiwanie, gromadzenie, przetwarzanie i wskazywanie informacji (wiedzy) przydatnych do optymalnej realizacji szeroko rozumianych procesów decyzyjnych. Zarządzanie wiedzą to dążenie do maksymalnego wykorzystania wiedzy istniejącej w organizacji oraz tworzenie i wykorzystanie wiedzy przydatnej do realizacji celów organizacji. Podejmowane, w ramach zarządzania wiedzą, decyzje dotyczą wyłącznie zasobów wiedzy, nie są to decyzje wykonawcze realizacyjne. Zarządzanie wiedzą przygotowuje i udostępnia najbardziej przydatną wiedzę, tworząc w ten sposób warunki do podejmowania trafnych działań i decyzji, ułatwia dostęp do wiedzy, usprawnia procesy informacyjne. Efektami dobrego zarządzania wiedzą powinno być eliminowanie takich zjawisk, jak: izolacja informacyjna, brak lub nadmiar wiedzy, brak koordynacji w przepływie wiedzy i informacji, niespójny rozwój wiedzy, poszukiwanie wiedzy poza organizacją, gdy jest ona w niej, skupianie uwagi wyłącznie na wdrażaniu i doskonaleniu systemów informatycznych, bez rozpoznania i usprawnienia istniejących w organizacji systemów informacyjnych. Cele zarządzania wiedzą można więc określić jako pomoc w: pozyskiwaniu, gromadzeniu i wykorzystywaniu wiedzy, tak aby osiągnąć: sukces, przewagę konkurencyjną oraz zwiększyć wartość i bogactwo firmy [Kortarba 2006 s. 27].

Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym firmy stanowi zintegrowany zestaw działań, którego celem jest odpowiednie kształtowanie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie w sposób zgodny z zasadami etyki gospodarczej [Probst, Raub, Romhardt 2002 s. 35].

Głównymi elementami tego podejścia są [Probst, Raub, Romhardt 2002 s. 36]:

- pozyskiwanie wiedzy z otoczenia;
- wykorzystywanie wiedzy w organizacji;
- szacowanie aktywów wiedzy w organizacji;
- utrzymywanie i rozwijanie aktywów wiedzy;
- sprzedaż wiedzy w formie nowych produktów, usług, technologii.

Zarządzanie wiedzą ułatwia dostęp do źródeł wiedzy, usprawniając wykonywaną pracę, wpływając przez to na jej efektywność oraz jakość i innowacyjność produktów. Kolejną ważną zaletą powyższego podejścia jest tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, przez: nawiązanie, utrzymanie i wzmacnianie trwa-

łych więzi z pracownikami, prowadzące do silnej identyfikacji pracowników z organizacją i niskiej fluktuacji pracowników. Do pozostałych korzyści związanych z etycznym zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym można zaliczyć [Błaszczuk, Burdulak, Guzik, Pawluczuk 2003 s. 38-39]:

- wzrost poczucia własnej wartości wśród pracowników przez: samorealizację, kreatywność, poczucie przynależności;
- zamiana kultury organizacyjnej ułatwiająca swobodny przepływ wiedzy;
- zdobywanie nowej wiedzy od: klientów, konkurentów, partnerów, innych organizacji, co pozwala na elastyczne zorganizowanie i doskonalenie procesów pracy;
- obniżenie kosztów funkcjonowania, dzięki: oszczędności czasu, kodyfikacji wiedzy, promowaniu twórczych rozwiązań;
- monitorowanie zmian zachodzących na rynku;
- dzielenie się wiedzą z innymi przedsiębiorstwami przyczynia się do zdobycia nowej wiedzy, buduje prestiż organizacji i powiązania biznesowe.

Etyka jest nauką o tym, co normalne, formułuje zasady moralnego postępowania, reguluje postawy jednych ludzi wobec drugich. W zarządzaniu częściej odwołuje się do etyki zawodowej, stanowiącej zbiór norm i reguł obowiązujących przedstawicieli danego zawodu. Obejmuje ona m.in. etykę gospodarczą, będącą dziedziną zajmującą się etycznym wymiarem działalności gospodarczej, poszukując odpowiedzi na pytanie, jak najlepiej rozwiązywać problemy wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Etyczne zarządzanie jest definiowane jako opisowe i normatywne studium moralnej świadomości, sądenia charakteru i postępowania w odniesieniu do wszystkich poziomów praktyki menedżerskiej. Można wyróżnić konkretne zalety etycznego zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa [Gasparski]:

- etyka zawodowa uszczegóławia ogólne normy etyczne, pomaga rozwiązać problemy specyficzne dla danego zawodu, m.in. uzasadniając konieczne odstępstwa od zasad powszechnie obowiązujących;
- etyka zawodowa ułatwia dobór i kształtowanie odpowiednich kadr przez określenie wzorca pożądanego w konkretnym zawodzie i w konkretnym przedsiębiorstwie;
- etyczne zarządzanie stanowi środek mobilizujący pracowników do zaangażowania swych miękkich umiejętności, takich jak: lojalność, poświęcenie, uczciwość, kreatywność, czy współodpowiedzialność;
- sprawniejszy przepływ informacji, szybszy i bardziej wiarygodny, umożliwiający wczesne wykrywanie problemów, niewłaściwych zachowań etycznych;
- etyczny wizerunek przedsiębiorstwa jest niezbędny w tworzeniu długotrwałego partnerstwa z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Znaczenie etyki łatwiej można dostrzec przy jej braku, czyli w sytuacji występowania zachowań nieetycznych, nie mieszczących się w ogólnie przyjętych

normach społecznych. Do barier we wdrażaniu etyki w organizacji można zaliczyć [Gasparski]:

- brak bezpośrednich, mierzalnych skutków, poza kosztami i nowymi przepisami, interpretowanymi często jako kolejne ograniczenia swobody;
- koszt szkoleń, wynajęcia ekspertów;
- trudność w konkretyzacji zaleceń, możliwość nadmiernej ogólności nieprzystającej do praktyki, lub nadmiernej szczegółowości, prowadzącej do zachowań nieetycznych w sferze nie objętej przepisami;
- koncentrowanie się na przestrzeganiu przepisów, zamiast na tworzeniu nowych wzorców zachowań wpisanych w kulturę organizacyjną;
- podstawą krytyki etyk zawodowych jest przeświadczenie, że mają one relatywny charakter, stanowią przejaw kryzysu moralności indywidualnej, pogłębiają go, prowadząc do zwolnienia jednostki z odpowiedzialności;
- utrudnioną identyfikacją zachowań etycznych.

Znaczenie etyki jest nie tyle niedostrzegane, ile wręcz lekceważone. Ważniejsze są: finanse, plany strategiczne, infrastruktura itd. Także, tworząc systemy jakości, najprościej skupić się wyłącznie na normach technicznych, pomijając normy etyczne. Nie ma świadomości wpływu etyki na efekty funkcjonowania organizacji.

5. Podsumowanie

Wiedza i kapitał intelektualny są czynnikami, które mogą zapewnić sukces organizacji, jeśli przedsiębiorstwo jest do tego przygotowane. Dostrzega to wiele firm, co wyraża się przygotowaniem strategii zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym oraz zmianą funkcji zarządzania organizacją i procesami. Wiedza i kapitał intelektualny dają szansę utrzymania i poprawy pozycji organizacji w konkurencyjnym otoczeniu. Aby tak stało się, należy poznać istotę i uwarunkowania systemu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji.

Wygląd przedsiębiorstwa ery informacji ulega zmianie wobec nowych wyzwań spowodowanych potrzebą innowacji i niepewnością, stawiając pod znakiem zapytania podstawowe zasady przedsiębiorstwa taylorowskiego funkcjonującego od pierwszych dziesiątków lat tego wieku. Na mocy tych radykalnych przekształceń etyka stała się podstawowym parametrem nowych metod organizacji pracy. Funkcjonowanie dzisiejszej firmy może być z powodzeniem „napędzane” etyką, tak jak dawniej „napędzane” było dyscypliną. Według nowego paradygmatu, sukces gospodarczy wymaga przyznania dużej roli człowiekowi, wyeliminowania poniżających praktyk i form pracy zwalniających od odpowiedzialności. Tak więc, jeśli firma ma osiągać w swojej działalności sukcesy, musi: traktować pracowników jako swój główny atut, wprowadzać nowe sposoby zarządzania oparte na ich poszanowaniu i dowartościowaniu, stosować podział odpowiedzialności, proponować programy udziału w rezultatach i zapew-

niać możliwości dokształcania się. Wszystkie przejawy braku szacunku dla pracownika i braku zaufania powinny zostać usunięte, dynamika gospodarcza firm będzie miała etyczne oblicze albo nie będzie jej wcale. Rewolucja w dziedzinie zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym i etyka firmy są komplementarne, stanowią dwa współzależne oblicza tej samej delegitymizacji organizacji pracy na sposób taylorowski i promowania zasady odpowiedzialności indywidualnej [Bennis, Goleman, O'Toole 2009].

„Uczciwość się opłaca! Nie musisz oszukiwać, aby wygrać” [Blanchard, Peale 2008 s. 1].

Literatura

- Bennis W., Goleman D., O'Toole J. 2009 *Przejrzystość w biznesie. Szczerość, zaufanie, jasne zasady*, Warszawa.
- Blanchard K., Peale N.V. 2008 *Etyka biznesu*, Warszawa.
- Błaszczuk A., Burdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A. 2003 *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- Chowdhury S. 2000 *Towards the Future of Management*, [w:] *Management 21 C*, ed. S. Chowdhury, London.
- Filek J. 2004 *Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego*, Kraków.
- Galata S. 2004 *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategia, etyka*, Warszawa.
- Galata S. 2007 *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia, kultura, bezpieczeństwo, etyka*, Warszawa.
- Gasparski W. 2004 *Etyka w biznesie*, Warszawa.
- Gasparski W. *Etyka w biznesie*, www.cebi.pl.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. 2004 *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- http://www.bryk.pl/teksty/studia/pozosta%C5%82e/zarz%C4%85dzanie/25685-etyka_w_biznesie.html.
- Jagielski J. 2001 *Inżynieria wiedzy w systemach ekspertowych*, Zielona Góra.
- Jarugowa A., Fijałkowska J. 2002 *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym – koncepcje i praktyka*, Gdańsk.
- Kotarba M. 2006 *Ochrona wiedzy i kapitał intelektualny organizacji*, Warszawa.
- Kwasek A. 2009 *Zarządzanie wiedzą w organizacji: Business Intelligence*, [w:] *Zarządzanie zmianami*, Biuletyn POU, grudzień, www.pou.pl.
- Mierzejewska B. 2004 *Czym (nie) jest zarządzanie wiedzą?*, e-mentor, 1.
- Mroziewski M. 2008 *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. 2002 *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków.
- Staniszki W. 2003 *Zarządzanie wiedzą wspomagające tworzenie projektów funduszy strukturalnych UE*, Warszawa (materiały konferencyjne).

Strojny M. 2000 *Zarządzanie wiedzą. Ogólny zarys koncepcji*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.

www.gazeta-it.pl, *Zarządzanie wiedzą*.

Zarządzanie wiedzą 2008, red. D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L. 1996 *Etyka w zarządzaniu*, Warszawa.