

Agnieszka Bieńkowska

Politechnika Wroclawska

ROZWIĄZANIA CONTROLLINGU WIEDZY

Streszczenie: W artykule przedstawiono definicję, istotę i cechy controllingu wiedzy – współczesnej metody wspomagania zarządzania wiedzą, a także zagadnienia tegoż controllingu z perspektywy trzech grup jego rozwiązań, tj. rozwiązań funkcjonalnych (funkcje i zadania realizowane przez controlling wiedzy), organizacyjnych (controllerzy wiedzy, jako realizatorzy idei controllingu wiedzy oraz ośrodki odpowiedzialności w zakresie zarządzania wiedzą) oraz instrumentalnych (narzędzia controllingu wiedzy).

Słowa kluczowe: controlling wiedzy, zarządzanie wiedzą, rozwiązania controllingu wiedzy.

1. Wprowadzenie

Jedną z tendencji rozwojowych controllingu ogólnego jest postępująca jego specjalizacja i wykształcenie się zarówno w teorii, jak i praktyce wielu jego odmian. Szczególnego znaczenia nabiera zwłaszcza controlling funkcjonalny, który, w odróżnieniu od controllingu ogólnego, koncentruje się na wybranych obszarach funkcjonalnych, nie zaś na organizacji jako całości [Bieńkowska i in. 2003, s. 76]. „Dzięki takiemu podejściu controlling umożliwia skuteczne oddziaływanie na różne sfery działalności przedsiębiorstwa, tak aby osiągnąć założone cele” [Nowak (red.) 2011, s. 2].

Niewątpliwie obszarem, w którym zasadne jest stosowanie rozwiązań controllingowych, jest zarządzanie wiedzą. Wynika to między innymi z tego, że współcześnie wiedzę uważa się za jeden ze strategicznych zasobów, jakimi dysponuje organizacja. Wobec tego oczywista staje się potrzeba fundamentalnej zmiany sposobu zarządzania, polegającej na efektywnym wykorzystaniu zasobów wiedzy będących w dyspozycji organizacji. Oznacza to rosnące zainteresowanie implementacją systemowego zarządzania wiedzą, a tym samym konieczność ustalania we współczesnych organizacjach celów w zakresie zarządzania wiedzą, oceny poziomu wiedzy, a także pomiaru efektywności i skuteczności jej wykorzystania.

Zagadnienia te, jako złożone, mogą wymagać w praktyce wdrożenia określonych rozwiązań wspomagających. Pomocny może okazać się w tym względzie controlling, który w swej istocie nie tyle ma zastępować zarządzanie wiedzą, ile czynić je – zwłaszcza w długim okresie – możliwym, pełniąc w stosunku do zarządzania rolę służebną. Chcąc przy tym pozostać w zgodzie z terminologią odnoszącą się do

różnych rodzajów controllingu funkcjonalnego, należy w odniesieniu do controllingu w obszarze zarządzania wiedzą przyjąć określenie „controlling wiedzy”, co też uczyniono w dalszej części opracowania.

Prowadząc rozważania na temat każdego rodzaju controllingu, w tym również poszczególnych rodzajów controllingu funkcjonalnego, wskazane jest rozważenie trzech grup zagadnień, do których należą: rozwiązania funkcjonalne, organizacyjne i instrumentalne. Rozwiązania funkcjonalne są pierwotne w stosunku do dwóch pozostałych i dotyczą określenia celów i zadań controllingu, a także zaprojektowania jego szczegółowych relacji w stosunku do zarządzania. Rozwiązania organizacyjne odnoszą się do sfery organizacyjnej i obejmują zagadnienia związane z wyodrębnianiem w organizacji ośrodków odpowiedzialności oraz wkomponowywaniem w strukturę organizacyjną controllerów, a także ustalaniem dla tych stanowisk zakresu samodzielności. Na rozwiązania instrumentalne składają się natomiast narzędzia służące do realizacji zadań controllingu, wykorzystywane w procesie jego funkcjonowania.

W tym kontekście celem niniejszego opracowania będzie przedstawienie zagadnienia controllingu wiedzy z perspektywy trzech wskazanych grup rozwiązań. Rozważania te poprzedzone jednak zostaną przedstawieniem podstaw terminologicznych omawianego pojęcia, a także określeniem jego cech charakterystycznych.

2. Istota i cechy controllingu wiedzy

O ile definicji zarządzania wiedzą w literaturze przedmiotu jest wiele (zebrano je m.in. w pracy [Bieńkowska i in. 2005, s. 188]), o tyle brakuje definicji pojęcia controllingu wiedzy, aczkolwiek niektórzy autorzy terminem tym się posługują [Fazlagić 2005 s. 4-11; Polak 2003, s. 17-20; Polak 2004, s. 11-16]. Dlatego też w niniejszej pracy, analogicznie do definicji controllingu, przez pojęcie to będzie się rozumieć metodę wspomagania zarządzania wiedzą, umożliwiającą – przez swój wymierny i ekonomiczny wydźwięk – podejmowanie trafnych decyzji odnoszących się do zarządzania wiedzą, a polegającą na współuczestnictwie w rozwiązywaniu określonych zadań zarządzania wiedzą, koordynowaniu tego procesu, a także nadzorowaniu i monitorowaniu przebiegu realizacji zadań, głównie w zakresie planowania, kontroli i sterowania procesów odnoszących się do tworzenia wiedzy, jej kodyfikacji i transferu (wykorzystania) w organizacji¹ [Bieńkowska 2005, s. 62]. Wydaje się,

¹ W świetle badań poszczególnych autorów liczba funkcji rzeczowych (procesów) zarządzania wiedzą może być różna. Przykładowo M. Kotarba i W. Kotarba za podstawowe elementy uznają: identyfikację zasobów wiedzy, badanie jej przydatności, ocenę potrzeb w zakresie wiedzy, adresowanie, pozyskiwanie, przetwarzanie wiedzy oraz korzystanie z niej [Kotarba, Kotarba 2003, s. 100]. W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk do procesu zarządzania wiedzą zaliczają poznanie i pozyskanie oraz gromadzenie i przechowywanie wiedzy, wyszukiwanie, przesyłanie wiedzy, dzielenie się wiedzą z innymi oraz jej upowszechnianie [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 132]. G. Probst, S. Raub i K. Romhardt natomiast za najważniejsze podprocesy zarządzania wiedzą uznają lokalizowanie wiedzy, pozyskiwa-

że tak rozumiany controlling wiedzy może ukierunkować sposób myślenia menedżerów na określone aspekty związane z szeroko pojmowanym zarządzaniem wiedzą. W szczególności na aspekty związane ze strefą regulacji tego zarządzania, czyli planowaniem, kontrolą i sterowaniem w zakresie wszystkich funkcji rzeczowych (procesów) zarządzania wiedzą.

Controlling wiedzy, przez analogię do controllingu ogólnego, powinien odznaczać się pewnymi wyróżnikami, wśród których – z punktu widzenia wymienianych w literaturze czynników sukcesu zarządzania wiedzą [Baruk 2006, s. 51-53; Brdulak 2005, s. 29] – szczególnego znaczenia nabierają orientacje na cele, przyszłość i wąskie gardła.

Orientacja controllingu wiedzy na cele oznacza konieczność określania celów działalności w zakresie zarządzania wiedzą oraz odpowiadających im zadań i środków realizacji zarówno na poziomie organizacji jako całości, jak i poszczególnych jej elementów składowych [Bieńkowska 2007, s. 356-357]. Przez silnie akcentowaną orientację na cele controlling wiedzy zakłada jednocześnie zwiększenie stopnia decentralizacji w organizacji (m.in. przez wyodrębnienie w organizacji samodzielnych ośrodków odpowiedzialności), a tym samym przyjęcie w controllingu demokratycznego, zespołowego stylu zarządzania, wspieranego różnymi technikami kierowania.

Orientacja controllingu wiedzy na przyszłość oznacza natomiast nieustanną obserwację otoczenia i wyszczególnienie działań dostosowujących rozwój organizacji do zmian w nim zachodzących, co pozwala na określenie właściwego kierunku działalności w przyszłości. W controllingu wiedzy powinno się zatem przyjąć sposób myślenia uwzględniający zarządzanie antycypacyjne i sprzężenia wyprzedzające, pozwalające zapobiegać w przyszłości odchyleniom od przyjętych wzorców [Bieńkowska 2007, s. 356-357]. Controllingowa orientacja na przyszłość wymusza zatem na organizacji systematyczne mierzenie osiągniętych wyników, a także przewidywanie przyszłych osiągnięć organizacji celem identyfikacji antycypowanych i/lub rzeczywistych odchyleń. Pomiary te powinny stwarzać w controllingu wiedzy podstawę do opracowania programów ciągłego doskonalenia, które warunkują zapewnienie sukcesu zarządzania wiedzą w organizacji [Brdulak 2005, s. 43].

Konieczna jest też analiza występujących w organizacji wąskich gardeł w celu ustalenia oraz uszeregowania w kolejności wpływu na stopień wzrostu organizacji w zakresie zarządzania wiedzą. Są one bowiem tymi czynnikami w organizacji, których zasoby nie wystarczają do zaspokojenia potrzeb i które jako pierwsze stwarzają trudności. Wysiłki controllingu wiedzy koncentrują się więc na wyodrębnieniu, a następnie likwidacji bądź redukcji najsłabszych ogniw organizacji w zakresie zarządzania wiedzą [Bieńkowska 2007, s. 356-357].

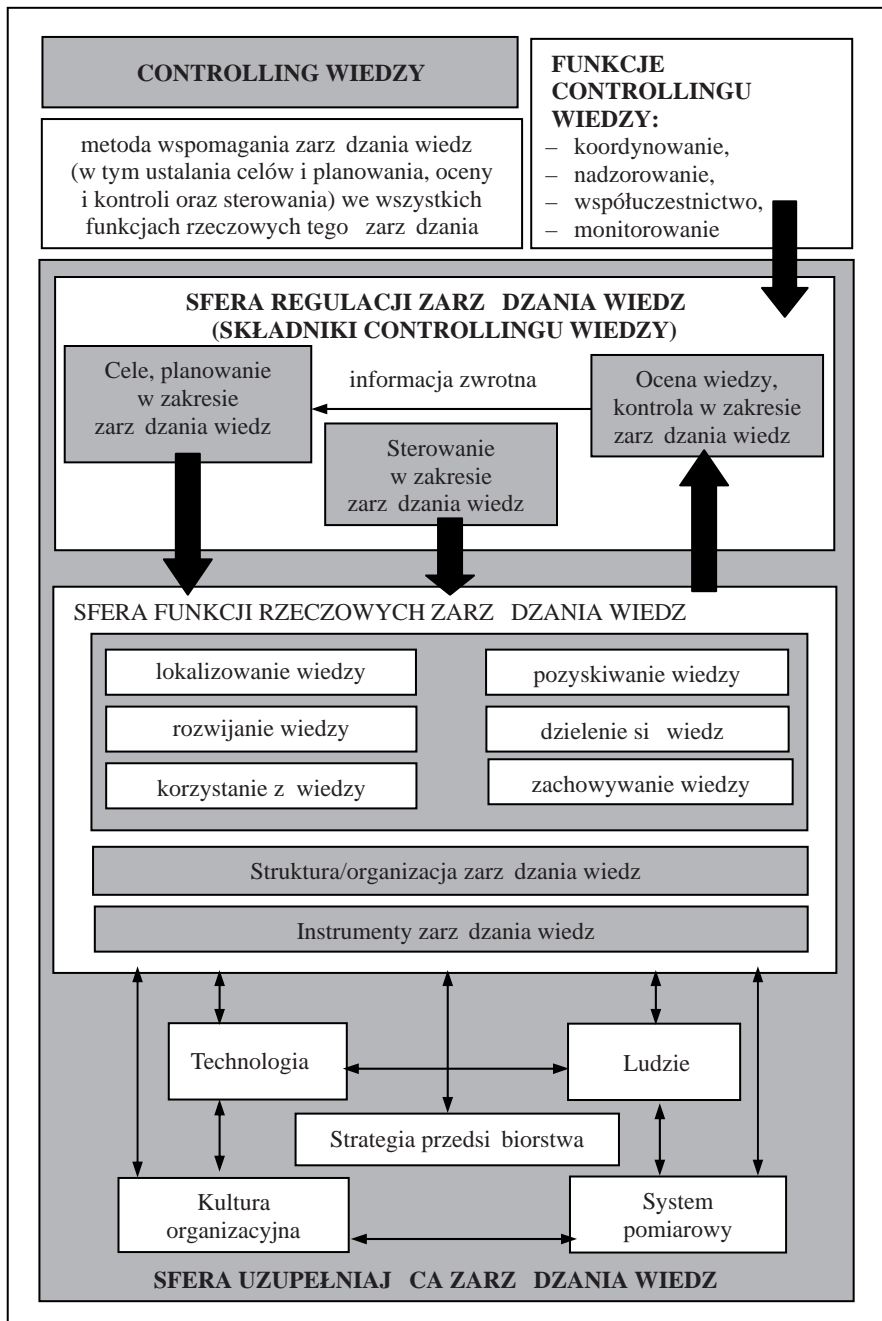
nie, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianiem, wykorzystywanie i zachowywanie wiedzy [Probst i in. 2002, s. 42].

W kontekście powyższego rodzi się pytanie o cele i zadania, jakie są stawiane przed controllinglem wiedzy w organizacji. Stanowi to przedmiot prawidłowego ukształtowania rozwiązań funkcjonalnych tegoż controllingu.

3. Rozwiązania funkcjonalne controllingu wiedzy

W świetle przedstawionej w pracy definicji controllingu wiedzy należy przyjąć, iż odnosi się on przede wszystkim do trzech funkcji zarządzania wiedzą, tj. planowania, kontroli i sterowania. Przez pojęcie planowania w zakresie zarządzania wiedzą rozumie się ustalanie celów zarządzania wiedzą, a następnie tworzenie planów zarządzania wiedzą (zarówno na poziomie organizacji jako całości, jak i poszczególnych jej elementów składowych) oraz określanie warunków ich realizacji. Kontrola w zakresie zarządzania wiedzą to ocena wiedzy, obejmującej zarówno ocenę wartości zasobów wiedzy i ich zmienności w czasie, jak i – efektywności oraz skuteczności ich wykorzystania w kontekście osiągnięcia wytyczonych celów w zakresie zarządzania wiedzą. Natomiast sterowanie w zakresie zarządzania wiedzą oznacza ustalanie i wyjaśnianie antycypowanych i/lub rzeczywistych odchyień, a także wypracowywanie działań zapobiegawczych i/lub korygujących, umożliwiających osiągnięcie założonych celów w zakresie zarządzania wiedzą. Zarówno planowanie, kontrola, jak i sterowanie w zakresie zarządzania wiedzą stanowią podstawowe składniki (obszary odniesienia, obszary zainteresowań) controllingu wiedzy. Szczegółowo obszary te omówiono w pracy [Bieńkowska 2006, s. 10-15].

W tym kontekście jako naczelną funkcję controllingu wiedzy jawi się wspomaganie kierownictwa organizacji w realizacji długofalowych zamierzeń w zakresie zarządzania wiedzą (a w szczególności wspomaganie zdefiniowanego powyżej planowania, kontroli i sterowania), mających wyraz w trwałych korzyściach ekonomicznych. Owo „wspomaganie” można dekomponować na cztery podstawowe funkcje controllingu wiedzy w organizacji. Pierwszą z nich jest koordynacja, która w controllingu wiedzy oznacza ukierunkowanie podejmowanych w zakresie zarządzania wiedzą działań na określony cel, a także proces integrowania tych działań, podejmowanych w różnych obszarach działalności organizacji. Współuczestnictwo polega na częściowym przejęciu przez controllerów wiedzy od kierownictwa naczelnego, kierowników liniowych i innych pracowników realizacji zadań merytorycznych w zakresie zarządzania wiedzą. Możliwe jest również przejęcie w tym względzie kompetencji do podejmowania decyzji. Wystąpi to zwłaszcza w przypadku burzliwego lub zmiennego otoczenia. Monitorowanie natomiast polega na długookresowej i stałej obserwacji otoczenia organizacji pod kątem pojawiających się w nim szans i zagrożeń, a także mocnych i słabych stron organizacji, mogących wpłynąć na stopień osiągnięcia celów w zakresie zarządzania wiedzą. Funkcje controllingu wiedzy, realizowane w poszczególnych jego obszarach odniesienia, należy przełożyć na konkretne zadania stawiane przed controllinglem wiedzy. Szczegółowe



Rys. 1. Składniki i funkcje controllingu wiedzy na tle systemu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bieńkowska 2007, s. 355].

zadania controllingu wiedzy przedstawione zostały w pracy [Bieńkowska i in. 2005, s. 190-191].

Składniki i funkcje controllingu wiedzy na tle systemu zarządzania wiedzą zaprezentowano na rys. 1.

4. Rozwiązania organizacyjne controllingu wiedzy

Rozwiązania organizacyjne controllingu wiedzy odnoszą się przede wszystkim do zaprojektowania odpowiednich struktur, w których realizowane będą zadania controllingu wiedzy. Kluczowym ogniwem tych struktur będą controllerzy wiedzy jako realizatorzy idei controllingu wiedzy. W literaturze przedmiotu nie wypracowano jak dotąd wytycznych w zakresie włączenia w strukturę organizacyjną controllerów wiedzy oraz przypisania tym stanowiskom zakresu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności. Niezmiernie istotne jest, aby w procesie tym uwzględniać zarówno rozwiązania odnoszące się do zarządzania wiedzą, jak i dotyczące controllingu ogólnego, co może wywołać wiele – wymagających rozstrzygnięcia – dylematów.

Jedyną rzeczą, która w zasadzie nie budzi wątpliwości, jest konieczność przypisania controllerom wiedzy zdefiniowanych dla controllingu wiedzy funkcji i zadań. Należy przy tym mieć na względzie wyraźne ich rozgraniczenie od zakresu uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności innych osób zajmujących się zarządzaniem wiedzą w organizacji. W sposób szczególny należy w oficjalnych dokumentach organizacyjnych, tj. karcie stanowiska czy regulaminie organizacyjnym, określić relacje między controllerem wiedzy a tzw. menedżerem wiedzy – integratorem, do którego zadań, według A. Kowalczyka i B. Nogalskiego, należy m.in. „kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na wiedzy, ustanawianie celów zarządzania wiedzą, identyfikacja i ocena ryzyka dla cyklu zarządzania wiedzą, ustanawianie miar dla procesu zarządzania wiedzą, analiza i ocena efektywności zarządzania wiedzą, motywacja pracowników na wszystkich szczeblach organizacyjnych” [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 136]. Wydaje się, iż zadania tak rozumianego menedżera wiedzy oraz controllera wiedzy mogą się wzajemnie przenikać.

Odnosząc się z kolei do usytuowania controllera wiedzy w strukturze organizacyjnej, należy rozważyć następujące sytuacje:

1) powierzenie zadań controllingu wiedzy istniejącym już w organizacji komórkom/stanowiskom, tj. a) controllerom ogólnym, b) osobom odpowiedzialnym za zarządzanie wiedzą – w tym zwłaszcza menedżerom wiedzy (forma nieinstytucjonalna controllingu wiedzy);

2) wyodrębnienie osobnego stanowiska controllera wiedzy wewnątrz służb odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą bądź w komórce controllingu ogólnego (forma instytucjonalna controllingu wiedzy);

3) zatrudnienie specjalisty z zewnątrz, pełniącego obowiązki controllera wiedzy (forma instytucjonalna controllingu wiedzy);

4) wyodrębnienie osobnego stanowiska controllera wiedzy, z jednoczesnym wspomaganiami go przez inne służby w organizacji (forma mieszana, instytucjonalno-nieinstytucjonalna).

Definiując natomiast zakres uprawnień decyzyjnych controllerów wiedzy, można przypisać im, już zdefiniowane w literaturze, role: rejestratora (brak uprawnień decyzyjnych), nawigatora (ograniczone uprawnienia decyzyjne) bądź innowatora (szerokie uprawnienia decyzyjne).

Drugi wymiar organizacyjny controllingu wiedzy dotyczy możliwości wyodrębnienia controllingowych ośrodków odpowiedzialności w obszarze zarządzania wiedzą. W odniesieniu do omawianej problematyki organizację należy podzielić na segmenty stanowiące miejsca zarządzania wiedzą, a także miejsca powstawania kosztów związanych z tym procesem. Nazywane są one umownie ośrodkami odpowiedzialności w controllingu wiedzy (ośrodkami odpowiedzialności w zakresie zarządzania wiedzą, ewentualnie ośrodkami odpowiedzialności za wiedzę).

Rozważając przyporządkowanie rodzajowe ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy, należy podkreślić, iż nie mogą być one typowymi (w rozumieniu *stricte* controllingowym) centrami kosztowymi, gdyż odpowiedzialność ich kierownictwa nie powinna dotyczyć wszystkich kosztów działalności centrów, lecz odnosić się jedynie do kosztów dotyczących zarządzania wiedzą. Ponadto powinna być rozszerzona na osiąganie celów oraz wyników dotyczących zarządzania wiedzą. Omawiane ośrodki odpowiedzialności nie powinny być również typowymi centrami wynikowymi, ich personel bowiem nie może odpowiadać za uzyskiwane przychody wyrażone za pomocą wielkości finansowych, lecz jedynie za wyniki i efekty w postaci osiąganych celów w zakresie zarządzania wiedzą.

Pozostaje oczywiście pytanie, jakie przyjąć nadrzędne kryterium specjalizacji tych ośrodków. Wydaje się, że zagadnienie to ma przynajmniej trzy rozwiązania:

1) kierowanie się klasyfikacją według funkcji rzeczowych – procesów zarządzania wiedzą. W tym ujęciu możliwe jest przykładowo wyróżnienie ośrodków lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania wiedzy, dzielenia się wiedzą, korzystania z wiedzy i jej zachowywania;

2) tworzenie ośrodków odpowiedzialności w zakresie zarządzania wiedzą odpowiadające poszczególnym grupom pracowników wiedzy – I. Nonaka i H. Takeuchi wyróżniają trzy zasadnicze kategorie w tym względzie. Są to: dowódcy, konstruktorzy i praktycy wiedzy [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 130, za: Nonaka, Takeuchi 1995];

3) założenie, że ośrodki odpowiedzialności w zakresie zarządzania wiedzą pokrywają się z ogólnymi ośrodkami odpowiedzialności.

Niezależnie jednak od przyjętego wariantu, konieczne jest sformułowanie celów i zadań w zakresie zarządzania wiedzą dla tych właśnie układów odniesienia. Cele i zadania ośrodków odpowiedzialności w zakresie zarządzania wiedzą, wyspecjalizowanych według funkcji rzeczowych zarządzania wiedzą, przedstawiono w pracy [Bieńkowska 2010, s. 41-47].

5. Rozwiązania instrumentalne controllingu wiedzy

Z jednej strony oczywiste jest, że controlling wiedzy podobnie, jak controlling ogólny, powinien dysponować określonymi instrumentami umożliwiającymi realizację przewidzianych dla niego zadań. Z drugiej zaś, również podobnie jak controlling ogólny, w zasadzie nie dysponuje on własnym, nowym instrumentarium, korzysta bowiem z osiągnięć innych dyscyplin, takich jak zarządzanie wiedzą, rachunkowość zarządcza czy controlling ogólny, przekształcając i dostosowując oferowane przez nie narzędzia do własnych potrzeb. Można wyróżnić trzy grupy narzędzi, które mogą być przydatne w realizacji zadań controllingu wiedzy:

1) narzędzia służące do kompleksowego pomiaru wartości kapitału intelektualnego w ujęciu ilościowym i jakościowym,

2) narzędzia dość wąsko wyspecjalizowane, narzędzia pomiaru samego kapitału ludzkiego,

3) narzędzia odnoszące się wyłącznie do zasobów wiedzy [Bieńkowska i in. 2005, s. 190].

Do pierwszej z wymienionych grup należą takie instrumenty, jak monitor aktywów niematerialnych, zrównoważona karta wyników, nawigator Skandii oraz raporty kapitału intelektualnego. Monitor aktywów niematerialnych składa się z trzech obszarów badawczych: klientów, czyli struktury zewnętrznej; organizacji, czyli struktury wewnętrznej oraz pracowników, czyli kompetencji. Każdy z obszarów analizowany jest pod kątem wzrostu (rozwoju), wydajności i stabilności za pomocą odpowiednich wskaźników. Zrównoważona karta wyników z kolei mierzy efekty działalności organizacji przez analizę czterech perspektyw: finansów, klienta, procesów wewnętrznych oraz innowacji i uczenia się. Nawigator Skandii definiuje obszary, tj. finanse, klienci, procesy, pracownicy, rozwój, dla których określa liczne wskaźniki najlepiej odpowiadające specyfice danej organizacji. Wreszcie celem raportów kapitału intelektualnego jest przedstawienie stanu kapitału intelektualnego i inwestycji w aktywa niematerialne w danym okresie sprawozdawczym [Bieńkowska i in. 2005, s. 187-198]. Przeciwnicy powyższych instrumentów zarzucają im statyczny charakter, a zatem brak możliwości rejestrowania zmian w aktywach niematerialnych, a także słabe powiązanie z przyjętymi w organizacji założeniami strategicznymi [Fażlagic 2001, s. 9].

W skład drugiej grupy wchodzi między innymi takie instrumenty, jak: sprawozdania personalne (np. rachunek zysków i strat, bilans zasobów ludzkich oraz raport zasobów ludzkich), a także modele wyceny zasobów ludzkich według HRA (rachunkowość zasobów ludzkich) i/lub HRCA (rachunkowość kosztów zasobów ludzkich). Sprawozdanie personalne to dokument wewnętrzny organizacji, zawierający następujące dane: koszty zasobów ludzkich niebędące inwestycjami, inwestycje na pozyskanie i rozwój personelu oraz wskaźniki i dane statystyczne o personelu. Celem modeli wyceny zasobów ludzkich jest natomiast określenie ekonomicznej wartości ludzi pracujących w organizacji; umożliwienie pomiaru wartości zasobów ludzkich

oraz określenie sposobów wykorzystania tych informacji do zwiększenia efektywności zarządzania czynnikiem ludzkim. Zalicza się tu modele, tj. model kosztowy, model wartości zasobów ludzkich oraz model pieniężny [Bieńkowska i in. 2005, s. 187-198]. Narzędzia omawianej grupy mają typowy dla controllingu, ekonomiczny charakter. Nie ulega wątpliwości ponadto, iż mogą być wykorzystane zarówno przez controlling wiedzy, jak i controlling personalny.

Z kolei narzędzia w trzeciej grupie odnoszą się wyłącznie do zasobów wiedzy. Są to bazy (mapy) wiedzy, wielowymiarowe systemy pomiaru wiedzy oraz ewolucyjny model rozwoju wiedzy. Mimo że nie mają czysto controllingowej natury, jako jedyne koncentrują się na samej wiedzy i wymieniane są jako zasadnicze w zarządzaniu wiedzą. Na szczególną uwagę zasługuje mapa wiedzy, którą A. Polak nazywa głównym instrumentem controllingu wiedzy [Polak 2003, s. 17-20]. Wielowymiarowy system pomiaru wiedzy ma natomiast na celu monitorowanie zaplanowanego rozwoju zasobów wiedzy i ukazywanie wpływu wiedzy na wyniki organizacji; służy do lokalizowania i mierzenia zmian w zasobach wiedzy organizacji. Ewolucyjny model rozwoju wiedzy natomiast opiera się na założeniu, że przechodzenie przez zasoby wiedzy odbywa się przez kolejne etapy rozwoju: od braku wiedzy, do pełnej wiedzy na temat wszystkich zależności przyczynowo-skutkowych [Bieńkowska i in. 2005, s. 187-198].

Zaprezentowane powyżej instrumenty stanowią jedynie przykłady narzędzi, którymi może posługiwać się controlling wiedzy, realizując przypisane mu zadania. Niewątpliwie opracowanie wyczerpującego instrumentarium controllingu wiedzy wymaga dalszych, pogłębionych prac badawczych.

6. Podsumowanie

Controlling wiedzy, ze względu na potencjalne korzyści, które można osiągnąć dzięki jego implementacji, powinien stać się skuteczną metodą planowania i oceny realizacji działań z zakresu zarządzania wiedzą, zapewniającą osiągnięcie celów zarządzania wiedzą w odniesieniu do organizacji jako całości. Metodą, dzięki której menedżerowie realizujący procesy zarządzania wiedzą mogliby je efektywnie planować i kontrolować, a w przypadku pojawienia się bądź przewidywania wystąpienia odchylenia od planu podejmować zarówno działania korygujące, jak i zapobiegawcze.

Literatura

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
Bieńkowska A., *Kontroling wiedzy – podstawy koncepcji*, „Problemy Jakości” 2006, nr 8, s. 10-15.
Bieńkowska A., *Kontroling wiedzy – w kierunku wspomagania zarządzania wiedzą*, Naukovi Praci Kirovograds'kogo Nacional'nogo Technicnogo Universitetu. Ekonomieni Nauki, vyp. 7, c. 1, 2005, s. 61-67.

- Bieńkowska A., *O możliwości zastosowania controllingu w obszarze zarządzania wiedzą*, [w:] H. Czubasiewicz, W. Golnau (red.), *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, Sopot 2007, s. 353-366.
- Bieńkowska A., *Ośrodki odpowiedzialności w controllingu wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 93, Wrocław 2010, s. 39-47.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *Dylematy dotyczące controllingu funkcjonalnego*, [w:] E. Nowak (red.), *Kierunki rozwoju controllingu a praktyka polskich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 987, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003, s. 75-88.
- Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *O instrumentach controllingu wiedzy*, [w:] *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, Intellect 2005, Lublin 2005, s. 187-198.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2005.
- Fazlagić A., *Systematyzacja pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą*, „Problemy Jakości” 2005, nr 3, s. 4-11.
- Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą w praktyce – wycenić niewidzialne*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Twojej Firmie” 2001, nr 10, s. 27-32.
- Grudzewski W.M., Hajduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Kotarba M., Kotarba W., *Ogólny model zarządzania wiedzą*, [w:] M. Hapej (red.), *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 93-103.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge – Creating Company*, How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation, Oxford University Press, New York 1995.
- Nowak E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2011.
- Polak A., *Controlling wiedzy*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Twojej Firmie” 2003, nr 7, s.17-20.
- Polak A., *Zapisy w zarządzaniu wiedzą*, „Problemy Jakości” 2004, nr 12, s. 11-16.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

SOLUTIONS OF KNOWLEDGE CONTROLLING

Summary: The article presents the definition, idea and characteristic features of knowledge controlling – the contemporary method of knowledge management supporting. The solutions of knowledge controlling are described from its three perspectives: functional, organizational and instrumental.