

Agnieszka Bińkowska

Politechnika Wroclawska

OŚRODKI ODPOWIEDZIALNOŚCI W CONTROLLINGU WIEDZY

Streszczenie: W opracowaniu podjęto dyskusję na temat wyodrębniania organizacyjnego ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy. Określono ich rodzaj, wskazano kryterium ich wyodrębniania, a także przypisano im cele i zadania. Rozważania poprzedzono ogólną charakterystyką koncepcji tworzenia ośrodków odpowiedzialności w organizacji.

1. Wstęp

Jednym z ważniejszych warunków zarówno rozwoju współczesnych organizacji, osiągnięcia przez nie przewagi konkurencyjnej, jak i przekuwania jej na sukces rynkowy jest podjęcie trudu implementacji zarządzania wiedzą w ujęciu holistycznym. Kompleksowe pozyskiwanie, tworzenie, rozwijanie oraz wykorzystywanie wiedzy decyduje bowiem o elastyczności działania organizacji, w znaczący sposób wpływa na możliwość jej szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu, a także na zdolność do zaspakajania potrzeb klientów.

Holistyczne podejście do zarządzania wiedzą oznacza między innymi konieczność ustalania celów w zakresie zarządzania wiedzą, oceny poziomu wiedzy, a także pomiaru efektywności i skuteczności wykorzystania zasobów wiedzy. Wymaga również efektywnej realizacji wszystkich procesów wskazanych jako procesy wiedzy [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 80]. Zagadnienia te, jako niezwykle trudne w realizacji, mogą wymagać w praktyce wdrożenia określonych rozwiązań wspomagających. Odnosi się to również do samego wdrażania zarządzania wiedzą, które oceniane jest jako niełatwe „ponieważ wymaga prowadzenia i skoordynowania działań w trzech najistotniejszych (...) obszarach: kulturze, systemach informacyjnych i procesach” [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 78]. Pomocny w tym względzie może się okazać controlling, a właściwie jedna z jego funkcjonalnych odmian – controlling wiedzy [Bińkowska 2006, s. 10]. Jest on definiowany jako „metoda wspomagania zarządzania wiedzą, umożliwiająca – przez swój wymierny i ekonomiczny wydźwięk – podejmowanie trafnych decyzji odnoszących się do zarządzania wiedzą, a polegająca na współuczestnictwie w rozwiązywaniu określonych zadań zarządzania wiedzą, koordynowaniu tego procesu, a także nadzorowaniu i monitorowaniu przebiegu realizacji zadań, głównie w zakresie planowania, kontroli, sterowania

i zasilania w informacje odnoszących się do procesów tworzenia wiedzy, jej kodyfikacji i transferu (wykorzystania) w organizacji” [Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2005, s. 190].

Implementacja controllingu wiedzy wymaga opracowania trzech rodzajów rozwiązań: funkcjonalnych, organizacyjnych i instrumentalnych odnoszących się do tegoż controllingu. O ile rozwiązania funkcjonalne odnoszą się do określenia celów i zadań controllingu wiedzy oraz do określenia jego relacji w stosunku do zarządzania wiedzą, a na rozwiązania instrumentalne składają się narzędzia służące do realizacji zadań controllingu wiedzy, wykorzystywane w procesie jego funkcjonowania, o tyle rozwiązania organizacyjne dotyczą bezpośrednio zaprojektowania i wdrożenia określonych rozwiązań instytucjonalnych controllingu. Odnoszą się tym samym do sfery organizacyjnej i obejmują zagadnienia związane z wyodrębnianiem w przedsiębiorstwie ośrodków odpowiedzialności oraz z wkomponowywaniem w strukturę organizacyjną controllerów i ustalaniem dla tych stanowisk zakresu samodzielności. Wybrane zagadnienia dotyczące rozwiązań funkcjonalnych i instrumentalnych controllingu wiedzy poruszane były w pracach [Bieńkowska 2005; Bieńkowska 2006; Bieńkowska, Kral, Zabłocka-Kluczka 2005].

Celem niniejszego opracowania będzie podjęcie dyskusji na temat organizacyjnego wyodrębniania ośrodków odpowiedzialności, w controllingu wiedzy, określenia ich typu, wyboru kryterium ich wyodrębniania, jak również przypisania im celów i zadań. Rozważania te poprzedzone jednak będą ogólną charakterystyką koncepcji tworzenia ośrodków odpowiedzialności w organizacji.

2. Ośrodki odpowiedzialności w controllingu

Tworzenie ośrodków odpowiedzialności w organizacji jest wynikiem zainteresowania controllingu wartościami wielkości cząstkowych odnoszącymi się do zakładów, wydziałów, oddziałów, produktów, segmentów rynku, kanałów dystrybucji itp., w przeciwieństwie do tradycyjnej koncentracji uwagi na wartościach wielkości globalnych dotyczących całości organizacji. Ośrodki odpowiedzialności (zwane również centrami gospodarowania lub minicentrami gospodarczymi) stanowią więc zorganizowane części organizacji, w których ma miejsce koncentracja wysiłku na określonych celach i zadaniach [Nowosielski 2001, s. 11]. Definiowane też bywają jako „część składowa przedsiębiorstwa, za której działalność odpowiada indywidualny kierownik” [Niedbała 2008, s. 47] (za: [Hargren, Foster, Dator 1997, s. 197]) bądź jako „wydzielony obszar przedsiębiorstwa o określonych kosztach, wynikach i zasobach, w którym można powiązać odpowiedzialność za realizację wyznaczonych zadań z właściwymi kierownikami lub grupą kierowników” [Niedbała 2008, s. 47] (za: [Drury 2006, s. 32]). Podstawowym celem wyodrębniania tego typu układów odniesienia jest poprawa poziomu gospodarowania w komórkach organizacji oraz wzrost efektywności, elastyczności i konkurencyjności działania jej na rynku.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje ośrodków odpowiedzialności:

- 1) za koszty, w których kierownicy są odpowiedzialni jedynie za poziom kosztów;
- 2) za wyniki, z odpowiedzialnością za przychody i koszty;
- 3) za inwestycje, z odpowiedzialnością za przychody, koszty i zasoby [Nowosielski 2001, s. 19-20].

Niekiedy wymieniony podział jest rozszerzany o ośrodki odpowiedzialności za przychody odpowiedzialne jedynie za poziom przychodów [Świderska 1997, s. 244], a także ośrodki odpowiedzialności za wyniki produkcji odpowiedzialne za ilościowo-terminowe wyniki działalności produkcyjnej [Nowosielski 1997, s. 6].

Wyodrębnienie centrów gospodarowania w organizacji sprowadza się najogólniej do wyłonienia komórek organizacyjnych, które mogą funkcjonować jako względnie samodzielne podmioty wewnętrzne [Nowosielski 2001, s. 37]. W wyniku wydzielenia ośrodków odpowiedzialności nie powstaje dodatkowy podmiot wewnętrzny, zmieniają się jedynie ekonomiczne zasady funkcjonowania dotychczasowych komórek.

Do podstawowych kryteriów wyodrębniania centrów gospodarowania należą kryteria: organizacyjne (ośrodki odpowiedzialności pokrywają się w zasadzie z jednostkami organizacyjnymi występującymi w strukturze organizacyjnej bądź z ich częściami), przestrzenne (centra gospodarowania podporządkowuje się określonym jednostkom przestrzennym, tj. rejonu geograficzne), procesowe (ośrodki odpowiedzialności wprowadzane są w powiązaniu ze strukturą procesów realizowanych w organizacji), produktowe (centra przyporządkowane są różnym zakresom przedmiotowym działalności) oraz dystrybucyjne (ośrodki odpowiedzialności przyporządkowuje się różnym segmentom dystrybucji produktów i towarów) [Nowosielski 2001, s. 42]. Wybór odpowiedniego kryterium uzależniony jest między innymi od wielkości organizacji, rodzaju jej działalności oraz obszaru funkcjonalnego, którego dane centra dotyczą.

3. Wyodrębnienie organizacyjne ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy

W odniesieniu do problematyki controllingu wiedzy organizację można podzielić na segmenty stanowiące miejsca zarządzania wiedzą, w szczególności zaś obszary realizacji procesów wiedzy (stanowiących *de facto* funkcje rzeczowe zarządzania wiedzą), a także miejsca powstawania kosztów związanych z tymi procesami. Nazywane są one umownie ośrodkami odpowiedzialności w controllingu wiedzy (ośrodkami odpowiedzialności w zakresie zarządzania wiedzą, ewentualnie ośrodkami odpowiedzialności za wiedzę)¹.

¹ Niejako alternatywną koncepcją w stosunku do omawianej jest przyjęcie rozwiązania, w którym zakładałoby się tworzenie ośrodków odpowiedzialności w zakresie zarządzania wiedzą odpowiadających 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]). Możliwe byłoby wówczas formułowanie celów i zadań w zakresie zarządzania wiedzą dla tych właśnie układów odniesienia.

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, w szczególności zaś realizacji procesów wiedzy. 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, a jedynie za wyniki i efekty w postaci osiąganych celów związanych z zarządzaniem wiedzą. To rozwiązanie, łączące odpowiedzialność za wyniki i koszty w zakresie zarządzania wiedzą, pozwala na zaakcentowanie roli każdego ośrodka odpowiedzialności w realizacji procesów wiedzy i zwiększa świadomość wpływu decyzji podejmowanych przez pracowników ośrodków na efektywność ekonomiczną organizacji jako całości.

W tym kontekście powstaje pytanie, jakie ośrodki odpowiedzialności w sferze zarządzania wiedzą należy wyróżnić. Wydaje się, że ośrodki te powinny obejmować całą organizację, a zatem wszystkie komórki, w których realizowane są funkcje zarządzania wiedzą i w których generowane są koszty z nimi związane. Wydaje się, iż słuszne jest w tym przypadku przyjęcie, że w procesie projektowania ośrodków odpowiedzialności w zakresie zarządzania wiedzą powinno się kierować klasyfikacją według procesów jako nadrzędnym kryterium specjalizacji tych ośrodków. W związku z tym ośrodki odpowiedzialności w controllingu wiedzy powinny dotyczyć przede wszystkim obszarów, w których następuje realizacja procesów wiedzy, tj. tworzenie wiedzy, jej kodyfikacja i transfer (wykorzystanie). Jak wynika z badań poszczególnych autorów, liczba funkcji rzeczowych zarządzania wiedzą może być jednak różna. Różna zatem może być liczba ośrodków odpowiedzialności w tym względzie. Przykładowo M. Kotarba i W. Kotarba za podstawowe elementy uznają: identyfikację zasobów wiedzy, badanie przydatności wiedzy, ocenę potrzeb w zakresie wiedzy, adresowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, przetwarzanie oraz korzystanie z wiedzy [Kotarba, Kotarba 2003, s. 100]. Z kolei W.M. Grudzewski i I.K. Hejduk do procesu zarządzania wiedzą zaliczają poznanie i pozyskanie wiedzy, jej gromadzenie i przechowywanie, wyszukiwanie wiedzy, jej wiedzy, dzielenie się wiedzą z innymi oraz upowszechnianie wiedzy [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 132]. G. Probst, S. Raub i K. Romhardt za najważniejsze podprocesy zarządzania wiedzą uznają lokalizowanie wiedzy, jej pozyskiwanie, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie wiedzy [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 42]. B. Nogalski oraz A. Kowalczyk za główne procesy wiedzy uznają zaś: pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy, jej kodyfikację, transfer i wykorzystanie [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 82]. Niezależnie jednak od przyjętego podejścia procesy te powinny stać się każdorazowo podstawą wyodrębnienia ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy.

Dodatkowo należy nadmienić, że w zależności od wielkości organizacji w odniesieniu do ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy można założyć z jednej strony grupowanie komórek realizujących np. zadania z różnych procesów wiedzy we wspólne centra (mniejsze organizacje), z drugiej natomiast – podział centrum realizującego zadania odpowiadające jednemu procesowi na dwie lub więcej samodzielnych jednostek, np. według kryterium przedmiotowego czy terytorialnego (większe organizacje). W konkretnym natomiast przypadku liczba wyodrębnianych ośrodków odpowiedzialności odpowiadających procesom wiedzy będzie pochodną wielkości organizacji.

Niezależnie jednak od wielkości w każdej organizacji powinny występować ośrodki realizujące wszystkie procesy wiedzy. Dlatego też w dalszych rozważaniach przyjęto umownie, że wyodrębniane w organizacji ośrodki odpowiedzialności pokrywają się w zasadzie z procesami wiedzy wydzielonymi przez B. Nogalskiego i A. Kowalczyka.

Wydaje się ponadto, że oprócz wymienionych ośrodków odpowiedzialności należy wyróżnić „główne” centrum gospodarowania w zakresie zarządzania wiedzą. Jego podstawowym celem powinno być planowanie strategii wiedzy traktowane jako „proces tworzenia wizji wiedzy przedsiębiorstwa poprzez planowanie architektury planowania wiedzą oraz organizowanie zestawów działalności i zasobów w celu ich wdrożenia” [Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 76]. Będzie ono zatem pełniło funkcję nadrzędną w stosunku do pozostałych ośrodków odpowiedzialności.

4. Cele i zadania ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy

Dla każdego wyodrębnionego w organizacji ośrodka odpowiedzialności należy w pierwszej kolejności określić cele i przypisać zadania do realizacji. Cele poszczególnych jednostek wewnętrznych powinny być wprost wyprowadzone z celów ogólnych przedsiębiorstwa. Zdaniem S. Nowosielskiego uniwersalne cele ciągłe, do jakich może dążyć każde ogólne centrum kosztów lub zysku, można sformułować następująco:

„1. Zapewnić realizację założeń polityki strategicznej i zadań bieżącego planu firmy (skuteczność).

2. Wykonywać przydzielone zadania przy najniższych kosztach (rentowność).

3. Terminowo i odpowiednio jakościowo reagować na potrzeby klientów (sprawność).

4. Racjonalnie gospodarować majątkiem rzeczowym i zasobami ludzkimi (produktywność).

5. Nie pogarszać swym działaniem zdolności płatniczej firmy (płynność finansowa).

6. Dbać o właściwe warunki płacy i pracy (odpowiedzialność społeczna).

7. Kreować nowe wyroby i rozwiązania (innowacyjność)” [Nowosielski 2001, s. 96].

Tabela 1. Cele i zadania ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy

Nazwa ośrodka odpowiedzialności	Cele ośrodka odpowiedzialności	Ważniejsze zadania ośrodków odpowiedzialności
Lokalizowanie, pozyskiwanie i rozwijanie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie mechanizmów napędzających cykl tworzenia wiedzy, która będzie wartościowa dla organizacji i jej klientów • pozyskanie wiedzy od klientów, dostawców, partnerów i instytucji oraz innych źródeł • skuteczny rozwój wiedzy zgromadzonej wśród pracowników i w zasobach organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • kształtowanie właściwych relacji z otoczeniem organizacji (w tym kształtowanie relacji współpracownicy z elementami otoczenia, tworzenie sieci współpracy) • zdobycie wiedzy ze źródeł zewnętrznych, funkcjonujących poza organizacją (zazwyczaj jest to wiedza nowa, dotychczas nieznaną), na przykład dzięki odbywaniu praktyk i staży w instytucjach zewnętrznych, benchmarking • zidentyfikowanie, rozwinięcie wiedzy, która znajduje się wewnątrz organizacji (posiadana przez pracowników i organizację) przez wszelkie działania zmierzające do zwiększenia kompetencji (szkolenia, warsztaty itp.) i zasobów wiedzy (przykładowo: tworzenie działów badawczo-rozwojowych w organizacji) • stworzenie sprzyjających warunków do samodzielnego rozwijania wiedzy przez pracowników (np. pobudzanie kreatywności pracowników)
Kodyfikacja wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie i umożliwienie dostępu do zasobów wiedzy posiadanej przez organizację w przydatnej i zrozumiałej formie dla wszystkich zainteresowanych 	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie metod kodyfikacji zarówno wiedzy jawnej, jak i ukrytej • zidentyfikowanie dostępnych źródeł wiedzy, ocena pod kątem ich przydatności i możliwości kodowania • selekcja wiedzy istotnej dla pracowników • określenie sposobów zapisu wiedzy – w tym identyfikacja nośników wiedzy skodyfikowanej, języka kodyfikacji • zapis wiedzy i jej aktualizacja • określenie poziomu dostępu do wiedzy dla poszczególnych pracowników i innych zasad przechowywania wiedzy
Transfer wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie możliwości skutecznego przenikania i szybkiego rozpowszechniania się wiedzy w organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • określenie potrzeb w zakresie wiedzy dla poszczególnych pracowników • stworzenie wystarczających warunków do dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej bez ograniczeń; w tym w szczególności zaprojektowanie kanałów informacyjnych uwzględniające różny stopień kodyfikacji wiedzy oraz stopień jej obszerności • stymulowanie transferu wiedzy cichej

Wykorzystanie wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> • przesyłanie (transmisja, prezentowanie) wiedzy, w tym przez kanały komunikacyjne, szkolenia wewnętrzne, różne formy pracy zespołowej, biuletyny, telekonferencje i in. • absorpcja (przyjęcie) wiedzy 	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie właściwych warunków optymalizujących wykorzystanie pozyskanej i/lub rozwiniętej wiedzy • użycie zdobytych umiejętności i kompetencji • wprowadzenie nowych pomysłów w zakresie produktów, technologii i organizacji • wdrażanie innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych
Zarządzanie wiedzą	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie i wdrożenie systemu zarządzania wiedzą oraz ciągłego doskonalenie • zwiększenie sprawności funkcjonowania zarządzania wiedzą w organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • formułowanie celów zarządzania wiedzą (planowanie), czyli nadawanie kierunków zarządzaniu wiedzą • ocena wiedzy, czyli kontrolowanie przebiegu procesów związanych z zarządzaniem wiedzą, w tym procesów wiedzy • ocena wartości zasobów wiedzy (również dynamika zmian w tym względzie), efektywność ich wykorzystania oraz pomiar stopnia osiągnięcia poszczególnych celów • określenie wespół z pozostałymi ośrodkami odpowiedzialności oraz w odniesieniu do nich wymagań

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Probst, Raub, Romhardt 2002, s. 45; Kowalczyk, Nogalski 2007, s. 86-114].

Tak określone cele są również aktualne w odniesieniu do ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy. Wymagają one jednak przede wszystkim uwzględnienia specyfiki poszczególnych centrów w odniesieniu do problematyki zarządzania wiedzą.

W tym kontekście w tab. 1. zaprezentowano szczegółowe cele i zadania ośrodków odpowiedzialności dotyczące zarządzania wiedzą, uwzględniając wśród nich przede wszystkim te, które mają bezpośredni związek z realizacją procesów wiedzy.

Określenie celów i zadań centrów w zakresie zarządzania wiedzą stanowi punkt wyjścia do dalszych prac umożliwiających ich implementację w organizacji. Dla każdego tak wyodrębnionego ośrodka odpowiedzialności w controllingu wiedzy konieczne jest następnie określenie zakresu jego samodzielności i odpowiedzialności. Niezbędne jest również zdefiniowanie mierników jego oceny, a także sposobu wiązania wyników oceny z systemem wynagrodzeń pracowników w organizacji. Zagadnienia te stanowią zasadnicze warunki właściwego funkcjonowania centrów, jednakże ze względu na ograniczenia objętościowe niniejszego opracowania zostały one w nim pominięte.

5. Podsumowanie

Koncepcja wyodrębniania w organizacji ośrodków odpowiedzialności znana jest od dawna. Jej zastosowanie miało miejsce w przedsiębiorstwach krajowych w ramach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego [Nowosielski 2001, s. 7]. Obecnie nabiera ona jednak nowego znaczenia. Ośrodki odpowiedzialności pojawiają się współcześnie jako element controllingu, będąc wyrazem decentralizacji zarządzania oraz „transmisji odpowiedzialności w głąb przedsiębiorstwa” [Nowosielski 2001, s. 7]. Nowością jest również towarzyszenie ośrodków odpowiedzialności poszczególnym rodzajom controllingu funkcjonalnego, w tym również controllingowi wiedzy. Jak w przypadku każdej nowości, tak i tutaj konieczne jest określenie jednoznacznych reguł odnoszących się zarówno do wdrażania, jak i funkcjonowania tej koncepcji w organizacji. Tylko wówczas wyodrębnianie ośrodków odpowiedzialności w controllingu wiedzy umożliwi zwiększenie efektywności zarządzania wiedzą w organizacji przez zapewnienie menedżerom swobody w ramach obszarów ich odpowiedzialności, a także zwiększenie trafności podejmowanych przez nich decyzji.

Literatura

- Bieńkowska A., *Kontroling wiedzy – podstawy koncepcji*, „Problemy Jakości” 2006, nr 8, s. 10-15.
Bieńkowska A., *Kontroling wiedzy – w kierunku wspomagania zarządzania wiedzą*, Naukowi Praci Kirovograds’kogo Nacional’nogo Technicznego Universitetu Ekonomicni Nauki 2005, nr 7, s. 61-67.
Bieńkowska A., Kral Z., Zabłocka-Kluczka A., *O instrumentach controllingu wiedzy*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji. Intellect 2005*, materiały z konferencji naukowej, t. 1. UMCS, Lublin 2005, s. 187-198.

- Drury C., *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Grudzewski W.M., Hajduk I., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Harngren C.T., Foster G., Dator S.M., *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*, Prentice Hall, London 1997.
- Kotarba M., Kotarba W., *Ogólny model zarządzania wiedzą*, [w:] *Nowe tendencje w nauce o organizacji i zarządzaniu*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Politechnika Wroclawska, Wrocław 2003, s. 93-103.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Niedbała B., *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2008.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge – Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, New York 1995.
- Nowosielski S., *Centra kosztów i centra zysku w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2001.
- Nowosielski S., *Controlling – system informacyjnego wspomaganie procesu zarządzania przedsiębiorstwem*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii IBS Polska Sp. z o.o., Wrocław 1997.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Świdarska K., *Rachunkowość zarządcza*, Poltext, Warszawa 1997.

RESPONSIBILITY CENTERS IN KNOWLEDGE CONTROLLING

Summary: The subject of creating the responsibility centers in the scope of knowledge controlling is discussed in the paper. Their types and the criteria of their distinguishing are presented. The aims and tasks of responsibility centres in knowledge controlling are defined as well. Moreover, the general idea of creating the responsibility centers in an organization is described.