

SYLWIA FLASZEWSKA

**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka
MARCIN KŁOS**

P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. w Łodzi

WYKORZYSTANIE STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ W ZARZĄDZANIU WIEDZĄ – STUDIUM PRZYPADKU¹

W artykule poruszono tematykę zastosowania struktury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą. W części teoretycznej opracowania zidentyfikowano cechy struktury organizacyjnej z perspektywy zarządzania wiedzą, a w części empirycznej ocenie poddano rozwiązanie organizacyjne funkcjonujące w P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. Wyniki badań skłaniają do wniosku, że odpowiednio dopasowana, elastyczna struktura o cechach nowoczesnych form organizacyjnych może stanowić podstawowe narzędzie zarządzania wiedzą.

1. Wprowadzenie

Rozwój zaawansowanych technologii i coraz wyższy poziom innowacyjności wymusza na współczesnych przedsiębiorstwach szybkie przyswajanie wiedzy. Sprzyja temu m.in. odpowiednia konfiguracja strukturalna, powodując jednocześnie, że przepływy wiedzy stają się bardziej dynamiczne. Skuteczne zarządzanie wiedzą powinno się zatem wspierać na właściwie dopasowanej strukturze organizacyjnej. Jak wiadomo, porządkuje ona organizację, przyczynia się do redukcji niepewności oraz usprawnia procesy decyzyjne. Ponadto reguluje działania poszczególnych pracowników i zespołów, umożliwia osiągnięcie określonego poziomu realizacji ich potrzeb, a także zapewnia realizację celów przedsiębiorstwa [9]. W literaturze przedmiotu przypisuje się jej rolę ważnego narzędzia zarządzania, w tym także zarządzania wiedzą. Musi być więc tak zaprogramowana, aby umożliwić w sposób wysoce efektywny realizację założonych przedsięwzięć z różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa, również z zakresu zarządzania wiedzą [22].

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji Nr DEC-2013/09/N/HS4/03868.

Biorąc to pod uwagę, jako **cel rozważań** wyznaczono identyfikację cech struktury organizacyjnej z perspektywy zarządzania wiedzą oraz ocenę praktycznego zastosowania tego narzędzia na przykładzie studium przypadku prowadzonego w P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. w Łodzi.

2. Kilka uwag na temat zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą to jedna z dwudziestu jeden specjalności w naukach o zarządzaniu [29], do której powstania i rozwoju przyczyniły się następujące czynniki: informacyjne przeładowanie i chaos; syntezywanie informacji; informacja, segmentacja i specjalizacja w zakresie umiejętności; mobilność i utrata zasobów intelektualnych oraz konkurencja [12]. Jest to pojęcie, które w ostatnich czasach dynamicznie się rozwija i wciąż zyskuje na znaczeniu. Autorzy zajmujący się tematyką zarządzania wiedzą są zgodni co do tego, że jest to proces, na który składają się różne etapy, przybierające postać pewnych cykli.

W artykule **zarządzanie wiedzą** będzie rozumiane jako subdyscyplina zarządzania polegająca na realizacji procesów lokalizowania, pozyskiwania, tworzenia, dzielenia się, wykorzystywania, zachowywania i przekazywania wiedzy na zewnątrz, żeby osiągnąć zamierzone cele [por. 25]. Do podstawowych korzyści płynących z doskonalenia procesów zarządzania wiedzą w konkretnej organizacji zalicza się: swobodne wymienianie wiedzy i informacji; dostęp pracowników do bazy wiedzy organizacji za wyjątkiem informacji zastrzeżonych ze względów strategicznych; możliwość umieszczania przez pracowników własnej wiedzy w systemie, w tym doświadczeń pozytywnych (sukcesów) i nauk wyniesionych z poniesionych porażek; łatwą aktualizację bieżącej wiedzy przedsiębiorstwa przez każdego pracownika [7]. Osiągnięcie tych korzyści nie byłoby możliwe bez zastosowania instrumentów wspomagających zarządzanie wiedzą [szerzej: 8]. Jednym z nich może być odpowiednio dopasowana struktura organizacyjna.

3. Struktura organizacyjna z perspektywy zarządzania wiedzą

Studia literaturowe wskazują na brak jednolitości w rozumieniu pojęcia struktury organizacyjnej. Badacze zajmujący się tematyką struktur organizacyjnych uważają, że wynika to przede wszystkim z [17, 26]:

- wewnętrznej złożoności kategorii pojęciowej jaką jest struktura organizacyjna,
- trudności polegających na wyodrębnieniu struktury organizacyjnej z całego systemu i z oddzieleniem jej od różnych podsystemów przedsiębiorstwa,

- wielości założeń i postaw badawczych przyjmowanych przez autorów, podejmujących próby precyzyjnego zdefiniowania struktury organizacyjnej,
- braku wyraźnego odróżnienia struktury jako przedmiotu doskonalenia od zestawu czynników branych pod uwagę przy jej badaniu.

Spośród wielu ujęć struktury organizacyjnej, funkcjonujących w literaturze przedmiotu można wyodrębnić trzy grupy definicji, a mianowicie [27]:

- akcentujące układ elementów pewnej całości [zob. np. 11, 18],
- kładące nacisk na zależności między elementami [zob. np. 2, 4],
- podkreślające zarówno elementy tworzące organizację, jak i zależności zachodzące pomiędzy nimi [zob. np. 23, 28].

Struktura organizacyjna jest więc specyficzną konstrukcją, jaką człowiek, stosownie do posiadanej wiedzy, wymyśla i instytucjonalizuje do rozwiązywania problemów współdziałania przy realizowaniu określonych celów [5]. Daje poczucie porządku i pokazuje miejsce każdego uczestnika w organizacji [10].

Z perspektywy zarządzania wiedzą będzie rozumiana jako instrument porządkujący i usprawniający dynamiczne przepływy wiedzy w organizacji. W takim ujęciu powinna dostarczać odpowiedzi na następujące pytania [15]:

- kto z i kim może i powinien kontaktować się oraz współpracować, a jakie związki są zakazane?
- kto, o czym i o kim decyduje oraz kto, komu w jakiej sprawie i jak podlega?
- kto, za co i za kogo odpowiada oraz w jaki sposób?
- kto, co i od kogo wie oraz jak ma tę wiedzę wykorzystać?
- jaki jest podział korzyści i przywilejów (materialnych, prestiżowych i innych) między członków organizacji?

Warto podkreślić, że struktura organizacyjna nie jest projektowana raz na zawsze. Kształtuje ona interakcje w organizacji i jest także przez nie kształtowana. Odpowiednio opracowana i na bieżąco doskonalona może powstrzymać lub ograniczyć dowolne (przypadkowe) zachowania uczestników w organizacji [24].

Jak twierdzi K. Perechuda, zarządzanie wiedzą nie jest możliwe w organizacjach o sztywnych strukturach, gdzie panują skostniałe schematy mentalne właścicieli i naczelnej kadry kierowniczej, rutynowe procedury, pionowe drogi decyzyjne i brak samodzielności decyzyjno-działaniowej podwładnych [20]. Zdaniem A. Kowalczyka i B. Nogalskiego niemożliwe jest również jednoznaczne określenie i zaprojektowanie struktury organizacyjnej wspomagającej spójny proces zarządzania wiedzą dla wszystkich przedsiębiorstw [14]. Mimo tego można wskazać pewne cechy charakterystyczne, które we wzajemnej konfiguracji, przy uwzględnieniu warunków funkcjonowania firmy, mogą dawać zadowalające rozwiązania [27]. Z licznych badań dotyczących organizacji zarządzających wiedzą wynika, że ich struktury organizacyjne powinny być [1, 3, 16, 19]:

- płaskie i horyzontalne,
- zdecentralizowane,

- zorientowane na zespołowe formy pracy i współpracy oraz procesowe sposoby działania,
- nastawione na silną integrację,
- bardzo nisko sformalizowane,
- elastyczne i dynamiczne,
- różnorodne.

Struktura organizacyjna ukształtowana w taki sposób, by mogła stanowić instrument zarządzania wiedzą, powinna pozwolić na rozwój w kierunku organizacji uczącej się, która będzie maksymalnie elastyczna i w której nawyki, stereotypy i rutyna nie zastąpią dynamicznej rzeczywistości [21].

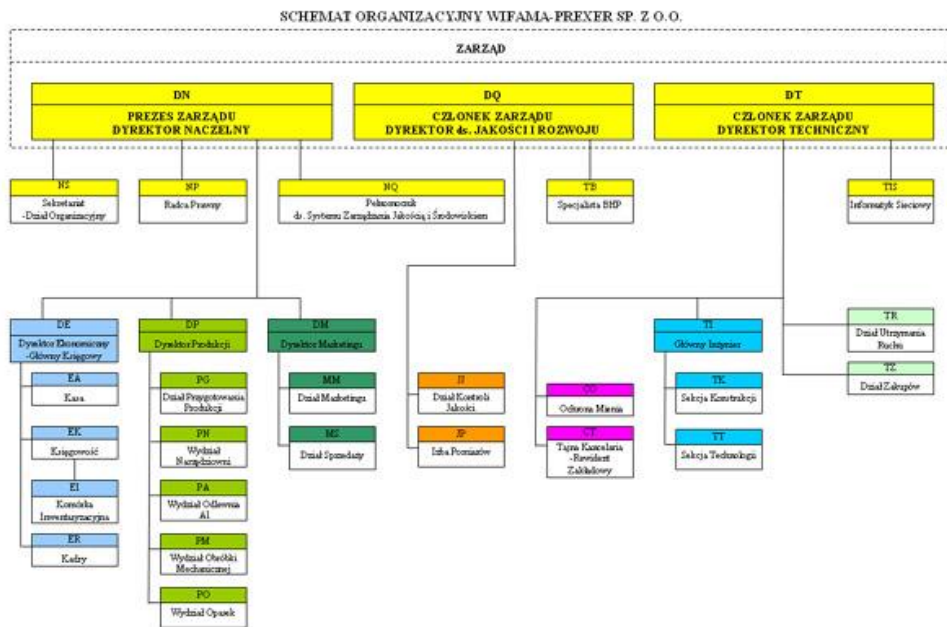
4. Zastosowanie struktury organizacyjnej w praktyce zarządzania wiedzą – wyniki badań

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne prowadzone od początku 2012 roku w formie studium przypadku. Obiektem badawczym był proces zarządzania wiedzą realizowany przez P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. (duże przedsiębiorstwo działające w sektorze wysokich technologii), a cel studiowania przypadku miał wyraźną orientację praktyczną o charakterze ilustrującym przykład dobrych praktyk zarządzania. W trakcie badania wzorowano się na procedurze prowadzenia studium przypadku rekomendowanej przez W. Czakona [6].

Wyboru przedsiębiorstwa dokonano w sposób celowy w oparciu o dwa kryteria:

- specyfika działalności przedsiębiorstwa innowacyjno-wdrożeniowego powoduje, że przedsiębiorstwo to zarządza wiedzą,
- firma nagrodzona została licznymi wyróżnieniami, m.in.: „Lider Nowoczesnych Technologii 2008” w kategorii duże przedsiębiorstwo, „Europejski Standard 2008” za wzorową politykę jakościową, „Gazeta Biznesu 2008” dla najdynamiczniej rozwijającej się firmy, „Solidny Pracodawca Ziemi Łódzkiej 2010”, „Rynkowy Lider Innowacji 2012” i wiele innych oraz uzyskała certyfikaty z zakresu zarządzania jakością i środowiskiem, co świadczy o dobrych praktykach zarządzania dużym przedsiębiorstwem.

Jako szczegółowe metody badawcze wybrano **metodę obserwacji** oraz **analizę dokumentów**, natomiast jako techniki badawcze obserwację uczestniczącą i analizę treści. Obserwator oraz osoba dokonująca analizy dokumentów to Dyrektor Marketingu – mężczyzna w wieku 34 lat, z wykształceniem wyższym, który w firmie zatrudniony jest od 2003 roku i podlega bezpośrednio prezesowi zarządu spółki (rysunek 1).



Rys. 1. Schemat organizacyjny badanego przedsiębiorstwa

Źródło: <http://www.wifama.com.pl/pliki/schemat.htm> [dostęp: 23.02.2014].

Schemat organizacyjny badanego podmiotu przedstawia strukturę zbliżoną do struktury linowo-sztabowej, łączącej w sobie pozyskiwanie, archiwizowanie i rozpowszechnianie wiedzy na obszarach techniczno-handlowych, by w rezultacie przenieść je na szczeble produkcyjne w celu wykorzystania, jak również tworzenia jej nowych źródeł. Nie jest to jednak typowy przykład klasycznej struktury, bowiem wyniki badań potwierdzają, że analizowany podmiot wykazuje również wiele cech charakterystycznych dla nowoczesnych typów organizacji i odpowiadających im struktur.

P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. działa w ramach Zintegrowanego Systemu Zarządzania Jakością i Środowiskiem, opierając się na proceduralnym podejściu do realizowanych zadań i przestrzeganiu zasad formalnych, zarówno jeśli chodzi o relacje pomiędzy pracownikami firmy, jak i na zewnątrz w kontaktach biznesowych. Na czele firmy stoi trzyosobowy zarząd, jednak decyzje strategiczne wypracowywane są przez wiele osób ze ścisłego kierownictwa spółki. Są to pracownicy o wysokich kompetencjach, którzy odgrywają istotną rolę w przedsiębiorstwie na różnych szczeblach zarządzania. Najogólniej, w badanym przedsiębiorstwie można wyróżnić trzy grupy pracowników, są to:

- pracownicy kadry kierowniczej oraz zespół doradczy, w którego skład wchodzi dyrektorzy, kierownicy działów, wysoko wykwalifikowani specjaliści w danej dziedzinie, inżynierowie projektów;
- pracownicy, osoby fizyczne i organizacje – oceniani przede wszystkim za wyniki, a nie za nakład pracy;
- pracownicy szeregowi zatrudniani do wykonywania zadań produkcyjnych, określanych na etapie budowania procesu produkcji.

Przyjęcie takiego podziału to kierunek służący przede wszystkim do optymalizacji kosztów osobowych.

Otoczenie każdego przedsiębiorstwa działającego czy to na rynku lokalnym, czy globalnym, wymusza dostosowanie się organizacji do jego potrzeb. Przedsiębiorstwo musi być zatem przygotowane na bardzo szybko postępujące zmiany, również we własnym schemacie organizacyjnym. Nie jest to wynik bezpośredniej ingerencji klientów firmy w jego strukturę, ale jedynie słuszną drogą do sprostania ich wymaganiom na płaszczyźnie produktowej czy usługowej. Pozwala to:

- z jednej strony uporządkować organizację oraz nakreślić podmiotowe i przedmiotowe obszary jej działania, przy uwzględnieniu horyzontu czasowego koniecznego do osiągnięcia zamierzonych lub aktualnie wdrażanych celów przedsiębiorstwa,
- z drugiej strony wypracować bardziej elastyczną strukturę, o większych możliwościach przystosowania się do nowych okoliczności rynkowych, w jakich aktualnie znajduje się przedsiębiorstwo.

Dzięki swojej elastyczności, a co za tym idzie ułatwionej adaptacyjności, badana firma łączy w sobie pewne atrybuty kilku nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych. Można jej przypisać wybrane cechy **organizacji procesowej, hipertekstowej i uczącej się** (tabela 1). Połączenie wspomnianych cech, wskazuje na wyjątkowo sprzyjające warunki do tworzenia kreatywnych i innowacyjnych działań, co ma potwierdzenie w poziomie myśli technicznej, realizowanych przez firmę projektach, dzięki czemu przedsiębiorstwo zbliża się do osiągnięcia statusu firmy samoorganizującej się.

Na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat, firmie udało się spłaszczyć strukturę i zwiększyć dynamikę, co sprzyja budowaniu pozytywnych relacji ze strategicznymi klientami spółki, którzy bardzo wysoko oceniają kompetencje jej pracowników, umiejętności zawodowe i unikalne w skali światowej technologie nie tylko produkcyjne, ale i kontrolne. Dzięki dynamicznemu rozwojowi, zarząd i właściciele firmy, już dawno zdali sobie sprawę, że wiedza i rozwój personelu to największy kapitał przedsiębiorstwa.

Tabela 1. Badany podmiot jako przykład ilustrujący wybrane cechy organizacji procesowej, hipertekstowej oraz uczącej się

P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. jako organizacja procesowa
Realizuje główne zadania i zmierza do zaspokajania potrzeb swoich klientów, przy praktycznym braku pozapracosowych działań. Spółka działając na rynku światowym jest w dużej mierze zorientowana na zmiany, co sprzyja łączeniu stanowisk oraz ich uniwersalizacji w celu tworzenia zespołów obsługujących konkretne procesy, na które delegowane są również uprawnienia w ramach realizowanego projektu.
P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. jako organizacja hipertekstowa
Wspomniane zespoły projektowe, składające się z pracowników różnych komórek organizacyjnych i współpracujących ze sobą, zbudowane są z kilku warstw takich jak: zespół konstrukcyjny, zespół technologiczny, zespół handlowy, zespół produkcyjny (prototypowy), zespół jakościowy. Wpływa na to również wykorzystanie nowoczesnych programów informatycznych ułatwiających zarządzanie wiedzą na wspomnianych płaszczyznach.
P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. jako organizacja ucząca się
Skupienie uwagi na myśleniu procesowym (systemowym) i wspieranie doskonalenia pracowników, jak również zespołów projektowych to ważne elementy polityki kadrowej przedsiębiorstwa, mające zastosowanie dla realizacji celu wspólnej wizji i misji określonej dla spółki.

Źródło: opracowanie własne.

Każda firma funkcjonująca aktualnie na rynku musi liczyć się z tym, że wprowadzanie nowych rozwiązań z zakresu zarządzania wiedzą jest nieuniknione i jednocześnie zmusza do określenia i wdrożenia nowych form organizacyjnych oraz zwiększania elastyczności ich struktur. Rdzeniem tych zmian powinno być pełne zaangażowanie pracowników oraz – o ile nie przede wszystkim – rozumienie i akceptowanie przez nich kierunku i misji organizacji. Muszą również umieć dostrzec potrzebę tymczasowego funkcjonowania części grup pracowników. Nie zawsze wynika ona z wcześniej przyjętych założeń, natomiast często wiąże się z podejściem do analizowanej problematyki samych pracowników, którzy muszą być świadomi tkwiącego w nich potencjału i kompetencji oraz widzieć w swoich działaniach realną szansę na realizację własnych ambicji zawodowych.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że oprócz wspomnianych możliwości zastosowanych w analizowanej firmie, istnieją uwarunkowania wymuszające przemiany form organizacyjnych. Można do nich zaliczyć w szczególności: globalizację, zmienność i nieprzewidywalność otoczenia, stale rosnącą światową konkurencję (szczególnie w branży high-tech, zwiększającą się z roku na rok nakłady na prace badawczo-rozwojowe), postęp organizacyjny oraz zmiany społeczne, mające ścisły związek z demografią i ewolucją wykształcenia oraz coraz

większą potrzebą ciągłego doskonalenia i rozwoju (w branżach, które jeszcze niedawno miały wolniejsze tempo rozwoju), wzrost wymagań klientów i samych pracowników.

Wobec wspomnianych oczekiwań rynkowych pojęcie zarządzania wiedzą staje się więc nieodzowną częścią każdej organizacji. P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. dostrzegło taką konieczność, kiedy została ona wyartykułowana przez strategicznych klientów firmy i dzięki przedsiębiorczemu podejściu firma poradziła sobie z problemem, przed którym staje większość organizacji, a którym jest właściwe wykorzystanie posiadanych kapitałów, związanych z zapleczem kadrowym firmy w odniesieniu do nowoczesnych struktur i zoptymalizowania procesów powstawania i dystrybuowania wiedzy.

5. Podsumowanie

Mimo powszechnej krytyki klasycznych struktur organizacyjnych wśród autorów zajmujących się problematyką zarządzania wiedzą nie sposób nie zgodzić się z poglądami H. Fołtyn, która uważa, że istotą struktur klasycznych jest przedstawienie organizacji w uproszczony sposób poprzez oddzielenie od siebie poszczególnych elementów organizacji, by mogły stać się zrozumiałe, być poddane określonym zasadom i prawom, a przez to prosto kontrolowane [10]. Jednak jak twierdzi autorka, gdy takie „uporządkowane” rozwiązanie zaczyna przeszkadzać organizacji w jej funkcjonowaniu i realizowaniu celów należy wówczas rozpocząć poszukiwanie nowych rozwiązań strukturalnych, bowiem podstawy nowoczesnych struktur są zawsze oparte na jakimś typie struktury klasycznej. Opisany przypadek to potwierdza – na kanwie struktury liniowo-sztabowej w P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. rozwijane są nowoczesne rozwiązania organizacyjne, którymi w przyszłości z pewnością zastąpiona zostanie aktualna struktura.

Literatura

- [1] **Bahrami H.:** *The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley*, [w:] Myers P.S. (red.), *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston 1996, ss. 55-75.
- [2] **Bielski M.:** *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, ss. 168-169.
- [3] **Castells M.:** *The Rise of Network Society*, Blackwell, Oxford 1996, ss. 151-196.
- [4] **Cole G.A.:** *Organizational Behavior*, DP Publications, London 1995, ss. 149.
- [5] **Crozier M., Friedberg E.:** *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982, s. 22, [za:] Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 54.

- [6] **Czakon W.:** *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, ss. 54-59.
- [7] **Czubasiewicz H., Grajewski P.:** *Warunki skutecznego wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 150.
- [8] **Flaszewska S., Klos M.:** *Wybrane instrumenty wspierające menedżera w zarządzaniu wiedzą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1148 Organizacja i Zarządzanie Nr 53/2013, ss. 100-107.
- [9] **Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A.:** *Elastyczność struktury organizacyjnej przedsiębiorstw opartych na wiedzy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2013, t. 49, nr 4, s. 41.
- [10] **Fołtyn H.:** *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007, ss. 7, 117.
- [11] **Górska E., Lewandowski J.:** *Podstawy zarządzania i kształtowania środowiska pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, s. 118.
- [12] **Grudzewski W.M., Hejduk I.K.:** *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, ss. 42-43.
- [13] <http://www.wifama.com.pl/pliki/schemat.htm> [dostęp: 23.02.2014].
- [14] **Kowalczyk A., Nogalski B.:** *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 117.
- [15] **Koźmiński A.K., Jemielniak D.:** *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 73.
- [16] **Montano B.:** *Innovation of Knowledge Management*, IRM Press, London 2005, s. 108.
- [17] **Nalepka A., Kozina A.:** *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 12.
- [18] **Nelson D.L., Quick J.C.:** *Understanding Organizational Behavior. A Multimedia Approach*, South Western, Ohio 2002, s. 417.
- [19] **O'Sullivan K.J., Giraldo J.P., Roman J.A.:** *The Function of Knowledge Management System in Large – Scale Organizational Design*, [w:] Green A., Stankosky M., Vandergriff L. (red.), *In Search Knowledge Management*, Emerald Group Publishing Limited, UK 2010, ss. 71-88.
- [20] **Perechuda K.:** *Jakościowe kreowanie wiedzy – podejście japońskie*, [w:] K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 43.
- [21] **Sikorski Cz.:** *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork-Łódź 2000, s. 162.
- [22] **Stabryła A.:** *Podejście podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 6/2007, s. 21.
- [23] **Stoner J. A. F., Wankel Ch.:** *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 208.
- [24] **Supernat J.:** *Istota struktury organizacyjnej*, https://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDYQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.supernat.pl%2Fwyklady%2Fplk%2Ffi_27_2_Isto

- ta_struktury_organizacyjnej.doc&ei=vaUDUpPAOYbgtQba9YCwCA&usg=AFQjC NH6fcEu-fAbWonWaxclosMQS25Jug&sig2=XK8I4TcVOOZYeTISipOSdA&bvm =bv.50500085,d.Yms [dostęp: 10.08.2013].
- [25] **Tabaszewska-Zajbert E.:** *Rola kadry kierowniczej w implementacji systemu zarządzania wiedzą*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1148, Organizacja i Zarządzanie z. 53, 2013, s. 88.
- [26] **Walas-Trębacz J., Tyrańska M., Stabryła A.:** *Koncepcja sformalizowanej struktury organizacyjnej*, [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 17.
- [27] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1095, Łódź 2011, ss. 181-182, 209.
- [28] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Organizowanie działalności przedsiębiorstwa*, [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 254.
- [29] **Zakrzewska-Bielawska A., Trocki M.:** *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*, [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.): *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 133.

THE USE OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN KNOWLEDGE MANAGEMENT – CASE STUDY

Summary

The article addresses the subject of the use of the organizational structure in knowledge management. In the theoretical part of this paper we have identified characteristics of organizational structure from the perspective of knowledge management, and in the empirical part we have evaluated the organizational solutions functioning in the P.I.W. Wifama-Prexer Sp. z o.o. The results lead to the conclusion that a properly tailored, flexible structure with the features of modern organizational forms can be a basic tool for knowledge management.