

STRUKTURY ORGANIZACYJNE WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Sylwia Flaszewska

Streszczenie

W pracy przedstawiono cele zarządzania wiedzą oraz wskazano na rolę struktur organizacyjnych w ich realizacji. Artykuł sygnalizuje konieczność wkomponowania zarządzania wiedzą w proces zarządzania przedsiębiorstwem, niezależnie od jego wielkości i specyfiki. Zaprezentowane zostały cechy charakterystyczne wybranych typów struktur oraz organizacji, które na podstawie przeglądu literatury oraz wyników badań innych autorów uznano za wspomagające zarządzanie wiedzą.

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach na konferencjach naukowych coraz więcej słyszy się o nowych koncepcjach zarządzania takich jak np. zarządzanie wiekiem, zaufaniem, reputacją czy talentami. Początkowo krytyczne opinie wielu autorów ze środowiska nauki jak i ze strony praktyków gospodarczych na temat tych koncepcji zmieniają się wraz z upływem czasu i przekładają na wzrost zainteresowania badaczy. Wynikiem tego są wartościowe publikacje naukowe, a wnioski z prowadzonych badań aplikowane są w postaci nowych rozwiązań do biznesu. Podobnie było z zarządzaniem wiedzą. Dziś powinno mieć ono miejsce w każdej organizacji. Od tego czy i jak organizacje zarządzają posiadaną wiedzą zależy bowiem w dużej mierze ich być albo nie być na rynku. Niezwykle ważną rolę może tu odegrać ukształtowanie odpowiedniej struktury organizacyjnej, poprzez odejście od klasycznych form organizacyjnych na rzecz bardziej elastycznych.

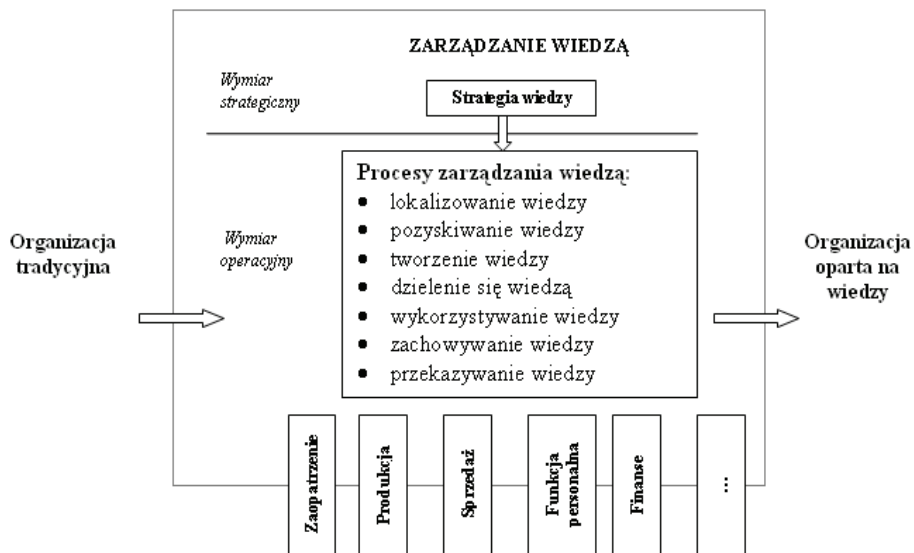
Biorąc powyższe pod uwagę **celem opracowania** jest przedstawienie cech poszczególnych typów struktur organizacyjnych wspomagających proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Realizacji celu pracy poświęcono studia literaturowe oraz analizę wyników badań przeprowadzonych przez innych autorów.

2. Zarządzanie wiedzą i jego cele

Zarządzanie wiedzą to pojęcie bardzo pojemne i dynamicznie rozwijające się. E. Tabaszewska przez **zarządzanie wiedzą** rozumie przekrojową koncepcję, polegającą na realizacji procesów związanych z wiedzą (za pomocą posiadanych

zasobów) w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji¹. Do procesów zarządzania wiedzą zalicza: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie jej, tworzenie, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie wiedzy, zachowywanie wiedzy oraz przekazywanie wiedzy (rysunek 1). Ujęcie to jest wynikiem przeprowadzonych przez autorkę badań² i stanowi uzupełnienie modelu procesowego zaproponowanego przez G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta.

Rysunek 1. Zarządzanie wiedzą jako przekrojowa koncepcja zarządzania



Źródło: Tabaszewska E., *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 28.

Należy przy tym pamiętać, że na **wiedzę organizacji**³ składa się: wiedza indywidualna poszczególnych jej uczestników dająca wypadkową w postaci wiedzy grupowej konkretnych zespołów, a dopiero ta wzbogacona o wiedzę z otoczenia dostępną dla organizacji daje w formie efektu synergicznego całościową wiedzę organizacji. Przenikanie poszczególnych składowych wiedzy organizacji ma charakter dwukierunkowy.

¹ Tabaszewska E.: *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 27.

² Wyniki badań wraz z interpretacją zostały przedstawione w pracy Tobaszewska E.: *Wprowadzanie...*, op. cit.

³ Czerna M.: *Kierowanie zmianą w organizacji* [w:] Czermiński A., Czerna M., Nogalski B., Apanowicz J. (red.), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2002, s. 542

Uproszczone podejście do zarządzania wiedzą reprezentują praktycy (rysunek 2). Aż 81% badanych⁴ uznało, że zarządzanie wiedzą to „coś co robimy od dawna, ale pod inną nazwą”. 95% respondentów potwierdza jednak, że zarządzanie wiedzą jest warunkiem osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Rysunek 2. Zarządzanie wiedzą według kadry zarządzającej największych polskich przedsiębiorstw z rankingu 500 według Rzeczypospolitej



Źródło: opracowanie na podstawie badań przeprowadzonych przez Katedrę Teorii Zarządzania SGH w Warszawie, s. 13 <http://www.knowledgeboard.com/download/1464/Katedra-Teorii-Zarządzania-SGH-Zarządzanie-Wiedza-Raport-.pdf.pdf> [dostęp: 18.06.2012]; porównaj z Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 46.

W zależności od obszaru zarządzania, którego dotyczy zarządzanie wiedzą wyznacza się mu odmienne cele i inaczej je interpretuje. K. Klincewicz przypisał przedmiot i cel zarządzania wiedzą do konkretnych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem (tabela 1).

Tabela 1. Przedmiot i cel zarządzania wiedzą a obszar zarządzania przedsiębiorstwem

Obszar zarządzania	Przedmiot i cel zarządzania wiedzą
Zarządzanie i strategia firmy	Rozwój zasobów wiedzy i kompetencji
Przedsiębiorczość	Tworzenie przedsięwzięć opartych na wiedzy
Zarządzanie ludźmi	Rozwój kultury organizacji wspierającej kreatywność i dzielenie się wiedzą oraz rozwój kapitału intelektualnego

⁴ Respondenci wybierali odpowiedź TAK lub NIE. Na rysunku 1 przedstawiony jest udział % odpowiedzi TAK.

Zarządzanie procesami i jakością	Projektowanie struktur i procedur gwarantujących gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy
Marketing	Zdobywanie wiedzy z otoczenia rynkowego i wykorzystywanie jej do rozwoju innowacyjności
Rachunkowość i finanse	Pomiar kapitału intelektualnego i podnoszenie wartości firmy przez rozwój aktywów niematerialnych
Systemy informatyczne w zarządzaniu	Kodyfikacja, gromadzenie i udostępnianie wiedzy przy wykorzystaniu narzędzi informatycznych
Rozwój technologii informatycznych	Inżynieria wiedzy, sztuczna inteligencja i tworzenie systemów eksperckich

Źródło: Klincewicz K.: *Cele zarządzania wiedzą* [w:] Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 81.

Kolejna klasyfikacja obejmuje pięć grup celów zarządzania wiedzą⁵. Pierwsza grupa dotyczy **odnalezienia wiedzy w powodzi informacji**. Mimo bardzo dobrze rozbudowanej infrastruktury informatycznej czasem trudno dotrzeć do poszukiwanych zasobów wiedzy. W wielu przedsiębiorstwach problemem jest zatem szybka identyfikacja właściwych źródeł informacji, a często ilość rozproszonych zasobów utrudnia ich łatwe wyszukiwanie oraz wykorzystywanie. Druga grupa związana jest z **retencją kompetencji**. Zapobieganie utracie wiedzy wraz z odejściem pracownika to jedno z podstawowych wyzwań dla wielu organizacji. Osłabienie popytu wymusza na przedsiębiorstwach ograniczenie zatrudnienia. W firmach o dużym udziale specjalistów nawet niewielka fluktuacja często okazuje się bardzo kosztowna. Następną grupą określoną została **mistrzostwem operacyjnym**. Warunkiem uzyskania efektywności dającej przewagę na rynku jest ciągłe uczenie się i doskonalenie: z jednej strony unikanie tych samych błędów a z drugiej - powtarzanie sukcesów. Czwarta grupa dotyczy zagadnień związanych z **podnoszeniem innowacyjności**. Podejmowane inicjatywy mają więc na celu przyspieszenie cyklu od powstania pomysłu do jego komercjalizacji. Ostatnia grupa celów zarządzania wiedzą to **podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników**. Inwestowanie w zarządzanie wiedzą pozwala na efektywniejsze zarządzanie procesem zdobywania nowej wiedzy przez pracowników i zapewnienie odpowiedniego wykorzystania tej wiedzy w pracy. Jednocześnie lepszy dostęp do

⁵ <https://secure.knowledgeboard.com/download/1465/Raport-Zarz-dzanie-Wiedz-Bilans-dowiadacze-.pdf.pdf> [dostęp: 21.06.2012]

wiedzy w firmie ma być czynnikiem motywującym i wspierającym retencję pracowników.

Podsumowując **cele zarządzania wiedzą** wskazują zarządzającym kierunek działania. Determinują rodzaje wiedzy będące strategicznym zasobem firmy oraz rodzaje zdolności, które powinny być w firmie rozwijane⁶. Jednym z **narzędzi** wspomagających realizację celów zarządzania wiedzą jest **struktura organizacyjna**.

3. Istota i znaczenie struktury organizacyjnej w zarządzaniu wiedzą

Struktura organizacyjna stanowi od dawna jedno z podstawowych zagadnień poruszanych w naukach o zarządzaniu. Brak jednoznacznej definicji tego pojęcia wynika przede wszystkim z⁷:

- wewnętrznej złożoności struktury organizacyjnej jako kategorii pojęciowej,
- obiektywnych trudności związanych z wyodrębnieniem struktury organizacyjnej z całości przedsiębiorstwa i oddzieleniem jej od wielu innych, określonych w różny sposób i w różnych celach jego części,
- odmienności założeń i postaw badawczych przyjmowanych przez autorów, podejmujących próby precyzyjnego określenia tego pojęcia,
- braku wyraźnego odróżnienia struktury organizacyjnej jako przedmiotu doskonalenia od zestawu czynników branych pod uwagę przy jej badaniu.

W związku z powyższym A. Zakrzewska-Bielawska grupuje definicje **struktury organizacyjnej** w trzy kategorie⁸:

- akcentujące elementy pewnej całości i ich układ (np. struktura organizacyjna to zbiór różnych elementów organizacyjnych: pojedynczych stanowisk pracy, komórek organizacyjnych i jednostek organizacyjnych oraz powiązań między nimi⁹);
- akcentujące relacje zachodzące między elementami (np. struktura organizacyjna to całokształt stosunków łączących poszczególne części¹⁰);
- akcentujące układ elementów jak i relacje zachodzące między nimi (np. struktura organizacyjna to rozmieszczenie elementów oraz zbiór określonych relacji zachodzących między elementami organizacji bez uwzględnienia jakości tych elementów, czyli tego czym są te elementy¹¹).

⁶ <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/5/id/60> [dostęp: 20.06.2012]

⁷ 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.

⁸ Zakrzewska-Bielawska A.: *Relacje...*, op. cit., s. 181-183.

⁹ Porównaj Krupski R.: *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004, s. 65.

¹⁰ Kieżun W.: *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 275.

¹¹ Rutka R.: *Organizacja* [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Apanowicz J. (red.), *Zarządzanie...*, op. cit., s. 183.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż efektywna struktura organizacyjna powinna stanowić ramy działań organizacyjnych (wykonawczych i zarządczych), uwzględniać specyfikę procesów wykonawczych, wynikać ze strategii i być do niej dostosowana, regulować działania pracowników i zespołów, umożliwiać osiągnięcie określonego poziomu realizacji ich potrzeb, a przede wszystkim powinna zapewniać efektywną realizację celów przedsiębiorstwa, w tym także celów zarządzania wiedzą¹².

Wskazuje się na trzy podstawowe **możliwości wkomponowania zarządzania wiedzą w strukturę organizacyjną**, poprzez¹³:

- **utworzenie samodzielnego stanowiska menedżera wiedzy na szczeblu zarządu** i powierzenie osobie sprawującej je odpowiednich zasobów i uprawnień decyzyjnych. Pozwala to na partnerską współpracę z innymi działami organizacji - zwłaszcza z działem personalnym i informatycznym, co umożliwia podejmowanie szybszych decyzji, mających istotne znaczenie z punktu widzenia zarządzania wiedzą w skali całej organizacji;
- **równomierne rozłożenie poszczególnych zadań z zakresu zarządzania wiedzą pomiędzy różne działy i stanowiska organizacyjne**, rozwiązanie to jest charakterystyczne dla organizacji o zdecentralizowanym systemie zarządzania;
- **powierzenie odpowiedzialności za zarządzanie wiedzą osobie piastującej inne stanowisko** - najczęściej w ramach działu informacyjnego lub personalnego firmy, jak wynika z doświadczeń organizacji jest to najmniej skuteczna metoda.

W rzeczywistości gospodarczej struktury organizacyjne przyjmują wiele różnych form i są projektowane dla konkretnego przedsiębiorstwa, co nadaje im niepowtarzalny i unikatowy charakter¹⁴. Dokonując ich przeglądu można jedynie wskazać do jakiego typu struktury bądź organizacji opisanej w literaturze przedmiotu są zbliżone. Nawiązując do celu pracy ważne jest znalezienie takich, które ze względu na pewne cechy charakterystyczne będą najlepszym narzędziem wspomagającym proces zarządzania wiedzą, niezależnie od wielkości i specyfiki przedsiębiorstwa.

¹² Sobczak A.: *Struktury organizacyjne* [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002, s. 307.

¹³ http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref1_full.html#1g [dostęp: 18.06.2012]

¹⁴ Zakrzewska-Bielawska A.: *Relacje...*, op. cit., s. 212.

4. Wybrane typy struktur i organizacji wspomagające zarządzanie wiedzą

Struktury organizacyjne wspomagające proces zarządzania wiedzą powinny być **elastyczne**, by umożliwić sprawne kreowanie, gromadzenie, porządkowanie i wykorzystanie wiedzy jawnej i niejawnej. Elastyczność struktury, która stanowi czasoprzestrzenne uporządkowanie podmiotów i relacji można sprowadzić do: zmiany charakteru podmiotów, zmiany charakteru relacji między podmiotami, zmiany konfiguracji jednostek i relacji między nimi, zmiany relacji między organizacją a otoczeniem oraz zmiany charakteru granicy między organizacją a otoczeniem¹⁵. Elastyczność zapewnia więc struktura o płaskiej hierarchii (lub heterarchii), wysoce zdecentralizowana o niskim stopniu standaryzacji i formalizacji oraz z poziomym mechanizmem koordynacji. Do struktur tego typu można zaliczyć między innymi: strukturę zadaniową, macierzową, procesową, fraktalną, wirtualną czy sieciową. Proces zarządzania wiedzą silnie akcentowany jest również w koncepcji organizacji uczącej się.

Poniżej scharakteryzowano wybrane typy struktur organizacyjnych, jak również organizację uczącą się jako rozwiązania najsilniej wspomagające proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Pierwszą propozycją stanowiącą wsparcie dla zarządzania wiedzą jest **procesowa struktura organizacyjna**. Do jej **podstawowych cech** zalicza się przede wszystkim koncentrację na procesach i pracy zespołowej, dość wysoką decentralizację i niską formalizację, poziomą konfigurację i koordynację. Jest to struktura stymulująca kreatywność i innowacyjność pracowników, jest rozwiązaniem elastycznym - wykazuje wysoki stopień zdolności dostosowywania się organizacji do zmieniającego się otoczenia oraz maksymalnie eliminuje bariery między ludźmi w organizacji¹⁶, co należy uznać za sprzyjające kreowaniu nowych pomysłów i dzieleniu się wiedzą.

Następnym rozwiązaniem wspomagającym zarządzanie wiedzą jest **sieciowa struktura organizacyjna**, w której podstawową przesłanką podziału pracy jest właśnie wiedza. Specjalizacja opiera się na osobistych zainteresowaniach i możliwościach dobrowolnie przystępujących do sieci jednostek, a klasycznym mechanizmem koordynacji działań jest koordynator sieci (broker). **Cechy wyróżniające** organizacje sieciowe to wspólne cele, suwerenność i niezależność partnerów, dobrowolność uczestnictwa, elastyczny podział funkcji oraz odpowiedzialności między partnerami, integracja różnych płaszczyzn współdziałania partnerów, powtarzalny przepływ zasobów między partnerami, łatwy i szybki dostęp do informacji oraz duża efektywność ich wykorzystania, pojawienie się wysp wiedzy niejawnej, duży potencjał organizacyjnego uczenia się oraz wykorzystanie sieci komputerowych w procesach komunikowania się¹⁷.

¹⁵ Beliczyński J., Mesjasz Cz., Stabryła A.: *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy* [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie...*, op. cit., s. 180 - 181.

¹⁶ Zakrzewska-Bielawska A.: *Relacje...*, op. cit., s. 223.

¹⁷ *Ibidem*, s. 228.

Z kolei **organizacja wirtualna** (specyficzna forma organizacji sieciowej) jest tworzona na bazie wzajemnego zaufania przez organizacje, które wstępują w różnego rodzaju związki w celu osiągnięcia korzyści większych niż, gdyby działały same w sposób tradycyjny¹⁸. **Główne cechy** organizacji wirtualnej to¹⁹:

- koncentracja na kluczowych kompetencjach uczestników organizacji wirtualnej (dobór uczestników na podstawie posiadanych umiejętności i wiedzy);
- sieciowość - organizacja wirtualna składa się z sieci niezależnych, prawnie różnych jednostek, które łączy wspólny cel - realizacja konkretnego zadania (każda potencjalna organizacja wirtualna jest organizacją sieciową, ale nie każda organizacja sieciowa jest organizacją wirtualną - tym co odróżnia organizację wirtualną od sieciowej jest zasada switchingu, która oznacza nastawienie na wykorzystanie pojawiającej się szansy rynkowej poprzez konfigurację uczestników organizacji wirtualnej w zależności od zadań²⁰);
- płaskie struktury (nie ma hierarchii, występuje silna decentralizacja władzy);
- rozmyte granice;
- tymczasowość istnienia;
- elastyczność - szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu;
- niski stopień formalizacji;
- wspólny cel uczestników;
- dzielenie ryzyka, zasobów i wiedzy – umiejętności, wiedza, koszty związane z realizacją zadania, ryzyko niepowodzenia, dostęp do rynków światowych są dzielone między partnerów;
- zaufanie - w organizacji wirtualnej, gdzie brak jest uregulowań prawnych dla realizacji wspólnego celu, ważne jest zaufanie między partnerami;
- użycie nowoczesnych środków komunikacji.

Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach powinno prowadzić do ukształtowania **organizacji uczącej się (inteligentnej)**²¹, świadomie wykorzystującej procesy uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego przekształcania organizacji w kierunku zmierzającym do zwiększenia satysfakcji beneficjentów²². Wielu autorów definiuje organizację „uczącą się” poprzez pryzmat następujących **cech ją charakteryzujących**²³:

¹⁸ Wróbel P.: *Organizacja wirtualna* [w:] Czerska M., Szpitter A. A. (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 263 - 264.

¹⁹ Barczak B., Bartusik K., Kozina A.: *Modele strukturalne organizacji uczącej się* [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie...*, op. cit., s. 94 - 95.

²⁰ Sankowska A.: *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 54 - 57.

²¹ Lachiewicz S.: *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 57.

²² <http://www.nuria.pl/organizacja-uczaca-sie-wspolczesnym-narzedziem-zarzadzania/> [dostęp: 18.06.2012]

²³ Czerska M.: *Kierowanie...*, op. cit., s. 547-548.

- jest otwarta na eksperymenty i nowe doświadczenia;
- zachęca do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka;
- dostosowuje proces uczenia się do wymogów wynikających z przyjętej strategii działania;
- wszyscy uczestniczą w wytyczaniu polityki organizacyjnej;
- informacje wykorzystywane są do zapoznania ludzi z najistotniejszymi aspektami działalności firmy oraz do zachęcania i upoważnienia ludzi do podejmowania działań z własnej inicjatywy;
- bardzo wysoki jest stopień wewnętrznej wymiany wiedzy i doświadczeń (zarówno pomiędzy współpracownikami, jak też na linii kierownik – podwładny);
- organizacja kontaktuje się z innymi w celu wymiany wiedzy poprzez komparatystykę, wspólne przedsięwzięcia;
- pracownicy „skrajni” (mający kontakt z otoczeniem) gromadzą, dostarczają i rozpowszechniają informacje w ramach całego przedsięwzięcia;
- organizacja tworzy ułatwienia i warunki dla nauki (dla wszystkich, a nie tylko dla wybranych);
- role, procesy, procedury postrzegane są jako struktury tymczasowe, łatwo modyfikowalne dla zaspokojenia wymagań pracowników lub klientów;
- z większej autonomii i większego zakresu kompetencji wynika potrzeba wprowadzenia bardziej elastycznego systemu motywacji;
- tradycyjne relacje „przełożony – podwładny” zastępowane są samodzielnym zarządzaniem;
- warunkiem koniecznym do budowy organizacji „uczącej się” jest kreatywność – zarówno podwładnych, jaki i menedżerów.

Przedstawione rozwiązania nie stanowią zamkniętego zestawu typów struktur oraz organizacji sprzyjających zarządzaniu wiedzą. Na potrzeby niniejszego opracowania rozważania ograniczono tylko do wskazania wybranych przykładów. Należy wyraźnie zaznaczyć, iż istnieje szereg innych rozwiązań strukturalnych, które ze względu na ich specyficzne cechy mogą odegrać niezwykle istotną rolę w procesie zarządzania wiedzą.

5. Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy istnieją ograniczone możliwości przewidywania i planowania, wymusza się natomiast intensyfikację procesów uczenia się organizacji. Przedsiębiorstwa stosują coraz bardziej złożone systemy informacyjne, które pozwalają na zwiększenie stopnia elastyczności struktury organizacyjnej, a ta z kolei może posłużyć za narzędzie wspierające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Współczesnym przedsiębiorstwom, chcącym nadal się rozwijać i kreować nową wiedzę rekomenduje się zatem odejście od struktur

klasycznych na rzecz elastycznych rozwiązań np. tych, które opisano w niniejszym opracowaniu.

ORGANIZATIONAL STRUCTURES SUPPORTING KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ENTERPRISE

Abstract

In this paper we have presented the goals of knowledge management and pointed out the role of organizational structures in their realization. The article signalizes the need of incorporating knowledge management into the process of enterprise management, irrespective of the enterprise size and specificity. This study shows the characteristic features of the selected types of structures and organization, which on the basis of the literature review and the investigational results of other authors, were acknowledged as supportive to knowledge management.

Bibliografia:

Barczak B., Bartusik K., Kozina A.: *Modele strukturalne organizacji uczącej się* [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009

Beliczyński J., Mesjasz Cz., Stabryła A.: *Podstawy teoretyczne gospodarki opartej na wiedzy* [w:] Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009

Czerska M.: *Kierowanie zmianą w organizacji* [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Apanowicz J. (red.), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2002

Kieżun W.: *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997

Klincewicz K.: *Cele zarządzania wiedzą* [w:] Jemielniak D., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008

Kowalczyk A., Nogalski B.: *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007

Krupski R.: *Podstawy Organizacji i Zarządzania*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2004

Lachiewicz S.: *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007

Rutka R.: *Organizacja* [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Apanowicz J., (red.), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2002

Sankowska A.: *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009

Sobczak A.: *Struktury organizacyjne* [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002

Tabaszewska E.: *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012

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

Wróbel P.: *Organizacja wirtualna* [w:] Czerska M., Szpitter A.A. (red.), *Koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010

Zakrzewska-Bielawska A.: *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe Nr 1095 Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011

<http://www.knowledgeboard.com/download/1464/Katedra-Teorii-Zarzadzania-SGH-Zarzadzanie-Wiedza-Raport-.pdf.pdf>

<https://secure.knowledgeboard.com/download/1465/Raport-Zarz-dzanie-Wiedz-Bilans-do-wiadcze-.pdf.pdf>

<http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/5/id/60>

http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref11_full.html#1g

<http://www.nuria.pl/organizacja-uczaca-sie-wspolczesnym-narzedziem-zarzadzania/>