

PRACE NAUKOWE

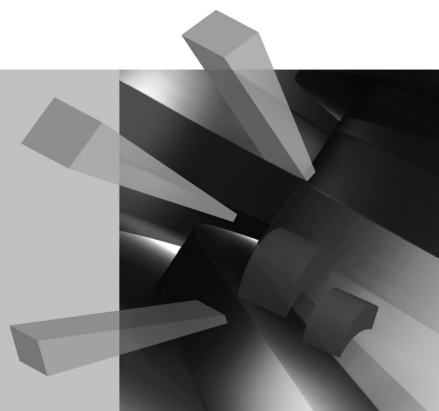
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

299

Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją



Redaktorzy naukowi

Grzegorz Bełz

Marian Hopej

Anna Zgrzywa-Ziemak



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub
Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz
Łamanie: Małgorzata Czupryńska
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:
www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,
The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192
ISBN 978-83-7695-342-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

| | |
|---|-----|
| Wstęp | 7 |
| Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Centrum Nowych Technologii w strategii rozwoju przedsiębiorstw branży komunalnej | 9 |
| Aldona Małgorzata Dereń: Znaczenie wiedzy i innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem..... | 24 |
| Joanna Kacała: Wewnętrzna logika relacji w modelu EFQM a doskonałość organizacyjna | 33 |
| Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Technologie informacyjno-komunikacyjne w zwinnej organizacji opartej na wiedzy – koncepcja badań | 40 |
| Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą | 49 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Model wiedzy inżynierskiej w doskonale elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie | 61 |
| Barbara Olszewska: Małe i średnie przedsiębiorstwa jako organizacje uczące się | 75 |
| Paweł Rumniak: Aktywa czy zasoby rynkowe?..... | 82 |
| Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Zarządzanie wiedzą jako źródło sukcesu małej firmy | 94 |
| Jan Skonieczny, Maja Zajac: Kluczowe cechy konkurencyjności organizacji inteligentnej | 105 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: Co napędza ewolucję w gospodarce opartej na wiedzy?..... | 113 |
| Edyta Tabaszewska: Etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą – wyniki badań w przedsiębiorstwach produkcyjnych | 122 |
| Marek Wąsowicz: Zarządzanie wiedzą w portfelach projektów..... | 130 |
| Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Kapitał ludzki w kształtowaniu zwinności organizacji opartych na wiedzy | 138 |
| Anna Zabłocka-Kluczka: Granice organizacji a odporność organizacji na kryzys..... | 148 |
| Anna Zgrzywa-Ziemak: Niejednoznaczny wpływ otoczenia na zdolność uczenia się przedsiębiorstwa..... | 160 |

Summaries

| | |
|--|-----|
| Grzegorz Belz, Paweł Malinowski, Zdzisław Olejczyk: Technology research center in municipal enterprise development strategy | 23 |
| Aldona Małgorzata Dereń: Importance of knowledge and innovation in the process of company management | 32 |
| Joanna Kacała: Internal logic of relations in EFQM model vs. organizational excellence | 39 |
| Joanna Kalkowska, Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Information and Communication Technologies in Agile Knowledge Based Organization – research concept | 48 |
| Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: The role of marketing research in cluster in the context of knowledge management concept | 60 |
| Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Engineering knowledge model at an ideally flexible manufacturing plant – concept and application | 74 |
| Barbara Olszewska: Small and medium enterprises as learning organizations | 81 |
| Paweł Rumniak: Market assets or resources? | 93 |
| Jan Skalik, Arkadiusz Wierzbic: Knowledge management as a source of small company's success | 104 |
| Jan Skonieczny, Maja Zajac: Key features of the competitiveness of an intelligent organization | 112 |
| Ewa Stańczyk-Hugiet: What drives evolution in knowledge based economy? | 121 |
| Edyta Tabaszewska: Knowledge management system development stages – research results in manufacturing companies | 129 |
| Marek Wąsowicz: Knowledge management in project portfolio | 137 |
| Hanna Włodarkiewicz-Klimek: Human capital in shaping agility of knowledge based organizations | 147 |
| Anna Zabłocka-Kluczka: Boundaries of organization and organization's immunity to crisis | 159 |
| Anna Zgrzywa-Ziemak: Ambiguous impact of the environment on the enterprise's learning capability | 169 |

Edyta Tabaszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ETAPY ROZWOJU SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ – WYNIKI BADAŃ W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRODUKCYJNYCH

Streszczenie: W artykule poruszono problematykę rozwoju systemu zarządzania wiedzą (SZW). Bazując na własnych badaniach empirycznych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach produkcyjnych, autorka charakteryzuje etapy rozwoju SZW. Rozważania oparto o model rozwoju organizacji Greinera, przy czym zaproponowano jego rozszerzenie o etap szósty, w którym następuje ścisła współpraca organizacji z otoczeniem i aktywny proces przekazywania wiedzy na zewnątrz, w tym liczne działania edukacyjne kierowane do klientów.

Słowa kluczowe: system zarządzania wiedzą, etapy rozwoju systemu zarządzania wiedzą, procesy zarządzania wiedzą, model rozwoju organizacji Greinera.

1. Definicja systemu zarządzania wiedzą

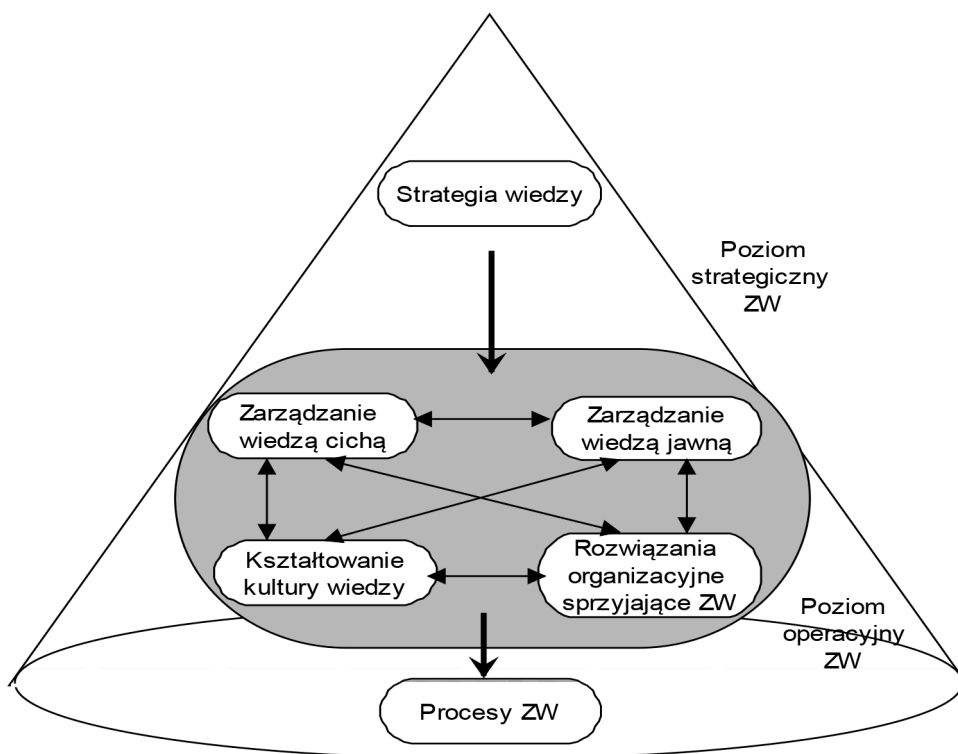
Analiza literatury przedmiotu prowadzi do wniosku, iż problematyka rozwoju stosowanych w przedsiębiorstwach SZW jest jeszcze rzadko poruszana i wymaga przeprowadzania badań empirycznych. Między innymi interesujące jest, jak zbudowany jest system ZW na kolejnych etapach rozwoju organizacji.

W literaturze przedmiotu nie ma zgody co do definiowania systemu ZW i identyfikacji jego elementów składowych. Jedną z najczęściej przytaczanych definicji jest ta zaproponowana przez M. Alavi i D.E. Leidner, a mianowicie, że jest to pewna klasa systemów informacyjnych, stosowanych do zarządzania wiedzą organizacyjną [Alavi, Leidner 1999, s. 7]. Wymienione autorki podkreślają jednak, że tak rozumiany SZW nie jest w stanie w pełni objąć wszystkich aspektów ZW, na przykład kulturowych, a jedynie w różny sposób je wspomóc [Alavi, Leidner 2001, s. 114].

Inni autorzy wyraźnie negują takie wąskie rozumienie tego pojęcia, podkreślając, że w żadnym wypadku nie należy utożsamiać systemów informatycznych z systemami zarządzania wiedzą. Na przykład A. Tiwana dostrzega istotną rolę technologii informacyjnych w tworzeniu SZW, przy czym traktuje go szerzej – jako zespół różnych narzędzi, tworzący swoistą architekturę ZW, służącą gromadzeniu

i udostępnianiu wiedzy, oraz komunikacji, także nieformalnej, a których wykorzystanie wsparte jest odpowiednią kulturą organizacyjną [Tiwana 1999, s. 170-172, 249].

Na podstawie analizy dostępnych w literaturze definicji SZW autorka proponuje własne podejście, według którego: system zarządzania wiedzą to zestaw metod, technik i narzędzi stosowanych w ramach wzajemnie zależnych podsystemów: zarządzania wiedzą cichą, zarządzania wiedzą jawną, kształtowania kultury wiedzy, jak również rozwiązań organizacyjnych, służących do realizacji procesów ZW zgodnie ze strategią wiedzy (rys. 1).



Rys. 1. System zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie wyróżnione podsystemy są ze sobą ściśle powiązane i wprowadzenie określonych metod i narzędzi w jednym z nich powoduje konieczność dostosowania pozostałych obszarów. Wszystkie podsystemy SZW są też jednakowo ważne i wszystkie wymagają uwagi. Pamiętać jednak należy, że na danym etapie życia organizacji różny może być wybór strategii wiedzy i w związku z tym różna może być rola poszczególnych podsystemów SZW z uwagi na stawiane cele i uwarunkowania funkcjonowania.

Tak definiowany system ZW rozumiany jest jako warstwa narzędziowa koncepcji zarządzania wiedzą. SZW wskazuje na swoiste instrumentarium, za pomocą którego owa idea zarządzania przedsiębiorstwem jest realizowana [Tabaszewska 2012, s. 44-46].

2. Metodyka badań empirycznych

W badaniach empirycznych przeprowadzonych w latach 2005-2010 uczestniczyły 4 przedsiębiorstwa produkcyjne i 5 firm oferujących wiedzę, zlokalizowane na terenie Polski¹. Przedstawione dalej wyniki badań dotyczą pierwszej grupy przedsiębiorstw, przy czym analiza porównawcza obu grup badanych firm pozwoliła na uściślenie sformułowanych wniosków.

Przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem wielkości (średnie i duże) oraz rodzaju działalności. Główną działalnością badanych organizacji produkcyjnych jest, w kolejności według ich wielkości, produkcja: wyrobów termoizolacyjnych i uszczelkarskich, linii technologicznych do wytwarzania papieru, oprogramowania do obsługi biznesu oraz produkcja chemii budowlanej. W trzech przypadkach powołano także specjalne komórki dedykowane do realizacji usług doradczych.

Badania były realizowane za pomocą analizy dokumentów organizacyjnych, obserwacji oraz wywiadu skategoryzowanego prowadzonego osobiście za pomocą kwestionariusza pytań. W wielu przypadkach w trakcie rozmowy z respondentami pojawiały się nowe wątki uściślające badane zagadnienie, zatem wykorzystano także wywiady nieskategoryzowane. W jednej z badanych firm zastosowano również metodę obserwacji uczestniczącej, gdyż autorka była członkiem zespołu odpowiedzialnego za implementację systemu ZW. Warto podkreślić, że wielość źródeł danych pozwoliła na triangulację danych.

3. Charakterystyka etapów rozwoju SZW

Badania empiryczne wykazały, że rozwój SZW przedsiębiorstw produkcyjnych przebiega adekwatnie do faz rozwoju organizacji wyróżnionych przez L.E. Greinera, a uzależnionych od jej wielkości i okresu prowadzenia działalności [Greiner 1972]. W przytoczonym cyklu życia organizacji wyodrębniono pięć faz, przy czym zakłada się, iż przejście do kolejnej uwarunkowane jest pojawieniem się określonego rodzaju kryzysu i poradzeniem sobie z nim.

¹ Niniejszy artykuł przedstawia jedynie wycinek znacznie szerszych badań empirycznych, w których uczestniczyły dwie grupy przedsiębiorstw: oferujące wiedzę i produkcyjne. Podstawowym celem badań była analiza metod, uwarunkowań i efektywności implementacji systemów zarządzania wiedzą. Głównie dlatego, że w badanym obszarze występowała znaczna luka informacyjna, zdecydowano się na zastosowanie podejścia idiograficznego (jakościowego) z wykorzystaniem metody studiów przypadków. Dzięki temu możliwe było przeprowadzenie badań pogłębionych, polegających na zebraniu szczegółowych danych i ich analizie, co pozwoliło na dokładną charakterystykę implementacji, rozwoju i specyfiki systemów ZW dwóch grup badanych przedsiębiorstw.

Jak można zauważyć, analizując tab. 1, w pierwszej fazie, z racji młodego wieku i małych rozmiarów firmy, mamy do czynienia z dominacją kontaktów bezpośrednich, co ma wpływ na niskie wykorzystanie zarówno profesjonalnych narzędzi zarządzania wiedzą jawną i cichą, jak i metod kształtowania kultury wiedzy. Nie są również wprowadzane konkretne rozwiązania organizacyjne sprzyjające ZW.

Na kolejnych etapach następuje porządkowanie działalności podstawowej poprzez specjalizację jednostek organizacyjnych i koncentrację na zarządzaniu wiedzą jawną. W fazie drugiej rozwijane jest zatem przede wszystkim instrumentarium podsystemu zarządzania wiedzą jawną, służące kodyfikacji informacji. Jest to naturalnym wynikiem rozwoju działalności, objawiającym się zarówno znacznym wzrostem liczby dokumentów, jak i postępującą standaryzacją działań.

Faza trzecia charakteryzuje się dalszym rozwojem podsystemu zarządzania wiedzą jawną z naciskiem na wykorzystywanie IT w celu koordynacji zdecentralizowanych działań. Następuje również dywersyfikacja i klasyfikacja zasobów wiedzy, wynikająca z postępującej specjalizacji komórek organizacyjnych według obsługiwanych rynków czy produktów.

W kolejnej – czwartej – fazie z racji wyodrębnienia oddziałów firmy powoływane i rozbudowywane są centralne jednostki odpowiedzialne za gromadzenie, pozyskiwanie i przepływ wiedzy skodyfikowanej pomiędzy poszczególnymi oddziałami, a także standaryzację działań. W przypadku znacznej dywersyfikacji oferty pojawiają się jednostki wyspecjalizowane w nadzorowaniu rozwoju poszczególnych produktów i potrzebnej w tym obszarze wiedzy. Na tym etapie podejmowane są również coraz liczniejsze działania związane z zarządzaniem wiedzą cichą, w tym obejmujące instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi. Nie oznacza to jednocześnie, że wcześniej nie podejmowano żadnych działań w tym zakresie, jednak dopiero w tej fazie w pełni dostrzega się ich znaczenie dla rozwoju organizacji.

Faza piąta polega na dalszym rozwoju już stosowanych instrumentów zarządzania wiedzą jawną i cichą oraz na bardziej świadomym kształtowaniu kultury wiedzy. Pojawiają się także takie rozwiązania organizacyjne, jak: zespoły interdyscyplinarne czy grupy ekspertów. Ich zadaniem jest przede wszystkim pełniejsze wykorzystanie posiadanych już zasobów wiedzy, rozwój tych zasobów w oparciu o wyspecjalizowane jednostki i uzyskanie efektu synergii, jak również niwelowanie negatywnego wpływu dużej wielkości organizacji na przepływ informacji i wiedzy pomiędzy pracownikami różnych oddziałów, pionów i szczebli zarządzania. Jeśli organizacja nie poradzi sobie z postępującym kryzysem współpracy (między innymi nie skorzysta z właściwych instrumentów ZW), to utrudnione będzie przejście do kolejnej fazy – skoncentrowanej na ścisłych relacjach z wybranymi elementami otoczenia. Organizacja, chcąc czerpać korzyści z zacieśnienia z nimi więzów, powinna bowiem w pierwszej kolejności poradzić sobie ze współpracą jednostek wewnętrznych. Na tym etapie można także zauważyć postępującą integrację działań realizowanych w ramach poszczególnych podsystemów ZW. Zdaniem autorki ten etap rozwoju SZW świadczy o przyjęciu przez przedsiębiorstwo cech organizacji uczącej się (*learning organization*).

Przeprowadzone przez autorkę badania empiryczne wykazały, że prezentowany model rozwoju należałoby uzupełnić o fazę szóstą, charakteryzującą się ścisłą współpracą z klientami, dostawcami i innymi partnerami gospodarczymi. Następuje w niej zacieranie się granic pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem i znaczny wzrost działań związanych z procesem przekazywania wiedzy na zewnątrz, który zdaniem autorki powinien uzupełnić model procesowy ZW. Na proces przekazywania wiedzy składają się głównie działania służące edukowaniu klientów. Rozwiązaniem jest także integracja systemów informatycznych partnerów gospodarczych celem usprawnienia przepływu wiedzy w całym łańcuchu logistycznym. Dodatkowe korzyści to wzrost lojalności klientów, poprawa jakości produktów, uzyskanie wizerunku eksperta, a nawet tworzenie społeczności odbiorców skupionej wokół marki. W opinii autorki przedsiębiorstwo, którego SZW przybrał postać charakterystyczną dla tego etapu rozwoju, można nazwać organizacją uczącą – w domyśle innych (*teaching organization*) (szerzej patrz: [Tabaszewska 2010, s. 21-22]).

Intensyfikacja tego rodzaju działań może jednak prowadzić do problemów związanych z ochroną wiedzy. Wydaje się, że sposobem na poradzenie sobie z tym kryzysem będzie uczynienie z przekazywania wiedzy otoczeniu dodatkowego atutu w walce konkurencyjnej dzięki traktowaniu wiedzy jako wartości dodanej do oferowanego produktu. Jakość oferowana klientowi będzie więc w tym kontekście rozumiana szeroko – jako połączenie jakości produktu, obsługi i edukacji. Transfer wiedzy na zewnątrz powinien być jednak poprzedzony analizą opłacalności w porównaniu z jej ochroną i utrzymaniem w firmie [Tabaszewska 2012, s. 235-236].

Tabela 1 przedstawia charakterystykę poszczególnych etapów ze wskazaniem na działania związane z ZW

Tabela 1. Charakterystyka działań ZW w poszczególnych fazach rozwoju SZW

| Faza | Kryzys | Działania ZW |
|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| <p><i>1. Kreatywności</i> Wzrost następuje przede wszystkim dzięki zaangażowaniu i talentom organizacyjnym właścicieli. Centralizacja decyzji i niesformalizowana struktura organizacyjna</p> | <p><i>Przywództwa</i> Załamanie możliwości osobistego kierowania przez właścicieli całością działań</p> | <p>Niski stopień kodyfikacji informacji, liczne kontakty bezpośrednie powodujące brak specjalnych narzędzi charakterystycznych dla strategii personalizacji, procesy ZW nadzorowane przez wąskie grono kierownictwa</p> |
| <p><i>2. Ukierunkowania</i> Stopniowe określanie kierunku rozwoju organizacji i precyzyjne formułowanie celów. Następuje formalizacja struktury organizacyjnej i wprowadzanie narzędzi analizy działalności</p> | <p><i>Autonomii</i> Niższe szczeble zarządzania nie posiadają realnych kompetencji, a centralizacja decyzji nie jest efektywna</p> | <p>Postępujący proces kodyfikacji informacji. Pojawiają się takie instrumenty ZW, jak np.: dokumentacja dotycząca procesów i produktów, raporty, sprawozdania, bazy danych</p> |

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|--|
| <p>3. <i>Decentralizacji</i> Podział zadań na zarządcze i operacyjne, postępująca dywizjonalizacja według kryterium rynku, produktu czy klienta</p> | <p><i>Sterowania</i> Naczelne kierownictwo nie jest w stanie sterować i kontrolować całości. Pojawia się groźba autonomizacji celów poszczególnych dywizjonów</p> | <p>Dywersyfikacja wiedzy, wysoka potrzeba kodyfikacji informacji, wykorzystanie systemów informatycznych do nadzorowania przebiegu procesów i koordynacji działań (np. wdrażanie zintegrowanych systemów informatycznych, hurtownie danych)</p> |
| <p>4. <i>Koordinacji</i> Powrót do centralizacji, pogłębienie formalizacji</p> | <p><i>Złożoności</i> Pojawia się problem z koordynacją działań</p> | <p>Rosnąca potrzeba standaryzacji wykorzystywanej wiedzy oraz nadzorowania jej przepływu między oddziałami (np. menedżerowie produktów, bazy dobrych praktyk, zarządzanie przez cele, systemy motywacyjne i ocen pracowników zorientowane na cele całej firmy)</p> |
| <p>5. <i>Współpracy</i> Organizacja bardzo złożona, pojawienie się komitetów grupujących kierowników różnych komórek i oddziałów, negocjowanie decyzji</p> | <p><i>Współpracy</i> Wyższe koszty kolektywnego działania i wzbogacania pracy, wydłużenie procesów decyzyjnych, nieumiejętność dostosowania się do nowego stylu pracy</p> | <p>Intensyfikacja działań związanych z zarządzaniem wiedzą cichą, w tym z ZZL, oraz kształtowaniem kultury wiedzy (np. zespoły interdyscyplinarne o zmiennym składzie osobowym, regularne spotkania przedstawicieli kilku jednostek organizacyjnych, kodeks wartości, systemy motywacyjne i ocen pracowników uwzględniające potrzebę kształtowania kultury wiedzy, nadzorowanie rozwoju kompetencji pracowników, badania satysfakcji pracowników, grupy ekspertów, wzrost liczby szkoleń z zakresu umiejętności interpersonalnych, e-learning)</p> |
| <p>6. <i>Współpracy z otoczeniem</i> Organizacja o przenikalnych granicach, ścisła współpraca z partnerami gospodarczymi i koordynacja wspólnych przedsięwzięć, jakość produktu uzależniona od współpracy z klientami i dostawcami</p> | <p><i>Ochrony wiedzy</i> Wzrost zagrożenia ze strony konkurentów</p> | <p>Wzrost działań związanych z przekazywaniem wiedzy do otoczenia za pomocą takich instrumentów, jak np.: webinaria, e-learning, szkolenia, fora dyskusyjne dla klientów, badania satysfakcji klientów, sieć doradców ściśle współpracujących z klientami, wspólne zespoły z dostawcami i klientami</p> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych oraz literatury: [Gruszecki 2002, s. 234-235].

Analiza rozwoju SZW badanych przedsiębiorstw potwierdza opinię, iż w dalszych fazach rozwoju organizacji czynnik ludzki uzyskuje zasadnicze znaczenie, a kapitał ludzki staje się często zasadniczym zasobem strategicznym firmy, ponieważ od niego zależą klimat współpracy i lojalności, innowacje i jakość [Gruszecki 2002, s. 235-236]. Na ostatnim z wyróżnionych etapów rozwoju SZW przedsiębiorstwa idą jeszcze dalej, traktując klientów czy dostawców nie tylko jako istotne źródła wiedzy zewnętrznej, lecz także jako wręcz integralną część samych firm. Bogate instrumentarium przepływu informacji i wiedzy oraz rozwój współpracy prowadzi do transformacji przedsiębiorstw w kierunku przyjęcia cech tzw. organizacji bez granic (szerzej patrz: [Ashkenas i in. 2002]).

4. Podsumowanie

Przedstawiony model rozwoju systemu ZW wymaga dalszych badań nie tylko w zakresie bardziej szczegółowej charakterystyki poszczególnych faz, ale również warunkowań rozwoju czy specyficznych rozwiązań przyjmowanych w poszczególnych branżach. Pamiętać także należy, iż rozwój SZW w każdym przypadku wymaga indywidualnej analizy. Wiele organizacji nie przechodzi przez wszystkie opisane fazy cyklu życia, pozostając na wczesnych etapach rozwoju, a inne, z racji swej wielkości, już na początku działalności zmuszone są do wprowadzenia rozwiązań charakterystycznych dla dalszych etapów.

Literatura

- Alavi M., Leidner D.E., *Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits*, "Communications of the Association for Information Systems" 1999, vol. 1, article 7.
- Alavi M., Leidner D.E., *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*, "MIS Quarterly" 2001, vol. 25, iss. 1, Minneapolis.
- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey – Bass Inc. Publisher, San Francisco 2002.
- Greiner L.E., *Evolution and revolution as organizations grow*, "Harvard Business Review", July-August 1972.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN Scientific Publishers, Warszawa 2002.
- Tabaszewska E., *Teaching organization – nowa forma organizacji opartej na wiedzy?*, „Przegląd Organizacji” 2010.
- Tabaszewska E., *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Tiwana A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall PTR, 1999.

KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM DEVELOPMENT STAGES – RESEARCH RESULTS IN MANUFACTURING COMPANIES

Summary: This paper addresses the issue of knowledge management system (KMS) development. Based on own empirical research conducted in manufacturing companies, the author characterizes the development stages of KMS. Considerations were based on the Greiner's model of firm growth, however, an extra sixth stage was proposed in which the organizations work closely with the environment and the active process of imparting knowledge to the outside takes place, including a number of educational activities directed to the clients of a company.

Keywords: knowledge management system, development stages of knowledge management system, knowledge management processes, Greiner's model of firm growth, learning organization, teaching organization.