

**Agnieszka Berska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **CZYNNIKI WEWNĘTRZNE SPRZYJAJĄCE IMPLEMENTACJI KONCEPCJI ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH USŁUGOWYCH**

---

**Streszczenie:** Wiedza jest ważnym aspektem działalności przedsiębiorstw usługowych opierających swoje działanie na realizacji zadań wymagających zastosowania nowych zaawansowanych rozwiązań, dostosowanych do ciągle zmieniających się okoliczności. Wewnętrzne uwarunkowania implementacji koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie podzielone zostały na siedem grup zgodnie z modelem 7-s firmy McKinsey. Według tego samego klucza dokonano analizy przykładowego przedsiębiorstwa usługowego wraz z próbą wyróżnienia czynników warunkujących sukces implementacji i rozwoju koncepcji zarządzania wiedzą.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie wiedzą, organizacyjne uwarunkowania zarządzania wiedzą, zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach usługowych.

### **1. Wstęp**

Bez wątplenia wiedza należy do ważnych zasobów każdego przedsiębiorstwa, stanowiąc źródło jego przewagi rynkowej. Takiemu postrzeganiu wiedzy sprzyja traktowanie jej jako strategicznego czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa, który przy odpowiednim wykorzystaniu znacząco przyczynia się do wzrostu jego innowacyjnego potencjału. O szczególnym znaczeniu wiedzy możemy mówić w przypadku przedsiębiorstw usługowych, które korzystają z wiedzy charakteryzującej się dużą zmiennością. Bieżąca działalność opiera się bowiem na realizacji znacząco różnych od siebie zadań, które nie pozwalają na ograniczanie się do już pozyskanej wiedzy. Z perspektywy organizacji uwarunkowania w procesie zarządzania wiedzą mogą występować w samej organizacji bądź w jej otoczeniu. W kontekście niniejszej pracy, po uwzględnieniu jej objętości, zakres tematyczny został ograniczony do uwarunkowań o charakterze wewnętrznym.

Ranga nadana wiedzy motywuje autorkę do prac właśnie nad tym wycinkiem nauk o zarządzaniu – swojego zadania upatruje w zdiagnozowaniu układu czynników wewnętrznych, pozwalających na skuteczną implementację koncepcji w praktyce polskich przedsiębiorstw, które opierają swoją działalność na dostarczaniu

firmom zewnętrznym dynamicznie zmieniających się usług. Wiedza w tym wypadku ma kluczowe znaczenie, każda bowiem z oferowanych usług realizowana jest w odmiennych warunkach: wymaga od pracowników nowych kwalifikacji, narzuca pracę z ludźmi spoza firmy, odbywa się w nowym otoczeniu, a jej ostateczny kształt każdorazowo zależy od potrzeb klienta. Analiza wewnętrznych uwarunkowań implementacji koncepcji zarządzania wiedzą jest próbą szerszego spojrzenia na problem, a zarazem skonfrontowania go z praktyką gospodarczą. Celem opracowania jest wskazanie, na kanwie przedstawionego studium literaturowego, uwarunkowań wewnętrznych zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie świadczącym usługi wymagające zasobów wiedzy charakteryzujących się dużą zmiennością. Artykuł ma charakter teoretyczno-praktyczny. Wstępem do rozważań jest przedstawiony dorobek teoretyczny w zakresie uwarunkowań zarządzania wiedzą. Jako egzemplifikację autorka wybrała przedsiębiorstwo AD – centrum usług outsourcingowych, upatrujące źródła swojej rynkowej przewagi w zarządzaniu wiedzą. Przykład firmy AD obrazuje specyficzny charakter czynników wewnętrznych – ważnych dla skutecznej implementacji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach świadczących usługi, a zarazem wrażliwych na wiedzę.

## 2. Wewnętrzne uwarunkowania ZW

System zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie nie może być postrzegany jako odrębny samoistny byt, jest on bowiem częścią większości procesów w organizacji. Udana budowa systemu należy do kwestii wewnętrznych przedsiębiorstwa, aczkolwiek rola otoczenia nie pozostaje bez znaczenia [Godziszewski 2006, s. 119]. Typologia uwarunkowań i przejrzystej ich konfiguracji, odzwierciedlającej układ faktyczny, jest przedmiotem debat badaczy każdej koncepcji. Na potrzeby niniejszego artykułu najbardziej adekwatną klasyfikację stanowi powstały w firmie McKinsey model 7-s. Jest to schemat siedmiu sfer przedsiębiorstwa istotnych z punktu widzenia osiągnięcia sukcesu rynkowego. Dwa pierwsze elementy, tzw. twarde, to strategia (*strategy*) i struktura (*structure*). Do pozostałych, „miękkich”, należą: styl (*style*), systemy (*systems*), pracownicy (*staff*), kwalifikacje (*skills*) oraz mieszczące się w centrum układu wartości wspólne (*shared values*) [Peters, Waterman 1984, s. 8-12]. Również z punktu widzenia orientacji na wiedzę sfery te pozwalają stworzyć kompleksowy obraz przedsiębiorstwa. W sposób szczególnie podkreślone zostały części składowe o niebagatelnym znaczeniu dla harmonijnego rozwoju i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a więc swoistego sukcesu zgodnego z teorią T.J. Petersa i R.H. Watermana [Kalińska 2006, 238].

### 2.1. Strategia przedsiębiorstwa

Pierwszą ze sfer analizowanych przez model 7-s jest strategia przedsiębiorstwa. Strategia to wiązka długookresowych celów przedsiębiorstwa połączonych w rozbudowany plan działań. Środki i zasoby do realizacji planu dostosowywane są

do wyzwań stawianych przez otoczenie w celu zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków rozwoju i wzrostu [Grudzewski, Hejduk 2001, s.86]. Wpisanie zarządzania wiedzą w strategię przedsiębiorstwa pozwala stworzyć warunki sprzyjające tej koncepcji w całej organizacji, począwszy od właściwej konstrukcji budżetu, rokrocznie przeznaczającego odpowiednie środki na rozwój wiedzy. Także w długoterminowej perspektywie wiedza wyznacza kierunek rozwoju organizacji, którego nie mogą zaniedbać osoby szczególnie odpowiedzialne za przełożenie strategii na bardziej konkretne działania.

## 2.2. Struktura przedsiębiorstwa

Kolejnym „twardym” elementem modelu McKinseya jest struktura. Na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa składają się przede wszystkim zależności funkcjonalne i hierarchiczne pomiędzy częściami składowymi organizacji. Powiązanie stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych umożliwia efektywne kierowanie organizacją [Nalepka 2001, s. 10]. Efektywna organizacja koncentruje się na więziach organizacyjnych pozwalających na sprawne przepływy między podmiotami, w tym przepływy wiedzy. W zakresie transferu wiedzy znaczenie ma nie tylko organizacja formalna, ale także jej część wymykająca się organizacyjnym schematom, czyli struktura nieformalna. O ile w pierwszym przypadku relacje są zaplanowanymi kontaktami pomiędzy elementami systemu, o tyle w przypadku struktury nieformalnej inicjowane są spontanicznie przez członków organizacji [Krupski 2004, s. 66-67]. Przytoczone definicje pozwalają sądzić, iż struktura idealna – pozwalająca na transfer i dyfuzję wiedzy, charakteryzuje się dużą elastycznością wynikającą z istnienia więzi nieformalnych. Potwierdzeniem tej tezy jest model struktury przedsiębiorstwa zarządzającego wiedzą, który stworzyli japońscy naukowcy Ikujiro Nonaka i Hirotaka Takeuchi. Zakłada on odrzucenie struktur zadaniowych bądź biurokratycznych na rzecz ich kombinacji w postaci organizacji hipertekstowej. Struktura biurokratyczna sprawnie gromadzi i wykorzystuje wiedzę poprzez jej internalizację, podczas gdy w zadaniowej strukturze socjalizacja i eksternalizacja pozwalają na jej kreowanie. Źródeł sukcesu należy poszukiwać w lokalizowaniu wiedzy w różnych kontekstach oraz zdolności członków do zmieniania kontekstów, swobodnego między nimi poruszania się, a co za tym idzie, umiejętności członków organizacji przystosowywania się do sytuacji w jej wnętrzu i otoczeniu [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 202-207].

## 2.3. Styl

Debatę nad „miękkimi” sferami przedsiębiorstwa wymienionymi w modelu firmy McKinsey rozpoczyna styl. Definicje stylu zarządzania koncentrują się na pewnym utrwalonym sposobie czy stosunkowo trwałym układzie czynników, dzięki którym przełożony wpływa na swoich podwładnych, skłaniając ich do wykonywania powierzonych zadań [*Leksykon zarządzania* 2005, s. 46]. Kluczowym podmiotem definicji jest menedżer, którego zaangażowanie w sprawy organizacji, dzięki umiejęt-

nemu wykorzystaniu szerokiego wachlarza dostępnych środków, wyzwała w pracownikach potencjał do kreowania, dyfuzji i internalizacji wiedzy.

#### **2.4. Systemy**

Na system składa się proces lub grupa procesów, integrujących działania w sposób umożliwiający realizację celów założonych przez organizację. W kontekście zarządzania wiedzą uwarunkowania systemowe należą do zagadnień najszerzych, obejmujących między innymi: system rekrutacji, system szkoleń i motywacyjny. Nawiązując do systemu rekrutacji ważne jest już na tym etapie poszukiwanie osób o konkretnym profilu osobowościowym: otwartych na zmiany i szybko adaptujących się do nowych warunków. Skuteczny system szkoleń w przedsiębiorstwie ma nieoceniony wpływ na organizację, gdyż pozwala w większym stopniu wykorzystać talent i potencjał pracowników. Rozpatrując zagadnienie w kontekście przedsiębiorstwa zarządzającego wiedzą, możemy zauważyć inne jego atuty, takie jak: zmniejszenie kosztów uczenia się, tj. minimalizowanie prawdopodobieństwa popełniania błędów przez pracowników, zwiększenie skuteczności zarządzania wiedzą oraz elastyczność pracowników wynikająca z poszerzenia ich umiejętności, pomocy pracownikom w adaptowaniu się do nowych sytuacji poprzez zrozumienie przyczyn i zapewnienie wiedzy potrzebnej w turbulentnych warunkach [Armstrong 2000, s. 425]. Innym ważnym systemem jest odpowiednio skonstruowany system motywacyjny, zachęcający do współdziałania w celu generowania nowych pomysłów, promujący inwencję i kreatywność, wyróżniający pożądaną postawę tj. otwartość na wiedzę i wspieranie innych posiadaną wiedzą.

#### **2.5. Pracownicy**

Pracownicy, personel to największy kapitał przedsiębiorstwa, szczególnie przedsiębiorstwa opartego na wiedzy. Pracownicy każdego szczebla są dla firmy nieocenioną pomocą w procesach zmian i udoskonaleń. Wziąwszy pod uwagę, że zadaniem organizacji wiedzy jest pobudzanie procesu przekazywania informacji pomiędzy jej członkami, ważne jest, by pracownicy posiadali cechy predestynujące ich do realizacji tego zadania [Nonaka 2006, s. 35]. Niewątpliwie są to chociażby podstawowe umiejętności interpersonalne i odpowiedni stosunek do otoczenia. Do innych ważnych cech należą aspiracje poparte kompetencjami i ciągłe dążenie do samorozwoju.

#### **2.6. Kwalifikacje**

Kontynuując temat kadr, warto szczególną uwagę poświęcić kompetencjom pracowników. Zorganizowanie oraz skoordynowanie zasobów kapitału rzeczowego i finansowego, technologii i organizacyjnego *know-how* w celu kreowania wiedzy możliwe jest tylko wtedy, gdy dokonuje tego pracownik z właściwym wsparciem w postaci kwalifikacji. By kompetencje przyczyniały się do sukcesu firmy, ważne jest posiadanie o nich informacji umożliwiających stosunkowo proste przekierowanie zadań do właściwych osób. Upowszechnienie dostępu do tychże informacji

wśród pracowników sprzyja rozwojowi i transferowi wiedzy. Dodatkowo wpływa na organizację wykorzystanie kompetencji pracowników poprzez zniesienie bądź ograniczenie tradycyjnego zaszeregowania pracowników na rzecz uczestnictwa w międzywydziałowych zespołach [Stańczyk 2006, s. 210]. Jest to szczególnie istotne dla przedsiębiorstwa usługowego, które mimo określonego profilu działalności każdorazowo realizuje swoje zadanie w odmiennych warunkach, współpracując z osobami z zewnątrz.

### 2.7. Wartości wspólne

Przedsiębiorstwa nadające wiedzy nadrzędny charakter nie mogą zaniedbać świadomego i celowego budowania systemu wartości przedsiębiorstwa. Powinien on promować otwarcie na nowe doświadczenia wykraczające poza dotychczasową praktykę, podejmowanie odpowiedzialnego ryzyka, akceptację błędów, ciągłe uczenie się ze szczególnym podkreśleniem zespołowego uczenia się, a także nastawienie na nowe idee oraz informacje z zewnątrz [Stańczyk 2006, s. 211].

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, oprócz dbania o wszystkie istotne sfery, konieczne jest zadbanie o pozytywną relację między nimi, efekt synergii, który sprawi, że działania w zakresie jednego obszaru staną się inspiracją oraz fundamentem działań rozwijanych w kolejnych obszarach.

## 3. Przykład przedsiębiorstwa z grupy BPO

Opisane poniżej przedsiębiorstwo AD ma siedzibę w jednym z miast Dolnego Śląska, jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością świadczącą usługi, w tym również usługi outsourcingowe<sup>1</sup>. Powstało w roku 2004, by na rzecz spółki dominującej realizować innowacyjne projekty biznesowe. Błyskawiczny rozwój firmy oraz szybko rosnący potencjał połączony z modernizacją i rozbudową pozwolił na przekształcenie jej w multimedialne *contact center* działające w oparciu na modelu *business process outsourcing*. AD jest przykładem przedsiębiorstwa nastawionego na ciągły rozwój, stale poszukującego nowych sposobów podnoszenia skuteczności swojego systemu zarządzania. Chęć bycia liderem związana jest z potencjałem drzemącym w przedsiębiorstwie. Odnosząc opisane powyżej teoretyczne uwarunkowania organizacji usługowej do skutecznej implementacji zarządzania wiedzą w przykładowym przedsiębiorstwie, możemy przeanalizować siedem sfer działalności zgodnych z modelem firmy McKinsey.

W dziedzinie strategii przedsiębiorstwo ma jeszcze spore braki. Mimo że zaznaczona jest orientacja na wiedzę, nie pociąga ona za sobą dalszych następstw, ma raczej charakter życzeniowy. Przy odpowiednim ukierunkowaniu strategii, szczególnie ze strony kadry zarządzającej przedsiębiorstwem, ma ona szansę stworzyć właściwy

---

<sup>1</sup> Rozdział powstał z wykorzystaniem materiałów udostępnionych przez przedsiębiorstwo oraz na podstawie wywiadów przeprowadzonych z osobami na stanowiskach menedżerskich i kierowniczych.

grunt dla implementacji i rozwoju strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie AD. Do grupy elementów „twardych” należy również struktura przedsiębiorstwa. W omawianym przykładzie istnieje stała „sztywna” struktura dająca pracownikom poczucie stabilności. Jej negatywne skutki związane z istnieniem formalnych barier w kreowaniu wiedzy niwelowane są poprzez przydzielanie pracowników do prac nad dużą liczbą projektów realizowanych symultanicznie. Nie jest to wprawdzie struktura hipertekstowa, jednak daje pracownikom rozmieszczonym w różnych miejscach przedsiębiorstwa możliwość współpracy, wzajemnego uzupełniania i dzięki temu wzbogacania posiadanej wiedzy. Ponadto przydzielanie zadań grupom o zmiennym składzie sprzyja rozwojowi nieformalnych więzi, co w perspektywie tworzy klimat sprzyjający wiedzy.

Pierwszym z elementów „miękkich” w modelu 7-s jest styl zarządzania. W firmie AD od dawna przychyłano się ku partycypacji pracowniczej. Jej pozytywne efekty, jak m.in. zmniejszenie dystansu pomiędzy pracownikami, zwiększenie tendencji do podejmowania ryzyka w postaci niekonwencjonalnych rozwiązań oraz widoczny wzrost zaangażowania w pracę, szczególnie kadry menedżerskiej średniego szczebla, przekonały władze przedsiębiorstwa o konieczności kontynuowania tej idei. Mniejszy dystans między pracownikami oznacza przełamywanie barier i zbliżenie, szczególnie do osób zajmujących wyższe szczeble w hierarchii. Tym samym atmosfera w biurze wyraźnie służy wymianie poglądów i wzajemnemu uczeniu się członków organizacji, a firma staje się harmonijną całością zdecydowanie lepiej dopasowaną do wymogów kreowanych przez otoczenie. Niekonwencjonalne rozwiązania wpisane są w działalność przedsiębiorstw usługowych realizujących zadania w oparciu o nowo pozyskaną wiedzę. Ponieważ nie zostały jeszcze wypracowane dla nich standardy realizacji, mając świadomość wyższego stopnia ryzyka i akceptując ten fakt, daje się zatrudnionym możliwość weryfikacji zdobytej wiedzy oraz jej ewentualnej harmonizacji w obszarach wykazujących braki bez obawy o utratę pozycji opartej na dotychczasowym dorobku. Zaangażowana kadra zarządzająca nadaje ton pracy poszczególnych zespołów, promując postawy nastawione na współpracę i dbając o swobodę przepływu informacji. Dotyczy to szczególnie relacji pionowych, gdzie menedżerowie muszą wykazać się dużą otwartością na wiedzę współpracowników zajmujących niższe szczeble w hierarchii, kreując w ten sposób odpowiedni klimat dla innowacyjnych rozwiązań. Systemy ważne dla przedsiębiorstwa AD to system rekrutacji oraz szkoleń. Proces rekrutacji prowadzonej przez przedsiębiorstwo należy do bardzo rozbudowanych. Na każdym jego etapie dba się, by do firmy trafiały wyłącznie osoby o pożądanym cechach, otwarte na wiedzę i łatwo adaptujące się do nowych warunków – począwszy od przygotowania materiałów do realizacji procesu, ze szczególnym naciskiem na szczegółowy profil kompetencyjny kandydata, odpowiadający wymogom firmy działającej w oparciu na dynamicznej wiedzy, poprzez rekrutacyjne i kompetencyjne testy oceny kandydatów w fazie selekcji, aż do realizacji procedur przedzatrudnieniowych i onboardingu, czyli zestawu szkoleń wstępnych jako dopełnienie systemu rekruta-

cji. Pozwalają one nowemu pracownikowi szybko wdrożyć się w sposób działania systemu przedsiębiorstwa, skrócić proces integracji, a przede wszystkim ujawnić swój potencjał w zakresie kreowania wiedzy. Innym systemem, równie ważnym, są szkolenia. Umożliwiają pracownikom rozwijanie posiadanej wiedzy i umiejętności oraz ułatwiają znajdowanie nowych sposobów ich implementacji. W tym celu w przedsiębiorstwie powstał zespół szkoleń, który dba, by pracownicy mieli dostęp do wiedzy koniecznej do efektywnej pracy w turbulentnych warunkach. W zależności od uwarunkowań i charakterystyki przygotowywanych projektów firma korzysta także ze szkoleń organizowanych przez partnerów, na rzecz których świadczyć ma swoje usługi, lub szkoleniowców zewnętrznych. Szkolenia organizowane przez usługobiorców pozwalają uzupełnić wiedzę pracowników w zakresie działalności partnera, co jest warunkiem stworzenia satysfakcjonującego produktu. Kolejne źródło szkoleń to zewnętrzne firmy świadczące usługi szkoleniowe, głównie szkolenia specjalistyczne dla kadry zarządzającej, liderów projektów, koordynatorów i szkoleniowców. Pozwalają one na szybką absorpcję nowej wiedzy z otoczenia oraz jej internalizację w firmie. Szkolenia uzupełnia system indywidualnej pracy z najlepiej wykwalifikowanymi pracownikami o najbogatszym doświadczeniu, tj. coaching i mentoring. Pracownicy ci posiadają odpowiednie kompetencje m.in. do wskazywania kierunków rozwoju wiedzy uczestniczących w nich osób. Systemem, którego możliwości jeszcze nie zostały wykorzystane w służbie wiedzy, jest system motywacyjny. Obecnie znajduje się w fazie konsultacji pracowniczych jego nowa odsłona promująca nastawienie na ciągły rozwój oraz dzielenie się posiadaną wiedzą, premiująca pracowników wykazujących się wysoką kreatywnością w zakresie rozwoju wiedzy. Analizując systemy przedsiębiorstwa: rekrutacji, szkoleń i projektowany system motywacyjny, można zauważyć tendencje sprzyjające pełnej implementacji koncepcji zarządzania wiedzą.

Bazując na opisanym wcześniej systemie doboru pracowników oraz złożonym systemie szkoleń, bez wątplenia możemy stwierdzić, że jest to ważny obszar przedsiębiorstwa, dlatego też ciągle podejmowane są działania mające na celu podniesienie jakości kadr. Z powodu specyficznego sposobu świadczenia usług na rzecz podmiotów zewnętrznych każdy kolejny projekt stawia przed firmą nowe wyzwania, na które może ona odpowiedzieć właśnie dzięki pracownikom kompetentnym, otwartym na wiedzę w otoczeniu. Dzięki współpracy w różnego rodzaju zespołach uczestnicy projektów zdobywają informacje o umiejętnościach i kwalifikacjach pozostałych członków zespołu. Informacje te są sprawnie przekazywane pomiędzy pracownikami, co będzie skutkowało w przyszłości lepszym podziałem pracy przy realizacji projektów wymagających określonej wiedzy.

Kwintesencją kultury organizacyjnej sprzyjającej implementacji koncepcji zarządzania wiedzą jest system wartości. W firmie AD wartością najwyższą jest satysfakcja klienta. Sposób na jej osiągnięcie to podzielenie przez wszystkich pracowników wartości budujących podwaliny efektywnego wykorzystania posiadanej wiedzy, takich jak innowacyjność, otwartość i zaufanie.

## 4. Podsumowanie

Wdrożenie koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym ma niewątpliwie wpływ na pozycję rynkową przedsiębiorstwa, szczególnie przedsiębiorstwa, które korzysta z wiedzy charakteryzującej się dużą zmiennością. Każda ze sfer wymienionych w modelu 7-s zawiera wewnętrzne czynniki decydujące o sukcesie implementacji, uwzględniające specyficzny charakter organizacji.

Przytoczony przykład przedsiębiorstwa wykazuje istnienie sprzyjających warunków do wdrożenia koncepcji zarządzania wiedzą w sześciu spośród siedmiu omawianych sfer przedsiębiorstwa. Pozwala przypuszczać, iż ukierunkowanie przedsiębiorstwa na wiedzę zapewni mu uprzywilejowaną pozycję konkurencyjną. Każda ze sfer działania wykazuje cechy pozwalające sądzić, iż przedsiębiorstwo, w oparciu o ciągle rozwijaną i aktualizowaną wiedzę, liczyć może na szybki rozwój i wzrost znaczenia na rynku krajowych dostawców usług *contact center*. Aktywność na otwartym rynku przedsiębiorstw usługowych wymaga ciągłego udoskonalania stosowanych metod zarządzania, co w konsekwencji prowadzić powinno do dalszego pogłębiania orientacji przedsiębiorstwa na wiedzę. Istniejący już w firmie układ czynników organizacyjnych sprzyja pełnemu wdrożeniu strategii wiedzy i opieraniu na niej dalszego rozwoju. Warunkiem koniecznym jest jednak nadanie wiedzy rangi priorytetu i dokonywanie zmian w poszczególnych sferach przedsiębiorstwa, tak by osiągnąć cel, wykorzystując istniejące, wyjątkowo sprzyjające wiedzy, uwarunkowania, odpowiadając na rysującą się wyraźnie potrzebę zarządzania wiedzą. Przedsiębiorstwa działające w oparciu na dynamicznej wiedzy kreują trwałe, duże zapotrzebowanie na wiedzę, a jednocześnie tworzą wyjątkowo sprzyjające warunki do jej kształtowania.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000.
- Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- Kalińska M., *Uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2006.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, I-Bis, Wrocław 2004.
- Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Drukarnia Antykwa, Kraków 2001.
- Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy*, [w:] P.F. Drucker i in., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2000.



- Olczak A., Kołodziejczyk-Olczak I. (red.), *Leksykon zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno- Ekonomicznej, Łódź 2005.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, New York 1984.
- Stańczyk S., *Wartości i praktyki wyróżniające organizacje wiedzy*, [w:] A. Binsztok, K. Perechuda (red.), *Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.

## **INTERNAL FACTORS DETERMINING THE SUCCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN SERVICE ENTERPRISES**

**Summary:** Companies providing some services belong to the group of companies extremely sensitive to knowledge. Internal factors of knowledge management implementation in the company have been divided into seven groups according to the McKinsey 7S Framework. According to the same method of the 7S model, the analysis of the sample group member with an attempt to highlight knowledge management success factors of implementation and development has been carried out.

**Keywords:** knowledge management, organizational factors of knowledge management, knowledge management in services company.