PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 162
Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem 2011

Edyta Tabaszewska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU IMPLEMENTACJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W ŚWIETLE WYNIKÓW ANALIZY LITERATURY PRZEDMIOTU

Streszczenie: Opracowanie przedstawia wyniki analizy literatury przedmiotu w zakresie identyfikacji kluczowych czynników sukcesu implementacji systemu zarządzania wiedzą (ZW). Autorka przedstawia czynniki wyróżnione przez wybranych autorów, jednocześnie podkreślając, iż wszystkie powinny być przedmiotem zainteresowania osób odpowiedzialnych za wprowadzenie zarządzania wiedzą do organizacji.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie, implementacja, czynniki sukcesu.

1. Wstęp

Analiza organizacji, które podjęły się realizacji implementacji systemu zarządzania wiedzą (SZW)[1], prowadzi do zdefiniowania kluczowych czynników decydujących o sukcesie lub porażce w tym zakresie. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele pozycji, których autorzy na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowali kluczowe czynniki sukcesu tego przedsięwzięcia. Praktycy zarządzania, którzy chcą implementować system ZW do organizacji, powinni z pewnością wziąć je pod uwagę już na etapie przygotowawczym. Pozwoli to uniknąć błędów, opóźnień, a przede wszystkim porażki, i wprowadzić system ZW przynoszący wymierne korzyści.

Warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu często nie rozróżnia się czynników sukcesu związanych z wprowadzaniem i funkcjonowaniem systemu ZW, tak jak zamiennie mówi się o wprowadzaniu ZW i systemu ZW. Pierwszy rodzaj czynników związany jest z zarządzaniem projektem implementacji systemu ZW, charakteryzującym się określonym przebiegiem i czasem trwania oraz ograniczonymi zasobami. Sam przebieg projektu uzależniony jest od drugiego rodzaju czynników, a mianowicie dotyczących w większej mierze postaci systemu ZW, czyli rodzaju, liczby i organizacji instrumentów ZW. Zatem czynniki sukcesu implementacji systemu ZW po części

[1] System ZW można zdefiniować jako kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, służący do realizacji założeń koncepcji ZW, dla osiągnięcia celów organizacji [Mikuła 2007, s. 121].

wskazują już na główne elementy jego budowy. Jeśli organizacja zdecydowała się na formalną implementację, to oczywiście od powodzenia projektu wprowadzenia zależy późniejsza postać i efektywność funkcjonowania SZW. Wiele organizacji posiada bowiem system ZW bez podjęcia się zaplanowanego projektu zmian.

2. Wybrane propozycje kluczowych czynników sukcesu wprowadzania SZW

Na podstawie powyższego rozróżnienia czynników sukcesu implementacji i funkcjonowania systemu ZW oraz dogłębnej analizy literatury przedmiotu, autorka dokonała ich selekcji i wyboru, i poniżej przedstawia jedynie te, które dotyczą bezpośrednio implementacji SZW (tab. 1). Przystępując do realizacji omawianego

Tabela 1. Kluczowe czynniki sukcesu implementacji SZW wyróżnione przez wybranych autorów

Autorzy	Kluczowe czynniki sukcesu
1	2
T.H. Davenport i inni [Davenport i in. 1998, s. 50-55]	1) połączenie z ekonomiczną wydajnością i wartością dla branży 2) infrastruktura techniczna i organizacyjna 3) zestandaryzowana, elastyczna struktura wiedzy 4) kultura przyjazna wiedzy 5) jasny cel i język 6) zmiana systemu motywacyjnego 7) różnorodne kanały dystrybucji wiedzy 8) wsparcie najwyższego kierownictwa
J. Liebowitz [Liebowitz 1999, s. 37-40]	1) strategia ZW wsparta przez aktywnie zaangażowane kierownictwo wyższego szczebla 2) dyrektor ds) ZW lub inne podobne stanowisko oraz infrastruktura ZW 3) ontologie i repozytoria wiedzy 4) systemy i narzędzia ZW 5) metody zachęcania pracowników do dzielenia się wiedzą 6) kultura organizacyjna wspierająca ZW
M. Khalifa, V. Liu [Khalifa, Liu 2003, s. 109]	1) strategia ZW 2) kultura organizacyjna 3) przywództwo 4) technologie informatyczne przystosowane do procesów ZW
M. Alazmi, M. Zairi [Alazmi, Zairi 2003, s. 203]	1) dzielenie się wiedzą 2) infrastruktura technologiczna 3) wsparcie najwyższego kierownictwa 4) strategia ZW 5) kultura 6) szkolenia 7) przepływ wiedzy 8) tworzenie wiedzy 9) infrastruktura wiedzy

Tabela 1, cd.

1	2
A.M. Al-Ghassani, J.M. Kamara i inni [Al-Ghassani, Kamara i in. 2004, s. 350-351]	1) właściwa identyfikacja typu i natury wiedzy, jaką powinno się zarządzać 2) jasne cele biznesowe implementacji SZW 3) właściwa identyfikacja charakterystyki wiedzy 4) pełne zrozumienie relacji pomiędzy źródłami i użytkownikami wiedzy, jak również związanymi z tym możliwościami i oporami
K.Y. Wong [Wong 2005, s. 266-273]	1) przywództwo i wsparcie kierownictwa 2) kultura 3) technologie informacyjne 4) strategia i cel 5) pomiar 6) infrastruktura organizacyjna 7) procesy i działania 8) dodatki motywacyjne 9) zasoby 10) szkolenia i edukacja 11) zarządzanie zasobami ludzkimi
P. Akhavan, M. Jafari, M. Fathian [Akhavan i in. 2006, s. 107-110]	1) program szkoleń 2) architektura wiedzy 3) sieć ekspertów 4) dzielenie się wiedzą 5) transparentność działań 6) strategia ZW 7) zaufanie 8) struktura organizacyjna 9) reinżynieria procesów biznesowych (ang) *Business Process Reengineering* – BPR) 10) pilotażowe wdrożenie 11) gromadzenie wiedzy 12) pozyskiwanie wiedzy 13) identyfikacja wiedzy 14) audyt wiedzy 15) kultura organizacyjna 16) wsparcie i zaangażowanie najwyższego kierownictwa
S.C. Chong, Y.S. Choi [Chong, Choi 2005, s. 233]	1) szkolenie pracowników 2) zaangażowanie pracowników 3) praca zespołowa 4) upoważnienie pracowników 5) zaangażowanie i przywództwo najwyższego kierownictwa 6) infrastruktura systemów informatycznych 7) pomiar wyników 8) kultura przyjazna wiedzy 9) benchmarking 10) struktura wiedzy 11) eliminacja ograniczeń organizacyjnych

1	2
T-Ch. Wang, T-H. Chang [Wang, Chang 2007, s. 1317-1318]	1) charakter załogi 2) plan projektu 3) struktura organizacyjna 4) wsparcie najwyższego kierownictwa 5) audyt i ocena 6) kultura organizacyjna 7) zastosowanie technologii
M. du Plessis [du Plessis 2007, s. 91-99]	1) strategia ZW powiązana z celami biznesowymi 2) podejście holistyczne do ZW, obejmujące procesy (ZW i biznesowe), ludzi, technologię, strukturę i kulturę organizacyjną, oraz pomiar wyników 3) wsparcie najwyższego kierownictwa 4) interdyscyplinarny zespół odpowiedzialny za wprowadzenie SZW 5) pomiar wyników 6) komunikowanie korzystnego wpływu ZW na środowisko pracy 7) powołanie specjalnych jednostek odpowiedzialnych za ZW 8) określenie kryteriów selekcji wiedzy 9) odpowiednia i elastyczna struktura repozytoriów wiedzy 10) szkolenia pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

projektu, należy rozważyć przedstawione poniżej czynniki i ocenić, które w przypadku konkretnej firmy będą wymagały największej uwagi ze względu na odmienne uwarunkowania.

Jak w wynika z analizy powyższych propozycji kluczowych czynników sukcesu implementacji systemu ZW do organizacji, najczęściej wymienianymi są: wsparcie najwyższego kierownictwa, powiązanie z ogólną strategią, kultura organizacyjna, technologie informacyjne, infrastruktura wiedzy oraz zagadnienia związane z pomiarem uzyskanych wyników.

Jedno z pierwszych opracowań w tym zakresie przedstawili T.H. Davenport i L. Prusak w książce *Working Knowledge: How organizations manage what they know* [Davenport, Prusak 1998, s. 144-161]. Pierwszy z autorów w kolejnych publikacjach je uściślił i ostatecznie obejmują zestaw ośmiu czynników. Wszystkie zostały ustalone na podstawie analizy 31 przypadków projektów ZW w 24 organizacjach [Davenport i in. 1998, s. 44]. Warto zwrócić uwagę na jeden z czynników, który nie pojawia się w kolejnych opracowaniach, a mianowicie jednoznaczność celów i stosowanego języka.

Chodzi tu o stosowaną terminologię dotyczącą ZW, a w szczególności takich pojęć, jak: wiedza, informacja, dane, organizacyjne uczenie się. Badania T.H. Davenporta wykazały, że organizacje, które poświęciły temu zagadnieniu uwagę, odniosły sukces w implementacji ZW. Właściwe rozróżnienie terminów powiązane jest bowiem z wymaganiami dotyczącymi zawartości poszczególnych baz danych i repozytoriów wiedzy oraz z celami, jakimi mają one służyć [Davenport i in. 1998,

s. 53]. Bez jednoznaczności pojęć zawartość repozytoriów może być niewłaściwa, a w konsekwencji nieprzydatna. Ponadto chodzi o zrozumienie zagadnień związanych z ZW przez pracowników różnych specjalności i szczebli zarządzania. Posługiwanie się tym samym językiem pojęciowym sprzyja temu rozumieniu, przy czym, zdaniem T.H. Davenporta, nie muszą to być terminy przyjęte z literatury przedmiotu, a raczej zgodne z językiem stosowanym w organizacji, wynikającym z obowiązującej kultury. Problem języka należy rozwiązać na wczesnych etapach implementacji, gdyż od jego jednoznaczności zależy powodzenie kolejnych działań.

Innym ważnym czynnikiem sukcesu implementacji SZW jest także tworzenie ontologii i repozytoriów wiedzy. Ontologie rozumiane są jako formalny opis konceptualizacji[2]. Określają strukturę, terminologię i relacje, na których podstawie można budować repozytoria wiedzy. Organizacje powinny mieć je ustalone, aby zapewnić standaryzację i integrację repozytoriów, jak również ułatwić ich utrzymanie i kontrolę rozwoju [Liebowitz 1999, s. 38-39].

A.M. Al-Ghassani i J.M. Kamara wśród przedstawionych czynników sukcesu, jakie należy rozważyć na wczesnych etapach projektowania systemu ZW, wymieniają także właściwą identyfikację typu i rodzaju wiedzy, jaką powinno się zarządzać. Dokładne określenie potrzeb w tym zakresie pozwala zaoszczędzić czas, wprowadza porządek, a przede wszystkim zwiększa użyteczność systemu. Autorzy kładą ponadto nacisk na pełne zrozumienie relacji pomiędzy źródłami i użytkownikami wiedzy, a także związanymi z tym możliwościami i oporami. Niezrozumienie tych relacji może np. prowadzić do dominacji IT lub barier kulturowych spowodowanych niedopasowaniem systemu ZW do struktury i wymagań organizacji [Al-Ghassani i in. 2004, s. 350-351].

Punktem wyjścia do implementacji ZW jest, zdaniem P. Akhavana, audyt wiedzy. Za jego pomocą określa się stan zasobów wiedzy posiadanych przez organizację, wskazując jednocześnie na jej silne i słabe strony. Ponadto audyt powinien obejmować wartościowanie wiedzy i oceniać wpływ czynników kulturowych [Akhavan i in. 2006, s. 109].

J. Liebowitz zwraca uwagę na konieczność powołania specjalnych stanowisk lub nawet całych komórek organizacyjnych odpowiedzialnych za ZW. Dyrektor ds. ZW powinien nadzorować implementację systemu ZW i odpowiadać za jego efektywność. Zaleca się, aby oprócz wiedzy na temat ZW posiadał także umiejętności z zakresu zarządzania zmianą, reinżynierii procesów biznesowych i technologii informacyjnych. Najczęściej stanowisko to umieszczone jest na wysokich szczeblach zarządzania, poniżej prezesa firmy, ale także może znajdować się w komórce odpowiedzialnej za IT czy zarządzanie personelem[3]. Na konieczność powołania dyrekto-

---

[2] Konceptualizacja – proces tworzenia pojęć na podstawie ogólnej wiedzy o świecie poprzez ustalenie problematyki oraz definicję danego słowa. Wskazuje także na relacje między wyróżnionymi pojęciami [www.wikipedia.org, czerwiec 2010].

[3] Zdaniem autorki, przypisanie odpowiedzialności do jednej z wymienionych komórek może prowadzić do niewłaściwego rozumienia interdyscyplinarnego charakteru SZW, a w związku z tym do niepełnego nadzorowania niektórych procesów ZW (szerzej zob. [Tabaszewska 2006, s. 37-39]).

ra zarządzającego ZW wskazują również S.C. Chong i M. du Plessis [Chong 2006, s. 248; du Plessis 2007, s. 95].

Istotna jest eliminacja ograniczeń organizacyjnych, na którą wskazuje S.C. Chong. Dzielenie się wiedzą powinno następować swobodnie pomiędzy szczeblami i obszarami zarządzania. Przykład zawsze idzie od góry, zatem postawa kadry kierowniczej odgrywa tu kluczową rolę [Chong 2006, s. 248]. Najwyższe kierownictwo powinno być świadome celów i wizji wprowadzenia ZW. Ponadto powinno zachęcać personel do rozwiązywania problemów i tworzenia wiedzy w ramach systemu ZW oraz podkreślać ważność jego efektywności [Wang, Chang 2007, s. 1318].

Wsparcie menedżerów objawia się również przeznaczeniem odpowiedniego budżetu, którym powinien dysponować interdyscyplinarny zespół odpowiedzialny za implementację systemu ZW [Chong 2006, s. 248]. Konieczność utworzenia takiego zespołu podkreśla także M. du Plessis, twierdząc, że w ten sposób możliwe jest zapewnienie holistycznego podejścia do budowy systemu oraz szerokie rozumienie istoty ZW [du Plessis 2007, s. 97]. Również K.Y. Wong zwraca uwagę na potrzebę utworzenia grupy osób kierowanych do nadzorowania ZW w organizacji, która może być utworzona w oparciu o już zatrudnione lub nowe osoby [Wong 2005, s. 271].

Oprócz dyrektora i zespołu ds. implementacji i nadzorowania ZW, proponowane są takie specjalistyczne grupy, np. menedżerowie projektów wiedzy, redaktorzy wiedzy, koordynatorzy sieci wiedzy czy trenerzy [Davenport i in. 1998, s. 51].

Implementując SZW, należy zadbać o właściwą postać struktury organizacyjnej, na co wskazuje wielu spośród wymienionych autorów. Opracowując swój zestaw kluczowych czynników sukcesu lub porażki implementacji SZW, T.-C. Wang i T.-H. Chang oparli się na opinii kilku ekspertów. Na tej podstawie stwierdzili, że implementacja powinna być elastyczna i płaska oraz posiadać cechy charakterystyczne dla organizacji uczącej się i zorientowanej projektowo. Praktycznym rozwiązaniem jest zastosowanie biur typu „open space", które pozwalają personelowi prowadzić otwartą dyskusję [Wang, Chang 2007, s. 1318]. P. Akhavan wymienia jako główne elementy struktury popularne sieci ekspertów: komitety naukowe, wspólnoty praktyków, zespoły i centra wiedzy [Akhavan i in. 2006, s. 108].

Badanie ankietowe przeprowadzone wśród 191 praktyków ZW przez M. Khalifę i V. Liu prowadzi do ciekawego wniosku, że technologie informatyczne nie mają bezpośredniego wpływu na ZW i dopiero wówczas prowadzą do oczekiwanych efektów, kiedy są dostosowane do procesów ZW. To raczej wymagania związane z procesami ZW pozwalają na pełne wykorzystanie możliwości IT. Zatem projektując system ZW i wdrażając w tym celu systemy i narzędzia IT, powinno się uwzględniać ich przydatność pod kątem realizacji tychże procesów [Khalifa, Liu 2003, s. 106, 109].

Ponadto wskazuje się na znaczenie benchmarkingu, zarządzania procesami i reinżynierii procesów. Czynią to np. P. Akhavan, M. Jafari, i M. Fathian, S.C. Chong i Y.S. Choi oraz M. du Plessis.

Projektując SZW, dobrym rozwiązaniem jest zastosowanie benchmarkingu i pozyskanie za jego pomocą najlepszych rozwiązań innych firm, zarówno z zakresu

implementacji systemu, jak i jego postaci [Chong 2006, s. 250]. Jak jednak podkreśla K.M. Wiig, niemożliwe wydaje się kopiowanie rozwiązań i ich adaptacja w organizacji o odmiennej kulturze, warunkach działania, zasobach i strategii. Zatem benchmarking powinien być rzeczywiście traktowany jak twórcze, a nie bierne naśladownictwo [Wiig 1999, s. 3-34].

Kolejnym ważnych aspektem jest zakorzenienie działań i instrumentów ZW w procesach biznesowych i tym samym ich integracja z procesami ZW. W tym celu powinien być stosowany BPR, który pozwala na odpowiednie przeprojektowanie procesów biznesowych [Akhavan i in. 2006, s. 108]. W konsekwencji pracownicy uczestniczący w realizacji procesów powinni odczuć płynące z ZW korzyści. Jest to niezwykle ważne z uwagi na większe szanse eliminowania oporów przed zmianami, jak również pojawienie się akceptacji ZW i aktywnego uczestnictwa w systemie. Istotne jest także komunikowanie osiąganych efektów w trakcie projektu implementacji i prowadzenie swoistej kampanii uświadamiania personelu o korzyściach ZW płynących dla nich i całej organizacji. W tak wywoływanej przemianie kultury organizacyjnej pomocne może być wykorzystanie techniki snucia opowieści (ang. *storytelling*) [du Plessis 2007, s. 93-95]. Na transparentność podejmowanych działań, rozumianą jako informowanie personelu o celach, planach i przewidywanych korzyściach zmian, zwraca również uwagę P. Akhavan. Jednocześnie podkreśla, że zarówno transparentność, jak i decentralizacja oraz zaufanie zależą bezpośrednio od stylu zarządzania [Akhavan i in. 2006, s. 110].

Powiązanie procesów biznesowych i procesów ZW uzyskuje się także poprzez wyraźne zdefiniowanie biznesowych celów ZW, które powinny być powiązane ze strategią i ogólnymi celami organizacji. W przeciwnym wypadku może dojść do zarządzania wiedzą nie przynoszącą przedsiębiorstwu korzyści czy też spadku zainteresowania tą koncepcją ze strony kierownictwa [Al-Ghassani i in. 2004, s. 350]. Podobnie uważa większość z wymienionych autorów czynników sukcesu implementacji SZW.

K.Y. Wong podkreśla ważność jasnego zdefiniowania procesów ZW oraz ich koordynacji, gdyż zajmują centralne miejsce w tworzeniu organizacji opartej na wiedzy. Należy zadbać o ich strukturalizację, systematyczność i umiejscowienie w wykonywanej pracy, dzięki czemu działania ZW stają się codzienną, powszechną praktyką [Wong 2005, s. 271].

Niektórzy autorzy [Alazmi, Zairi 2003, s. 203; du Plessis 2007, s. 97; Wang, Chang 2007, s. 1318; Wong 2005, s. 272-272] zwracają również uwagę na szkolenia i edukację pracowników. Powinny objąć cały personel, aby podnieść świadomość znaczenia ZW dla organizacji, rozwinąć wiedzę na ten temat, ustalić jednoznaczny język i tym samym zapewnić większą akceptację działań. W szczególności istotne jest przygotowanie pracowników do użytkowania technologii informacyjnych, wyjaśnienie ich roli w realizacji działań ZW, nabycie wiedzy z zakresu pracy zespołowej, metod rozwiązywania problemów, komunikacji i kreatywnego myślenia. W ten sposób personel zyskuje wymagane kompetencje i następuje oczekiwana zmiana kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna zapewniająca sukces wprowadzenia systemu ZW charakteryzuje się przede wszystkim otwartością, zaufaniem oraz aktywnym udziałem pracowników w dzieleniu się wiedzą, jej tworzeniu i wykorzystaniu. Projekt implementacji powinien zdecydowanie obejmować wprowadzenie instrumentów ją kształtujących, głównie z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Można tu przede wszystkim wymienić: system motywacyjny i ocen pracowników, wspieranie i rozwój pracy zespołowej oraz zapewnienie możliwości rozwoju pracowników, także w zakresie umiejętności interpersonalnych, współpracy, rozwiązywania problemów czy kreatywnego myślenia. Należy pozwolić pracownikom na samodzielność i popełnianie błędów, co jest nieodzownym elementem każdej pracy twórczej, przy czym jednocześnie zapewnić ich analizę i doskonalenie działań. Wprowadzenie metod informowania o sukcesach i porażkach jest tu kluczowe [Akhavan i in. 2006, s. 109; du Plessis 2007, s. 93-94; Liebowitz 1999, s. 39-40; Wang, Chang 2007, s. 1318; Wong 2005, s. 267-268]. Niezbędne jest również zapewnienie bezpieczeństwa pracy, gdyż pracownicy nie mogą obawiać się dzielenia się wiedzą i w ten sposób obniżać swoją wartość dla organizacji [Davenport i in. 1998, s. 52].

Niezwykle ważnym aspektem jest nadzorowanie postępu prac oraz pomiar uzyskiwanych wyników. T.-C. Wang i T.-H. Chang proponują przeprowadzenie audytu przebiegu projektu i zastosowanie jasnego systemu motywacyjnego, obejmującego nagrody i kary (z czym akurat należy polemizować), uzależnionego od wkładu pracowników w implementację ZW [Wang, Chang 2007, s. 1318].

Najłatwiejszymi do ocenienia korzyściami z zastosowania ZW są zaoszczędzone lub zarobione pieniądze. Nie zawsze jednak efektem ZW są wyniki finansowe, a np. skrócenie czasu realizacji procesu, poprawa satysfakcji klientów czy zmniejszenie liczby zapytań [Davenport i in. 1998, s. 50]. Zdaniem S.C. Chonga, pomiar wyników w zakresie ZW powinien być nieodłącznym, a nie marginalnym elementem badania efektywności zarządzania organizacją [Chong 2006, s. 249]. Może obejmować przegląd repozytoriów wiedzy i prowadzić do nagradzania tych osób, które wykazują zaangażowanie w ZW. Ponieważ zmieniają się zarówno uwarunkowania, jak i samo ZW, ocena powinna być przeprowadzana regularnie, także w zakresie adekwatności do celów biznesowych. Efektywność SZW można mierzyć, śledząc liczbę użytkowników poszczególnych repozytoriów wiedzy, badając wzrost kompetencji pracowników czy poprawę kultury organizacyjnej [du Plessis 2007, s. 93-94].

Pomiar wyników pozwala nadzorować i śledzić rozwój ZW, a także wprowadzać udoskonalenia. Uzyskane efekty potwierdzają jego przydatność, co jest istotne zarówno dla pracowników, jak i pozostałych interesariuszy. Ponadto odgrywają ważną rolę z punktu widzenia utrzymania wsparcia i zaangażowania najwyższego kierownictwa. Szczególnie na wczesnych etapach implementacji często nie jest możliwe określenie wyników finansowych, dlatego warto stosować ocenę jakościową. Problemem jest z pewnością fakt braku sprawdzonej metody pomiaru efektywności ZW. Nadal jest bowiem to obszar wymagający dalszych badań [Wong 2005, s. 270-271].

3. Podsumowanie

Kluczowe czynniki sukcesu powinny być przedmiotem zainteresowania kadry kierowniczej i zespołu ds. implementacji systemu ZW. Zarówno liczne powiązania pomiędzy zidentyfikowanymi obszarami, jak i zmiana uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych wymagają ciągłego monitorowania. Należy zwrócić uwagę na uczenie się zespołu projektowego, oparte na zdobywanych w trakcie realizacji projektu doświadczeniach, a także uczenie się samej organizacji w zakresie adaptacji założeń ZW. W tym celu powinno się stale pozyskiwać informacje zwrotne, mające wpływ na modyfikację przebiegu prac. Wszystko to powoduje, że – mimo że projekt jest trudny, złożony i czasochłonny – w wyniku jego przeprowadzenia organizacja zyskuje dodatkowe kompetencje, decydujące o sukcesie w erze gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

Akhavan P., Jafari M., Fathian M., *Critical success factors of knowledge management systems: a multi – case analysis*, „European Business Review" 2006, vol. 18, nr 2.

Alazmi M., Zairi M., *Knowledge management critical success factors*, „Total Quality Management" 2003, vol. 14, nr 2.

Al-Ghassani A.M., Kamara J.M., Anumba C.J., Carrillo P.M., *An innovative approach to identifying knowledge management problems*, „Engineering, Construction and Architectural Management" 2004, vol. 11, nr 5.

Chong S.C., *KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT Companies*, „The Learning Organization" 2006, vol. 13, nr 3.

Chong S.C., Choi Y.S., *Critical factors in the successful implementation of knowledge management*, „Journal of Knowledge Management Practice" 2005, vol. 6, [za:] S.C. Chong, *KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT Companies*, „The Learning Organization" 2006, vol. 13, nr 3.

Davenport T.H., De Long D.W., Beers M.C., *Successful Knowledge Management Projects*, „Sloan Management Review", Winter 1998, vol. 39, nr 2.

Davenport T.H., Prusak L., *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.

du Plessis M., *Knowledge management: what makes complex implementations successful?*, „Journal of Knowledge Management", vol. 11, nr 2, Kempston 2007.

Khalifa M., Liu V., *Determinants of Successful Knowledge Management Programs*, „Electronic Journal on Knowledge Management" 2003, vol. 1, nr 2.

Liebowitz J., *Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy*, „Knowledge and Process Management" 1999, vol. 6, nr 1.

Mikuła B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Podstawy zarządzania organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.

Tabaszewska E., *Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji" 2006, nr 7-8.

Wang T.-C., Chang T.-H., *Application of consistent fuzzy preference relations in predicting the success of knowledge management implementation*, „European Journal of Operational Research" 2007, vol. 182, nr 3.

Wiig K.M., *Introducing knowledge management into the enterprise*, [w:] J. Liebowitz (red.), *Knowledge management handbook*, CRS Press, Boca Raton, London–New York–Washington D.C. 1999.
Wong K.Y., *Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises*, „Industrial Management & Data Systems" 2005, vol. 105, nr 3.

KEY SUCCESS FACTORS IN THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE LIGHT OF THE RESULTS OF SUBJECT LITERATURE ANALYSIS

Summary: The article puts forward the results of literature analysis in the field of identifying key success factors of implementing knowledge management system. Presented factors are emphasized by selected authors. It is at the same time stressed that all of these factors should be the subject of interest to those responsible for implementing knowledge management to organizations.