

System zarządzania wiedzą – próba definicji

<https://doi.org/10.33141/po.2011.04.06>

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (855), 2011, ss. 24-27
www.przekladorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Edyta Tabaszewska

Przeгляд definicji

Mimo szerokiego poruszania problemu zarządzania wiedzą (ZW) nadal nie przyjęto ostatecznego rozumienia terminu systemu zarządzania wiedzą (SZW). Jedną z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu definicji SZW jest ta zaproponowana przez M. Alavi i D.E. Leidner, a mianowicie, że jest to pewna klasa systemów informacyjnych, stosowanych do zarządzania wiedzą organizacyjną. Są to systemy oparte na technologiach informacyjnych, wprowadzane w celu wspierania i wzmacniania organizacyjnych procesów tworzenia, przechowywania, transferu i wykorzystywania wiedzy [1, s. 7; 4, s. 3; 10, s. 71]. 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 [2, s. 114].

Podobne podejście do definiowania SZW przyjął R. Maier wraz ze współautorami, według których stanowi on technologie informatyczno-komunikacyjne, które wspierają ZW [11, s. 71]. Także A. Jashapara utożsamia SZW z technologiami i wymienia jako jego odpowiedniki różne systemy informatyczne [8, s. 164–165]. Z kolei 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 jest wsparte odpowiednią kulturą organizacyjną [26, por. ss. 170–172, 249].

Jak podkreśla A. Rydz, takie wąskie rozumienie SZW jest błędne i w żadnym wypadku nie należy utożsamiać systemów informatycznych z systemem zarządzania wiedzą. Wdrożenie systemu informatycznego może skutecznie ułatwić budowę sprawnego SZW, ale sam fakt implementacji nie oznacza jeszcze realizacji strategii ZW [18, s. 335]. Równie krytycznie oceniają takie podejście A. Kowalczyk i B. Nogalski, którzy twierdzą, że rozwiązania technologiczne mogą jedynie pełnić rolę służebną wobec procesów ZW [9, s. 126].

Według H. Bienioka i współautorów system zarządzania kojarzony jest często tylko ze strukturą organizacyjną [3, s. 11] i takie podejście do definiowania SZW przyjął zespół autorów w książce *Dośkonalenie struktur organizacyjnych w gospodarce opartej na wiedzy*. SZW jest tu rozumiany jako

pion (dział, biuro) w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale także może być elastyczną organizacją sieciową. Tę ostatnią tworzy się na podstawie regulaminu organizacyjnego jako strukturę projektową (zadaniową, procesową) bądź może ona powstawać w sposób spontaniczny i nieformalizowany. Dalej autorzy charakteryzują SZW, biorąc pod uwagę aspekty: ● celowościowy (związany z ustanawianiem celów i strategii ZW) ● podmiotowy (wskazujący na stanowiska odpowiedzialne za zadania realizowane w ramach systemu) ● strukturalny (dotyczy konfiguracji SZW i jego umiejscowienia w strukturze organizacyjnej) ● funkcjonalny (odnosi się do funkcjonowania SZW) i ● instrumentalny (wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych wykorzystywanych do diagnozowania, projektowania i implementacji SZW) [12, s. 424–425].

A. Stabryła, kontynuując to podejście, przedstawia własną definicję SZW, według której system ten jest działalnością menedżerską ukierunkowaną na kreowanie i dysponowanie zasobami kompetencji merytorycznych oraz wykorzystanie umiejętności praktycznych (doświadczeń). Szczegółowe wyróżniki SZW to m.in. [szerzej 22, s. 37–40]: rejestracja i gromadzenie wiedzy, dostarczanie informacji i wyników doświadczeń użytkownikom stosownie do ich potrzeb, kształtowanie postępu w sferze naukowo-badawczej (tworzenie nowej wiedzy), zastosowanie i transfer wiedzy, integrowanie indywidualnej pracy twórczej i organizowanie pracy zespołowej. W szerokim, całościowym ujęciu SZW stanowi kompleks, który jest zdefiniowany przez aspekty wymienione powyżej.

Własną propozycję przedstawił także B. Mięka, którego zdaniem system zarządzania wiedzą to kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię ZW do osiągnięcia celów organizacji [13, s. 21].

Główne elementy składowe systemu zarządzania wiedzą

Kolejnym ważnym zagadnieniem, pomocnym przy próbie zdefiniowania SZW, jest odpowiedź na pytanie, co składa się na SZW. Tabela 1 przedstawia przeгляд głównych elementów SZW wyróżnionych przez wybranych autorów.

Tab. 1. Główne elementy systemu zarządzania wiedzą według wybranych autorów

Autor	Elementy SZW
M. Sarvary [19, por. s. 40–41]	Infrastruktura IT (bazy danych, sieci komputerowe i programy) oraz infrastruktura organizacyjna (stosowne rozwiązania motywacyjne, kultura organizacyjna, cenni ludzie i ich zespoły, i co najważniejsze – wewnętrzne zasady, które rządzą procesami ZW)
A. Tiwana [26, por. s. 249]	<ul style="list-style-type: none"> • Repozytoria formalnej i nieformalnej wiedzy oraz zasad związanych z jej przechowywaniem, utrzymaniem, weryfikacją oraz zarządzaniem i rozpowszechnianiem treści, • platformy współpracy wspierające dystrybucję zadań oraz zawierające wskazówki, bazy danych umiejętności, lokalizację ekspertów oraz nieformalne kanały komunikacji, • sieci komunikacji, zarówno twarde, jak intranet czy ekstranet oraz miękkie, jak sieci handlowe, sieci współpracy czy fora branżowe, • kultura zachęcająca do dzielenia się wiedzą i wykorzystania powyższych elementów SZW.
B. Piasny [17, s. 19, za: 16, por. s. 221]	<ul style="list-style-type: none"> • Ludzie – właściciele zarówno wiedzy jawnej, jak i cichej, • formy organizacyjne sprzyjające ZW, czyli rozwiązania strukturalne najlepiej spełniające wymagania ZW, jak organizacja inteligentna, wirtualna lub hipertekstowa oraz właściwa kultura organizacyjna, • systemy informatyczne wykorzystywane do ZW.
M. Grudzewski, I. Hejduk [7, por. s. 26]	<ul style="list-style-type: none"> • Technologie informacyjne, • kultura organizacyjna, • systemy zarządzania oraz metody pomiaru efektywności wykorzystywania wiedzy i kapitału intelektualnego.
E. Skrzypek [20, s. 683]	<ul style="list-style-type: none"> • System strategiczny, w tym strategia organizacji, strategię ZW, kapitał ludzki, kultura organizacyjna, technologie oraz system pomiarowy, • system operacyjny, w tym aspekt podmiotowy, np. menedżer zarządzania wiedzą, aspekt procesowy, np. tworzenie, kodyfikacja i transfer wiedzy czy też aspekt strukturalny, tj. organizacja ucząca się, inteligentna, wirtualna, fraktalna itp.
Ch. Soo, T. Devlinney, D. Midgley i A. Deering [21, s. 131, za: 15, s. 6]	<ul style="list-style-type: none"> • Subsystem baz danych – umożliwiający pracownikom i menedżerom dzielenie się informacjami oraz sprawne tworzenie ich zbiorów, • subsystem języka organizacyjnego – pozwalający ludziom zrozumieć stan rzeczy, a związany z dekodowaniem uzyskiwanych z baz danych informacji, kodyfikowaniem własnej wiedzy w dane łatwo użyteczne dla innych oraz systemem języka warunkującym głębokie zrozumienie przekazów otrzymywanych podczas procesów komunikacji werbalnej i niewerbalnej przez członków organizacji, • subsystem sieci powiązań – umożliwiający pracownikom odbieranie i przyswajanie informacji i wiedzy z wewnętrznych źródeł organizacyjnych, jak i spoza nich (obsługuje poziom formalny i nieformalny organizacji), • subsystem transferu – za pomocą którego transferowana jest wiedza między ludźmi lub też jest kreowana nowa wiedza jako rezultat rzadkiej kombinacji informacji płynących z indywidualnego zasobu doświadczeń.
M. Morawski [16, s. 243–244]	Strategia ZW, procesy ZW, metody i techniki zarządzania pracownikami wiedzy, metody i narzędzia zarządzania informacją, kultura organizacyjna i rozwiązania organizacyjne sprzyjające ZW, platforma technologiczna
E. Stańczyk-Hugiet [23, por. s. 52]	<ul style="list-style-type: none"> • Strategia wiedzy, • procesy ZW, • narzędzia ZW.
A. Rydz [18, s. 336]	Kultura organizacyjna, procedury, system rekrutacji, system szkoleń, przyjęte w firmie zasady odnoszące się do zarządzania prawami własności intelektualnej, zasady komunikacji i podejmowania decyzji, prace badawczo-rozwojowe, jak również wykorzystywane systemy informatyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Jak można zauważyć, nie istnieją jednoznaczne wskazówki co do elementów składowych systemu zarządzania wiedzą. W konsekwencji organizacje tworzą indywidualne podejścia do budowy własnych systemów ZW. Zdaniem K.M. Wiiga niektóre kładą nacisk na wykorzystanie technologii informacyjnych i poprzez takie podejście często bardziej skupiają się na zarządzaniu informacjami niż wiedzą. W innych dominującą rolę przypisano dzieleniu się wiedzą między pracownikami czy budowaniu systemu nieustannej edukacji. Kolejne stawiają na innowacyjność i kreatywność pracowników, a jeszcze inne na takie kształtowanie i wykorzysta-

nie uzyskiwanego kapitału intelektualnego, aby podnieść wartość rynkową przedsiębiorstwa. Jednocześnie tylko kilka organizacji jest w stanie stworzyć system ZW integrujący wszystkie te aktywności [28, s. 3–12].

Zdaniem autorki indywidualny charakter przyjmowanych rozwiązań z jednej strony może sprzyjać lepszemu dopasowaniu do oczekiwań organizacji i stawianych celów, ale z drugiej, prowadzić do zbyt wąskiego rozumienia istoty ZW, utrudniać proces implementacji systemów ZW oraz wprowadzać chaos pojęciowy. Także z tego powodu ważne wydaje się zdefiniowanie głównych składowych SZW. ➔

Jednym z kluczowych elementów wymienianym w tabeli 1 jest strategia ZW. W literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się dwa podstawowe jej rodzaje: personalizacji i kodyfikacji, wyróżnione przez M.T. Hansena, N. Nohria i T. Tierneya. Pierwsza jest skoncentrowana na przekazywaniu i rozwoju wiedzy cichej dzięki komunikacji i współpracy między pracownikami, także z wykorzystaniem zdobytych technologii informacyjnych. Natomiast druga jest związana z zapisywaniem wiedzy w postaci różnego rodzaju dokumentów, tworzeniem organizacyjnych baz wiedzy, wykorzystywaniem systemów informatycznych do zarządzania takimi archiwami i udostępnianiem ich pracownikom [szerzej: 9, s. 63–64; 15, s. 7; 25, s. 23]. Należy jednak podkreślić, że w praktyce rzadko można spotkać wymienione strategie w czystej postaci i najczęściej jest to pewne połączenie obu podejść, z dominacją wybranej strategii [14, s. 121–123].

Autorka pragnie zwrócić uwagę na propozycję E. Stańczyk-Hugiet, która jako jeden z elementów SZW wyróżnia strategię wiedzy (SW) (tabela 1). Wymieniona badaczka odróżnia strategię ogólną organizacji, strategię wiedzy oraz strategię ZW. Strategia wiedzy jest rozumiana jako nadrzędna do strategii ZW. Strategia wiedzy jest wynikiem porównania wiedzy będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa z wiedzą będącą w posiadaniu konkurentów, dzięki czemu wskazuje na lukę wiedzy, określa wiedzę potrzebną do realizacji strategii ogólnej i kierunki kształtowania zasobów wiedzy [szerzej: 23, s. 46–51].

E. Stańczyk-Hugiet wyróżnia następujące rodzaje strategii wiedzy [szerzej: 23, s. 63–82]: eksploatacji i eksploracji wiedzy (z punktu widzenia oddziaływania na zasoby wiedzy); koncentracji, kodyfikacji, dywersyfikacji i „nowej” wiedzy (w kontekście turbulencji otoczenia); strategię pasywną, aktywną i kreatywną (w kontekście zachowań organizacji); specjalizacji i dywersyfikacji (ze względu na realizowany postulat rozwoju); redundacji wiedzy.

Strategia wiedzy wyznacza zatem cel stosowania systemu ZW i ma bezpośredni wpływ na określony zestaw instrumentów i zasobów wykorzystywanych w ramach SZW. Strategia ZW (personalizacji lub kodyfikacji) jest wtórna wobec strategii wiedzy i przyjętego zestawu instrumentarium i dlatego też nie została ujęta w zaproponowanej dalej definicji SZW.

Analizując przedstawione propozycje elementów składowych SZW (tabela 1), jak również biorąc pod uwagę podstawowe rozróżnienie wiedzy na: cichą – „przechowywaną” w umysłach ludzkich i jawną – skodyfikowaną w postaci np. procedur, dokumentów, baz danych, autorka zdecydowała się wyróżnić dwa główne podsystemy SZW, a mianowicie: zarządzanie wiedzą cichą i zarządzanie wiedzą jawną.

W pierwszym z wyróżnionych podsystemów ogromne znaczenie odgrywa zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL). Wiedza jest kapitałem pracowników, a zatem wykorzystując instrumentarium ZZL, pośrednio wpływamy na zasoby wiedzy. Z kolei w podsystemie zarządzania wiedzą jawną (utożsamianym tu z zarządzaniem informacją) kluczową rolę przypisuje się technologiom informacyjnym, które aktywnie wykorzystuje się do gromadzenia, przetwarzania i przesyłania informacji i danych.

Kolejnymi z wymienianych powyżej podstawowych elementów SZW są: kultura organizacyjna

i rozwiązania strukturalne sprzyjające ZW. Oba elementy są ze sobą powiązane i oba uznaje się za kluczowe w skutecznej realizacji założeń omawianej koncepcji [27, s. 332].

Kultura organizacyjna to jeden z ważniejszych czynników wprowadzania i stosowania jakiejkolwiek z przekrojowych koncepcji zarządzania, w tym zarządzania wiedzą. A. Glińska-Noweś w swojej pracy *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie* uznała ją nawet za metainstrument ZW [6, s. 161–174]. Warto zaznaczyć, że na oznaczenie kultury organizacyjnej sprzyjającej ZW stosuje się często termin kultury wiedzy [24, s. 103]. Kultura tego rodzaju charakteryzuje się m.in. dążeniem do profesjonalizmu, otwartością wewnątrz i na zewnątrz organizacji, wzajemnym zaufaniem, partnerstwem, tolerowaniem niepewności, lojalnością wobec firmy oraz aktywnym udziałem pracowników w dzieleniu się wiedzą, jej tworzeniu i wykorzystaniu [szerzej: 6, ss. 231–238, 242–244; 29, s. 156–160].

Ostatnim z wymienionych elementów SZW są rozwiązania związane ze strukturą organizacyjną, które stanowią pochodną przyjętego sposobu na zarządzanie przedsiębiorstwem. Struktura określa sposób, w jaki wiedza krąży po organizacji oraz między nią a otoczeniem. W związku z tym musi być tak zaprojektowana, aby tworzyć, wykorzystywać i przysyłać tyle wiedzy, ile jest to konieczne do osiągnięcia celów [5, s. 47].

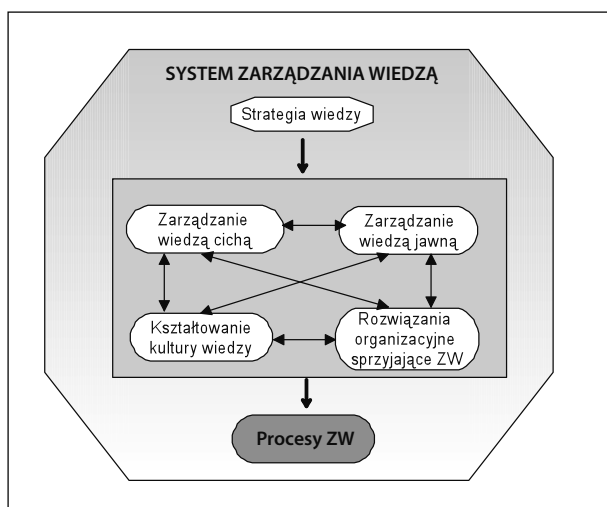
Struktura powinna być zatem elastyczna i płaska, o niewielu szczeblach zarządzania. Wśród oczekiwanych cech można wymienić: niski stopień formalizacji, wysoki poziom decentralizacji oraz nacisk na wykorzystanie wielofunkcyjnych zespołów (także z udziałem przedstawicieli partnerów gospodarczych), sprzyjających rozpowszechnianiu wiedzy.

Pojęcie systemu zarządzania wiedzą

O pierając się na analizie przedstawionych podejść do rozumienia systemu ZW, jego głównych elementów składowych, jak również odwołując się do znanych definicji systemu oraz modelu procesowego ZW, autorka proponuje własne podejście do definiowania SZW. Za system zarządzania wiedzą uznaje 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 (poprzez odpowiednie dysponowanie zasobami) zgodnie ze strategią wiedzy (rysunek 1).

Tym samym traktuje system ZW jako warstwę narzędziową koncepcji zarządzania wiedzą. System zarządzania wiedzą wskazuje na swoiste instrumentarium, za pomocą którego owa idea zarządzania przedsiębiorstwem jest realizowana. Zatem o faktycznym wprowadzeniu koncepcji zarządzania wiedzą do przedsiębiorstwa możemy mówić dopiero wówczas, kiedy powstaje i jest wykorzystywany SZW. Inaczej rzecz ujmując, system ZW jest tworzony w celu realizacji założeń omawianej koncepcji.

Wszystkie wyróżnione podsystemy SZW są ze sobą ściśle powiązane i wprowadzenie określonych metod i narzędzi w jednym z nich powoduje konieczność dostosowania pozostałych obszarów. Wszystkie



Rys. 1. System zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

podsystemy SZW są też jednakowo ważne i wszystkie wymagają uwagi. Jedynie na danym etapie życia organizacji, z uwagi na stawiane cele i uwarunkowania funkcjonowania, różny może być wybór strategii wiedzy i w związku z tym różna rola poszczególnych podsystemów SZW.

dr inż. Edyta Tabaszewska
Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

BIBLIOGRAFIA

- [1] ALAVI M., LEIDNER D.E., *Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits*, Communications of the Association for Information Systems, vol. 1, article 7, 1999.
- [2] ALAVI M., LEIDNER D.E., *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues*, „MIS Quarterly” 2001, vol. 25, issue 1.
- [3] BIENIOK H. (red.), *Metody i techniki diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1997.
- [4] BUTLER T., HEAVIN C., O'DONOVAN F., *A Theoretical Model and Framework for Understanding Knowledge Management System Implementation*, „Journal of Organizational and End User Computing” 2007, vol. 19, issue 4.
- [5] CLAVER-CORTÉS E., ZARAGOZA-SÁEZ P., PERTUSA-ORTEGA E., *Organizational Structure Features Supporting Knowledge Management Processes*, „Journal of Knowledge Management” 2007, vol. 11, issue 4.
- [6] GLIŃSKA-NEWEŚ A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2007.
- [7] GRUDZEWSKI W.M., HEJDUK I.K., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Difin, Warszawa 2002.
- [8] JASHAPARA A., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2006.
- [9] KOWALCZYK A., NOGALSKI B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [10] LEE D., WANG M., LIM K.H., PENG J., *Knowledge Management Systems Diffusion in Chinese Enterprises: A Multi-stage Approach Using the Technology-Organization-Environment Framework*, „Journal of Global Information Management” 2009, vol. 17, issue 1.
- [11] MAIER R., HADRIK T., PEINL R., *Enterprise Knowledge Infrastructure*, Springer, Berlin, Heidelberg 2005.
- [12] MAŁKUS T., STABRYŁA A., WAWAK S., WOŹNIAK K., *Organizacja systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: A. STABRYŁA (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [13] MIKUŁA B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*, w: K. PERECHUDA (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [14] MIKUŁA B., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, w: B. MIKUŁA, A. PIETRUSZKA-ORTYL, A. POTOCKI (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
- [15] MIKUŁA B., PIETRUSZKA-ORTYL A., *Elementy strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” nr 7-8/2003.
- [16] MORAWSKI M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [17] PIASNY B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 10/2001.
- [18] RYDZ A., *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą*, w: A.K. KOŹMIŃSKI, D. JEMIELNIAK (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [19] SARVARY M., *Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry*, „California Management Review” 1999, vol. 41, no. 2, za: M. STANIEWSKI, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/2002.
- [20] SKRZYPEK E., *Miejsce zarządzania informacją i wiedzą w strategii przedsiębiorstwa*, w: A. STABRYŁA (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002.
- [21] SOO CH., DEVINNEY T., MIDGLEY D., DEERING A., *Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls*, „California Management Review” 2002, vol. 44, no. 4.
- [22] STABRYŁA A., *Kierunki badań nad rozwojem systemów informacji menedżerskiej*, w: R. BOROWIECKI, J. CZEKAJ (red.), *Zarządzanie zasobami informacyjnymi w warunkach nowej gospodarki*, Difin, Warszawa 2010.
- [23] STAŃCZYK-HUGIET E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- [24] STAŃCZYK S., STAŃCZYK-HUGIET E., *Strategia wiedzy – kultura wiedzy*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2/2007.
- [25] STROJNY M., *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości” nr 3/2000.
- [26] TIWANA A., *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall PTR 1999 (*The Knowledge Management Toolkit* by Amrit Tiwana.pdf, www.filestube.com, październik 2010).
- [27] WALCZAK S., *Organizational Knowledge Management Structure*, „Learning Organization” 2005, vol. 12, issue 4.
- [28] WIIG K.M., *Introducing Knowledge Management into the Enterprise*, in: J. LIEBOWITZ (ed.), *Knowledge Management Handbook*, CRS Press, Boca Raton, London, New York, Washington, D.C. 1999.
- [29] WINKLER R., *Kultura organizacji inteligentnej*, w: B. MIKUŁA, A. PIETRUSZKA-ORTYL, A. POTOCKI (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

Summary

The purpose of this article is an attempt to define knowledge management system. The author notes that the term is still not finally defined, and on the basis of the subject literature she presents an overview of approaches in this field, discusses components of the system and proposes her own definition of it. At the same time the article indicates a relationship between KM system and knowledge management.