

# Iwona Mendryk

---

## Źródła wiedzy organizacyjnej - wyniki badań polskich przedsiębiorstw

---

International Journal of Management and Economics 32, 315-331

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Iwona Mendryk**  
**Instytut Zarządzania i Marketingu**  
**UMCS w Lublinie**

## **Źródła wiedzy organizacyjnej** **– wyniki badań polskich przedsiębiorstw**

### **Wprowadzenie**

Gdy obserwuje się współczesne przedsiębiorstwa, wyraźnie rysuje się wizerunek organizacji porządkujących przedsięwzięcia i tworzących sieci powiązań, bazujących na zasobach niematerialnych: informacji, wiedzy, kapitale intelektualnym, w tym kapitale ludzkim, społecznym i organizacyjnym. Przesłanką tworzenia więzi z podmiotami otoczenia może być uczenie się, czyli ciągłe, dynamiczne poszukiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. Przedsiębiorstwo staje się „dynamicznym systemem społecznym” nastawionym głównie na tworzenie szans i warunków działania w przyszłości<sup>2</sup>. Uczenie się może dotyczyć<sup>3</sup>:

- wymiany wiedzy organizacyjnej czy *know-how* technologicznego; chodzi tu o transfer wiedzy między partnerami; współpraca może dotyczyć również tworzenia nowej wiedzy;
- tworzenia więzi dla uczenia się partnerów (analogicznie jak uczenia się konkurentów), ich procedur, kultur organizacyjnych w celu skutecznej, wzajemnej adaptacji;
- rozwijania kompetencji relacyjnej, czyli zbiorowej umiejętności współdziałania polegającej na zdolności budowania, rekonfigurowania umiejętności własnych oraz cudzych.

Zgodnie z koncepcją przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, dzięki ciągłemu uczeniu się możliwa jest adekwatna odpowiedź na wymogi otoczenia – aktualne i antycypowane. Uruchamianie i podtrzymywanie procesów organizacyjnego uczenia wymaga identyfikacji i wykorzystywania wiedzy tkwiącej w samej organizacji i w jej otoczeniu.

### **Procesy organizacyjnego uczenia się**

W szerokim znaczeniu pojęcie uczenia się rozumiane jest jako modyfikacja zachowania i nabywanie gotowości do zmian w zachowaniu jednostki w wyniku jej dotychczasowych doświadczeń. Uczenie się jednostki jest czteroetapowym procesem, na który

składają się: konkretne doświadczenia, postępująca za nimi obserwacja i refleksja, które prowadzą do formułowania pojęć i uogólnień sprawdzonych w działaniach przynoszących doświadczenia<sup>4</sup>.

Organizacyjne uczenie się można rozumieć jako „sprawdzanie i modyfikowanie założeń i wartości organizacyjnych oraz sposobów działania zarówno w kontekście całego przedsiębiorstwa, jak i jego pracownika”<sup>5</sup>. Aby możliwe było stwierdzenie, że organizacja się uczy, konieczne jest zaistnienie co najmniej jednego z poniższych warunków:

- wystąpiła zmiana w sposobie działania organizacji,
- wystąpiła zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy,
- nastąpiła zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji lub w ich strukturze bądź też zmiana w ilości lub jakości posiadanej wiedzy<sup>6</sup>.

Organizacyjne uczenie się jest więc procesem zachodzącym z udziałem informacji i wiedzy, prowadzi do zmiany zachowań ludzi, może być podstawą zdolności adaptacyjnych organizacji, doprowadzając do stanu wysokiej reaktywności, a następnie proaktywności zmian zachodzących w otoczeniu.

I. Nonaka i H. Takeuchi – najbardziej znani teoretycy organizacyjnego uczenia się – wyróżniają dwa rodzaje wiedzy: ukrytą, która jest wiedzą indywidualną, ma charakter specyficzno-kontekstowy i jest trudna do sformalizowania i zakomunikowania; oraz dostępną, która jest skodyfikowana i nadaje się do przekazywania za pomocą sformalizowanego języka.

Tworzenie i upowszechnianie wiedzy w organizacji, czyli organizacyjne uczenie się, polega na społecznych interakcjach między nosicielami wiedzy ukrytej i dostępnej. Skutkiem tych interakcji jest konwersja wiedzy, która przyjmować może cztery formy: socjalizacji (przekazywanie wiedzy ukrytej między pracownikami), eksternalizacji (przekształcanie wiedzy ukrytej w dostępną), kombinacji (wzbogacanie wiedzy dostępnej na skutek jej kumulacji) i internalizacji (wzbogacanie wiedzy ukrytej przez kontakt z wiedzą dostępną)<sup>7</sup>.

Organizacyjne uczenie się bywa w literaturze przedstawiane jako proces będący kombinacją trzech subprocesów: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Tradycyjne uczenie się polega na doskonaleniu kompetencji pracowników przez ich udział w rozmaitych przedsięwzięciach szkoleniowych oraz drogą samokształcenia. Empiryczne uczenie się polega z kolei na zdobywaniu nowych doświadczeń przez praktykę. Uczenie się cybernetyczne wreszcie związane jest z twórczością, polega bowiem na samodzielnym odkrywaniu nowych sposobów rozumienia i znaczenia zasad funkcjonowania organizacji oraz dokonywania ich zmiany. W tym ostatnim przypadku proces uczenia się ma charakter kolektywny<sup>8</sup>.

Wiedza, będąca skutkiem uczenia się organizacji, zawarta jest zarówno w archiwach oraz bazach danych, jak i w procedurach, wzorach kulturowych, a także w stosowanych w praktyce sposobach interpretowania i wyjaśniania rzeczywistości oraz różnego rodzaju zbiorach „dobrych praktyk”<sup>9</sup>.

Organizacyjne uczenie się może być rozpatrywane jako proces zachodzący na poziomie jednostki (poziom indywidualny), poziomie organizacji, poziomie grupy (przyjmując założenie, że uczenie się zachodzi przede wszystkim przez społeczne interakcje) oraz na poziomie międzyorganizacyjnym<sup>10</sup>. Międzyorganizacyjny poziom uczenia się staje się, w związku z coraz większym znaczeniem relacji współzależności między firmami i instytucjami w gospodarce, interesującym obszarem badawczym, zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia. Rozwój koncepcji ekosystemów biznesu, gron, powszechne alianse strategiczne oraz konieczność współpracy w sieci bądź sieciach dają asumpt do obserwacji i analizy możliwości transferu wiedzy między partnerami oraz współpracy w zakresie rozwoju nowej wiedzy nie tylko w zakresie produktów i usług, ale także w zakresie doskonalenia wewnętrznego zorganizowania, metod i technik zarządzania. Międzyorganizacyjne uczenie się może być więc traktowane jako proces wychodzący poza granice organizacji, dotyczący wiedzy organizacyjnej dwóch lub większej liczby podmiotów – partnerów biznesowych, uczestników sieci, mający na celu wymianę skutkującą powiększeniem zasobów wiedzy uczestników interakcji, wprowadzeniem nowych rozwiązań z obszaru technologii czy metod zarządzania przez uczące się podmioty.

Gotowość przedsiębiorstwa do zmiany swojej wiedzy, a więc zdolność do uczenia się, może być wynikiem relacji tworzonych przez przedsiębiorstwo z podmiotami jego otoczenia. Wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez A. Zgrzywę-Ziemniak<sup>11</sup> wskazują na związek między ilością relacji zewnętrznych podtrzymywanych przez organizację a zdolnością do uczenia się. Na podstawie danych uzyskanych w 212 przedsiębiorstwach stwierdzono, że im szersza sieć kontaktów międzyorganizacyjnych rozwijanych przez przedsiębiorstwo, im wyższa intensywność współpracy między kooperantami, im bardziej relacje te mają charakter otwarty i zorientowany na rozwój, tym zdolność uczenia się przedsiębiorstwa jest wyższa.

Wśród wielu walorów organizacyjnego uczenia się<sup>12</sup> wymienia się wpływ tych procesów na tworzenie kapitału intelektualnego organizacji w postaci kapitału strukturalnego. W tym kontekście procesy uczenia się mogą stać się narzędziem integrowania z organizacją jej interesariuszy, a zwłaszcza dostawców i klientów.

## W poszukiwaniu źródeł wiedzy organizacyjnej

Analiza sytuacji organizacji z punktu widzenia wiedzy posiadanej i wiedzy niezbędnej do realizacji zamierzeń skłania do konstatacji, że istnieje luka, a raczej wiele luk wiedzy, które mają permanentny charakter, a ich dostrzeżenie i podjęcie działań niwelujących te niedostatki wynika ze stwierdzenia dolegliwości istniejącej luki. Identyfikacja luki wiedzy i jej niwelowanie wiąże się ściśle z uruchomieniem procesów organizacyj-

nego uczenia się, które, bazując na danych, informacjach i wiedzy z przeszłości i teraźniejszości mają doprowadzić do weryfikacji, aktualizacji, a przede wszystkim do rozwoju wiedzy organizacyjnej.

W funkcjonowaniu organizacji pojawia się wiele sytuacji, w których kreowanie i transfer wiedzy wewnątrz organizacji są niewystarczające, aby przedsiębiorstwo mogło zdobywać i utrzymywać przewagę konkurencyjną. Konieczne staje się więc pozyskanie jej z otoczenia przedsiębiorstwa. Fakt lokalizacji wiedzy nie tylko we wnętrzu, ale także w otoczeniu daje menedżerom możliwości, a równocześnie stawia wymóg poszukiwania wiedzy koniecznej do rozwoju i kształtowania wiedzy organizacyjnej nie tylko u pracowników, ale także w całym systemie – u dostawców, producentów, partnerów i konsumentów<sup>13</sup>.

W trakcie rozwoju każda organizacja, w sposób bardziej lub mniej świadomy i sformalizowany tworzy wiele powiązań, które umożliwiają jej pozyskanie niezbędnych zasobów. W kontekście niniejszego opracowania szczególnie istotna jest architektura relacji (powiązań) między przedsiębiorstwem a jego środowiskiem. Architekturę tę tworzą relacje rozwijające się w trzech powiązanych ze sobą obszarach, tj. wewnętrznym, zewnętrznym i sieciowym. Architekturę wewnętrzną tworzą stosunki między właścicielami przedsiębiorstwa, właścicielem lub właścicielami a zarządzającym lub zarządzającymi, zarządzającym a podległym mu personelem kierowniczym na różnych szczeblach i w różnych obszarach zarządzania, między kierownikami a personelem wykonawczym itp.

Architektura zewnętrzna, kształtowana przez przedsiębiorstwo, obejmuje stosunki między nim a jego zewnętrznymi interesariuszami, zwłaszcza dostawcami, klientami, agencjami rządowymi, partnerami, związkami zawodowymi, grupami nacisku itp. Stosunki te są podłożem rozwoju kultury biznesu<sup>14</sup>. Niektóre spośród stosunków przedsiębiorstwa z podmiotami zewnętrznymi ulegają z czasem zmianie i nabierają bardziej trwałego charakteru przez formalizowanie ich na zasadzie długookresowych umów o kooperacji, wspólnych przedsięwzięć czy kontraktów relatywnych zwanych w ekonomii umową domniemaną. Kontrakty mają charakter relatywny, gdy stosunki między podmiotami wymagają współdziałania, współpracy czy też gdy strony korzystają na obustronnym zaangażowaniu. Najważniejszymi cechami tego typu kontraktu są: wzajemne zaufanie, brak precyzyjnego sformułowania warunków nawiązywania stosunków oraz dobrowolnie i samodzielnie uzgodniony sposób realizowania kontraktu<sup>15</sup>.

Architektura zewnętrzna, powstająca na bazie umów o różnym stopniu sformalizowania, tworzy tzw. architekturę sieci. Sieci tworzą luźno powiązane ze sobą, w różnym stopniu autonomiczne jednostki, realizujące wspólne zadania, ale zachowujące odrębność. Podstawową przesłanką upowszechniania się różnych form sieciowych jest konieczność spełnienia przez przedsiębiorstwo potrzeb wielu różnych interesariuszy i wytworzenia u tych interesariuszy dodatkowych wartości spełniających te potrzeby<sup>16</sup>. Kolejne przesłanki rozwoju form sieciowych przedsiębiorstw to:

- dążenie do obniżenia niepewności i ryzyka w łańcuchu dostaw oraz włączenia tych obszarów ryzyka do przedsiębiorstwa przez procesy integracyjne,
- dążenie do wzrostu efektywności przez obniżenie kosztów produkcji sposobami wykorzystania różnicy (głównie kosztów pracy)
- nawiązanie relacji współpracy dla racjonalizacji określonych wspólnych przedsięwzięć (opanowanie nowej technologii, wejście na nowe rynki, klastry, alianse przedsiębiorstw itd.)<sup>17</sup>.

Zjawisko poszukiwania przez przedsiębiorstwa szans na rozwój przez współuczestnictwo w sieciach staje się coraz powszechniejsze i jako takie stanowi przesłankę dla jego analizy. Powszechnie wyróżnia się pięć podstawowych układów sieciowych<sup>18</sup>.

1. Sojusze i wspólne przedsięwzięcia, w ramach których dwóch lub więcej partnerów wspólnie realizuje jakieś zadanie (np. opracowanie nowego produktu czy opanowanie nowego rynku), znacznie trudniejsze, kosztowniejsze i bardziej oddalone w czasie dla każdego z nich pojedynczo.
2. Układy dostawca–odbiorca, w ramach których część kosztów, inicjatywy i korzyści z wytwarzanego produktu przechodzi w gestię dostawców lub podwykonawców często przejmujących też część inicjatywy w sferze rozwoju nowych produktów oraz charakteru, jakości i zakresu usług świadczonych na rzecz innych elementów sieci.
3. Filie przedsiębiorstw działających stosunkowo samodzielnie na rynkach względnie wyodrębnionych geograficznie i (lub) produktowo.
4. Strategiczne jednostki biznesu, czyli jednostki realizujące względnie samodzielnie własne modele biznesu i własne strategie rozwoju dotyczące określonych konfiguracji: produkt–rynek.
5. Firmy wykupione, przejęte lub sprzedane przez inne i z tego powodu utrzymujące z nimi związki współpracy.

Stosunki panujące w obszarze aktywności przedsiębiorstwa w sieciach stanowią podstawę rozwoju kultury współdziałania organizacji. W sieciach następuje zatarcie granicy między organizacją a jej otoczeniem; do wnętrza organizacji przenikają procesy związane z jej otoczeniem, takie jak gra ekonomiczna i polityczna lub „quasi-polityczna”. Kontakty między jednostkami sieci nabierają charakteru rynkowego: sprzedają sobie one wzajemnie dobra i usługi po wynegocjowanych cenach, często konkurując z alternatywnymi dostawcami spoza sieci. Jednostki sieci prowadzą jednocześnie między sobą grę o władzę i wpływy w sieci. Do osiągnięcia tego celu posługują się między innymi blokadami i zniekształceniem oraz opóźnieniem informacji, często zawierając koalicje ofensywne lub obronne<sup>19</sup>.

Charakter architektury przedsiębiorstwa ma fundamentalny wpływ na sprawność i skuteczność jego działania. Stopień skomplikowania interakcji sprawia, że architektura powiązań przedsiębiorstwa z jego środowiskiem powstaje jako wypadkowa oddziaływania wielu, często sprzecznych sił i dążeń generowanych przez różnorodne podmioty, działające pod wpływem różnych interesów i różnych grup nacisku.

## Relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami

Interesariusze przedsiębiorstw mogą odgrywać dwojaką rolę – mogą wymuszać na organizacji podjęcie działań z zakresu uczenia się oraz być dostarczycielami zasobów wiedzy. Wykorzystywanie wiedzy interesariuszy możliwe jest, jeżeli dokonana zostanie inwentaryzacja z punktu widzenia potencjalnej możliwości wykorzystania ich zasobów wiedzy oraz budowania i podtrzymywania relacji satysfakcjonujących strony. Dla usystematyzowania działań podejmowanych na rzecz budowy relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem przydatne są założenia teorii *stakeholders*.

Idea *stakeholders* wiąże się z koncepcją niemieckich prawników, traktujących spółkę nie tylko jako odrębny byt ekonomiczny i prawny, ale także jako byt społeczny, co implikuje, że powinna ona realizować oprócz celów ekonomicznych określone cele społeczne<sup>20</sup>. Wyrażnego usankcjonowania celów społecznych w strukturze celów spółki dokonano w opracowaniu Instytutu Badawczego Stanforda (Kalifornia), pochodzącym z 1963 r. W opracowaniu tym stwierdzono, że istnieją inne, poza akcjonariuszami, grupy interesów, wobec których organizacja ma określone zobowiązania i „bez wsparcia których praktycznie nie mogłaby istnieć”. Wszystkie te grupy określono mianem *stakeholders*<sup>21</sup>. Istotny wkład w rozwój tej koncepcji wnieśli H.I. Ansoff, W.R. Dill, R.E. Freeman. W literaturze pojawiły się dwa ujęcia definicyjne *stakeholders* – ujęcie szersze i ujęcie węższe. W ujęciu szerszym pod pojęciem tym należy rozumieć wszystkie osoby lub grupy osób, które wpływają na realizację celów firmy lub są pod wpływem skutków jej działania (grupy reprezentujące opinię publiczną, rząd, związki zawodowe, konkurenci, klienci, dostawcy). W ujęciu węższym są to grupy lub osoby, od których bezpośrednio zależna jest dalsza egzystencja firmy (akcjonariusze, pracownicy, klienci z danego segmentu rynku, stali dostawcy, kluczowe agendy rządowe, banki lub fundusze finansujące działalność firmy)<sup>22</sup>.

Teoria interesariuszy to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami (interesariuszami) – właścicielami, pracownikami, klientami, dostawcami i kooperantami, społecznością lokalną i rządem. Interesariusze wpływają na działalność organizacji i pozostają pod wpływem jej działalności. Każdy z nich przedstawia i zabiega o wewnętrzną wartość, czyli żywi określone oczekiwania. Jednocześnie stara się, aby jego oczekiwania zdominowały oczekiwania innych interesariuszy i aby jego interes był przedkładany ponad interes innych<sup>23</sup>. Teoria interesariuszy pozwala na określenie charakteru istniejących związków między organizacją a jej interesariuszami; wskazuje również na możliwości osiągnięcia celów przedsiębiorstwa przez identyfikację tych grup oraz ich zmieniających się potrzeb i oczekiwań.

Analizując rodzaje relacji, jakie zachodzą między interesariuszami a organizacją, wyróżnia się trzy zasadnicze grupy. Grupa pierwsza to wszyscy ci, którzy współtworzą przedsiębiorstwo swoją pracą, swoją wiedzą i kompetencjami, swymi kapitałami, a któ-

rzy umiejscowieni są w obrębie przedsiębiorstwa. Relacje między tymi interesariuszami a przedsiębiorstwem mają charakter substanowiący. Substanowiący interesariusze (*constitucional stakeholders*) to tacy, bez których biznes sam w sobie nie mógłby istnieć, czyli pracownicy, akcjonariusze bądź właściciele. Druga grupa interesariuszy związana jest bezpośrednio z działalnością przedsiębiorstwa. Zalicza się do niej klientów, kooperantów, dostawców, konkurentów. Związek między nimi a przedsiębiorstwem ma charakter formalnego kontraktu, stąd ich nazwa – interesariusze kontraktowi (*contractual stakeholders*). Trzecią grupę stanowią różne wspólnoty – począwszy od wspólnoty lokalnej aż do wspólnoty państwowej czy nawet globalnej. Grupę tę tworzą wszystkie instytucje społeczne i rządowe, a ich relacje z przedsiębiorstwem mają charakter kontekstowy (*contextual stakeholders*)<sup>24</sup>. Każda z grup otoczenia wysuwa inne postulaty w stosunku do przedsiębiorstwa, stąd ważne jest nie tylko zidentyfikowanie grup interesu związanych z daną organizacją, ale także poznanie ich oczekiwań. To pozwala na takie konstruowanie działań przedsiębiorstwa, aby możliwe było zaspokojenie interesów udziałowców zewnętrznych.

Obok faktu zdefiniowania grup interesariuszy i identyfikacji ich oczekiwań pojawia się również problem zdiagnozowania sposobu oddziaływania grup interesu na organizację. Interesariusze, jako dostarcyciele zasobów, mogą domagać się konkretnych działań ze strony organizacji, próbować modyfikować jej zachowania czy ograniczać działalność przez nasilenie zewnętrznej kontroli. Wskazać można na dwa podstawowe sposoby oddziaływania grup interesariuszy:

- 1) strategia wstrzymywania dostarczania zasobów, mająca na celu zmianę zachowania firmy; może to być zaprzestanie dostaw konkretnego surowca, strajk pracowników czy bojkot produktów firmy przez konsumentów;
- 2) strategia określania charakteru użytkowania zasobu; interesariusze dostarczają zasób, ale pod określonymi warunkami<sup>25</sup>.

Wskazane rodzaje wpływu mogą zagrażać funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Zasadne więc wydaje się podjęcie próby określenia natury relacji zachodzących między organizacją a grupami interesów oraz zidentyfikowanie czynników, warunków umożliwiających wykorzystanie potencjalnych korzyści, będących ich wynikiem. Szczególnym zasobem, którego dostarczycielami są/mogą stać się interesariusze, jest wiedza. Wiodąca rola przypada tu pracownikom, którzy są zarówno użytkownikami, jak i twórcami wiedzy organizacyjnej. Obok instytucji badawczych, ośrodków rozwojowych, klientów czy dostawców coraz częściej przedsiębiorstwa sięgają po wiedzę znajdującą się w posiadaniu bezpośrednich konkurentów jak również tę, którą dysponują władze lokalne czy przedstawiciele innych branż, czasami bardzo odległych od przedmiotu działalności danej organizacji.

Jak wskazano wcześniej, współczesne przedsiębiorstwa przekształcają się w przedsiębiorstwa sieciowe, co wynika w dużej mierze z możliwości stwarzanych przez nowe technologie informacyjne i komunikacyjne. Przestrzeń funkcjonowania przedsiębiorstwa niepomiarowo zwiększa się, a budowanie środowiska relacji między przedsiębior-



stwem a otoczeniem ma na celu zredukowanie niepewności otoczenia, wymianę wiedzy, skutkującą wspólnym uczeniem się, łączenie komplementarnych i rzadkich zasobów lub umiejętności pozwalających na tworzenie nowych unikatowych produktów, usług czy technologii, wreszcie obniżenie kosztów transakcyjnych. Sieć relacji staje się więc swoistym „magazynem” różnorodnej wiedzy. Tu tkwi źródło inspiracji, pomysłów, zasobów będących podstawą rozwoju. Wskazać można np. wiedzę na temat „ukrytego popytu”, pozwalającą na zaskoczenie rynku produktami podświadomie oczekiwanymi, czy pierwsze sygnały zmian politycznych lub legislacyjnych, których trafne odczytanie skutkowało może uzyskaniem „korzyści pierwszeństwa” dla tych, którzy najszybciej dostosują do nich swoje procesy i struktury. Tu także pojawiają się sygnały wskazujące na wyczerpanie się wiedzy przedsiębiorstwa lub też jej niedostatek w różnych obszarach działalności.

## Interesariusze jako źródło wiedzy – doświadczenia z praktyki

Włączanie interesariuszy w procesy organizacyjnego uczenia się jako „dostarczycieli” wiedzy opiera się na zmianie postrzegania natury otoczenia i tworzących je podmiotów. Przedsiębiorstwo nie jest już wyizolowaną jednostką podejmującą działania dla wypracowania sobie najlepszej pozycji konkurencyjnej. Staje się ono elementem ekosystemu – sieci współdziałających, współpracujących organizacji interesariuszy wykorzystujących walory sieci do pozyskania i rozwoju wartości dla tych organizacji i interesariuszy<sup>26</sup>. Konsumenci, z pasywnych, stają się współkreatorami wartości w rezultacie powiązań sieciowych i więzi międzyorganizacyjnych<sup>27</sup>. W kontakcie z przedsiębiorstwem (transakcje handlowe, poszukiwania najbardziej pożądaných produktów i usług) gromadzą zasób wiedzy, który może być wykorzystany w procesach organizacyjnego uczenia się.

Odzwierciedleniem filozofii wykorzystującej wiedzę konsumentów do uzyskania korzyści organizacyjnych oraz pełniejszego ich zadowolenia jest CKM (*Customer Knowledge Management*), koncepcja lub dziedzina zarządzania powstała przez dyfuzję CRM i zarządzania wiedzą. M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert<sup>28</sup> wskazali na pięć sposobów pozyskania, rozwoju i wykorzystania wiedzy klientów.

1. Prosumeryzm oparty jest na pojęciu prosumera, oznaczającym możliwość pełnienia przez klienta podwójnej roli – producenta i klienta. Współpraca między organizacją a dotychczasowym klientem opiera się na wykorzystaniu jego wiedzy do rozwoju aktywów materialnych, produktów i płynących stąd korzyści. Przekazywana jest głównie wiedza jawna.
2. Zespoły wzajemnej nauki – tworzone przez pracowników dostawcy wspólnie z przedstawicielami klienta. Dochodzi tu do pozyskania zarówno wiedzy jawnej, jak i cichej. Dzięki procesowi uczenia się może dojść do rekonfiguracji zasobów i doskonalenia systemów.

3. Wzajemne innowacje – klient uczestniczy w procesie tworzenia innowacji lub rozwoju produktu czy procesu. Wykorzystywane są tu metody heurystyczne, a wymianie podlega przede wszystkim wiedza cicha.
4. Wspólnoty twórcze – stanowią grupy ekspertów wchodzących we wzajemne interakcje, współpracujących ze sobą, wspólnie kreujących i dzielących się wiedzą.
5. Wspólne zarządzanie własnością intelektualną – wykorzystaniu przez organizację podlega własność intelektualna, będąca w posiadaniu klienta. Jest ona rozwijana w taki sposób, aby możliwa była maksymalizacja zwrotu nakładów poniesionych na jej uzyskanie.

Kolejnym sposobem pozyskiwania wiedzy klientów jest tworzenie COP (*Communitis of Practice*) – grup ludzi nieformalnie powiązanych ze sobą dzięki posiadaniu wspólnych interesów, doświadczeń, pasji itp., kontaktujących się ze sobą bezpośrednio lub wirtualnie. Grupy te, uzupełniając formalne struktury organizacji i sieci, radykalnie galwanizują dzielenie się wiedzą i uczenie się, niezależnie od formalnych granic organizacji<sup>29</sup>.

Praktycznym odzwierciedleniem włączania interesariuszy w procesy organizacyjnego uczenia się są działania firmy Tchibo, która łączy działalność produkcyjną z nowoczesnymi technologiami. Twórcy ciemnej czekolady chcą docierać do entuzjastów czekolady, którzy nie będą jej po prostu nabywać, ale doświadczać smaku. Dlatego wyniki prac technologów nad stworzeniem unikatowej czekolady są następnie dopracowywane w drodze konsultacji z konsumentami. Produkt testowany jest przez konsumentów w wersji beta – podobnie jak serwisy internetowe, które swój ostateczny kształt zyskują po dopracowaniu wersji testowej. Klienci mogą opiniować smak produktu na stronie internetowej. Ich sugestie oraz dalsze poszukiwanie smaku przez technologów oznaczają ciągłą modyfikację czekoladowych wyrobów. Jako że smak jest nadrzędną dewizą przyświecającą produktowi, twórcy czekolady selekcjonowali ziarna kakao w celu uzyskania odpowiednich smaków. Obecnie trwają prace nad wprowadzeniem zasad przepływu wiedzy między farmerami uprawiającymi kakaowce, tak aby mogli stać się dostawcami premium<sup>30</sup>.

Innym, znanym i wielokrotnie analizowanym, przykładem włączania interesariuszy w procesy zarządzania wiedzą są działania koncernu Toyota w stosunku do kooperantów. Toyota przekazuje im swoją wiedzę, by stale zwiększali produktywność. Wprowadzenie przez Toyotę rozwiązań organizacyjnych umożliwiających przepływ wiedzy w sieci kooperantów, a polegających na utworzeniu najpierw stowarzyszenia dostawców, a później wsparcie ich przez (bezpłatną!) pomoc konsultingową i wspólne rozwiązywanie problemów zaowocowało zwiększeniem produktywności dostawców o 123 % i redukcją ich zapasów o 74 %<sup>31</sup>. Zacieśnienie stosunków z poszczególnymi dostawcami, przez delegowanie do własnych konsultantów i przekazywanie im wartościowej wiedzy po minimalnych kosztach, sprawiło, że głównym motywem zaangażowania się dostawców w zespoły podnoszenia kwalifikacji organizowane przez

Toyotę stała się potrzeba uczenia się od japońskiego koncernu. Poczucie przynależności do sieci spowodowało u dostawców dużo większe zaangażowanie w dzielenie się wiedzą z pozostałymi partnerami.

## **Pozyskiwanie wiedzy w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań**

Wyniki badań, przedstawione poniżej, są efektem prac prowadzonych przez zespół pracowników Zakładu Zarządzania Wydziału Ekonomicznego UMCS w Lublinie<sup>32</sup>. Podstawowymi celami przeprowadzonych badań były:

- identyfikacja subiektywnej luki kompetencyjnej badanych przedsiębiorstw,
- identyfikacja procesów organizacyjnego uczenia się, które miały miejsce w przeszłości,
- określenie czynników wpływających na postrzeganie luki kompetencyjnej i uruchamianie procesów organizacyjnego uczenia się,
- pomiar efektów procesów organizacyjnego uczenia się – poprawa skuteczności działania, stopień zmniejszenia luki kompetencyjnej.

W badaniach wzięło udział 56 przedsiębiorstw południowo-wschodniej Polski, dobranych celowo (przedsiębiorstwa certyfikowane):

- 19 dużych przedsiębiorstw, 8 małych, 29 średnich (wg klasyfikacji GUS);
- 50 przedsiębiorstw rynkowych;
- 6 przedsiębiorstw określonych jako infrastrukturalne (quasi-monopoliści, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej); pomimo małej liczebności w tej grupie podział ten został zachowany ze względu na przypuszczenie, że w wielu aspektach odpowiedzi udzielone przez przedsiębiorstwa infrastrukturalne mogą zniekształcać wyniki całości.

Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety skierowanego do zarządu lub kadry kierowniczej najwyższego szczebla, uzupełniając go wywiadem skategoryzowanym.

Uzyskane wyniki pozwalają, między innymi, na wskazanie, jak pozyskiwana jest wiedza w przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniu. Lista zewnętrznych źródeł wiedzy jest ograniczona i nie pozwala na stwierdzenie, że są to jedyne możliwości, z których korzystają zbadane podmioty. Identyfikacja wykorzystywanych źródeł wiedzy nie była celem prowadzonych badań, a prezentowane wyniki i ich interpretacja powstały na potrzeby tego opracowania.

Źródła wiedzy można podzielić na zewnętrzne, tkwiące w otoczeniu organizacji, oraz wewnętrzne. W badaniu położono nacisk na zewnętrzne źródła wiedzy. Wiedza, tkwiąca w otoczeniu, może być pozyskiwana na skutek ukierunkowanych działań, do których należą m.in.:

- pozyskiwanie specjalistów z rynku pracy,
- pozyskanie kompetencji od partnera biznesowego,

- współpraca z firmami doradczymi,
- współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi,
- szkolenia,
- uczenie się od konkurentów (np. monitorowanie ich stron internetowych).

W związku z powyższym przyjęto, że źródłami wiedzy dla przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu są:

- zidentyfikowani i pozyskani na rynku pracy specjaliści,
- partner/partnerzy biznesowi,
- firmy doradcze,
- instytucje naukowo-badawcze,
- organizacje oferujące udziały w szkoleniach,
- konkurenci.

W tabeli 1 zawarto zestawienie procentowych udziałów poszczególnych źródeł wiedzy w działaniach respondentów.

TABELA 1. Udział poszczególnych źródeł wiedzy w działaniach badanych podmiotów (w %)

Obszar funkcjonalny Podejmowane działania/ Źródła wiedzy	Działalność operacyjna	Technika/technologia	Działalność badawczo-rozwojowa	Marketing/sprzedaz	Finanse	Jakość	Zasoby ludzkie	Zaopatrzenie	Zarządzanie
Pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy	76,8	73,2	62,5	75,0	64,3	67,9	66,1	64,3	67,9
Pozyskanie kompetencji od partnera biznesowego	62,5	57,1	55,4	58,9	57,1	55,4	55,4	55,4	57,1
Współpraca z firmami doradczymi	75,0	69,6	60,7	69,6	67,9	67,9	67,9	62,5	66,1
Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	64,3	64,3	57,1	60,7	55,4	57,1	55,4	55,4	55,4
Szkolenia	82,1	73,2	64,3	80,4	76,8	78,6	82,1	71,4	80,4
Uczenie się od konkurentów (np. monitorowanie ich stron internetowych)	76,8	71,4	60,7	78,6	58,9	60,7	62,5	60,7	64,3

Uwaga: Odsetki nie sumują się do stu, gdyż respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej możliwości.

Źródło: Opracowanie własne.

Procentowe udziały odpowiedzi świadczą o tym, że w każdym obszarze funkcjonalnym organizacji podejmowane są działania, które wiążą się z pozyskiwaniem wiedzy z otoczenia. Wyniki przedstawione w tabeli 1 wyraźnie wskazują na szkolenia jako najczęściej wykorzystywane źródło wiedzy organizacyjnej. Szczególne znaczenie mają one w trzech obszarach funkcjonalnych: w działalności operacyjnej, zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz w zarządzaniu firmą. Tak duża liczba wskazań na szkolenia może wynikać m.in. z możliwości, jakie powstały w związku z początkiem nowego okresu finansowania (2007–2013) działań rozwojowych w ramach unijnych funduszy strukturalnych (badania prowadzone były w 2008 r.). Możliwości dofinansowania czy sfinansowania szkoleń dla pracowników spowodowały znaczący wzrost zainteresowania nimi ze strony pracodawców.

W grupie przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu najmniejsza liczba wskazań przypadła pozyskiwaniu kompetencji (a więc wiedzy i umiejętności) od partnera biznesowego. Wszyscy respondenci w innym miejscu ankiety wskazywali na swoje uczestnictwo w różnorodnych sieciach współpracy. Przyczyną stosunkowo niskiej liczby wskazań (w porównaniu z ilością wskazań przypisanych innym źródłom wiedzy) może być brak świadomości i umiejętności wykorzystywania kooperacji/koooperencji do transferu wiedzy.

Stosunkowo rzadko wykorzystywana jest też współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi. Wyjaśnieniem może być tutaj specyfika badanych przedsiębiorstw. Podkreślić należy, że brak tego typu współpracy nie wynika tylko z niechęci przedsiębiorców, ale także jest wynikiem braku atrakcyjnych ofert współpracy kierowanych do przedsiębiorców. Wyniki prac instytucji naukowo-badawczych nie są postrzegane w kategoriach produktów, które mogą być przedmiotem transakcji kupna–sprzedaży. Komercjalizacja wyników badań naukowych nie jest najmocniejszą stroną instytucji naukowych.

Biorąc pod uwagę procentowy udział wskazań na wykorzystanie danego źródła wiedzy w poszczególnych obszarach funkcjonalnych, można utworzyć listę najczęściej i najrzadziej wykorzystywanych źródeł wiedzy. W działalności operacyjnej wiedza pochodzi najczęściej od specjalistów pozyskiwanych na rynku pracy – 76,8 % respondentów dokonało takiego wyboru. Badani wskazali dodatkowo na szkolenia (82,1 %) i konkurentów (76,8 %) jako wykorzystywane źródła wiedzy organizacyjnej. Warto podkreślić, że w tym obszarze funkcjonalnym brak jest bardzo dużych różnic między ilością wyborów dla poszczególnych źródeł wiedzy. Konkurenci jako źródło wiedzy wykorzystywani są przede wszystkim w działalności marketingowej (78,6 %). Jeżeli wziąć pod uwagę, że w próbie znalazły się przedsiębiorstwa infrastrukturalne (quasi-monopoliści), które nie podejmują działań marketingowych lub czynią to w bardzo ograniczonym zakresie, to można stwierdzić, iż uczenie się od konkurentów jest podstawowym dla rozwoju wiedzy w obszarze marketingu w pozostałych przedsiębiorstwach. Współpraca z firmami doradczymi skierowana jest przede wszystkim na

TABELA 2. Wpływ źródła wiedzy na potencjał wyróżnionych obszarów funkcjonalnych

Obszar funkcjonalny		Działalność operacyjna	Technika/technologia	Działalność badawczo-rozwojowa	Marketing/sprzedaż	Finanse	Jakość	Zasoby ludzkie	Zaopatrzenie	Zarządzanie
Pozyskanie specjalistów na rynku pracy	Wpływ (śr.)	3,74	3,27	2,51	3,29	3,17	3,13	3,46	2,72	3,26
	Wsp. zm. w %	31,70	28,20	54,00	33,10	35,00	32,5	35,8	43,60	37,50
	% odp.	76,80	73,2	62,50	75,00	64,30	67,9	66,1	64,30	67,90
Pozyskanie kompetencji od partnera biznesowego	Wpływ	2,97	3,03	2,29	2,82	2,38	2,74	2,55	2,52	2,81
	Wsp. zm. w %	37,80	37,90	49,40	34,90	48,70	44,10	39,00	36,80	43,70
	% odp.	62,50	57,10	55,40	58,90	57,10	55,40	55,40	55,40	57,10
Współpraca z firmami doradczymi	Wpływ	2,50	2,510	2,24	2,82	3,00	2,68	2,74	2,06	2,92
	Wsp. zm. w %	50,20	52,30	54,00	45,20	42,40	48,30	49,30	48,50	43,00
	% odp.	75,0	69,60	60,70	69,60	67,90	67,90	67,90	62,50	66,10
Współpraca z instytucjami naukowo-badawczymi	Wpływ	1,83	2,64	2,75	2,12	1,84	2,41	1,90	1,61	2,23
	Wsp. zm. w %	54,50	47,20	43,30	53,00	58,1	50,50	56,50	44,40	64,30
	% odp.	64,30	64,30	57,10	60,70	55,40	57,10	55,40	55,40	55,40
Szkolenia	Wpływ	3,33	3,22	2,44	3,33	3,260	3,57	3,70	2,70	3,60
	Wsp. zm. w %	28,40	30,70	48,30	32,60	33,60	25,90	27,90	42,10	32,70
	% odp.	82,10	73,20	64,30	80,40	76,8	78,60	82,10	71,40	80,40
Uczenie się od konkurentów (np. monitorowanie ich stron internetowych)	Wpływ	3,12	3,10	2,26	3,48	2,21	2,82	2,37	2,50	3,11
	Wsp. zm. w %	35,80	38,50	58,80	29,40	56,20	44,00	51,20	45,40	37,50
	% odp.	76,80	71,40	60,70	78,60	58,90	60,70	62,50	60,70	64,30

Źródło: Opracowanie własne.

wsparcie działalności operacyjnej (odpowiedziało tak 75 % respondentów). W pozostałych obszarach funkcjonalnych szkolenia były najczęściej wskazywanymi przez badanych źródłami wiedzy organizacyjnej.

Wyróżnione źródła wiedzy zostały ocenione przez respondentów z punktu widzenia ich wpływu na potencjał kompetencyjny w tych obszarach. Wszystkie odpowiedzi oscylują w granicach średnich. Jest to zastanawiające, gdyż pozyskiwanie wiedzy jest warunkiem uruchomienia i podtrzymywania procesów organizacyjnego uczenia, a te powinny służyć rozwojowi potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa. W tabeli 2 przedstawiono zbiorcze wyniki oceny wpływu działań podejmowanych dla pozyskania wiedzy na potencjał kompetencyjny.

W każdym obszarze funkcjonalnym korzystano z działań, które przez pozyskanie wiedzy poprawiały potencjał przedsiębiorstwa. Większość wskazań respondentów określających wpływ wymienionych źródeł wiedzy na potencjał przedsiębiorstwa oscyluje w granicach wartości średnich. Wartości nieznacznie wyższe uzyskały: w działalności operacyjnej: pozyskiwanie specjalistów na rynku pracy (3,74 w skali od 1–5), w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w obszarze jakości oraz zarządzania – szkolenia (odpowiednio 3,7, 3,6 i 3,57) oraz uczenie się od konkurentów w marketingu (3,48). Bardzo niskie i niskie wartości przypisane zostały przez badanych współpracy z firmami doradczymi i współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi (przedział od 1,61 do 2,92).

## Podsumowanie

Uczenie się organizacji jest inicjowane i podtrzymywane przez interakcje zachodzące wewnątrz organizacji oraz między nią a otoczeniem. Fundamentalną funkcją organizacyjnego uczenia się jest umożliwienie nabywania i interpretacji wiedzy.

Źródłem wiedzy dla organizacji uczącej się może być zarówno jej otoczenie, jak i jej środowisko wewnętrzne. W przedsiębiorstwach uczestniczących w badaniu korzysta się z wielu zewnętrznych źródeł wiedzy. Respondenci określają ich wpływ na wzrost potencjału kompetencyjnego przedsiębiorstwa jako średni. To powoduje, że jednoznaczne wskazanie na pozytywne efekty transferu wiedzy od interesariuszy do organizacji nie jest możliwe.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa, dokonując samooceny w zakresie przyrostu swojego potencjału kompetencyjnego, wskazały na przyrost kompetencji w badanym okresie. Pojawia się więc pytanie, w jaki sposób pozyskiwano wiedzę? Wyniki badań wskazują, że najczęściej stosowane było „uczenie się w działaniu”. Stosunkowo często badani wskazywali na zasoby materialne i finansowe jako podstawowe źródło nabywania kompetencji. Można więc domniemywać, że w badanych przedsiębiorstwach nie dostrzeżono jeszcze możliwości wykorzystania sieci powiązań z podmiotami zewnętrznymi dla transferu wiedzy albo procesy te nie są uświadamiane przez zarządy firm.

---

## Przypisy

- <sup>1</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 103.
- <sup>2</sup> M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 82–83.
- <sup>3</sup> W. Czakon, *op.cit.*, s. 103–104.
- <sup>4</sup> J. Batorski, *Organizacja efektywnie ucząca się*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2002, s. 9.
- <sup>5</sup> M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, A.W. Placet, Warszawa 2000.
- <sup>6</sup> B. Miękula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 48.
- <sup>7</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- <sup>8</sup> B. Miękula, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykw, Kraków 2001, s. 19–21.
- <sup>9</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 111.
- <sup>10</sup> S. Sysko-Romańczuk, A. Platonoff, I. Rudawska, *Koncepcje organizacyjnego uczenia się – podstawowe perspektywy badawcze*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2007, nr 2, s. 3.
- <sup>11</sup> A. Zgrzywa-Ziemiak, *Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych*, „*Przegląd organizacji*” 2006, nr 1, s. 22.
- <sup>12</sup> Por. B. Miękula, *Organizacje oparte...*, *op.cit.*, s. 48–49.
- <sup>13</sup> C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa 2005, s. 139.
- <sup>14</sup> J. Czupiał, *Czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a jego umiędzynarodowienie*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 416.
- <sup>15</sup> E. Gluszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 191.
- <sup>16</sup> J. Stachowicz, *Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego paradygmatu zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki*, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007, s. 46.
- <sup>17</sup> *Ibidem*, s. 47.
- <sup>18</sup> A.K. Koźmiński, *op.cit.*, s. 40.
- <sup>19</sup> *Ibidem*, s. 41–42.
- <sup>20</sup> J. Jeżak, *Corporate governance – perspektywa właścicielska oraz perspektywa stakeholders*, [w:] *Dobra gospodarka*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2006, s. 165.
- <sup>21</sup> *Ibidem*, s. 170.
- <sup>22</sup> Szerokiego przeglądu definicyjnego stakeholders dokonał: J. Jeżak, *op.cit.*, s. 171–174.
- <sup>23</sup> S. Berman, T. Jones, A. Wick, *Convergent Stakeholders Theory*, „*Academy of Management Review*” 1999, No. 24(2).
- <sup>24</sup> A. Paliwoda-Matiolańska, *Teoria interesariuszy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, [w:] *Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw...*, *op.cit.*, s. 241.
- <sup>25</sup> *Ibidem*, s. 244.
- <sup>26</sup> Por. J. Stachowicz, *op.cit.*, s. 56 i nast.



<sup>27</sup> J. Rokita, Problemy zarządzania w warunkach nowej ekonomii, [w:] Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007, s. 30.

<sup>28</sup> M. Leibold, G. Probst, M. Gibbert, Strategic Management in the Knowledge Economy, Publicis Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlanger 2002, s. 272–283.

<sup>29</sup> J. Rokita, op.cit., s. 42.

<sup>30</sup> „Brief” 2008, nr 10.

<sup>31</sup> Przekazywanie umiejętności dostawcom, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 7, s. 40.

<sup>32</sup> Praca naukowa powstała w ramach grantu nr 1H02D04030 „Metodyka ograniczania luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa w aspekcie organizacyjnego uczenia się” realizowanego przez zespół pracowników Zakładu Organizacji i Zarządzania UMCS w Lublinie.

## Bibliografia

Batorski J., Organizacja efektywnie ucząca się, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2002

Berman S., Jones T., Wick A., Convergent Stakeholders Theory, „Academy of Management Review” 1999, No. 24(2)

Bratnicki M., Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii, A.W. Placet, Warszawa 2000

Czakon W., Dynamika więzi międzyorganizacyjnych, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2007

Czupiał J., Czynniki zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa a jego umiędzynarodowienie, [w:] Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005

Głuszek E., Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2004

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Zmiany paradygmatów kształtujących systemy zarządzania, [w:] Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007

Jeżak J., Corporate governance – perspektywa właścicielska oraz perspektywa stakeholders, [w:] Dobra gospodarka, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2006

Konkurent jako kooperant, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 8

Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

Leibold M., Probst G., Gibbert M., Strategic Management in the Knowledge Economy, Publicis Kommunikations Agentur GmbH, GWA, Erlanger 2002

Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2006

Mikuła B., W kierunku organizacji inteligentnych, Antykw, Kraków 2001

Morawski M., Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006

Nonaka I., Takeuchi H., Kreowanie wiedzy w organizacji, Poltext, Warszawa 2000

Paliwoda-Matiolańska A., Teoria interesariuszy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, [w:] Wspólna Europa. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005

Prahalad C. K., Ramaswamy V., Przyszłość konkurencji, PWE, Warszawa 2005

Przekazywanie umiejętności dostawcom, „Zarządzanie na Świecie” 2005, nr 7/8

Rokita J., Problemy zarządzania w warunkach nowej ekonomii, [w:] Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007

Stachowicz J., Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego paradygmatu zarządzania strategicznego, [w:] Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki, red. J. Rokita, W. Grudzewski, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007

Sysko-Romańczuk S., Platonoff A.L., Rudawska A., Koncepcje organizacyjnego uczenia się – podstawowe perspektywy badawcze, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 2

Zgrzywa-Ziemiak A., Zdolność uczenia się przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 1

## **The sources of organizational knowledge – the results of research on the Polish enterprises**

### **Summary**

A knowledge-based enterprise is the one that launches and constantly supports the processes of organizational learning. These processes require identification and the use of the knowledge present in the organization itself, as well as in its surroundings.

The article presents the results of the study of 56 Polish enterprises. The answers of board members, and managerial staff representatives to the questions included in the questionnaire allowed to indicate what kinds of external sources of knowledge are used in these organizations.