

Marek Jabłoński

WIEDZA CZYNNIKIEM KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – UJĘCIE RETROSPEKTYWNE

1. Wstęp

Wiedza¹ jest podstawą wszelkich form zorganizowanego działania, funkcjonujących w dowolnych systemach społeczno-ekonomicznych. Jako kategoria aksjologiczna stanowi fundament uporządkowania rzeczy i oddziaływań, determinując sprawność działania każdego przedsiębiorstwa. W takim znaczeniu wiedza jest pierwotnym i – jak wskazuje A. Koźmiński – podstawowym zasobem organizacji. Oznacza to, że steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów i zarazem jest niezbędnym tworzywem świadomie realizowanych w organizacji przedsięwzięć [Koźmiński 2004, s. 96]. Stanowi, obok ziemi, kapitału i pracy, czynnik produkcji. Umożliwia pozyskanie i organizowanie poszczególnych zasobów organizacji oraz przestrzenne ich skoordynowanie do osiągnięcia wyznaczonych celów. Na każdym bowiem stanowisku pracownik, oprócz przestrzennego miejsca pracy, wyposażenia w zasoby środków trwałych i przedmiotów pracy, musi posiadać odpowiedni zasób wiedzy, aby połączyć czynniki wytwórcze w procesie generowania wartości. W rezultacie wiedza, jako zasób pierwotny i podstawowy, związana jest ze wszystkimi „twardymi” (kapitał finansowy i rzeczowy; technologie i *know-how*, strategie, struktury oraz informacje w organizacji) i „miękkimi” (ludzie z ich kwalifikacjami, aspiracjami, motywacjami i postawami; kultura, wiedza, marka, dostęp do rynku) zasobami organizacji.

¹ Wiedza to zgromadzone (zakumulowane) i w odpowiedni sposób usystematyzowane informacje. Jest rezultatem procesu myślenia, w którym następuje połączenie informacji z ich zrozumieniem, w jaki sposób je wykorzystać. W takim znaczeniu wiedza reprezentuje zdolności człowieka do interpretowania informacji poprzez nadawanie jej znaczenia [Dziuba 2000, s. 45].

Wiedza, jako zasób pierwotny i podstawowy, w każdej organizacji odgrywa kluczową rolę w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Przy czym odmienne jej postrzeganie w poszczególnych klasach organizacji wynika z różnych przyczyn natury teoretycznej i praktycznej. Jednak wszystkie dają się sprowadzić do dwóch zasadniczych. Po pierwsze, w poszczególnych klasach organizacji wypracowanie przewagi konkurencyjnej wiązano z różnymi zasobami przedsiębiorstwa. Po drugie, w sferze aktywności członków organizacji dominowały inne rodzaje celów. Te dwie zmienne określały zasady prakseologicznej sprawności gwarantujące wypracowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, z czym bezpośrednio można utożsamiać wiedzę cenioną w poszczególnych typach organizacji.

Tabela 1. Wiedza organizacyjna w poszczególnych typach organizacji

	Organizacja przedtaylorowska i taylorowska	Organizacja human relations	Organizacja zhumanizowana	Organizacja współczesna
Dominujące cele	Rutynowe	Rutynowe i częściowo problemowe	Problemowe i częściowo innowacyjne	Innowacyjne
Kluczowe zasoby	Zasoby „twarde”		Rosnąca rola zasobów „miękkich”	Zasoby „miękkie”
Rodzaj wiedzy	Wiedza techniczna (technologiczna)		Wiedza handlowa i związana z zarządzaniem zmianami	Wiedza związana z uczeniem się organizacji
Charakter wiedzy	Zbiór dystrybutywny		Zbiór dystrybutywny i rozmyty	Zbiór rozmyty
Reprezentacja wiedzy	System norm i zasad organizacyjnych	Rozpiętość „ramowej instrukcji”	Samoorganizacja działań pracowniczych	Innowacyjność pracowników
Podmiot wiedzy	Kierownictwo	Kierownictwo i członkowie grup nieformalnych	Autonomiczne grupy zadaniowe, koła jakości	Członkowie organizacji działających w sieci
Źródła wiedzy	Zewnętrzne (wiedza dostarczana na stanowisko pracy i do organizacji)	Zewnętrzne i częściowo wewnętrzne poprzez „ramową instrukcję”	Wewnętrzne i zewnętrzne	Sieci współpracy gospodarczej
Poziomy rezydowania wiedzy	Indywidualny, organizacyjny	Indywidualny, organizacyjny	Indywidualny, grupowy, organizacyjny	Indywidualny, grupowy, organizacyjny, międzyorganizacyjny

Źródło: opracowanie własne.

2. Wiedza tradycyjnych organizacji

W organizacjach tradycyjnych, działających we względnie stabilnym otoczeniu, wypracowanie pozycji rynkowej zdeterminowane było głównie zasobami kapitału rzeczowego i finansowego oraz technologiami i *know-how*. Zasoby te, charakteryzując się wymiernością, konkretnością i silnym umocowaniem w rzeczywistości, z trudem i stosunkowo wolniej podlegały zmianom i rekonfiguracjom. Dodatkowo zasady ich stosowania i funkcjonowania były znane, opisane i skodyfikowane. W rezultacie wiedzę organizacyjną wiązano głównie z wiedzą techniczną (umiejętności w zakresie stosowania technologii) [Wawrzyniak 1999, s. 39; Koźmiński 2004, s. 93]. W szczególności w organizacji przedtaylorowskiej wiedza obejmowała zdolności czynnika ludzkiego do organizowania zasobów na bazie specjalizacji, podziału pracy oraz pracy ludzkiej, a zwiększenie wydajności uzyskiwano na skutek cięższej i dłuższej pracy, zwłaszcza ludzkiej. Z kolei prace F. Taylora umożliwiły formalizację doświadczeń i ukrytych umiejętności robotników w obiektywne zasady i reguły pracy, które gwarantowały „mądrzejszą”, a nie cięższą pracę w celu osiągnięcia wyższych wyników [Martyniak 1987, s. 18]. W rezultacie wiedzę, jako kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej organizacji taylorowskiej, skojarzyć należy z systemem norm i procedur działania, które stanowiły podstawę organizowania zasobów. Takie ujęcie wiedzy w organizacji przedtaylorowskiej i taylorowskiej podyktowane było także tym, iż w tych klasach organizacji dominowały cele zwykłe lub zrutynizowane, których miernikami były odchylenia od przyjętych standardów. Organizacja human relations wzbogaciła wiedzę organizacji taylorowskiej głównie poprzez zastosowanie „ramowej instrukcji” oraz wiedzę o tym, jak skutecznie podnosić wydajność procesów pracy dzięki nieformalnym grupom (wymiana wiedzy i doświadczeń poza stanowiskiem pracy, np. podczas przerw na posiłki). Obok celów rutynowych pojawiały się także cele problemowe, których miernikami były rozwiązania i ustalone terminy realizacji. W rezultacie zasadnicza różnica między wiedzą organizacji taylorowskiej a organizacji human relations wynikała ze swobody dysponowanej przez pracowników w ramach „instrukcji ramowej”. W tym znaczeniu wiedza organizacyjna wiązała się ze zdolnością członków organizacji do realizacji zadań (realizacja norm i zasad) przy stosunkowo szerokiej „instrukcji ramowej” na poszczególnych stanowiskach.

Organizacja przedtaylorowska, taylorowska i human relations poszczególne stanowiska traktowały jako odizolowane od otoczenia. W konsekwencji źródła wiedzy organizacyjnej znajdowały się poza miejscem jej wykorzystania (wyspecjalizowane instytucje otoczenia organizacji, dział planowania, głównego technologa, komórki funkcjonalne odpowiedzialne za rozwiązywanie problemów itp.). Ponadto, homogeniczny charakter poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa oraz podporządkowanie systemu zarządzania i zasobów „miękkich” zasobom „twardym” organizacji oraz sferze regulacji powodowały, iż wiedza

tych organizacji posiadała charakter zbioru dystrybutywnego². W rezultacie możliwe było rozgraniczenie zasobów wiedzy odpowiadających określonym procesom czy funkcjom organizacji. Zespół norm, reguł i procedur organizacyjnych wyznaczał sposób interpretacji informacji, jednoznacznie je kwalifikując jako użyteczne do realizacji zadań. Włączał je przez to do zasobu wiedzy organizacyjnej, która jednoznacznie wyznaczała decyzje, działania i zachowania członków organizacji. Podporządkowanie wiedzy organizacyjnej „twardym” zasobom organizacji utrzymywało istniejące zależności w strukturze przedsiębiorstwa oraz zamykało organizację na sygnały otoczenia niezgodne z obowiązującym systemem norm i wartości, promując tym samym mechanistyczne oddziaływania między zasobami³.

Kluczowymi czynnikami określającymi pozycję konkurencyjną organizacji zhumanizowanej na rynku były: operacyjna skuteczność oraz efektywność handlowa (m.in. konieczność stosowania skutecznych strategii marketingowych). Szczególnego znaczenia nabrała wiedza handlowa oraz wiedza związana z zarządzaniem zmianami [Wawrzyniak 1999, s. 39-40]. W rezultacie coraz ważniejsze stawały się zasoby „miękkie” organizacji, w szczególności: ludzie z ich kwalifikacjami, postawami, wartościami, kultura organizacyjna, marka, dostęp do rynków. Jednak pomimo rosnącej roli zasobów ludzkich w organizacji zhumanizowanej w dalszym ciągu zasoby „miękkie” organizowano na tle narzuconej struktury technologicznej przedsiębiorstwa. W szczególności wiedza organizacji zhumanizowanej została poszerzona, zwłaszcza na skutek: teorii systemów (wiedza otoczenia organizacji), nurtu matematycznego (wiedza umieszczona w systemach optymalizacyjnych) oraz formalizacji wiedzy zespołów i grup pracowniczych (autonomiczne grupy zadaniowe, koła jakości). Włączono w nią, w przeciwieństwie do wcześniejszych klas organizacji, intuicję, wartości pracownicze oraz subiektywne reguły i zasady pracy, zwłaszcza kierowniczej (szkoła neoklasyczna, np. zarządzanie przez cele, wyjątki, teoria wzrostu przedsiębiorstwa E. Penrose), dostosowywane do poszczególnych sytuacji decyzyjnych (podejście sytuacyjne). Dodatkowo cele rutynowe, charakterystyczne dla organizacji taylorowskiej oraz w pewnym stopniu human relations, realizowane były poprzez narzędzia dostarczone przez nurt matematyczny, a czynnik ludzki organizacji realizował cele problemowe. Cele te stawały się bowiem coraz powszechniejsze na

² Zbiór dystrybutywny to przedmiot abstrakcyjny (pozaprzestrzenny i pozaczasowy), obejmujący każdą wielkość dającą się myślowo powiązać w całość [Lachwa 2001, s. 11]. Charakteryzowany jest przez cechy, na podstawie których zalicza się do niej poszczególne elementy oraz liczebności tych elementów [Ziembiński 1977, s. 32].

³ W takim znaczeniu wiedzę organizacyjną związaną z „twardymi” zasobami można powiązać z układem informacyjnym zbiorowego podmiotu informacyjnego, zob. [Flakiewicz 1990, s. 82, 206]. Obejmuje odzwierciedlenie „w umyśle człowieka [...] relacji między zjawiskami [...] i to relacji zachodzących obiektywnie” [Zieleniewski 1979, s. 47]. Obiektywizacja zjawisk zachodzących w otoczeniu organizacji dokonywana była poprzez organizacyjne zasady i reguły postępowania.

skutek coraz szybszego zużycia moralnego zasobów trwałych organizacji oraz rosnącej konkurencyjności rynków. Dodatkowo dorobek szkoły matematycznej umożliwił przechowywanie, przekazywanie i przetwarzanie wiedzy organizacyjnej (systemy optymalizacyjne, programowanie liniowe i regresyjne, bazy danych), jednak w aspekcie wypracowania przewagi konkurencyjnej najistotniejsza była wiedza pracownika wspierana przez zinstrumentalizowane, „nieożywione” zasoby wiedzy umieszczone na nośnikach informacyjnych. Przy czym pomimo dorobku teorii systemowych źródła wiedzy organizacji zhumanizowanej mieściły się zasadniczo wciąż w granicach organizacji: pioniry B+R, interfunkcyjne grupy pracowników powołane do rozwiązania konkretnych problemów organizacyjnych i opracowywania innowacji. Istotna różnica w porównaniu z poprzednimi klasami organizacji polegała na tym, iż uległy stopieniu „granice” pomiędzy poszczególnymi stanowiskami. Z jednej strony zespalało stanowiska robocze, grupując je m.in. w autonomiczne grupy zadaniowe czy koła jakości, z drugiej zaś włączano przedstawicieli załóg pracowniczych do zarządów przedsiębiorstw. Zjawiska te wiązały się z tworzeniem wewnątrzorganizacyjnych sieci (wokół procesów, zadań, celów), w których upatrywano źródeł wiedzy i rozwoju przedsiębiorstw. W takim znaczeniu sprawnie funkcjonujące sieci wewnątrzorganizacyjne można było utożsamiać z wysokim poziomem wiedzy organizacyjnej. Podsumowując, wiedza organizacyjna obejmowała zdolności przedsiębiorstwa w znaczeniu wypracowania celów organizacji poprzez samoorganizację działań pracowniczych w ramach grup autonomicznych.

3. Wiedza współczesnej organizacji

Konceptualizacja i instrumentalizacja wiedzy współczesnej organizacji nastąpiła na skutek:

- a) wzrostu roli „miękkich” zasobów (aktywów pozabilansowych) w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji,
- b) dominacji celów innowacyjnych w zbiorze celów przedsiębiorstw,
- c) rozwoju nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, w szczególności proliferacji instytucjonalnych i neoinstytucjonalnych teorii firmy oraz współczesnego podejścia procesowego.

Po pierwsze, począwszy od końca lat 70. XX wieku obserwowano sukcesywny wzrost roli aktywów pozabilansowych organizacji w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Aktywa te wiązano głównie z wiedzą wykorzystywaną w bieżącym funkcjonowaniu organizacji, kojarząc je m.in. z: kapitałem ludzkim, ukrytymi aktywami czy kapitałem intelektualnym. Wskazano, iż strategia prowadzenia działalności gospodarczej oparta wyłącznie na tradycyjnych czynnikach produkcji nie gwarantuje wzrostu przychodów firm, z kolei informacja i wiedza w większym stopniu aniżeli ziemia, kapitał i praca determinują długość życia oraz wzrost przychodów organizacji [Bontis, Dragonetti, Jacobsen,

Roos 1999]. W konsekwencji w drugiej połowie lat 80. XX wieku zaczęto stosować pojęcie wiedzy organizacyjnej. Nawiązując do teorii ustanowienia Karla Weicka (por. [Hatch 2002, s. 55-56]), wiedzę organizacyjną zidentyfikowano w rzeczywistości organizacji, przez co stała się obiektywna. Wyodrębniono ją więc spośród poszczególnych podsystemów organizacji oraz włączono w obszar zainteresowania decydentów przedsiębiorstw, podporządkowując ją poszczególnym funkcjom zarządzania, tj. planowaniu, organizowaniu, koordynowaniu i kontrolowaniu.

Po drugie, wiedza organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa została rozszerzona na skutek dominacji celów innowacyjnych, których miernikami nie są odchylenia od przyjętych standardów (cele rutynizowane) czy rozwiązania i ustalone terminy realizacji (cele problemowe), ale produktywne zmiany planowane i uzyskane w określonym czasie. Przy czym owa dominacja nie wiąże się z wyeliminowaniem działań rutynowych i problemowych ze sfery aktywności współczesnego przedsiębiorstwa, wiedza bowiem niezbędna do osiągania celów rutynowych oraz problemowych (charakterystycznych dla wcześniejszych klas organizacji) zawarta jest w systemach bazujących na technologiach informacyjno-komunikacyjnych, w szczególności opartych na koncepcji Business Intelligence. Dlatego wzrasta zapotrzebowanie na stosowanie wiedzy w zakresie działań innowacyjnych na każdym stanowisku pracy, tak produkcyjnym, jak i administracyjno-biurowym. W rezultacie szczególnie istotnego znaczenia nabiera wiedza indywidualna pracowników.

Po trzecie, rozwój nowoczesnych metod organizacji i zarządzania, współczesnego podejścia procesowego oraz proliferacja instytucjonalnych i neoinstytucjonalnych teorii firmy spowodowały rozmycie granic pomiędzy organizacją a otoczeniem. W rezultacie istotną rolę odgrywa zarówno wiedza organizacyjna dostępna dla członków organizacji i zewnętrznych uczestników gry rynkowej, jak i wiedza grupowa zespołów pracowniczych i indywidualna poszczególnych członków organizacji. Wiedza organizacyjna współczesnego przedsiębiorstwa odnosi się do wszystkich członków organizacji oraz struktur, systemów i procesów, przez co podporządkowane są jej wszystkie zasoby przedsiębiorstwa. Innymi słowy, obowiązujące w organizacji zhumanizowanej sieci wewnątrzorganizacyjne zostały we współczesnej organizacji przeniesione na płaszczyznę współdziałania podmiotów rynku. W konsekwencji poprzez sieci współpracy współczesna organizacja realizuje działania innowacyjne także wspólnie z innymi podmiotami rynkowymi, w efekcie czego czynnik ludzki przedsiębiorstwa zostaje poszerzony o udziałowców, interesariuszy oraz pracowników innych przedsiębiorstw. Współcześnie bowiem innowacje są coraz częściej wynikiem działalności B+R prowadzonej w kooperacji z partnerami biznesowymi oraz efektem zaangażowania w procesach innowacyjnych wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Podsumowując, wiedza współczesnej organizacji analizowana jest na czterech poziomach, tj. wiedzy indywidualnej, wiedzy grupowej, wiedzy organizacyjnej i wiedzy międzyorganizacyjnej.

4. Rozmyty charakter wiedzy współczesnej organizacji

W kontekście zaprezentowanych ujęć można przyjąć, iż wiedza współczesnej organizacji jest związana z podsystemem społecznym organizacji, a jej podstawowa funkcja polega na organizowaniu zasobów przedsiębiorstwa służących realizowaniu założonych celów. Zasada się na informacjach i zasobach (rzeczowych, ludzkich i energetycznych) firmy i jej otoczenia, a poprzez interakcje i procesy społeczne członków organizacji przyczynia się do wypracowania przewagi konkurencyjnej i rozwoju wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. Zawiera obok informacji umieszczonych w konkretnym kontekście także ogólniejsze wartości, doświadczenia i reguły umożliwiające ich interpretacje. Jak wskazuje A. Koźmiński, nawiązując do koncepcji K. Obłoja, wiedza odpowiada pojęciu „zasobu strategicznego”, który ma umożliwiać przetrwanie organizacji w sytuacjach nieciągłości i utrzymanie jej sterowności. Wiedzę wyróżniają trzy charakterystyki: a) jest agregatem, czyli zbiorem nieuporządkowanych i niepowiązanych ze sobą elementów; b) cechuje się wysokim poziomem różnorodności jakościowo odmiennej od różnorodności organizacji, która ten zasób posiada i użytkuje, c) ma charakter naturalny, a więc nie może powstać wyłącznie w wyniku świadomego i planowego (celowego) działania środków zarządzających [Koźmiński 2004, s. 96].

Dodatkowo, z uwagi na podporządkowanie jej zasobom „miękkim” organizacji, wiedzę cechuje wysoka nieokreśloność i uniwersalność zastosowań (szerzej [Koźmiński 2004, s. 97-98]), w rezultacie czego przybiera formę zbioru rozmytego⁴. Rozmytość występuje wówczas, gdy nie ma ostrych granic, jest oceną niepewności związanej z określeniem przynależności elementu do zbioru⁵ [Łachwa 2001, s. 34]. Zasoby „miękkie”, jako nadkategoria w relacjach z zasobami „twardymi”, wiążą się ze społecznymi relacjami członków organizacji, za pośrednictwem których interpretowane informacje umieszczone są w danym kontekście (np. kontekst zasobów, opcji rynkowych, sytuacji decyzyjnych). Rezultatem procesów społecznych organizacji są reguły służące przetwarzaniu strumieni informacyjnych⁶ oraz określaniu i rozbudowie wiedzy organizacyjnej, która stanowi bazę dla sfery regulacyjnej i zarządzania zasobami „twardymi” przedsiębiorstwa.

⁴ Zbiór rozmyty obejmuje „elementy pewnej przestrzeni rozważań, przy czym każdy z tych elementów może w pełni należeć do owego zbioru rozmytego, wcale do niego nie należeć albo należeć w pewnym stopniu” [Łachwa 2001, s. 12].

⁵ Przykładowo rozpatrując zbiór rozmyty „wiedza o zachowaniach pracowniczych”, nie można obiektywnie wskazać granicy oddzielającej pracowników przejawiających właściwe i nieodpowiednie zachowania. Oceniający może zakwalifikować pracownika osiągającego słabe wyniki w pracy do tego zbioru (bazując przy tym na własnych przesłankach), a osobę ze średnimi wynikami z niego wykluczyć. Z kolei inny obserwator może rozpatrywać pracownika z wynikami nisko-średnimi jako członka kompetentnego.

⁶ Strumień informacji jest kategorią obiektywną, obejmującą przepływ semantycznie jednorodnej informacji w ramach instytucji lub między instytucjami [Flakiewicz 1990, s. 73].

W rezultacie reguły te stanowią kluczowy element rozbudowy wiedzy współczesnej organizacji.

Podstawową funkcją wiedzy współczesnej organizacji jest określenie skuteczniejszych sposobów osiągania celów służących wypracowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W związku z tym wiedza współczesnej organizacji wiąże się z identyfikacją i rozważaniem różnych scenariuszy bez ustalonych kierunków działań czy sposobów organizowania pracy i procesów. Takie działania otwierają organizację na nowe sposoby działań, które mogą okazać się skuteczniejszymi, bardziej opłacalnymi sposobami organizowania [Nonaka 1988]. Zasoby wiedzy organizacji są cenne dla przedsiębiorstwa, jeśli poddawane są stałej weryfikacji empirycznej, gdyż „[...] problemem nie jest wiedza sama w sobie, tak czy inaczej definiowana, ale jej zastosowanie w praktyce [...]” [Wawrzyniak 2001]. W takim znaczeniu wiedza praktyczna jest najwyższą formą wiedzy, o ile pozostaje otwarta na nowe doświadczenia. Wiedza współczesnej organizacji jest często wynikiem intencji i rezultatem niezamierzonych działań, intuicji i doświadczeń człowieka [Kakabadse, Kakabadse, Kouzmin 2003; Hatch 2002, s. 59]. Takie traktowanie wiedzy podkreśla konieczność samorefleksyjności członków organizacji po to, aby w pracach na rzecz organizacji pozbywali się ograniczeń wynikających z ustalonego porządku i obowiązujących schematów postępowania (*status quo*). Zdobyte przez pracowników doświadczenia w zakresie łączenia i rozbudowy zasobów organizacji stanowią empiryczną weryfikację posiadanej wiedzy, bez względu na to, czy doświadczenia były skutkiem wiedzy skodyfikowanej, czy ukrytej (również opartej na intuicji). W związku z tym wiedza współczesnej organizacji w mniejszym stopniu wiąże się z wiedzą uzyskaną z otoczenia (np. innowacje opracowane w innych organizacjach czy jednostkach badawczych), gdyż jest ona oderwana od rzeczywistości, w której funkcjonuje organizacja. Wiedza cenna dla organizacji to tylko taka, która została uzyskana dzięki uczestnictwu w procesach organizacyjnych. W takim znaczeniu wiedza organizacyjna powstaje w rezultacie zintegrowania strumieni informacyjnych (w tym skodyfikowanej wiedzy otoczenia⁷) z rzeczywistością, w której funkcjonuje organizacja, gdyż jedynie taka wiedza w największym stopniu oddaje istotę i specyfikę procesu kreowania wartości w firmie. W konsekwencji jest nacechowana subiektywizmem. Co więcej, wręcz niemożliwe jest nadanie jej w pełni obiektywnie postrzeganych motywów i cech. W takim znaczeniu wiedza organizacyjna nie odzwierciedla rozwiązań prawdziwych i obiektywnie skutecznych (w otoczeniu organizacji), lecz odpowiednie do kontekstu generowania wartości. Tak rozumiana wiedza organizacyjna powiększa zasoby wiedzy organizacyjnej w czterech poziomach jej rezydowania. Zgodnie z powyższym

⁷ Wiedza skodyfikowana, np. innowacje pozyskane z otoczenia (bliższego i dalszego), traktowana jest jako strumień informacyjny do momentu zintegrowania ich w procesach organizacyjnych, a więc przetworzenia przez „zasoby miękkie” (wartości, doświadczenia i reguły interpretowania informacji) w „miejscu”, w którym wdrożone innowacje mają generować wartość dla organizacji.

wiedzę współczesnej organizacji można analizować w szerokim i wąskim ujęciu. W pierwszym przypadku odnosi się do zasobów (strumieni) informacyjnych, reguł ich przetwarzania i umieszczania w odpowiednim kontekście rzeczywistości organizacji oraz poziomów rezydowania wiedzy. Z kolei w wąskim znaczeniu wiąże się jedynie z regułami przetwarzania informacji (zob. rys 1).



Rys. 1. Wiedza organizacyjna w szerokim i wąskim znaczeniu

Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Wiedza w każdym typie organizacji odgrywała kluczową rolę w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Ogólny przegląd cech wiedzy w poszczególnych organizacjach wskazuje, iż tradycyjne typy organizacji bazowały przede wszystkim na wiedzy związanej z podsystemem technicznym przedsiębiorstwa. Natomiast we współczesnych organizacjach szczególną rolę w wypracowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa odgrywa wiedza związana z podsystemem społecznym, szczególnie z właściwą konfiguracją zasobów ludzkich, odpowiednimi kompetencjami pracowniczymi oraz kulturą organizacyjną umożliwiającą zachodzenie procesów innowacyjnych.

Literatura

- Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., *The Knowledge Toolbox: a Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources*, "European Management Journal", 1999, Vol. 17, No. 4.
- Dziuba T.D., *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, seria: Studia Informatyki Gospodarczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
- Flakiewicz W., *Informacyjne systemy zarządzania - podstawy budowy i funkcjonowania*, PWE, Warszawa 1990.

- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kakabadse N., Kakabadse A., Kouzmin A., *Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy*, "Journal of Knowledge Management" 2003, No. 7(4).
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Łachwa A., *Rozmyty świat zbiorów, liczb, relacji, faktów, reguł i decyzji*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa 2001.
- Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- Nonaka I., *Creating Organizational Order out of Chaos*, "California Management Review", 1988, Vol. 30, Spring.
- Wawrzyniak B., *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie [w:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, materiały konferencyjne. PFKP-Zarząd, Warszawa 2001.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. IV, PWN, Warszawa 1979.
- Ziemiński Z., *Logika praktyczna*, PWN, Warszawa 1977.

KNOWLEDGE AS THE DETERMINANT OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF ENTERPRISES – RETROSPECTIVE APPROACH

Summary

The article presents the concept of knowledge as the determinant of competitive advantage of an enterprise. It shows different meaning of knowledge in particular types of organization i.e. taylorian, human relations, humanized and modern organization. The paper stresses fuzzy characteristics of knowledge of the modern organization. The final part of the article points out the broad and narrow meaning of knowledge.

Mgr Marek Jabłoński jest asystentem w Katedrze Metod Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie; e-mail: marekj@ae.krakow.pl.