

Marek Jabłoński*
Paweł Łukasik*
Marek Makowiec*
Bogusz Miłucha*
Anna Pietruszka-Ortył*
Renata Winkler*

INICJATYWY DOSKONALĄCE POTENCJAŁ SPOŁECZNY PRZEDSIĘBIORSTWA

Wstęp

Ludzie stanowią nieodłączny składnik każdej organizacji, ale nie zawsze ich znaczenie w dochodzeniu do sukcesu organizacji było tak bardzo doceniane jak współcześnie. Badanie roli człowieka i zespołów ludzkich w procesie tworzenia, rozwoju i funkcjonowania organizacji uszczegółowiło się do określania wpływu na sprawność działania elementarnych zasobów, których posiadaczami są ludzie. Rozpatruje się więc istotność różnych kategorii wiedzy i umiejętności, wartości, norm, motywów i postaw, psychofizjologicznych cech, jak i stanu zdrowia oraz emocji ludzi pracujących dla organizacji. Próba całościowego ujęcia tkwiącej w tych zasobach siły do działania jest spojrzenie na organizację (przedsiębiorstwo) przez pryzmat jej społecznego potencjału.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istoty potencjału społecznego organizacji ze szczególnym uwzględnieniem jej typu jakim jest przedsiębiorstwo, wskazanie czynników decydujących o wartości tego potencjału oraz zaprezentowanie kilku przykładowych systemowych i prostych inicjatyw mających na celu rozwój i lepsze wykorzystanie tego potencjału.

Istota potencjału społecznego organizacji

W niniejszym opracowaniu przyjmuje się, że potencjał społeczny organizacji (w tym przedsiębiorstwa) stanowi „kompleks możliwości i zdolności do działania organizacji w zmieniających się i zróżnicowanych warunkach, wynikający ze zbiorczego wykorzystania umiejętności, zastosowania systemu zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących na rzecz

tej organizacji” [Miłucha 2014, s. 82]. Jak wynika z tej definicji, o potencjale społecznym decydują głównie:

- jakość i ilość oraz struktura powiązań zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących dla organizacji, zwłaszcza ich wiedzy, umiejętności, zdolności (w tym talentów), postaw, wewnętrznej motywacji i witalności, a więc kapitał ludzki zastosowany w procesie pracy w przedsiębiorstwie,
- umiejętności zastosowania w działaniu istniejącego układu zasobów będących w posiadaniu ludzi, która wynika z infrastruktury kapitału ludzkiego,
- warunki towarzyszące działaniu, a więc kontekst.

Zakłada się jednak, że kapitał ludzki nie stanowi prostej sumy zasobów niematerialnych (jak wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, wartości itd.), będących w posiadaniu ludzi, lecz ich konfigurację. Stanowi więc złożony system wzajemnie powiązanych osobistych kapitałów intelektualnych ludzi tworzących zbiorowość pracującą na rzecz przedsiębiorstwa. Od wzajemnego dopasowania, odpowiedniego zróżnicowania, zaadaptowania, komplementarności i nadmiarowości zależy to czy dany zespół ludzki będzie w stanie osiągnąć ponadprzeciętne wyniki i efekt synergii. Przydatność infrastruktury w uzyskaniu odpowiedniego potencjału społecznego przedsiębiorstwa uzależniona jest od dopasowania do potrzeb kapitału ludzkiego takich grup czynników, jak: relacje i procesy, technologie, zasoby wiedzy skodyfikowanej, kapitał rzeczowy tworzony przez maszyny i urządzenia.

* Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Główne kierunki działań w zakresie rozwoju potencjału społecznego przedsiębiorstwa

Budowanie potencjału społecznego przedsiębiorstwa wymusza podejmowanie inicjatyw koncentrujących się na kapitale ludzkim (poziomu indywidualnego pracownika, zespołu ludzi, organizacji i międzyorganizacyjnego) i infrastrukturze kapitału ludzkiego. Działania te mogą mieć charakter całościowy. Wówczas określić je można jako systemowe. Polegają one na wdrożeniu określonej koncepcji poprzez stworzenie odpowiadającego jej podsystemu zarządzania (np. zarządzania wiedzą, zarządzania kompetencjami, zarządzania talentami, zarządzania komunikacją wewnętrzną, zintegrowanego systemu zarządzania dokumentami) lub wskazywanych przez nią warunków działania (np. tworzenie organizacji uczącej się, rozwój sieci kooperacji). Doskonalenie potencjału społecznego obejmować też może proste inicjatywy, które nie wymagają realizacji złożonych i kosztownych przedsięwzięć. Przykładem może być wdrożenie zasady „najkrótszej drogi”, w ramach systemu obiegu dokumentów, zasady zespołowego uczenia się, utworzenie lub udostępnienie bazy wiedzy eksperckiej, stworzenie i wdrożenie regulaminu przeciwdziałania molestowaniu seksualnemu w przedsiębiorstwie albo przeprowadzenie w tym zakresie cyklu szkoleń.

Poniżej scharakteryzowano kilka przykładowych przedsięwzięć systemowych i prostych inicjatyw rozwijających potencjał społeczny przedsiębiorstwa.

Przykłady systemowych przedsięwzięć wzbogacających potencjał społeczny przedsiębiorstw

1. Tworzenie organizacji uczącej się

Prawdopodobnie największy do tej pory wkład w teorię budowania organizacji uczących się wniósł P. Senge [2002, s. 38], który przedstawił koncepcję struktury organizacji uczącej się w postaci trójkąta obejmującego idee przewodnie, teorie, metody i narzędzia oraz innowacje w obrębie infrastruktury. Do wspomnianych idei przewodnich zaliczył prymat całości wobec części w analizie funkcjonowania organizacji, dominującą rolę kultury w kształtowaniu tożsamości człowieka oraz twórczą rolę języka w procesie poznania [tamże, s. 44]. Metody i narzędzia wy-

korzystywane w ramach struktury organizacji uczącej się mają na celu umożliwienie zespołom odkrywanie własnych aspiracji, pogłębianie refleksji, ćwiczenia dialogu, całościowego ujęcia złożonej rzeczywistości organizacyjnej [tamże, s. 45]. Innowacje w obrębie infrastruktury rozumianej jako „...zespół środków, za pomocą których organizacja oddaje dostępne zasoby do dyspozycji ludzi, wspierając w ten sposób ich pracę” [tamże, s. 48], dotyczą tworzenia samorządzących się zespołów, sieci informacyjnych, zmian w procesach pracy, czy systemach wynagrodzeń [tamże, s. 48].

W tym miejscu należy wspomnieć również o szerokim nurcie prac z zakresu nauk o zarządzaniu, koncentrujących się na problematyce komunikacji w organizacjach, ponieważ dostarczają one opisu metod, jakie mogą stanowić część struktury organizacji uczącej się. Chodzi tu m.in. o prace R.B. Adlera [1989, s. 124], P.H. Andrews'a, J.E. Baird'a Jr. [1989, s. 154-155], D. Fishera [1993, s. 466], G. Łasińskiego [2007, s. 123-161], A. Potockiego, R. Winkler, A. Żbikowskiej [2011, s. 16-18, 144-218], które dostarczają opisu całego spektrum metod służących zarówno przekazywaniu informacji i wiedzy, podejmowaniu decyzji, jak i rozwiązywaniu problemów organizacyjnych. Na szczególną uwagę zasługuje opracowany przez A. Potockiego [tamże, s. 146] model hierarchii celów komunikacji, jako pochodnej celów instytucji, w którym za cele komunikacji w organizacji uznaje się tożsamość przekazu, wsparcie realizacji zadań, uczenie się i rozwój oraz kreatywne działania i twórczy, wielostronny przekaz. Te cztery główne cele komunikacji umożliwiają tworzenie, pozyskiwanie, wykorzystanie i dystrybucję wiedzy poprzez aktywne uczestnictwo pracowników w życiu przedsiębiorstwa [tamże, s. 146-147].

2. Zarządzanie kompetencjami pracowników

Zarządzanie kompetencjami pracowniczymi polega na kształtowaniu kompetencji pracowniczych¹ zgodnie z aktualnymi i przyszłymi celami przedsiębiorstwa, umożliwiając wypracowanie

¹ Kompetencje pracownicze wielowymiarowo określają zdolności pracownika do realizacji funkcji stanowiska pracy. Z jednej strony odnosi się do wiedzy pracownika uzyskanej dzięki uczestnictwu w systemach edukacji i szkoleniach, z drugiej zaś, dotyczy chęci i zdolności pracownika do wykorzystania swego potencjału na rzecz organizacji.

przewagi konkurencyjnej. Teoria i praktyka zarządzania ściśle związana jest z zagadnieniem kompetencji pracowniczych oraz sposobami ich rozwoju dla dobra organizacji. Stąd też literatura przedmiotu zawiera wiele normatywów i ujęć funkcji zarządzania kompetencjami pracownikami, których realizacja z jednej strony ma zapewnić realizację założonych celów przedsiębiorstwa, z drugiej stanowić wsparcie dla potencjału społecznego organizacji. Ograniczając się w tym miejscu do współczesnego dyskursu, a pomijając bogaty dorobek klasycznej literatury przedmiotu (szerzej: [Jabłoński 2011, s. 28-32]), należy nadmienić, iż prekursorem współczesnego podejścia w badaniach nad kompetencjami pracownikami był R. Boyatzis, który twierdził, iż skuteczny proces rozwoju kompetencji pracowniczych może zachodzić w ściśle określonych warunkach. Wskazywał w tym względzie na pluralizm i odpowiedni obszar swobody decyzyjnej pracowników, gwarantujący różne sposoby uczenia się. Badacz ten określił warunki wstępne niezbędne we wdrażaniu programów rozwoju kompetencji pracowniczych, w ramach których wyszczególnił następujące etapy [Boyatzis i in. 1996]:

- dokonanie zindywidualizowanej oceny i opracowanie na tej podstawie programów rozwoju kompetencji,
- określenie wizji, wartości i oczekiwań w odniesieniu do przedsiębiorstwa i pracownika,
- diagnoza aktualnych kompetencji i wiedzy pracownika oraz zestawienie ich z oczekiwaniami dotyczącymi kompetencji w przyszłości,
- opracowanie przez pracownika planu rozwoju swych kompetencji i wdrożenie go w praktycznym działaniu,
- zapewnienie atmosfery wsparcia dla rozwoju wizji pracowników,
- przeprowadzenie krytycznej analizy aktualnych programów rozwoju kompetencji pracowniczych i proponowanie usprawnień,
- wprowadzenie możliwości eksperymentowania i rozwój kompetencji na stanowisku pracy.

Oryginalność podejścia R. Boyatzisa polegała także na powiązaniu kompetencji pracowniczych ze sprawnością systemu zarządzania. W szczególności umożliwiał on opracowywanie holistycznych modeli rozwoju kompetencji

pracowniczych, obejmujących zarówno projektowane kompetencje poszczególnych pracowników (w formie np. scenariuszy), jak i podporządkowane im decyzje menedżerskie [Boyatzis i in. 1996].

Z wielu występujących na gruncie literatury przedmiotu typologii funkcji zarządzania kompetencjami, szczególnie interesujące są zaproponowane przez T. Oleksyna oraz D. Dubois'a i W. Rothwella. I tak według T. Oleksyna zarządzanie kompetencjami jest działalnością polegającą na: a) określaniu kompetencji niezbędnych na poszczególnych stanowiskach, b) ustalaniu kompetencji posiadanych przez poszczególnych pracowników, c) ustalaniu możliwości, zainteresowań i preferencji kierowników i pracowników, d) ustaleniu brakujących kompetencji w relacji do wymogów stanowisk pracy, e) uzupełnianiu brakujących kompetencji i przygotowaniu awansów, f) przygotowaniu merytorycznym i psychologicznym kierowników i pracowników do funkcjonowania w przyszłości i do niezbędnych zmian [Oleksyn T., 1997, s. 48-50]. Natomiast D.D. Dubois i W.J. Rothwell do funkcji zarządzania kompetencjami zaliczają:

- „planowanie działań z zakresu HR oparte na kompetencjach,
- rekrutacje i selekcje pracowników opartą na kompetencjach,
- szkolenia pracowników oparte na kompetencjach,
- zarządzanie wynikami pracy oparte na kompetencjach,
- nagradzanie pracowników oparte na kompetencjach,
- rozwój pracowników oparty na kompetencjach” [Dubois, Rothwell 2008, s. 26].

3. Optymalizacja systemu komunikacji wewnętrznej

Komunikowanie się spaja zróżnicowane poziomy aktywności w obrębie organizacji i to w jego ramach (oraz poprzez nie) realizowane są wszystkie funkcje zarządzania. Aktywna i otwarta komunikacja uznawana jest zarówno za istotny element kształtowania motywacji pracowników i ich zadowolenia z pracy, jak i za determinantę zaangażowania ludzi w organizacyjny proces poszukiwania i rozwiązywania problemów. Z uwagi na specyfikę uwarunkowań działalności współczesnych organizacji (determinujących wzrost zakresu wykorzystywania zespołowych form organizacji czasu

pracy i wzrost ilości powiązań interkulturowych pomiędzy podmiotami gospodarczymi), współcześnie kształtowanie procesu komunikowania się w organizacji odnosić się powinno do organizacyjnego, interpersonalnego, grupowego i interkulturowego wymiaru tego procesu.

W zakresie wymiaru organizacyjnego pierwszoplanowe znaczenie posiada zadbanie o to, by procesy komunikowania się stanowiły racjonalne dopełnienie realizowanych w organizacji procesów informacyjnych, właściwe ukształtowanie niepisanych norm i zasad określających konwencje postępowania w procesie porozumiewania się [Potocki, Winkler, Żbikowska 2011, s. 240]. W aspekcie interpersonalnym wskazane jest przede wszystkim [tamże, s. 85-87 i 237]: (1) rozwijanie więzi interpersonalnych pomiędzy współpracownikami, (2) dostosowanie procesu komunikowania się do charakteru relacji łączącej podmioty, (3) zapewnienie w ramach interakcji pracownikom warunków, które sprzyjają analizie przedstawianych argumentów, (4) kształtowanie u zatrudnionych: nawyku: uwzględniania chwiejności uwagi każdego z rozmówców, unikania formułowania przedwczesnych ocen oraz unikania udzielania rad – jak też umiejętności przyznawania się do błędu, zwracania uwagi na sens, a nie formę wypowiedzi – oraz liczenia się z uczuciami drugiej strony i okazywania partnerowi szacunku. W odniesieniu do wymiaru grupowego dążyć należy do wypracowywania stosownych procedur komunikacyjnych w grupie oraz do eliminowania u zwierzchników tendencji do ograniczania działań informacyjnych [tamże, s. 237]. Wskazane jest również przeciwdziałanie izolacji grup, oraz kształtowaniu się w ich ramach wysokiego poziomu konformizmu (dzięki czemu minimalizowane jest ryzyko wystąpienia syndromu „grupowego myślenia”). W aspekcie interkulturowym, z uwagi na specyficzny charakter kontaktów międzykulturowych, szczególnego znaczenia nabiera rozbudowywanie i wzmacnianie kompetencji komunikacyjnej pracowników, w szczególności poprzez pogłębianie znajomości norm kultury rozmówcy, specyfiki właściwego dla niej stylu komunikacji, norm grzecznościowych oraz właściwości przekazu niewerbalnego.

4. Rozwój sieci organizacyjnej

Paradygmat sieciowości, który wyłonił się jako konsekwencja funkcjonowania organizacji w go-

spodarce opartej na wiedzy zakłada, iż współcześnie podstawowym punktem odniesienia jest złożona i wielowymiarowa sieć międzyorganizacyjna. Przyjmując, iż organizacje są przede wszystkim systemami społecznymi [Potocki 2004, s. 10] dążenie do budowania ich potencjału społecznego, poprzez rozwój systemu kooperacji, jest współcześnie warunkiem koniecznym uzyskania przewagi konkurencyjnej. Katalizatorem jest jednak sprawna komunikacja i efektywna współpraca między przedsiębiorstwami sojuszniczymi [Potocki 2000, s. 6].

Stosunki międzyorganizacyjne mogą przybrać postać współlistnienia (koegzystencji), kooperacji, konkurencji i kooperacji, przy czym kooperacja stanowi bezpośrednią odpowiedź na sprzeczności procesów globalizacyjnych, łącząc fenomen równoczesnej konkurencji i współpracy. Przeniesienie strategii budowania potencjału społecznego, na poziom sieci umożliwia uzyskanie zwielokrotnionego efektu wzmocnienia zasobów, któremu podlegają zwłaszcza zasoby niematerialne, w tym kapitał ludzki organizacji. Funkcjonowanie w wielowymiarowym układzie kooperacyjnym dostarcza szerszego kontekstu do rozwijania kapitału ludzkiego, tworząc potencjał społeczny organizacji, gdyż:

- umożliwia rozbudowę jego infrastruktury o systemy organizacji partnerskich (wypracowanie hybrydowej kultury organizacyjnej sieci, nowego systemu komunikacji),
- rozszerza kapitał relacji, intensyfikując powiązania mogące gwarantować wymianę wiedzy czy zwiększenie otwartości w zakresie dzielenia się nią (efekt synergii relacji z poziomu indywidualnego na zespołowy i międzyorganizacyjny w przekroju każdej z tych płaszczyzn – czyli przejście z poziomu indywidualnego organizacji A na poziom zespołowy partnera B),
- otwiera nowe perspektywy wykorzystania nadmiarowości zasobów (w tym kapitału ludzkiego) (możliwość alokacji zasobów wewnątrz sieci) lub identyfikacji luk zasobów i niwelowania ich,
- ułatwia dostęp do talentów.

Reasumując, każdy kolejny uczestnik sieci wnosi nowy kontekst lub chociaż dodatkowe konteksty kształtowania potencjału społecznego każdego z partnerów, aportując chociażby odrębny kapitał ludzki czy różną jego infrastrukturę. Dlatego aktualnie coraz częściej przenosi

się rozważania na poziom kapitału społecznego sieci jako układu powiązań, w jakich organizacja uczestniczy, a którego podstawowym atrybutem są trwałe i intensywne sieci kontaktów, oparte o więzi zaufania i wzajemności łączące ludzi ponad podziałami organizacyjnymi. Należy jednak pamiętać, iż zgodnie z modelem C. Brito i S. de Silvy [2009, s. 294], warunkiem efektywnej kooperacji jest realizacja czterech „C” – wspólnych zainteresowań, dzielenia się zasobami, koordynacji działań i zaufania.

5. Rozwój systemów telepracy w przedsiębiorstwie

Chcąc przyczynić się istotnie do systematycznego wzmacniania potencjału społecznego organizacji, a szczególnie kapitału ludzkiego, zasadne jest zastosowanie systemu elastycznego zatrudnienia w postaci telepracy, dzięki któremu możliwe będzie większe zaangażowanie zatrudnionych pracowników poprzez i między innymi stworzenie im lepszych warunków świadczenia pracy, ale także czasowe zatrudnienie wysoko wykwalifikowanych specjalistów do realizacji konkretnych projektów. Uwzględnić jednak należy specyficzny kontekst pracy pracowników zdalnych, którzy z jednej strony mają dużą swobodę wyboru miejsca, warunków i godzin świadczenia pracy, ale z drugiej strony doświadczają wpływu różnych czynników, które mogą obniżać efektywność ich pracy, powodując pojawienie się dehumanizacji pracy.

Telepraca jest przykładem świadczenia pracy, który w największym stopniu wykorzystuje nowoczesne techniki informacyjne, a jednocześnie jest to też elastyczna forma zatrudnienia i organizacji czasu pracy pracowników. Najczęściej stosowaną formą zatrudnienia w formie telepracy są: telepracownicy najemni, zatrudnieni w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy oraz telepracownicy samozatrudniający się lub pracownicy kontraktowi, wśród których dużą grupę stanowią niepełnosprawni.

Wprowadzenie telepracy w przedsiębiorstwie nierzadko istotnie modyfikuje sposób realizacji większości aspektów polityki personalnej. Praca na odległość jest niejednokrotnie pomimo swoich wielu zalet, także nowym i budzącym obawy wyzwaniem dla wielu pracowników. Nie każda osoba nadaje się na telepracownika. Nie odnajdują się w takim systemie zatrudnienia przede wszystkim osoby, które potrzebują ciągłego,

bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami oraz przełożonymi, stabilności tradycyjnie postrzeganego środowiska pracy oraz nie są samodzielni w podejmowaniu istotnych decyzji [Brzozowski 2004, s. 112]. Praca zdalna powinna być oferowana pracownikom doświadczonym, zapoznanym ze specyfiką funkcjonowania organizacji. Bez wątplenia telepraca zwiększa wymagania wobec pracownika. Osoba, taka, by móc skutecznie i efektywnie wykonywać swoje obowiązki, powinna być samodzielnym i elastycznym profesjonalistą o silnej motywacji wewnętrznej i samodyscyplinie, posiadającym umiejętność pracy w otoczeniu sieciowym, biegle posługującym się technologiami informacyjnymi, tak by nie stanowiły one źródła kłopotów przy wykonywaniu powierzonych zadań.

Wdrożenie elastycznego zatrudnienia i telepracy w organizacji bez wątplenia może:

- podwyższyć wydajność i efektywność pracowników, a w konsekwencji poprawić efektywność całej organizacji;
- umożliwić wykonywanie pracy w najbardziej produktywnym dla zatrudnionego czasie;
- otworzyć perspektywę jednoczesnego uczestnictwa w wielu zespołach projektowych;
- zwiększyć elastyczność i niezależność pracownika.

Przykłady prostych inicjatyw w zakresie rozwoju potencjału społecznego organizacji

1. Podstawowe zasady organizacji procesów pracy w optymalizacji kapitału organizacyjnego

Kształtowanie potencjału społecznego organizacji istotnie determinowane jest poprzez kapitał organizacyjny przedsiębiorstwa. Jako komponent kapitału intelektualnego, kapitał organizacyjny „to inwestycje przedsiębiorstwa w systemy, narzędzia oraz filozofia, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji, jak i na zewnątrz – od dostawców i kanałów dystrybucji” [Edvinsson 2001, s. 34]. J. Kisielnicki kapitał organizacyjny interpretuje jako wartość zasobów informacji i wiedzy, które nie znikają z organizacji wraz z odejściem pracowników [Kisielnicki 2008, s. 33]. Zasadniczo można przyjąć, iż kapitał organizacyjny obejmuje

wszelkie procedury, mechanizmy i struktury umożliwiające rozwój i wykorzystanie pozostałych elementów kapitału intelektualnego, w tym: kapitału ludzkiego, rynkowego i innowacyjnego. Przy czym kluczowe w identyfikacji i projektowaniu sposobów rozwoju kapitału organizacyjnego jest uwzględnienie procesów pracy realizowanych w organizacji, a co ważniejsze zarządzanie procesami pracy, które dokonuje się za pośrednictwem kapitału organizacyjnego. Innymi słowy analizę kapitału organizacyjnego należy prowadzić w ścisłym powiązaniu z sprawnością systemu zarządzania, której odniesieniem są realizowane procesy pracy. Nawiązując w tym miejscu do zasad stosowanych w realizacji funkcji zarządzania procesami pracy należy uwzględnić, z jednej strony iż literatura przedmiotu zawiera wiele klasyfikacji funkcji kierowniczych², wśród których najczęściej obejmują one: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Z drugiej zaś, przegląd literatury przedmiotu wskazuje, iż na skutek rozwoju nowoczesnych form organizacyjnych zmienia się charakter oraz instrumentarium poszczególnych funkcji. Proponowane klasyfikacje funkcji kierowniczych odbiegające od formuł tradycyjnych nie oznaczają, że funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania straciły na swej aktualności, lecz zwracają uwagę na to, iż pewne grupy czynności wypełniające funkcje kierownicze stają się krytyczne dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Spłaszczenie

struktur organizacyjnych, delegowanie uprawnień decyzyjnych, promowanie innowacyjności, samoorganizacji i autonomii na stanowiskach pracy powodują, iż niektóre funkcje kierowania zostają przeniesione z podmiotu kierującego na podmiot wykonawczy (realizacyjny). W rezultacie pewne zadania kierowników (mieszczące się w obszarze klasycznych funkcji kierowania) – posiadając atrybuty działania zorganizowanego – zostają ograniczone na rzecz innych istotnych dla rozwoju organizacji.

Nawiązując do wyszczególnianych na gruncie literatury przedmiotu zasad planowania (szerzej: [Martyniak 1987, s. 97-99]), optymalizacja kapitału organizacyjnego wymaga przede wszystkim przestrzegania zasady terminowości oraz optymalnego horyzontu czasowego. Natomiast osłabieniu ulega zasada konkretności poprzez to, iż normatywy zarządzania kapitałem intelektualnym, w tym kapitałem organizacyjnym, promują zasadę elastyczności zarówno w odniesieniu do środków, jak i celów.

Wartości zakorzenione w kulturze współczesnych organizacji stanowią odniesienie dla podejmowanych działań i przejawianych zachowań członków organizacji. Stąd kultura spełnia rolę automatycznego stabilizatora (tj. nieformalnego środka kontroli) realnych i potencjalnych (wynikających z postaw pracowniczych) odchyień od działań, zachowań, świadomości, odczuć, sposobów interpretacji itp. członków organizacji, stanowiących bariery rozbudowy wiedzy w organizacji uczącej się. Jak wskazuje P. Drucker, nawet pracownicy zatrudnieni przy wysoko zautomatyzowanych liniach technologicznych nie powinni być nadzorowani, ponieważ często wiedzą więcej, niż ich przełożeni [Drucker 1999, s. 58, 91]. Stąd funkcję kontroli i motywowania spełnia kultura współczesnej organizacji promująca odpowiedzialność za podejmowane decyzje i zachowania. Innymi słowy funkcja kontroli i motywowania (w tradycyjnym znaczeniu) zostaje stopniowo (w miarę rozwoju kompetencji pracowniczych) przekształcana w autokontrolę i automotywację. Jeśli natomiast chodzi o zasady organizowania (szerzej zob.: [Martyniak 1987, s. 99-103]), to uwzględniając optymalizację kapitału organizacyjnego w pełni obowiązują zasady: harmonizacji, najkrótszej drogi, delegowania uprawnień, współmierności uprawnień i odpowiedzialności oraz zasada wyjątku. Z kolei częściowej dezaktualizacji ulegają

² Większość klasyfikacji funkcji kierowniczych bazuje na cyklu działania zorganizowanego Le Chateliera i podziale funkcji administrowania według H. Fayola. Wśród wyszczególnianych funkcji kierowniczych wyróżnia się m.in.: doskonalenie personelu, planowanie, motywowanie, sprawy rozwoju, politykę, stwarzanie atmosfery, przewodzenie. Przykładowo H. Koontz i C. O'Donnell wyróżniają: planowanie, organizowanie, politykę kadrową, kierowanie (traktowane jako przewodzenie i kontrola podległego personelu) i kontrolę, natomiast A. Stabryła do funkcji zarządzania zalicza: identyfikację, decydowanie rozkazodawcze, organizowanie oraz kontrolę [*Organizacja i zarządzanie – zarys problematyki* 1986, s. 137]. Odminną klasyfikację podaje Ch. Barnard wyszczególniając: utrzymywanie komunikacji organizacyjnej, zapewnienie podstawowych wysiłków ludzkich (egzekwowanie podstawowych usług ze strony jednostek) oraz formułowanie celu i celów cząstkowych [Barnard 1997, s. 237]. Bez względu na różnorodne klasyfikacje, funkcje kierownicze występują zarówno w kierowniczych, jak i indywidualnych działaniach zorganizowanych [Jełowicki i in. 1979, s. 183].

zasady podziału pracy i koncentracji, specjalizacji oraz zasada hierarchii i rozpiętości kierowania, co bezpośrednio wynika z procesowej orientacji w kształtowaniu kapitału organizacyjnego.

2. Proste zasady organizacji procesów organizacyjnego uczenia się w przedsiębiorstwie

Organizacja procesów organizacyjnego uczenia się rozumiana w ujęciu czynnościowym, a więc odnosząca się do funkcji zarządzania [Martyniak 1987, s. 116], jaką jest organizowanie wymaga stosowania przez kierownika określonych metod organizowania, w tym tych najogólniejszych, a więc zasad. Jedną z nich jest zasada logicznego następstwa procesów organizacyjnego uczenia się, sformułowana przez B. Mikułę [2006, s. 165]. Zgodnie z tą zasadą procesy organizacyjnego uczenia się powinny przebiegać w określonej kolejności: najpierw uczenie tradycyjne (pozyskiwanie informacji i nadawanie im znaczenia przez dyskusję i dialog), potem uczenie empiryczne polegające na uczeniu poprzez działanie, a na końcu uczenie cybernetyczne rozumiane jako odkrywanie sposobów postrzegania rzeczywistości i zmiana modeli myślowych pracowników [tamże, s. 165-166]. Inną ważną zasadą jest przyjęcie proaktywnej orientacji organizacyjnego uczenia się, polegającej m.in. na prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych, aktywnym eksperymentowaniu, czy wykorzystaniu ciągłego doskonalenia się [tamże, s. 167]. Za zasadę w organizowaniu procesu organizacyjnego uczenia się można również przyjąć konieczność odwołania się do celów organizacji. Jest ona wynikiem analizy prac dotyczących organizacyjnego uczenia się, które w większości odnoszą się w jakimś stopniu do celów organizacji. Za przykład takiej pracy można uznać dysercję P. Łukasika [2014, s. 222], napisaną pod kierunkiem Prof. dr hab. A. Potockiego, w której udowodniono hipotezę o zapełnianiu przez organizacyjne uczenie się luki wiedzy powstającej w wyniku potrzeby realizacji określonego celu, jak opracowanie nowego produktu, w sytuacji braku określonych zasobów wiedzy. Ze względu na to, że metody organizacji procesu organizacyjnego uczenia się znajdują się na wczesnym etapie rozwoju, to zgodnie z koncepcją ewolucji metod organizatorskich zaproponowaną przez M. Ćwiklickiego [2011, s. 68-69], dominują obecnie metody ogólne, a więc zasady organiza-

cji procesów organizacyjnego uczenia się. Zatem w przyszłości należy spodziewać się pojawienia bardziej szczegółowych metod w tej dziedzinie zarządzania.

3. Bazy wiedzy eksperckiej

System Ekspertowy (SE) (system ekspercki, system z bazą wiedzy), to złożone oprogramowanie lub zestaw programów oparty na rozbudowanej bazie wiedzy zawierającej wprowadzoną, wyspecjalizowaną wiedzę specjalistów (wiedza w postaci faktów i procedur oraz sposobów postępowania). Dane zawarte w bazie są podstawą do wyciągania przez taki system wniosków w sposób symulujący proces rozumowania człowieka – eksperta w danej dziedzinie. System taki wykorzystuje techniki związane ze sztuczną inteligencją, jest przeznaczony do wspomagania podejmowania decyzji, jest zatem zaprojektowany do wykonywania złożonych zadań o podłożu intelektualnym.

Tego typu systemy mogą w sposób aktywny m.in. wspomagać, a nawet zastępować ludzkich ekspertów, dostarczać rad i zaleceń oraz różnorodnych diagnoz dotyczących problemów w obrębie konkretnej dziedziny. Takie systemy posiadają zdolność do wyjaśnień, a w szczególności sposobów rozwiązania konkretnego problemu (odmiennie od modelu „czarnej skrzynki”, typowego dla konwencjonalnych programów). Tego typu system ekspertowy rozwiązuje problemy nie w oparciu o jawnie zapisany algorytm, lecz z wykorzystaniem różnych metod wnioskowania logicznego (rozumowania). Systemy te są narzędziem kodyfikacji, dając możliwość przyrostowej budowy bazy wiedzy, w przypadku których istnieje względna łatwość modyfikowania bazy wiedzy [Rydz 2008, s. 338].

Zadania systemu ekspertowego nie ograniczają się jedynie do rozwiązywania konkretnych problemów, może on także stanowić narzędzie wspomagające decyzje tradycyjnych (ludzkich) ekspertów, podpowiadając im ewentualne rozwiązania. Podstawowa idea systemu ekspertowego polega na przeniesieniu wiedzy eksperta do programu komputerowego, wyposażonego w bazę wiedzy, a konkretne reguły wnioskowania, język komunikacji z użytkownikiem oraz interfejs graficzny ułatwia taką komunikację. Cała zgromadzona w systemie wiedza może być wykorzystywana wielokrotnie przez wielu użytkowników zwracających się do komputera

wówczas, kiedy potrzebują konkretnej porady. Komputer zaś, wskazuje najlepszą, jego zdaniem (uwzględniając określone parametry i ograniczenia) poradę, i jeśli to konieczne tłumaczy logikę na podstawie, której powstały wnioski wyjściowe.

Najważniejsze cechy systemów ekspertowych to [Rydz 2008, s. 340-349; Komarowicz 2008, s. 41]:

- zgromadzenie najpełniejszej i kompetentnej wiedzy z danej dziedziny oraz możliwość ciągłej jej aktualizacji w związku z postępem naukowym i technicznym;
- umiejętność naśladowania sposobu rozumowania człowieka-eksperta, który stosuje go przy rozwiązywaniu problemów tego samego typu;
- zdolność wyjaśnienia toku „rozumowania”, który doprowadził do otrzymanych wyników;
- zastosowanie tzw.: „przyjaznego interfejsu”, czyli łatwego, intuicyjnego sposobu komunikowania się z użytkownikiem w jego ojczystym języku, wykorzystując w tym celu takie przedstawienie wyników, aby były jak najbardziej klarowne i przejrzyste.

4. Przykłady przedsięwzięć doskonalących kulturę organizacyjną przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania panuje zgodność co do tego, że efektywność każdej instytucji jest pochodną jej kultury organizacyjnej. Kultura organizacji postrzegana jest zarówno w kategorii czynnika warunkującego możliwość poprawy działalności organizacji, jak też decydującego o możliwości wypracowania jej trwałego sukcesu. Z uwagi na charakter pełnionych przez kulturę funkcji i zakres warunkowanych przez nią obszarów, podkreśla się znaczenie posiadania proefektywnej kultury organizacyjnej. W tym większym stopniu, że raz ukształtowaną kulturę organizacyjną cechuje znaczny stopień sztywności treści, i w związku z tym kultura nie jest bytem łatwo poddającym się kształtowaniu.

Właściwe zainicjowanie zmiany kultury organizacyjnej lub organizacji przedsięwzięcia doskonalącego kulturę organizacyjną wymaga [Potocki 2002, s. 48-49]:

- diagnozy bieżącego profilu kultury organizacyjnej i oceny jego przydatności w kontekście wyzwań, z jakimi w przyszłości zmierzyć się będzie musiała organizacja,

- sformułowania wymagań, które kultura ta powinna w kontekście tych wyzwań spełnić,
- określenia profilu pożądanego typu kultury (w tym opisanie kluczowych jej wartości),
- ustalenia zmian niezbędnych dla wdrożenia „wzorcowego” modelu kultury organizacyjnej,
- opracowania strategii działania i planu wdrożenia zmian, ukierunkowanych na doskonalenie kultury,
- wprowadzenia pożądanego zmian.

Działania te powierzyć należy specjalnie powołanemu w tym celu zespołowi, w którego skład wejść powinno całe gremium kierownicze oraz kluczowi pracownicy firmy. Wskazane jest również po wdrożeniu pożądanego zmian, dokonywanie okresowej oceny „jakości” kultury organizacyjnej [tamże].

5. Proste przedsięwzięcia wspierające zaufanie w organizacji

Zaufanie jest ściśle związane z problematyką rozwoju potencjału społecznego przedsiębiorstwa. W zależności od perspektywy – bądź jest źródłem kapitału społecznego i istnieje, aby z tego kapitału korzystać, bądź – kształtuje więzi społeczne oraz ułatwia współpracę i wpływa na efektywność funkcjonowania sieci społecznej, stanowiąc element infrastruktury kapitału ludzkiego.

W kontekście paradygmatu sieciowości, zaufanie jest jednym z najistotniejszych katalizatorów efektywnego funkcjonowania sieci współpracy międzyorganizacyjnej zacieśniając relacje między organizacjami partnerskimi, poprawiając elastyczność porozumienia czy skracając procesy zarządzania kooperacją, jednocześnie podnosząc ich jakość [Potocki, Pietruszka-Ortyl 2008, s. 542].

Wśród podstawowych praktyk celowanych w formowanie się zaufania literatura przedmiotu przywołuje przede wszystkim zachowania menedżerów, które powinny opierać się na trzech pryncypialnych zasadach, mianowicie [Bugdol 2010, s. 38]:

- nie wolno dopuszczać do zdradzania pracowników,
- należy pomagać pracownikom ocenić konsekwencje zachowań w stosunku do innych,
- trzeba dawać przykład.

Dodatkowo, kształtować należy umiejętności komunikacyjne w organizacji, a postawy oparte na zaufaniu powinny być właściwie wynagradzane.

Instrumentami budującymi zaufanie są wprost jego elementy składowe – one więc mogą stanowić podsystem zaufania tworzący infrastrukturę kapitału ludzkiego i jednocześnie kształtujący kontekst rozwoju kapitału społecznego przedsiębiorstwa – do których zaliczyć można:

- wspólny język – używanie podobnego żargonu oraz terminologii fachowej w komunikacji,
- wspólna wizja – wspólne cele i zainteresowania,
- dyskrecja – nieujawnianie tajnych informacji (szczelność i bezpieczeństwo systemów),
- wrażliwość – umiejętność słuchania przez jednostkę, zespół, organizację,

- silne więzi – częstotliwość kontaktów oraz jakość relacji między podmiotami zaufania.

Podsumowanie

Jak widać, rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa jest tematyką bardzo szeroką i otwartą. W ramach procesu doskonalenia potencjału społecznego i procesu optymalizacji jego wykorzystania, kryje się cały szereg różnorodnych inicjatyw. Dotyczą one zarówno elementów składowych indywidualnych kapitałów intelektualnych ludzi, jak i kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, ale także organizacji procesów i struktur, a nawet infrastruktury technicznej przedsiębiorstwa i relacji współdziałania z otoczeniem. Takie spojrzenie na zdolności i możliwości przedsiębiorstwa daje nowy jego obraz i przyczynić się może do bardziej kompleksowego podejścia w doskonaleniu jego funkcjonowania.

Literatura:

1. Adler R.B., *Communicating at work*, McGraw-Hill, Inc., New York 1989.
2. Andrews P.H., Baird Jr. J.E., *Communication for Business and the Professions*, Wm. C. Brown Publishers, Dubuque 1989.
3. Boyatzis R.E., Leonard D.C., Rhee K.S., Wheeler J.V., *Competences can be developed*, "Capability", 1996, Vol. 2, Nr 2.
4. Brito C., Costa de Silva S., *When trust becomes the fourth "C" of cooperation*, "The Marketing Review", 2009, vol. 9 no. 4.
5. Brzozowski M., *Społeczne konsekwencje wirtualizacji pracy*, [w:] *Społeczne problemy zarządzania. Studia i przyczynki na jubileusz Prof. Kazimierza Dobrzańskiego*, (red.) K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe nr 48, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
6. Bugdol M., *Wymiary i problemy zarządzania organizacją opartą na zaufaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
7. Ćwiklicki M., *Ewolucja metod organizatorskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
8. Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
9. Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
10. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
11. Fisher D., *Communication in organizations*, West Publishing Company, St. Paul 1993.
12. Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.
13. Jelowiecki M., Kieżun W., Leoński Z., Ostapczuk B., *Teoria organizacji i kierownictwa*, PWN, Warszawa 1979.

14. Kisielnicki J., *MIS – systemy informatyczne zarządzania*, Placet, Warszawa 2008.
15. Komarowicz M., *Wykorzystanie technologii informatycznych do zarządzania wiedzą*, [w:] *Technologie i systemy informatyczne w organizacjach gospodarki opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2008.
16. Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji. Moderacje w praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
17. Łukasik P., *Instrumenty komunikacyjnego wsparcia organizacyjnego uczenia się*, rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Arkadiusza Potockiego, Kraków 2014.
18. Martyniak Z., *Organizatoryka*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1987.
19. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
20. Mikuła B., *Rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła i S. Wawak, MFiles.pl, Kraków 2014.
21. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
22. *Organizacja i zarządzanie – zarys problematyki*, (red.) A. Stabryła, J. Trzcieniecki, PWN, Warszawa 1986.
23. Potocki A., Pietruszka-Ortyl A., *Zaufanie jako fundament aliansów strategicznych*, [w:] *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach zakłóceń na rynkach finansowych*, (red.) J. Bieliński i M. Czerwieńska, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2008.
24. Potocki A., *Globalizacja a zachowania organizacyjne menedżerów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 647, Kraków 2004.
25. Potocki A., *Kultura organizacyjna jako instrument zarządzania*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Marketingu w Chrzanowie” 2002, nr 6.
26. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011.
27. Potocki A., *Wybrane aspekty zarządzania sieciami przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Zeszyt nr 554, Kraków 2000.
28. Rydz A., *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, (red.) D. Jemielnik, A.K. Koźmiński, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
29. Senge P., i in., *Piąta dyscyplina – materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.