



Redakcja naukowa
Bogusz Mikuła

KSZTAŁTOWANIE ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH ORGANIZACJI. WYBRANE PROBLEMY ROZWOJU



UNIwersytet EKONOMICZNY W KRAKOWIE
KATEDRA ZACHOWAŃ ORGANIZACYJNYCH

KSZTAŁTOWANIE ZASOBÓW NIEMATERIALNYCH ORGANIZACJI. WYBRANE PROBLEMY ROZWOJU

Redakcja naukowa

Bogusz Mikuła

Kraków 2017

Redakcja naukowa:

Prof. UEK dr hab. Bogusz Mikuła

Recenzent:

Prof. dr hab. Renata Oczkowska

Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych
Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie,
w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego w roku 2016.

© Copyright by Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
Kraków 2017

ISBN: 978-83-946633-2-2 (wersja papierowa),
ISBN: 978-83-946633-3-9 (wersja PDF, *online*)

Wydawca publikacji:

Katedra Zachowań Organizacyjnych,
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków

SPIS TREŚCI:

WSTĘP	7
Rozdział 1	11
KAPITAŁ INTELEKTUALNY A POTENCJAŁ SPOŁECZNY ORGANIZACJI WIELOKULTUROWEJ <i>Paweł Łukasik, Renata Winkler</i>	
1.1 Wprowadzenie	11
1.2 Potencjał społeczny przedsiębiorstwa a kapitał intelektualny	12
1.3 Zarządzanie różnorodnością kulturową.....	18
1.4 Doskonalenie potencjału społecznego przedsiębiorstwa: budowanie zaangażowania.....	21
1.5 Różnorodność kulturowa a doskonalenie potencjału społecznego	25
1.6 Podsumowanie.....	30
<i>Literatura</i>	31
Rozdział 2	35
OD KONKURENCJI DO KOOPETYCJI – MIĘKKIE SOJUSZE W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI <i>Anna Pietruszka-Ortyl</i>	
2.1 Wprowadzenie	35
2.2 Specyfika współdziałania w teorii zarządzania.....	37
2.3 W kierunku współpracy międzyorganizacyjnej.....	39
2.4 Ewolucja form współpracy międzyorganizacyjnej – ku sieciom aliansów.	47
2.5 Teoria sieci w kontekście wyłaniającego się paradygmatu.....	52
2.6 Podsumowanie.....	54
<i>Literatura</i>	56
Rozdział 3	61
OCHRONA WIEDZY ORGANIZACJI JAKO ZADANIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ <i>Bogusz Mikuła, Tomasz Stefaniuk</i>	
3.1 Wprowadzenie	61
3.2 Ochrona wiedzy jako zadanie strategicznego zarządzania wiedzą	63
3.3 Zagrożenia dla bezpieczeństwa wiedzy w organizacjach.....	66
3.4 Ochrona informacji i wiedzy na poziomie operacyjnym.....	71
3.5 Podsumowanie.....	74
<i>Literatura</i>	75

Rozdział 4	79
MAPY WIEDZY JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ	
<i>Magdalena Prorok</i>	
4.1 Wprowadzenie	79
4.2 Pojęcie map wiedzy	80
4.3 Proces tworzenia map wiedzy.....	83
4.4 Przeznaczenie map wiedzy.....	86
4.5 Rodzaje map wiedzy.....	88
4.6 Podsumowanie	95
<i>Literatura</i>	96
Rozdział 5	99
IDENTYFIKACJA ISTOTNYCH DLA SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA	
MEDIALNEGO W POLSCE ELEMENTÓW JEGO KAPITAŁU	
INTELEKTUALNEGO PRZEZ ZARZĄDZAJĄCYCH PRZEDSIĘBIORSTWAMI	
MEDIALNYMI	
<i>Michalina Szczepańska</i>	
5.1 Wprowadzenie	99
5.2 Założenia badawcze i metody badania.....	101
5.3 Wyniki badań.....	103
5.4 Podsumowanie.....	111
<i>Literatura</i>	112
Rozdział 6	113
WYBRANE NORMATYWY ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH	
<i>Marek Jabłoński</i>	
6.1 Wprowadzenie	113
6.2 Kompetencje pracownicze jako wyróżnik zasobów ludzkich	
organizacji	113
6.3 Statyczne i dynamiczne znaczenie kompetencji pracowniczych	115
6.4 Holistyczne normatywy ujęcia kompetencji pracowniczych	
w organizacji	118
6.5 Funkcje kompetencji pracowniczych	122
6.6 Metody rozwoju kompetencji pracowniczych.....	127
6.7 Podsumowanie.....	132
<i>Literatura</i>	132
Rozdział 7	135
WYBRANE CZYNNIKI NIEMATERIALNE DETERMINUJĄCE ZACHOWANIA	
PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA	
<i>Karolina Lelek</i>	
7.1 Wprowadzenie	135

7.2	Kultura organizacyjna jako uwarunkowanie prorozwojowych zachowań pracowników.....	136
7.3	Klimat organizacyjny jako uwarunkowanie prorozwojowych zachowań pracowników	141
7.4	Kapitał relacyjny jako uwarunkowanie prorozwojowych zachowań pracowników	143
7.5	Podsumowanie.....	144
	<i>Literatura</i>	145
	Informacja o autorach	147
	Spis tabel	149
	Spis rysunków	151

WSTĘP

Niniejsza monografia jest kolejną publikacją napisaną przez pracowników Katedry Zachowań Organizacyjnych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie oraz współpracujących z nią pracowników innych uczelni i doktorantów, dofinansowaną ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego. Do wcześniejszych tego typu książek należą:

- Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą, praca zbiorowa pod redakcją Arkadiusza Potockiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
- Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą, redakcja naukowa Bogusz Miłkuła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Zachowania organizacyjne w kontekście zmian, redakcja naukowa Marek Jabłoński, Katedra Zachowań Organizacyjnych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015.

Wspólną cechą tych opracowań jest koncentracja na szerokiej problematyce zachowań organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem tematyki z zakresu zasobów niematerialnych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. Dlatego też poruszane w nich były między innymi takie zagadnienia, jak: komunikacja i komunikowanie się, zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem ludzkim, potencjał społeczny, kompetencje pracowników, praca oparta na wiedzy i pracownicy wiedzy, kultura organizacyjna, zmiany organizacyjne, szkolenia pracownicze, motywowanie pracowników.

Niniejsza publikacja pt. *„Kształtowanie zasobów niematerialnych organizacji. Wybrane problemy rozwoju”*, jest kontynuacją wyżej wymienionej tematyki i obejmuje obszary badań realizowanych w Katedrze Zachowań Organizacyjnych.

Pierwszy rozdział poświęcony został uwarunkowaniom kształtowania i wykorzystania kapitału intelektualnego i potencjału społecznego w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Problem jest nad wyraz złożony. Nie ma bowiem jednoznaczności w podejściach do tak istotnych składowych zasobów niematerialnych organizacji, jak kapitał intelektualny i potencjał społeczny, co komplikuje rozwój teorii dotyczącej budowania tych zasobów przez organizacje. Dodatkowo okazuje się, że rozwój potencjału społecznego determinowany jest przez uwarunkowania kulturowe. To rodzi szczególne konsekwencje dla zarządzania organizacjami zróżnicowanymi kulturowo. Autorzy rozdziału skoncentrowali szczególną uwagę na rozwoju zaangażowania pracowników, które uznać można za jeden z podstawowych czynników budujących potencjał społeczny organizacji.

Dbłość i rozwój wewnętrznych zasobów niematerialnych organizacji to nie wszystko. Gospodarka oparta na wiedzy jest gospodarką sieciową, co oznacza, że przedsiębiorstwa powiązane są różnego typu relacjami z podmiotami otoczenia. Rozwój sieci relacji i właściwe osadzenie przedsiębiorstwa w układach kooperacyjnych jest podstawą ekonomizacji działania i konkurowania przedsiębiorstwa. Zagadnieniom kooperacji, ze szczególnym uwzględnieniem kooperacji, poświęcony został drugi rozdział książki.

Wiedza to kluczowy zasób każdej organizacji i podstawa rozwoju współczesnej gospodarki światowej. Przyspieszenie rozwoju gospodarki, jak i organizacji ją tworzących, wymaga otwartości w zakresie działań podejmowanych wobec wiedzy ze szczególną koniecznością dzielenia się wiedzą przez uczestników procesów gospodarczych. Ale jest druga strona tego zagadnienia. Konieczność budowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej wymusza ochronę części zasobów wiedzy posiadanych przez organizacje. Temu zagadnieniu poświęcony został trzeci rozdział monografii.

W czwartym rozdziale opisano szczegółowe zagadnienie z zakresu zarządzania wiedzą, jakim jest mapowanie wiedzy i powstające w jego efekcie mapy wiedzy. W rozdziale tym scharakteryzowano między innymi różne rodzaje map wiedzy.

Piąty rozdział zawiera opis założeń badawczych i wyników badań mających na celu ustalenie kluczowych czynników wchodzących w skład kapitału intelektualnego organizacji medialnych w Polsce, które mają szczególne znaczenie dla ich rozwoju. Wyniki przedstawionych badań obrazują brak systemowości w podejściu do identyfikacji, pomiaru i rozwoju kapitału intelektualnego w praktyce organizacji poddanych badaniu. Wobec tego wdrożenie kompleksowej metody zarządzania kapitałem intelektualnym w przypadku firmy medialnej może stać się podstawą uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej wobec firm, które tego nie uczynią. Wynika to z faktu, że całość działalności tych firm oparta jest na zasobach niematerialnych, a sposób zarządzanie nimi determinuje efekty ich działalności, w tym wynik finansowy.

Kompetencje pracownicze to jeden z kluczowych zasobów niematerialnych każdej organizacji. W rozdziale szóstym scharakteryzowano je między innymi w ujęciu statycznym i dynamicznym, przedstawiono podstawy holistycznego podejścia do kompetencji pracowniczych oraz propozycję kompetencyjnego modelu tworzenia wartości organizacji.

Ostatni rozdział podejmuje problem kształtowania zachowań pracowników w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa. Uwaga została skupiona na trzech grupach zasobów warunkujących zachowania ludzi, a mianowicie: kulturze organizacyjnej, klimacie organizacyjnym i kapitale relacyjnym. Istotne jest – na co wskazano – że wszystkie te grupy zasobów niematerialnych wzajemnie są ze sobą powiązane i oddziałują na siebie, w konsekwencji mogąc

budować pozytywne zaangażowanie pracowników w rozwój organizacji albo też je niszczyć.

Zespół autorów żywi nadzieję, że książka ta będzie źródłem wartościowej wiedzy dla naukowców, wykładowców, studentów i praktyków zajmujących się zarządzaniem organizacjami oraz refleksji i nowych inspiracji w odniesieniu do omówionych problemów.

Bogusz Mikuła

ROZDZIAŁ I.

KAPITAŁ INTELEKTUALNY A POTENCJAŁ SPOŁECZNY ORGANIZACJI WIELOKULTUROWEJ

1.1. Wprowadzenie

W publikacjach z zakresu organizacji i zarządzania często podkreśla się, że sprawność funkcjonowania podmiotów gospodarczych oraz ich innowacyjność i skuteczność w adaptacji do zmian zachodzących w środowisku zależy (i to w istotnym stopniu) od kwalifikacji, wiedzy, umiejętności, doświadczenia, predyspozycji, motywacji i zaangażowania pracowników. Znalazło to odzwierciedlenie m.in. w tym, że do kanonu pojęć z zakresu zarządzania na stałe weszły takie pojęcia, jak: zarządzanie zasobami pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi, kapitał ludzki, kapitał intelektualny, kapitał społeczny czy potencjał społeczny. Przy czym, choć znaczenie czynnika ludzkiego posiada ugruntowaną pozycję, to różne ujęcia odmiennie określają sposób najbardziej efektywnego zarządzania ludźmi. W gospodarce opartej na wiedzy, przy rosnącej świadomości znaczenia i roli zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, oraz kontekście dokonujących się przeobrażeń rzeczywistości gospodarczej (takich jak: *globalizacja rynków, rosnąca konkurencja, wzrost tempa rozwoju technologii, skracanie się cyklu życia produktów, przeobrażenia demograficzne populacji i umiędzynaradawianie działalności gospodarczej*) wskazane wydaje się (w aspekcie szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi) zwrócenie uwagi na powiązanie potencjału społecznego przedsiębiorstwa z jego kapitałem intelektualnym. W szczególności interesujące wydają się powiązania teoretyczne i związki empiryczne między kapitałem intelektualnym i potencjałem społecznym przedsiębiorstw w kontekście zróżnicowania kulturowego. Tym samym za cel niniejszego rozdziału przyjęto rozpoznanie i usystematyzowanie podstawowych kierunków inicjatyw doskonalących potencjał społeczny przedsiębiorstwa w warunkach różnorodności kulturowej. Z tego względu określono sposób rozumienia potencjału społecznego oraz kapitału intelektualnego organizacji, jak również dokonano charakterystyki wynikających z kontekstu międzykulturowego problemów odnoszących się do zarządzania różnorodnością kulturową. Główny ciężar rozważań skoncentrowano na koncepcji doskonalenia potencjału społecznego organizacji

przez budowanie zaangażowania pracowników w pracę i organizację wskazując kluczowe obszary umożliwiające rozwijanie zaangażowania.

1.2. Potencjał społeczny przedsiębiorstwa a kapitał intelektualny

Zmiany uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wpływały na sposób postrzegania ludzi w organizacji, podobnie jak zmianie ulegało podejście do zarządzania. B. Jamka wskazuje na następujące „sekwencje logiczne” postrzegania ludzi w przedsiębiorstwie¹ (koncepcje postrzegania pracownika w organizacji): ludzie jako zasób, ludzie jako kapitał, ludzie jako potencjał. Analizując stosunek do ludzi w obrębie tych właśnie orientacji autorka ta wskazuje, że²:

- w obrębie orientacji zasobowej (ludzie jako posiadany do dyspozycji zasób) – uwaga zwrócona jest na „jakość” tego zasobu i możliwość rozbudowywania tej jakości (zarządzanie kompetencjami),
- w przypadku orientacji kapitałowej (ludzie jako kapitał, „nośnik” zasobu) – akcent położony jest na uzyskiwanie zwrotu z inwestycji, innymi słowy na wykorzystaniu zakontraktowanych możliwości (zarządzanie wiedzą i talentami oraz zarządzanie relacjami),
- w zakresie ostatniej z wymienionych orientacji (ludzie jako potencjał) punkt ciężkości przesunięty zostaje na osobniczy potencjał możliwości i sprawczą rolę przedsiębiorstwa w tworzeniu otoczenia sprzyjającego wykorzystaniu tych możliwości.

Ewolucja sposobu postrzegania czynnika ludzkiego niejako odzwierciedla stopień akceptacji faktu, że efektywność zasobów ludzkich nie jest w prostej linii pochodną ich „obiektywnej jakości” (podejście zasobowe), ani też nie jest „zwrotem z inwestycji” (podejście kapitałowe)³. Zatrudniając pracownika angażuje się całego człowieka, a nie tylko posiadane przez niego kwalifikacje, umiejętności i doświadczenia. Tym samym potencjał danego podmiotu może być w pełni wykorzystany wyłącznie przy uzyskaniu jego zaangażowania oraz zapewnieniu mu stosownych warunków działania pożądaných z punktu widzenia specyficznych i trwałych właściwości określonej osoby (które różnić się mogą od warunków adekwatnych dla innych pracowników).

Pojęcie zarządzania potencjałem pracy/pracowniczym/społecznym w polskiej literaturze przedmiotu obecne jest od lat 90. XX wieku. K. Bolesta-Kukułka mianem potencjału społecznego określa kwalifikacje, motywacje i mentalność

¹ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 16.

² B. Jamka, op. cit., s. 229, s. 298-299, s. 304-305 oraz s. 323.

³ Tj.: wspomnianym wykorzystaniem zakontraktowanych możliwości.

pracujących w niej ludzi i podkreśla, że potencjał społeczny organizacji kształtowany jest przez tworzenie odpowiedniego zakresu kompetencji, stymulowanie i właściwe ukierunkowanie motywacji pracowników, oddziaływanie na ich mentalność⁴ (postawy, nastawienia, wyobrażenia). Autorka ta stwierdza, że człowiek zaczyna stanowić najważniejszy i niedający się niczym zastąpić czynnik funkcjonowania każdej organizacji dopiero wówczas, gdy jest traktowany podmiotowo i całościowo (wraz ze swoimi emocjami, motywacjami, uzdolnieniami twórczymi i niepowtarzalnością osobową). S. Smoleński⁵ definiuje potencjał pracowniczy jako „możliwe do uzyskania zaangażowanie się pracowników przekładające się na określone wyniki, w zależności od oddziaływania na <<twarde>> i <<miękkie>> elementy ich kompetencji”. Z. Pawlak i A. Smoleń potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie określają ludzi wykonujących pracę dla firmy z ich wiedzą, doświadczeniem, umiejętnościami, zdolnościami, predyspozycjami do pracy, motywacją i zdrowiem⁶. Podkreślają przy tym, że słowo „potencjał” oznacza, że pewne możliwości i talenty ludzi mogą się ujawnić i zostać zrealizowane dopiero po spełnieniu określonych warunków. Według B. Mikuły⁷ potencjał społeczny rozumieć należy jako „kompleks możliwości i zdolności do działania organizacji w zmieniających się i zróżnicowanych warunkach, wynikający ze zbiorczego wykorzystania umiejętności zastosowania systemów zasobów będących w posiadaniu i dyspozycji ludzi pracujących na rzecz tej organizacji”. Takie rozumienie kapitału społecznego przedsiębiorstwa (z ang. *Corporate Social Capital*) jest zgodne z jedną z pierwszych definicji tego zjawiska przedstawioną w literaturze przez R. Leenders i S. Gabbay, zgodnie z którą kapitał społeczny przedsiębiorstwa to „zbiór materialnych oraz niematerialnych (wirtualnych) zasobów dostępnych poprzez sieć powiązań społecznych, które ułatwiają osiągnięcie zamierzonych celów”⁸. W tym ujęciu (strukturalnym) zakłada się, że sieć relacji wzajemnych jest przede wszystkim źródłem informacji dla jej uczestników, a badania głównie koncentrują się na zagadnieniach wymiany wiedzy i uczenia się w obrębie sieci, która jest zbiorem węzłów (z ang. *nodes*) oraz łączących je relacji (ang. *ties*). Węzły to aktorzy, uczestnicy sieci (pojedyncze osoby, grupy lub całe organizacje), a relacje to więzi pomiędzy uczestnikami, jak np.: alianse strategiczne, współpraca, prze-

⁴ K. Bolesta-Kukułka, *Zasoby czy potencjał*, „Personel” 1995, nr 10/11, s. 16.

⁵ S. Smoleński, *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Zeszyt 204, Bydgoszcz 2001, s. 75.

⁶ Z. Pawlak, A. Smoleń, *Etyczne problemy zarządzania potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, „Annales: etyka w życiu gospodarczym” 2007, Tom 10, nr 1, s. 278.

⁷ B. Mikuła, *Rozwój potencjału społecznego przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Problemy zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, (red.) A. Stabryła, S. Wawak, Mpfiles.pl, Kraków 2014, s. 82.

⁸ Cyt. za: W. Doryń, *Wpływ kapitału społecznego na internalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 11-12, s. 112.

plyw informacji czy przyjacielskie relacje o nieformalnym charakterze. Sama sieć wzajemnych powiązań nie stanowi kapitału społecznego. Jest tak tylko wówczas, gdy ułatwia realizację celów przedsiębiorstwa. Gdy utrudnia realizację celów przedsiębiorstwa to staje się ciężarem społecznym (z ang.: *social liability*). Siła więzi pomiędzy jednostkami jest operacjonalizowana poprzez długość czasu trwania relacji, jej emocjonalną intensywność, stopień bliskości i wzajemnych usług. Taki sposób pojmowania siły więzi dotyczy zarówno pojedynczych osób jak i organizacji. Ponieważ szczególnie wartościowe dla przedsiębiorstwa są więzi słabe, których utrzymanie wymaga znacznie większych nakładów, a ponadto dają dostęp do wiedzy innej jakości o nowatorskim charakterze. Przy czym należy pamiętać, że analiza wartości wzajemnych powiązań ma charakter kontekstualny, tzn. powinna być rozpatrywana z punktu widzenia realizacji konkretnych celów przedsiębiorstwa. Jak pokazują badania, słabe relacje są bardziej przydatne w pozyskiwaniu wiedzy skodyfikowanej w warunkach rywalizacji rynkowej, natomiast mocne relacje są bardziej przydatne w pozyskiwaniu wiedzy ukrytej i specjalistycznej w warunkach współpracy. Ważnym zagadnieniem jest również jakość sieci powiązań obejmująca takie zagadania jak: występowanie „dziur w sieci”, czyli braku powiązań pomiędzy niektórymi węzłami w sieci, zajmowana przez przedsiębiorstwo pozycja w sieci pomiędzy niepowiązаныmi ze sobą podmiotami, dająca możliwość kontrolowania obiegu informacji oraz gęstość sieci, która jest szczególnie ważna dla dzielenia się wiedzą ukrytą i realizacji działań o dużym poziomie ryzyka⁹.

Zdaniem B. Jamki¹⁰ choć trudno mówić o jednej uznanej definicji zarządzania potencjałem społecznym to autorzy opowiadający się za tak ukształtowanym pojęciem eksponują w swoich definicjach kwestie zarówno „możliwości” pracowniczych, jak i kwestię „wykorzystania” tych możliwości (czyli sprawczej roli przedsiębiorstwa w aktywizacji tych możliwości). M. Moczulska i J. Stankiewicz¹¹ z kolei zwracają uwagę, że w stwarzaniu warunków sprzyjających uaktywnieniu potencjału (realizowaniu potencjału) przewidywanym rezultatem jest zaangażowanie pracowników. To właśnie zaangażowanie jako rezultat modelowania (czy to np. warunków pracy, czy np. kształtowania motywacji) umożliwia ostatecznie korzystanie z potencjału.

W gospodarce opartej na wiedzy szczególne znaczenie ma związek kapitału społecznego przedsiębiorstwa z jego kapitałem intelektualnym. W publikacjach

⁹ W. Doryń, *op. cit.*, s. 112-113.

¹⁰ B. Jamka, *op. cit.*, s. 225.

¹¹ M. Moczulska, J. Stankiewicz, *Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, nr 2, s.125 (27).

dotyczących wyceny zasobów niematerialnych¹², czy kapitału intelektualnego¹³ najbardziej rozpowszechnioną definicją kapitału intelektualnego jest podejście zaproponowane przez K. Sveiby'ego, który stwierdził, że „różnica między wartością rynkową a wartością księgową spółki publicznej odpowiada wartości jej aktywów niematerialnych”¹⁴. Ta definicja kapitału intelektualnego, chociaż szeroko rozpowszechniona, nie odnosi się do istoty rzeczy, a jedynie dostarcza formuły obliczeniowej kapitału intelektualnego i to tylko w przypadku spółek, dla których znana jest wartość rynkowa, a więc notowanych na giełdach. Jedną z bardziej znanych definicji kapitału intelektualnego odnoszącą się do jego istoty jest definicja T.A. Stewarta, który określił kapitał intelektualny jako „wsad intelektualny – w postaci wiedzy, informacji, własności intelektualnej i doświadczenia – który można przetworzyć na bogactwo materialne”¹⁵. O ile pierwsza z definicji opiera się na założeniu, że o wartości rynkowej firmy decyduje właśnie kapitał intelektualny, o tyle druga kładzie nacisk na zdolność do generowania zysku. Oprócz zróżnicowania definicji kapitału intelektualnego istnieją w literaturze rozbieżności, co do elementów tworzących kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. D. Dobija i A. Rosolińska dokonały zestawienia elementów kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa w koncepcjach opublikowanych przez różnych autorów w latach 1996-2003¹⁶. Jednakże żadna z tych koncepcji nie określa miejsca kapitału społecznego. Dopiero w koncepcjach M. Bratnickiego¹⁷ i A. Pietruszki-Ortyl¹⁸ kapitał społeczny został wyodrębniony jako składowa kapitału intelektualnego. I tak M. Bratnicki dzieli kapitał intelektualny na organizacyjny i społeczny odzwierciedlający niewidzialne zasoby i procesy oraz kapitał ludzki odzwierciedlający wiedzę ludzi w organizacji. Zaś kapitał społeczny w jego koncepcji dzieli się na kapitał strukturalny, wymiar stosunków międzyludzkich i kapitał poznawczy¹⁹. Z kolei A. Pietruszka-Ortyl podzieliła kapitał intelektualny na kapitał społeczny i organizacyjny. Kapitał społeczny w tej koncepcji tworzą stosunki międzyludzkie w organizacji (postawy, identyfikacja, normy zachowań, przywództwo, role społeczne, motywacja) i kapitał ludzki

¹² M. Marcinkowska, *Wycena zasobów niematerialnych*, [w:] *Wycena przedsiębiorstwa*, (red.) M. Panfil, A. Szablewski, Poltext sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 496.

¹³ L. Niemczyk, *Kapitał intelektualny w księgach rachunkowych oraz sprawozdawczości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 26.

¹⁴ Cyt. za: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 83.

¹⁵ Cyt. za: A. Jashapara, *op. cit.*, s. 83.

¹⁶ D. Dobija, A. Rosolińska, *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, (red.) D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wolter Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2012, s. 248.

¹⁷ Cyt. za: A. Pietruszka-Ortyl, *Elementy zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005, Nr 672, s. 37.

¹⁸ A. Pietruszka-Ortyl, *op. cit.*, s. 43.

¹⁹ M. Bratnicki, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Triada, Dąbrowa Górnicza 2000, s. 100-102.

(wiedza, doświadczenie pracowników, umiejętności, sprawność intelektualna, talenty)²⁰. W strukturze kapitału intelektualnego kapitał społeczny pełni funkcję swego rodzaju „oprządkowania kapitału ludzkiego w postaci międzyludzkich sieciowych powiązań, które umożliwiają wymianę wiedzy i kooperację”²¹.

Należy podkreślić, że związki pomiędzy kapitałem intelektualnym a kapitałem społecznym „na bazie manifestacji behawioralnych” zostały zweryfikowane empirycznie przez A. Glińską-Neweś²². W ramach operacjonalizacji kapitału intelektualnego wyróżniła takie zachowania jak: rozwijanie umiejętności wykraczających poza granice określone przez wymagania dla stanowiska pracy, samodzielne zgłaszanie potrzeb szkoleniowych, analizowanie informacji z punktu widzenia ich użyteczności dla organizacji, wykorzystywanie uwag klientów jako sposobu doskonalenia swojej pracy, kreatywne rozwiązywanie problemów, podejmowanie eksperymentów w działaniu. Natomiast do zachowań będących przejawem kapitału społecznego autorka ta zaliczyła: okazywanie sobie nawzajem sympatii, przekazywanie innym pracownikom informacji dotyczących możliwości rozwoju, zwracanie się do innych pracowników z prośbą o pomoc (gdy się czegoś nie wie), przyznawanie się do popełnionych błędów, okazywanie pomocy innym pracownikom, wzajemne wysłuchiwanie i wypowiadanie własnych opinii. Badanie przeprowadzono na próbie 1000 przedsiębiorstw wybranych z rankingów polskich przedsiębiorstw. Wszystkie korelacje obliczone pomiędzy stopniem występowania zachowań typowych dla kapitału intelektualnego i kapitału społecznego okazały się istotne statystycznie. Szczególnie silne (przy poziomie współczynnika korelacji na poziomie wyższym niż 0,7) okazały się związki pomiędzy: samodzielnym zgłaszaniem potrzeb szkoleniowych a przekazywaniem innym pracownikom informacji dotyczących możliwości rozwoju, kreatywnym rozwiązywaniem problemów a przyznawaniem się do popełnionych błędów.

Istniejące związki pomiędzy zmiennymi mogą świadczyć o istnieniu przyczynowości zjawisk pomiędzy kapitałem intelektualnym a kapitałem społecznym. Przykładowo rozwój zasobów wiedzy tworzących kapitał intelektualny jest dodatkowo wspierany poprzez wzajemne przekazywanie sobie informacji dotyczących możliwości rozwoju, co z kolei sprzyja skłonności do zgłaszania zapotrzebowania na szkolenia. Podobnie kreatywne rozwiązywanie problemów organizacyjnych jest stymulowane poprzez powszechne w organizacji przyznawanie się do błędów, będące wyrazem wzajemnego zaufania. Wynika to praw-

²⁰ A. Pietruszka-Ortyl., *op. cit.*, s. 43.

²¹ M. Wosiek, *Integrowanie rozwoju kapitału ludzkiego i kapitału społecznego jako wyzwanie polskiej gospodarki*, „*Ekonomia XXI Wieku*” 2015, nr 1(5), s. 72.

²² A. Glińska-Neweś, *Rola kapitału społecznego w organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, (red.) J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 340, s. 669-671.

dopodobnie stąd, że przyznawanie się do błędów wyzwala w ludziach chęć do poszukiwania alternatywnych sposobów ich rozwiązywania. Taka postawa jest bardziej rozpowszechniona tam, gdzie wysłuchuje się i wyraża wzajemne opinie. Z kolei rozwijanie i wykorzystanie wiedzy wymaga gotowości do dzielenia się wiedzą i wzajemnego udzielania sobie pomocy oraz samodzielnego zwracania się do siebie z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy jest taka potrzeba. Jest to z kolei związane z okazywaniem sobie przez pracowników sympatii, które jest o tyle ważne, że dzielenie się wiedzą wymaga przełamania osobistych barier związanych ze statusem w organizacji²³.

Teoretyczne i empiryczne związki pomiędzy kapitałem społecznym i kapitałem intelektualnym znajdują również swoje odzwierciedlenie w systemach pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, gdzie do pomiaru kapitału społecznego wykorzystuje się takie miary jak: zadowolenie klienta, liczba skarg ze strony klientów i pracowników, liczba relacji (znajomości) na pracownika, przywiązanie do marki, wielkość zamówień od stałych klientów²⁴.

W kontekście podjętej w niniejszym opracowaniu problematyki wydaje się tym samym szczególnie istotne po pierwsze, podkreślenie znaczenia zaangażowania – po drugie zaakcentowanie, że w opinii B. Jamki²⁵ zarządzanie potencjałem społecznym najsilniej koresponduje z zarządzaniem różnorodnością (*diversity management*). Tym bardziej, że zaufanie będące bardzo ważnym elementem kapitału społecznego²⁶ jest również w sposób istotny zróżnicowane kulturowo, o czym świadczą badania przeprowadzone przez M. Lissowską, która na podstawie prób danych zawartych w bazie European Social Survey zebranych od 43 tys. respondentów z 23 krajów europejskich, podzieliła je na trzy grupy względem takich kryteriów jak: preferencja osobista dla rzetelności i altruizmu, skłonność do współpracy z osobami znanymi z bliskiego otoczenia, skłonność do współpracy z szerszym społeczeństwem, udział w stowarzyszeniach, ogólny poziom zaufania, subiektywne postrzeganie spolegliwości otoczenia. Do grupy pierwszej o najwyższym poziomie średnich ocen z powyższych kryteriów zaliczyła takie kraje jak Austria, Belgia, Niemcy, Estonia, Hiszpania, Francja, Wielka Brytania, Irlandia, Holandia, Słowenia, czyli w przeważającej części kraje Europy Zachodniej. W drugiej grupie, złożonej w przeważającej części z krajów skandynawskich znalazły się Dania, Finlandia, Norwegia, Szwecja, Szwaj-

²³ Ibidem, s. 672.

²⁴ M. Bratnicki, W. Dyduch, *W poszukiwaniu wyceny kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 1, s. 7.

²⁵ B. Jamka, *op. cit.*, s. 229.

²⁶ A. Pietruszka-Ortyl, *Social Capital as Compared to an Organization's Intellectual Capital and Intangible Resources*, [in:] *Management of Entrepreneurship in a Knowledge Based Economy*, “The Issue of Knowledge and Intellectual Capital Management”, (eds.) M. Makowiec, T. Kusio, Cracow University of Economics, Department of Organizational Behaviour, Cracow 2015, s. 112.

caria. Z kolei grupa trzecia to Bułgaria, Cypr, Węgry, Polska, Portugalia, Rosja, Słowacja, Ukraina, czyli poza nielicznymi wyjątkami kraje postsocjalistyczne. I to właśnie ta grupa krajów w odróżnieniu od pozostałych charakteryzuje się niskim poziomem zaufania, który głównie zależy od jakości instytucji politycznych i stanu gospodarki²⁷.

1.3. Zarządzanie różnorodnością kulturową

Niezwykle interesującym zagadnieniem jest internacjonalizacja przedsiębiorstw poprzez rozwój współpracy w obrębie sieci poza obszarem macierzystego kraju danego przedsiębiorstwa. W takim modelu internacjonalizacji przedsiębiorstwa chodzi przede wszystkim o podtrzymanie współpracy w obrębie sieci, a nie o zdobywanie rynków w danym kraju. W tym modelu bariery związane ze współpracą wynikają przede wszystkim z trudności w nawiązywaniu współpracy, a nie z wejścia na obce rynki zbytu²⁸. Dlatego ogromne znaczenie w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw mają różnice kulturowe²⁹ oraz wiedza, która egzystuje w obrębie sieci relacji między przedsiębiorstwami. Dostęp do tej wiedzy stanowi kapitał społeczny przedsiębiorstwa, a pozyskana w ten sposób wiedza stanowi jego kapitał intelektualny (co omówione jest w ramach niniejszego rozdziału). Zatem ważne jest to jakie rodzaje wiedzy występują w tego rodzaju sieciach. Zwykle jest to wiedza³⁰:

- świadoma, wyartykułowana (z ang.: *conscious knowledge*), którą można pozyskać ze źródeł rejestrowanych,
- automatyczna (z ang.: *automatic knowledge*) – wiedza cicha, ukryta,
- zobjektywizowana (z ang. *objectified knowledge*) – wiedza jawna, społecznie dostępna,
- wspólna (z ang.: *collective knowledge*) – wiedza ukryta płynąca ze wspólnych doświadczeń, wypracowanych procedur, norm, zasad itp.

Pamiętać należy o stale rosnącym udziale ekspatriantów wśród zatrudnionych pracowników, co stanowi zarówno konsekwencję globalizacji, jak i umiędzynaradawiania działalności gospodarczej – a w konsekwencji o zwiększeniu się stopnia heterogeniczności kulturowej kadr. Za czynniki sprzyjające pogłębianiu się zróżnicowania kulturowego (obok migracji) w populacji osób zatrudnionych uznaje się: (1) starzenie się społeczeństw krajów rozwiniętych, (2) wzrastające wymagania w stosunku do pracowników (stanowiące kon-

²⁷ M. Lissowska, *Zaufanie i kapitał społeczny – uwarunkowania kulturowe, instytucjonalne, czy indywidualne?*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, nr 4 (25), s. 185-187 i s. 191.

²⁸ W. Doryń, *op. cit.*, s. 114.

²⁹ P. Brańka, *Uwarunkowania procesów internacjonalizacji gospodarki w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2010, nr 842, s. 7.

³⁰ P. Brańka, *op. cit.*, s. 117.

sekwencję postępu technologicznego i „płynności”/„nierytmiczności” zapotrzebowania na określonego rodzaju typ wkładu pracy). Każde zróżnicowanie kadr (czy to w zaakcentowanym aspekcie pochodzenia narodowościowego i kulturowego, czy z uwagi na zróżnicowanie pod kątem płci, wieku, wykształcenia kierunkowego, doświadczenia zawodowego, przekonań religijnych, statusu społecznego-ekonomicznego, czy pełnionych ról rodzinnych i pochodzenia rasowego³¹) – wiąże się z odmiennością w zakresie posiadanych przez poszczególnych członków organizacji zbiorów zinternalizowanych przez te podmioty norm, zasad, reguł, wyobrażeń, przekonań, wierzeń, stereotypów, uprzedzeń, oraz wszelkich czynników kognitywnych, które warunkują ich sposoby myślenia, odczuwania, wnioskowania i reagowania (zachowania). Tym samym pojawienie się różnic w zakresie kulturowych uwarunkowań personelu stwarza dla organizacji zarówno szanse, jak i zagrożenia. Stopień zrośnięcia człowieka z kulturą (z uwagi na zakres obszarów jakie dziedzictwo kulturowe determinuje u jednostki) sprawia, że ignorowanie lub bagatelizowanie występujących pomiędzy ludźmi różnic kulturowych zaprzepaszcza szanse jakie niesie ze sobą dla organizacji różnorodność kulturowa. Większość autorów podejmujących problematykę zarządzania różnorodnością za szanse uznaje m.in. możliwość osiągania w grupach pracowników wyższego poziomu kreatywności, poprawę jakości podejmowanych w organizacji decyzji, lepsze dopasowanie do nowych rynków kampanii reklamowych, wzrost elastyczności zarządzania i funkcjonowania danego podmiotu gospodarczego³². Z kolei w kategorii zagrożeń rozpatruje się takie kwestie, jak: nasilanie się w obrębie organizacji problemów związanych z komunikacją, koordynacją i motywacją. Podkreśla się też, że zróżnicowanie często (choć nie zawsze) stanowi czynnik utrudniający proces formowania się zespołu oraz istotnie zakłóca jego późniejsze funkcjonowanie ponieważ heterogeniczność kulturowa przekłada się na mniejszy stopień zrozumienia pomiędzy współpracownikami, większą częstotliwość konfliktów, niższy poziom spójności grupowej, większe problemy z kooperacją oraz problemy z ustaleniem wspólnych celów i priorytetów³³.

Efektywne funkcjonowanie w warunkach wielokulturowości wymaga wprowadzania w organizacji określonych, realnych zmian pozwalających na dostosowanie się do nowych warunków. Wymaga przeorientowania sposobu funkcjonowania organizacji, zarówno w zakresie przyjętych rozwiązań

³¹ por.: M. Arai, M. Wanca-Thibault, P. Shockley-Zalabak, *Communication Theory and Training Approaches for Multiculturally Diverse Organizations: Have Academics and Practitioners Missed the Connection?*, „Public Personnel Management” 2001, Vol. 30 (4), s. 445.

³² T.H. Cox, S. Blake, *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, „Academy of Management Executive” 1991, Vol. 5 (3).

³³ H. Karjalainen, *Can multicultural human resources management problems be solved by an organisational culture?*, „Management International” 2010, Vol.14, No. 4, s. 99.

w odniesieniu do doboru personelu, jego szkolenia, jak też i kierowania. Stawowi przez to zasadniczy obszar wyzwań dla kadry menedżerskiej organizacji. Wykorzystanie różnorodności wymaga zarówno identyfikacji, jak i aktywacji cech wyróżniających. Zdaniem S. Tokarskiego i G. Drozdowskiego³⁴ menedżerom przypada zatem rola „mediatora kulturowego i agenta zmian”.

B.S. Rieche, A.W. Harzing, M.L. Kraimer opisali mechanizm tworzenia się międzyorganizacyjnego kapitału intelektualnego poprzez transferowanie indywidualnego kapitału społecznego na poziom organizacyjny. Określili oni jakie czynniki wpływają na: transfer indywidualnego kapitału społecznego przedstawicieli firm w międzyorganizacyjny kapitał społeczny między współpracującymi ze sobą podmiotami, transfer indywidualnego kapitału intelektualnego w międzyorganizacyjny kapitał intelektualny oraz zbadali jak kapitał społeczny przyczynia się do tworzenia kapitału intelektualnego na indywidualnym i międzyorganizacyjnym poziomie. W badaniach tych bardzo ważna jest szczególna rola jaką pełnią przedstawiciele (pełnomocnicy) organizacji nawiązujących ze sobą współpracę. Po pierwsze są brokerami wiedzy (*knowledge broker*), ponieważ łącząc dwie organizacje w sieć tworzą dostęp pomiędzy dotychczas niepołączonymi ze sobą zasobami. Po drugie pełnią rolę przekaźników wiedzy (*knowledge transmitters*) dzieląc się wiedzą organizacyjną z pracownikami firmy współpracującej i jednocześnie przekazując wiedzę, którą nabyli podczas współpracy do swojej macierzystej jednostki. Przy czym spełnienie roli brokera wiedzy przez przedstawiciela firmy zależy przede wszystkim od jego motywacji i zdolności do przekształcenia jego osobistych relacji między organizacjami w strukturalny, międzyorganizacyjny kapitał społeczny, który z kolei będzie prowadził do powstania relacyjnego i poznawczego międzyorganizacyjnego kapitału społecznego, które z kolei prowadzą do powstania międzyorganizacyjnego kapitału intelektualnego, moderowanego przez zdolności absorpcyjne współpracujących ze sobą organizacji. Drugą ścieżką tworzenia międzyorganizacyjnego kapitału intelektualnego w tej koncepcji jest rola przekaźnika wiedzy, jaką spełnia przedstawiciel firmy. Indywidualny kapitał społeczny przedstawiciela firmy wypracowany w relacjach z partnerem biznesowym prowadzi do powstania indywidualnego kapitału intelektualnego, który potem kształtuje tworzenie międzyorganizacyjnego kapitału intelektualnego, poprzez zdolności i motywacje przedstawiciela do przekazywania swojej wiedzy do macierzystej organizacji³⁵.

³⁴ S. Tokarski, G. Drozdowski, *Rola menedżera a wymagania kompetencyjne otoczenia w warunkach zmian*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, (red.) B. Godziszewski, M. Haffner, M.J. Stankiewicz, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001, s. 202.

³⁵ S.B. Reiche, A.W. Harzing, M.L. Kraimer, *The role of international assignees' social capital in creating inter-unit intellectual capital: A cross-level model*, "Journal of International Business Studies" 2009, Vol. 40, s. 510.

Podstawą koncepcji zarządzania różnorodnością jest akceptacja faktu, że pracownicy różnią się między sobą, przy czym różnice te mogą, ale nie muszą być widoczne³⁶. Zarządzanie różnorodnością definiowane jest jako docenianie i wykorzystywanie różnic pomiędzy ludźmi w taki sposób, by poprzez: (1) umożliwienie wszystkim pracownikom wykorzystania własnego potencjału w stopniu maksymalnym oraz (2) uzyskanie ich pełnego zaangażowania w sprawę firmy przyczynić się do wzrostu produktywności całej organizacji³⁷. Ignorowanie lub likwidowanie różnic uznaje się za dysfunkcjonalne³⁸. Zarządzanie różnorodnością kulturową tym samym „wymaga planowania, koordynowania i wdrażania zestawu strategii, taktyk, inicjatyw oraz programów szkoleniowych, których celem jest identyfikacja różnych społecznych i jednostkowych doświadczeń i pochodzenia pracowników, a także zainteresowań, przekonań, wartości i podejść do pracy w organizacjach o międzynarodowych, wielonarodowych, globalnych i transnarodowych potencjałach pracowniczych i działalności”³⁹.

W opinii B. Jamki z jednej strony zarządzanie potencjałem społecznym silnie koresponduje z istotą zarządzania różnorodnością, a z drugiej, samo zarządzanie różnorodnością w znaczeniu szerokim jest tożsame z istotą atrybutowego zarządzania talentami⁴⁰.

1.4. Doskonalenie potencjału społecznego przedsiębiorstwa: budowanie zaangażowania

S.P. Robbins i T.A. Judge wyróżniają zaangażowanie w pracę i zaangażowanie w organizację⁴¹. Ich zdaniem pomiar zaangażowania w pracę powinien odnosić się do „stopnia w jakim ludzie psychologicznie identyfikują się z pracą i uważają postrzegany przez siebie poziom swojej efektywności w tej pracy za ważny w ocenie własnej wartości”⁴². S.P. Robbins i T.A. Judge powołują się przy tym na prace A. Ergeneli, G. Saglam, S. Metin dotyczące psychologicznego upelnomocnienia pracowników jako koncepcji „oznaczającej przekonanie pracowników o stopniu, w jakim mogą wpływać na swoje środowisko pracy; o kompetencjach; o znaczeniu ich pracy; o postrzeganej przez nich autonomii w jej wykonywaniu” i opinię B.J. Avolio, W. Zhu, W. Koh, P. Bhatia, zgodnie

³⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 690.

³⁷ Ibidem, s. 237 i 690.

³⁸ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 309.

³⁹ M.F. Özbilgin., A. Tatli, *Global diversity management: An evidence-based approach*, Basingstoke-New York, Palgrave-Macmillan 2008, s. 10.

⁴⁰ B. Jamka, *op. cit.*, s. 274 i 341.

⁴¹ S.P. Robbins, T.A. Judge, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 94-95.

⁴² Ibidem, s. 95.

z którą przyczynia się to do poczucia ważności pracy wśród pracowników⁴³. Z kolei zaangażowanie (oddanie) firmie określić można jako „stopień w jakim pracownicy czują się związani z firmą, w jakim uczestniczą w jej życiu, i na ile chcą w niej na dłużej pozostać”⁴⁴. Wyróżnia się: (a) zaangażowanie z przyzwyczajenia, motywowane zbyt dużymi problematami związanymi ze zmianą pracy; (b) zaangażowanie ideowe wynikające z akceptacji celów organizacji; (c) zaangażowanie normatywne, którego źródłem jest presja ze strony innych osób w organizacji⁴⁵ oraz (d) zaangażowanie afektywne⁴⁶ (emocjonalne) oparte na „emocjonalnej, pozytywnej relacji jaką pracownik ma względem swojej organizacji”.

D. Łochnicka przeprowadziła badania nad angażowaniem pracowników poprzez wspieranie samodzielnych projektów i działań usprawniających opartych na pomysłach pracowników⁴⁷. Z badań tych wynika, że w większości firm stosowane są różne formy pracy zespołowej jak: grupy projektowe czy zespoły rozwiązywania problemów. We wszystkich 25 badanych przedsiębiorstwach pracownicy mieli możliwość zgłaszania własnych pomysłów za pomocą m. in.: zespołów projektowych, spotkań przełożony-podwładny, intranetu. W większości objętych badaniem firm (23) zgłaszane pomysły były nagradzane finansowo, proporcjonalnie do wartości, jaką zgłoszony pomysł przynosił firmie. Zdecydowanie rzadziej stosowano nagrody za ilość zgłoszonych pomysłów. Znacznie rzadziej nagrody za zgłaszanie pomysłów miały charakter niepieniężny. Ważną rolę w angażowaniu pracowników, w świetle wyników uzyskanych w tym badaniu, odgrywają relacje przełożonego z podwładnymi. W szczególności, gdy opierają się one na otwartości kierowników wobec zgłaszania pomysłów przez podwładnych, docenianiu ich wkładu w rozwój firmy, trosce o rozwój pracowników, to przyczyniają się do większej satysfakcji pracowników oraz lojalności i przywiązania do organizacji. Autonomię pracy uznano za ważny czynnik mający wpływ na zadowolenie i przywiązanie do pracy. W praktyce można ją zwiększać poprzez realizację programów bezpośredniego zaangażowania pracowników⁴⁸.

J. Stankiewicz i M. Moczulska na podstawie bogatego przeglądu literatury oraz badań własnych dokonały oceny wpływu rywalizacji i współpracy na za-

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ J. Szaban, *Zachowania organizacyjne: aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012, s. 111.

⁴⁵ Ibidem, s. 111.

⁴⁶ M. Chrupała-Pniak, D. Grabowski, *Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu Nr 350, Wrocław 2014, s. 85.

⁴⁷ D. Łochicka, *Warunki organizacyjna a zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 8 (46), Wrocław 2014, s. 102-105.

⁴⁸ Ibidem, s. 102-105.

angażowanie pracowników⁴⁹. Autorki te uznały, że zaangażowanie można budować w trzech obszarach: pracy, relacji międzyludzkich – oraz – czynników organizacyjnych. (1) W obszarze pracy współpraca sprzyja zaspokojeniu potrzeby uznania, rozwoju, poczucia sensu, sukcesu, niezależności i szacunku. (2) W obszarze relacji współpraca zaspokaja potrzebę przynależności, wywierania wpływu, wiarygodności przełożonych opartej na zgodności ich zachowań z wartościami obowiązującymi w organizacji. (3) W obszarze czynników organizacyjnych współpraca daje poczucie sprawiedliwego i uczciwego traktowania opartego na ustalonych w organizacji zasadach i sprzyja postrzeganiu zaufania i szacunku jako ważnych wartości kultury organizacyjnej⁵⁰. Podobnie rywalizacja sprzyja budowaniu zaangażowania w obszarze pracy, relacji międzyludzkich i czynników organizacyjnych, ale w odróżnieniu od współpracy powoduje pewne konsekwencje negatywne, jak poczucie osamotnienia oraz negatywne postawy interpersonalne w obszarze relacji międzyludzkich⁵¹. Z badań przeprowadzonych przez autorki na próbie sześćdziesięciu przedsiębiorstw województwa lubuskiego wynika, że rywalizacja zmniejsza monotonię pracy i zwiększa zainteresowanie pracą oraz przyczynia się do wzrostu kreatywności, ale niejednokrotnie jest też przyczyną konfliktów i często sprzyja wypaleniu zawodowemu. Natomiast współpraca sprzyja przekazywaniu informacji i dzieleniu się wiedzą, poprawie relacji ze współpracownikami i satysfakcji z pracy. Zarówno rywalizacja, jak i współpraca, pobudzają aktywność pracowników i przyczyniają się do większej jakości wykonywanych zadań⁵². Należy w tym miejscu wspomnieć, że rosnące znaczenie współpracy, zaangażowania i odpowiedzialności jako kluczowych wartości organizacji zostało również potwierdzone empirycznie. Z badań, jakie w tym kierunku przeprowadziła K. Gadomska-Lila⁵³, wynika, że najczęściej wskazywaną wartością kluczową była współpraca (w 60 procentach przypadków), dalej zaangażowanie i odpowiedzialność. I to dla tych wartości wzrosty częstości występowania od 2001 do 2008 roku były najwyższe (przeszło 10 procent).

M. Urbaniak⁵⁴ zbadał na grupie 259 przedsiębiorstw częstość wykorzystania (dane wyrażone w procentach) następujących działań podejmowanych w celu zwiększenia zaangażowania: zrozumiałe dokumenty systemowe (79,51), organi-

⁴⁹ J. Stankiewicz, M. Moczulska, *Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 277, Wrocław 2013, s. 254-263.

⁵⁰ Ibidem, s. 257.

⁵¹ Ibidem, s. 258.

⁵² Ibidem, s. 262.

⁵³ K. Gadomska-Lila, *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, Nr 3-4, s. 35.

⁵⁴ M. Urbaniak, *Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników. Studium empiryczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, nr 1177 s. 52.

zowanie obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych (76,45), poprawa warunków bezpieczeństwa pracy (64,48), możliwość zgłaszania inicjatyw/pomysłów (62,16), ocena pracowników (59,46), zależność wynagrodzenia od wyników pracy (57,53), zespołowe rozwiązywanie problemów (48,65), szkolenia fakultatywne (48,26), zapewnienie dostępu do fachowej prasy/wydawnictw/serwisów (47,10), wyrażanie uznania (41,70), przykład przełożonych (37,07), pomoc socjalna (33,2), restrykcyjny system kar (19,69). Wyniki tego badania wskazują, że pracownik musi przede wszystkim wiedzieć za co jest odpowiedzialny, jak ma wykonać swoje podstawowe obowiązki w sposób bezpieczny i zgodny z jego własnym przekonaniem. Na dalszym miejscu znajduje się to, jak zostanie oceniony przez przełożonych, jakie otrzyma wynagrodzenie, a w najmniejszym stopniu istotne są możliwości ogólnego rozwoju, jakie daje mu zatrudniająca go firma. Widać też wyraźnie, że karanie pracowników rzadko prowadzi do zwiększenia zaangażowania.

Badając kwestie zaangażowania w 21 celowo wybranych organizacjach wiedzy M. Juchnowicz⁵⁵ określiła (z wykorzystaniem współczynnika korelacji między poziomem zaangażowania a danym czynnikiem) następujące determinanty zaangażowania: powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy (0,62), możliwości rozwoju (0,61), dobre relacje ze współpracownikami (0,61), powiązanie treści pracy z kompetencjami pracowników (0,55), partycypacja decyzyjna (0,5), udział w zyskach firmy (0,49), odpowiednie wyposażenie techniczne (0,48), możliwość samodzielnego decydowania o sposobie wykonania pracy (0,48), wynagrodzenie adekwatne do wkładu pracy (0,48), możliwości awansu (0,47). Wyniki badań oparte na korelacji między zaangażowaniem a poszczególnymi jego czynnikami prowadzą do wniosku, że dla pracowników najważniejsze są te działania firm, które przyczyniają się do ich rozwoju. Szczególnie dotyczy to pracowników organizacji opartych na wiedzy.

W badaniach jakie przeprowadziła E. Rypina⁵⁶ na 3500 pracowników z 19 firm sektora przemysłowego i usługowego okazało się, że organizacja pracy i możliwości rozwoju wpływały na zaangażowanie w 63 procentach badanych firm, a w dalszej kolejności wpływ na zaangażowanie miały wynagrodzenie (53 procent), relacje z bezpośrednim przełożonym (47 procent), relacje ze współpracownikami (37 procent).

W kontekście przeprowadzonej analizy wyników przytoczonych i omówionych badań wskazać można na następujące podstawowe obszary inicjatyw umożliwiających rozwijanie zaangażowania:

1. Dobra organizacja pracy tj.: zapewnianie przejrzystości zasad funkcjo-

⁵⁵ M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, Nr 3-4, s. 63.

⁵⁶ E. Rypina, *Diagnoza zaangażowania pracowników w świetle wyników badań*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2009, Nr 12, s. 140.

- nowania organizacji opisanych w dokumentach, stwarzanie możliwości zgłaszania pomysłów/inicjatyw pracowników, przeprowadzanie ocen pracowników, wdrażanie zespołowych form rozwiązywania problemów, adekwatne ustalanie i dobór treści pracy do kompetencji pracowników.
2. Możliwości rozwoju – zarówno w postaci obligatoryjnych szkoleń stanowiskowych, jak i szkoleń fakultatywnych, zapewnienia dostępu do prasy/literatury fachowej, tworzenie możliwości awansu.
 3. Wynagrodzenie – uzależnianie wynagrodzenia od wyników pracy lub nakładu pracy.
 4. Relacje z przełożonym – budowanie relacji opartych na: wyrażaniu uznania dla osiągnięć pracowników, otwartości na pomysły pracowników, trosce o rozwój podwładnych oraz dobrym przykładzie przełożonego.
 5. Dobre relacje ze współpracownikami – oparte na właściwym wykorzystaniu elementów współpracy i rywalizacji.

1.5. Różnorodność kulturowa a doskonalenie potencjału społecznego

Rozwijanie zaangażowania, jako główny przejaw budowania potencjału społecznego organizacji, powinno być rozpatrywane nie tylko z punktu widzenia skuteczności poszczególnych działań w jednolitym pod względem kulturowym środowisku społecznym organizacji, ale przede wszystkim (w świetle omówionych we wprowadzeniu uwarunkowań) w organizacjach zróżnicowanych kulturowo, których liczba stale wzrasta.

Potrzeba sprostania wyzwaniom jakie niesie ze sobą (dla organizacji jako całości i każdego z zatrudnionych z osobna) nawiązywanie bezpośredniej współpracy z osobami wywodzącymi się z innych kultur i/lub praca w obcym dla siebie środowisku kulturowym rodzi potrzebę przeformułowania niektórych z założeń prowadzonej polityki personalnej. I to jak się wydaje już na etapie konstruowania profili kompetencyjnych dla potrzeb rekrutacji. Ocena kandydatów (czy to przy rekrutacji wewnętrznej czy zewnętrznej) prowadzona wyłącznie w kontekście kwalifikacji i doświadczenia zawodowego wymaganych z uwagi na merytoryczny zakres obowiązków na danym stanowisku okazuje się bowiem w większości przypadków niewystarczająca. Dominujące wśród pracodawców, jak i samych pracowników przeświadczenie, że sukces zawodowy zależy w zasadniczej mierze od posiadanej specjalistycznej wiedzy i umiejętności zawodowych nie znalazło jednoznacznego potwierdzenia w praktyce. Zdaniem specjalistów z zakresu współpracy międzykulturowej obok predyspozycji natury zawodowej (z którymi wiążą się między innymi kwalifikacje językowe, typ i poziom wykształcenia, posiadana wiedza, doświadczenie i umiejętności

jakimi się dysponuje) w ocenie kandydatów uwzględnienia wymagają takie czynniki, jak: wrażliwość kulturowa jednostki, posiadana przez nią świadomość własnych uwarunkowań kulturowych, zdolność do empatii, zdolności adaptacyjne, odporność na stres, umiejętność przyjmowania nastawienia zadaniowego. Co więcej – w przypadku przenoszenia pracownika z jednego kraju do drugiego – uwzględnienia wymagają również zdrowotne i rodzinne uwarunkowania kandydatów. Jak się bowiem okazuje, na efektywność wykonywanej przez ekspatrianta pracy wpływ mają zarówno⁵⁷: (1) problemy wynikające ze stykania się z nieznanymi i niezrozumiałymi sytuacjami jakie mają miejsce podczas jego adaptacji do nowej rzeczywistości kulturowej/ – oraz – (2) trudności w zaaklimatyzowaniu się jego rodziny w nowej kulturze i/lub problemy współmałżonka ze znalezieniem pracy. Problemy te w istotny sposób przyczynić się mogą do podjęcia przez pracownika decyzji o rezygnacji z pracy i powrocie do kraju rodzinnego. W sytuacji, gdy według danych szacunkowych kraj oddelegowania opuszcza przed terminem 16-50% ekspatriantów⁵⁸ postulowane jest zwiększenie zaangażowania organizacji w osobiste sprawy pracowników – co swój wyraz znaleźć powinno między innymi w podejmowaniu działań związanych z udzielaniem pomocy przy załatwianiu wizy dla współmałżonków, dopełnianiu formalności w kraju oddelegowania pracownika związanych z zakwaterowaniem rodziny, zagwarantowaniem kontynuowania edukacji przez dzieci ekspatrianta, czy też znalezieniem zatrudnienia przez współmałżonka. Pomimo tego, że pomoc socjalna zakładu pracy w badaniach na czynniki zaangażowania prowadzonych przez M. Urbaniaka⁵⁹ nie odgrywa znaczącej roli, to warunkach organizacji międzynarodowej odgrywa decydujące znaczenie.

W kontekście ogółu przeprowadzonych rozważań istotne wydaje się dokonanie próby oceny, które z opisanych wyżej inicjatyw okażą się najbardziej uzasadnione w budowaniu zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności kulturowej. Opisane inicjatywy były bowiem realizowane w polskich przedsiębiorstwach.

Jeśli wziąć pod uwagę pierwszy z wymienionych obszarów tj. organizację pracy, to z wielu względów budzić może wątpliwości to, czy realizacja dowolnej z wyróżnionych w tym obszarze inicjatyw w warunkach różnorodności kulturowej może każdorazowo przynieść pożądane efekty. Można postawić pytanie *czy w każdej kulturze pracownicy mają taką samą tendencję do poważnego traktowania pisanych reguł postępowania? – czy też wolą raczej kierować się zasadami nieformalnymi?* W świetle literatury przedmiotu dotyczącej różnic kulturowych odpowiedź brzmi „nie koniecznie”. Zgodnie z koncepcją G. Hofstede

⁵⁷ A. Miś, *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 147.

⁵⁸ Ibidem, s. 145.

⁵⁹ M. Urbaniak, *op. cit.*, s. 52.

i G.J. Hofstede⁶⁰ podziału kultur na te o małym i dużym dystansie do władzy, w krajach o dużym dystansie do władzy przywództwo opiera się bardziej na autorytecie niż na obiektywnie ustalonych zasadach, zatem budowanie zaangażowania na zasadach, określonych w dokumentacji firmy może okazać się mniej skuteczne. Kolejne narzędzie budowania zaangażowania, czyli możliwość zgłaszania pomysłów własnych projektów, inicjatyw, działań, metod związanej jednocześnie z kilkoma kwestiami kulturowymi. Po pierwsze jest to sprawa autonomii pracownika wynikająca z gotowości przełożonego do delegowania uprawnień i odpowiedzialności, która również podlega zróżnicowaniu kulturowemu względem dużego i małego dystansu do władzy⁶¹. W kulturach o małym dystansie do władzy skłonność zgłaszania własnych pomysłów, nawet tych sprzecznych z poglądami przełożonych powinna być wyższa. Powstaje jednak pytanie, jak to możliwe, że w kraju takim jak Japonia, o kulturze dużego dystansu do władzy⁶² można zapewnić zaangażowanie pracowników? Odpowiedź przynosi inny wymiar różnic kulturowych jakie opisał Hofstede – mianowicie indywidualizm vs. kolektywizm. Japonia, podobnie jak inne kraje regionu Azji i Pacyfiku⁶³, to kraj o dominującym znaczeniu potrzeb i dążeń grupy, społeczności, organizacji w kulturze, a nie potrzeb, celów i pragnień jednostki. Dlatego zgłaszanie pomysłów ma oczywiście miejsce, ale raczej jako wkład do sukcesu grupy niż jednostki. Stąd bardzo duża popularność kół jakości w przemyśle japońskim jako metody grupowego rozwiązywania problemów i budowania zaangażowania pracowników⁶⁴. Zatem różnice kulturowe nie tyle zmniejszają skuteczność możliwości zgłaszania pomysłów przez pracowników jako narzędzia wpierającego ich zaangażowanie, co przede wszystkim stanowią wyznacznik tego, w jakiej formie powinny być realizowane. Ostatni element dobrej organizacji pracy (czyli dopasowanie kompetencji pracowników do treści pracy) wydaje się być niezależny od różnic kulturowych, bowiem w każdej kulturze pracownik powinien być kompetentny w wykonywanej przez siebie pracy. Szczególnie jednak w krajach o dużym stopniu unikania niepewności ceni się wiedzę ekspertów⁶⁵.

Kolejny z obszarów budowania zaangażowania, a więc możliwość rozwoju pracowników, ma szczególne znaczenie w krajach o kulturze indywidualizmu, gdzie podstawą zatrudnienia na danym stanowisku i awansowania, są indywi-

⁶⁰ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 78.

⁶¹ Ibidem, s. 70.

⁶² Ibidem, s. 95.

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin Warszawa 2008, s. 113-120.

⁶⁵ Ibidem, s. 201.

dualne kompetencje, a nie przynależność do grupy o odpowiednim statusie⁶⁶. Tę cechę kultury indywidualistycznej dostrzegło m. in. kierownictwo firmy LG w Polsce widząc w niej szansę na zapewnienie trwałego zaangażowania pracowników⁶⁷.

Również adekwatność wynagrodzenia do efektów pracy może być zależna od uwarunkowań kulturowych. Z punktu widzenia dużego lub małego dystansu do władzy wynagrodzenie jest bardziej lub mniej uzależnione od zajmowanego stanowiska⁶⁸, a więc tym samym nie koniecznie od wyników pracy. Co więcej należy uwzględnić, że w kulturach indywidualistycznych⁶⁹ „pracownicy są jednostkami ekonomicznymi i działają w imię interesów pracodawcy tylko wówczas, gdy służy to jednocześnie ich własnym interesom”, zatem relacja pomiędzy wynagrodzeniem a efektami działań pracownika jest w tych krajach szczególnie ważna.

Stwierdzenie, że relacje z przełożonym oparte na otwartości na sugestie pracowników, wyrażaniu uznania, dobrym przykładzie przełożonego i trosce o rozwój jego podwładnych prowadzą do wzrostu zaangażowania pracowników jest w sposób oczywisty prawdziwe. Pytanie tylko *czy w każdej kulturze można liczyć na takie relacje z przełożonym?* Kwestia pierwsza, czyli otwartość przełożonego na sugestie pracowników, bardzo silnie zależy od stopnia dystansu do władzy. W kulturach małego dystansu do władzy oczekuje się, że przełożony będzie korzystał z wiedzy i doświadczenia swoich podwładnych, natomiast w krajach dużego dystansu sami podwładni oczekują, że przełożony poinformuje ich, co powinni robić⁷⁰. Natomiast pozostałe elementy zdają się być ważne w każdej kulturze przynajmniej w ujęciu G. Hofstede i G.J. Hofstede. Tak jest na przykład z wyrażaniem uznania w wymiarze dużego lub małego stopnia unikania niepewności⁷¹.

Ostatni ze wskazanych w niniejszym rozdziale obszarów budowania zaangażowania – czyli dobre relacje ze współpracownikami znajdujące przełożenie na umiejętne wykorzystanie współpracy i rywalizacji – zależny jest od odmiennego postrzegania współpracy i rywalizacji w różnych kulturach. W społeczeństwach kobiecych bardziej ceni się współpracę i dążenie do porozumienia negując wartość współzawodniczenia, natomiast w społeczeństwach męskich dominuje nastawienie na konfrontację i rywalizację⁷².

⁶⁶ Ibidem, s. 114.

⁶⁷ A. Szpik, K. Klincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, (red.) M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 487.

⁶⁸ Ibidem, s. 70.

⁶⁹ Ibidem, s. 114.

⁷⁰ Ibidem.

⁷¹ Ibidem, s. 201.

⁷² Ibidem, s. 159.

Odpowiedzią na powyższe problemy jak i narzędziem budowania więzi będących częścią kapitału społecznego oraz wiedzy i umiejętności będących przejawem kapitału intelektualnego są działania podejmowane w ramach *coachingu* interkulturowego. Bowiem sam *coaching* ze swojej natury jest ukierunkowany na podejmowanie przez ludzi wyzwań. Takim narzędziem *coachingowym*, które bardzo mocno ukierunkowane jest na obszary stanowiące wyzwanie dla ludzi w organizacjach, a jednocześnie pozwala zdiagnozować różnice kulturowe między ludźmi w tych obszarach jest siatka orientacji kulturowych (*Cultural Orientation Framework*). Pozwala ona pracować z osobą *coachowaną* w sferze różnic kulturowych przy jednoczesnym zachowaniu obiektywnej postawy przez trenera. W siatce tej wyróżniono siedem kategorii⁷³:

1. Poczucie władzy i odpowiedzialności odnoszące się do zasadniczego rozstrzygnięcia dla procesu rozwoju człowieka dotyczącego zakresu w jakim kontroluje on swoje życie i co za tym idzie ponosi za nie odpowiedzialność.
2. Zarządzanie czasem dzielące się na takie wymiary jak ilość czasu, działanie monochroniczne lub polichromiczne, orientacja na przeszłość terażniejszość i przyszłość.
3. Tożsamość i cel w życiu odnoszący się do tego co w życiu najważniejsze, a więc samo życie i rozwój człowieka, czy jego osiągnięcia bądź osiągnięcia indywidualne, czy sukces grupy.
4. Rozwiązania organizacyjne dotyczące: poziomu hierarchizacji albo równości między pracownikami; uniwersalności i niezależności zasad od okoliczności, albo partykularyzmu wynikającego z relacji między ludźmi; stabilności albo zmienności; rywalizacji albo współpracy.
5. Terytorium i granice swojego życia prywatnego i poglądów, celów, interesów, różnicująca ludzi względem dążenia do ochrony albo dzielenia się swoimi poglądami i uczuciami co ma niwelować bariery między ludźmi.
6. Komunikację jako sposób osiągania porozumienia z ludźmi. W ramach tej kategorii wyróżnia się:
 - a. Komunikację w ramach wysokiego kontekstu zwiększającą znaczenie takich kategorii komunikacji niewerbalnej jak głos, postawa ciała, gesty albo komunikację w ramach niskiego kontekstu opartą na przekazie słownym w postaci dokładnych i jasnych instrukcji.
 - b. Komunikację dyrektywną polegającą na szybkim przechodzeniu do tego co stanowi istotę problemu nawet, gdy może to kogoś urazić albo komunikację niedyrektywną w której kładzie się nacisk na zachowanie dobrej relacji, nawet za cenę nieporozumienia, charakterystyczne w tym podejściu jest używanie sugestii i analogii.

⁷³ E. Hillesland, *Coaching międzykulturowy. Siatka orientacji kulturowych jako narzędzie w pracy coacha*, [w:] *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*, (red.) M. Sidor-Rządkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 139-141.

- c. Komunikację emocjonalną kładącą duży nacisk na wyrażanie uczuć i estetykę wypowiedzi albo komunikację neutralną ukierunkowaną na obiektywizm, logikę i fakty, bez odwoływania się do uczuć.
 - d. Komunikację formalną ukierunkowaną na przestrzeganie zasad etykiety albo nieformalną w której kładzie się nacisk na szczerość i spontaniczność.
7. Sposoby myślenia dedukcyjnego albo indukcyjnego, analitycznego albo systemowego.

Praca z siatką orientacji kulturowych polega na zadawaniu klientowi pytań dotyczących mocnych i słabych stron kultury kraju, z którego pochodzi oraz kultury kraju, w którym będzie pracować. Na tej podstawie określa się właściwe zachowania jakie należy wykazywać w określonych sytuacjach. Takie podejście pozwala uświadomić człowiekowi jego profil kulturowy i poprzez jego przekroczenie doprowadzić do jego rozwoju osobistego. Siatka orientacji kulturowych jest narzędziem szczególnie przydatnym dla trenerów pracujących dla międzynarodowych korporacji⁷⁴.

1.6. Podsumowanie

Z przedstawionych powyżej rozważań wynika, że budowanie potencjału społecznego organizacji ukierunkowane na wzrost zaangażowania pracowników musi uwzględniać różnice kulturowe jako czynniki wzmacniające lub osłabiające oddziaływanie poszczególnych inicjatyw. Niejednokrotnie jest też tak, że realizacja pewnych działań mających prowadzić do zwiększenia zaangażowania pracowników jest utrudniona, a wręcz niemożliwa z powodu założeń jakie przyjmują ludzie w danej kulturze (np. w zakresie wzorów relacji między przełożonym a podwładnym). Zatem widać wyraźnie, że oddziaływanie różnic kulturowych na skuteczność budowania potencjału społecznego organizacji jest bardzo silne. Istnieje zatem potrzeba prowadzenia dalszych, pogłębionych i jednocześnie zakrojonych na szeroką skalę badań tego zjawiska. Tym bardziej, że obecnie brakuje publikacji dotyczących zróżnicowania kulturowego czynników motywujących lub wartości cenionych w pracy. Jednym z niewielu opracowań w tym obszarze jest badanie D. Elizur, I. Borg, R. Hunt i I.M. Beck pokazujące różnice pomiędzy takimi krajami jak⁷⁵: Niemcy, Holandia, Izrael, Stany Zjednoczone, Korea, Tajwan, Chiny i Węgry w zakresie takich wartości cenionych w pracy jak np.: *advancement, feedback, status, achievement, job interest, pay, benefits, security* etc. Zatem temat badania budowania potencjału społecznego organizacji w aspekcie wielokulturowości powinien w najbliższych latach zyskać na znaczeniu.

⁷⁴ Ibidem, s. 142.

⁷⁵ D. Elizur D., I. Borg, R. Hunt, I.M. Beck, *The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison*, "Journal of Organizational Behavior" 1991, Vol. 12, No. 1.

Literatura:

1. Arai M., Wanca-Thibault M., Shockley-Zalabak P., *Communication Theory and Training Approaches for Multiculturally Diverse Organizations: Have Academics and Practitioners Missed the Connection?*, „Public Personnel Management” 2001, nr 30 (4).
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Bolesta-Kukułka K., *Zasoby czy potencjał*, „Personel” 1995, nr 10/11.
4. Brańka P., *Uwarunkowania procesów internacjonalizacji gospodarki w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, nr 842.
5. Bratnicki M., Dyduch W., *W poszukiwaniu wyceny kapitału społecznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 1.
6. Chrupała-Pniak M., Grabowski D., *Motywacyjne i organizacyjne predyktory zaangażowania pracowników*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 350.
7. Cox T.H., Blake S., *Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness*, „Academy of Management Executive” 1991, nr 5 (3).
8. Dobija D., Rosolińska A., *Pomiar i wycena zasobów wiedzy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, (red.) D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, Wolter Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2012.
9. Doryń W., *Wpływ kapitału społecznego na internacjonalizację przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2010, nr 11-12.
10. Elizur D., Borg I., Hunt R., Beck I.M., *The Structure of Work Values: A Cross Cultural Comparison*, „Journal of Organizational Behavior” 1991, Vol. 12, No. 1.
11. Gadomska-Lila K., *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, Nr 3-4.
12. Glińska-Neweś A., *Rola kapitału społecznego w organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, (red.) J. Lichtarski, S. Nowosielski, G. Osbert-Pociecha, E. Tabaszewska-Zajbert, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, Nr 340.
13. Hillesland E., *Coaching międzykulturowy. Siatka orientacji kulturowych jako narzędzie w pracy coacha*, [w:] *Coaching – teoria, praktyka, studia przypadków*, (red.) M. Sidor-Rządzkowska Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
14. Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
15. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

16. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
17. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, Nr 3-4.
18. Karjalainen, H., *Can multicultural human resources management problems be solved by an organisational culture?*, “Management International” 2010, Vol. 14, No. 4.
19. Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość. Twórczość. Kultura*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
20. Lissowska M., *Zaufanie i kapitał społeczny – uwarunkowania kulturowe, instytucjonalne, czy indywidualne?*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 2013, nr 4 (25).
21. Łochnicka D., *Warunki organizacyjna a zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, Wrocław 2014, nr 8 (46).
22. Marcinkowska M., *Wycena zasobów niematerialnych*, [w:] *Wycena przedsiębiorstwa*, (red.) M. Panfil, A. Szablewski, Poltext sp. z o.o., Warszawa 2011.
23. 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, Mpfiles.pl, Kraków 2014.
24. Miś A., *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, (red.) A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
25. Moczulska M., Stankiewicz J., *Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, nr 2(27).
26. Niemczyk L., *Kapitał intelektualny w księgach rachunkowych oraz sprawozdawczości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
27. Özbilgin M.F., Tatli A., *Global diversity management: An evidence-based approach*, Basingstoke-New York, Palgrave-Macmillan 2008.
28. Pawlak Z., Smoleń A., *Etyczne problemy zarządzania potencjałem społecznym w przedsiębiorstwie*, „Annales: etyka w życiu gospodarczym” 2007, Tom 10, nr 1.
29. Pietruszka-Ortyl A., *Elementy zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005, Nr 672.
30. Pietruszka-Ortyl A., *Social Capital as Compared to an Organization’s Intellectual Capital and Intangible Resources*, [in:] *Management of Entrepreneur-*

- ship in a Knowledge Based Economy, The Issue of Knowledge and Intellectual Capital Management*, (eds.) M. Makowiec, T. Kusio, Cracow University of Economics, Department of Organizational Behaviour, Cracow 2015.
31. Potocki A., *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin Warszawa 2008.
 32. Reiche S.B. Harzing A-W., Kraimer M.L., *The role of international assignees' social capital In creating inter-unit intellectual capital: A cross-level model*, "Journal of International Business Studies" 2009, No 40.
 33. Robbins S.P., Judge T.A., *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
 34. Rypina E., *Diagnoza zaangażowania pracowników w świetle wyników badań*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2009, nr 12.
 35. Smoleński S., *Zarządzanie potencjałem pracowniczym w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, Zeszyt 204, Bydgoszcz 2001.
 36. Stankiewicz J., Moczulska M., *Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 277, Wrocław 2013.
 37. Szaban J., *Zachowania organizacyjne: aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012.
 38. Szpik A., Klineciewicz K., *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, (red.) M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
 39. Tokarski S., Drozdowski G., *Rola menedżera a wymagania kompetencyjne otoczenia w warunkach zmian*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, (red.) B. Godziszewski, M. Haffner, M.J. Stankiewicz, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2001.
 40. Urbaniak M., *Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa w celu zwiększania zaangażowania pracowników. Studium empiryczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 1177, Wrocław 2007.
 41. Wosiek M., *Integrowanie rozwoju kapitału ludzkiego i kapitału społecznego jako wyzwanie polskiej gospodarki*, „Ekonomia XXI Wieku” 2015, nr 1(5).

ROZDZIAŁ II

OD KONKURENCJI DO KOOPETYCJI – MIĘKKIE SOJUSZE W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI

2.1. Wprowadzenie

Przełom wieków zaowocował w naukach o zarządzaniu co najmniej dwoma wyraźnie zarysowującymi się trendami. Pierwszy z nich związany jest ze szkołą zasobową, a drugi dotyczy podejścia sieciowego w zarządzaniu. Obydwa kierunki naukowych dociekań i praktyki funkcjonowania współczesnych organizacji osadzone są dodatkowo w kontekście gospodarki opartej na wiedzy, co w konsekwencji prowadzi do wyłonienia się konkretnych wyzwań:

- orientacji na rozwój unikalnych zasobów o atrybutach determinujących ich strategiczność, co w przypadku nowej ekonomii skutkuje nastawieniem na kształtowanie pożądanых zasobów niematerialnych,
- poszukiwania optymalnych powiązań przedsiębiorstw generujących efektywne relacje wewnątrz i międzyorganizacyjne.

Stąd zaobserwować można obecnie zarówno ewolucję form samej współpracy, jak i jej celów. Zaczęto akcentować rolę wszelkich sojuszy opartych na zasobach niematerialnych.

Skłonność do współpracy i poszukiwanie partnerów realizacji wspólnych celów jest immanentną cechą istoty ludzkiej. Przejawia się ona nie tylko w relacjach na poziomie jednostkowym, ale od wieków ma swoje przełożenie w działalności gospodarczej. Pierwsze typy porozumień w historii gospodarczej przybierały formę aliansów strategicznych, a te mają wielowiekową tradycję, choć związki partnerskie w biznesie przedmiotem wzmożonego zainteresowania stały się dopiero w latach 60. XX wieku.

Współpraca między organizacjami stanowi współcześnie logiczną reakcję na turbulencję otoczenia, która narzuca przedsiębiorstwom udział w dwóch konkurencyjnych wyścigach: o rynek światowy i o przyszłość. Takie koalicje są konsekwencją działalności w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie w stopniu większym niż kiedykolwiek przedtem wiele umiejętności i zasobów niezbędnych do sukcesu firmy znajduje się poza jej granicami i poza bezpośrednią kon-

trolą zarządu¹. Zmieniła się więc baza porozumień strategicznych – od lat 90. XX wieku obserwuje się przesunięcie zainteresowania na więzy kooperacyjne oparte o najbardziej chronione, rdzenne umiejętności, technologie i rynki², na tzw. „miękkie sojusze”. Według jednego z szacunków, 1/5 całego przychodu generowanego przez 1000 największych firm świata pochodzi z tego rodzaju związków partnerskich. Zgodnie z innymi badaniami, 500 największych globalnych korporacji zawarło przeciętnie po 60 ważnych sojuszy strategicznych³.

Co więcej, z pionierskich badań nad skalą stosowania podejścia zasobowego wynika zdecydowana przewaga tej orientacji strategicznej w praktyce gospodarczej. Bowiem z 368 badanych przedsiębiorstw orientację zasobową potwierdziło 39,2% analizowanych firm, a orientację rynkowo-zasobową 23,6% ankietowanych organizacji⁴. Udokumentowana skala występowania orientacji zasobowej w praktyce gospodarczej zmusza do pogłębionej refleksji nad rangą samych zasobów. Prezentowane badania potwierdzają, iż powszechna w działalności weryfikowanych organizacji orientacja zasobowa dotyczy przede wszystkim zasobów niematerialnych. W większości wypadków za najważniejsze uznawano zasoby wiedzy i relacji nieformalnych (czyli wszelkich związków znajomościowych, kumoterskich, nepotycznych, układów lobbystycznych, a także zaufania i przyjaźni)⁵.

Dopełnieniem rzeczywistości gospodarczej potwierdzającej determinację organizacji do pozyskiwania zasobów niematerialnych w oparciu o relacje wynikające z ich zewnętrznych i wewnętrznych powiązań stanowią teoretyczne dywagacje prowadzone już od lat 90. XX wieku. Dedykowane są one m.in. uczeniu się poprzez sojusze, kształtowaniu marki kooperanta czy tworzeniu kompetencji relacyjnej lub zarządzaniu kapitałem intelektualnym z wykorzystaniem aliansów.

Stąd celem opracowania jest omówienie istoty współpracy w perspektywie nauk o zarządzaniu, z zaznaczeniem jej poziomów i form. Zasadnicza część rozważań dedykowana jest przedstawieniu ewolucji współpracy międzyorganizacyjnej w kontekście strategii działania przedsiębiorstwa (analiza od konkurencji do kooperacji) oraz struktury (inferencja organizacyjnych form kooperacji – od aliansów bilateralnych do sieci aliansów) ze szczególnym uwzględnieniem po-

¹ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Strategiczne partnerstwo – wspólny kurs na sukces*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 7.

² A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, s. 48.

³ J. Low, P. Cohen Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 114.

⁴ R. Krupski, *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159), s. 92.

⁵ Ibidem, s. 95.

wszechnych trendów kształtowania miękkich sojuszy (opartych na zasobach niematerialnych).

2.2. Specyfika współdziałania w teorii zarządzania

Etymologia słowa kooperacja wywodzi je z języka łacińskiego – *cooperatio* – współpraca, współdziałanie⁶. Zgodnie z wykładnią *Słownika wyrazów obcych* polskiemu odpowiednikowi tego terminu należy nadać znaczenie współdziałanie (ekon.) lub współpraca (socjol.)⁷.

*Encyklopedia organizacji i zarządzania*⁸ współdziałanie definiuje jako typy i rodzaje związków zachodzących między jednostkami lub grupami społecznymi dążącymi do realizacji wspólnego celu lub do wzajemnego uniemożliwienia sobie celów rozbieżnych. Współpracę zaś charakteryzuje jako powiązania między różnymi jednostkami gospodarczymi na podstawie zawieranych między nimi porozumień, umożliwiających lub ułatwiających realizację wieloetapowych procesów produkcyjnych oraz dostarczanie wyrobów lub usług finalnemu odbiorcy. Według J. Lichtarskiego⁹, kooperacja przemysłowa jako współdziałanie w wytwarzaniu wyrobu złożonego, w zależności od układu między partnerami może przybrać formę kooperacji równoległej (producent wyrobu współpracuje jednocześnie z wieloma kooperantami dostarczającymi poszczególne elementy złożonego wyrobu lub określone usługi w poszczególnych fazach procesu technologicznego), łańcuchowej (układ kooperacyjny rozbudowywany jest przez przyłączanie kolejnych grup subkooperantów) i cyklicznej (przemiennej – dany cykl jest naprzemiennie realizowany bądź przez producenta finalnego bądź kooperanta).

Inspirowani sferami życia społecznego, problematykę współpracy możemy odnieść do trzech poziomów – mikro, mezo i makro. Według tej konwencji analizie poddać należy współdziałanie w obszarze mikro – między jednostkami, w obszarze mezo – na poziomie grup, a także w zależnościach: grupa – jednostka, jednostka – organizacja, grupa – organizacja oraz w obszarze makro – między organizacjami.

Na poziomie makro zatem współpraca przybiera postać kooperacji przedsiębiorstw ujmowanej jako koalicja produkcyjna szeregu organizacji podyktowana względami podwyższonej jakości produkcji, wzrostu wydajności pracy oraz obniżenia jej kosztów¹⁰.

⁶ <http://www.sloownik-online.pl/kopalinski>, [13.09.2016].

⁷ B. Kaczmarek, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, (red.) A. Adamik, Difin, Warszawa 2012, s. 139.

⁸ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981, s. 590.

⁹ J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 19.

¹⁰ *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, op. cit., s. 230.

Istota współpracy na poziomie makro sprowadza się więc do występowania więzi międzyorganizacyjnych, czyli wzajemnych, wielopoziomowych oddziaływań. Sprawiają one, że przedsiębiorstwa liczą się ze sobą nawzajem, dostosowują się do siebie i uwzględniają to w swoich decyzjach. Pod względem organizacyjnym oddziaływania te zachodzą na poziomie zasobów, ludzi oraz działań¹¹.

Samą kooperację z kolei możemy postrzegać dychotomicznie. Po pierwsze w perspektywie strategii organizacji, ale także z punktu widzenia struktury, formy organizacyjnej.

Pogłębioną analizę definicyjną pojęcia kooperacja prowadzi A. Pierścieniak. Przedstawia różnicę w postrzeganiu terminów kooperacja, koordynacja oraz kolaboracja, bazując na anglosaskiej etymologii tych określeń. Postuluje, iż współpraca w rozumieniu *cooperation* to zjawisko, które może działać krótko i zazwyczaj na początku budowania relacji. Natomiast *collaboration* oznacza długoterminowy zintegrowany proces, w ramach którego podmioty współdziałają w drodze formalnych i nieformalnych negocjacji, wspólnie tworząc zasady i struktury regulujące ich wzajemne relacje. Dlatego jest to określenie najbliższe terminowi współpracy zewnętrznej czyli międzyorganizacyjnej. Sprowadza się on do charakterystyki takiego rodzaju interakcji pomiędzy organizacjami, gdzie co najmniej jeden z podmiotów jest zewnętrzny. To taki proces, w którym podmioty wymieniają się informacjami, zasobami, odpowiedzialnością, aby wspólnie realizować wspólny cel. Stąd współpracę międzyorganizacyjną również można traktować jako cel organizacji postrzegany dwojako – cel traktowany nadrzędnie (np. partnerstwa itp.) oraz szczegółowo (występujący w jakimś obszarze funkcjonalnym przedsiębiorstwa z perspektywy realizowanej przez element organizacji funkcji – produkcyjnej, marketingowej, organizacyjnej)¹².

Współdziałanie zachodzi zatem wtedy, gdy przedsiębiorstwa zamierzają realizować cele niemożliwe do samodzielnego osiągnięcia i skupione jest na wspólnym tworzeniu wartości. Jest ono szczególnie istotne, gdy zapotrzebowanie na zasoby zewnętrzne jest silne i silna jest również względna pozycja w sektorze¹³, co szczególnie charakterystyczne jest w przypadku jej kształtowania w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, a więc w oparciu o zasoby niematerialne.

¹¹ B. Kaczmarek, *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, op. cit. s. 142.

¹² A. Pierścieniak, *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 1(171), s. 27.

¹³ W. Czakon, *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa 2014, s. 71-72.

2.3. W kierunku współpracy międzyorganizacyjnej

Związki kooperacyjne przedsiębiorstw mają wielowiekową tradycję. Pierwsze udokumentowane gospodarcze alianse¹⁴ sięgają XV i XVI wieku, kiedy kupcy w Wielkiej Brytanii powoływali *joint ventures* z dysponującymi kapitałami, dla prowadzenia handlu i eksploatacji złóż naturalnych w koloniach zamorskich. W XVIII i XIX wieku alianse zawiązywane były także w transporcie żeglugowym by sukcesywnie rozwijać się w wieku XIX (głównie w przemyśle wydobywczym, chemicznym, metalurgicznym). Apogeum tego typu porozumień to wiek XX i początek XXI stulecia, zwłaszcza w sektorach wysokich technologii¹⁵.

Obecnie strategia kooperacji stała się jedną z najczęściej wykorzystywanych przez organizacje opcji rozwojowych przedsiębiorstwa. Stanowi to konsekwencję licznych zmian czynników determinujących zewnętrzne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej we współczesnym biznesie, a mających swe podłoże w makrootoczeniu i otoczeniu sektorowym firmy¹⁶.

W obliczu tak ukształtowanych warunków aktywności na rynku, organizacje zmuszone są do podjęcia decyzji dotyczącej wyboru konkretnej alternatywy strategicznej¹⁷. Te alternatywy strategiczne mogą być realizowane w dwóch płaszczyznach – bądź przez rozwój wewnętrzny drogą wykorzystywania własnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa lub też poprzez rozwój zewnętrzny, czyli w wyniku nabycia innej firmy, fuzji czy też przedsięwzięcia partnerskiego z innym przedsiębiorstwem¹⁸.

Dlatego też alianse strategiczne stają się często obieraną przez organizacje drogą przetrwania i rozwoju. Tendencję tę podkreśla R.P. Lynch¹⁹ stwierdzając:

¹⁴ Dla większości autorów pojęcia współpraca i alians są synonimiczne.

¹⁵ J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K.. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 15-16.

¹⁶ W istocie nadrzędne znaczenie przypisuje się czterem dominującym zjawiskom w postaci: J.R. Harbison, P. Pekar Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 11: globalizacji rynków, kreowania niepowtarzalnych zdolności, różnicujących przedsiębiorstwa w równym stopniu zaawansowane technologicznie, unikatowości kluczowych zasobów, wzrostu konkurencji.

¹⁷ Ogólnie, wszystkie opcje rozwojowe przedsiębiorstwa można zaliczyć do jednej z czterech podstawowych kategorii - strategii wzrostu, strategii stabilności, strategii obronnych i strategii mieszanych L.W. Rue, P.G. Holland, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., London 1986, s. 120. Wśród strategii wzrostu wyróżnia się z kolei strategię koncentracji, integracji wertykalnej (pionowej) oraz strategię dywersyfikacji R. Drewniak, *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, "Przegląd Organizacji" 2001, nr 7-8, s. 21-22.

¹⁸ H. Chwistecka-Dudek, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1993, s. 52.

¹⁹ R.P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons, New York 1993, s. 6.

„Obecnie alianse strategiczne przestały być strategią „luksusu” w biznesie międzynarodowym, a stały się obowiązkiem i koniecznością, aby móc w nim konkurować. Żadna organizacja współcześnie nie jest bowiem samowystarczalna”. Ten rodzaj współpracy z dostawcami prowadzi do zbudowania silnej przewagi konkurencyjnej i owocuje możliwościami szybkiego oferowania klientom szerokiego zakresu wyrobów. Kooperacja w zakresie opracowywania nowych technologii przekłada się zaś na dynamiczny rozwój tworząc naturalną barierę wejścia do sektora nowych przedsiębiorstw. Stąd alianse strategiczne umożliwiają całkowitą zmianę reguł funkcjonowania sektora, w którym działają zaangażowane w porozumienie firmy. Dzięki takiej kooperacji branża nabiera bardziej dynamicznego i elastycznego – wirtualnego charakteru²⁰. W rezultacie alianse predestynują konkretne firmy do szybkiej zmiany pozycji w sektorze, reorganizują mechanizmy kontroli kreowania wyróżniających umiejętności oraz wpływają na strukturę i dynamikę konkurencji²¹.

Utworzenie przedsiębiorstwa partnerskiego na bazie aliansu strategicznego jest więc wskazane w sytuacji, kiedy trwała przewaga konkurencyjna może być zbudowana tylko i wyłącznie po połączeniu sił partnerów. Słaba pozycja firmy na macierzy producenta może bowiem ulec poprawie dzięki stworzeniu porozumienia strategicznego i zasileniu potencjału firmy cechami konkurencyjności podstawowej partnera. Wyróżnić można trzy obszary wykorzystania aliansów strategicznych jako optymalnego typu strategii wzrostu (rys. 2.1).

Strategiczna waga działalności	Duża	ALLANS	Investować i produkować	Produkować
	Średnia	ALLANS	ALLANS	Produkować
	Mała	Zewnętrzny dostawca	Zewnętrzny dostawca	Zewnętrzny dostawca
		Slabe	Średnie	Dobre

Cechy konkurencyjności w porównaniu z najlepszymi firmami w branży

Rysunek 2.1. Macierz opcji: produkcja własna/dostawca zewnętrzny/ alians strategiczny

Źródło: D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 114.

²⁰ H.W. Chesbrough, D.J. Teece, *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, in: *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2002, s. 152-153.

²¹ B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996, s. 176-177.

Pierwsze dwa obszary odnoszą się do prowadzenia działalności o średnim lub wysokim znaczeniu strategicznym, a cechy konkurencyjności macierzystych przedsiębiorstw są niedostateczne. Trzeci obszar odpowiada sytuacji, gdy działania firmy mają średnie znaczenie strategiczne i jednocześnie organizacja dysponuje zaledwie przeciętnymi cechami konkurencyjności. W takiej sytuacji najważniejsze jest stworzenie aliansu strategicznego z partnerem dysponującym komplementarnymi cechami konkurencyjności oraz takimiż potrzebami²².

Analiza istniejących uwarunkowań prowadzenia działalności biznesowej i uczestnictwa w przedsiębiorstwach partnerskich jednoznacznie wskazuje, iż alianse strategiczne powinny zajmować wyjątkową pozycję w strategii firmy i co więcej, muszą stanowić jej integralną część – są bowiem ściśle związane z działaniami na wszystkich poziomach zarządzania organizacją.

W literaturze przedmiotu istnieją wyraźne rozbieżności w definiowaniu pojęcia alians strategiczny. Alians bowiem – od francuskiego terminu *alliance* – oznacza przymierze, sojusz, koalicję²³, a przez badaczy problematyki określane jest synonimami: kooperacja, koalicja, relacja, kolaboracja, wzajemne porozumienie, partnerstwo, sojusz, związek, umowa, partycypacja²⁴.

Studia piśmiennictwa pozwalają jednak wyróżnić dwa dominujące w teorii stanowiska. Mianowicie szerokie oraz wąskie podejście do definiowania aliansów strategicznych. Zgodnie z *szerszym* rozumieniem, alianse strategiczne mogą być zawierane zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. W związku z tym, mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny²⁵. Podejście to implikuje szeroki wachlarz porozumień pomiędzy partnerami, począwszy od umów typu dostawca-odbiorca aż do pełnej fuzji, przy czym przedsięwzięcia kooperacyjne obejmują działania spółek w postaci *joint venture*, wymianę licencji, obustronną dystrybucję i umowy promocyjne, wymianę technologii, umowy o wymianie informacji, wspólne programy badawczo-rozwojowe, czy wspólny serwis²⁶.

Zwolennicy szerokiego stanowiska alians strategiczny postrzegają w kategoriach długoterminowej umowy kooperacyjnej pomiędzy co najmniej dwoma przedsiębiorstwami w celu połączenia, wymiany i/lub integracji specyficznych zasobów partnerów dla osiągnięcia założonego celu²⁷.

²² D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 114-115.

²³ W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, MUZA, Warszawa 2000, s. 29.

²⁴ F.A. Kuglin, J. Hook, *Building, Leading and Managing Strategic Alliances. How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, AMACOM, New York 2002, s. 3.

²⁵ R. Gulati, *Alliances and Networks*, "Strategic Management Journal" 1998, no. 19 vol. 4, s. 293.

²⁶ C.L Hung, *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, "Management International Review" 1992, no. 32 vol. 4, s. 346.

²⁷ Ibidem, s. 346.

W aspekcie współczesnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw zgodnie z wymogami gospodarki opartej na wiedzy, alians strategiczny w szerokim znaczeniu postrzega T. Lendrum²⁸, określając tę formę współpracy w perspektywie długofalowego (co najmniej 5 lat) rozwoju strategicznej kooperacji, opartej na wzajemnym zaufaniu, zmierzającej do kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej wynikającej z posiadania przez partnerów kluczowych zasobów niematerialnych i w istotny sposób zmieniającej reguły funkcjonowania w otoczeniu porozumienia. Tę percepcję aliansu strategicznego uzupełniają J.R. Harbison, P. Pekar Jr.²⁹ podkreślając istotę współczesnej relacji i w kategoriach aliansu rozumiejąc wszystkie sojusze, począwszy od trwałych związków między wytwórcą a dostawcą, do koalicji zasadzających się na uczeniu się wzajemnych kompetencji partnerów.

Reprezentanci drugiego, *wąskiego* ujęcia definicji aliansu strategicznego charakteryzują go jako związek dotyczący ograniczonej liczby przedsiębiorstw stanowiących rzeczywistych lub potencjalnych konkurentów³⁰. Jednoznacznie wskazują zatem na jego horyzontalną formę.

Dokonany przez autorkę niniejszego opracowania przegląd definicji, również skłania do potwierdzenia opinii reprezentantów szerokiego stanowiska w charakterystyce związków o formule aliansu strategicznego.

Przymiotnik „strategiczny” dotyczy zaś takiej formy współpracy między przedsiębiorstwami, która odpowiada motywacjom wynikającym bezpośrednio ze strategii zainteresowanych przedsiębiorstw, co skutkuje podziałem i połączeniem umiejętności między partnerami by umocnić lub utrzymać pozycję na danym rynku³¹.

Najwięcej o właściwościach aliansów strategicznych, a tym samym istocie współpracy międzyorganizacyjnej, stanowią charakterystyczne i osobliwe cechy porozumień strategicznych, a mianowicie³²:

- zawierane są dla realizacji konkretnych celów,
- mają strategiczne znaczenie, najczęściej bowiem alians służy do realizacji celów strategicznych, w tym do zmiany sytuacji w sektorze lub całej ga-

²⁸ T. Lendrum, *The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, The McGraw – Hill Book Company, Sydney 2000, s. 7.

²⁹ J.R. Harbison, P. Pekar Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1998, s. 15.

³⁰ R. Zembura, *Dobór partnera w aliansach strategicznych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, no 3, s. 18.

³¹ B. Kaczmarek, *Alians jako wartość i koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, (red.) E. Urbańczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 434, Prace Instytutu Ekonomiki Organizacji Przedsiębiorstw nr 48, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006, s. 392.

³² A. Pietruszka-Ortyl, *Evolution of cooperation in Business Business*, [w:] *Knowledge, Economy, Society: Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in the Contemporary Economy*, (eds.) B. Mięka, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015, s. 47.

- łęzi lub też do utrzymania czy wzmocnienia pozycji konkurencyjnej,
- *podstawą ich powoływania jest zasada partnerstwa*, gdyż uczestnikami aliansu powinny być firmy niezależne od siebie, na zasadach równorzędności i dlatego każdy z partnerów ma prawo do współzarządzania projektem,
 - *alianci są niezależni organizacyjnie*, czyli przez cały okres trwania współpracy zachowują odrębność prawną i organizacyjną,
 - *kooperacje te rodzą wspólne zarówno obowiązki, jak i korzyści*,
 - *współpraca oparta jest na proporcjonalności wkładów i udziału partnerów w stosunku do czerpanych korzyści*,
 - *są fragmentaryczne* – dotyczą jedynie części działalności uczestników umowy,
 - *projekt jest integralny*, co oznacza, iż zmiany określonych warunków umowy wpływają na przeprojektowanie innych elementów współpracy,
 - *mają dynamiczny charakter*,
 - *są umowami długoterminowymi o ograniczonym horyzoncie czasowym*,
 - *stanowią współdziałanie, które może zawierać w sobie pierwiastki konkurencji i kooperacji*,
 - *są oparte na stałym transferze aktywów w ramach koalicji*, gdyż partnerzy w procesie ciągłym dostarczają odpowiednich nakładów materialnych i niematerialnych na rzecz projektu,
 - *determinują dla partnerów kompleksowe wpływy i konsekwencje z ich zawarcia*, gdyż kształtują cały łańcuch wartości i wszystkie szczeble zarządzania macierzystych przedsiębiorstw.

Dynamika współczesnych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw wpływa także znacząco na charakterystykę obecnie tworzonych aliansów strategicznych. Obecność coraz większej liczby aktorów prowadzi do budowania, zazwyczaj w oparciu o rzadkie zasoby, unikalnych zdolności stanowiących o przewadze konkurencyjnej branży. Przedsiębiorstwa zmuszone do ciągłego wyścigu technologicznego oraz penetrowania nowych rynków, podejmują proces ciągłego uczenia się, poszerzania bazy zasobów niematerialnych i w tym celu poszukują lokalnych kooperantów, by sprostać nowej rzeczywistości. Stąd układy kooperacyjne obecnie zyskują całkiem nowe charakterystyki, wynikające ze zmiany orientacji zarządzania organizacjami na zasoby niematerialne, a to³³:

- *działają w warunkach dużej niepewności i niejasności*,
- *ewoluują w kierunkach trudnych do przewidzenia*,
- *metody generowania wartości oraz sposoby jej wykorzystywania przez partnerów nie są do końca zaplanowane i przewidziane*,

³³ Ibidem, s. 48.

- najczęściej powoływane są w celu obserwacji, uczenia się i internalizacji know-how partnerów,
- partnerzy wykazują duże zaangażowanie w dzieleniu się i generowaniu kluczowych kompetencji,
- dają możliwość zawierania umów wielostronnych tworząc powiązania sieciowe.

Osobliwe właściwości tradycyjnych, jak i opartych na zasobach niematerialnych aliansów strategicznych wyznaczają zarówno zalety, jak i wady tych specyficznych porozumień (tab. 2.1).

Tabela 2.1. Zestawienie zalet i wad aliansów strategicznych jako związków kooperacyjnych przedsiębiorstw

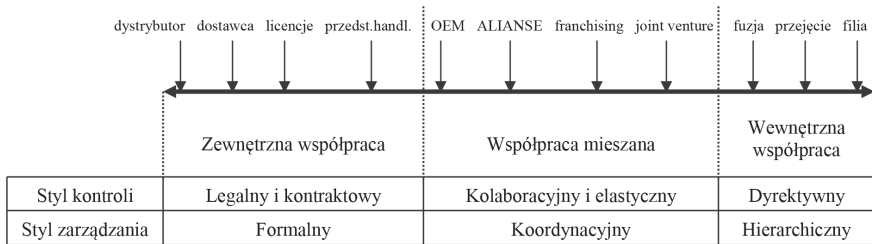
Właściwości aliansów strategicznych	
zalety	wady
<ul style="list-style-type: none"> • ułatwiają działanie na kilku rynkach jednocześnie, • umożliwiają uzyskanie wysokiej stopy zwrotu z inwestycji (ROI) w krótkim okresie poprzez szybszy obrót aktywami, • prowadzą do osiągania korzyści płynących z ekonomiki skali i efektu doświadczeń, • opierając się na teorii kosztów transakcyjnych gwarantują obniżenie kosztów operacyjnych, • pomagają identyfikować i rozwijać kluczowe kompetencje, co skutkuje uzyskaniem przewagi konkurencyjnej przez każdego z partnerów, • umożliwiają dostęp do komplementarnych zasobów, • ich efektem jest specjalizacja i/lub racjonalizacja, • gwarantują podział ryzyka, • umożliwiają współpracę z konkurencją oraz poznanie mocnych i słabych stron partnera by w przyszłości wykorzystać tę wiedzę w walce konkurencyjnej, • ułatwiają ponoszenie wciąż rosnących kosztów badań i rozwoju. 	<ul style="list-style-type: none"> • podział korzyści nie zawsze jest zgodny z oczekiwaniami wszystkich partnerów, a skutkiem aliansu może być umocnienie się na rynku tylko jednego z nich i efekt konia trojańskiego, • w przypadku aliansu między przedsiębiorstwami o nierównym potencjale ekonomicznym, technicznym i organizacyjnym może dojść do utraty samodzielności słabszego z partnerów, • duża liczba niekorzystnie zawieranych aliansów zagranicznych może przyczynić się do pogorszenia pozycji gospodarczej kraju, utraty rynków, odpływu kapitału, • po rozwiązaniu aliansu jeden z jego uczestników może wykorzystać zdobyte w trakcie trwania współpracy informacje przeciwko dawnemu partnerowi, • nie planowane ujawnienie kluczowych kompetencji partnerowi, • „wciągnięcie” jednego, zwykle słabszego, partnera do badań w obszarze dla niego nieistotnym, • trudność przewidzenia kierunków ewolucji porozumienia, • ze względu na różną szybkość uczenia się może dojść do nierównomiernego wykorzystania przez partnerów szans tkwiących w aliansie.

Źródło: opracowanie własne.

A. Sulejewicz³⁴ wyróżnia trzy modele funkcjonowania struktur kooperacyjnych w praktyce przedsiębiorstw:

- formy czyste, będące klarownymi, prawnymi konstrukcjami obdarzonymi względnie jasną ekonomiczną interpretacją,
- formy mieszane, zawierające przepływy zasobów i finansów podporządkowane różnym konstrukcjom i tworzącym „pakiet kooperacyjny”,
- formy „nasyrane”, przynależne nominalnie do kontaktów rynkowych, lecz ujawniające w praktyce ich realizacji mechanizmy kooperacji cechujące bardziej zaawansowane formy powiązań między przedsiębiorstwami.

Model odwołujący się do form czystych łądzi tradycyjny i sztywny podział struktur zarządzania na zewnętrzne i wewnętrzne sytuując je w pewnym umownym kontinuum rozwiązań (rys. 2.2).



Rysunek 2.2. Spektrum strategicznych opcji przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons, New York 1993, s. 30-31.

Szereguje zatem wyróżnione, podstawowe typy kooperacji według stopnia uwewnętrznienia organizacyjnego relacji między partnerami i związanego z tym stopnia uwikłania w tradycyjnie rozumiane zarządzanie.

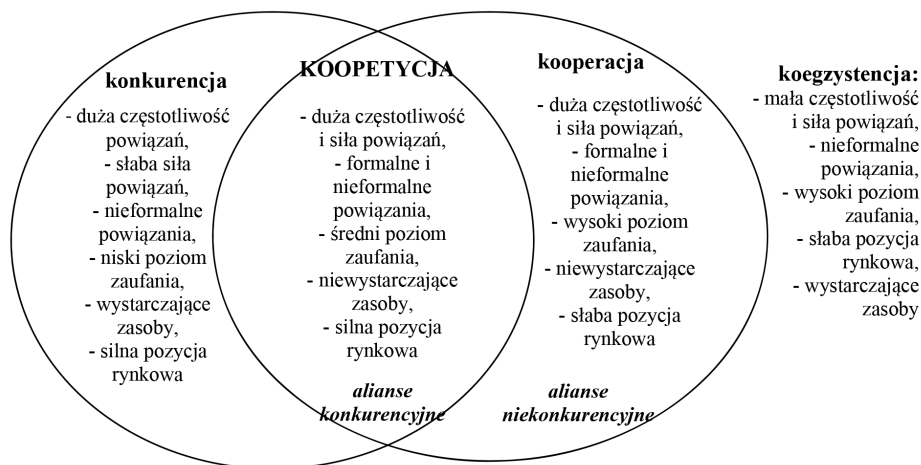
Model form mieszanych odnosi się do tych przypadków kooperacji przedsiębiorstw, które łączą w sobie kilka form współpracy (np. *joint venture* i sprzedaż licencji), co zwiększa złożoność negocjowania i zarządzania przedsięwzięciem. Dlatego też ich granice mogą być płynne i dopiero analiza strategiczna pozwoli określić charakter i znaczenie więzi dla partnerów. Natomiast cechą charakterystyczną form „nasyconych” jest traktowanie kluczowych kontrahentów – dostawców, klientów – jak partnerów, czyli zarządzanie quasi-anonimową transakcją, tak jakby jej stronami były znające się podmioty. To podejście rodzi szersze powiązania techniczne, ekonomiczne, kulturowe, w celu zwiększenia potencjału dochodowego z realizowanej wymiany. Prowadzi to do

³⁴ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, op. cit., s. 30-38.

wykształcenia osobistych więzów, wzajemnej kompatybilności, zaufania, odpowiadania na zapotrzebowanie klienta i przynosi korzyść w postaci perspektywy zaproszenia do dalszych transakcji.

Analiza literatury przedmiotu dotyczącej charakteru współczesnych aliansów strategicznych prowadzi do refleksji, iż sojusze te również ewoluowały w czasie. I o ile aliance strategiczne II poł. XX wieku zgodne były z modelem form czystych, to w XXI wieku, ze względu na wzrost znaczenia niematerialnych zasobów organizacji, stanowiących obecnie o źródle przewagi konkurencyjnej, dominujące znaczenie i status pożądaných zyskał model form „nasyconych” bazujący głównie na budowaniu długotrwałych i efektywnych relacji partnerskich.

Reasumując, współpraca międzyorganizacyjna to jedna, obok konkurencji i koegzystencji, z opcji rozwojowych przedsiębiorstwa, zwłaszcza w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Zazwyczaj związana jest ona z funkcjonowaniem w różnorodnych sojuszach, utożsamianych z aliansami. W zależności od przyjętej perspektywy aliance mogą mieć charakter konkurencyjny lub niekonkurencyjny. W przypadku wąskiego podejścia do definiowania koalicji – konkurencja i współpraca mają charakter rozłączny. Natomiast w sytuacji szerokiego traktowania partnerstwa aliance konkurencyjne wpisują się w wyłonioną z końcem XX wieku koncepcję koopetycji lub kooperencji przedsiębiorstw (rys. 2.3).



Rysunek 2.3. Koopetycja przedsiębiorstw na tle rywalizacji i współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 19.

Termin koopetycja pochodzi od połączenia określeń *cooperation* i *competition*, a za jego twórcę uznaje się R. Norda³⁵. Określa on jednocześnie relacje rywalizacji i kooperacji łączące konkurentów. Złożoność zjawiska wynika jednoczesności występowania między stronami dwóch sprzecznych logik: zaufania i konfliktu oraz występowania relacji o charakterze ekonomicznym i pozaekonomicznym. Zarządzanie tymi relacjami jest kosztowne, a osiągnięcie celów, dla których kooperencja została wdrożona - niepewne³⁶. Dlatego umiejętność funkcjonowania w układach kooperacyjnych i budowanie przewagi koopetycyjnej jest zasadniczym wyzwaniem współczesnych przedsiębiorstw.

Rewolucyjność koopetycji polega zwłaszcza na tym, że jest to w zamierzeniu strategia wygrywająca dla wszystkich jej podmiotów, a nie tylko dla niektórych. Jest zaprojektowana po to, aby osiągnąć wyższy poziom sprawności działania, a docelowo przewagę konkurencyjną dzięki współpracy z konkurentami. Coraz częściej jest traktowana jest jako więź międzyorganizacyjna i definiowana w kategoriach relacji. Dlatego może być również postrzegana w dwóch, uzupełniających się perspektywach – dynamicznej i statycznej.

Stacyczny sposób rozumienia koopetycji ujmuje ją jako taką kombinację składowych relacji konkurencji i współdziałania, które najbardziej odpowiadają dążeniom menedżerów. Natomiast dynamiczna perspektywa definiuje koopetycję jako system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów, która zmienia się w czasie w zależności od aktualnych w danym momencie dążeń, celów i postaw. Stąd cechujący podejście statyczne problem kombinacji konkurencji i współdziałania ewoluuje w podejściu dynamicznym w kierunku problemu adaptacji z zagadnieniami zarządzania ryzykiem i konfliktem w tle³⁷.

2.4. Ewolucja form współpracy międzyorganizacyjnej – ku sieciom aliansów

Rozwój wkładów kooperacyjnych współcześnie polega nie tylko na poszukiwaniu płaszczyzny koegzystencji sprawnie łączącej rywalizację i współpracę, ale zmierza także ku wyłanianiu się nowych formuł partnerstwa.

Podział aliansów w układzie wielokryterialnym stanowi propozycję

³⁵ J. Frąś, R. Świątkowski, *Kooperacja, konkurencja, koopetycja – implikacje dla zarządzania*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania finansowe i organizacyjne*, (red.) M. Pawlak, tom III, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 32.

³⁶ J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, *op. cit.*, s. 16, 19.

³⁷ W. Czakon, *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa 2014, s. 71-73.

D. Faulkner³⁸, który wraz z C. Bowman³⁹ pogrupował te sojusze według trzech kryteriów umożliwiających określenie ich charakteru, formy i przynależności:

- ze względu na formę organizacyjną: spółkę *joint venture* i alians nie wymagający utworzenia nowej jednostki, czyli kooperację (*joint venture* _____ kooperacja)⁴⁰,
- ze względu na zakres aliansu: kompleksowy _____ zogniskowany⁴¹,
- ze względu na liczbę uczestników: alians bilateralny _____ konsorcjum⁴².

Podejście to pozwoliło wyznaczyć osiem kombinacji określających typ aliansu (rys. 2.4) łączących zarówno formę organizacyjną, jak i zakres aliansu oraz liczbę uczestników – np. alians zogniskowany łączący dwóch partnerów

³⁸ D. Faulkner, *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London 1995, s. 26.

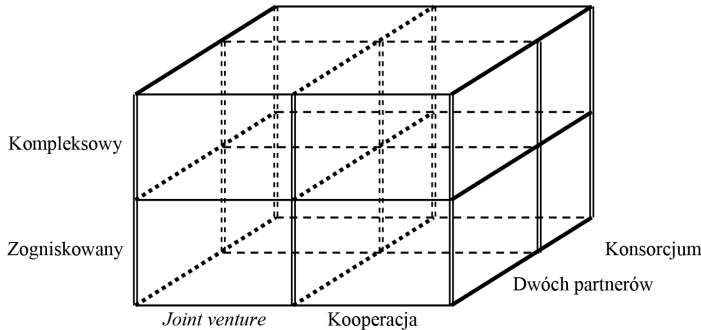
³⁹ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, op. cit., s. 129-133.

⁴⁰ *Joint venture* polega na stworzeniu spółki o odrębnej od partnerów osobowości prawnej, której udziałowcami są firmy uzgadniające zestaw celów w określonym obszarze działalności. Ta forma sojuszu obejmuje zwykle realizację innych zadań niż podstawowa działalność partnerów, a jej specyfiką jest istnienie jasnych granic współpracy, ściśle określony majątek, zakresy obowiązków pracowników oraz kadry kierowniczej. Kooperacja (*collaboration*) jest gatunkiem aliansu stosowanym w przypadku, gdy sojusznicy nie zamierzają utworzyć oddzielnej spółki do określenia granic dla swych kontaktów, co najczęściej jest charakterystyczne dla pierwszej fazy kontaktów pomiędzy przedsiębiorstwami chcącymi zachować większą samodzielność i elastyczność. Utworzenie aliansu o charakterze współdziałania jest formą preferowaną w sytuacji, kiedy podstawowa działalność jednego z partnerów należy do obszaru objętego aliansem, czyli nie ma możliwości oddzielenia majątku firmy od jej podstawowych zadań i wykorzystania go w spółce typu joint venture. Zaletą aliansu typu kooperacja jest możliwość odpowiedniego jego rozszerzenia lub zawężania, co gwarantuje lepsze zaspokajanie potrzeb partnerów D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 131.

⁴¹ Alians zogniskowany (*focused alliance*) stanowi zawarte pomiędzy dwiema lub większą liczbą firm porozumienie, którego celem jest podjęcie konkretnych działań w odpowiedzi na ściśle określone okoliczności D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 130. Jest to zatem najczęściej koalicja zawarta w ściśle określonym obszarze łańcucha wartości jako reakcja na wyzwania rynkowe. Każdy z partnerów realizuje tylko jeden, ściśle określony i ograniczony obszar łańcucha wartości, a konkretna forma, jaką alians ten przybierze może być zróżnicowana. W przypadku specyfiki sojuszu jest to alians o wyraźnie zarysowanych granicach porozumienia w zakresie wkładów i korzyści obu partnerów. Alians kompleksowy (*complex alliance*) obejmuje współpracę przedsiębiorstw w kilku różnych obszarach swojej pierwotnej działalności. Firmy powołujące takie porozumienie uznają fakt, że razem są w stanie stworzyć silniejszy konkurencyjnie organizm niż w pojedynkę. Zgłaszając jednak akces do współpracy w szerokim zakresie działań, jednocześnie pragną zachować swą indywidualną osobowość i ogólne aspiracje D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 130.

⁴² Konsorcjum jest powoływane przez kilku partnerów dla realizacji obszernego projektu dotyczącego konkretnego zadania. Ten rodzaj aliansu jest charakterystyczny dla sektora obronnego i lotnictwa, gdzie realizacja projektów wymaga ogromnych nakładów finansowych. Stąd, do najważniejszych motywów tworzenia konsorcjów zalicza się: niewystarczające zasoby partnerów do realizacji określonego projektu, konieczność posiadania szerokiego i zróżnicowanego zakresu umiejętności oraz chęć zmniejszenia ryzyka poprzez jego rozłożenie na wielu aliantów H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 78.

(bilateralny) w formie *joint venture* czy alians kompleksowy łączący dwóch partnerów w formie kooperacji (bez tworzenia nowej jednostki).



Rysunek 2.4. Wielokryterialna typologia aliansów strategicznych wg D. Faulkner i C. Bowman

Źródło: D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 129.

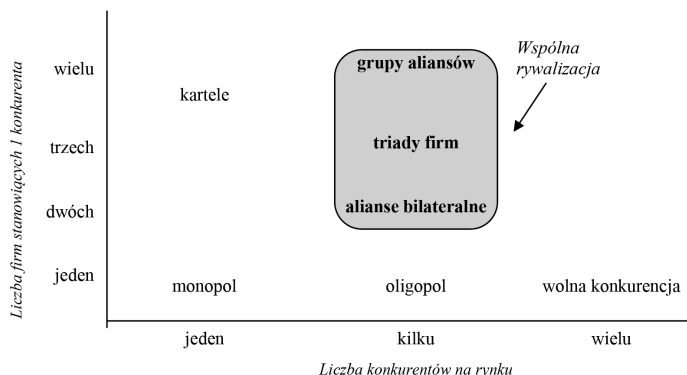
Przedstawiając autorską klasyfikację aliansów strategicznych D. Faulkner i C. Bowman prezentują w uzupełnieniu projekt potencjalnych i najbardziej prawdopodobnych kierunków ewolucji zidentyfikowanych porozumień⁴³:

- pomyslnie rozwijające się alianse zogniskowane (*focused alliance*) często przekształcane są w alianse kompleksowe (*complex alliance*), w miarę jak partnerzy znajdują nowe obszary współpracy,
- wraz z coraz wyraźniejszym rysowaniem się skali oraz złożoności szans na rynku, do aliansów utworzonych przez dwóch partnerów (bilateralnych) często zapraszani są nowi koalicjanci, co prowadzi do zawiązania konsorcjum,
- alianse, które początkowo nie działają w oparciu o formę *joint venture* często tworzą je w późniejszym okresie, w związku z trudnościami wynikającymi z funkcjonowania partnerów w trybie częściowo zespólnym, jednak bez ściśle określonych granic pomiędzy organizacjami współpracującymi oraz niezależnymi,
- przed dokonaniem ściślejszego sprecyzowania granic swej współpracy, firmy wkraczające na drogę przedsięwzięć partnerskich zwykle wybierają jedną z czterech następujących form: *joint venture* z dwoma partnerami, kooperację pomiędzy dwoma partnerami, konsorcyjne *joint venture*, sieć współpracy.

Obecnie głównym zadaniem kooperacji jest zacieranie granic pomiędzy wy-

⁴³ D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, *op. cit.*, s. 132-133.

spami macierzystych firm, tworzenie pomostów wzajemnej współpracy. Porozumienia partnerskie mają głównie za zadanie uproszczenie skomplikowanych uwarunkowań funkcjonowania pojedynczych przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu. W konsekwencji wprowadzają kategorię wspólnej rywalizacji, która odnosi się do zachowań rynkowych konkurentów (w postaci więcej niż jednej firmy) funkcjonujących na rynku, na którym działa więcej niż jeden gracz⁴⁴ (rys. 2.5).



Rysunek 2.5. Istota aliansu strategicznego na tle wzajemnych zależności przedsiębiorstw

Źródło: B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996, s. 7.

Alianse obejmują zatem szeroki wachlarz relacji, od krótkoterminowych projektów do długoterminowych związków między wytwórcą a dostawcą, czyli do silnych aliansów, w których partnerzy korzystają ze wzajemnych umiejętności oraz dochodzi do procesów organizacyjnego uczenia się⁴⁵. Często tego rodzaju porozumienia są pochodną ewolucji relacji klient-dostawca, której podwaliny kolejno stanowią: umowa o dystrybucję, ciągłość dostaw oraz umowa partnerska.

Przenosi się zatem akcent z porozumień dwustronnych na układy wielostronne w kontinuum: od bilateralnych po multilateralne (powiązania poprzez partnerów trzecich) aż po sieci aliansów.

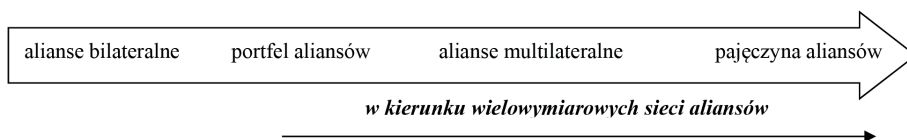
Przy czym kooperacja między wieloma partnerami może przybrać formę sieci aliansów (powiązania między wieloma podobnymi firmami), portfela

⁴⁴ B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, op. cit., s. 7.

⁴⁵ R. Harbison, P. Pekar Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, op. cit., s. 16.

aliansów (zestaw odrębnych, dwustronnych aliansów) lub pajęczyny aliansów⁴⁶ (rys. 2.6).

Przeprowadzona wedle tej konwencji analiza istoty sieci aliansów strategicznych na tle wzajemnych zależności przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że konstelacje zmieniają zasady konkurencji co najmniej na cztery sposoby. Po pierwsze, sieć aliansów łączy przedsiębiorstwa w konstelacje, które potem działają jako nowe jednostki siły konkurencyjnej. Po drugie, zachowania konkurencyjne konstelacji zależą od wewnętrznej struktury porozumienia, są specyficzne dla konkretnego aliansu i różnią się od typowych zachowań pojedynczej firmy. Po trzecie, ewolucja konstelacji oraz zakres kooperacji zmieniają sposób zarządzania kompetencjami w sektorze. Po czwarte, wyróżniony wzór konkurencji, w postaci wspólnej rywalizacji, jest w wielu względach bardziej intensywny niż sugerują to tradycyjne modele konkurencji między pojedynczymi firmami⁴⁷.



Rysunek 2.6. Ewolucja układów kooperacyjnych między organizacjami

Źródło: opracowanie własne.

Nadrzędnym wyzwaniem współczesnych organizacji jest zakorzenienie w koncepcji zasobowej i dążenie do funkcjonowania w sieciach relacji, najlepiej niesymetrycznych i zdominowanych przez przedsiębiorstwo jako głównego nawigatora dysponującego unikatowymi, rdzennymi kompetencjami. Stąd naturalną konsekwencją ewolucji współpracy międzyorganizacyjnej jest wyłonienie się sieci aliansów, która jako wyższa forma rozwoju układów kooperacyjnych istotnie różni się od bilateralnych porozumień aliansowych, mianowicie:

- sieci aliansów mogą się składać z kilku lub wielu przedsiębiorstw różniących się wielkością, modelem wzrostu, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji, strukturą zarządzania,
- przedsiębiorstwa w sieci połączone są umowami o współpracy, przy czym nie wszystkie muszą być połączone wzajemnie ze sobą, możliwe jest bowiem połączenie pośrednie, przez trzeciego sojusznika,
- większość „sieci aliansów” nie rozpoczyna swej działalności dopiero po pełnym ukształtowaniu strukturalnym, lecz budowanych jest krok po kroku,

⁴⁶ W. Sroka, *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012, s. 53.

⁴⁷ B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, op. cit., s. 7.

- szybkość powiększania się sieci, jak i pewien schemat, według którego przyjmowane są do niej nowe przedsiębiorstwa, wpływa na jej konkurencyjność na rynku,
- stopień wewnętrznej konkurencji między partnerami zależy zarówno od ilości członków, jak i struktury relacji między nimi.

W rezultacie pojawia się teoretyczny i praktyczny konstrukt sieci biznesowej definiowany jako łączący dwa lub więcej podmiotów zbiór powiązań, które cechuje ciągła interakcja (długoterminowość wraz z dużym znaczeniem kontaktów nieformalnych), współzależność (w zakresie zasobów, podmiotów i działań) oraz brak wyraźnych granic i struktury⁴⁸.

2.5. Teoria sieci w kontekście wyłaniającego się paradygmatu

Ewolucja form układów kooperacyjnych wpisuje się w nurt sieciowo-holistyczny w naukach o zarządzaniu i determinuje myślenie sieciowe⁴⁹. Jej konsekwencją jest wzmożone zainteresowanie problematyką sieci, które można postrzegać jako struktury opisujące specyficzną formę współdziałania podmiotów lub jako formy będące nowymi strukturami wykreowanymi przez wspomniane podmioty w dążeniu do wspólnego celu⁵⁰.

Stąd analogicznie, sieci można analizować na trzech podstawowych poziomach – na poziomie całej sieci (makro), na poziomie poszczególnych części sieci (mezo), na poziomie poszczególnych węzłów sieci (mikro). Poziomy analizy kooperacji w perspektywie sieciowej mogą przybrać również postać badania zbiorowości przedsiębiorstw (sieć biznesowa – np. badanie konkurencyjności sieci, przyczyn ich powstawania, szczególna struktura kooperacji – np. analiza konkurencyjności klastrów), badania pojedynczego przedsiębiorstwa (analiza powiązań biznesowych) oraz inferencji pojedynczych powiązań (badanie cech charakterystycznych relacji np. aliansów strategicznych)⁵¹.

W konwencji, rozwijającego się od lat 70. XX wieku, podejścia sieciowego, pozostaje także koepetycja. We współczesnej gospodarce światowej coraz powszechniejszym zjawiskiem jest bowiem kooperencja złożona (sieciowa), która może przybrać dwojaką formę – relacji wewnątrz struktur sieciowych lub między nimi⁵².

⁴⁸ M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4 (138), s. 81.

⁴⁹ A. Piekarczyk, K. Zimniewicz, *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010, s. 28.

⁵⁰ J. Niemczyk, B. Jasiński, *Wstęp*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, (red.) J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 9.

⁵¹ Ł. Małys, *Siła powiązań sieciowych w procesie internalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin SA, Warszawa 2013, s. 48.

⁵² J. Cygler, *Charakterystyka kooperencji*, *op. cit.*, s. 43.

Wszystkie te przesłanki zatem koncentrują uwagę współczesnych badaczy na wyłaniającym się wszechobecnie paradygmacie sieciowości, który zakłada właśnie, iż obecnie podstawowym punktem odniesienia staje się złożona i wielowymiarowa sieć międzyorganizacyjna.

Organizacja sieciowa kwestionuje przecież podstawowe zasady, na których zbudowano struktury tradycyjne, to jest: hierarchię, koordynację pionową, ścisłą separację struktury organizacyjnej i otoczenia (jasne granice organizacji), podział na pracowników koncepcyjnych i wykonawczych, trwałość i niezmienność struktury, jednolitość rozkazodawstwa⁵³.

Zgodnie z perspektywą sieciową, sieci powiązań organizacji są konstruktywne dla jej tożsamości i statusu. Sieciowość oznacza nie tylko dzielenie się zasobami, ale także dzielenie się ryzykiem, zwłaszcza przy nowych, niepewnych projektach. Teorie sieciowe wprowadzają także do języka analizy relacji międzyorganizacyjnych nowe sposoby koordynacji, oparte na więziach społecznych i nieformalnych⁵⁴.

W efekcie podkreśla się konieczność redefinicji powszechnie obowiązujących i akceptowanych standardów zachowań biznesowych i w perspektywie – ewolucji, charakterystycznych badaczom modelowych problemów oraz rozwiązań.

Zdaniem W. Czakona⁵⁵ istnienie paradygmatu sieciowego jako wspólnego zbioru założeń w teorii organizacji nie ulega wątpliwości. Badacze dywagują jedynie nad jego pozycjonowaniem w ramach nauk o zarządzaniu.

E. Piwoni-Krzyszowska⁵⁶ stoi na stanowisku, że jest on rozłączny w stosunku do paradygmatu relacyjnego i węższy. Oba zaś mają charakter wyłaniających się mikroparadygmatów. A. Łupnicka⁵⁷ z kolei uważa, że proponowany paradygmat sieciowy mógłby być cząstkowym, wykraczającym poza ustalone reguły w ramach nurtu ekonomii neoklasycznej. B. Woźniak-Sobczak⁵⁸ pozycjonuje go jako paradygmat całościowy i płaszczyzną paradygmatów częściowych w systemie paradygmatów zarządzania we współczesnej sieciowej przestrzeni.

⁵³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 28.

⁵⁴ D. Latusek-Jurczak, *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, (red.) A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 61.

⁵⁵ W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 3-6.

⁵⁶ E. Piwoni-Krzyszowska, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, (red.) R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015, s. 326.

⁵⁷ A. Łupnicka, *Potrzeba tworzenia nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu – implikacje dla zarządzania łańcuchami dostaw (cz.2)*, „Logistyka” 2014, nr 2, s. 4.

⁵⁸ B. Woźniak-Sobczak, *Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym*, [w:] *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach* no. 222, Katowice 2015, s. 56.

Rozszerzoną, w stosunku do koncepcji W. Czakona, propozycję założeń paradygmatu sieciowego prezentuje E. Piwoni-Krzeszowska⁵⁹. Można je traktować jako symboliczne uogólnienia matrycy dyscyplinarnej T. Kuhna:

- otoczenie organizacji nie jest bezimienne, nie jest anonimowe,
- otoczenie organizacji nie jest zatomizowane,
- organizacja częściowo kontroluje otoczenie,
- zasoby nie muszą być hierarchicznie kontrolowane,
- szanse istnieją w sieci, która je dostrzega, warunkuje i umożliwia ich wykorzystanie,
- przewaga konkurencyjna zależy od struktur, pozycji i relacji w sieci,
- warunki otoczenia mogą być stabilizowane sieciami,
- motywem kształtowania relacji jest dążenie do uzyskania renty relacyjnej Colemana,
- kształtowanie relacji ma na celu budowanie więzi,
- działanie podmiotów jest uwarunkowane strukturami więzi wewnątrz- i międzyorganizacyjnych.

Proponując modele, jako elementy matrycy dyscyplinarnej, które dostarczają grupie preferowanych przez nią analogii, idea organizacji sieciowej, może być jednym z nich. Bazując na diamentowym modelu organizacji H. Levitta, jednym z najbardziej znanych i powszechnie akceptowanym, mogącym zatem pretendować do roli wzorca nauki, paradygmat sieciowy może funkcjonować jako elementy macierzy dyscyplinarnej dostarczające analogii - sieć jako struktura, sieć w postaci technologii, sieciowość (kompleksowość, współzależność) zadań oraz ludzie w castellowskim ujęciu społeczeństwa sieci. Wówczas jako okazy⁶⁰ traktowane może być zarówno partnerstwo postrzegane w perspektywie makro – współpracy międzyorganizacyjnej, również w formule sieci oraz mikro – kooperacji na poziomie indywidualnym i zespołowym, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, w płaszczyźnie indywidualnych powiązań, jak i więzi, z kontekstem konkretnego przedsiębiorstwa w tle.

2.6. Podsumowanie

Wraz z rozwojem gospodarek i zmiany filozofii prowadzenia biznesu przekształceniu uległy sposoby działalności na rynku. Po pierwsze pojawiła się koncepcja współpracy jako alternatywa dla rywalizacji (zarówno na poziomie

⁵⁹ E. Piwoni-Krzeszowska, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?*, op. cit., s. 324.

⁶⁰ Okazy w rozumieniu T.S. Kuhna, *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, 1985, s. 411-412, to konkretne rozwiązania poszczególnych problemów uznawane przez grupę za paradygmatyczne w normalnym sensie tego słowa. Przy czym autor koncepcji paradygmatu w rozwoju nauki, właśnie okazom, rozumianym w kategoriach wąskiego znaczenia paradygmatu, postrzeganych jako rozwiązania doniosłego problemu, nadaje zasadnicze znaczenie.

mikro, mezo i makro), by w oparciu o alianse konkurencyjne wyłoniła się hybryda – koopetycja, której najbardziej zaawansowaną formą jest koopetycja sieciowa złożona. Jest ona zbliżona do koncepcji sieci wartości i obejmuje wielu uczestników oraz wiele działań w łańcuchu wartości⁶¹.

Po drugie ewoluowały same formy współpracy – od kooperacji dwustronnej po układy wielostronne w postaci sieci i pajęczyn aliansów. W rezultacie pojawia się koncepcja sieci współpracy rozumianej jako specyficzna forma powiązań pomiędzy aktorami gospodarczymi, oparta na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu, której członkami są nie tylko przedsiębiorstwa, lecz również instytucje niekomercyjne⁶². Dlatego wyraźnie zaczęto przesuwac akcent zainteresowań badawczych w kierunku współdziałania opartego na miękkich atutach organizacji. Zaczęto uwypuklać jako podstawową przesłankę tworzenia i uczestnictwa w sieciach organizacyjnych uzyskanie dostępu do zasobów i wywołanie efektu ich redundancji. Najczęściej zaczęto wymieniać właśnie niematerialne determinanty nawiązywania relacji w sieciach międzyorganizacyjnych – ograniczenie konkurentom dostępu do zasobów, pozyskiwanie wiedzy, umiejętności, kompetencji, wykorzystywanie wiedzy w postaci np. korzystania z kompetencji innych uczestników sieci bez konieczności uczenia się ich⁶³.

W tym kontekście, na gruncie zarządzania strategicznego współdziałanie zaczęto postrzegać jako⁶⁴:

- działanie wielopodmiotowe zmierzające do osiągnięcia wzajemnie niesprzecznych celów,
- dynamiczna i odrębna kompetencja organizacji umacniająca konkurencyjność oraz przyczyniająca się do wzrostu przewagi konkurencyjnej,
- rodzaj strategii zarządzania wiedzą w organizacjach wykorzystywanej głównie dla tworzenia nowej, nieistniejącej w danym momencie wiedzy.

Finalnie wyłonił się paradygmat sieciowości determinujący myślenie sieciowe w zarządzaniu – znów we wszystkich możliwych płaszczyznach (jednostek, grup, organizacji). Jednoznacznie wskazuje się, iż współczesne związki łączące partnerów relacji oparte są na doświadczeniu, pogłębianej wiedzy i bu-

⁶¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategia koopetycji w praktyce firm high-tech*, [w:] *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa 2014, s. 187.

⁶² M. Szczepaniak, *Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych*, [w:] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 76*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014, s. 160.

⁶³ M. Oliński, *Wykorzystanie orientacji sieciowej w kształtowaniu modeli biznesu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, (red.) R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015, s. 269.

⁶⁴ P. Klimas, *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 15.

dowanym z czasem wzajemnym zaufaniu⁶⁵ – koronnych dla przyszłości zasobach niematerialnych.

Tezy te potwierdzają wyniki badań prowadzonych w zespole pod kierownictwem A. Zakrzewskiej-Bielawskiej. Ich konkluzją jest postulat, iż relacje koopetycyjne stają się coraz częściej czynnikiem rozwoju w silnie turbulentnym otoczeniu. Już współcześnie podmioty zaawansowane technologicznie, innowacyjne i oparte na wiedzy funkcjonują w usieciowionych i hiperkonkurencyjnych warunkach, które sprzyjają nawiązywaniu relacji jednoczesnej konkurencji i współpracy⁶⁶.

Ukoronowaniem analizy ewolucji koncepcji współpracy opartej na zasobach niematerialnych, a więc koncentracji na „miękkich” relacjach jest wskazanie konstruktów w postaci sieci innowacji. Są one tworzone dla wspólnego tworzenia oraz dyfuzji wiedzy, międzyorganizacyjnego uczenia oraz opracowywania czy wdrażania innowacji. Ich nadrzędnym celem powstania oraz funkcjonowania w ich strukturach jest uzyskanie dostępu do wiedzy oraz możliwość tworzenia innowacji⁶⁷. Same w sobie spełniają więc kryteria idealnych, z punktu widzenia współczesnych uwarunkowań działalności organizacji, miękkich struktur międzyorganizacyjnego współdziałania.

Literatura:

1. Chesbrough H.W., Teece D.J., *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, [in:] *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2002.
2. Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
3. Chwistecka-Dudek H., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1993.
4. Cygler J., *Charakterystyka kooperencji*, [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
5. Czakon W., *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech*, [w:] *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa 2014.
6. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Orga-

⁶⁵ M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4 (138), s. 79.

⁶⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Zakończenie*, [w:] *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa 2014, s. 345.

⁶⁷ P. Klimas, *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, op. cit., s. 36.

- nizacji” 2011, nr 11.
7. Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę. Strategiczne partnerstwo – wspólny kurs na sukces*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
 8. Drewniak R., *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, “Przegląd Organizacji” 2001, nr 7-8.
 9. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1981.
 10. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
 11. Faulkner D., *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*, McGraw Hill Book Company, London 1995.
 12. Frąs J., Świątkowski R., *Kooperacja, konkurencja, koopetycja – implikacje dla zarządzania*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu – uwarunkowania finansowe i organizacyjne*, (red.) M. Pawlak, tom III, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
 13. Gomes-Casseres B., *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Harvard University Press, Cambridge 1996.
 14. Gulati R., *Alliances and Networks*, “Strategic Management Journal” 1998, no. 19 vol. 4.
 15. Harbison J.R., Pekar P. Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, Jossey – Bass Publishers, San Francisco 1998.
 16. <http://www.slownik-online.pl/kopalinski>, [13.09.2016].
 17. Hung C.L., *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, “Management International Review” 1992, no. 32 vol. 4.
 18. Kaczmarek B., *Alians jako wartość i koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, (red.) E. Urbańczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 434, Prace Instytutu Ekonomiki Organizacji Przedsiębiorstw nr 48, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
 19. Kaczmarek B., *Współpraca przedsiębiorstw jako instrument konkurencyjnego rozwoju regionalnego na przykładzie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej*, [w:] *Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, (red.) A. Adamik, Difin, Warszawa 2012.
 20. Klimas P., *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
 21. Kopalinski W., *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, MUZA, Warszawa 2000.
 22. Krupski R., *Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przed-*

- siębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1A (159).
23. Kuglin F.A., Hook J., *Building, Leading and Managing Strategic Alliances. How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, AMACOM, New York 2002.
 24. Kuhn T.S., *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1985.
 25. Latusek-Jurczak D., *Formy współpracy międzyorganizacyjnej*, [w:] *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, (red.) A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
 26. Lendrum T., *The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, The McGraw – Hill Book Company, Sydney 2000.
 27. Lichtarski J., *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992.
 28. Low J., Cohen Kalafut P., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
 29. Łupnicka A., *Potrzeba tworzenia nowych paradygmatów w naukach o zarządzaniu – implikacje dla zarządzania łańcuchami dostaw (cz.2)*, „Logistyka” 2014, nr 2.
 30. Lynch R.P., *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, John Wiley & Sons, New York 1993.
 31. Małys Ł., *Siła powiązań sieciowych w procesie internalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin SA, Warszawa 2013.
 32. Niemczyk J., Jasiński B., *Wstęp*, [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, (red.) J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
 33. Oliński M., *Wykorzystanie orientacji sieciowej w kształtowaniu modeli biznesu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, (red.) R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015.
 34. Piekarczyk A., Zimniewicz K., *Myslenie sieciowe w teorii i praktyce*, PWE, Warszawa 2010.
 35. Pierścieniak A., *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 1(171).
 36. Pietruszka-Ortyl A., *Evolution of cooperation in Business Business*, [w:] *Knowledge, Economy, Society : Reorientation of Paradigms and Concepts of Management in the Contemporary Economy*, (eds.) B. Miłkuła, T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2015.
 37. Piwoni-Krzyszowska E., *Paradygmat relacyjny czy sieciowy – wyłanianie się czy występowanie?*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przed-*

- siębiorstw w sieci*, (red.) R. Krupski, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości w Wałbrzychu, Wałbrzych 2015.
38. Ratajczak-Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 4 (138).
 39. Rue L.W., Holland P.G., *Strategic Management: Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Inc., London 1986.
 40. Sroka W., *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa 2012.
 41. Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997.
 42. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.
 43. Szczepaniak M., *Znaczenie sieci współpracy w rozwoju innowacji społecznych*, [w:] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 76, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2014.
 44. Woźniak-Sobczak B., *Symbioza paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym*, [w:] Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach no. 222, Katowice 2015.
 45. Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia koopetycji w praktyce firm high-tech*, [w:] *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa 2014.
 46. Zakrzewska-Bielawska A., *Zakończenie*, [w:] *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, (red.) A. Zakrzewska-Bielawska, Placet, Warszawa 2014.
 47. Zembura R., *Dobór partnera w aliansach strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, no 3.

ROZDZIAŁ III

OCHRONA WIEDZY ORGANIZACJI JAKO ZADANIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

3.1. Wprowadzenie

Na temat znaczenia wiedzy w działalności gospodarczej i zarządzaniu organizacjami napisano już wiele. Biorąc jednak pod uwagę wyniki badań empirycznych można dojść do przekonania, że w Polsce wiedza i zarządzanie nią są nadal zbyt mało uwzględniane w zarządzaniu oraz wykorzystywane w organizacjach. Przykładowo, bazując na opinii elitarnej grupy laureatów Polskiej Nagrody Jakości z lat 1995 – 2010, występuje niewielkie zainteresowanie uwzględnieniem problematyki wiedzy w strategii ogólnej przedsiębiorstw, bowiem z przeprowadzonych badań wynika, że 37% badanych podjęło próbę tworzenia i uwzględnienia strategii zarządzania wiedzą w strategii ogólnej, 34,8% nie podjęło takiej próby, a jednocześnie 28,2% badanych udzielając odpowiedzi nie zajęło w tej ważnej sprawie żadnego stanowiska. Wśród przyczyn ignorowania potrzeby posiadania głębokiej wiedzy w procesie podejmowania decyzji strategicznych wskazano na złożoność wiedzy (73,9%), jej rozproszenie (69,5%), brak świadomości rangi gospodarki opartej na wiedzy (56,6%), brak świadomości rangi wiedzy jako istotnego narzędzia poprawy efektywności i skuteczności organizacji (54,4%). Jednocześnie połowa badanych wskazała na brak świadomości znaczenia wiedzy jako ważnego narzędzia konkurencyjności przedsiębiorstw¹. Potwierdzają to też inne badania. Przykładowo w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Poznaniu, tylko ich 13% dba o stały dostęp do baz danych swoich pracowników. Autor tych badań wysuwa wnioski, iż prawdopodobnym powodem może być strach przedsiębiorców, że jeśli przyznają pracownikom dostęp do wszystkich zasobów wiedzy, wiedza ta może być wykorzystana przeciwko pracodawcy, gdy pracownicy zatrudnią się w konkurencyjnych przedsiębiorstwach².

Zaangażowanie w gospodarkę opartą na wiedzy i stopień docenienia znaczenia wiedzy najbardziej widoczne są na przykładzie USA. Wiedza uznawana

¹ A. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 26, nr 1, czerwiec 2015, s. 162-163.

² B. Kardasz, *Knowledge Management in Micro, Small and Medium-sized Enterprises. Case Studies from Poznan Country*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 68, Poznań 2016, s. 55.

jest tam za główny czynnik wzrostu gospodarczego. 8% populacji tworzy ponad 20% PKB, a kraj wydaje na badania i rozwój około 40% ogółu swoich kosztów. Około 66% pracowników ma dziś wyższe lub niepełne wyższe wykształcenie, a rząd USA zamierza w czasie trwania obecnej generacji podnieść tę liczbę do 90%³. Tymczasem w Polsce wprowadza się limity miejsc na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych oraz namawia się społeczeństwo, aby kształciło się w szkołach zawodowych. Warto więc odwołać się do roli wiedzy i zarządzania nią w różnego typu organizacjach, z głównym uwzględnieniem przedsiębiorstw.

Wiedza jest szczególnie istotnym zasobem tworzonym przez pojedynczych ludzi i organizacje. Z punktu widzenia jednostki umożliwia dokonywanie wyborów i podejmowanie określonych działań. Z punktu widzenia organizacji daje możliwość jej skomercjalizowania w postaci nowych produktów, nowych technik i nowych systemów organizacyjno-zarządczych⁴.

Wiedza jest też istotną podstawą podejmowania ważnych decyzji dla przedsiębiorstw, rozwiązywania istniejących problemów, umożliwia tworzyć innowacyjne rozwiązania i posiadanie dobrych relacji z klientami. Ponadto, ma niezaprzeczalny wpływ na przyszły rozwój przedsiębiorstwa⁵. Natomiast podstawowym celem zarządzania wiedzą jest maksymalizowanie zasobów wiedzy organizacji⁶. Zarządzanie wiedzą to zarządzanie wszelkiego rodzaju zasobami wiedzy w celu spełnienia istniejących i pojawiających się potrzeb, w celu identyfikacji i wykorzystania istniejących i nabytych aktywów wiedzy i rozwijania nowych możliwości⁷. „Zarządzanie wiedzą, patrząc w przeszłość jest jednym dobrym sposobem, aby spróbować zrozumieć coś na temat przyszłości”⁸. Zarządzanie wiedzą jest więc narzędziem zarządzania przyszłością organizacji i szansą na radykalną zmianę sposobów myślenia. Jest sprawdzonym narzędziem skutecznego doskonalenia jakości, kreowania i „wchłaniania” nowych doświadczeń oraz informacji. Zmusza do nadzorowania zasobów wiedzy w celu

³ С.В. Паникарова, М. В. Власов, *Управление знаниями и интеллектуальным капиталом*, Издательство уральского университета, Екатеринбург 2015, s. 6.

⁴ T. Myjak, *Dylematy zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się z perspektywy kadry kierowniczej*, [w:] *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) M. Cisek, K. Wąsowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2015, s. 83.

⁵ B. Kardasz, *Knowledge Management... op. cit.*, s. 49.

⁶ K.M. Wiig, *Knowledge management: where did it come from and where will it go?* "Expert Systems with Applications" 1997, Vol. 13, No. 1, s. 1.
https://www.researchgate.net/profile/Karl_Martin_Wiig/publication/222455916_Knowledge_Management_Where_Did_it_Come_From_and_Where_Will_It_Go/links/5635396408aeb786b702c4a9.pdf, [04.05.2016].

⁷ P. Quintas, P. Lefrere, G. Jones, *Knowledge Management: a Strategic Agenda*, 1997, s. 4:
https://www.researchgate.net/profile/Paul_Lefrere/publication/222487231_Knowledge_management_A_strategic_agenda/links/02bfe511cf2d44b84c000000.pdf, [03.05.2016].

⁸ L. Prusak, *Where did knowledge management come from?* "IBM Systems Journal" 2001, Vol 40, No 4, s. 1006.

ułatwienia dostępu do nich i wykorzystania⁹. Zarządzanie wiedzą jest procesem, który pomaga organizacjom znaleźć, wybrać, organizować, upowszechniać i przekazywać ważne informacje i wiedzę niezbędną do działań obejmujących rozwiązywanie problemów, uczenia się, dynamiczne planowanie strategiczne i podejmowanie decyzji¹⁰. Ale zarządzanie wiedzą może też być skoncentrowane na ochronie zasobów wiedzy organizacji, np. w celu utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Uwarunkowania zarządzania każdą organizacją stanowią splot specyficznych warunków i sytuacji z jakimi ona spotyka się wraz z systemem możliwości wynikających z zasobów jakie są w jej dyspozycji. Nie ma więc uniwersalnej recepty mówiącej jak zarządzać organizacją w danej sytuacji, a tym bardziej nie ma uniwersalnego algorytmu mówiącego jak zarządzać wiedzą organizacji. Każda organizacja może obrać różne podejścia do tworzenia i utrzymania swojej pozycji konkurencyjnej. Ogólnie rzecz biorąc może samodzielnie kreować wyróżniającą wiedzę, może aktywnie pozyskiwać wiedzę z otoczenia w celu wypracowania jej twórczej i indywidualnej postaci lub imitacji istniejących rozwiązań, może też ściśle chronić posiadaną już wiedzę dla wyłącznego jej wykorzystania, może wreszcie stosować konfigurację tych podejść. Zadaniem niniejszego opracowania jest wskazanie celów, uwarunkowań i sposobów ochrony wiedzy organizacji.

3.2. Ochrona wiedzy jako zadanie strategicznego zarządzania wiedzą

Strategiczne zarządzanie wiedzą ma na celu przyrost wartości przedsiębiorstwa przez rozwój jego kluczowych domen wiedzy, a więc zbiorów wiedzy dobranych ze względu na cele, funkcje i potrzeby danego rodzaju działalności¹¹. Istota strategicznego zarządzania wiedzą sprowadza się do realizacji procesów informacyjno-decyzyjnych, których zadaniem jest dokonanie rozstrzygnięć dotyczących kierunków rozwoju i wykorzystania zasobów wiedzy, z uwzględnieniem zmian w zasobach wiedzy otoczenia, prognoz ich rozwoju i kierunków zastosowań oraz własnych zasobów wiedzy, zdolności ich rozwoju i wykorzystania. Jednym z kluczowych obszarów decyzyjnych w ramach strategicz-

⁹ E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i zaufaniem w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) M. Cisek, K. Wąsowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2015, s. 10.

¹⁰ B. Gupta, L.S. Iyer, J.E. Aronson, *Knowledge management: practices and challenges*, "Industrial Management & Data Systems" 2000, Vol. 13 No. 1, s. 4. https://www.researchgate.net/profile/Babita_Gupta4/publication/220672485_Knowledge_management_practices_and_challenges/links/00b4952a765dec2e9f000000.pdf, [04.05.2016].

¹¹ M. Majewska, *Strategie zarządzania wiedzą*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, (red.) W. Cieśliński, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 30.

nego zarządzania wiedzą jest kształtowanie zasobów wiedzy otoczenia, w tym partnerów, klientów, ale też konkurentów¹². Kształtowanie to polega na przekazywaniu zasobów wiedzy posiadanej przez organizację do podmiotów otoczenia lub zaniechaniu takiego przekazu i podjęciu działań mających na celu ochronę posiadanych zasobów wiedzy. Działania te zostały ukonstytuowane w strategiach transferu i ochrony wiedzy wyróżnionych przez J.M. Bloodgood i W.D. Salisbury¹³. Druga z tych strategii ma na celu utrzymanie wiedzy w pożądanym stanie i jej asekurację przed nieautoryzowanym transferem do innych podmiotów za pomocą różnego typu zabezpieczeń i środków prawnych. Wskazali oni, że utrzymanie pozycji konkurencyjnej poprzez ochronę wiedzy powinno mieć miejsce w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo posiada wyróżniające i trudno imitowane kompetencje oparte w dominującej części na wiedzy ukrytej.

Strategie wyróżnione przez J.M. Bloodgood i W.D. Salisbury (kreacji, transferu i ochrony wiedzy¹⁴) potraktować trzeba jako strategie ogólne, ukierunkowujące całość koncepcji działalności organizacji w odniesieniu do zasobów wiedzy, a więc jako strategie wiedzy. Realizowane one są przy wykorzystaniu strategii szczegółowych, tzw. strategii zarządzania wiedzą. Rozstrzygają one o szczegółowych podejściach w odniesieniu do takich zagadnień, jak budowa systemu zarządzania wiedzą, sposób zapełniania luk wiedzy i sposób podejścia do zasobów wiedzy otoczenia. Wyróżnić można następujące strategie zarządzania wiedzą (rys. 3.1)¹⁵:

- budowy systemu zarządzania wiedzą – kodyfikacji i personalizacji, które wyróżnione zostały przez M. T. Hansen, N. Nohria i T. Tierney¹⁶,
- strategie zapełniania luk wiedzy – strategia kreacji wewnętrznej, strategia kreacji przez współdziałanie, strategia absorpcji, strategia rozszerzania wewnętrznego,
- strategie kształtowania wiedzy otoczenia – strategia protekcji wiedzy, strategia udostępniania wiedzy, strategia rozpowszechniania wiedzy.

Strategia rozpowszechniania wiedzy ma na celu uczynienie danego zasobu wiedzy ogólnie dostępnym zarówno dla pracowników organizacji, jak i podmiotów otoczenia. Ograniczenie dostępu do zasobów wiedzy osiąga się nato-

¹² B. Mikuła, *Wpływ strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą na organizację funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyty Naukowe nr 170, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 158.

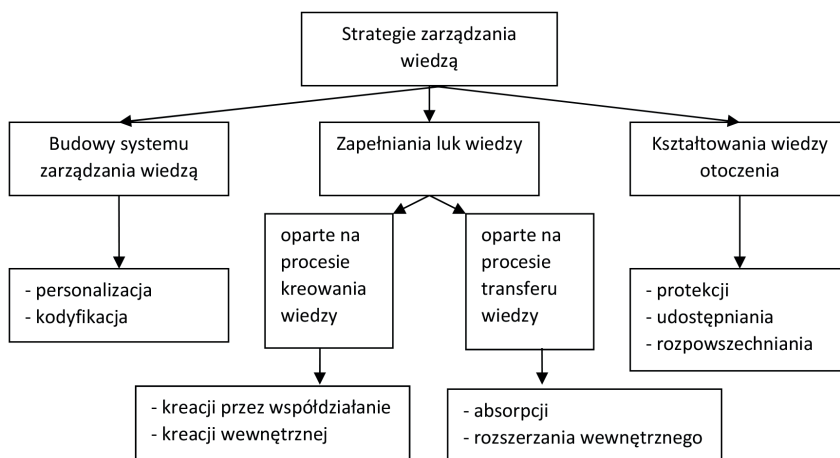
¹³ J.M. Bloodgood, W.D. Salisbury, *Understanding the influence of organization change strategies on information technology and knowledge management strategies*, „Decision Support Systems” 2001, no 31, s. 58-60.

¹⁴ Ibidem, s. 58.

¹⁵ B. Mikuła, *Knowledge Management as a Tool for Improving the Growth Potential of Enterprises*, „Herald of Kyiv National University of Trade and Economics” 2015, no 6, s. 74.

¹⁶ M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?* „Harvard Business Review” 1999, March-April, s. 106-116.

miast przez zastosowanie strategii udostępniania wiedzy lub protekcji wiedzy. Pierwsza z nich przewiduje, że określone osoby pracujące w organizacji i z jej otoczenia mają dostęp do pewnych zasobów wiedzy, jednak są zobowiązane je chronić i nie przekazywać innym nieokreślonym podmiotom zewnętrznym. Druga strategia – protekcji wiedzy – ma bardziej radykalny charakter. Wiedza jest bowiem ściśle chroniona przez zastosowanie technicznych lub/i prawnych barier dostępu. Obydwie te strategie mają swój wewnętrzny i zewnętrzny wymiar, ale dominuje tu wymiar zewnętrzny. Ograniczanie dostępu do wiedzy własnym pracownikom spowodowane jest przede wszystkim obawą, że przekażą oni ów zasób podmiotom otoczenia zewnętrznego lub też wykorzystają go po odejściu z organizacji (ustaniu zatrudnienia).



Rysunek 3.1. Typologia strategii zarządzania wiedzą

Źródło: B. Mikuła, *Knowledge Management as a Tool for Improving the Growth Potential of Enterprises*, "Herald of Kyiv National University of Trade and Economics" 2015, no 6, s. 74.

Ograniczanie dostępu do zasobów wiedzy wynikać może z obowiązujących przepisów prawa, albo być świadomym wyborem organizacji, mającym na celu nieudostępnianie zasobów innym. U podłoża tej decyzji leżeć może chęć niedopuszczenia do nowych wejść do sektora, ochrony przed imitacją innowacji, produktu lub usługi, utrzymania przewagi konkurencyjnej. Ograniczanie dostępu do wiedzy może mieć jednak również negatywne konsekwencje dla organizacji. Może bowiem ograniczyć przyrost wartości wiedzy z powodu jej niewykorzystywania, obniżyć trafność podejmowanych decyzji, zwiększać pracochłonność w wykonywaniu przez pracowników pracy w wyniku ciągłego poszukiwania niezbędnych informacji i wiedzy lub kontaktowania się z osobami, które posiadają do nich dostęp.

Zdaniem laureatów Polskiej Nagrody Jakości z lat 1995 – 2010 ochrona wiedzy w przedsiębiorstwie powinna obejmować: ochronę własności intelektualnej i wiedzy skodyfikowanej, ochronę zasobów informatycznych i ochronę wiedzy ludzi¹⁷. Skomentować to jednak należy, gdyż zasoby wiedzy skodyfikowanej mieszczą w sobie zasoby informacyjne, a jednocześnie jedną z części własności intelektualnej są zasoby wiedzy.

3.3. Zagrożenia dla bezpieczeństwa wiedzy w organizacjach

Posiadanie przez organizację zasobów wiedzy w każdej formie implikuje powstanie zagrożeń dla jej bezpieczeństwa. Zagrożenia te istniały od zawsze, a ich przyczyny można sprowadzić do jednego z trzech przypadków:

- zdarzeń przypadkowych (awarii, błędów oprogramowania i pomyłek ludzkich),
- czynników naturalnych jak pożar, powódź czy piorun,
- celowego działania ludzi.

Oczywiście im bardziej wiedza jest unikatowa i innowacyjna, tym ilość zagrożeń związanych z celową działalnością ludzi wzrasta. Jak wynika z realizowanych badań, kradzież własności intelektualnej rośnie rok do roku o 19%. Prawie jedna czwarta (24%) respondentów zgłosiła kradzież „miękkiej” własności intelektualnej, która obejmuje informacje na temat procesów i wiedzy instytucjonalnej. Mniej (15%) twierdzi, że ukradziono im „twardą” własność intelektualną, taką jak strategiczne biznesplany, dokumenty z transakcji kapitałowych oraz wrażliwe dokumenty finansowe¹⁸. Kradzież własności intelektualnej lub tajemnic handlowych stanowi 38% przypadków wypłat odszkodowań przez firmy ubezpieczeniowe na świecie¹⁹.

Jedną z głównych przyczyn coraz większej ilości incydentów związanych z kradzieżą wiedzy jest powszechność stosowania w organizacjach narzędzi teleinformatycznych. Firmy chętnie korzystają z szans, jakie oferują im nowe technologie. Z jednej strony bardzo usprawniają one proces zarządzania wiedzą poprzez łatwiejszą jej kodyfikację, przechowywanie, czy dzielenie się nią. Z drugiej jednak strony niewyobrażalnie zwiększyła się paleta możliwości związanych z nieuprawnionym dostępem do tej wiedzy i jej kradzieżą lub zniszczeniem.

Analiza raportów i doniesień medialnych dotyczących cyberbezpieczeństwa z ostatnich kilku lat tworzy bardzo pesymistyczny obraz współczesnego świata,

¹⁷ A. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości*, op. cit., s. 159.

¹⁸ *Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni, Kluczowe obserwacje z wyników ankiety „Globalny stan bezpieczeństwa informacji 2015”*, s. 15, http://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/gsis_2015_polska.pdf, [20.08.2015].

¹⁹ *W obronie cyfrowych granic, czyli 5 rad, aby realnie wzmocnić ochronę firmy przed Cyber ryzykiem, Raport. PWC, PWC 2016*, s. 19.

w którym wiedza organizacyjna, jak i osobista jest z każdej niemal strony stale narażona na kradzież lub zniszczenie. W roku 2014 liczba cyberataków notowanych na świecie wzrosła o 48% do ponad 117 tys. dziennie – wynika z raportu PwC pt. „Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni”. W sumie uczestnicy światowego badania odnotowali ok. 42,8 mln naruszeń cyberbezpieczeństwa. W Polsce, w tym samym okresie czasu nastąpił wzrost cyberataków o 41%²⁰. W roku 2015 w naszym kraju wzrost ten był jeszcze wyższy i wyniósł 46%²¹. Przeprowadzona przez firmę Vectra Networks analiza ponad 250 tysięcy urządzeń końcowych w 40 amerykańskich organizacjach wykazała, że praktycznie w każdej sieci korporacyjnej są ślady jej infiltracji, niezależnie od jej rozmiaru firmy lub sektora gospodarki²².

Jak się okazuje, za poważnymi incydentami związanymi z bezpieczeństwem informacji i wiedzy stoją konkurencyjne organizacje gospodarcze, służby specjalne i rządy niektórych państw. Świadczą o tym chociażby dane z raportu Mandianta²³, wyciek po włamaniu do włoskiej firmy Hacking Team²⁴, czy wreszcie opublikowane dokumenty z archiwum Snowdena²⁵. Chociaż polskie przedsiębiorstwa do tego nie przyznają się, to są szpiegowane nie tylko przez krajowych konkurentów, ale również przez Rosjan i nawet Chińczyków, przy czym najbardziej na ataki narażone są spółki chemiczne, IT oraz energetyczne²⁶.

²⁰ *Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni...*, op. cit., s. 15.

²¹ *W obronie cyfrowych granic...*, op. cit., s. 4.

²² K. Bajecka, *100% firmowych sieci ze śladami włamań*, http://www.computerworld.pl/news/402619/100.firmowych.sieci.ze.sladami.wlaman.html?utm_source=news&utm_campaign=polecane&utm_medium=tags, [04.05.2016].

²³ W lutym 2013 r. firma Mandiant zajmująca się analizą ruchu internetowego i cyberbezpieczeństwem w swoim raporcie opisała włamania przedstawicieli Chińskiej Republiki Ludowej do baz danych organizacji działających głównie w USA, Kanadzie i Wielkiej Brytanii i wykradzenie z nich setek terabajtów danych. W raporcie opisano systematyczne kradzieże danych z co najmniej 141 firm skupionych w branżach uważanych przez Chińczyków jako strategiczne: zbrojeniowej, energetycznej i medialnej. Cyt. za: *Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa w Internecie w roku 2013* – Raport, Fundacja Bezpieczna Cyberprzestrzeń, s. 6-7.

²⁴ Firma Hacking Team, to producent złośliwego oprogramowania używanego przez rządy całego świata. Dane z jej serwerów (ok. 400GB) zostały skradzione i opublikowane w sieci, w tym również folder dotyczący Polski. Z opublikowanych dokumentów wynika, że CBA zakupiło od Hacking Team system szpiegujący Remote Control System (RCS). Zapłacić miało za to 178 tys. euro. System RCS pozwala przechwytywać dane z telefonów komórkowych pracujących na systemach iOS, Android, Windows Mobile i Blackberry. Umożliwia także nagrywanie rozmów na Skype'ie, przechwytywanie i gromadzenie korespondencji mailowej, przechwytywanie haseł i loginów wpisywanych w przeglądarce internetowej, podglądanie obrazu video (np. z kamery) albo podsłuchiwanie audio (z mikrofonu). Źródło: <http://www.tvn24.pl>, [04.05.2016].

²⁵ Według tych dokumentów służby wywiadowcze (min. amerykańskie NSA i brytyjskie GCHQ) wykradły ogromne ilości kluczy zapisywanych na kartach SIM bezpośrednio od ich producentów, by móc podsłuchiwać rozmowy poszczególnych użytkowników – swoich obywateli. Na podstawie: *Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa w Internecie w roku 2016*. Raport fundacji Bezpieczna Cyberprzestrzeń, s. 9.

²⁶ A. Braumberger, *Nowy wymiar wojny międzynarodowej. Polskie koncerny na celowniku mocarstw*, <http://www.biztok.pl>, [20.08.2015].

Analizując główne zagrożenia teleinformatyczne związane z bezpieczeństwem wiedzy trzeba wskazać na²⁷:

- *phishing*²⁸,
- wycieki z baz danych zawierających dane osobowe i hasła, nr kart kredytowych itd.,
- szkodniki mobilne, a szczególnie atakujące platformę Android,
- ukierunkowane ataki hakerskie na organizacje,
- luki w zabezpieczeniach (*Zero-Day*)²⁹.

Zagrożenia powyższe są potęgowane przez poniższe trzy trendy obserwowane we współczesnych organizacjach³⁰:

- przechowywanie danych i korzystanie z aplikacji w chmurze,
 - korzystanie z urządzeń mobilnych,
 - korzystanie z mediów społecznościowych.
- Wiedza jest coraz częściej rozproszona i współdzielona pomiędzy wielu partnerów, dostawców, zleceniobiorców oraz klientów. Wymaga to jej przechowywania w chmurze (*Cloud Computing*), która stała się jednym z coraz częściej stosowanych rozwiązań w wielu obszarach biznesowych³¹. Pomimo wielu zalet takiego rozwiązania, w chmurze więcej danych narażonych jest na wyciek lub utratę oraz łatwiejsze staje się przejęcie konta albo aplikacji przez osoby nieuprawnione. Pojawiają się problemy z kompatybilnością wspólnie używanych narzędzi, serwery przeciążają się, zabezpieczenia interfejsów są niedostateczne³². Według międzynarodowego badania, w którym wzięło 676 praktyków bezpieczeństwa informacji, to właśnie zwiększająca się ilość usług *cloud computing* została uznana za jedno z największych obecnie zagrożeń dla organizacji w dziedzinie bezpieczeństwa informacji, przy czym odsetek respondentów, którzy zidentyfikowali wykorzystanie zasobów *cloud computing* jako główny problem wzrósł w przeciągu roku z 28% do 44%³³.

²⁷ Na podstawie: *Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa w Internecie w roku 2016*. Raport fundacji Bezpieczna Cyberprzestrzeń, s. 12-13 oraz *6 największych zagrożeń dla naszego bezpieczeństwa w sieci*, „Komputerświat” 2016, nr 3, s. 14.

²⁸ *Phishing* to typ oszustwa internetowego, które wykorzystują wyrafinowane metody socjotechniczne, aby podstępem lub strachem wymusić na odbiorcy ujawnienie danych, haseł, kont bankowych i innych poufnych informacji.

²⁹ Tak eksperci określają te luki w zabezpieczeniach, które są prawie nieznanne albo nie zostały jeszcze uszczelnione. Nawet legalne aplikacje mogą stanowić zagrożenie dla użytkownika, ponieważ przestępcy, którzy odkrywają taką lukę, natychmiast wykorzystują ją za pomocą specjalnego oprogramowania bądź sprzedają informację na czarnym rynku. Dlatego producenci nie mają czasu (*zero days* – zero dni) na usunięcie luki. Cyt. za: M. Pisarski, *6 największych zagrożeń dla naszego bezpieczeństwa w sieci*, „Computerworld” 2016, nr 3, s. 24.

³⁰ *2014 State of Endpoint Risk Report*, Ponemon Institute LLC, Traverse City, s. 4.

³¹ *W obronie cyfrowych granic...*, *op. cit.*, s. 12.

³² M. Hołyński, *Bezpieczeństwo w Chmurach*, „Elektronika” 2012, nr 8, s. 119.

³³ *2014 State of Endpoint Risk Report*, Ponemon Institute LLC, Traverse City, 2014, s. 4.

Drugim istotnym czynnikiem zagrażającym bezpieczeństwu wiedzy w organizacji jest ogólnosiątkowy trend stałego wzrostu wykorzystania urządzeń mobilnych (w roku 2014 na całym świecie sprzedano prawie miliard smartfonów tylko z systemem Android). Pomimo, że smartfony i tablety są wszechobecnym narzędziem pracy członków większości organizacji, a informacje o zagrożeniach z nimi związanych są obecne w czołówkach serwisów informacyjnych, to firmy nie spieszą się z wprowadzaniem zabezpieczeń mających przeciwdziałać zagrożeniom ze strony urządzeń przenośnych³⁴.

Bazując na opiniach ekspertów, wytypowano pięć największych zagrożeń związanych z urządzeniami mobilnymi³⁵:

1. Zgubienie i kradzież urządzeń. Według badań przeprowadzonych przez firmę Symantec 83% znalezionych firmowych smartfonów miało dostęp do aplikacji korporacyjnych. A z drugiej strony urządzenia te posiadają proste techniki obejścia niektórych kontroli bezpieczeństwa na urządzeniu, takie jak pominięcie hasła blokady ekranu.
2. Niebezpieczne połączenia z otwartymi sieciami. Urządzenia bezprzewodowe są często tak skonfigurowane, aby łączyć się z siecią otwartą. Wiele osób szuka tzw. hotspotów Wi-Fi, które umożliwiają darmową łączność z Internetem, ale równocześnie pozwalają na dokonanie ataku i przejęcie kontroli nad urządzeniem.
3. Pobieranie i instalowanie niesprawdzonych aplikacji. Użytkownicy często na firmowych urządzeniach instalują aplikacje z nieznanego źródła, narażając się na potencjalny atak złośliwego oprogramowania. W tym miejscu należy dopowiedzieć, że pobieranie aplikacji ze sprawdzonego źródła również może się skończyć atakiem. W roku 2015 do App Store – oficjalnego sklepu firmy Apple z aplikacjami – dostały się prawdziwe wersje programów zainfekowanych złośliwym kodem. Niebezpieczne aplikacje posiadały w kodzie zaimplementowane funkcjonalności, których celem było wykradanie danych ze schowka oraz pozyskiwanie danych dostępowe do iClouda.
4. *Zero-Day* – to luki w zabezpieczeniach popularnych aplikacji w często używanych programach mogące doprowadzić do utraty przechowywanych danych, bądź haseł dostępowych³⁶.
5. Złośliwe oprogramowanie. Według McAfee Labs na mobilne szkodliwe

³⁴ Jedynie nieco ponad połowa organizacji na świecie (54%) wdrożyło strategię bezpieczeństwa dla urządzeń przenośnych. *The Global State of Information Security® Survey 2015*, s. 25.

³⁵ <http://www.darkreading.com/mobile/4-mobile-device-dangers-that-are-more-of/240161141>, [20.08.2015].

³⁶ Przykładowo StageFright – największa do tej pory dziura jaką odkryto w Androidzie – powoduje, że jeden MMS, może umożliwić przejęcie kontroli nad większością smartfonów działających pod kontrolą systemu Android. Ofiara nie musi wykonywać żadnej akcji, nawet nie zorientuje się, że została zaatakowana dlatego, że udany atak spowoduje skasowanie śladów włamywacza z telefonu ofiary.

oprogramowanie narażone są zwłaszcza urządzenia androidowe. W sklepie Google bowiem aplikacje są słabiej sprawdzane pod kątem szkodliwego oprogramowania niż w Apple App Store. Oprócz tego użytkownicy rzadko instalują na urządzeniach mobilnych oprogramowanie antywirusowe, a „szkodnika” bardzo łatwo jest zamaskować jako pożyteczną aplikację³⁷. W efekcie dla samego systemu android zidentyfikowano już ponad 1,2 miliona mobilnych wirusów³⁸.

Stosunkowo nowym zjawiskiem zwiększającym zagrożeniem dla wiedzy korporacyjnej stają się media społecznościowe, będące dodatkowym kanałem komunikacji firm z partnerami biznesowymi i klientami. Coraz powszechniejsze korzystanie przez pracowników z takiego sposobu utrzymywania relacji zawodowych niesie ze sobą nowe niebezpieczeństwa. Serwisy społecznościowe umożliwiają nielegalne zdobywanie różnych informacji: od danych osobowych i profili osób, po wiadomości archiwalne, które mogłyby pomóc cyberprzestępcom w tworzeniu fałszywych e-maili lub witryn sieciowych (bardziej znanych jako stron *phishingowych*) w celu dalszego wyłudzenia poufnych informacji³⁹. Pozwalają również na umieszczanie wirusów w przesyłanych wiadomościach. *Nieświadomi zagrożenia użytkownicy klikają w link otrzymany od znajomego, gdy w rzeczywistości nadawcą jest haker, a link został zainfekowany.* Celem takiego ataku jest zazwyczaj kradzież danych, w tym danych służących do uwierzytelniania. Kradzież hasła może mieć poważne konsekwencje, zwłaszcza w przypadku osób, które używają tego samego hasła w pracy i do logowania na stronie swojego banku⁴⁰.

Kolejnym zagrożeniem związanym z mediami społecznościowymi jest ludzka skłonność do udostępniania zbyt wielu danych osobowych w Internecie dotyczących nie tylko życia prywatnego, ale również miejsca pracy. Informacje te są następnie wykorzystywane np. do kradzieży tożsamości, czy ataku na daną korporację.

Bardzo wiele organizacji skupia się na analizie zagrożeń teleinformatycznych, pomijając człowieka, podczas gdy już od wielu lat wszystkie badania poświęcone bezpieczeństwu informacji, wskazują właśnie na człowieka, jako głównego sprawcę incydentów zagrażających bezpieczeństwu informacji. Należy zauważyć,

³⁷ M. Pisarski, *6 największych zagrożeń dla naszego bezpieczeństwa w sieci*, „Computerworld” 2016, nr 3, s. 24.

³⁸ *Kurs na funta*, <http://kurs-na-funta.pl/security/wzrost-liczby-zagrozen-dla-systemu-android/?lang=pl>, [20.08.2015].

³⁹ M. Tomkiewicz, *5 głównych zagrożeń związanych z serwisami społecznościowymi*, <http://www.internetstandard.pl/news/374491/5.glownych.zagrozen.zwiazanych.z.serwisami.spolecznosciowymi.html>, [28.05.2016].

⁴⁰ <http://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/778909,grozne-wirusy-atakuja-serwisy-spolecznościowe-sprawdz-jak-bezpiecznie-korzystac-z-facebook-a-i-twittera.html>, [28.05.2016].

że aż 48% wszystkich nadużyć w Polsce zostało w roku 2014 popełnionych przez pracowników organizacji⁴¹. W roku 2015 odsetek ten wzrósł do 70%.

Na świecie obecni pracownicy firm zostali wskazani jako źródło zagrożeń jedynie przez 34% ankietowanych. Natomiast 29% badanych wskazało na byłych pracowników, obecni usługodawcy zostali wymienieni przez 19% respondentów, zaś partnerzy biznesowi przez 16% ankietowanych⁴².

Zagrożenia wewnętrzne uznawane są za groźniejsze niż zewnętrzne, gdyż ich konsekwencje prowadzą do znacznie większych strat i komplikacji⁴³. W większości przypadków, *pracownicy są wykorzystywani jedynie jako środek do przenoszenia złośliwego oprogramowania, czy jako obiekt ataku phishingowego i wykorzystującego socjotechnikę, stając się w ten sposób narzędziem w ręku rzeczywistych sprawców. Zdecydowanie łatwiej bowiem cyberprzestępcom wykorzystać naiwność człowieka, niż złamać coraz to doskonalsze zabezpieczenia sprzętowo-programowe.*

3.4. Ochrona informacji i wiedzy na poziomie operacyjnym

Zapewnienie bezpieczeństwa wiedzy wymaga przygotowania do realizacji tego zadania systemu zarządzania wiedzą organizacji. Pierwszym krokiem jest opracowanie planu działania w postaci polityki bezpieczeństwa informacji. U podstaw tego procesu leży identyfikacja aktywów informacyjnych, procesów, technologii i wiedzy, pod kątem odnalezienia zasobów krytycznych oraz określenia względem nich wymogów bezpieczeństwa. Następnie organizacja powinna przeprowadzić proces analizy ryzyka, który pozwala na ustalenie, na jakie niebezpieczeństwa i w jakim zakresie narażone są zasoby wiedzy. Głównym celem tego procesu w zapewnieniu bezpieczeństwa informacji jest maksymalne ograniczenie ryzyka i możliwie najlepsze zabezpieczenie się przed jego negatywnymi skutkami⁴⁴.

Wyniki analizy ryzyka stanowią punkt wyjścia do opracowania zbioru zabezpieczeń (konkretnych środków ochrony), wraz z mechanizmami zarządczymi, w postaci koncepcji, projektów i wdrożeń środków prawnych, organizacyjnych i technicznych, umożliwiających obniżenie ryzyka do poziomu ocenianego jako wystarczająco niski, w świetle opracowanych wcześniej wymagań bezpieczeństwa⁴⁵.

⁴¹ *The Global State of Information Security® Survey 2015*, PWC, 2015, s. 16.

⁴² *W obronie cyfrowych granic...*, op. cit., s. 10.

⁴³ M. Jabłoński, M. Mielus, *Zagrożenia bezpieczeństwa informacji w organizacji gospodarczej*, [w:] *Bezpieczeństwo informacji i biznesu. Zagadnienia wybrane*, (red.) M. Kwieciński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2010, s. 31.

⁴⁴ E. Dębicka, *Zarządzanie ryzykiem, jako warunek konieczny zapewnienia bezpieczeństwa informacji w instytucjach badawczych*, „Logistyka” 2012, nr 3, s. 418.

⁴⁵ M. Kaniewski, *Jak zapewnić bezpieczeństwo informacyjne*, <http://docplayer.pl/1166974-Jak-zapewnic-bezpieczenstwo-informacyjne.html>, [28.05.2016].

O jakości zbudowanego w ramach systemu zarządzania wiedzą systemu bezpieczeństwa wiedzy decydują okresowe oceny sprawdzające jego rzeczywistą sprawność i przydatność, umożliwiającą porównanie planowanej sytuacji w zakresie bezpieczeństwa wiedzy ze stanem rzeczywistym.

Tak szeroki zakres i kompleksowość ochrony wiedzy sprawia, że wiele organizacji poszukuje odpowiednich wytycznych i systemowych rozwiązań w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa. Odpowiedź na tę potrzebę może stanowić system zarządzania zgodny z ISO 27001⁴⁶, który umożliwia zarządzanie bezpieczeństwem informacji w sposób kompleksowy i usystematyzowany, oparty na podejściu wynikającym z ryzyka biznesowego⁴⁷. Norma ta może być podstawą budowy bezpieczeństwa systemu zarządzania wiedzą i stanowi obecnie powszechnie uznawany standard w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji. Określono w niej wymagania dotyczące ustanowienia, wdrożenia, utrzymania i ciągłego doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji w organizacji, z uwzględnieniem uwarunkowań, w których działa organizacja. Wytyczne wynikające z normy dostarczają pełen model systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji, który zapewnia⁴⁸:

Samoulepszalność systemu – ciągłe doskonalenie systemu wraz z pomiarem skuteczności zabezpieczeń.

Adekwatność biznesową – zarządzanie ryzykiem z metodami szacowania i kryteriami akceptowania.

Kompletność ochrony – norma, a właściwie załącznik – pokrywa praktycznie cały zakres czynności, które należałoby zapewnić by organizacja mogła być pewna bezpieczeństwa swoich aktywów informacyjnych.

Wdrożenie takiego systemu jest obligatoryjne w organizacjach, gdzie istnieje konieczność zachowania zgodności ze standardami, wytycznymi branżowymi takimi jak SOX, Basel II czy Cobit oraz zgodności z przepisami prawa, co szczególnie dotyczy podmiotów publicznych podlegających Ustawie z dnia 17 lutego 2005 roku o informatyzacji działalności podmiotów realizujących działania publiczne⁴⁹.

Niezwykle istotnym elementem działającego systemu zarządzania bezpieczeństwem informacji (SZBI) zgodnego z normami ISO jest jego ciągłe do-

⁴⁶ Obecnie aktualne polskie wydanie tej normy to PN ISO/IEC 27001:2014-12 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – wymagania.

⁴⁷ M. Pałęga, *System zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001 w działalności logistycznej*, „Logistyka” 2014, nr 3, s. 4938.

⁴⁸ P. Dzwonkowski, *Wymogi norm ISO seria 27000*, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=e3607969-79d0-46c5-8e82-85e27331d5a3&groupId=764034, [23.10.2014].

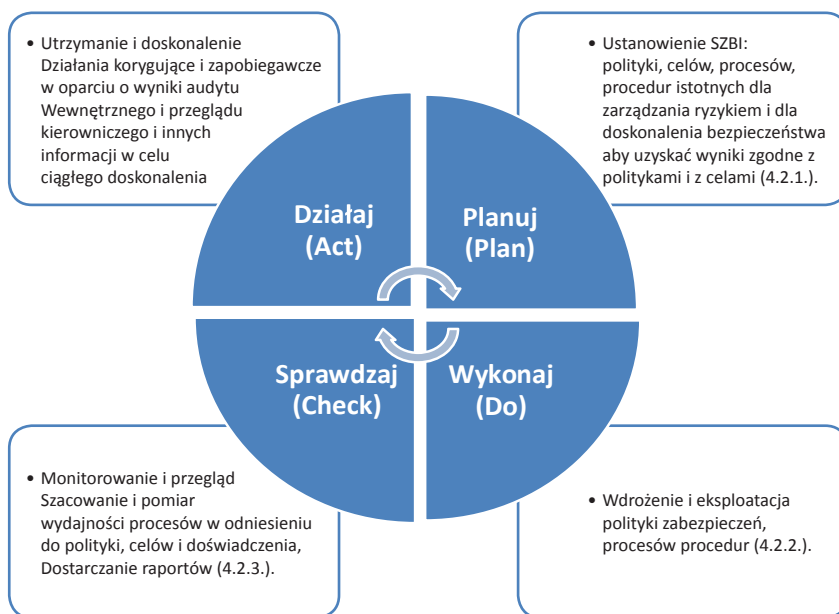
⁴⁹ Są one zobowiązane do wdrożenia zasad zarządzania bezpieczeństwem informacji, co wynika z Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych.

skonalenie, które najczęściej ma charakter cyklu PDCA opierającego się na (rys. 3.2):

1. Planowaniu – ustanowienie SZBI.
2. Wykonywaniu – wdrożenie i eksploatacja SZBI.
3. Sprawdzaniu – monitorowanie i przegląd SZBI.
4. Działaniu – utrzymaniu i doskonaleniu SZBI.

Kolejna cecha SZBI – adekwatność – wymaga określenia adekwatnych zabezpieczeń z uwzględnieniem specyfiki działalności oraz otoczenia rynkowego. Norma dostarcza kompletną strukturę zarządzania ryzykiem bezpieczeństwa informacji, dlatego jej wdrożenie gwarantuje, że bezpieczeństwo w organizacji koncentruje się na bieżącej analizie ryzyka i dopiero na podstawie wyników tej analizy wprowadzane są odpowiednie zabezpieczenia⁵⁰.

Z kolei kompletność podejścia oznacza zajęcie się całą organizacją i wszystkimi procesami przetwarzania informacji.



Rysunek 3.2. Cykl PDCA wraz z odpowiadającymi mu elementami SZBI wg normy 27001 (w nawiasach numery poszczególnych podrozdziałów normy)

Źródło: P. Dzwonkowski, *Wymogi norm ISO seria 27000*, http://www.mf.gov.pl/c/document_library/get_file?uuid=e3607969-79d0-46c5-8e82-85e27331d5a3&groupId=764034, [23.10.2014].

⁵⁰ M. Ratajczyk-Mrozek, A.I. Adamik, M. Najda-Janoszka, P. Wróbel, T. Stefaniuk, R. Niedbał, *Koncepcje zarządzania zorientowane na współdziałanie i wspomagające je narzędzia informatyczne*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2016, s. 104.

3.5. Podsumowanie

Żadna organizacja w stu procentach nie jest w stanie w pełni zabezpieczyć swojej wiedzy. Powinna natomiast minimalizować ryzyko do akceptowalnego poziomu wdrażając formalny system zarządzania bezpieczeństwem informacji. Niestety poziom ochrony informacji i wiedzy w polskich organizacjach jest bardzo słaby. Jedynie 46% firm w Polsce kieruje się jasno zdefiniowanymi formalnymi regulami bezpieczeństwa (na świecie odsetek ten jest niemal dwukrotnie wyższy i wynosi 91%)⁵¹.

Wielu zarządzających organizacjami zdaje sobie sprawę, że znaczna część zagrożeń pochodzi ze strony pracowników firmy. Mimo to, aż 70% firm nie prowadzi monitoringu ich zachowań w celu eliminacji potencjalnie najbardziej ryzykownych działań⁵². Doskonałym obrazem tego stanu jest fakt, iż w trakcie zorganizowanego symulowanego ataku na systemy bezpieczeństwa polskich firm, w ciągu kilku godzin udało się wykraść informacje ze 100% kontrolowanych firm. Ponadto, zaledwie jedno na sto poddanych testom przedsiębiorstw zauważyło, że jest obiektem ataku⁵³.

Kradzież czy nieświadome udostępnienie innym jakiegokolwiek wiedzy organizacyjnej oznaczać dla organizacji może dotkliwe straty. Przejęcie przez konkurencyjną organizację strategicznych planów inwestycyjnych, czy dokumentacji technicznej prototypów nowych produktów może powodować wielomilionowe koszty, na które składać się mogą⁵⁴:

- skutki finansowe (ang. *financial impact*): utracone wpływy ze sprzedaży, utrata zamówień lub kontraktów, zmniejszenie wartości środków trwałych, pasywów, kary prawne, wzrost nieprzewidzianych wydatków, obniżenie ceny akcji,
- skutki operacyjne (ang. *operational impact*): utrata kontroli zarządczej, utrata konkurencyjności, utrata produktywności, utrata nowych przedsięwzięć, naruszenie standardów operacyjnych,
- skutki związane z klientami (ang. *customer-related impact*): opóźnione dostawy do klientów, utrata klientów, utrata zaufania przez kluczowe instytucje, naruszenie reputacji,
- skutki związane z pracownikami (ang. *employee-related impact*): mniejsza wydajność pracowników, zmniejszone morale, obrażenie ciała lub śmierć.

Jeden z odnotowanych we Włoszech przypadków pokazał, że w wyniku

⁵¹ W obronie cyfrowych granic..., op. cit., s. 8.

⁵² Ibidem, s. 11.

⁵³ Rosja i Chiny okradają polskie spółki, 2014, www.wmeritum.pl, [27.08.2015].

⁵⁴ D. Ceglarek, Procedury i narzędzia informatyczne służące do ochrony własności intelektualnej organizacji opartej na wiedzy, Acta Universitatis Nicolai Copernicus, Zarządzanie XLII – nr 2, 2015, s. 143.

ataku firma straciła 875 mln dolarów, a późniejsze koszty sięgnęły kwoty 8,5 mld⁵⁵. Według badań przeprowadzonych w 2015 roku przez Kaspersky Lab i B2B International na grupie 5.500 specjalistów IT z 26 państw na całym świecie wynika, że średnia kwota, jaką firma musi wydać, aby przywrócić swoje dobre imię na jeden incydent w przypadku małych i średnich firm wynosiła ponad 8.000 dolarów, natomiast w przypadku dużych przedsiębiorstw przekraczała 200.000 dolarów⁵⁶.

W związku z tak dużymi kosztami jakie pociągają za sobą incydenty bezpieczeństwa informacji oraz z rosnącą ilością zagrożeń dla informacji i wiedzy, organizacje zmuszone są do podjęcia działań zmierzających do ich zabezpieczenia. Działania te zapewnić muszą zachowanie poufności, integralności i dostępności informacji oraz wiedzy. Nie mogą jednak ograniczać się do samej wiedzy gromadzonej i przetwarzanej w organizacji. Obejmować muszą także ludzi, procesy oraz technologie⁵⁷.

Literatura:

1. 2014 State of Endpoint Risk Report, Ponemon Institute LLC, Traverse City.
2. 6 największych zagrożeń dla naszego bezpieczeństwa w sieci, „Komputerświat” 2016, nr 3.
3. Bajeczka K., 100% firmowych sieci ze śladami włamań, http://www.computerworld.pl/news/402619/100.firmowych.sieci.ze.sladami.wlaman.html?utm_source=news&utm_campaign=polecane&utm_medium=tags, [27.08.2015].
4. Bloodgood J.M., Salisbury W.D., *Understanding the influence of organization change strategies on information technology and knowledge management strategies*, „Decision Support Systems” 2001, no 31.
5. Braumberger A., *Nowy wymiar wojny międzynarodowej. Polskie koncerny na celowniku mocarstw*, <http://www.biztok.pl>, [20.08.2015].
6. Ceglarek D., *Procedury i narzędzia informatyczne służące do ochrony własności intelektualnej organizacji opartej na wiedzy*, Acta Universitatis Nicolai Copernicus, Zarządzanie XLII – nr 2, 2015.
7. Dębicka E., *Zarządzanie ryzykiem, jako warunek konieczny zapewnienia bezpieczeństwa informacji w instytucjach badawczych*, „Logistyka”, 2012, nr 3.
8. Dzwonkowski P., *Wymogi norm ISO seria 27000*, <http://www.mf.gov>.

⁵⁵ Raport. Ile świat płaci za cyberprzestępczość?, <http://biznes.newsweek.pl/cyberprzestepczosc-ile-nas-kosztuje-na-newsweek-pl,artykuly,341298,1.html>, [27.08.2015].

⁵⁶ Kaspersky Lab, *Damage Control: The Cost of Security Breaches. IT Security Risks special report series*, s. 4, <http://media.kaspersky.com/pdf/it-risks-survey-report-cost-of-security-breaches.pdf>, [27.08.2015].

⁵⁷ A. Nowak, W. Scheffs, *Zarządzanie bezpieczeństwem informacyjnym*, Wyd. AON, Warszawa 2010, s. 10.

- pl/c/document_library/get_file?uuid=e3607969-79d0-46c5-8e82-85e-27331d5a3&groupId=764034, [23.10.2014].
9. Gupta B., Iyer L.S., Aronson J.E., *Knowledge management: practices and challenges*, "Industrial Management & Data Systems" 2000, Vol. 13 No. 1.
 10. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?* „Harvard Business Review” 1999, March-April.
 11. Hołyński M., *Bezpieczeństwo w Chmurach*, „Elektronika” 2012, nr 8.
 12. <http://serwisy.gazetaprawna.pl/nowe-technologie/artykuly/778909,grozn-wirusy-atakuj-serwisy-spoecznościowe-sprawdz-jak-bezpiecznie-korzystac-z-facebook-a-i-twittera.html>, [04.05.2016].
 13. <http://www.darkreading.com/mobile/4-mobile-device-dangers-that-are-more-of/240161141>, [04.05.2016].
 14. <http://www.tvn24.pl>, [04.05.2016].
 15. https://www.researchgate.net/profile/Babita_Gupta4/publication/220672485_Knowledge_management_practices_and_challenges/links/00b4952a765dec2e9f000000.pdf, [04.05.2016].
 16. https://www.researchgate.net/profile/Karl_Martin_Wiig/publication/222455916_Knowledge_Management_Where_Did_it_Come_From_and_Where_Will_It_Go/links/5635396408aeb786b702c4a9.pdf, [04.05.2016].
 17. Jabłoński M., Mielus M., *Zagrożenia bezpieczeństwa informacji w organizacji gospodarczej*, [w:] *Bezpieczeństwo informacji i biznesu. Zagadnienia wybrane*, (red.) M. Kwieciński, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2010.
 18. Kaniewski M., *Jak zapewnić bezpieczeństwo informacyjne*, <http://docplayer.pl/1166974-Jak-zapewnic-bezpieczenstwo-informacyjne.html>, [04.05.2016].
 19. Kardasz B., *Knowledge Management in Micro, Small and Medium-sized Enterprises. Case Studies from Poznan Country*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, nr 68, Poznań 2016.
 20. Kaspersky Lab, *Damage Control: The Cost of Security Breaches. IT Security Risks special report series*, s. 4, <http://media.kaspersky.com/pdf/it-risks-survey-report-cost-of-security-breaches.pdf>, [20.08.2015].
 21. *Kurs na funta*, <http://kurs-na-funta.pl/security/wzrost-liczby-zagrozen-dla-systemu-android/?lang=pl>, [20.08.2015].
 22. Majewska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, (red.) W. Cieśliński, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.
 23. Mikoła B., *Knowledge Management as a Tool for Improving the Growth Potential of Enterprises*, "Herald of Kyiv National University of Trade and Economics" 2015, no 6.

24. Mikuła B., *Wpływ strategii wiedzy i strategii zarządzania wiedzą na organizację funkcjonowania przedsiębiorstwa*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach. Rezultaty ekonomiczne, organizacyjne i społeczne*, (red.) E. Urbanowska-Sojkin, Zeszyty Naukowe nr 170, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
25. Myjak T., *Dylematy zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się z perspektywy kadry kierowniczej*, [w:] *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) M. Cisek, K. Wąsowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2015.
26. *Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa w Internecie w roku 2013 – Raport*, Fundacja Bezpieczna Cyberprzestrzeń.
27. *Największe zagrożenia dla bezpieczeństwa w Internecie w roku 2016. Raport*, Fundacja Bezpieczna Cyberprzestrzeń.
28. Nowak A., Scheffs W., *Zarządzanie bezpieczeństwem informacyjnym*, Wyd. AON, Warszawa 2010.
29. Pałęga M., *System zarządzania bezpieczeństwem informacji ISO/IEC 27001 w działalności logistycznej*, „Logistyka” 2014, nr 3.
30. Pisarski M., *6 największych zagrożeń dla naszego bezpieczeństwa w sieci*, „Computerworld” 2016, nr 3
31. *PN ISO/IEC 27001:2014-12 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – wymagania*.
32. Prusak L., *Where did knowledge management come from?* “IBM Systems Journal” 2001, Vol 40, No 4.
33. Quintas P., Lefrere P., Jones G., *Knowledge Management: a Strategic Agenda*, 1997. https://www.researchgate.net/profile/Paul_Lefrere/publication/222487231_Knowledge_management_A_strategic_agenda/links/02bfe511cf2d44b84c000000.pdf, [03.05.2016].
34. *Raport Ile świat płaci za cyberprzestępczość?* <http://biznes.newsweek.pl/cyberprzestepczosc-ile-nas-kosztuje-na-newsweek-pl,artykuly,341298,1.html>, [03.05.2016].
35. Ratajczyk-Mrozek M, Adamik A.I., Najda-Janoszka M., Wróbel P., Stefaniuk T., Niedbał R., *Koncepcje zarządzania zorientowane na współdziałanie i wspomagające je narzędzia informatyczne*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2016.
36. *Rosja i Chiny okradają polskie spółki*, 2014, www.wmeritum.pl, [27.08.2015].
37. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych*.
38. Skrzypek A., *Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej

- skiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 26, nr 1, czerwiec 2015.
39. Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i zaufaniem w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Wiedza i doświadczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (red.) M. Cisek, K. Wąsowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2015.
 40. *The Global State of Information Security® Survey 2015*.
 41. Tomkiewicz M., *5 głównych zagrożeń związanych z serwisami społecznościowymi*, <http://www.internetstandard.pl/news/374491/5.glownych.zagrozen.zwiazanych.z.serwisami.spolecznosciowymi.html>, [28.05.2016].
 42. *W obronie cyfrowych granic, czyli 5 rad, aby realnie wzmocnić ochronę firmy przed Cyber ryzykiem, Raport*. PWC, 2016.
 43. Wiig K.M., *Knowledge management: where did it come from and where will it go?* "Expert Systems with Applications" 1997, Vol. 13, No. 1.
 44. *Zarządzanie ryzykiem w cyberprzestrzeni, Kluczowe obserwacje z wyników ankiety „Globalny stan bezpieczeństwa informacji 2015”* s. 15, http://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/gsis_2015_polska.pdf, [20.08.2015].
 45. Паникарова С.В., Власов М.В., *Управление знаниями и интеллектуальным капиталом*, Издательство уральского университета, Екатеринбург 2015.

ROZDZIAŁ IV

MAPY WIEDZY JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

4.1. Wprowadzenie

Obecnie zasoby ludzkiej wiedzy są coraz bogatsze, a wraz z tym bogactwem coraz trudniejsze staje się zarządzanie i korzystanie z tych zasobów. Teraźniejszość i przyszłość organizacji rysuje się jako proces najszybszej i najgłębszej akumulacji ludzkiej wiedzy¹.

„Utrwalanie zbiorowej pamięci i wiedzy jest możliwe dzięki utrzymywaniu stosunków międzyludzkich i zbiorowemu przypominaniu sobie faktów. Trudności z kapitalizowaniem wiedzy i wyciąganiem wniosków z przeszłości wynikają – zdaniem J. Brilmana (przyp. autora) – z dwóch przyczyn. Jedną z nich jest rozpadanie się zespołów. Kiedy np. po zakończeniu prac nad jakimś projektem zespół zostaje rozwiązany, pamięć grupowa zanika i traci sens. Przyczyną drugą jest fakt, że rozwiązywanie obecnych problemów może się dokonywać w szczególnej sytuacji. Odniesienia historyczne mają znaczenie tylko wtedy, gdy sytuacja obecna jest analogiczna jak wcześniejsza”². Mapy wiedzy są jednym z narzędzi utrwalania zbiorowej pamięci i wiedzy.

C. Gallo, autor książki poświęconej metodom pracy S. Jobsa uważa, że „potrzebujemy praktycznych narzędzi i zasad, które pomogą nam wyzwolić twórczy potencjał drzemący w każdym z nas”³. Mapy wiedzy, o których traktuje niniejsze opracowanie korespondują z potrzebami wyartykułowanymi przez C. Gallo wobec innowacyjnych rozwiązań, gdyż są jednym z narzędzi pomagających wyzwolić twórczy potencjał ludzi. Poza tym tworzenie mapy wiedzy może stanowić forum wymiany pomysłów, a powstałe wytwory ludzkiej wiedzy i wyobraźni stanowią źródło inspiracji dla osób, mających do nich dostęp. C. Gallo w dalszej części książki dodaje, że „innowacja zaczyna się od kreatywnych pomysłów, które w końcu przełożą się na wynalazki, usługi, procesy i metody. Nie każdy może być wynalazcą, ale każdy może być innowatorem”⁴. Kreatywność

¹ D. Tapscott, A. Williams, *Wikinomia*, WAiP, Warszawa 2008, s. 219.

² J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 401.

³ C. Gallo, S. Jobs. *Sekrety innowacji*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011, s. 16, 17.

⁴ *Ibidem*, s. 17.

wyzwalana w procesach mapowania wiedzy może stanowić źródło innowacji wdrażanych do organizacji.

Miarą wartości informacji i wiedzy są umiejętności ich wykorzystania w identyfikowaniu i rozwiązywaniu problemów. Mapy wiedzy są jedną z metod niezbędnych dla poprawnego transferu wiedzy. Mogą przyjmować różne postacie zależnie od podejścia do ich tworzenia.

Znaczenie podjętej problematyki opiera się na mnogości zastosowań map wiedzy w praktyce organizacyjnej. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na szeroką paletę rodzajów map i ich zastosowań. W dalszej części powołując się na literaturę w przedmiotowym zakresie dokonano wyjaśnienia pojęcia: mapy wiedzy. W części trzeciej przedstawiono proces tworzenia mapy wiedzy. Kolejna część to opis przeznaczenia czyli w jakich obszarach map wiedzy znajdują zastosowanie. Część piąta to prezentacja kilku typologii map wiedzy w podziale na różne kryteria.

4.2. Pojęcie map wiedzy

Definiowanie map wiedzy uzależnione jest od optyki, jaką przyjął autor opracowania po które sięgamy. Na płaszczyźnie nauk o zarządzaniu dysponujemy względnie spójną paletą definicji pojęcia mapy wiedzy. Źródła badań dotyczących mapowania odnaleźć można w psychologii, jako mapy poznawcze (*cognitive map*), nad którymi badania zapoczątkował E.C. Tolman⁵. Według H. Dudycz, która operuje określeniem „mapa pojęć” w kontekście analizy ekonomicznej, przyczyną powstania mapy pojęć była potrzeba stworzenia technologii pozwalającej na uporządkowanie dużej liczby zasobów informacyjnych w ramach ich semantycznego indeksu. Mapa pojęć jest abstrakcyjną strukturą, pozwalającą odwzorować wiedzę z danej dziedziny oraz umożliwiającą przeglądanie odpowiednich zasobów z nią związanych⁶. Mapa pojęć składa się z trzech elementów: samych pojęć, relacji występujących między nimi oraz wystąpień czyli indeksowanych źródeł informacji związanych z danym pojęciem. Jak podkreśla H. Dudycz tak skonstruowana mapa pojęć zawierając dobrze zdefiniowane, spójne elementy, może stworzyć ontologię dla danej dziedziny oraz może posłużyć jako podstawa budowy sieci semantycznej ponad zasobami informacyjnymi⁷. Mapa pojęć pozwala zatem w łatwy sposób nawigować po rozproszonych zasobach informacji i wiedzy.

⁵ Przedmiot badań stanowiły procesy poznawcze w uczeniu się. Wyniki badań Tolmana świadczą, że warunkowanie to coś więcej niż tylko tworzenie skojarzeń między zbiorami bodźców lub między reakcjami na czynniki wzmacniające: R.J. Gerrig, P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 195.

⁶ L.M. Garshol, G. Moore, *Topic maps – data model*, [w:] *ISO/IEC JCT 1/SC34*, January 2005, <http://www.isotopicmaps.org/sam/sam-model/>, [za:] H. Dudycz, *Mapa pojęć jako wizualna reprezentacja wiedzy ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 55.

⁷ H. Dudycz, *Mapa pojęć jako wizualna reprezentacja wiedzy ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 55.

K. Oblój prowadząc rozważania o mapach w kontekście zarządzania strategicznego pisze o mapach powiązań i mapach procesów, które mogą służyć, jako narzędzia analityczne lub projektowe. W tym ujęciu wykorzystanie map pozwala na określenie relacji między poszczególnymi działaniami a zaspokajaniem potrzeb klienta i realizacją wyznaczonych celów. Jednocześnie podkreśla się znaczenie budowania przewagi konkurencyjnej - która jest bardziej trwała i trudniejsza do imitacji - na bazie efektywnych procesów niż na bazie jednego elementu jak np. produkcji, marketingu, struktury czy finansów⁸. Mapa wiedzy „jest połączeniem sieci semantycznej reprezentacji wiedzy oraz indeksowania zbiorów danych”⁹.

Mapy wiedzy stanowią narzędzie systematyzowania istniejących i pojawiających się w organizacji aktywów intelektualnych, źródeł ich pochodzenia oraz zastosowań¹⁰. Dzięki funkcjom jakie spełniają mapy wiedzy są one doskonałym uzupełnieniem monitorowania procesów transferu wiedzy w organizacji. Ogólnie a jednocześnie bardzo trafnie została sformułowana definicja mapy wiedzy stanowiącej prezentację infrastruktury intelektualnej dla działań wchodzących w skład zarządzania wiedzą. Na jej podstawę składa się wiele taksonomii związanych z repozytoriami, dynamicznym szeregowaniem ludzi, ich wiedzy, a także taksonomii dla różnych zadań, które są realizowane przez zespoły w organizacjach¹¹. Definicja ta przedstawia znaczenie map wiedzy w ujęciu ogólnym – nie obciążonym żadnym specyficznym obszarem – jedynie mając na względzie kontekst zarządzania wiedzą. Zarządzanie mapami wiedzy jest składową systemu umożliwiającego szybkie identyfikowanie stanów kryzysowych w przedsiębiorstwie oraz zarządzania przepływami wiedzy celem podnoszenia wartości jego działań. Dzięki wykorzystaniu map wiedzy można budować mechanizmy wiążące kompetencje pracowników, z zadaniami które realizują. W. Cieśliński stawia tezę, że zarządzanie mapami wiedzy opiera się na procesach przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjne. Dzięki zastosowaniu map wiedzy zasoby relacyjne – o których pisze wspomniany autor – są pełniej wykorzystane poprzez ujawnienie całości możliwości intelektualnych pracowników¹².

⁸ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 377.

⁹ M. Fricke, *Logic and the Organization of Information*, Springer, New York 2012, [za:] H. Dudycz, *Mapa pojęć jako wizualna reprezentacja wiedzy ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 55.

¹⁰ M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 41.

¹¹ M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R.H. Amiri, *A Framework for the Selection of Knowledge Mapping Techniques*, “Journal of Knowledge Management Practice” 2009, Vol. 10, No. 1, March, s. 2.

¹² W. Cieśliński, *Mapy wiedzy – problemy organizacji niewiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, (red.) W. Cieśliński, T. 2, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002, s. 187.

Definicje map wiedzy według różnych autorów zestawiono w tabeli 4.1.

Tabela 4.1. Definicje map wiedzy według wybranych autorów

Autor	Definicja
Eppler M. J. (1997)	Mapy wiedzy służą do lokalizacji zasobów wiedzy i są one graficznym odwzorowaniem wzajemnych zależności między istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniami.
Speel P.H., Shadbolt N., De Vries W., Van Dam P. H., O'hara K. (1999)	Tworzenie map wiedzy jest definiowane jako proces, metoda i narzędzie do analizy obszarów wiedzy w celu poznania jej funkcji i znaczenia oraz aby wizualizować je w formie zrozumiałej i przejrzystej tak aby cechy istotne dla biznesu (przedsiębiorstwa) były wyraźnie podkreślone. Tak więc, kartografia staje się narzędziem wspomagania decyzji. W tym celu konieczne jest ustalenie konkretnych kryteriów, aby dokonać oceny, za pomocą kartografii, wiedzy o kluczowym znaczeniu dla firmy.
Vail III E.F. (1999)	„Mapa wiedzy jest diagramem zdobytej informacji i relacji, które ułatwiają efektywną komunikację i uczenie się (przyswajanie) wiedzy przez obserwatorów pochodzących z różnych części organizacji”. W innej publikacji tego samego autora możemy spotkać się z uzupełnieniem powyższej definicje mianowicie: „indywidualne fragmenty wiedzy zawarte w takiej mapie mogą być tekstem, historiami, grafikami lub liczbami. Mapy mogą także służyć do łączenia bardziej szczegółowych źródeł wiedzy w zakresie od grup opartych na tekście, które są dokumentami do baz wiedzy, jak również kierują ku wiedzy wewnętrznej takiej jak eksperci”.
Duffy J. (2000)	„Mapa wiedzy jest systemem nawigacyjnym, który ułatwia użytkownikom znajdowanie odpowiedzi, jakich poszukują. Jest to główny środek reprezentujący cały zbiór obiektów wiedzy, bez względu na kategorie czy lokalizacje i pomaga zidentyfikować połączenia pomiędzy istniejącymi wyspami wiedzy. Mapa wiedzy musi zapewnić łatwą w użyciu metodę dla użytkowników by ci mogli szybko przeglądać wewnętrzne i zewnętrzne zasoby wiedzy. Musi mieć taką strukturę by ta współgrała ze sposobem w jaki użytkownicy myślą o informacji i jak przetwarzają informację: ona nie może być zaprojektowana z naciskiem na żadne inne wymaganie niż to że ma być użyta jako źródło przetwarzania wiedzy. Musi także zapewniać skierowanie do cichej wiedzy ponieważ ten rodzaj wiedzy jest krytycznym elementem całego środowiska zarządzania wiedzą”.

M.N. Wexler (2001)	Mapy wiedzy to świadome projektowanie medium komunikacji wykorzystujące graficzną prezentację treści, historii, modeli, liczb lub abstrakcyjnych symboli między twórcami map i ich użytkownikami. Mapy wiedzy stanowią doskonałą drogę do zdobywania i dzielenia wiedzy jawnej w kontekście organizacyjnym. Mapy wiedzy są ludzkimi wytworami mającymi intencje kierowania użytkowników przez skomplikowane i zmieniające się obszary wiedzy.
G. Probst, S. Raub, K. Romhardt (2002)	Mapy wiedzy umożliwiają usystematyzowanie nowych zasobów oraz powiązanie zadań z aktywami intelektualnymi, jakimi dysponuje organizacja. Informacje zawarte w mapach mogą być zapisane w formie elektronicznej, organizowane według różnych kryteriów i prezentowane za pomocą programów graficznych. Narzędzie to zwiększa dostępność różnych rodzajów wiedzy dla wielu osób, w dowolnym miejscu i czasie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 87; *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 87; E.F. Vail III, *Knowledge Mapping: Getting Started with Knowledge Management*, "Information System Management" 1999, Vol. 16, Fall, s. 17; B. Karimi, M. Saediakia, *Building a Knowledge Map Based on Process Mapping for R&D Centers*, "Australian Journal of Basic and Applied Sciences" 2009, Vol. 3, No 3, s. 2405; M.J. Eppler, *A process-based classification...*, *op. cit.*, s. 62; E.F. Vail III, *Mapping organizational knowledge...*, *op. cit.*, s. 10; J.L. Ermine, I. Boughzala, T. Tounkara, *Critical Knowledge Map as a Decision Tool for Knowledge Transfer Actions*, "The Electronic Journal of Knowledge Management" 2006, Vol. 4, Issue 2, s. 129; J. Duffy, *The KM Technology Infrastructure*, "The Information Management Journal" 2000, Vol. 18, April, s. 62; N.M. Wexler, *The who, what and why of knowledge mapping*, "Journal of Knowledge Management" 2001, Vol. 5, No 3, s. 250, 253.

Mapy wiedzy stanowią specyficzny rodzaj map i podstawową funkcją jaką spełniają jest zwiększenie możliwości radzenia sobie ze złożonością różnorodnych problemów występujących w organizacji. Są rozwiązaniem służącym organizowaniu transferu wiedzy między uprawnionymi uczestnikami.

4.3. Proces tworzenia map wiedzy

M.J. Eppler za największe słabości zarządzania wiedzą uznaje procesy związane z tworzeniem, dzieleniem się i wykorzystywaniem wiedzy. Pomocne w usprawnieniu tych procesów są mapy pozwalające na wprawienie w ruch wiedzy, stosowanie jej w nowych kontekstach, łączenie z doświadczeniami i umożliwianie procesu uczenia się¹³. Tworzenie map wiedzy określa się jako proces, metody i narzędzia służące do analizy obszarów wiedzy w celu wykrycia znaczenia lub funkcji do ich wizualizacji z pomocą wszechstronnej, przejrzystej

¹³ M.J. Eppler, *Making Knowledge Visible through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases*, Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters 2004, p. 189.

formy. Proces ten może być rozumiany jako proces pomiarów, oceny i łączenia informacji, wiedzy, kompetencji i biegłości posiadanej przez jednostki i grupy w organizacji¹⁴.

Znaną i stosowaną praktyką jest tworzenie map wiedzy podczas pracy grupowej, takiej jak: opracowywanie pomysłów, wdrażanie nowych rozwiązań. Mapy wiedzy wykorzystuje się również podczas burzy mózgów. Zaletą takiego zastosowania jest możliwość powrotu do pomysłów, nad którymi pracowało się wcześniej lub zostały ze względu na ówczesne cele odrzucone. Praktyka wypracowuje rozwiązania podobne do wspomnianego, powyżej, które stanowią połączenie bądź modyfikację znanych już metod i rozwiązań. Mapy wiedzy w odpowiednich warunkach zaufania i wzajemnego szacunku stają się wartościowym źródłem informacji zwrotnej¹⁵. Mogą być wykorzystywane również do identyfikowania i eliminowania luk i szumów informacyjnych. Praktyka wypracowała i nadal pracuje nad rozwiązaniami pozwalającymi na ograniczanie, a docelowo eliminowanie szumów i luk informacyjnych.

Jak podkreślają M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R.H. Amiri nie ma badań, które dotyczyłyby tego, w jaki sposób pomóc menedżerom wiedzy w wyborze odpowiedniego rodzaju techniki mapowania wiedzy¹⁶. Stąd powstają pewne wytyczne, które mogą pomóc w dokonaniu wyboru (tab. 4.2).

Tabela 4.2. Konceptualne podstawy tworzenia i wykorzystania map wiedzy

Przestanki	Konsekwencje
1. Tworzenie map wiedzy jest świadomym projektowaniem medium komunikacji między twórcami i użytkownikami map.	Żeby minimalizować błędy komunikacji twórcy map muszą projektować mapy wiedzy tak, aby użytkownicy tych map zapewniali sprzężenie zwrotne w celu doskonalenia map.
2. Twórcy i użytkownicy map wiedzy muszą dysponować tą samą wiedzą symboli, ikon i przedstawień.	Żeby zapewnić wspólne użytkowanie tychże przedstawień należy dostarczyć jasne instrukcje w postaci legendy (instrukcji) dla nowych użytkowników o kluczowych kodach i symbolach będących w użyciu.

¹⁴ M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R.H. Amiri, *A Framework for the Selection of Knowledge Mapping...*, *op. cit.*, s. 2.

¹⁵ B. Hansen Hansen, K. Kautz, *Knowledge Mapping: A technique for Identifying Knowledge Flows in Software Organizations*, Springer-Vergal Berlin Heilderberg 2004, s. 136.

¹⁶ M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R.H. Amiri, *A Framework for the Selection of Knowledge Mapping...*, *op. cit.*, s. 2.

3. Mapy wiedzy muszą rozwiązywać problemy, podczas gdy twórcy map mają kontynuować tworzenie ich, a użytkownicy nadal korzystają z nich.	Żeby rozwiązać problem, mapa wiedzy musi motywować użytkowników przez konkurowanie z sukcesami z alternatywnymi metodami poszukiwania rozwiązań w celu stawiania hipotez (heurystyka).
4. Mapy wiedzy, jeżeli mają prowadzić do wiedzy, muszą zachęcać do działań samosprawdzających i uczenia się.	Żeby generować działalną wiedzę, mapy zapewniają wiarę, że dostrzegamy zarys przyszłych działań.
5. Mapy wiedzy muszą kierować poszukiwaniem informacji.	Żeby stworzyć wartość dodaną, w mapach wiedzy należy unikać tworzenia zależności i zredukować krytyczne lub innowacyjne myślenie.
6. Mapy wiedzy gromadzą wiedzę jawną i już zmagazynowaną dzięki czemu można się nią dzielić z innymi, a także można wspomóc pojawienie się wiedzy cichej w nowych relacjach.	Żeby ułatwić odkrycie, nawet innowacyjne mapy wiedzy koordynują co jest znane, rozpowszechniają informacje i tak działając pomagają indywidualnym osobom jak i zespołom wykorzystać nowe możliwości i relacje.

Źródło: M.N. Wexler, *The who, what and why of knowledge mapping*, "Journal of Knowledge Management" 2001, Vol. 5, No 3, s. 251.

Tworzenie map wiedzy, to wieloletni proces, który powinien nosić znamiona systematyczności. Aby mapy wiedzy mogły stanowić aktualne i przydatne narzędzie wizualizacji złożonych problemów muszą być poddawane modyfikacji ponieważ nie są narzędziem archiwizowania wiedzy, a jedynie stanowią drogę do tworzenia i lepszego wykorzystania wiedzy w celu dalszego rozwoju organizacji.

Mapa wiedzy jest narzędziem nawigacyjnym dla jawnej jak i cichej wiedzy, pokazując ważność i relacje pomiędzy zasobami wiedzy a jej dynamiką¹⁷. Autorzy tej definicji podnoszą temat wiedzy cichej oraz zwracają uwagę na jej dynamikę obok gromadzenia.

Mapy wiedzy służąc do określania stanu wiedzy, jakim dysponuje organizacja w danym momencie, pozwalają ocenić czy posiadana wiedza jest wystarczająca. Dzięki wykorzystaniu map wiedzy można zidentyfikować dotychczasową wiedzę, wiedzę, której potrzebujemy, ale jeszcze nią nie dysponujemy, a także potencjalne źródła, z których możemy pozyskać niezbędne zasoby. Mapy są jednym z narzędzi materializacji wiedzy, co może przyczynić się do tworzenia korporacyjnych baz wiedzy, o których pisze A. Zaliwski¹⁸.

¹⁷ M.J. Eppler, *A process-based classification of knowledge maps and Application Examples*, "Knowledge and Process Management" 2008, Vol. 15, No. 1, s. 62.

¹⁸ A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 58.

Efektywne mapy wiedzy uwzględniają odpowiedzi na pytania: kto? co? i dlaczego? Aby mogły być nazywane efektywnymi charakteryzuje je słuzenie pomocą w identyfikowaniu kapitału intelektualnego, rozwijanie organizacyjnego uczenia się, a także przewidywanie szans i zagrożeń. Dobra mapa wiedzy jest dynamiczna, zmienia się, dostosowując się do rozwoju problemu, który opisuje¹⁹.

Mapy wiedzy traktowane są jako forma rejestracji wiedzy, służą zarządzaniu wiedzą, mogą być wykorzystane jako stymulator dostępności wiedzy. Do tworzenia map wiedzy stosuje się zwykle elektroniczne aplikacje stworzone wyłącznie na potrzeby danej organizacji bądź wybrane z dostępnych na rynku.

4.4. Przeznaczenie map wiedzy

Pojęcie mapy wiedzy do dzisiaj było używane przynajmniej w siedmiu obszarach naukowych: w studiach pedagogicznych, takie jak mapy myśli, mapy konceptualne i związane z nimi narzędzia graficznego uczenia się; w studiach nad organizacją; w inżynierii związanej z IT; w analizie decyzji by pokazać istotne informacje; w odzyskiwaniu informacji, aby określić wyniki, rezultaty interaktywnych poszukiwań, a także żeby pokazać rezultaty wynikających z tych badań interakcji; w systemach wsparcia decyzji, aby określić m. in. informacyjne, graficzne przedstawienie różnych czynników, które wpłynęły na tę decyzję; w sztucznej inteligencji, gdzie można pokazać konceptualną reprezentację zainteresowań eksperta; a także w środowisku zarządzania wiedzą²⁰.

Narzędzie jakim są mapy wiedzy określane jest jako służące do lokalizacji zasobów wiedzy²¹. Każda mapa dostarcza informacji i wiedzy, które mogą być wykorzystane do wyprowadzania wniosków, formułowania sądów i tworzenia nowej wiedzy. Dobrze stworzona mapa wiedzy daje ogólny ogłęd danego problemu, jest miejscem, do którego można się odnieść dla treści związanej z wiedzą oraz służy zarządzaniu wiedzą.

Jak podkreśla Ch. Zins „mapy wiedzy odgrywają ważną rolę w tworzeniu systemów uczenia się i rozpowszechniania wiedzy”²². Dlatego są drogą ułatwiającą korzystanie z zasobów wiedzy. Mapy wiedzy nie są narzędziem służącym do archiwizowania wiedzy, stanowią natomiast drogę do tworzenia i lepszego wykorzystania wiedzy w celu dalszego rozwoju organizacji. Powinny być traktowane jako dynamiczne narzędzie pracy.

¹⁹ M.N. Wexler, *The who, what and why of knowledge mapping*, „Journal of Knowledge Management” 2001, Vol. 5, No 3, s. 249, 252.

²⁰ M.J. Eppler, *A process-based classification of knowledge maps and Application Examples*, „Knowledge and Process Management” 2008, Vol. 15, No. 1, s. 61.

²¹ M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne...*, *op. cit.*, s. 40.

²² Ch. Zins, *Knowledge Map of Information Science*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology” 2007, Vol. 58, No 4, s. 526.

Mapy wiedzy uważa się również za jeden z najważniejszych elementów audytu wiedzy, przedstawiającej taksonomię oraz przepływ i strumienie wiedzy w firmie. Celem opracowywania map wiedzy, jednego z najczęściej stosowanych narzędzi umożliwiających zidentyfikowanie wiedzy istniejącej w organizacji, jest przede wszystkim potrzeba poznania miejsc, w których zgromadzone są zasoby określonej wiedzy, osób dysponujących wiedzą oraz jej wartości²³.

N.M. Wexler prowadząc rozważania na temat map wiedzy podkreśla wagę komunikacji, która jeżeli jest zaburzona, to zarówno twórcy map jak i ich użytkownicy albo nie używają tego samego języka albo nie postrzegają jednomyślnie, jaki jest cel główny tworzenia mapy wiedzy. Tymczasem mapy wiedzy są abstrakcyjne, a to co przedstawiają musi być znane i rozumiane przez wszystkich użytkowników. Jeśli użytkownik Internetu wejdzie na stronę internetową, aby zdobyć jakieś informacje, ale skończy swoją wizytę jako zagubiony i rozczarowany, to oznacza, że mapa zawiodła. Innymi słowy efektywne mapy wiedzy ułatwiają organizacyjne uczenie się, wzmagają ciekawość i nagradzają ją, a także zachęcają do samokorygowania poczynań twórców. Mapy wiedzy pozwalają badać możliwości, wypróbować różne opcje i wprowadzać innowacje związane z relacjami. Pozwalają one również zidentyfikować wiedzę innych, odkryć wspólne zainteresowania i ostrzec o potencjalnych konfliktach. Mogą okazać się przydatne w tworzeniu rynków wiedzy, gdzie kupujący, sprzedający i brokerzy wiedzy się spotykają, a wtedy mapa wiedzy jest narzędziem niezbędnym. Rynki wiedzy są określone na mapach kiedy uczestnicy zaczynają widzieć i dostrzegać, które informacje są bliskie rozwiązaniu lub przesuwają problem w kierunku jego rozwiązania²⁴.

Mapy wiedzy należy traktować, jako formę dochodzenia do wiedzy na podstawie już posiadanych zasobów informacji i wiedzy. Jednocześnie mapy wiedzy służą identyfikacji zasobów wiedzy i stanowią graficzne odwzorowanie zależności między dysponowanymi przez organizację aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy, możliwościami zastosowania oraz istniejącymi lukami wiedzy.

Jednym z obszarów o wielkiej wartości przy wprowadzaniu zarządzania wiedzą w organizacji jest wykorzystywanie map wiedzy, jako mostu nad przepaścią, która dzieli biznes od technik komunikacyjnych IT. Mapa wiedzy pozwala menedżerom zobaczyć wartość stosowanych technik IT przy wykorzystaniu terminologii i wartości, które są dla nich zrozumiałe²⁵. Zarządzanie procesem tworzenia wiedzy i eksploataowanie jej w sposób efektywny wymaga tworzenia map zasobów posiadanej wiedzy. Jednakże katalogowanie posiadanej już wiedzy,

²³ P. Płoszajski, T. Rudolf, B. Mierzejewska, B. Gajek, D. Talaga, J. Wróblewski, A. Staniec, *Zarządzanie wiedzą w Polsce – bilans doświadczeń*, SGH, <https://secure.knowledgeboard.com/download/1465/Raport-Zarz-dzanie-Wiedz-Bilans-do-wiadcze-.pdf.pdf>, [12.12.2012].

²⁴ N.M. Wexler, *The who, what and why of knowledge...*, op. cit., s. 252.

²⁵ E.F. Vail III, *Knowledge Mapping: Getting Started with Knowledge...*, op. cit., s. 18.

to nie wszystko, gdyż wiedza jest kategorią dynamiczną, a nowe zasoby są tworzone na bazie istniejącej wiedzy²⁶.

Elementami zakłócającymi tworzenie map wiedzy są wspomniane szумы, luki informacyjne bądź niedobór czy nadmiar informacji uniemożliwiają stworzenie pełnej mapy wiedzy w zakresie danego problemu, jednak wykorzystanie tychże map w procesie rozwiązywania problemów może przyczynić się do powstawania nowej wiedzy, a z pewnością pozwala na identyfikację stanu wiedzy w danym obszarze. Wykorzystanie map wiedzy może występować już na etapie przeprowadzania analizy informacji i jej celem jest odpowiedź na pytania: jaki jest stan wiedzy w zakresie rozważanego problemu? Gdzie są luki informacyjne? Jakie są niedobory wiedzy? Jakie i czy są możliwości wypełnienia tych luk/niedoborów informacji?

4.5. Rodzaje map wiedzy

„Efektywna mapa wiedzy nie tylko utrzymuje i pokazuje wiedzę na poziomie skoncentrowanego zastosowania i relacje, ale także działa, jako graficzna, wspólna płaszczyzna porozumienia użytkowników (graficzny interfejs użytkownika) dla bardziej szczegółowych map i danych. Dodatkowo te połączenia mogą być rozszerzane efektywnie do wielu innych źródeł szczegółowej wewnętrznej i zewnętrznej wiedzy w tekście, opowiedzianej historii, obrazie, formie numerycznej, modelu lub w formach multimedialnych”²⁷. W konsekwencji występuje wiele rodzajów map, które kolejni, powoływani autorzy podzielili według różnych kryteriów.

Pierwsze z podejść autorstwa B. Karimi i M. Saeedikia wyróżnia pięć typów map wiedzy²⁸:

- mapy źródeł wiedzy - to struktury map popularne wśród ekspertów w firmach,
- mapy zasobów wiedzy – ten typ wiedzy wizualnie określa istniejący zasób wiedzy,
- mapy struktury wiedzy – prezentują globalną architekturę domeny wiedzy i relacje,
- mapy zastosowania wiedzy – pokazują, który typ wiedzy powinien być zastosowany na określonym etapie procesu,
- mapy rozwoju wiedzy – to mapy, które mogą być używane do obrazowego zaprezentowania koniecznych etapów w kierunku rozwijania pewnych kompetencji.

²⁶ S. Little, T. Ray, *Managing Knowledge*, Second Edition, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2005, s. 36.

²⁷ E.F. Vail III, *Knowledge Mapping: Getting Started with Knowledge...*, *op. cit.*, s. 17.

²⁸ B. Karimi, M. Saeedikia, *Building a Knowledge Map Based on Process...*, *op. cit.*, s. 2405.

Poza wymienionymi pięcioma typami map można sobie wyobrazić wiedzę, która łączy niektóre z powyższych typów map w pojedynczą mapę. Typowo łączy się mapę zastosowania wiedzy z mapą źródeł wiedzy.

M.J. Eppler wskazuje na obszary zastosowania map wiedzy oparte na zadaniach zarządzania wiedzą²⁹:

- mapy kreacji i rozwoju wiedzy,
- mapy identyfikacji wiedzy,
- mapy oceny wiedzy,
- mapy zastosowania wiedzy.

Tego typu klasyfikacje, ze względu na syntetyczność ujęcia tematu mogą być powszechnie niezrozumiałe, niewystarczająco precyzyjne i wszechstronne by być w ogólnym użyciu zarządzania wiedzą. Jednak tworzą szerszy kontekst dla rozważanej problematyki.

W innym opracowaniu znajdujemy rozbudowaną klasyfikację map wiedzy prezentowaną przez wspomnianego autora, który wyróżnił i pogrupował różnego rodzaju graficzne metody znane w nauce i praktyce. Godny uwagi jest przyjęty sposób grupowania. Podział ten dokonany został z punktu widzenia struktury tych map. Klasyfikacja map wiedzy (tab. 4.3), wskazuje na rodzaje map, jakie można wykorzystać w organizacji.

Tabela 4.3. Klasyfikacja map wiedzy

A. Klasyfikacja map wiedzy z punktu widzenia celu lub procesu:

1. **Mapy kreowania wiedzy** – ilustrują planowane kroki w kierunku rozwoju określonej organizacyjnej kompetencji lub kreują nową wiedzę (np. tzw. mapa drogowa danej technologii).
2. **Mapy oceny lub audytu wiedzy** – ilustrują graficzną ocenę określonych zasobów wiedzy np. przy użyciu macierzy 2x2 (osie oznaczają np. bieżące możliwości i przyszłą ważność).
3. **Mapy identyfikacji wiedzy** – zapewniają graficzne, ogólne spojrzenie na zasoby wiedzy (ekspertów, patenty, praktyki) i wskazują na ich umiejscowienie.
4. **Mapy rozwoju wiedzy lub mapy uczenia się (zdobywania wiedzy):**
 - a. mapy prezentujące generalny obraz oraz ścieżki uczenia się,
 - b. mapy struktury zawartości procesu uczenia się,
 - c. mapy służące do utrwalania wiedzy.
5. **Mapy transferu wiedzy, dzielenia się nią i komunikacji** – prezentują, kto transferuje wiedzę, do kogo (jakie są ścieżki przepływu wiedzy).
6. **Mapy aplikacji wiedzy** – prezentują, jaka wiedza jest konieczna do przeprowadzenia pewnych procesów lub kroków w danym procesie.
7. **Mapy prezentacji marketingowej wiedzy** – mogą być wykorzystywane by zasygnalizować posiadaną kompetencję w danym zakresie szerokiej publiczności.

²⁹ Ibidem, s. 62.

B. Klasyfikacja map z punktu widzenia zawartości:

I. Za pomocą cyfrowych i analogowych formatów zawartości:

1. Strony internetowe (w tym blogi, portale, strony domowe)
2. Dokumenty (w tym książki)
3. Bazy danych i inne zasoby danych
4. Obiekty uczenia się, kursy internetowe lub moduły
5. Inne formaty plików (np. szkice, rysunki)

II. Za pomocą typu zawartości:

1. Metody
2. Procesy
3. Eksperci (w tym grupy)
4. Organizacje, oddziały, instytucje
5. Doświadczenia
6. Umiejętności i kompetencje
7. Koncepty
8. Wydarzenia
9. Patenty
10. Wiedza, przepływy komunikacyjne lub relacje
11. Zainteresowania lub potrzeby wiedzy

C. Klasyfikacja map wiedzy z punktu widzenia poziomu:

1. Mapy wiedzy osobistej (wizualizujące czyjeś własne umiejętności lub kontakty eksperckie)
2. Mapy wiedzy komunikowanej między dwoma osobami (wspomagające kreowanie wiedzy, jej transfer lub ocenę pomiędzy dwoma osobami)
3. Mapy wiedzy dla zespołu (wizualizują umiejętności już posiadane oraz wymagane w zespole projektowym)
4. Mapy wiedzy w oddziale
5. Mapy wiedzy w społeczności
6. Mapy wiedzy w organizacji
7. Mapy wiedzy międzyorganizacyjne lub sieciowe

D. Klasyfikacja map wiedzy z punktu widzenia graficznego:**I. Format tabel bazowych:**

1. Tabele grupujące osoby w oparciu o umiejętności.
2. Tabele zakresu umiejętności mierzonego potencjałem ludzi.
3. Grupowanie ludzi w oparciu o dokumentację.
4. Tabele zespołów w oparciu o doświadczenia projektowe.

II. Format diagramu:

1. Diagramy struktur:
 - a. diagramy Venn'a,
 - b. kręgi koncentryczne (lub bez segmentów),
 - c. macierze (2x2),
 - d. diagramy sieci,
 - e. mapy myśli,
 - f. mapy pojęć,
 - g. mapy poznawcze,
 - h. mapy strategii,
 - i. diagram ryby (wykres Ishikawy – przyp. autora).
2. Diagramy procesów:
 - a. oś czasu,
 - b. schemat ścieżki przepływów (*swim lane chart*),
 - c. schematy przepływów (*flow chart*),
 - d. łańcuch wydarzeń,
 - e. metoda ścieżki krytycznej,
 - f. wykresy Gantt'a,
 - g. diagram cykliczny,
 - h. drzewa decyzyjne,
 - i. łańcuch wartości,
 - j. plan lotu.

III. Format kartograficzny:

1. Mapy geograficzne: globu, kontynentalne, kraju, enklaw, regionów.
2. Mapy informacyjne: park.
3. Mapy kanałów/metra
4. Mapy galaktyk/gwiazd
5. Mapy mórz/oceanów
6. Mapy budowli/architektoniczne.

IV. Format metaforyczny:

- a. Z dziedziny natury: drzew, lodowców, kanionów, gór, rzek, itd.
- b. Stworzone przez człowieka przedmioty kultury materialnej: domy, świątynie, ekrany radarowe, mosty, tory wyścigowe.

E. Klasyfikacja map z punktu widzenia metod tworzenia:

1. Automatyczne i dynamiczne mapy generowane przez komputer (jakby samoorganizujące się mapy).
2. Mapy częściowo automatyczne generowane (automatycznie zgromadzone i zoptymalizowane przez analityków).
3. Mapy zaprojektowane raz przez ekspertów w danej dziedzinie i następnie wykorzystywane w ten sam sposób przez wszystkich użytkowników.
4. Mapy tworzone wielokrotnie, modyfikowane lub rozbudowywane przez użytkowników samodzielnie (mapy wytworzone przez środowisko).

Źródło: M.J. Eppler, *A process-based classification of knowledge maps and Application Examples*, "Knowledge and Process Management" 2008, Vol. 15 No 1, s. 64.

Zaprezentowana w szerokim ujęciu klasyfikacja map wiedzy wskazuje – biorąc pod uwagę wybrane kryteria – na rodzaje i formy map, jakie można spotkać w organizacji.

Inną typologię map wiedzy spotykamy w opracowaniu M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R. Hasem Amiri, którzy dokonali porównania wybranych technik map wiedzy³⁰ (tab. 4.4).

Tabela 4.4. Porównanie wybranych technik map wiedzy wg M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R. Hasem Amiri

	Żółte strony (Yellow Page)	Analiza przepływów informacji (Information Flow Analysis)	Analiza sieci społecznej (Social Network Analysis)	Proces mapowania wiedzy (Process Knowledge Mapping)	Funkcjonalne mapowanie wiedzy (Functional Knowledge Mapping)
Wykorzystywane narzędzia do zbierania danych	System pytań i odpowiedzi, słowniki specjalistyczne i raporty	Wywiady, rejestry umiejętności i diagramy przepływu informacji, aktywne badania	Kwestionariusze, socjodramy i teoria grafów	Burza mózgow lub wywiady z osobami odpowiedzialnymi za proces	Badania i wywiady

³⁰ M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R. Hasem Amiri, *A Framework for the Selection of Knowledge Mapping...*, *op. cit.*, s. 4.

Wykorzystywane narzędzia do oceny map wiedzy	Słowniki specjalistyczne	Kwestionariusze, wywiady, znaki	InFlow, Krackplot, NetMiner	–	Obserwacje, wywiady i wewnętrzne raporty
Cele	Utworzenie przejrzystego rozwiązania dotyczącego lokalizacji wiedzy w organizacji przez rejestrowanie indywidualnych kompetencji w bazie danych lub podobnych	Ustalenie kto ma dostęp do jakich informacji i jak często	Odkrycie wzorów interakcji pomiędzy członkami sieci	Zdefiniowanie potrzebnej wiedzy, kamieni milowych decyzji, wiedzy dostępnej do wsparcia procesów, drogi dostępu do wiedzy oraz luki umiejętności	Zlokalizowanie obszarów wrażliwych na wiedzę i tych gdzie występuje wiedza krytyczna
Podejście mapowania wiedzy	Oparte na projekcie	Oparte na relacji	Oparte na relacji	Oparte na procesie	Oparte na procesie
Utworzenie statycznej lub dynamicznej mapy	Statyczne	Statyczne	Dynamiczne	Dynamiczne	Dynamiczne
Wsparcie cichej lub jawnej wiedzy	Jawnej	Cichej	Cichej	Jawnej/Cichej	Jawnej/Cichej

Źródło: M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R. Hasem Amiri, *A Framework for the Selection of Knowledge Mapping...*, *op. cit.*, s. 4.

M. Golińska-Pieszyńska wyodrębnia następujące rodzaje map wiedzy³¹:

- topograficzne mapy wiedzy – służące do lokalizowania osób mających określone umiejętności, a także do prezentacji poziomu ich wiedzy w konkretnej dziedzinie. Narzędzie to pozwala na szybsze określenie,

³¹ M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne...*, *op. cit.*, s. 41.

kto i gdzie posiada najodpowiedniejsze kwalifikacje do realizacji zadania;

- mapy zasobów informacji – służą do określania, gdzie (centralna baza danych, archiwum, umysł emerytowanego pracownika itp.) i w jakiej postaci (notatki, pliki tekstowe, prezentacje, pliki multimedialne itp.) znajdują się informacje. Uwzględniają one stopień nagromadzenia zasobów, a także objaśnienia, jak do nich dotrzeć i w jaki sposób je przetwarzać;
- systemy informacji geograficznej (GIS) – służą do prezentacji geograficznego rozmieszczenia zasobów wiedzy. Przykładem może być wzbogacenie multimedialnej mapy województwa o informacje dotyczące punktów serwisowych i przedstawicieli handlowych, co może wpłynąć na opracowanie wydajniejszego systemu obsługi klienta;
- mapy źródeł wiedzy – określają źródła wiedzy dostępne w konkretnym zespole, w całej organizacji, a także jej otoczeniu. Narzędzie to pomaga ustalić, kto w wymienionych obszarach dysponuje wartościową wiedzą (potrzebną w konkretnej sytuacji problemowej).

Mapy wiedzy można pogrupować również z punktu widzenia funkcji jakie pełnią (tabela 4.5).

Tabela 4.5. Trzy typy map wiedzy

Typy map wiedzy	Charakterystyka
Mapy źródeł wiedzy (modele wskazujące)	Modele wskazujące są mapami źródeł wiedzy, które typowo podają konkretne źródła zwykle osoby (ekspertów). Mogą one być zorganizowane ze względu na kryterium geograficzne lub ze względu na temat.
Mapy rozwoju wiedzy (modele łączące)	Modele dodające nadinformacji dotyczącej źródeł, zapewniają więcej kontekstów wizualnych na temat tego jak wiedza, do której się odnosimy może być używana, np. przez łączenie wiedzy z wizualizowanymi procesami biznesowymi.
Mapy rozwiązań (modele rozwiązań)	Modele rozwiązań pozwalają na odnoszenie obszarów wiedzy do konkretnych problemów biznesowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Eppler, *A process-based classification of knowledge maps and Application Examples*, "Knowledge and Process Management" 2008, Vol. 15 No. 1, s. 61, cyt. za: P. Novins, *Knowledge Representation*, Presentation held at MKO Semi-Annual Conference, 1997, September 8.

Odrębnym rodzajem map są mapa strategii, mapy procesu czy mapy powiązań. Stanowią najprostszy sposób analizy, jednak ich możliwości wykorzystania nie sprowadzają się tylko do analizy strategicznej i mapy te mogą być

wykorzystywane na innych poziomach organizacji. „Mapa powiązań oraz mapa procesu mogą służyć jako narzędzie analityczne lub projektowe. Dzięki nim jesteśmy w stanie określić relację między poszczególnymi działaniami a zaspokojeniem potrzeb klienta oraz osiągnięcie celów firmy”³². Mapy procesów mogą być wykorzystywane na potrzeby prowadzonej polityki personalnej bądź szeroko rozumianej infrastruktury przedsiębiorstwa.

Inną metodą jest mapowanie strumienia wartości (*Value Stream Mapping*), która jest wykorzystywana w ramach wdrażania koncepcji Lean Management. Mapowanie strumienia wartości polega na wizualizacji „zarówno przepływu informacyjnego, jak i materialnego. W tym celu dokonuje się odwzorowania za pomocą techniki „*big picture*”. Nawiązuje ona w swej istocie do stenografii organizatorskiej, a cechą odróżniającą ją od innych technik kartowania jest wykorzystanie odmiennych symboli na oznaczenie różnych zdarzeń w odwzorowywanym procesie. Mapowanie strumienia wartości polega, więc na wizualizacji przepływu materiałów i informacji od momentu wejścia produktu w postaci surowców, przez wszystkie etapy produkcji, aż do momentu wysyłki skończonych produktów”³³.

Wszelkiego rodzaju typologie map wiedzy systematyzują przedmiotową problematykę mogą jednocześnie ograniczać ich zastosowanie. Tymczasem mapy wiedzy charakteryzując się dynamicznością ewoluują, zmieniając przy tym formę oraz zwiększając możliwości zastosowania. Klasyfikacje skupiają się na głównych funkcjach i typie zawartości map wiedzy, a lekceważone są inne elementy takie jak: format graficzny, zakres, środek działania, sposób kreacji lub wymagany poziom umiejętności.

4.6. Podsumowanie

W wyniku projektu – wystawy „*Oddźwięki*” realizowanego w 2014 roku w Bunkrze Sztuki, postawiono tezę, że rezygnacja ze ścisłej, zapośredniczonej przez wzrok kontroli nad procesem powstawania obrazu stymuluje intensywniejszy odbiór rzeczywistości oraz bardziej kreatywne kształtowanie opisu ją języka. Wnioski jakie płyną z tej wystawy, to że wizualizacja wiedzy sprzyja kreatywności³⁴. Biorąc udział w tym projekcie można było przekonać się, jakie istnieją rozbieżności między przekazem werbalnym zinterpretowanym przez odbiorcę a wizualizowanym w obrazie jaki stworzył. Obraz widziany przez nadawcę werbalnego przekazu jest najczęściej odmienny od tego, jaki na pod-

³² K. Oblój, *Strategia organizacji, W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2007, s. 377.

³³ *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, (red.) J. Czekaj, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 133.

³⁴ *Oddźwięki, Miesiąc Fotografii w Krakowie 2014*, <http://bunkier.art.pl/?wystawy=miesiacfotografii-w-krakowie>, [17.05.2014].

stawie tego werbalnego przekazu tworzy odbiorca. W tym ujęciu mapy wiedzy pozwalają ujednoczyć spojrzenie na problemy, nad którymi pracują ludzie. Znaczenie podjętej problematyki wynika ze stanowiska, że niewątpliwą zaletą stosowania mapy wiedzy jest łatwość zapamiętywania treści i pobudzanie wyobraźni zarówno twórców jak i adresatów tych map. Poza tym mapy mają często postać dynamicznego narzędzia, w którym wprowadzane są zmiany przez użytkowników. Aktualizowanie w czasie rzeczywistym wykorzystywanych map sprawia, że stają się jeszcze bardziej użyteczne niż gdyby tylko stanowiły źródło wiedzy historycznej.

Mapy wiedzy należy traktować, jako formę dochodzenia do wiedzy na podstawie posiadanych zasobów informacji i wiedzy, które w wyniku pracy z nimi tworzą nową wiedzę. Jednocześnie mapy wiedzy służą identyfikacji zasobów wiedzy – wskazują jej posiadaczy - i stanowią graficzne odwzorowanie zależności między dysponowanymi przez organizację aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy, możliwościami zastosowania oraz lukami wiedzy.

Organizacja zasobów wiedzy przy wykorzystaniu map wiedzy pozwala zlokalizować, gdzie fizycznie znajduje się wymagana wiedza. Jednak jeżeli dana osoba szuka informacji o kliencie, system klasyfikacji fizycznej jest nieprzydatny ponieważ wiedza o kliencie jest rozproszona i znajduje się w wielu systemach. W tym przypadku najlepszym systemem organizacji wiedzy będzie konceptualna baza wiedzy zawierająca kategorię „klient”³⁵.

W organizacjach, w których zarządzanie wiedzą jest przyjętym podejściem, mapy wiedzy wykorzystuje się w wielu obszarach począwszy od zespołowej pracy nad projektami poprzez szkolenia, prezentacje pomysłów, a skończywszy na indywidualnym uczeniu się. Mapy wiedzy nieporównywalnie zwiększają dostępność wiedzy poprzez graficzną prezentację przepływów wiedzy. Stąd zarządzanie wiedzą wymaga stosowania palety odpowiednio dobranych narzędzi, gdzie mapy są tylko jednym z nich.

Literatura:

1. Argote L., Ingram P., *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2000, Vol.1, No. 82.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
3. Cieśliński W., *Mapy wiedzy – problemy organizacji niewiedzy w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, (red.) W. Cieśliński, T. 2, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2002.

³⁵ M. Golińska-Pieszyńska, *Polityka wiedzy a współczesne...*, op. cit., s. 58.

4. Czakon W., *Strukturalne uwarunkowania zarządzania wiedzą w sieciach*, „Przegląd Organizacji” 2012, Nr 5.
5. Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2000.
6. Dudycz H., *Mapa pojęć jako wizualna reprezentacja wiedzy ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
7. Duffy J., *The KM Technology Infrastructure*, “The Information Management Journal” 2000, Vol. 18, April.
8. Eppler M.J., *A process-based classification of knowledge maps and Application Examples*, “Knowledge and Process Management” 2008, Vol. 15 No 1.
9. Eppler M.J., *Making Knowledge Visible through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases*, Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters 2004.
10. Ermine J.L., Boughzala I., Tounkara T., *Critical Knowledge Map as a Decision Tool for Knowledge Transfer Actions*, “The Electronic Journal of Knowledge Management” 2006, Vol. 4, Issue 2.
11. Fricke M., *Logic and the Organization of Information*, Springer, New York 2012.
12. Gallo C., Jobs S., *Sekrety innowacji*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.
13. Garshol L.M., Moore G., *Topic maps – data model*, [w:] ISO/IEC JCT 1/SC34, January 2005, <http://www.isotopicmaps.org/sam/sam-model>.
14. Gerrig R.J., Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
15. Golińska-Pieszynska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.
16. Hansen Hansen B., Kautz K., *Knowledge Mapping: A technique for Identifying Knowledge Flows in Software Organizations*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2004.
17. Jafari M., Akhavan P., Bourouni A., Amiri R.H., *A Framework for the Selection of Knowledge Mapping Techniques*, “Journal of Knowledge Management Practice” 2009, Vol. 10, No. 1, March.
18. Kaplan R.S., Norton D.P., *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
19. Karimi B., Saeedikia M., *Building a Knowledge Map Based on Process Mapping for R&D Centers*, “Australian Journal of Basic and Applied Sciences” 2009, Vol. 3, No 3.
20. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.

21. Kulpa Z., *Koła Eulera i Diagramy Venna*, 2006, <http://www.ippt.gov.pl/~z-kulpa/diagrams/diagser/tytrob12w.pdf>, [22.01.2013].
22. Little S., Ray T., *Managing Knowledge*, Second Edition, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2005.
23. Mięka B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
24. Novins P., *Knowledge Representation*, Presentation held at MKO Semi-Annual Conference, 1997, September 8.
25. Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
26. *Oddźwięki, Miesiąc Fotografii w Krakowie 2014* , źródło:<http://bunkier.art.pl/?wystawy=miesiacfotografii-w-krakowie>, [17.05.2014].
27. Paliszkiwicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, ALPHApr, Ostrołęka 2005.
28. Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
29. Płoszajski P., Rudolf T., Mierzejewska B., Gajek B., Talaga D., Wróblewski J., Staniec A., *Zarządzanie wiedzą w Polsce – bilans doświadczeń*, SGH, <https://secure.knowledgeboard.com/download/1465/Raport-Zarz-dzanie-Wiedz-Bilans-do-wiadcze-.pdf.pdf>, [12.12.2012].
30. *Problemy zarządzania przedsiębiorstwem. Techniki Lean management i Kaizen*, (red.) A. Łazicki, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2011.
31. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
32. *Słownik pojęć ekonomicznych*, T. 10, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
33. Tapscott D., Williams A., *Wikinomia*, WAiP, Warszawa 2008.
34. *Transfer wiedzy z nauki do biznesu. Doświadczenia regionu Mazowsze*, (red.) Weresa M.A., Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007.
35. Vail III E. F., *Knowledge Mapping: Getting Started with Knowledge Management*, "Information System Management" 1999, Vol. 16, Fall.
36. Wexler M.N., *The who, what and why of knowledge mapping*, "Journal of Knowledge Management" 2001, Vol. 5, No 3.
37. Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
38. *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, (red.) J. Czekał, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
39. Zins Ch., *Knowledge Map of Information Science*, "Journal of the American Society for Information Science and Technology" 2007, Vol. 58, No 4.

ROZDZIAŁ V

IDENTYFIKACJA ISTOTNYCH DLA SUKCESU PRZEDSIĘBIORSTWA MEDIALNEGO W POLSCE ELEMENTÓW JEGO KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRZEZ ZARZĄDZAJĄCYCH PRZEDSIĘBIORSTWAMI MEDIALNYMI

5.1. Wprowadzenie

Na żadną branżę rewolucja cyfrowa nie wywarła tak ogromnego wpływu jak na media i rozrywkę¹. Badacze zgodni są co do rozpadu dotychczasowego modelu zarabiania na dziennikarstwie, ale też modelu samego dziennikarstwa, w którym zmienia się sposób zdobywania informacji, informowania o wydarzeniach i jakość produktu². Do największych wyzwań menedżerów przedsiębiorstw medialnych należą: ciągła dywersyfikacja treści medialnych (aby podtrzymać zainteresowanie odbiorców), szukanie nowych źródeł finansowania (jako odpowiedź na malejącą grupę odbiorców związaną z fragmentaryzacją odbiorców i coraz większą liczbą konkurentów, przekładające się na niższe wpływy z reklam) oraz zatrzymanie odpływających do innych oferentów medialnych konsumentów³. Dlatego media muszą szukać nowych sposobów konkurowania, wyróżnienia się na rynku, a odpowiedzią na te wyzwania może być koncepcja kapitału intelektualnego.

Badaniom omówionym w niniejszym rozdziale zostały poddane przedsiębiorstwa medialne skupiające się na – umownie nazwanych – mediach tradycyjnych (dla odróżnienia od nowych mediów), tzn. prasie, radiu, telewizji (a nie przedsiębiorstwa bazujące na portalach internetowych, internetowej telewizji czy radiu), bo to one muszą w obliczu zmian jakie przyniosła gospodarka oparta na wiedzy zmierzyć się z wymienionymi wyzwaniami. Jednocześnie zmiany jakie zaszły na rynku medialnym wymusiły na tych tradycyjnych

¹ D. Tapscott, A. Williams, *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011, s. 217.

² Ibidem, s. 217-218.

³ M. Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa 2001, s. 155.

organizacjach inwestycje również w nowe media. Każdy z badanych pracuje w przedsiębiorstwie, w którym rozwijane są media tradycyjne i nowe media, przy czym powstało jako medium tradycyjne i ta część organizacji wciąż jest rozwijana.

Przyjęto, że na kapitał intelektualny składają się⁴ kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał relacyjny, które wchodzą ze sobą w interakcje. Kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, charakterystyk, postaw osób pracujących dla organizacji, które służą do wytworzenia produktu/usługi. Kapitał strukturalny to zasób będący skutkiem działań ludzi związanych z organizacją, ale też umożliwiający im te działania. Przynajmniej w części przybiera formę zmaterializowaną i jest własnością przedsiębiorstwa. Jest zasobem określonej wielkości, odnawialnym i mającym zdolność do przyrostu. Tworzony jest przez misję, wizję i strategię, infrastrukturę techniczną i technologiczną, bazy danych, procesy i własność intelektualną. Kapitał relacyjny jest efektem działań ludzi, ich wiedzy i innych charakterystyk, ale nie przyjmuje formy materialnej będącej trwałą własnością przedsiębiorstwa. Składają się na niego relacje organizacji z otoczeniem tj. z różnymi grupami powiązаныmi z przedsiębiorstwem medialnym: odbiorcami, reklamodawcami, sponsorami, partnerami innego typu, rozmówcami, w tym gośćmi programów, informatorami, konkurentami, innymi interesariuszami np. regulatorem, dostawcami, grupami zainteresowanymi pojawieniem się w mediach (np. kancelariami prawnymi, firmami lobbującymi za jakimś rozwiązaniem) bądź firmami zarabiającymi na organizowaniu swoim klientom pojawienia się w mediach (np. agencjami public relations, agencjami investor relations). Jest zasobem o specjalnym znaczeniu dla przemysłu medialnego, gdyż atrakcyjność produktu zależy częściowo od kwestii technicznych i technologicznych, a częściowo od relacji z ludźmi na zewnątrz organizacji. Elementem nieuwzględnionym w powyższych klasyfikacjach jest wizerunek firmy. Najbliżej mu do kapitału relacyjnego, jest zarówno skutkiem relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, jak i wpływa na te relacje – może je tak

⁴ Przyjęty podział jest wynikiem analiz literatury kapitału intelektualnego, w tym m.in.: A. Brooking, *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1998; N. Bontis, *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, „Management Decision” 2008, nr 36/2, MCB University Press; J. Purgał-Popiela, *Analiza i pomiar kapitału intelektualnego organizacji w kontekście tworzenia wartości dla jej interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 810, Kraków 2009; S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006; T. Czechowska-Świtaj, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005; *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007; Z. Antczak, *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław 2013; L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

ułatwiać jak i utrudniać (przykłady sytuacji, w których rolę odgrywa wizerunek to np. wypowiedź dla renomowanego tytułu prasowego, telefon z prośbą o wystąpienie w programie telewizyjnym postrzeganym jako szukającym sensacji i nierzetelnym, sponsorowanie wydarzenia organizowanego przez szanowany miesięcznik). Jednocześnie wizerunek jest skutkiem kapitału ludzkiego (np. rzetelni dziennikarze tworzą obraz rzetelnego medium), jak i kształtuje kapitał ludzki (łatwiej przyciągnąć pracowników do firmy, która jest dobrze postrzegana na rynku jako dobry pracodawca albo producent jakościowego wyrobu medialnego).

5.2. Założenia badawcze i metody badania

U podstaw badań podjęto się określenia, co – z punktu widzenia zarządzających – przekłada się na sukces rynkowy przedsiębiorstwa medialnego działającego w Polsce (zestaw cech przedsiębiorstwa, jego sposobów działania, charakterystyk ludzi itp.), a następnie – jeśli będzie to możliwe – przełożenia tego na język kapitału intelektualnego, co pozwoli ustalić, które jego elementy są istotne dla organizacji medialnych, a kolejno – bardziej szczegółowo – co w wybranych elementach kapitału intelektualnego przynosi wartość (rozumianą jako sukces rynkowy) organizacji.

Celem głównym badania było więc wskazanie elementów kapitału intelektualnego, które odpowiadają za sukces organizacji medialnej działającej obecnie w Polsce.

Cele szczegółowe obejmowały:

1. Uzyskanie wiedzy praktyków zarządzania odnośnie tego, co decyduje o sukcesie współczesnego przedsiębiorstwa działającego w branży mediów w Polsce.
2. Powiązanie uzyskanych odpowiedzi z koncepcją kapitału intelektualnego.
3. Uzyskanie bardziej szczegółowej wiedzy praktyków zarządzania odnośnie tego, co – w przyjętych wcześniej w wyniku analiz literatury – z wybranych elementach kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego wpływa na sukces współczesnego przedsiębiorstwa działającego w branży mediów w Polsce.

Przyjęto następujące hipotezy:

1. Zarządzający mediami są w stanie wskazać szereg elementów, odpowiadających za sukces rynkowy przedsiębiorstwa medialnego.
2. Przynajmniej część z wskazanych przez zarządzających elementów można powiązać z kapitałem intelektualnym.
3. Zarządzający są w stanie wskazać najbardziej istotne składowe elementów z zakresu kapitału ludzkiego, strukturalnego decydujące o sukcesie przedsiębiorstwa medialnego.

Dobór próby był nielosowy. Założono, że wśród uczestników badania znajdują się przedstawiciele z różnych poziomów zarządzania – osobami zarządzającymi redakcjami w przedsiębiorstwach medialnych (redaktorami naczelnymi, szefami audycji itp.) i menedżerami zajmującymi wyższe stanowiska w ramach całego przedsiębiorstwa medialnego (np. dyrektorami programowymi stacji, członkami zarządu). Założono, że badani będą reprezentować telewizję, radio, prasę i agencje informacyjne. Założono również, że wywiady prowadzone będą do uzyskania nasycenia tj. do momentu, kiedy kolejne nie będą wносить nowej wiedzy. Wstępnie uznano, za S. Kvale, że liczba respondentów wahać się będzie pomiędzy 10-15⁵. Podjęto próby umówienia spotkań celem przeprowadzenia wywiadów z 23 zarządzającymi, a ostatecznie zostały one przeprowadzone z 14 osobami i na tym etapie uznano, że kolejny wywiad nie będzie konieczny.

Badanym zapewniono anonimowość, by swobodnie wyrażali opinie. Dwóch badanych wyraziło zgodę na cytowanie ich wypowiedzi pod nazwiskiem. Są to: Zbigniew Benbenek, prezes Grupy ZPR Media, do której należą stacje radiowe (m.in. radio Eska), kanały telewizyjne (m.in. Polo TV), dzienniki i czasopisma branżowe (jak m.in. Super Express, Murator, M jak Mieszkanie); oraz Wiesław Podkański, założyciel i wieloletni prezes koncernu prasowego Ringier Axel Springer Polska (który wydaje m.in. Fakt, Przegląd Sportowy i Newsweeka), a obecnie jego prezes honorowy i prezes Izby Wydawców Prasy.

Grupę badanych można scharakteryzować według: obecnego związku badanych z organizacjami medialnymi, sprawowanej przez nich funkcji, ich doświadczeniu, typie medium, dla którego pracują, specjalizacji (tematycznej) medium, dla którego pracują, kapitale właścicielskim medium, geograficznym zasięgu jego działania oraz medialnym zasięgu jego działania. Większość badanych to zarządzający w randze naczelnego lub wicenaczelnego redakcji. Dla połowy badanych obecne stanowisko zarządcze jest pierwszym w ich doświadczeniu zawodowym w mediach. Udało się zgromadzić przedstawicieli wszystkich rodzajów mediów tradycyjnych, zarówno ogólnych jak i specjalistycznych. Zaledwie dwóch z 12 badanych pracowało (w momencie przeprowadzania badania) dla mediów państwowych. Większość badanych zatrudniona była przez prywatnych właścicieli zagranicznych (w przypadku 10 właścicieli Polska jest tylko jednym z rynków, na których posiadają media tradycyjne). Więcej niż połowa badanych pracowała dla organizacji, która ogranicza się do jednego typu tradycyjnego biznesu medialnego, tj. do radia, prasy albo telewizji.

Z badanymi spotykano się w ich miejscu pracy bądź wskazanym przez nich innym lokalu. Wywiady nagrywano, równocześnie zapisując wskazania badanych, które wymagały doprecyzowania. Następnie wywiady zostały w całości

⁵ S. Kvale, *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 88.

spisane, a odpowiedzi badanych uszeregowane, jak zaprezentowano w dalszej części rozdziału.

Pytania podzielono na dwie części. W pierwszej pytano o dowolne czynniki, które ich zdaniem decydują o sukcesie przedsiębiorstwa medialnego (odpowiednio do ich miejsca pracy – prasowego, radiowego, telewizyjnego) działającego obecnie na polskim rynku. W drugiej zawężono pytania o konkretne oczekiwane przez nich elementy kapitału ludzkiego, relacyjnego i strukturalnego, przy czym nie używano terminologii kapitału intelektualnego, lecz w zakresie kapitału ludzkiego pytano o idealne cechy pracowników/współpracowników, co sprawia, że przynoszą wartość organizacji, tj. uczestniczą w osiągnięciu przez nią sukcesu, jakie jest znaczenie szkoleń pracowników/współpracowników w kontekście wypracowywania sukcesu przedsiębiorstwa; w zakresie kapitału strukturalnego: na ile istotne są prace nad efektywnością organizacji i jak tę efektywność definiują zarządzający (tzn. nad czym prowadzone są prace); w zakresie kapitału relacyjnego: o najważniejsze aspekty relacji z trzema grupami interesu (rozmówcami/bohaterami, odbiorcami i reklamodawcami).

W trakcie badań, napotkano na ograniczenie, które są wynikiem różnej wiedzy osób badanych z zakresu zarządzania, część z nich to dziennikarze, którzy stali się zarządzającymi, ale zarządzają poprzez własną intuicję i doświadczenie, nie przeszli profesjonalnych szkoleń menedżerskich, nie dysponują więc szerokim aparatem pojęciowym z zakresu nauk o zarządzania. W takich sytuacjach modyfikowano używane słownictwo, tłumaczono pojęcia.

5.3. Wyniki badań

Badani zgodnie twierdzili, że przedsiębiorstwo medialne wygrywa dziś z innymi jakością produktu, który tworzy, choć podkreślali, że w przypadku każdego medium jakość nie oznacza tego samego. Jakościowy tabloid będzie zupełnie innym produktem niż jakościowy dziennik ekonomiczny, bo zarządzający jednym i drugim inaczej definiują tę jakość. Poza jakością badani wskazywali na aspekty, które zdecydowano się pogrupować według czynników związanych z: produktem medialnym o konkretnych cechach, będących wynikiem m.in. sposobu działania pracowników i współpracowników organizacji; organizacją i sposobem jej działania; relacjami organizacji. Podział ten jest umowny i płynny. Wcześniej już wskazywano przenikanie się różnych elementów kapitału intelektualnego, tak i tutaj również działania pracowników związane z ich cechami powiązane są ze sposobami działania organizacji. W tym miejscu należy również zaznaczyć, że część wskazanych przez różnych zarządzających aspektów jest węższych, a część szerszych, a więc zawierających w sobie niektóre z tych węższych. W efekcie więc może powstać wrażenie częściowego powtarzania pewnych elementów. Na tym etapie celowo nie zostało

ono jednak wyeliminowane. Część podobnych do siebie wskazań umieszczono jako jedno wskazanie. Odpowiedzi badanych ukazują kolejne tabele.

W tabeli 5.1. uwzględniono również wskazania pozornie niezwiązane wprost z cechami produktu, ale z osobami pracującymi nad tym produktem. To jednak one i ich sposób działania decydują o ostatecznych cechach tego produktu – jak szybko jest podany, na ile wizualnie dopracowany itd., stąd ich obecność.

Tabela 5.1. Czynniki sukcesu organizacji medialnej związane z charakterystyką produktu

Cecha produktu/ działania ludzi	Powiązany element kapitału intelektualnego (rodzaj kapitału)
Szybkość („być przed innymi”)	Doświadczenie, wiedza, zaangażowanie indywidualne i zespołowe, motywacja, infrastruktura techniczna i technologiczna, relacje z rozmówcami/informatorami (kapitał ludzki, strukturalny i relacyjny)
Oryginalność, ekskluzywność treści („mieć coś, czego nie mają inni”)	Wiedza ogólna i wiedza dedykowana, relacje z rozmówcami/informatorami (kapitał ludzki i relacyjny)
Dopasowanie produktu do grupy docelowej (np. muzyki w radiu)	Szczegółowe bazy danych o odbiorcach (ich potrzebach), wiedza (kadry zarządzającej jak je wykorzystać, a następnie dziennikarzy i innych twórców treści), strategia, (kapitał ludzki i strukturalny)
Estetyka/walory wizualne produktu	Wiedza dedykowana (grafików, layouterów, montażystów itp.), doświadczenie, infrastruktura techniczna i technologiczna (kapitał ludzki i strukturalny)
Właściwy sposób podania (np. uproszczenie przekazywanego tematu tak, by był zrozumiały dla każdego odbiorcy lub wystarczające pogłębienie tematu w przypadku produktu specjalistycznego)	Doświadczenie, wiedza dedykowana (dziennikarzy, wydawców, redaktorów), szczegółowe bazy danych o odbiorcach (ich możliwościach odbioru); (kapitał ludzki i strukturalny)
Kompleksowość produktu (dostarczanie dodatkowych elementów – danych, komentarzy)	Wiedza dedykowana (dziennikarzy i innych twórców treści), adaptacyjność, infrastruktura techniczna i technologiczna (kapitał ludzki i strukturalny)

Dopasowanie produktu do kanału dystrybucji (np. ten sam tekst w wydaniu gazety i na jej portalu internetowym powinien się różnić niektórymi elementami)	Wiedza dedykowana (zarządzających i dziennikarzy oraz innych twórców treści), adaptacyjność, bazy danych o odbiorcach, procesy (kapitał ludzki i strukturalny)
Dobre nazwiska („niekoniecznie znane”, „wykreowane przez dane medium”)	Doświadczenie, wiedza i wiedza dedykowana, odnowa zespołu, staż pracy, satysfakcja, motywacja, wizerunek indywidualnego pracownika i współpracownika (kapitał ludzki i wizerunek)
Dobór dobrych zarządzających	Doświadczenie, wiedza dedykowana, staż pracy, motywacja, satysfakcja (kapitał ludzki)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.2 uwydatnia na jakie elementy kapitału intelektualnego powiązane z organizacją medialną, a oddziałujące na jej sukces, wskazywali zarządzający.

Tabela 5.2. Czynniki sukcesu organizacji medialnej związane z jej charakterystyką

Organizacja i jej sposób działania	Powiązany element kapitału intelektualnego (rodzaj kapitału)
Elastyczność reagowania na otoczenie – postęp technologiczny, zmiany społeczne (np. oferta dla młodego pokolenia, które nie zna papierowych gazet)	Struktura organizacyjna, strategia, zarządzanie wiedzą, adaptacyjność organizacji i pracowników oraz współpracowników (kapitał strukturalny i ludzki)
Powtarzalność jakości, dbałość o warsztat dziennikarski	Doświadczenie, wiedza i wiedza dedykowana, motywacja, zaangażowanie, infrastruktura techniczna i technologiczna, procesy (kapitał ludzki i strukturalny)
Krótką ścieżkę decyzyjną, szybkość podejmowanych decyzji	Struktura organizacyjna (kapitał strukturalny)
Konsekwentnie realizowana wieloletnia strategia	Rotacja pracowników i współpracowników, rotacja kadry zarządzającej, strategia (kapitał ludzki i strukturalny)
Umiejętność przestawienia się na nowe sposoby zarabiania pieniędzy	Adaptacyjność, innowacyjność oraz kreatywność pracowników i współpracowników oraz organizacji jako całości, doświadczenie i wiedza zarządzających, własność intelektualna (kapitał ludzki i strukturalny)

Rozwinięcie innej nogi biznesu, która pozwala na swobodę finansową i rzetelną produkcję medialną	Adaptacyjność, innowacyjność oraz kreatywność pracowników i współpracowników oraz organizacji jako całości, własność intelektualna, doświadczenie i wiedza zarządzających, konkretny element strategii (kapitał ludzki i strukturalny)
Umiejętne poszerzanie marki tzn. wchodzenie z nią w kolejne obszary działalności medialnej	Kreatywność i innowacyjność pracowników i współpracowników, doświadczenie i wiedza zarządzających, badania, strategia (kapitał ludzki i strukturalny)
Umiejętne podpatrywanie trendów na zachodnich rynkach	Doświadczenie i wiedza zarządzających, badania i raporty, strategia (kapitał ludzki i strukturalny)
Technologia („inwestycje w nią i inwestycje w ludzi, którzy ją wdrażają”)	Infrastruktura technologiczna, szkolenia (kapitał ludzki i strukturalny)

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna tabela (tab. 5.3) koncentruje się na elementach związanych z relacjami, które pozwalają przedsiębiorstwu medialnemu odnieść obecnie sukces. Do relacji włączono również wizerunek.

Tabela 5.3. Czynniki sukcesu organizacji medialnej związane z relacjami

Różne aspekty relacji organizacji	Powiązany element kapitału intelektualnego (rodzaj kapitału)
Umiejętność zarządzania relacjami (wewnątrz firmy i na zewnątrz)	Relacje (efekty) z pracownikami i współpracownikami, kontrahentami, odbiorcami, reklamodawcami, konkurentami, regulatorem, innymi grupami (kapitał relacyjny)
Umiejętność połączenia wiedzy pracowników z wypracowanymi relacjami	Relacje z pracownikami i relacje pracowników z różnymi grupami, procesy, strategia zarządzania wiedzą, własność intelektualna (kapitał relacyjny i strukturalny)
Komunikacja z otoczeniem	Intensywność kontaktu biernego, aktywnego z odbiorcami, reklamodawcami, konkurentami, regulatorem, innymi grupami (kapitał relacyjny)
Przyzwyczajanie odbiorców	Lojalność odbiorców (kapitał relacyjny)
Marka i reputacja („które są rękojmią jakości”)	Wizerunek w oczach odbiorców, innych grup (wizerunek)
Wiarygodność i rzetelność („które budują zaufanie”)	Wizerunek w oczach odbiorców, pracowników, innych grup (wizerunek)

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 5.3 zarządzający oczekują m.in., że połączenie wiedzy i relacji dziennikarzy pozwolą stworzyć nie tylko produkt medialny, ale wspomóc inne produkty oferowane przez organizację medialną bądź też inne działy organizacji medialnej. W praktyce przekłada się to na przekazanie informacji np. o problemie, który dotyka dużą grupę osób, a o którym można zrobić konferencję czy warsztaty; o nowej firmie wchodzącej na rynek, która może chcieć się w związku z tym zareklamować.

Wymienione w tabelach 5.1–5.3 umiejętności/sposoby działania/cechy pozwalają, zdaniem badanych, przyciągnąć odbiorcę (sprzedać więcej egzemplarzy i/lub sprzedać je drożej, pozyskać więcej słuchaczy i widzów) i reklamodawcę (sprzedać więcej reklam, mieć wyższy cennik, móc sobie wybierać reklamodawców). a więc w efekcie przekłada się na sukces przedsiębiorstwa.

Badani zgodnie podkreślali szczególną wartość kapitału ludzkiego, stwierdzili m.in. „wygrywa się ludźmi”, „media to jest *people business*, tu nie zwyciężamy technologią, ale kompetencjami ludzi”. Dostrzeganie konieczności rozwoju kapitału ludzkiego wynikało już wcześniej ze wskazanych powyżej czynników sukcesu firm medialnych – gdy zarządzający wprost mówili o „dobrych nazwiskach”, „właściwym doborze zarządzających” i „inwestycjach w ludzi”, którzy znają technologię. Zapytano badanych o konkretne cechy/umiejętności/charakterystyki pracowników/współpracowników przynoszących największą wartość przedsiębiorstwu. Według badanych: są inteligentni, chcą się uczyć i faktycznie się uczą, mają co najmniej elementarną wiedzę merytoryczną, choć nie muszą być ekspertami, wykazują się szerokimi zainteresowaniami, są ambitni rozumieją zmiany, są otwarci na ludzi i empatyczni, umieją słuchać, myślą nieszablonowo, są kreatywni, mają doświadczenie, lubią swoją pracę, są etyczni, są wiarygodni, mają pasję, mają poczucie misji i są zmotywowani. Badani wiązali motywację do pracy ze swobodą działania, odpowiednim wynagrodzeniem, atmosferą w pracy i klimatem zaufania. Podkreślali konieczność budowy przez zarządzających poczucia bezpieczeństwa i zaufania. Wiedza i jej elementy są z kolei, ich zdaniem, naturalnym skutkiem pasji w danej dziedzinie. Niektórzy wskazywali na ogromną rolę stałego składu zespołu, który „ma wyćwiczone zachowania i w lot wszystko rozumie”, a rotacja powoduje „utrata sprawności organizacyjnej”. Podkreślali również wagę pracy w zespole, bo cenny dziennikarz powinien być „indywidualistą”, który „odnajduje się w zespole”.

Podsumowaniem wskazań badanych w zakresie idealnych cech pracowników i współpracowników jest tabela 5.4, w której przedstawiono również powiązanie z elementami kapitału intelektualnego.

Tabela 5.4. Cechy idealnego pracownika i współpracownika przedsiębiorstwa medialnego w kontekście kapitału intelektualnego.

Cecha pracownika/ współpracownika organizacji	Powiązany element kapitału intelektualnego (rodzaj kapitału)
Inteligentny, uczy się, ma elementarną wiedzę merytoryczną i szerokie zainteresowania oraz pasję	Wiedza ogólna i wiedza dedykowana, wykształcenie, zaangażowanie (kapitał ludzki)
Doświadczony	Staż pracy (kapitał ludzki)
Otwarty na ludzi, umie słuchać, empatyczny	Relacje z rozmówcami, relacje z innymi pracownikami i współpracownikami (kapitał ludzki)
Ambitny i zmotywowany (finansowo i pozafinansowo)	Motywacja (kapitał ludzki)
Kreatywny, myśli nieszablonowo	Kreatywność i innowacyjność (kapitał ludzki)
Lubi swoją pracę, ma misję	Zaangażowanie, satysfakcja (kapitał ludzki)
Rozumie zmiany	Adaptacyjność (kapitał ludzki)
Etyczny i wiarygodny	Etyczność, praca wysokiej jakości pod presją czasu (kapitał ludzki)
Umie pracować sam i w zespole	Zaangażowanie indywidualne i zespołowe (kapitał ludzki)
Dłuższy czas pracuje dla organizacji	Lojalność (kapitał ludzki)

Źródło: opracowanie własne.

Kolejno, w ramach kapitału ludzkiego, pytano o istotność szkolenia pracowników/współpracowników w kontekście sukcesu organizacji medialnej. Badani byli bardzo podzieleni. Niektórzy z nich uznawali je za niepotrzebny koszt i wręcz stratę czasu, inni za bardzo potrzebny element. Mówili o potrzebie dopasowania i zindywidualizowania szkoleń. Można wśród nich wyróżnić trzy grupy stanowisk: szkolenia nie mają sensu, szkolenia mają sens, szkolenia mają sens tylko pod pewnymi warunkami.

Następna w zestawie pytań była efektywność, jako element kolejnego z kapitałów – strukturalnego. Rozmówcy zgodzili się, że prace nad efektywnością są konieczne i jest jednym z czynników decydujących o sukcesie organizacji medialnej. Dostrzegali jednak różne aspekty efektywności. Traktowali ją jako: najlepszy poziom różnych wskaźników finansowych przedsiębiorstwa, dobór odpowiedniego sprzętu i wypracowanie metod w celu jak szybszego stworzenie produktu. Podsumowaniem wskazań nad czym organizacja medialna musi pra-

cować w kontekście poprawy efektywności i powiązaniem z kapitałem intelektualnym jest tabela 5.5.

Tabela 5.5. Elementy efektywności przedsiębiorstwa medialnego w kontekście kapitału intelektualnego

Efektywność organizacji medialnej	Powiązany element kapitału intelektualnego (rodzaj kapitału)
Najlepszy poziom wskaźników finansowych	-----
Odpowiedni sprzęt (maszyny, urządzenia)	Infrastruktura techniczna (kapitał strukturalny)
Metody pozwalające na jak najszybsze stworzenie produktu	Procesy, strategia (kapitał strukturalny)

Źródło: opracowanie własne.

W toku rozmów prowadzonych z badanymi pojawiał się element łączący kapitał ludzki z kapitałem relacyjnym. Wśród cech wartościowych (z punktu widzenia przedsiębiorstwa) osób, choć nie uwzględnionych w tabeli 5.4, powtarzało się wskazanie na bazę kontaktów pracownika/współpracownika. Fizycznie ma postać notesu lub komputerowego pliku, ale – jak podkreślali rozmówcy – użyteczna, choć niesłusznie, jest głównie dla właściciela bazy, który poza posiadaniem numeru telefonu do „kontaktu”, zbudował z nim relacje. Na potrzeby niniejszej pracy zdecydowano się przyporządkować tę cechę pracownika/współpracownika kapitałowi relacyjnemu. „Relacja otwiera rozmowę, przyspiesza skontaktowanie się z rozmówcami, informatorami, reklamodawcami”, ale „nie zastępuje merytoryki, przygotowania do rozmowy” – zaznaczał jeden z badanych. Badanych dopytano o – ich zdaniem – najważniejsze elementy decydujące o sukcesie w relacjach z rozmówcami/informatorami/bohaterami produktów medialnych, odbiorcami i reklamodawcami tzn. przyniesieniu wartości dla organizacji medialnej.

Za najważniejsze w relacjach z rozmówcami, informatorami, bohaterami programów i tekstów uznawali zaufanie: „Nie ujawnimy źródła, nie przekręcimy twoich słów, napiszemy z sensem” – tłumaczyli. Zaufanie to dotyczy więc ochrony tożsamości źródła i tego, że autor stworzy jakościowy produkt, w czym dlatego „warto wziąć udział i pomóc, dostarczając informację”.

Kolejno pytano o następny element kapitału relacyjnego, a mianowicie relacje z odbiorcami. „Do pisania tekstów wykorzystujemy też opinie i komentarze czytelników” – przyznało kilku badanych. Odbiorcy też mogą być więc współtwórcami treści, a przynajmniej inspirować dziennikarzy. Dlatego

warto rozwijać tę relację. „Odbiorcy i interakcja z nimi, słuchanie, odbieranie i wykorzystywanie sygnałów” wymagają „stworzenia narzędzi pozwalających na ten kontakt, wyzwalających reakcję i komunikację” – tłumaczył jeden z zarządzających.

Z przyjęto podziału kapitału relacyjnego poddano dodatkowym pytaniom jeszcze relacje z reklamodawcami, którzy w dużej mierze decydują o kondycji finansowej przedsiębiorstwa. W wersji idealnej, jak wskazywali badani, relacje te polegają na pokazaniu i udowodnieniu, że „tworzy się wartościowy kontent”, „ludzie z redakcji są doświadczeni”, a „słupki sprzedaży” dobre. Wskazywali również na wartość regularnego kontaktu ze strony jednej i tej samej osoby reprezentującej przedsiębiorstwo, co pozwala na zbudowanie stałej i stabilnej relacji. Przedsiębiorstwa medialne nie mają jednak często bezpośredniego kontaktu z reklamodawcami, bądź ten kontakt jest utrudniony i muszą go dopiero wypracować, ze względu na wytworzony system pośredników – domów mediowych – które kupują na zlecenie reklamodawców czas i miejsce reklamowe.

Podsumowaniem relacji i ich najistotniejszych cech w kontekście kapitału intelektualnego widać w tabeli 5.6.

Co ciekawe nie wszyscy rozmówcy wskazali na początku wywiadu pogłębionego relacji jako czynnika, który decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa. Ogromną ich wagę natomiast zgodnie podkreślali dopiero pytani właśnie konkretnie o relacje z różnymi grupami interesu. Jednocześnie należy zauważyć, że wśród wymienionych przez zarządzających na wstępie czynników sukcesu można dopatrywać się elementów kapitału relacyjnego. Jeden z badanych mówił bezpośrednio o umiejętności zarządzania relacjami, a inni wskazywali na: komunikację z otoczeniem, organizowanie wydarzeń dla odbiorców i przyzwyczajanie odbiorców, które są działaniami związanymi z rozwojem relacji. Znamienne jest też wyrażona wprost konieczność połączenia wiedzy pracowników z wypracowanymi relacjami.

Tabela 5.6. Relacje przedsiębiorstwa medialnego w kontekście kapitału intelektualnego

Relacje i ich aspekty	Powiązany element kapitału intelektualnego (rodzaj kapitału)
Baza kontaktów dziennikarza	Baza danych, staż pracy, wizerunek dziennikarza i organizacji (kapitał ludzki, kapitał strukturalny, wizerunek)
Zaufanie wśród informatorów/rozmówców/bohaterów	Wizerunek dziennikarza i organizacji, etyczność, jakościowa praca pod presją czasu (kapitał relacyjny, kapitał ludzki, wizerunek)
Interakcja z odbiorcami	Aktywność odbiorców, technologia (kapitał relacyjny i strukturalny)

Bezpośredni kontakt z reklamodawcami i odpowiednie pokazanie się	Rozwój relacji, bazy danych, lojalność pracowników i współpracowników działu reklamy (kapitał relacyjny, strukturalny i ludzki)
--	---

Źródło: opracowanie własne.

5.4. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych udało się zidentyfikować szereg czynników związanych z kapitałem intelektualnym, które decydują o sukcesie rynkowym organizacji medialnej działającej obecnie w Polsce. Czynniki te można przyporządkować kapitałom: ludzkiemu, relacyjnemu bądź strukturalnemu, a w ich ramach bardziej szczegółowo określić charakterystykę poszczególnych elementów – wpływającą na ten sukces. We wskazaniach badanych widać jak wiele elementów kapitału intelektualnego decyduje o sukcesie przedsiębiorstwa, niewątpliwie są więc istotne dla organizacji medialnej.

Jednocześnie, co warto zaznaczyć (choć było przedmiotem dalszego, nieomówionego tutaj etapu badań) - w żadnym z przedsiębiorstw medialnych nie zidentyfikowano zarządzania kapitałem intelektualnym jako kompleksowego, sformalizowanego procesu. Wiele elementów zarządzania kapitałem intelektualnym jest obecnych jednak w codziennych działaniach przedsiębiorstw medialnych, choć raczej mają one charakter intuicyjny, a nie świadomy, uporządkowany, planowy czy sformalizowany. Rozmówcy nie wskazali również innych przedsiębiorstw medialnych, w których zarządzano by kapitałem intelektualnym (według ich wiedzy na dzień przeprowadzania wywiadu). Z tych względów za tym bardziej ważne uznaje się wypracowanie koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym i przedstawienia jej organizacji medialnej do wdrożenia, co jest zadaniem w ramach dalszych prac badawczych.

W tym miejscu warto też zaznaczyć, że choć polskie media nie doczekały się jeszcze swojej koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym, można jednak znaleźć w literaturze analizę współczesnej organizacji z branży mediów, działającej w nowych warunkach gospodarczych. Prezentację radia RMF FM z uwzględnieniem m.in. kierunków rozwoju struktury organizacyjnej, systemu zarządzania wiedzą, innowacji technologicznych, efektywności innowacji marketingowych⁶ znaleźć można w pracy zbiorowej będącej efektem badań pracowników Katedry Procesu Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

⁶ Prezentacja empiryczna: *Powstanie i rozwój Radio Muzyka Fakty sp. z o.o. jako organizacji wiedzy*, rozdz. K. Bartusik, J. Beliczyński, A. Kozina, T. Małkus, A. Stabryła, S. Wawak, K. Woźniak, *Programowanie zmian strukturalnych przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 394-419.

Literatura:

1. Antczak Z., *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Wrocław 2013.
2. Bartusik K., Beliczyński J., Kozina A., Małkus T., Stabryła A., Wawak S., Woźniak K., *Programowanie zmian strukturalnych przedsiębiorstw w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009.
3. Bontis N., *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, "Management Decision" 2008, nr 36/2, MCB University Press.
4. Brooking A., *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, London 1998.
5. Czechowska-Świtaj T., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005.
6. Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
7. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
8. Kvale S., *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
9. Mrozowski M., *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza Aspra-Jr, Warszawa 2001.
10. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
11. Purgał-Popiela J., *Analiza i pomiar kapitału intelektualnego organizacji w kontekście tworzenia wartości dla jej interesariuszy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 810, Kraków 2009.
12. Tapscott D., Williams A., *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2011.

ROZDZIAŁ VI

WYBRANE NORMATYWY ROZWOJU KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH

6.1. Wprowadzenie

Na gruncie współczesnej ekonomii i nauk o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli człowieka oraz kompetencji pracowniczych w kształtowaniu sukcesu organizacji. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których człowiek i jego kompetencje stają się kluczowym czynnikiem wzrostu w skali mikro- i makroekonomicznej. Stanowią one nie tylko komplementarny czynnik bogacenia się społeczeństw poszczególnych krajów, ale jednocześnie stają się kluczowym czynnikiem przewag komparatywnych, zwiększania produktywności oraz kształtowania zdolności rozwojowych organizacji.

W opracowaniu podjęto próbę ukazania wybranych normatywów rozwoju kompetencji pracowniczych. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia zaprezentowano kompetencje pracownicze jako wyróżnik zasobów ludzkich organizacji, ukazano statyczne i dynamiczne znaczenie pojęcia kompetencje pracownicze. W dalszej kolejności wyszczególniono normatywy holistycznego ujęcia kompetencji pracowniczych w organizacji, jak również funkcje kompetencji pracowniczych, rozpatrując je z perspektywy systemowej, sytuacyjnej, jak również kategorii pracy. W końcowej części opracowania syntetycznie zaprezentowano metody rozwoju kompetencji pracowniczych.

6.2. Kompetencje pracownicze jako wyróżnik zasobów ludzkich organizacji

Na gruncie nauk o zarządzaniu „(...) przez zasoby rozumiemy ludzi i inne rzeczy, których wprowadzenie do procesu działania może przyczynić się do osiągnięcia celu (...)”¹. Szczególnym desygnatem kategorii zasobów są zasoby ludzkie przedsiębiorstwa rozumiane jako zbiorowość pracowników tworząca system, który można określać w następujących aspektach:

- organizacyjnym, któremu odpowiadają zespoły i grupy stanowisk pracy,

¹ J. Zieleniewski., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 183-184.

- wyróżnione w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- ergonomicznym, który odnosi się do poszczególnych typów układów człowiek-maszyna lub człowiek-praca;
 - psychologicznym, jako zbiór indywidualnych zachowań ludzkich, zdeterminowanych pod względem motywacyjnym przez środowisko pracy, w szczególności zaś przez proces zarządzania;
 - społeczno-ekonomicznym, który odwzorowuje środowisko zawodowe, występujące jako siła robocza na rynku pracy;
 - prawnym, jako ogół podmiotów, będących stroną w stosunku pracy (w układzie pracodawcy-pracobiorecy)².

Wiodąca ranga zasobów ludzkich organizacji wynika z interpretacji organizacji jako przedmiotu zainteresowań teorii organizacji i zarządzania, która zgodnie z wykładnią J. Zieleniewskiego to obiekt, który został stworzony przez ludzi i w których skład – obok innych komponentów (przyrodniczych i technicznych) zawsze wchodzi ludzie³. Stąd, tworzywem całości zorganizowanego działania jest otoczenie, jednak ich twórcami „są ludzie (...), którzy dobierają z otoczenia konkretne rzeczowe składniki o właściwościach adekwatnych do podjęcia przewidzianych w programie działań (...)”⁴. Taka interpretacja organizacji prezentowana jest także na gruncie dualistycznej koncepcji bytu realnego autorstwa L. Krzyżanowskiego, zgodnie z którą organizacja to całość zorganizowanego działania osadzona w realnych składnikach bytu, tj. rzeczach i oddziaływaniach⁵. Dwukategorialna ontologia zasadza się na stwierdzeniu, że oddziaływania są obiektywne, gdyż zachodzą na mocy praw przyrody i praw rządzących zachowaniem się ludzi: ekonomicznych i socjologicznych oraz efektywnych, ponieważ przynoszą konkretne zmiany we wzajemnie oddziałujących na siebie rzeczach. Są one samodzielnie, gdyż nie muszą koniecznie współistnieć z oddziałującymi rzeczami, choć są pochodne i zależne od ich uposażenia jakościowego. W konsekwencji rzeczywistość organizacji składa się z przedmiotów, którymi są rzeczy i oddziaływania. Bez rzeczy nie ma oddziaływań, bez oddziaływań nie ma rzeczy. Ich współwystępowanie w realnym bycie

² A. Stabryła, *Aspekty ekonomiczno-organizacyjne zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Ekonomika pracy w zarządzaniu. Księga jubileuszowa dla uczczenia zasług naukowych i dydaktycznych Profesora Ferdynanda Michonia*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 59-72.

³ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzania*, wyd. 7, PWN, Warszawa 1981, s. 276-279.

⁴ L.J. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 240-241.

⁵ Desygnatami filozoficznej kategorii rzeczy są: jednostki ludzkie, składniki przyrody oraz wytwory działania człowieka, natomiast desygnatami oddziaływań są: wzajemne oddziaływania (interakcje) lub współdziałania materialne, energetyczne, informacyjne, które spajają rzeczowe składniki organizacji w zorganizowane całości oraz powodują zachodzenie zmian we własnościach rzeczy [Ibidem, s. 236].

stanowi o jego złożoności i zmienności⁶. Stąd też, uwzględniając, iż organizacje w świetle nauk o zarządzaniu są przedmiotem działalności ludzkiej, oczywistym jest, że pracownicy wyznaczają domeny działalności organizacji, dobierają z otoczenia składniki rzeczowe o właściwościach adekwatnych do podjęcia zaplanowanych działań, określają pożądane zasady łączenia tych składników w różnych układach. Powodują zaistnienie realnych i wzajemnych oddziaływań materialnych, energetycznych, informacyjnych, tworząc tym samym „(...) całości zorganizowanego działania jako kolektywne zbiory i zbiory zbiorów tych składników (...)”⁷.

Wyróżnikiem zasobów ludzkich organizacji są kompetencje pracownicze rozumiane ogólnie jako: umiejętności, zdolności intelektualne, postawy oraz zachowania potwierdzające przydatność pracownika w procesach pracy. Teoretycy i praktycy, jak również klasycy i współcześni badacze organizacji zgodnie przyjmują, iż kluczowym czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw oraz podnoszenia sprawności zespołowych form organizacji pracy są kompetencje pracownicze, na bazie których członkowie organizacji podejmują decyzje i działania oraz osiągają zamierzone cele. Taka interpretacja rangi kompetencji pracowniczych bezpośrednio wynika ze specyfiki nauk o zarządzaniu, których celem jest identyfikacja sposobów umożliwiających podnoszenie poziomu gospodarowania zasobami organizacji. Wprowadzie organizacje, oprócz czynnika ludzkiego, dysponują także zasobami materialnymi, energetycznymi i informacyjnymi, to jednak członkowie organizacji podejmują decyzje dotyczące doboru poszczególnych zasobów, sposobu ich zorganizowania w procesach gospodarczych oraz projektowania i wdrażania usprawnień. Członkowie organizacji, bazując na swych kompetencjach, odgrywają wiodącą rolę w systemie organizacji, determinując proces kreowania wartości oraz zachodzenie realnych procesów gospodarczych. Wyznaczają cele, występują w roli organizatora działań, tworzą struktury i systemy, harmonizując przy tym pozostałe zasoby organizacji (rzeczowe, finansowe, energetyczne, informacyjne, ludzkie).

6.3. Statyczne i dynamiczne znaczenie kompetencji pracowniczych

Pojęcie kompetencji pracowniczych wielowymiarowo określa zdolności członka organizacji 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. Można je zatem interpretować w dwojaki sposób, w szczególności w ujęciu statycznym i dynamicznym.

⁶ Ibidem, s. 166-169.

⁷ Tamże, s. 241.

Kompetencje pracownicze w ujęciu statycznym to wszystkie związane z pracą cechy osobowości pracownika: wiedza, umiejętności, wartości, postawy, na których bazuje, aby dobrze wykonać powierzoną mu pracę⁸, w szczególności: umiejętności, zdolności intelektualne i postawy (zob.: tabela 6.1). Kompetencje pracownicze w ujęciu statycznym odnoszą się do wiedzy pozyskanej poprzez uczenie się, tj. systemy edukacji, doświadczenie zawodowe, samodoskonalenie, na bazie której można wnioskować, iż pracownik zdolny będzie realizować funkcje stanowiska pracy.

Tabela 6.1. Atrybuty kompetencji pracowniczych

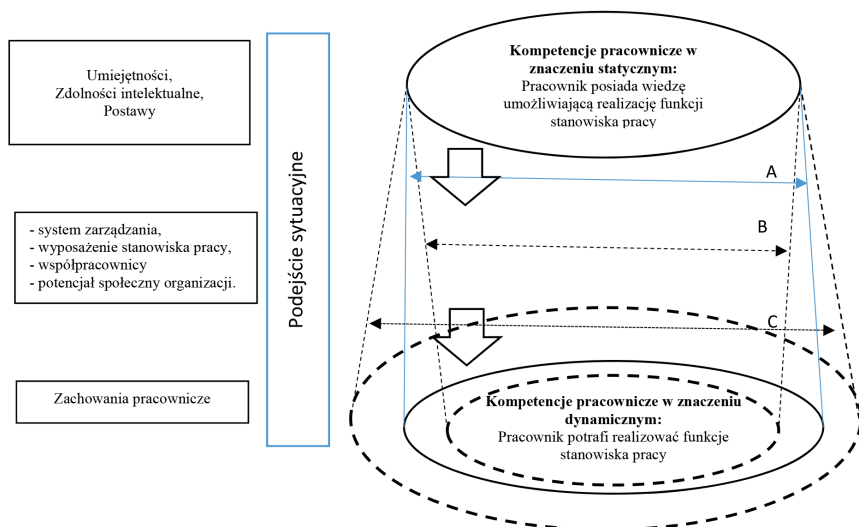
		Atrybuty elementarne
Atrybuty syntetyczne	Umiejętności	Umiejętności odpowiadające pełnionej funkcji w organizacji
		Zdolności usprawniające status quo
		Umiejętności przedsiębiorcze
		Umiejętności sprzedaży
	Zdolności intelektualne	Zdolność do innowacji
		Zdolność transformacji odkryć naukowych i idei w praktyczne zastosowania
		Zdolność samodzielnego myślenia
		Wszelchstronność, bystrość umysłu
	Postawy	Zdolność adaptacji do nowej kultury organizacyjnej
		Zdolność do pracy grupowej
		Chęć dzielenia się wiedzą, doświadczeniami, spostrzeżeniami
		Chęć nauki i samorozwoju
		Kreatywność
		Otwartość i chęć wykorzystywania nowych sposobów w nowych zastosowaniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000; R. Rostkowski, P. Zimowski, *Wartościowanie kompetencji*, „Humanizacja pracy” 2000, Nr 1-2.; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 17; O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 258-259.

Kompetencje pracownicze w ujęciu dynamicznym natomiast zwracają uwagę na stopień wykorzystania zasobów organizacji, wiążą się z systemową interpretacją organizacji, zgodnie z którą kompetencje pracownicze należy roz-

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000; R. Rostkowski, P. Zimowski, *Wartościowanie kompetencji*, „Humanizacja pracy” 2000, Nr 1-2.; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 17; O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 258-259.

patrywać jako stany dynamiczne w kontekście ich przejawiania. Dlatego w znaczeniu dynamicznym kompetencje pracownicze to zachowania przejawiane na stanowisku pracy potwierdzające posiadaną wiedzę (kompetencje pracownicze w znaczeniu statycznym). Prezentuje to rys. 6.1.



Legenda:

A – wiedza pracownika potwierdzona przeszłymi doświadczeniami, tj. edukacja formalna, rezultaty pracy (kompetencje pracownicze w znaczeniu statycznym) zgodna jest z zachowaniami pracowniczymi, tj. wiedzą pracownika przejawianą na stanowisku pracy (kompetencje w znaczeniu dynamicznym).

B – wiedza pracownika potwierdzona przeszłymi doświadczeniami, tj. edukacja formalna, rezultaty pracy (kompetencje pracownicze w znaczeniu statycznym) przekracza zachowania pracownicze, tj. wiedzę pracownika przejawianą na stanowisku pracy (kompetencje w znaczeniu dynamicznym) – demotywuje otoczenie stanowiska pracy.

C – zachowania pracownicze, tj. wiedza pracownika przejawiana na stanowisku pracy (kompetencje w znaczeniu dynamicznym) przekraczają wiedzę pracownika potwierdzoną przeszłymi doświadczeniami, tj. edukacja formalna, rezultaty pracy (kompetencje pracownicze w znaczeniu statycznym) inspirujące otoczenie stanowiska pracy.

Rysunek 6.1. Kompetencje pracownicze w ujęciu statycznym i dynamicznym

Źródło: opracowanie własne.

Rozróżnienie kompetencji pracowniczych w ujęciu statycznym i dynamicznym zwraca uwagę na fakt, iż kompetencje pracownicze rozbudowane poprzez edukację formalną i doświadczenia pracownika muszą zostać zweryfikowane, ściślej dostosowane do konkretnej organizacji i funkcji stanowiska pracy. W tym miejscu można przywołać analizy prowadzone między innymi

przez M. Spence'a, które jednoznacznie pokazują, iż edukacja formalna ma wpływ przede wszystkim na zdobycie pracy, ale nie jej produktywność⁹. Tym samym na podstawie udokumentowanego dorobku zawodowego pracownika pracodawca decyduje o zaszeregowaniu pracownika na stanowisko o wyższej produktywności (np. awans pracownika), a więc decydent przypuszcza, że pracownik spełni wymagania stanowiska pracy o wyższej produktywności. Jednakże nie ma pewności, czy awansowany pracownik tego dokona. Wynika to z tego, iż produktywność pracownika jest funkcją stanowiska pracy, a nie kompetencji pracowniczych. Posiadanie wiedzy nie jest tożsame z jej stosowaniem, które warunkowane jest czynnikami sugerowanymi przez normatywy podejścia sytuacyjnego. Sytuacyjność oznacza, że dopasowanie zawsze od czegoś zależy, a sukces dopasowania jest nietrwały i przemijający, gdyż zmiana tworzy nową sytuację od której zależą działania ludzi. Według A. Szałkowskiego „(...) zachowania zależą od sytuacji człowieka w organizacji, jak i jego osobowości. W ograniczonym zakresie sytuację tworzy człowiek aktem woli, a częściowo jest w nią wciągany (...)”¹⁰.

Taka interpretacja kompetencji pracowniczych otwiera szerokie spectrum analityczne, na bazie której możliwa jest diagnoza otoczenia stanowiska pracy z perspektywy czynników pozytywnie i negatywnie wpływających na przejawianie kompetencji pracowniczych na stanowisku pracy. Czynniki pozytywne obrazowane strzałką C (zob.: rys. 6.1) wskazują, iż otoczenie stanowiska pracy motywuje wykonawcę do skuteczności realizacyjnej i rozwoju swych kompetencji. Odwrotna sytuacja obrazowana przez strzałkę B (zob.: rys. 6.1) wskazuje, iż otoczenie stanowiska pracy wpływa demotywująco na zachowania pracownicze, wskutek czego pracownik zawęży posiadane kompetencje, co obniża produktywność pracownika na stanowisku pracy.

6.4. Holistyczne normatywy ujęcia kompetencji pracowniczych w organizacji

Holizm to teoria, która została sformułowana przez J. Smutsa, a spopularyzowana przez niektórych biologów i filozofów angielskich na początku XX wieku. Zastosowano ją także w teorii systemów. W odniesieniu do problematyki zarządzania organizacjami pewne przejawy podejścia holistycznego można odnaleźć już w pracach A. Ury¹¹ i Ch. Knoepfela¹².

Holizm zwykło się przyjmować jako tezę, zgodnie z którą całość jest większa

⁹ M. Spence, *Job market signalling*, „Quarterly Journal of Economics” 1973, No 87, s. 355-374.

¹⁰ A. Szałkowski, *Podejście sytuacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Ekonomika pracy w zarządzaniu. Księga jubileuszowa dla uczczenia zasług naukowych i dydaktycznych Profesora Ferdynanda Michonia*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 73-79.

¹¹ A. Ure, *Philosophy of Manufactures*, London 1835.

¹² Ch. Knoepfel, *Organization and Administration*, McGraw-Hill, New York 1918.

od sumy części¹³. Można go rozpatrywać także jako tezę metodologiczną, która postuluje, iż najlepszym sposobem analizy zachowania złożonego systemu jest rozpatrywanie go jako całość, a nie studiowanie zachowań jego poszczególnych elementów składowych. A zatem najlepszym sposobem zrozumienia funkcjonowania systemów złożonych jest rozpoznanie sił wpływających na zachowanie się całego systemu¹⁴. W metodologii nauk społecznych od dłuższego czasu rozpowszechnione jest podejście holistyczne zarówno w badaniu zjawisk społecznych, jak i rozwoju systemów społecznych organizacji, egzemplifikowane zwłaszcza podejściem systemowym.

Podejście holistyczne do analizy i tworzenia modeli systemów społecznych organizacji wiąże się z całościowym uwzględnianiem zmiennych (stanów, cech i relacji między obiektami) tworzących system oraz organicznym ujmowaniem relacji między składowymi tworzącymi system. Normatywy analizy holistycznej sprowadzają się zatem do identyfikacji ze zbioru cech i relacji (przede wszystkim rozpoznanych, gdyż wszystkie niemożliwe są do zidentyfikowania) jedynie cech i relacji wiodących, które odgrywają kluczową rolę w systemie oraz determinują jego zachowanie i funkcjonowanie. Zestaw analizowanych cech i relacji może obejmować np. kwantyfikowalne zmienne, w rezultacie czego dokonuje się wyszczególnienia tylko wiodących, dominujących w danym systemie¹⁵.

Holistyczne ujęcie kompetencji w organizacji należy podporządkować procesowi tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Takie postępowanie ma zapewnić właściwe zdefiniowanie i określenie sposobów rozwoju kompetencji w organizacji oraz ukazanie (szczególnie członkom organizacji), w jaki sposób następuje pomnażanie wartości przedsiębiorstwa. W tym celu niezbędne jest opracowanie modelu tworzenia wartości organizacji z uwzględnieniem kompetencji pracowniczych, kompetencji zespołów oraz kluczowych kompetencji organizacji (zob.: rys. 6.2).

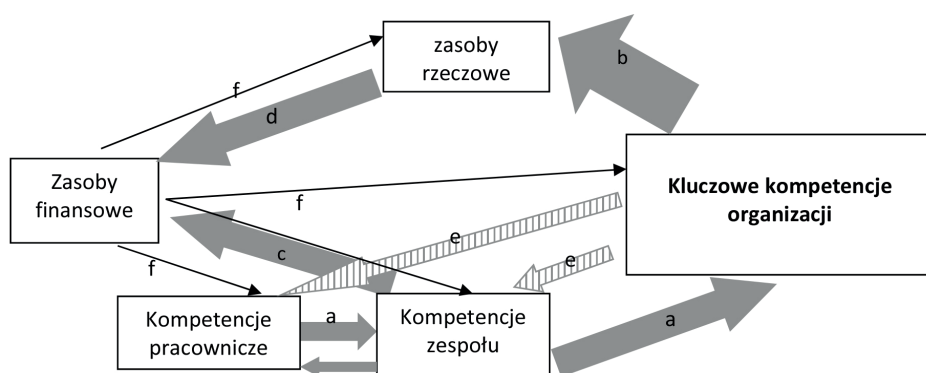
Celem modelu jest zdefiniowanie kluczowych zasobów firmy niezbęd-

¹³ Występuje jednocześnie odwrotna zależność, według której suma części jest mniejsza aniżeli całość. Przykładowo teoria kwantowa wskazuje przypadki złożonych systemów, które znajdują się w bezruchu, jednak niektóre ich podsystemy nie są w stanie spoczynku. W związku z tym, analiza całości prowadzić może do błędnej diagnozy dynamiki podsystemów, co z kolei może powodować mylną interpretację wyników pomiaru badanego systemu. W tym kontekście wyszczególnić można pojęcie korespondujące z holizmem, a mianowicie nierozdzielność (*unseparability*), która sugeruje, iż stan całości nie jest wyznaczany tylko przez stany poszczególnych części tworzących tą całość: R. Healey, *Holism and Nonseparability in Physics*, 'Stanford Encyclopedia of Philosophy', <http://plato.stanford.edu/entries/physics-holism/>, [12.10.2016].

¹⁴ Holizm metodologiczny przeciwstawia się metodologicznemu redukcjonizmowi, który poprzez analizę oraz rozpoznanie struktur i zachowania poszczególnych elementów podsystemu prowadzi do zrozumienia zachowania się systemu.

¹⁵ R. Healey, *Holism and Nonseparability in Physics*, 'Stanford Encyclopedia of Philosophy', <http://plato.stanford.edu/entries/physics-holism/>, [12.10.2016].

nych w osiągnięciu celów strategicznych, określenie stopnia ich wykorzystania oraz wskazanie w jaki sposób zasoby organizacji są ze sobą skorelowane w procesie rozbudowy wartości przedsiębiorstwa. W związku z tym, kompetencyjny model tworzenia wartości poprzez uwzględnienie wszystkich istotnych zasobów tworzących wartość w organizacji (kompetencje pracowników, zespołów i kluczowe kompetencje organizacji, zasoby rzeczowe i finansowe) prezentuje holistyczny schemat procesu tworzenia wartości w organizacji. Prostokąty na schemacie prezentują zasoby organizacji, natomiast strzałki obrazują transformacje zachodzące pomiędzy nimi. Rozmiar prostokątów i strzałek pokazuje ich relatywną istotność w procesie tworzenia wartości (im większy prostokąt, czy strzałka, tym większy wpływ na rozbudowę wartości w organizacji). Mały rozmiar 'zasobu finansowego' nie oznacza, że firma nie zamierza generować przychodów, ale że w procesie tworzenia wartości dla udziałowców zasoby pieniężne są mniej istotne. Ważniejsza natomiast jest wiedza, procesy i systemy oraz rozbudowa istotnej dla firmy wiedzy oraz systemów w celu tworzenia nowych produktów.



Rysunek 6.2. Kompetencyjny model tworzenia wartości organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Najistotniejsza transformacja zachodzi między kluczowymi kompetencjami organizacji, a zasobami rzeczowymi. W uproszczeniu zasoby rzeczowe obejmują tylko produkty firmy, zakładając, że firma nie posiada żadnych aktywów trwałych, które wpływałyby na proces tworzenia wartości (np. komputery są wzięte w leasing, a nieruchomości wynajęte). W związku z tym, strzałka **b** prezentuje transformacje kluczowych kompetencji organizacji w produkty firmy. Omawiany wektor może być prostym obrazem planu strategicznego firmy, ilustrującym wzmocnienie przedsiębiorstwa w tworzeniu pro-rynkowych produktów i usług. Druga co do wielkości strzałka **d** (od zasobów

rzeczowych do zasobów finansowych) prezentuje transformację produktów firmy w przychody ze sprzedaży. W prezentowanym modelu występują dwie transformacje równie istotnego znaczenia. Pierwsza pomiędzy kompetencjami zespołu a zasobami finansowymi (strzałka c). Wyraża ona, iż firma zamierza generować przychody ze sprzedaży własnych rozwiązań. Druga natomiast między kompetencjami zespołu a kluczowymi kompetencjami organizacji (strzałka a). Oznacza ona, że rozwój produktów firmy będzie realizowany wyłącznie na bazie kluczowych kompetencji organizacji, dodatkowo pracownicy nie będą realizować zadań na rzecz innych organizacji otoczenia (np. w ramach konsultingu). Strzałki e ilustrują, że realizacja projektów umożliwia rozbudowę kompetencji zespołowych i indywidualnych. Model także ujmuje rozwój kompetencji pracowniczych w rezultacie prac zespołowych. Wychodzące strzałki f z zasobów finansowych przedstawiają ponoszone inwestycje w odpowiednie rodzaje zasobów.

Opracowanie kompetencyjnych modeli tworzenia wartości jest konieczne z uwagi na to, iż skuteczni i doświadczeni pracownicy, posiadają w swych umysłach trudny do wyrażenia wzorzec osiągnięcia sukcesu przez 'ich' przedsiębiorstwa. Ten model myślowy wyznacza działania i decyzje pracownicze (głównie bazujące na doświadczeniu), szczególnie w sytuacjach kryzysowych, w których nie jest możliwe przeprowadzenie racjonalnego procesu podejmowania decyzji. Pomimo odmiennych doświadczeń i kompetencji, poszczególni menedżerowie i pracownicy konsekwentnie działają zgodnie z sobą tylko znanym modelem myślenia. Podstawowym celem wyznaczania kompetencyjnego modelu tworzenia wartości firmy jest odkrycie indywidualnych modeli myślowych i sprowadzenie ich do wspólnego mianownika. Wyznaczony model wskazuje pracownikom zasoby determinujące kreowanie wartości firmy oraz dostarcza wspólnego zrozumienia (*common understanding*) istoty procesu tworzenia wartości¹⁶. W takim znaczeniu uczenie pracowników kompetencyjnego modelu tworzenia wartości organizacji, jak również modelowanie, a więc tworzenie modeli przez poszczególnych pracowników, względnie zespoły pracownicze, a następnie zespołowe ich uzgadnianie (weryfikowanie) i wypracowanie wspólnej wizji procesu tworzenia wartości umożliwia rozwój organizacji. Takie postępowanie zawiera kodowanie i dekodowanie rzeczywistości, w której funkcjonuje organizacja.

¹⁶ Wypracowanie wspólnej wizji dotyczącej rozwoju zasobów organizacji następuje w efekcie wspólnych dyskusji i spotkań wszystkich pracowników firmy, jednak z uwagi na to, iż takie działania mogą destabilizować pracę w firmie rozsądniejsze wydaje się przeprowadzanie spotkań wśród menedżerów organizacji, którzy następnie samodzielnie będą przekazywać podległym pracownikom efekty narad *managementu* firmy.

6.5. Funkcje kompetencji pracowniczych

Przyjęcie, iż kompetencje pracownicze stanowią wyróżnik zasobów ludzkich organizacji, a zatem odnoszą się do przydatności pracowników do wykonywania tego, co jest potrzebne na stanowisku pracy zwraca wagę na funkcje realizowane przez kompetencje pracownicze w organizacji. Funkcje te należy interpretować na trzech płaszczyznach, w szczególności: systemowej, sytuacyjnej, a także w odniesieniu do kategorii pracy.

6.5.1. Systemowa interpretacja funkcji kompetencji pracowniczych

Współczesna interpretacja zasobów organizacji ściśle związana jest z podejściem systemowym. Przyjęcie zasad „myślenia systemowego” powoduje, iż procesy organizacyjne traktowane są jako środek umożliwiający członkom organizacji pozyskiwanie zasobów oraz przekazywanie do otoczenia efektów działalności przedsiębiorstwa. A zatem systemowa interpretacja organizacji eksponuje dynamiczny charakter zasobów, sugerując jednocześnie, że na skutek procesów organizacyjnych w przedsiębiorstwie następuje ciągłe przetwarzanie zasobów niematerialnych, strumieni rzeczowych i informacyjnych w produkty, wartości i informacje.

Na tym tle ujawnia się odrębność ontologiczna między członkami organizacji rozpatrywanymi w układzie podmiotowym jako zasoby ludzkie przedsiębiorstwa, a ich kompetencjami traktowanymi w układzie wirtualnym jako zasoby niematerialne. Członkowie organizacji stanowią kategorię w ścisłym znaczeniu ontologiczną – istnieją w czasie i przestrzeni w sensie fizycznym. Natomiast kompetencje pracownicze rozumiane, jako cechy członków organizacji nie istnieją, a jedynie „przysługują” pracownikom. Członkowie organizacji pozyskują, przetwarzają i stosują wiedzę przekazując sobie „własne” kompetencje, w relacjach z otoczeniem mogą także pozyskiwać zasoby niematerialne spoza przedsiębiorstwa. W obliczu „rozmytych” granic pomiędzy organizacją a otoczeniem, kompetencje są jedynym zasobem organizacji występującym w każdej sferze działania przedsiębiorstwa.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania można wymienić dwie kluczowe funkcje kompetencji pracowniczych, tj.:

1. nawiązywanie relacji z otoczeniem,
2. dyfuzja zasobów niematerialnych.

Ad 1) Funkcja polegająca na nawiązywaniu relacji z otoczeniem; Kompetencje pracownicze (nawet wyróżniające) bez relacji z otoczeniem stanowią mało wartościowe źródło skutecznych działań. Uniemożliwiają, względnie utrudniają: podejmowanie działań, wykorzystanie kompetencji członków zespołu i ich zwielokrotnienie w strukturze przedsiębiorstwa, mogą także prowadzić

do utraty niewykorzystywanych kompetencji. Takie kompetencje pracownicze można utożsamić z „sierocą” wiedzą organizacji, która nie jest utracona przez organizację, a jedynie – używając określeń I. Caddy’ego – znajduje się w „od-osobnieniu”, nie jest wykorzystywana. Ten aspekt wiedzy jest aktualnie szczególnie akcentowany w kontekście usprawniania systemów zarządzania wiedzą. Sedno wiedzy „sieroczej” doskonale oddają słowa wypowiedziane przez CEO w Hewlett-Packard (Lew Platt): „Gdyby HP wiedział, co HP wie stale, mógłby być trzykrotnie bardziej zyskownym przedsiębiorstwem”¹⁷.

Ad 2) Funkcję umożliwiającą dyfuzję zasobów niematerialnych; W ujęciu systemowym organizacja to obiekt, w którym następuje rozwój kompetencji pracowniczych. Rozwój ten nie może być przypadkowy, lecz ukierunkowany – musi następować w ścisłym powiązaniu z procesami pracy odniesionymi do rynku, produktów, pozycji konkurencyjnej. W szczególności na indywidualnym poziomie rozwój kompetencji polega na – odwołując się do teorii wzrostu przedsiębiorstwa E.T. Penrose – rozszerzaniu (ale także zawężaniu) zakresu usług świadczonych przez zasoby (np. środki trwałe, procedury, zadania) na stanowisku pracy¹⁸. Na poziomie grupy zespołowe formy pracy umożliwiają dyfuzję wiedzy pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji. Natomiast na poziomie organizacyjnym wiąże się on z wymianą wiedzy w układzie poziomym, pionowym i diagonalnym, co umożliwia dostosowanie procedur i zasad stosowanych w organizacji.

Perspektywa systemowa zwraca uwagę, że w systemie społecznym organizacji, oprócz kompetencji pracowników, istotną rolę w realizacji ich funkcji odgrywają także mechanizmy umożliwiające transformacje zasobów niematerialnych. Dyfuzja wartości niematerialnych uwarunkowana podsystemem zarządzania zasobami ludzkimi w uproszczeniu polega na zawieraniu transakcji pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji. Trudno bowiem oczekiwać od pracowników postaw altruistycznych skoro człowiek będąc istotą świadomą nastawiony jest przede wszystkim na maksymalizowanie własnych korzyści. Stąd podstawowym warunkiem zawierania niniejszych transakcji – w wyniku których następuje rozwój zasobów niematerialnych – jest oferowanie współpracownikom, czegoś co wiąże się z satysfakcją moralną, względnie pośrednio lub bezpośrednio materialną. Pracownik będzie skłonny współpracować, dzielić się informacjami, wiedzą oraz używać „swych” kompetencji tylko wtedy, gdy będzie mógł uzyskać coś w zamian, tj. nową wiedzę, inspiracje – wartość niematerialną, możliwą do wykorzystania na stanowisku pracy. Źródło zawierania niniejszych transakcji tkwi także w ograniczonej racjonalności członków organizacji, która powoduje, iż pracownicy zmuszeni są do korzystania z wiedzy współpracow-

¹⁷ I. Caddy, *Orphan knowledge: the new challenge for knowledge management*, “Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, Nr 3.

¹⁸ E.T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959, s. 53 i nast.

ników dla podejmowania skutecznych decyzji i działań. Zachowania takie wymagają od pracownika postawy pytającej (zamiast np. „przemawiającej”), w wyniku której będzie on zainteresowany opiniami współpracowników. Pomimo, iż postaw takich oczekuje się od pracowników, to jednak kreowanie ich w większym stopniu spoczywa na współpracownikach, którzy powinni wymuszać postawy poszukiwania sprzężeń zwrotnych.

6.5.2. Funkcje kompetencji pracowniczych na tle podejścia sytuacyjnego

Członkowie organizacji transformują zasoby niematerialne organizacji zawsze w jakimś otoczeniu – w powiązaniu z kompetencjami współpracowników, funkcją stanowiska pracy (pełnionymi obowiązkami) oraz środkami pracy. Elementy te określają warunki, w jakich następuje kształtowanie kompetencji pracowniczych. Stąd funkcje kompetencji pracowniczych należy skonfrontować o podejście sytuacyjne, które w znaczeniu ogólnym odnosi się do prób wyjaśniania wielowariantowych stosunków pomiędzy elementami organizacji.

Niniejsze zagadnienia ujmowane są na gruncie literatury przedmiotu także w kontekście teorii dopasowania pracownika i otoczenia (*person-environment fit theories*). Zasadniczo w ramach tych teorii można wyszczególnić dwie grupy komplementarnych modeli, w szczególności: modele bazujące na społecznej teorii uczenia się (*social knowledge models*) oraz modele wyjaśniające, iż zachowania człowieka zdeterminowane są celami (*goal models*)¹⁹. Z perspektywy sytuacyjnej interpretacji rozwoju kompetencji pracowniczych istotniejszymi wydają się modele pierwszej grupy wyjaśniające, iż kompetencje pracownicze umożliwiają właściwe zidentyfikowanie sytuacji i dostosowanie do nich zachowań.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania można przyjąć, iż na tle podejścia sytuacyjnego kluczowa funkcja kompetencji pracowniczych polega na elastycznym przejawianiu zachowań. Taka interpretacja funkcji kompetencji pracowniczych wskazuje, iż zachowania członków organizacji nie należy odnosić wyłącznie do wcześniej zdefiniowanego kontekstu (przeszłych działań, wyników). Wynika to z tego, iż nie można jednoznacznie rozgraniczyć zachowań odpowiednich od nieodpowiednich, gdyż skuteczność danego zachowania uzależniona jest od sytuacji oraz osoby, która dane zachowanie przejawia. Kompetencje rozbudowane na skutek rozwiązania danego problemu należy stosować w odniesieniu do innych sytuacji decyzyjnych, często niepowiązanych z posiadanymi doświadczeniami. Niniejsza funkcja kom-

¹⁹ L.A. Pervin, *Persons, Situations, Interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models*, "Academy of Management Review" 1989, Vol. 14, No 3, s. 350-360.

petencji wiąże się także z elastycznym aplikowaniem wiedzy, a więc eksperymentowaniem. Dodatkowo funkcja ta może decydować o tym, czy praca będzie motywująca dla pracownika, czy też nie. Jak wynika z badań naukowych przeprowadzonych w tym zakresie praca może dostarczać pracownikom motywacji, jeśli jest interesująca, promuje zaangażowanie, satysfakcję oraz traktowana jest jak wyzwanie²⁰. Funkcja ta umożliwi także kreowanie środowiska, które promuje twórczość. Wynika to z tego, iż kreatywność zwiększa się w otoczeniu, gdzie praca jest wyzwaniem i istnieje wsparcie dla pracy twórczej²¹. Twórczość wymaga inspiracji, której źródłem często są cudze myśli. Stąd w warunkach kreatywnego otoczenia następuje dyfuzja kompetencji i wyuczonych zachowań.

6.5.3. Funkcje kompetencji a kategorie pracy

Systemową i sytuacyjną interpretację funkcji kompetencji należy odnieść do zadań, jakie pracownik realizuje na stanowisku pracy. Takie podejście niezbędne, aby rozwój kompetencji pracowniczych analizować w powiązaniu ze sprawnością systemu zarządzania.

Literatura przedmiotu prezentuje wiele klasyfikacji i typologii prac, które w większości opierają się na funkcjonalnym podziale pracy. Omówienie funkcji kompetencji pracowniczych wymaga nie tyle odniesienia do typologii stanowisk, co określenia roli wykonawców na stanowiskach pracy, ściślej wskazania relacji pomiędzy pracą fizyczną i umysłową. Stąd niezbędne jest ukazanie funkcji kompetencji pracowniczych na tle jednego z elementów określającego treść pracy. Zastosowano w tym względzie typologię prac autorstwa K. Hellera²². Koncepcja ta, mimo że zaliczana jest do klasycznych, wydaje się odpowiednia. Z jednej strony ukazuje dorobek klasyków zarządzania jako wciąż aktualne odniesienie dla współcześnie realizowanych badań i studiów na gruncie nauk o zarządzaniu, z drugiej zaś w sposób zrozumiały i przejrzysty klasyfikuje prace realizowane w organizacji.

Uwzględniając klasyfikację K. Hellera można przyjąć, iż pracownicy w realizacji funkcji stanowiska pracy posługują się:

1. wysiłkiem fizycznym, nieraz nawet niewyczuwalnie małym,
2. pamięcią, uwagą bez udziału logicznego wnioskowania,
3. myślą, logicznym wnioskowaniem.

Bazując na tych kryteriach członkowie organizacji wykonują trzy kategorie

²⁰ E.A. Awoniyi, O.V. Griego, Morgan G.A., *Person – environment fit and transfer of training*, "International Journal of Training and Development" 2002, Vol. 6, No 1, s. 25-35.

²¹ T.M. Amabile, *Motivation creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do*, "California Management Review" 1997, Vol. 40, No 1, s. 39-58.

²² K. Heller, *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, Nr 3, 4, 5.

pracy, tj.: pracę fizyczną, manipulacyjną oraz umysłową. W pracy fizycznej przeważa wysiłek i ruch, jako jej narzędzie, obok wprawy, stanowiącej główną podstawę wykształcenia fachowego. Myśl i pamięć mogą też być w pewnej mierze potrzebne, ale grają tu rolę podrzędną, uwaga zaś potrzebna jest mniej więcej tak, jak wszędzie. Podstawą pracy manipulacyjnej jest zazwyczaj sama tylko uwaga, często z dodatkiem pamięci, jako akumulatora szczupłych na ogół wiadomości. Wysiłek fizyczny w każdej pracy istnieć musi (np. pisanie, mowa) choćby dla wprowadzenia myśli w czyn, odgrywa on jednak w przypadku tej kategorii pracy rolę podrzędną. Myśl klasyfikuje zwykle tylko szeregi danych i chodzi w kieracie tych samych dróg. Trzecim wreszcie rodzajem jest praca umysłowa. Cechą jej jest wykonywanie pewnego rozumowania, zazwyczaj nawet całych procesów myślowych, świadomych, celowych i uporządkowanych. Bardzo ważną jest też okoliczność, że wynikiem tych procesów jest zazwyczaj dojście do rozwiązania pewnego zagadnienia początkowego, które było sprawcą samej pracy; do tego dołącza się często potrzeba powzięcia decyzji i wzięcia odpowiedzialności. Pracy umysłowej towarzyszy zawsze praca manipulacyjna, rzadko fizyczna, znaczenie jednej i drugiej jednak jest jednak podrzędne²³. W takim znaczeniu pracę umysłową można odnieść do działania czysto umysłowego, a więc złożonego wyłącznie „(...) z preparacyjnych części czynów, tj. z takich tylko impulsów dowolnych, w których bierze udział jedynie pamięć, wewnętrzny system przetwarzania danych i zespół sprzężeń między tymi dwoma systemami. Jeżeli zaś przyłączają się do tego inne składniki impulsu (...) zmarszczenie brwi lub temu podobną reakcję (...), to dzieje się to tylko jako uboczny skutek utrwalonych sprzężeń i nie ma istotnego znaczenia w procesie działania <czystego umysłowego>”²⁴.

K. Heller dokonał także podziału pracy umysłowej na pracę samodzielną i szablonową. Obu tym grupom wspólne są te same składniki procesów pracy umysłowej z tą różnicą, że praca szablonowa cechuje się małą różnorodnością zadań, zautomatyzowaniem pewnych, zwykle najtrudniejszych części procesu myślowego oraz częstym (choć nie koniecznie) „wtłoczeniem” całego procesu w pewne z góry przygotowane ramy. Sprowadza się „(...) do wyszukania cech charakterystycznych zadania z następstwem zaklasyfikowania go tj. zaliczeniem do pewnej grupy, dla której rozwiązanie ogólne już jest gotowe. Praca szablonowa zbliża się znacznie do manipulacyjnej (...)”²⁵. Natomiast praca samodzielna polega na poszukiwaniu i rozwiązywaniu problemów. Towarzyszy jej obecność problemu i potrzeba badań, jeśli nie eksperymentalnych, to zawsze w formie dociekań rozumowych²⁶.

²³ Ibidem.

²⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 334.

²⁵ K. Heller, *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, Nr 4

²⁶ K. Heller, *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, Nr 5.

Uwzględniając klasyfikację K. Hellera można uporządkować funkcje kompetencji w strukturze typów i kategorii pracy. W szczególności można przyjąć, iż funkcje kompetencji pracowniczych to: nabywanie wprawy w działaniu, koncentracja i twórcze rozwiązywanie problemów. Realizowane są one z różnym nasileniem we wszystkich kategoriach pracy. Stąd przyporządkowane funkcje poszczególnym kategoriom prac w tabeli 6.2 nie oznaczają, że pozostałe są nieistotne, ale to, że jedynie pewne funkcje są kluczowe dla realizacji danej kategorii pracy.

Tabela 6.2. Funkcje kompetencji pracowniczych w poszczególnych kategoriach pracy

Typ pracy	Kategorie pracy	Funkcje kompetencji pracowniczych
Prace produkcyjne	Praca fizyczna	Wprawa w działaniu
	Praca manipulacyjna	Koncentracja
Prace administracyjno-biurowe	Praca (umysłowa) szablonowa	Twórcze myślenie
	Praca (umysłowa) samodzielna	

Źródło: opracowanie własne.

6.6. Metody rozwoju kompetencji pracowniczych

Teoria i praktyka zarządzania organizacjami ściśle związana jest z zagadnieniem rozwoju kompetencji pracowniczych. W poszczególnych nurtach, kierunkach, czy podejściach stosowanych w zarządzaniu, wysiłek organizatorski z założenia zmierzał do podniesienia skuteczności działań podejmowanych przez członków organizacji. Dokonywano tego poprzez: techniczne unowocześnianie stanowisk pracy, zmianę metod organizacji i zarządzania, względnie kształtowanie kompetencji pracowniczych. Ograniczając się w tym miejscu do scharakteryzowania sposobów rozwoju kompetencji pracowniczych, można przyjąć, iż na gruncie nauk o zarządzaniu obowiązują trzy grupy metody:

- edukacja formalna (poza miejscem pracy wykształca ogólne umiejętności związane z produkcją dóbr i usług),
- szkolenia na stanowisku pracy (*on the job*) odpowiadające wymaganiom stawianym przez procesy organizacyjne, w tym produkcyjne i administracyjno-biurowe,
- uczenie się w działaniu (*learning-by-doing*) bezpośrednio związane z wykonywaną pracą.

- Podział taki wynika z teorii kapitału ludzkiego, zgodnie z którą zdolności pracownika do wykonywanej pracy zdobywane są poza miejscem pracy oraz na stanowisku pracy. Edukacja formalna ma zapewnić rozwój kompetencji pracowniczych w zakresie ogólnym, tj. umiejętności zawodowe oraz umiejętności czytania, pisania i liczenia, umiejętności logiczno-matematyczne oraz krytycznego myślenia. Szkolenia na stanowiskach pracy (*on-the-job*) i *learning-by-doing* związane są z organizacyjnymi mechanizmami rozwoju kompetencji pracowniczych zwłaszcza na skutek pracy w organizacji. Przybierają one różne formy od silnie ustrukturalizowanych szkoleń do luźno zorganizowanych obserwacji współpracowników. Ten sposób rozbudowy wiedzy organizacji jest istotny szczególnie w przypadku małych przedsiębiorstw, dla których często są to jedyne sposoby umożliwiające rozwój członków organizacji i poprawę pozycji konkurencyjnej. Można więc przyjąć, iż uczenie się pracowników takich przedsiębiorstw zachodzi w efekcie wykonywanych zadań na stanowiskach pracy i nieformalnego uczenia się pracowników. W tym miejscu należy nadmienić, iż literatura przedmiotu zawiera wiele klasyfikacji²⁷ metod i technik rozwoju kompetencji pracowniczych. Najczęstszymi kryteriami ich podziału są: rodzaj grupy pracowniczej, której dotyczy; powiązanie ze stanowiskiem pracy (szkolenia na stanowisku i poza nim); stopień zaangażowania ze strony pracownika (techniki aktywnego i pasywnego nauczania); liczebność grupy szkoleniowej (indywidualne i grupowe szkolenia) oraz miejsce, gdzie szkolenie się odbywa (szkolenia otwarte, zamknięte, eksternistyczne, internistyczne)²⁸.

W poniższych tabelach (tab. 6.3 i 6.4) zestawiono metody i techniki rozwoju kompetencji pracowniczych grupując je według kryterium powiązania ze stanowiskiem pracy.

²⁷ Pojęcie klasyfikacji ujmowane jest na płaszczyźnie semantycznej, logicznej i terminologicznej, co powoduje, iż nadaje mu się kilka podstawowych znaczeń (szerzej: J. Czekaj, *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 171-174). W znaczeniu ogólnym jest procesem podziału-łączenia, który przez wielofunkcyjne przekształcenia struktury danego obiektu lub jakiejś zbiorowości prowadzi do uporządkowania elementów obiektu (zbiorowości). Klasyfikacja może przyjmować różne formy, np. stopniowania, rangowania taksonomicznego, szeregowania. Ma wskazać, które cechy względnie funkcja i elementy, wzajemnie się uzupełniają i tworzą związki wyższego rzędu, które stanowią klasy jednorodne lub klasy zróżnicowane funkcjonalnie (A. Stabryła, *Założenia procedury klasyfikacji numerycznej w strukturze organizacyjnej*, [w:] *Badania nad strukturami organizacyjnymi – referaty do użytku wewnętrznego*, Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT oraz Komitet Nauk Organizacji i Kierownictwa PAN, Sopot 1975 czerwiec, s. 435-452).

²⁸ U. Bukowska, *Rozwój kompetencji*, [w:] *Rozwój personelu*, (red.) A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.

Tabela 6.3. Metody i techniki rozwoju kompetencji pracowniczych

Kategoria	Metoda	Technika
Poza stanowiskiem pracy (off the job)	Szkolenia dotyczą wybranej tematyki w ramach obszarów funkcjonalnych oraz szkolenia zespołowe ukierunkowane na koordynowanie wysiłków dla osiągnięcia założonego celu oraz zorientowanie na rozwiązanie określonych problemów czy wprowadzenie zmian.	Wykład, Konferencja, Seminarium, Analiza przypadków
	Trening umożliwia rozwój kompetencji kierowniczych i osobistych, które często przyjmują formę zajęć plenerowych inaczej uczenie się poprzez przygodę, zorientowane na umiejętności pokonywania ryzyka, kreatywności, współpracy w zespole, odpowiedzialności, identyfikowania szans.	Techniki heurystyczne, Ćwiczenia grupowe, Programowanie neurolingwistyczne, Symulacja, Zaprogramowany instruktaż, Kursy na świeżym powietrzu, Techniki treningu potencjału kierowniczego, Treningi wrażliwości, Odgrywanie ról
Na stanowisku pracy (on the job)	Rotacja na stanowisku pracy polega na poszerzeniu doświadczenia pracowników przez przenoszenie ich z jednego stanowiska na inne i z jednego działu do innego.	Wzorowanie się, Instruktaż na stanowisku pracy, Powierzanie zadań zleconych, Udział w projektach
	Coaching , który polega m.in. na wspólnym ustalaniu celów i sposobu wykonywania pracy, przy czym inicjatywa powinna tu wychodzić ze strony pracownika, a przełożony ma służyć radą i pomocą.	Powierzanie zadań do zleconych Udział w pracach projektowych Instruktaż na stanowisku pracy Demonstracja
	Mentoring , który polega na uzupełnianiu formalnego szkolenia. Menedżerowie dają pracownikom istotne wskazówki dotyczące ich pracy. Przełożony jest tu osobą, z którą identyfikują się jego podwładni – stanowi on dla nich wzór godny naśladowania i może służyć jako doradca.	Wzorowanie
Integrujące szkolenia na i poza stanowiskiem pracy	Samodoskonalenie podejmowane na skutek decyzji pracownika, który rozstrzyga o doborze technik rozwoju kompetencji	Techniki <i>off</i> i <i>on the job</i> , które ogólnie można określić, jako: Techniki imitacji, Techniki wzmacniania, Techniki modelowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 93-95; U. Bukowska,

Rozwój kompetencji, [w:] *Rozwój personelu*, (red.) A. Szalkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002; J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 208-209.

Tabela 6.4. Wybrane metody szkolenia

Kategoria	Typ	Charakterystyka
Bezpośrednio na stanowisku pracy	Demonstracja	Pokazanie uczestnikom, w jaki sposób ma wykonać pracę, a następnie pozwolenie mu na samodzielne jej kontynuowanie.
	Coaching	Wspólne ustalanie celów i sposobu wykonywania pracy. Inicjatywa powinna tu wychodzić ze strony pracownika, a przełożony ma służyć radą i pomocą
	Mentoring	Uzupełnianie formalnego szkolenia. Menedżerowie dają pracownikom wskazówki dotyczące ich pracy. Przełożony jest tu osobą, z którą identyfikują się jego podwładni.
	Rotacja stanowisk pracy	Polega na poszerzeniu doświadczenia pracowników przez przenoszenie ich z jednego stanowiska na inne i z jednego działu do innego.
Bezpośrednio na stanowisku pracy lub poza nim	Uczenie się w działaniu	Rozwijanie talentów przez konfrontowanie pracowników z rzeczywistymi problemami, które muszą rozwiązać. Technika ta zakłada, że pracownicy najlepiej uczą się przez działanie, a nie wtedy, kiedy się ich naucza.
	Instruowanie	Polega na tym, że uczący się naśladuje instruktora, a następnie kilka razy powtarza daną czynność pod jego kierunkiem.
	Zadania	To specjalne czynności lub badania, które uczący się wykonują na prośbę szkoleniowca lub menedżera. Mogą być testem na zakończenie sesji szkoleniowej.
	Projekty	Uczący się realizują zadanie otrzymując bardzo ogólne wskazówki ze strony szkoleniowca lub menedżera, którzy zachęcają ich do poszukiwania i analizowania informacji, formułowania pomysłów oraz zaprezentowania wyników projektu.
	Czytanie pod kierunkiem	Uczestnicy poszerzają wiedzę dzięki czytaniu otrzymanych podczas szkolenia tekstów i omawiają możliwość wykorzystania w pracy zdobytej wiedzy.
Szkolenie wspomagane komputerowo	Zindywidualizowane szkolenie przy wykorzystaniu komputera. Pozwala instruktorom dostosować się do potrzeb użytkownika. Instruktor może opracować interaktywną sekwencję, w której odpowiedzi uczącego kierunkują szkolenie lub program.	

	Szkolenia multi-medialne	Interaktywny program komputerowy obejmujący: materiały audio, wideo, tekst, grafikę, fotografię i animację. Uczestnicy szkolenia otrzymują natychmiastowe informacje zwrotne i mogą pracować we własnym tempie.
Poza stanowiskiem pracy	Wykłady	Przekazanie słuchaczom informacji o ograniczonej treści i w wyznaczonym czasie. Na zakończenie przewiduje się krótką sesję pytań i odpowiedzi.
	Rozmowa	Metoda mniej formalna niż wykład, stosuje się ją w mniejszych grupach, w których dużo czasu można przeznaczyć na dyskusję.
	Studium Przypadku	Opis wydarzenia, które uczący się analizują, aby określić przyczyny problemu i znaleźć jego rozwiązanie - inspiruje wymianę poglądów i analizę doświadczeń.
	Odgrywanie ról	Uczestnicy przedstawiają tu sytuację, które mają odzwierciedlić zależności w grupie. Powinna ona być dokładnie przygotowana, wraz z pisemnymi informacjami dla każdego uczestnika, wyjaśniającymi sytuację oraz dającymi ogólny opis jego roli. Rozwija się tu umiejętności interaktywne i poznaje sposób, w jaki ludzie zachowują się.
	Symulacja	Łączy studium przypadku i odgrywanie ról, inscenizuje realną sytuację.
	Ćwiczenia grupowe	Uczestnicy analizują problemy i opracowują wspólnie rozwiązania. Celem jest umożliwienie uczestnikom praktykowania wspólnej pracy oraz poznania sposobu, w jaki zachowuje się grupa podczas rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji.
	Programowanie neuro-lingwistyczne	Podstawą jest tu założenie, że pojęcie rzeczywistości to jedynie subiektywna interpretacja poszczególnych osób. Ludzie uczą się programować swoje reakcje na zachowania innych ludzi i opracowywać podświadomie strategie relacji z innymi.
	Uczenie poza organizacją	Wykonywanie na zewnątrz czynności fizycznych (np. żeglowanie, wspinaczka), które są uczestnikom zupełnie nieznanymi. Pozwalają dowiedzieć się uczestnikom, jak reagują oni w sytuacji stresowej jako liderzy lub członkowie zespołów.

Źródło: J. Jarczyński, A. Zakrzewska-Bielawska, *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 176-213.

6.7. Podsumowanie

Interpretując kompetencje pracownicze należy zatem zrezygnować z „klasycznego paradygmatu polegającego na objaśnianiu zjawisk złożonych za pomocą wyodrębnionych z nich prostych elementów. Należy przyjąć względnie nowy paradygmat (bo wywodzący się od Arystotelesa), że całość to więcej niż suma jej części, a więc konieczne jest badanie poszczególnych elementów nie w oderwaniu od siebie, ale wraz z uwzględnieniem relacji zachodzących między nimi”²⁹. W przeciwnym wypadku, istnieje stosunkowo wysokie prawdopodobieństwo abstrahowania od społecznej teorii uczenia się i bazowanie na behawioralnej teorii uczenia się promującej mechanistyczne ujęcie zjawisk w organizacji. Redukcjonistyczne podejście (wynikające ze stosowania metod badawczych bazujących na metodologicznym redukcjonizmie) może powodować mylną diagnozę potrzeb kształcenia opartego na uprzednio oszacowanych kompetencjach. Stosując takie podejście wyszczególnia się mentalne i fizyczne czynniki działań pracownika, następnie dokonuje próby ich osobnej analizy, a w konsekwencji nie docenia się roli wiedzy i zrozumienia w działaniach członków organizacji³⁰. Może to prowadzić do ignorowania niepewności, a także promowania niskiej kreatywności w realizacji celów organizacji³¹.

Kompetencje pracowniczych nie należy analizować jako spunktowane ‘obiekty’ w organizacji. Trzeba ujmować je w ramach systemu, a więc układu wzajemnie powiązanych i oddziałujących na siebie elementów (kompetencji pracowników, kompetencji zespołów i kluczowych kompetencji organizacji). Wejścia takiego systemu (strumienie informacyjne i wartości niematerialne) transformowane są w procesie tworzenia wartości w kompetencje pracownicze, zespołów roboczych rozbudowując ostatecznie kluczowe kompetencje organizacji. Elementami wyjścia systemu kompetencji są także strumienie informacyjne i wartości niematerialne, które mogą stanowić wejścia dla systemów kompetencji innych przedsiębiorstw w otoczeniu.

Literatura:

1. Amabile T.M., *Motivation creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do*, “California Management Review” 1997, Vol. 40, No 1, s. 39-58.

²⁹ R. Krupski, *Systemowa koncepcja organizacji i zarządzania*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, (red.) K. Perechuda, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

³⁰ T. Hyland, *Competence, knowledge and education*, “Journal of Philosophy of Education” 1993, Vol. 27, No. 1.

³¹ K.B. Edwards, *A spanner in the works: Luddism and competence*, “Adults Learning” 1993, Vol. 4, No 5.

2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
3. Awoniyi E.A., Griego O.V., Morgan G.A., *Person – environment fit and transfer of training*, “International Journal of Training and Development” 2002, Vol. 6, No 1, s. 25-35.
4. Bukowska U., *Rozwój kompetencji*, [w:] *Rozwój personelu*, (red.) A. Szałkowski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
5. Caddy I., *Orphan knowledge: the new challenge for knowledge management*, “Journal of Intellectual Capital” 2001, Vol. 2, No 3.
6. Czekał J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
7. Healey R., *Holism and Nonseparability in Physics*, ‘Stanford Encyclopaedia of Philosophy’, <http://plato.stanford.edu/entries/physics-holism/>, [12.10.2016].
8. Heller K., *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” 1932, Nr 3, 4, 5.
9. Jarczyński J., Zakrzewska-Bielawska A., *Restrukturyzacja w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, (red.) S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 176-213.
10. Knoeppel Ch., *Organization and Administration*, McGraw-Hill, New York 1918.
11. Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
12. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
13. Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell, Oxford 1959.
14. Pervin L.A., *Persons, Situations, Interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models*, “Academy of Management Review” 1989, Vol. 14, No 3, s. 350-360.
15. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
16. Rostkowski R., Zimowski P., *Wartościowanie kompetencji*, „Humanizacja pracy” 2000, Nr 1-2.
17. Spence M., *Job market signaling*, „Quarterly Journal of Economics” 1973, No 87, 355-374.
18. Stabryła A., *Aspekty ekonomiczno-organizacyjne zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Ekonomika pracy w zarządzaniu. Księga jubileuszowa dla uczczenia zasług naukowych i dydaktycznych Profesora Ferdynanda Michonia*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.

19. Stabryła A., *Założenia procedury klasyfikacji numerycznej w strukturze organizacyjnej*, [w:] *Badania nad strukturami organizacyjnymi – referaty do użytku wewnętrznego*, Instytut Organizacji i Kierowania PAN i MNSzWiT oraz Komitet Nauk Organizacji i Kierownictwa PAN, Sopot 1975 czerwiec.
20. Szalkowski A., *Podejście sytuacyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Ekonomika pracy w zarządzaniu. Księga jubileuszowa dla uczczenia zasług naukowych i dydaktycznych Profesora Ferdynanda Michonia*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
21. Ure A., *Philosophy of Manufactures*, London 1835.
22. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzania*, wyd. 7, PWN, Warszawa 1981.
23. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.

ROZDZIAŁ VII

WYBRANE CZYNNIKI DETERMINUJĄCE ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W KONTEKŚCIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

7.1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w XXI wieku kładą nacisk na rozwój w dużo większym stopniu niż te, które działały w ubiegłym stuleciu. Wcześniej zwracano uwagę przede wszystkim na wzrost, który jest pojęciem ściśle ilościowym. Dbano o powiększenie zakresu, rozmiaru działalności poprzez wzrost produkcji czy sprzedaży, starano się o zwiększanie liczby zatrudnionych pracowników czy o powiększenie rynku zbytu, poprzez dotarcie do większej ilości odbiorców. W chwili obecnej częściej mówi się o rozwoju przedsiębiorstwa poprzez zmiany jakościowe, które polegają na ciągłym doskonaleniu tego, w czym dana organizacja się specjalizuje. Kluczowym podejściem jest założenie, że doskonalenie powinno być procesem ciągłym, a jakikolwiek przestój, tzw. „nic nierobienie” grozi już nie tyle stagnacją, co nawet cofaniem się w rozwoju przedsiębiorstwa. Należy zwrócić także uwagę na fakt, iż rozwój jest jednym z najważniejszych celów obecnych przedsiębiorstw. W związku z tym, każde z przedsiębiorstw, tak jak ma inne cele, tak również inaczej może postrzegać to, czym ów rozwój jest i które z czynników będą do niego prowadzić. Stąd też to, co dla jednego przedsiębiorstwa będzie rozwojem, dla innego może być niewiele znaczącym efektem działalności, który prowadzić może dopiero do założonego celu. Ważne jest także to, iż nie zawsze rozwój musi dotyczyć przedsiębiorstwa jako całości. Są także i takie przedsiębiorstwa, które jako cel założą sobie rozwój w danym obszarze działalności¹.

Druga połowa XX wieku oraz wiek XXI przynoszą zmiany także w podejściu do pracowników. Coraz częściej wymaga się od zatrudnionych prorozwojowych zachowań, wśród których można wymienić m.in.:

¹ B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 18; N. Podsakoff et al., *Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. A metaanalysis*, „Journal of Applied Psychology” 2009, No. 94.

- dążenie do rozwoju i uczenia się – pracownicy sami wychodzą z inicjatywą doskonalenia się i uczenia, nie tylko w ramach zakresu ich pracy, proponują tematyki szkoleń, informują o nich współpracowników;
- świadomość swoich mocnych stron, koncentracja na nich – pracownicy są w pełni świadomi swoich mocnych stron, ale także podejmują się realizacji tych zadań, w których mogą je wykorzystać, uwagi klientów czy współpracowników traktują jako konstruktywne, z których starają się „wyciągnąć” jak najwięcej w celu poprawy tych zachowań w analogicznych sytuacjach w przyszłości;
- samodzielność i kreatywność – pracownicy starają się samodzielnie podejmować decyzje, które dotyczą ich zakresu obowiązków, we własnym zakresie rozwiązywać problemy, do których podchodzą także w sposób kreatywny;
- zaufanie i sympatia wśród zatrudnionych – pracownicy odnoszą się do siebie z szacunkiem, pomagają sobie nawzajem, potrafią przyznać się do popełnionych błędów lub do tego, że z czymś sobie nie radzą;
- zaangażowanie w sprawy firmy – pracownicy z dumą i szacunkiem wypowiadają się o przedsiębiorstwie, w którym mają zatrudnienie, nie szukają innej pracy, interesują się sytuacją przedsiębiorstwa, z poważaniem traktują klientów oraz angażują się na rzecz społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa².

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych czynników determinujących prorozwojowe zachowania pracowników, tj. kultury organizacyjnej, klimatu organizacyjnego oraz kapitału relacyjnego w kontekście ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Wybór tych czynników jest nieprzypadkowy i wynika z faktu, iż pojęcia te w pewien sposób łączą się i uzupełniają tworząc – według autorki artykułu - spójny obraz poruszanego zagadnienia.

7.2. Kultura organizacyjna jako uwarunkowanie prorozwojowych zachowań pracowników

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele podejść do definiowania tego pojęcia. Jedne z nich kulturę organizacyjną utożsamiają z całym przedsiębiorstwem. Autorzy takich definicji uważają, iż wszystko to, co jest elementem składowym organizacji, tj. postawy pracowników, strategie, struktury są przejawami kultury organizacyjnej charakterystycznej dla tego przedsiębiorstwa, dla-

² A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 222.

tego też te dwa pojęcia są ze sobą utożsamiane³. Inna grupa definicji, najbardziej licznie prezentowana w literaturze, traktuje kulturę organizacyjną jako element przedsiębiorstwa, na który składają się m.in.: zachowania osób w nim zatrudnionych, ich postawy, relacje, predyspozycje psychologiczne, które tworzą osobowość organizacji, nadając jej jednocześnie charakter indywidualnego bytu⁴.

Analizując literaturę można wymienić wartości (cechy), które tworzą kulturę organizacyjną sprzyjającą prorozwojowym zachowaniom pracowników, a co za tym idzie, wpływają na rozwój przedsiębiorstwa. Wartości te można podzielić na 4 grupy⁵.

Pierwsza z nich opiera się na założeniu, iż człowiek w każdym swoim działaniu kieruje się dobrem, a w życiu poszukuje szczęścia i dąży do jego osiągnięcia. W grupie tej znalazły się takie cechy, jak:

- *uczciwość* – każdy, kto kieruje się w swoich działaniach dobrymi intencjami i ogólnie pojętym dobrem, uznawany jest za człowieka uczciwego. Często w przedsiębiorstwach dochodzi do sytuacji, w których współpracownicy za wszelką cenę walczą o względy przełożonych czy klientów, często kosztem nawet najbliższych współpracowników. W kulturze organizacyjnej sprzyjającej prorozwojowym zachowaniom pracowników nie ma miejsca na takie zachowania, a zatrudnieni powinni w sposób uczciwy podchodzić do realizowanych zadań oraz postawionych sobie celów;
- *szlachetność* – człowiek, który w swych wyborach czy działaniach kieruje się dobrem, nie tylko swoim, ale nierzadko też ogółu, musi być także człowiekiem szlachetnym, gdyż są to cechy nierozdzielnie ze sobą połączone. W organizacji o odpowiedniej kulturze pracownicy powinni charakteryzować się szlachetnością zarówno w stosunku do siebie nawzajem, jak i do interesariuszy przedsiębiorstwa;
- *sprawiedliwość* – sprawiedliwe traktowanie pracowników tworzy w miejscu pracy atmosferę, w której zatrudnieni czują, że dobre wykonywanie obowiązków zostanie dostrzeżone oraz że kierownictwo odpowiednio na nie zareaguje. Z drugiej strony, za niewłaściwe podejście do pracy, współpracowników, klientów oraz innych interesariuszy także zostaną podjęte pewne kroki. Pracownicy muszą czuć, że wszyscy są równo i sprawiedliwie traktowani, wówczas sami uczą się takiej sprawie-

³ A. Glińska-Noweś, *Pozytywna Kultura organizacyjna jako pożądaný efekt pozytywnego potencjału organizacji*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 76.

⁴ G. Dessler, A. Turner, *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada INC., Scarborough, Ontario 1992, s. 22; A. Brown, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998, s. 9.

⁵ A. Glińska-Noweś, *Pozytywna Kultura organizacyjna jako pożądaný efekt pozytywnego potencjału organizacji*, *op. cit.*, s. 77.

dliwości wobec innych, wobec przedsiębiorstwa, a to tworzy podstawy do budowania takich zachowań wśród zatrudnionych osób, których rezultatem będzie rozwój przedsiębiorstwa⁶;

- *poszanowanie dla prawdy* – w organizacjach, które dążą do rozwoju poprzez odpowiednie postawy i nastawienie pracowników, należy zwracać szczególną uwagę na podejście do prawdy. Tylko w przedsiębiorstwach, w których prawda jest podstawą dobrego funkcjonowania i relacji zarówno wewnątrzorganizacyjnych, jak i z otoczeniem zewnętrznym można mówić o odpowiednich zachowaniach zatrudnionych osób, które mają szansę budować przyszłość przedsiębiorstwa oraz umacniać go wśród konkurencji;
- *odwaga* – nie każdy człowiek ma w sobie na tyle odwagi, by móc stawiać czoła niekiedy przeciwnościom losu i walczyć o swoje marzenia, szczęście, postawione sobie cele. Dlatego jeśli mówić już o kulturze organizacyjnej sprzyjającej w rezultacie rozwojowi przedsiębiorstwa, należy wśród pracowników szerzyć chęć do odważnych decyzji, odważnych celów i planów, które dać mogą konkretne rezultaty rozwojowe zarówno dla poszczególnych pracowników, jak i organizacji jako całości.

Druga grupa cech, którymi powinni charakteryzować się pracownicy na wszystkich szczeblach zarządzania dotyczy stosunku, z jakim podchodzą oni do realizacji podjętych działań. Wymienić tu należy⁷:

- *doskonałość* – dążenie do doskonałości w każdym podjętym zadaniu jest bardzo ważnym czynnikiem charakteryzującym prorozwojowe zachowania pracowników. Ci, którzy potrafią dążyć do perfekcji we wszystkim co robią, nie pozostawiają prac niedokończonymi, kształtują zachowania, które rozwijają ich osobiście, ale w konsekwencji wpływają także na całe przedsiębiorstwo, które okazuje się być rzetelnym i profesjonalnym⁸;
- *odpowiedzialność* – cecha ta dotyczy pracowników na każdym szczeblu zarządzania, poczynając od zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych, na kierownictwie najwyższego szczebla kończąc. Każdy zatrudniony powinien znać zakres swoich obowiązków oraz odpowiedzialności i nie uchylać się od niej. Takie podejście pozwala na kształtowanie wśród pracowników zachowań rozwijających ich osobiście, ale w konsekwencji mają one ogromny wpływ na rozwój całej organizacji;
- *zaangażowanie* – pracownicy powinni w pełni angażować się w wyko-

⁶ Zarządzanie talentami w polskich firmach, www.egospodarka.pl.

⁷ A. Glińska-Noweś, *Pozytywna Kultura organizacyjna jako pożądany efekt pozytywnego potencjału organizacji*, op. cit., s. 77.

⁸ J. Mikosz, *Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości*, www.outsourcing.edu.pl.

nywane przez siebie zadania, ale także w życie zespołu oraz funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości. Takie zachowanie buduje jedność w organizacji i daje jej podstawy do rozwoju;

- *racjonalność* – chodzi tu o właściwe gospodarowanie zasobami, w których posiadaniu jest organizacja, a które pozwalają na realizację podjętych przez nią działań, ale także o odpowiednie obsadzanie stanowisk ludźmi o najważniejszych predyspozycjach, umiejętnościach oraz wiedzy, którzy reprezentują taki stosunek do realizacji podejmowanych zadań, który sprzyjać ma rozwojowi organizacji, Racjonalność jest cechą, którą każdy pracownik powinien kierować się w swoich codziennych obowiązkach;
- *spolegliwość* – w kontekście nauk o zarządzaniu, spolegliwość jest cechą, która ma oznaczać osobę godną zaufania, na której zawsze można polegać oraz która wywiązuje się z podejmowanych przez siebie zadań w jak najlepszym stopniu⁹.

Kolejna grupa cech ważnych dla kultury organizacyjnej kształtującej prorozwojowe zachowania pracowników dotyczy odpowiedniej, pozytywnej i twórczej energii, która jest niezbędna przy wykonywaniu zadań. Wśród cech należących do tej grupy, zwrócić należy uwagę na¹⁰:

- *otwartość* – na nowe zadania, nowych współpracowników, zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Tylko pracownicy skłonni do otwartości na zmiany lub na wyzwania są w stanie wykazywać prorozwojowe zachowania prowadzące do rozwoju nie tylko ich osobiście, ale także przedsiębiorstw;
- *proaktywność* – ważne jest, aby pracownicy przejmowali inicjatywę w podejmowanych przez siebie działaniach oraz brali za nie odpowiedzialność. Niezwykle istotne jest także kierowanie się przez nich wyznawanymi wartościami, a nie okolicznościami zewnętrznymi, skłaniającymi ich do poszczególnych zachowań;
- *adaptacyjność* – to cecha ukazująca skłonność do przystosowania się do pewnych warunków, zmian, okoliczności, które na dany moment są nowością. Pracownicy nie mający z tym problemu wykazują zdolności do rozwoju i odnalezienia się w różnych warunkach, które niejednokrotnie pojawiają się dość niespodziewanie i wymagają szybkiej adaptacji w celu dalszej realizacji zadań bądź możliwości rozszerzenia zakresu swoich obowiązków a nawet rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa, wkroczenia na nowe rynki zbytu, wprowadzania nowych produktów. Jest to cecha niezwykle ważna w aspekcie zachowań pracowników mających

⁹ T. Kotarbiński, *Opiekun spolegliwy*, [w:] *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław 1987, s. 377.

¹⁰ A. Glińska-Noweś, *Pozytywna Kultura organizacyjna jako pożądaný efekt pozytywnego potencjału organizacji*, op. cit., s. 78.

- wpływ na rozwój ich samych, a w konsekwencji całego przedsiębiorstwa;
- *kreatywność* – pracownicy wykazujący się kreatywnością są w stanie w dużo większym stopniu podjąć się realizacji zadań, które stanowią wyzwanie, wymagają twórczego podejścia, łączenia faktów i tworzenia z nich nowej wartości, zarówno dla siebie samych, jak i całego przedsiębiorstwa, przyczyniając się do jego rozwoju.

Ostatnią grupę cech wpływających na kulturę organizacyjną, która sprzyja rozwojowi organizacji poprzez odpowiednie zachowania pracowników nastawione na rozwój stanowi ta, która skupia cechy związane z dobrymi i pozytywnymi emocjami odczuwanymi przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie. Należy tu wymienić¹¹:

- *szacunek* – zarówno do współpracowników, przełożonych/podwładnych, klientów, interesariuszy, ale także organizacji jako podmiotu. W przedsiębiorstwie, w którym szerzy się przekonanie, iż wzajemny szacunek jest kluczem do właściwej współpracy, w którym pracownicy potrafią odnosić się do siebie z szacunkiem, możliwe jest osiągnięcie lepszych efektów w pracy. Także szacunek do przedsiębiorstwa, jako miejsca zatrudnienia i podmiotu będącego swoistym indywidualnym bytem jest zasadniczą kwestią pozwalającą na jego rozwój, chociażby w obszarze relacji interpersonalnych, które mając pozytywny wydźwięk zawsze właściwie wpływają na rezultaty osiągnięte przez pracowników¹²;
- *zaufanie* – przedsiębiorstwa nastawione na rozwój poprzez odpowiednie prorozwojowe zachowania swoich pracowników powinny zwracać uwagę na to, aby zatrudnieni w nim ludzie darzyli się wzajemnym zaufaniem. Ważne jest to na pewno w kwestii delegowania zadań i powierzaniu pracownikom obowiązków z przekonaniem o ich profesjonalizmie i odpowiednich kwalifikacjach oraz umiejętnościach, które pozwolą na właściwe wykonanie owych zadań bez konieczności kontrolowania każdego podjętych kroków. To także zaufanie w kwestii relacji z klientami, dbania o interesy przedsiębiorstwa czy jego dobre imię;
- *kooperację* – pracownicy potrafiący ze sobą współpracować są niezwykle cenni dla przedsiębiorstwa w kwestii rozwoju. Prawdziwą organizację, prosperującą na rynku można stworzyć z zespołem ludzi, którzy nie działają na zasadzie indywidualnych osiągnięć za wszelką cenę, lecz którzy potrafią razem osiągać sukces, wspólną pracą, podziałem

¹¹ A. Glińska-Noweś, *Pozytywna Kultura organizacyjna jako pożądaný efekt pozytywnego potencjału organizacji*, op. cit., s. 77.

¹² E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992, s. 12.

zadań i obowiązków oraz odpowiedzialności. Właściwa współpraca przynosi korzyści na zasadzie synergii. Każdy pracownik wnosi swój wkład w sukces przedsiębiorstwa, ale odpowiednia kooperacja zarówno w danym zespole, jak i międzydziałowa wpływa na rzeczywisty rozwój organizacji;

- *lojalność* – ważne jest, aby pracownicy byli lojalni wobec przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Poczucie przynależności do danej organizacji, działanie na jej korzyść, nie szukanie nowego miejsca pracy są cechami, które budują więź między pracownikiem a przedsiębiorstwem. Wydaje się, że tylko z zespołem ludzi, którzy są wierni swojej organizacji nawet w momentach chwilowych załamania w jej funkcjonowaniu, można budować przedsiębiorstwo, które ma szansę na realny rozwój i osiągnięcie wyników przekraczających przeciętny poziom;
- *poszanowanie tradycji organizacyjnych* – pracownicy powinni dokładnie znać tradycje obowiązujące w przedsiębiorstwie oraz stosować się do nich w trakcie wykonywania zadań, kontaktów z klientami, dostawcami czy kooperantami.

Wymienione oraz opisane wyżej cechy wpływające na kształt kultury organizacyjnej sprzyjającej prorozwojowym zachowaniom pracowników oraz rozwojowi całej organizacji mogą w różnym stopniu być przez poszczególne przedsiębiorstwa wartościowane. Są organizacje, dla których tylko część z nich będzie miała rzeczywiste znaczenie, są też takie które do tej listy dopisałyby jeszcze inne właściwości, którymi powinni charakteryzować się jej pracownicy. Każde przedsiębiorstwo jest indywidualnym podmiotem i tworzy swoją własną kulturę organizacyjną, która będzie charakterystyczna tylko dla niego. Niezwykle ważne jest jednak, aby szerzyć wśród pracowników pozytywne emocje i cechy, gdyż tak naprawdę to oni stoją za sukcesem przedsiębiorstwa, to dzięki nim można mówić o jego osiągnięciach, relacjach jakie tworzy z otoczeniem zewnętrznym, a w konsekwencji o jego rozwoju.

7.3. Klimat organizacyjny jako uwarunkowanie prorozwojowych zachowań pracowników

Kolejnym zagadnieniem wpływającym na kształtowanie się prorozwojowych zachowań pracowników, które dają przedsiębiorstwu możliwość rozwoju jest klimat organizacyjny. Najogólniej rzecz ujmując, to subiektywne odczucia pracowników, które mają swoje odniesienia do zajmowanych przez nich stanowisk pracy oraz atmosfery panującej w przedsiębiorstwie¹³. Analizując literaturę

¹³ M. Bratnicki, R. Kryś, J. Stachowicz, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988, s. 95.

można stwierdzić, że klimat organizacyjny, kształtowany jest przez wiele czynników, a mianowicie¹⁴:

- *klarowność* – chodzi tu o takie przekazywanie informacji, aby wszyscy wiedzieli dokładnie czego się od nich wymaga, jaki mają zakres obowiązków oraz odpowiedzialności. Ale to także czytelne i przejrzyste procedury, standardy obowiązujące w przedsiębiorstwie, jak również kryteria, według których pracownicy są oceniani;
- *nagradzanie* – ważne jest, aby pracownicy żywili przekonanie, iż ich dobrze wykonana praca jest zauważana i w odpowiedni sposób nagradzana przez przełożonych. Takie poczucie wyzwała w zatrudnionych w przedsiębiorstwie osobach, aby w jeszcze większym stopniu starały się o jak najlepsze efekty;
- *standardy* – pracownicy powinni być przekonani o tym, że ich przełożeni przykładają dużą wagę do tego, w jakim stopniu zatrudnieni angażują się w wykonywane zadania. Ważne jest również, aby szerzone było poczucie, że pracownicy mogą w swoim miejscu pracy wykorzystywać umiejętności, rozwijać swoje talenty, traktują wykonywane przez siebie obowiązki jako ciekawe oraz mają pewność, iż zawsze uzyskają informację zwrotną odnośnie wykonywanych przez siebie zadań czy osiągniętych efektów;
- *elastyczność* – to czynnik, który ma mówić o tym, że pracownicy powinni traktować pewne ograniczenia bądź trudności jako na tyle mało istotne, aby można było sobie z nimi zawsze poradzić. Elastyczność w sposób bezpośredni odnosi się do innowacyjności. Pracownicy powinno mieć swobodę w działaniu, tworzeniu nowości ich wdrażaniu i nie napotykać na swojej drodze ograniczeń;
- *odpowiedzialność* – jest to czynnik o tyle ważny, że pokazuje jak szeroki jest zakres obowiązków leżących w gestii każdego z pracowników. Buduje to pewną autonomię w działaniu, daje poczucie niezależności, ale podnosi także morale zatrudnionych, którzy podejmując się odpowiedzialności biorą na swoje barki także ryzyko z nim związane;
- *zaangażowanie zespołu* – to zadowolenie pracowników oraz ich dumą z powodu bycia częścią organizacji. Zatrudnieni powinni czuć sympatię do siebie nawzajem, żywić przekonanie, że w danym zespole mogą osiągnąć sukces oraz posiadać poczucie integracji oraz solidarności zespołowej.

Jak zostało to wyżej wspomniane, klimat organizacyjny odnosi się do od-

¹⁴ M. Kalińska, *Pozytywny klimat organizacji jako pożądaný efekt pozytywnego potencjału organizacji*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 118.

czuć pracowników względem przedsiębiorstwa¹⁵. Zależą one jednak od wielu czynników, wśród których można wymienić: oczekiwania, jakie pracownicy mają odnośnie miejsca swojego zatrudnienia oraz stopnia, w jakim są one spełnione, wartości kulturowe, staż pracy, a nawet branży, w której dana organizacja funkcjonuje. Nie na wszystkie te czynniki przedsiębiorstwo ma wpływ. Jednak są też wśród nich takie, na które organizacje mogą w pewien sposób reagować i właśnie w ramach tych czynników powinny robić wszystko, aby owe oczekiwania pracowników spełniać. Takie podejście buduje wśród zatrudnionych prawdziwe zaangażowanie i kształtuje zachowania nastawione na rozwój¹⁶.

7.4. Kapitał relacyjny jako uwarunkowanie prorozwojowych zachowań pracowników

Trzecim zagadnieniem poruszonym w niniejszym rozdziale, które wpływa na kształtowanie się prorozwojowych zachowań pracowników jest kapitał relacyjny. Jest to element kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, który stanowi ogół jego relacji i powiązań z interesariuszami (m.in. klientami, dostawcami, kooperantami), opierających się na wzajemnym zaufaniu¹⁷. Kapitał relacyjny powstaje w wyniku wzajemnego oddziaływania na siebie podmiotów, które powiązane są relacjami¹⁸.

Umiejętność wpływania na to, jak relacje przedsiębiorstwa z jego otoczeniem mogą się kształtować jest obecnie jedną z kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Dzięki nim możliwe jest budowanie przewagi konkurencyjnej, poznawanie preferencji klientów, ich potrzeb czy oczekiwań, nawiązywanie współpracy z kooperantami, a poprzez to rozwijanie się. Przedsiębiorstwa, dzięki kapitałowi relacyjnemu mają możliwość pozyskania zasobów podstawowych (kapitału, informacji, dzięki którym możliwe jest funkcjonowanie), ale także mogą tworzyć własne, indywidualne i niepowtarzalne zasoby o wysokiej wartości¹⁹. Obecnie przedsiębiorstwa prześcigają się w sposobach, dzięki którym mogą zyskać przewagę konkurencyjną, rozwijać się, zaoferować nabywcom produkty/usługi najlepiej dopasowane do ich potrzeb. Dbanie o dobre relacje pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa a jego klientami pozwala na lepsze i dokładniejsze rozpoznanie ich potrzeb, ale także buduje wśród na-

¹⁵ R.E. Kopelman, A.P. Brief, R.A. Guzzo, *The Role of Climate and Culture in Productivity*, [w:] *Organisational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1990, s. 282.

¹⁶ K. Lewin, *Field Theory in Social Sciences*, Harper & Row, New York 1951.

¹⁷ M. Marcinkowska, *Kapitał relacyjny banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

¹⁸ W. Danielak, *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 16.

¹⁹ I. Mendyk, *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, (red.) A. Sitko-Lutek, PWN, Warszawa 2007, s. 121.

bywców przekonanie o tym, że przedsiębiorstwo stara się dotrzeć do nich ze swoimi produktami/usługami w sposób, który buduje między nimi więź i powoduje, że klienci ci czują przywiązanie do danego przedsiębiorstwa i są wobec niego lojalni. Właściwe relacje z dostawcami, kooperantami czy innymi podmiotami znajdującymi się w otoczeniu przedsiębiorstwa wpływają często na kreatywność, innowacyjność czy aktywność pracowników, będące również cechami, które wpływają w sposób bezpośredni na kształtowanie kultury organizacyjnej, sprzyjającej prorozwojowym zachowaniom pracowników²⁰.

7.5. Podsumowanie

Pojęcie kapitału relacyjnego, kultury organizacyjnej oraz klimatu organizacyjnego są ze sobą powiązane. Bowiern to właśnie odpowiednia kultura organizacyjna, umiejętności pracowników, system motywacyjny czy kreatywność zatrudnionych, którzy dodatkowo mają dostęp do odpowiednich zasobów kapitału przedsiębiorstwa decydują o tym, w jakim zakresie relacje z otoczeniem są wykorzystane i jakie korzyści generują przedsiębiorstwu. Tylko kultura organizacyjna oparta na cechach przedstawionych w niniejszym opracowaniu i kształtująca klimat organizacyjny, sprzyjający prorozwojowym zachowaniom pracowników są w stanie wpływać na relacje z klientami, dostawcami, kooperantami i in., w takim stopniu, aby miały one pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa i jego pozycję na rynku. Połączenie tych trzech zagadnień jest niezbędne do rozwoju przedsiębiorstwa poprzez odpowiednie zachowania jego pracowników, gdyż sama kultura organizacyjna, oparta na wymienionych cechach nie jest w stanie wpływać na rozwój przedsiębiorstwa, pomijając jego klimat organizacyjny czy relacje łączące go z otoczeniem. Klimat organizacyjny natomiast kształtowany jest przez kulturę organizacyjną oraz wpływa na jakość relacji, jakie tworzone są z otoczeniem. Na kapitał relacyjny z kolei bezpośredni wpływ mają zarówno kultura organizacyjna, jak i klimat organizacyjny, które to kształtują takie zachowania pracowników, dzięki którym możliwe jest zawieranie relacji z otoczeniem, skutkujące w przyszłości rozwojem przedsiębiorstwa.

Opisane zagadnienia nie wyczerpują tematu czynników wpływających na prorozwojowe zachowania pracowników w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa. Stanowią one część z nich. Spośród wszystkich elementów wpływających na rozwój przedsiębiorstwa poprzez zachowania zatrudnionych w nich osób zostały wybrane kultura organizacyjna, klimat organizacyjny oraz kapitał relacyjny ze względu na zależności łączące te trzy zagadnienia. Przedstawione zostały cechy (czynniki) tworzące kulturę organizacyjną i klimat organizacyjny

²⁰ M. Kieźel, A. Kwiecień, *Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 736, Szczecin 2012, s. 590.

oraz korzyści wynikające z odpowiedniego kształtowania relacji partnerskich. Wymienione pojęcia przenikają się wzajemnie oraz wpływają na siebie, tworząc w sposób bezpośredni takie zachowania pracowników, które świadczą o chęci rozwoju ich samych, a w konsekwencji o rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Bratnicki M., Kryś R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1988.
2. Brown A., *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London 1998.
3. Danielak W., *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
4. Dessler G., Turner A., *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada INC., Scarborough, Ontario 1992.
5. Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
6. Glińska-Neweś A., *Pozytywna Kultura organizacyjna jako pożądaný efekt pozytywnego potencjału organizacji*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2010.
7. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2010.
8. Kalińska M., *Pozytywny klimat organizacji jako pożądaný efekt pozytywnego potencjału organizacji*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, (red.) M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2010.
9. Kieźel M., Kwiecień A., *Kapitał relacyjny i Customer Relationship Management w kontekście tworzenia wartości (z uwzględnieniem specyfiki sektora bankowości detalicznej)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Nr 736, Szczecin 2012.
10. Kopelman R.E., Brief A.P., Guzzo R.A., *The Role of Climate and Culture in Productivity*, [w:] *Organisational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco 1990.
11. Kotarbiński T., *Opiekun społeczeństwa*, [w:] *Pisma etyczne*, Ossolineum, Wrocław 1987.
12. Lewin K., *Field Theory in Social Sciences*, Harper & Row, New York 1951.
13. Marcinkowska M., *Kapitał relacyjny banku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

14. Mendyk I., *Kapitał relacyjny w identyfikowaniu luki kompetencyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, (red.) A. Sitko-Lutek, PWN, Warszawa 2007.
15. Mikosz J., *Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości*, www.outsourcing.edu.pl.
16. Podsakoff N. et al., *Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. A metaanalysis*, „Journal of Applied Psychology” 2009, No. 94.
17. Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1992.
18. *Zarządzanie talentami w polskich firmach*, www.egospodarka.pl.

INFORMACJA O AUTORACH:

Marek Jabłoński – Katedra Zarządzania Procesowego, Wydział Towaroznawstwa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, profesor nadzwyczajny.

Karolina Lelek – absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, doktorantka w Katedrze Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Paweł Łukasik – Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, adiunkt.

Bogusz Mikuła – Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, profesor nadzwyczajny.

Anna Pietruszka-Ortyl – Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, adiunkt.

Magdalena Prorok – Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego, asystent, doktorantka w Katedrze Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Tomasz Stefaniuk – Katedra Logistyki i Zarządzania Strategicznego, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, adiunkt.

Michalina Szczepańska – doktorantka w Katedrze Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.


Renata Winkler – Katedra Zachowań Organizacyjnych, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, adiunkt.

SPIS TABEL

Tabela 2.1.	Zestawienie zalet i wad aliansów strategicznych jako związków kooperacyjnych przedsiębiorstw	44
Tabela 4.1.	Definicje map wiedzy według wybranych autorów	82
Tabela 4.2.	Konceptualne podstawy tworzenia i wykorzystania map wiedzy.....	84
Tabela 4.3.	Klasyfikacja map wiedzy	89
Tabela 4.4.	Porównanie wybranych technik map wiedzy wg M. Jafari, P. Akhavan, A. Bourouni, R. Hasem Amiri	92
Tabela 4.5.	Trzy typy map wiedzy	94
Tabela 5.1.	Czynniki sukcesu organizacji medialnej związane z charakterystyką produktu.....	104
Tabela 5.2.	Czynniki sukcesu organizacji medialnej związane z jej charakterystyką.....	105
Tabela 5.3.	Czynniki sukcesu organizacji medialnej związane z relacjami.....	106
Tabela 5.4.	Cechy idealnego pracownika i współpracownika przedsiębiorstwa medialnego w kontekście kapitału intelektualnego.....	108
Tabela 5.5.	Elementy efektywności przedsiębiorstwa medialnego w kontekście kapitału intelektualnego	109
Tabela 5.6.	Relacje przedsiębiorstwa medialnego w kontekście kapitału intelektualnego	110
Tabela 6.1.	Atrybuty kompetencji pracowniczych.....	116
Tabela 6.2.	Funkcje kompetencji pracowniczych w poszczególnych kategoriach pracy	127
Tabela 6.3.	Metody i techniki rozwoju kompetencji pracowniczych	129
Tabela 6.4.	Wybrane metody szkolenia	130

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 2.1. Macierz opcji: produkcja własna/dostawca zewnętrzny/ aliany strategiczny.....	40
Rysunek 2.2. Spektrum strategicznych opcji przedsiębiorstwa	45
Rysunek 2.3. Koopetycja przedsiębiorstw na tle rywalizacji i współpracy	46
Rysunek 2.4. Wielokryterialna typologia aliansów strategicznych wg D. Faulkner i C. Bowman	49
Rysunek 2.5. Istota aliansu strategicznego na tle wzajemnych zależności przedsiębiorstw	50
Rysunek 2.6. Ewolucja układów kooperacyjnych między organizacjami	51
Rysunek 3.1. Typologia strategii zarządzania wiedzą	65
Rysunek 3.2. Cykl PDCA wraz z odpowiadającymi mu elementami SZBI wg normy 27001 (w nawiasach numery poszczególnych podrozdziałów normy)	73
Rysunek 6.1. Kompetencje pracownicze w ujęciu statycznym i dynamicznym	117
Rysunek 6.2. Kompetencyjny model tworzenia wartości organizacji	120

The background features a blue gradient that transitions from a lighter shade at the top to a darker shade at the bottom. Several gear icons are scattered across the page, some in light blue and some in dark blue. The gears are of various sizes and orientations, creating a mechanical or industrial aesthetic.

ISBN: 978-83-946633-2-2 (wersja papierowa),
ISBN: 978-83-946633-3-9 (wersja PDF, *online*)