

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a koopetycja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Miśkiewicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jaroński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company's strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Monika Stelmaszczyk

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

REPOZYTORIUM WIEDZY NARZĘDZIEM ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM SPOŁECZNYM PRZEDSIĘBIORSTWA (NA PODSTAWIE INTRASOFT-TSI SP. Z O.O.)

Streszczenie: Zamierzeniem autorki było udowodnienie tezy, że repozytorium wiedzy może być wykorzystywane jako narzędzie zarządzania kapitałem społecznym w przedsiębiorstwie. Z przeprowadzonej analizy wynika, że wiedza zgromadzona i skatalogowana w repozytorium, a następnie udostępniana w pożądanej formie wzmacnia kapitał społeczny tego przedsiębiorstwa, pozwalając na bardziej efektywne nim zarządzanie, tzn. sprawniejsze i efektywniejsze kształtowanie każdej z jego podstawowych składowych: przepływu informacji, zaufania, jak również społecznych relacji interpersonalnych. Badanie ma charakter analizy przypadku.

Słowa kluczowe: kapitał społeczny, repozytorium wiedzy, analiza przypadku.

1. Wstęp

Wiele przedsiębiorstw gromadzi wiedzę w sposób sukcesywny i długofalowy¹. Bardzo często odbywa się to bez wytyczonego wcześniej planu działania. Z biegiem czasu okazuje się, że w przedsiębiorstwie istnieje duży zasób wiedzy, jednak jest ona często nieaktualna, niedokładna lub nieuporządkowana. Zaistniała sytuacja generuje poważne problemy w związku z wykorzystywaniem tej wiedzy przez pozostałych pracowników przedsiębiorstwa, tzn. powstają trudności z jej udostępnianiem w pożądanej formie i czasie. Zasadniczym sposobem zwiększającym jakość tego zasobu jest skumulowanie go w zbudowanym wcześniej repozytorium wiedzy. Jest ono hurtownią wiedzy skodyfikowanej w przedsiębiorstwie. Wykorzystywane jest do gromadzenia, przechowywania, przetwarzania oraz udostępniania wiedzy. Służy również do analizy wyników zebranych danych. Repozytorium wiedzy jest rozwiązaniem pozwalającym na dwukierunkowy przepływ wiedzy, od obszaru strategicznego do repozytorium oraz w kierunku przeciwnym. Z obszaru strategicznego tra-

¹ *Podstawy nauk o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 110-112; W. Walczak, *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, Warszawa 2010, s. 178-183.

fiają do repozytorium wytyczne co do rodzaju wiedzy, jaka powinna być gromadzona, sposobów jej gromadzenia, konieczności wprowadzania zmian niezbędnych do lepszego wykorzystywania repozytorium itp.

Celem pracy jest zbadanie możliwości wykorzystania repozytorium wiedzy do usprawnienia procesu zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa². Budowa, pomnażanie i utrzymywanie pozytywnego kapitału społecznego jest procesem długookresowym i trudnym do przeprowadzenia³. Wymaga odpowiedniej wiedzy i zaangażowania kadry zarządzającej, jak również odpowiednich narzędzi. Bardzo często budowany jest on przy okazji realizacji funkcji zarządzania, bez pełnej świadomości jego istnienia. Oparcie go na repozytorium wiedzy mogłoby okazać się dobrym rozwiązaniem z punktu widzenia potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa.

2. Repozytorium wiedzy a kapitał społeczny przedsiębiorstwa

Wiedza pracowników ma bardzo duży wpływ na budowanie i pomnażanie kapitału społecznego, którego brak lub bardzo niski poziom jest istotną barierą w rozwoju przedsiębiorstwa. Pozyskiwanie wiedzy przez organizację, gromadzenie jej, udostępnianie w pożądanej formie i czasie stwarza dogodne warunki do poszerzania wiedzy posiadanej przez pracowników danego przedsiębiorstwa, co z kolei przekłada się na jakość kapitału społecznego tego przedsiębiorstwa. Przede wszystkim ułatwia przepływ informacji. Pracownik wykształcony, o szerokiej wiedzy fachowej i ogólnej, stale aktualizowanej, jest bardziej godny zaufania niż ignorant⁴, co z kolei przekłada się na częstsze nawiązywanie pozytywnych relacji interpersonalnych w miejscu pracy⁵. Powinien również zdawać sobie sprawę z korzyści dzielenia się wiedzą i nawiązywania współpracy oraz ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa mające zamiar gromadzić i przechowywać wiedzę w takiej formie, żeby była ona dostępna w przyszłości, muszą: 1) dokonać wyboru wiedzy, która będzie przydatna również w późniejszym czasie i dlatego warto będzie ją zachować; 2) nadać wyselekcjonowanej wiedzy formę odpowiednią do przechowywa-

² Zarządzanie kapitałem społecznym jest procesem strategicznym, który polega przede wszystkim na świadomym kształtowaniu każdego z wymiarów tego kapitału, z zamiarem osiągnięcia jego planowego potencjału, I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 103.

³ *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, red. M. Herbst, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 54-88; B. Sławecki, *Zatrudnienie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Wyd. C.K. Beck, Warszawa 2001, s. 17-41; A. Rymsha, *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Wyd. Instytut Spraw Społecznych, Warszawa 2007, s. 23-39.

⁴ J. Sztumski, *Rola wiedzy w kształtowaniu kapitału społecznego*, [w:] *Kapitał społeczny w organizacji i regionie*, red. F. Byłok, A. Czarnecka, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011, s. 9.

⁵ O.J. Paliszkievicz, *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem*, [w:] *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 41-42.

nia i późniejszego udostępniania; 3) regularnie ją aktualizować. Najczęściej występującym problemem, z którym borykają się przedsiębiorstwa, jest przechowywanie informacji nie ujętych w sztywnych strukturach (np. wykresy, prezentacje, raporty, pliki multimedialne, wiadomości mailowe, dokumenty tekstowe). Jedynym rozwiązaniem jest określenie sztywnych procedur ich klasyfikacji oraz przechowywania. Często przedsiębiorstwa wykorzystują tzw. metadane, czyli informacje o danych, za pomocą których można precyzyjnie opisać przechowywaną wiedzę. Ich zastosowanie pozwala na śledzenie autorów w obszarze danego zagadnienia, jak również na określenie relacji występujących między określonymi zasobami wiedzy.

Wiedzę można zmagazynować i przechowywać, jednak repozytorium wiedzy będzie spełniać swoją funkcję wtedy, gdy informacje w nim zgromadzone będą charakteryzowały się odpowiednim poziomem jakości oraz będą dostępne dla pracowników przedsiębiorstwa. Zatem następnym krokiem po dokonaniu selekcji i zmagazynowaniu jest regularna aktualizacja przechowywanej wiedzy.

Jeżeli chodzi o udostępnianie, często stosowanymi metodami są: metoda tłoczenia wiedzy (*knowledge push*) oraz metoda ssania wiedzy (*knowledge pull*). Wykorzystując technologię tłoczenia, przekazuje się ją odbiorcom automatycznie. Nieodzownym elementem podczas stosowania tej metody jest tworzenie „profilu zainteresowań adresatów wiedzy”, które łączone są z wiedzą zmagazynowaną w repozytorium, co skraca czas do niej dostępu. Metoda ssania polega na tym, że pracownicy korzystają z systemu wyszukiwawczego, który pozwala na szybkie zlokalizowanie potrzebnej wiedzy w określonym repozytorium. Odszukiwanie określonej wiedzy odbywa się np. drogą wykorzystywania słów kluczowych.

Kolejną ważną kwestią dotyczącą udostępniania wiedzy jest identyfikacja uczestników przedsiębiorstwa dysponujących wiedzą specjalistyczną. Kompetencje ekspertów dziedzinowych pozwolą na utworzenie mapy wiedzy organizacyjnej, co z kolei przełoży się na powstanie ścieżek ułatwiających pozyskanie potrzebnej wiedzy u samego jej źródła⁶. Zaprojektowanie odpowiedniej struktury zgodnie z zasadą, że poszczególni eksperci zostaną przyporządkowani do określonych rodzajów wiedzy, wywoła poprawę jakości źródeł wiedzy przyporządkowanych do tych kategorii. W efekcie powyższego działania źródła wiedzy będzie można stale aktualizować, korzystając ze wsparcia ekspertów.

3. Repozytorium wiedzy wsparciem dla zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa Intrasoft-TSI sp. z o.o.

Przedsiębiorstwo Intrasoft-TSI sp. z o.o.⁷ funkcjonuje na rynku od 1997 roku. Pojęmowane działania skoncentrowane są przede wszystkim na tworzeniu rozwiązań

⁶ B. Koźuch, *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 57.

⁷ W dalszej części wywodu autorka będzie używać sformułowania przedsiębiorstwo w odniesieniu do Intrasoft-TSI sp. z o.o. bez podawania jej pełnej nazwy.

dla klientów instytucjonalnych z sektora prywatnego i publicznego, najczęściej z branży telekomunikacyjnej. Specjalizuje się „w technologiach wielkich baz danych (VLDB), systemach retencji danych, systemach zapewniających bezpieczny obieg dokumentów elektronicznych oraz aplikacjach WEB z wykorzystaniem Java-EE”⁸. Te produkty powstają w technologiach światowych potentatów, m.in. Microsoft, Dell i Oracle.

Repozytorium wiedzy w przedsiębiorstwie jest hurtownią wiedzy i służy do jej gromadzenia i katalogowania, jak również udostępniania. Stanowi narzędzie zarządzania kapitałem społecznym w przedsiębiorstwie, ponieważ odzwierciedla przepływy wiedzy w tej organizacji w ramach jej gromadzenia i udostępniania. Wiedza znajdująca się w posiadaniu przedsiębiorstwa wzmacnia jego kapitał społeczny, natomiast jej gromadzenie i udostępnianie w pożądanej formie pozwala na bardziej efektywne nim zarządzanie, tzn. sprawniejsze i efektywniejsze kształtowanie każdej z jego podstawowych składowych: społecznych relacji interpersonalnych, przepływu informacji i zaufania. Na repozytorium wiedzy składają się następujące elementy: 1) narzędzia informatyczne typu *open source*; 2) dążenie do udoskonalania rozwiązania, zgodnie z rozwojem i potrzebami przedsiębiorstwa; 3) właściwe wytyczenie celów, dla których wiedza będzie gromadzona, udostępniana i wykorzystywana w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwo zdecydowało się na utworzenie repozytorium wiedzy ze względu na jego rozwój, towarzyszący mu wzrost zatrudnienia, fluktuację kadr oraz potrzebę uporządkowania stale wzrastającej liczby przechowywanych dokumentów i informacji. Inicjatywa pochodziła od tych pracowników przedsiębiorstwa, którzy wchodzili w skład różnych zespołów projektowych. Problemy w realizacji niektórych projektów przyczyniły się do rozpoczęcia oddolnych rozmów na temat możliwego rozwiązania problematycznych sytuacji, które z czasem przybrało formę repozytorium wiedzy.

Za podstawę do utworzenia repozytorium wiedzy przedsiębiorstwo przyjęło następujące otwarte oprogramowania (*open source*): *redmine* (elastyczne narzędzie internetowe wykorzystywane w zarządzaniu projektami) oraz *subversion* (system kontroli wersji, dzięki któremu można wersjonować dokumenty), których wybór poprzedzony był wnikliwą analizą dostępnych narzędzi otwartego oprogramowania źródłowego. Wybrane przez przedsiębiorstwo oprogramowania są stosunkowo proste w obsłudze i nie wymagają technicznej wiedzy informatycznej, co uczyniło je jeszcze bardziej atrakcyjnymi. Żeby wykorzystać je do utworzenia repozytorium wiedzy, potrzebna była znajomość teraźniejszych oraz wyobrażenie na temat przyszłych przepływów wiedzy w przedsiębiorstwie, tj. jednej z podstawowych składowych kapitału społecznego. Poza tym kadra zarządzająca musiała właściwie sformułować cele gromadzenia informacji oraz sposoby ich wykorzystywania. Te działania są bardziej istotne od możliwości i parametrów technicznych narzędzi in-

⁸ www.intrasoft.com.pl/15/o_firmie.html [dostęp: 30.04.2012].

formatycznych. Jest tak, ponieważ brak znajomości jasno i precyzyjnie określonego celu gromadzenia wiedzy oraz stopnia jej wykorzystywania prowadzi do zbierania wiedzy niepotrzebnej lub ważnej, lecz nieużytecznej dla danego przedsiębiorstwa. Zatem zakup narzędzi informatycznych bez określenia tych kwestii generuje więcej kosztów niż korzyści wynikających z ich posiadania.

Budowanie kapitału społecznego przedsiębiorstwa nie kończy się na osiągnięciu zamierzonego poziomu. Wymaga on ciągłej pracy nad utrzymywaniem pożądanego przepływu informacji, jak również zaufania i społecznych relacji interpersonalnych. Dlatego samo wdrożenie narzędzia informatycznego nie wystarcza, trzeba również dbać o stały rozwój repozytorium wiedzy. Oznacza on zwykle wprowadzanie takich zmian, które będą odpowiadać rozwojowym potrzebom organizacji. Zatem utworzone repozytorium powinno dawać możliwość zbierania informacji historycznych, skatalogowania wiedzy według wybranych kryteriów (np. realizowanych projektów, klientów, osób uczestniczących w projektach) oraz gromadzenia inicjatyw rozwojowych. Na przykład zgromadzona wiedza zdobyta podczas uczestnictwa w szkoleniach zewnętrznych stanowi fundament przeprowadzania szkoleń wewnętrznych, bardzo istotnych z punktu widzenia budowy kapitału społecznego przedsiębiorstwa (zwłaszcza jednej z jego składowych: przepływu informacji). Tak więc notatki ze szkoleń zewnętrznych zbierane są w repozytorium, a następnie udostępniane innym pracownikom. Zawierają one najczęściej następujące informacje:

- 1) organizacja przeprowadzająca szkolenie oraz osoby szkolące;
- 2) pracownicy przedsiębiorstwa uczestniczący w szkoleniu;
- 3) przedmiot szkolenia;
- 4) inne szczegółowe informacje o tematyce szkolenia;
- 5) ocena szkolenia;
- 6) osoby poznane podczas realizacji szkolenia.

Na poszerzanie kompetencji i wiedzy pozostałych pracowników przedsiębiorstwa i tym samym na umacnianie kapitału społecznego największy wpływ mają zgromadzone w repozytorium i udostępniane tym osobom informacje na temat merytorycznej strony szkoleń, tzn. wiedzy, która podczas szkolenia została przekazana.

Tworzenie repozytorium wiedzy oraz jego udoskonalanie przeprowadzane jest przez kilkuosobowy zespół, składający się z wybranych przedstawicieli kadry zarządzającej przedsiębiorstwa. W związku z realizacją tego zadania do zakresu ich obowiązków zaliczono:

- 1) skatalogowanie posiadanej wiedzy oraz zaprojektowanie infrastruktury niezbędnej do przepływów wiedzy;
- 2) dokonanie wyboru narzędzia (narzędzi, np. *redmine*, *subversion*) służącego do budowy repozytorium wiedzy oraz jego sprawdzenie przez kluczowych pracowników przedsiębiorstwa;

- 3) zgromadzenie wiedzy w repozytorium za pomocą wybranego wcześniej narzędzia informatycznego⁹;
- 4) przeszkolenie każdego uczestnika przedsiębiorstwa w zakresie użytkowania repozytorium;
- 5) regularny monitoring repozytorium wiedzy;
- 6) systematyczne wprowadzanie zmian w repozytorium inicjowanych potrzebami rozwojowymi przedsiębiorstwa oraz pomysłami pracowników¹⁰.

Utworzenie repozytorium w przedsiębiorstwie umożliwiło gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie wiedzy w czasie rzeczywistym i w pożądanej formie. W wyniku podjętych działań polepszeniu uległ przede wszystkim przepływ informacji, w efekcie czego wzmocniony został kapitał społeczny przedsiębiorstwa. Wdrożenie repozytorium pozytywnie wpłynęło również na efektywność zatrudnienia i zarządzania kadrami. W razie odejścia pracownika informacje o zakresie jego obowiązków i wykonywanych zadań, zgromadzone i przechowywane w repozytorium, pozwalają precyzyjnie przeprowadzić proces rekrutacji oraz szkolenia na stanowisku pracy. Natomiast analiza informacji o potrzebach projektowych umożliwia dopasowanie wzrostu zatrudnienia do potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa.

Można wskazać trzy czynniki, które sprzyjały wdrożeniu omawianego rozwiązania, przyczyniając się tym samym do wzmocnienia kapitału społecznego tego przedsiębiorstwa. Jednym z nich była wyraźnie sprecyzowana wiedza, która powinna być gromadzona i wykorzystywana. Drugim – oferowane na rynku oprogramowanie typu *open source*, mające dwa ważne atuty: 1) jest oprogramowaniem darmowym; 2) jest narzędziem prostym pod względem instalacji i użytkowania, nie wymagającym specjalistycznej wiedzy informatycznej. Trzeci czynnik to istnienie w świadomości kadry zarządzającej przeświadczenia, że oddolny pomysł utworzenia repozytorium wiedzy był przedsięwzięciem dobrym i godnym uwagi z punktu widzenia potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa.

Obok czynników sprzyjających realizacji pomysłu wystąpiły również takie, które utrudniały wdrożenie repozytorium. Pierwszy związany był z tym, że nie wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa rozumieli cele wdrożenia repozytorium wiedzy. Drugi czynnik dotyczył bariery mentalnej, tzn. pracownicy byli przyzwyczajeni do korzystania z tradycyjnych narzędzi, podchodzili więc sceptycznie do zastosowania nowego oprogramowania. Trzeci oznaczał utrudnienia wynikające z konieczności oddelegowania menedżerów szczebla najwyższego do wdrażania repozytorium. Ostatnią z najtrudniejszych barier była długofalowość pozytywnych rezultatów wdrożenia przedsięwzięcia. Pierwsze dostrzegalne efekty wystąpiły po około sześciu miesiącach od rozpoczęcia funkcjonowania repozytorium, jednak prawdziwe korzyści pojawiły się dopiero po upływie roku.

⁹ Jest to działanie o znaczeniu priorytetowym, ponieważ niewłaściwe wdrożenie i integracja systemu z procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie może zahamować jego rozwój.

¹⁰ P. Kordel et al., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 71-75.

4. Zakończenie

Godne podkreślenia jest to, że utworzone repozytorium wiedzy, mimo prostych narzędzi informatycznych, pozytywnie wpływa na różne aspekty zarządzania przedsiębiorstwem. Z punktu widzenia tematu niniejszego wywodu na szczególną uwagę zasługuje poprawa zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa, tj. polepszenie przede wszystkim przepływu informacji. Nieco mniejszy progres zauważalny jest w odniesieniu do pozostałych składowych tego kapitału: zaufania i społecznych relacji interpersonalnych. Wykorzystanie repozytorium wiedzy jako narzędzia zarządzania kapitałem społecznym w przedsiębiorstwie jest inicjatywą skierowaną ku maksymalnemu wykorzystaniu własnego potencjału rozwojowego, co jest uznawane za jeden z ważniejszych trendów rozwoju współczesnego zarządzania strategicznego¹¹.

Najważniejszą korzyścią, jaką odniosło przedsiębiorstwo po wdrożeniu repozytorium wiedzy, jest możliwość przekształcania wiedzy posiadanej przez konkretnych pracowników (wiedzy spersonalizowanej) w wiedzę należącą do przedsiębiorstwa (tzw. wiedzę organizacyjną; jest to wiedza skodyfikowana – zapisywana i gromadzona w repozytorium), co z kolei wywołuje szybszy i lepszy przepływ informacji w przedsiębiorstwie prowadzący do umacniania kapitału społecznego. Natomiast wśród szczegółowych korzyści należy wskazać na:

Możliwość łatwego i szybkiego dostępu do dokumentów i informacji, jak również dzielenia się nimi, co pozytywnie oddziałuje na przepływ informacji w przedsiębiorstwie – jedną ze składowych kapitału społecznego.

1. Podwyższenie bezpieczeństwa przechowywania i udostępniania danych.

2. Ułatwienie komunikowania się w obszarze nawiązywanych relacji zewnętrznych (kolejnej składowej kapitału społecznego), np. podczas realizacji wspólnych projektów z innymi organizacjami repozytorium umożliwia korzystanie z aplikacji współdzielenia dokumentów, która pozwala pracować na jednym dokumencie bez względu na czas i lokalizację poszczególnych stanowisk pracy.

3. Wykorzystywanie w repozytorium forum typu Wiki jest kolejnym czynnikiem wzmacniającym kapitał społeczny przedsiębiorstwa, a szczególnie zaufanie i społeczne relacje interpersonalne. Integruje użytkowników forum, generuje atmosferę współodpowiedzialności oraz zaangażowania, ponieważ sugestie zmian zgłaszane na forum przez uczestników przedsiębiorstwa są bardzo często uwzględniane.

4. Ułatwienie bieżącej kontroli działań wykonywanych podczas realizacji poszczególnych projektów (pracownicy sporządzają codzienne raporty i notatki informacyjne w systemie repozytorium)¹².

¹¹ A. Kaleta, *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 20.

¹² P. Kordel et al., op. cit., s. 77.

Korzyści wynikające z posiadania repozytorium wiedzy w największym stopniu usprawniają przepływ informacji, wpływają również na zaufanie oraz społeczne relacje interpersonalne. Pozytywne oddziaływanie na każdą ze składowych kapitału społecznego ma swoje konsekwencje w obszarze budowania i podtrzymywania pozytywnego kapitału, który bez wątpienia sprzyja zaspokajaniu potrzeb rozwojowych przedsiębiorstwa. Zatem postrzeganie repozytorium wiedzy jako narzędzia zarządzania kapitałem społecznym jest w pełni uzasadnione i pożądane.

Literatura

- Grzanka I., *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Kaleta A., *Tendencje rozwojowe zarządzania strategicznego*, [w:] *Koncepcje i metody zarządzania strategicznego oraz nadzoru korporacyjnego. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, red. M. Herbst, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Kordel P., Kornecki J., Kowalczyk A., Krawczyk K., Pylak K., Wiktorowicz J., *Inteligentne organizacje – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
- Kozuch B., *Nauka o organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2007.
- Paliszkievicz O.J., *Zarys koncepcji zarządzania zaufaniem*, [w:] *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE, Wrocław 1999.
- Rymsza A., *Klasyczne koncepcje kapitału społecznego*, [w:] *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Wyd. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- Sławecki B., *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Sztumski J., *Rola wiedzy w kształtowaniu kapitału społecznego*, [w:] *Kapitał społeczny w organizacji i regionie*, red. F. Byłok, A. Czarnačka, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
- Walczak W., *Nauka o organizacji. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania – Szkoły Wyższej, Warszawa 2010.
- www.intrasoft.com.pl [dostęp: 30.04.2012].

KNOWLEDGE REPOSITORY AS A TOOL FOR MANAGING THE SOCIAL CAPITAL OF A COMPANY (ON THE EXAMPLE OF INTRASOFT-TSI SP. Z O.O.)

Summary: The intention of the author is to prove the thesis that knowledge repository can be used as a tool for managing the social capital in a company. The conducted analysis shows that knowledge gathered and catalogued in a repository, and then made available in a desired form, strengthens the social capital of the company allowing for the more effective management of it, i.e. more efficient and more effective shaping of each of its basic constituents: the flow of information, confidence, as well as interpersonal social relations. The research is a case study.

Keywords: social capital, knowledge repository, case study.