

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokiel: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejść i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sułkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwovar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Aldona Glińska-Neweś

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

ROLA KAPITAŁU SPOŁECZNEGO ORGANIZACJI W KSZTAŁTOWANIU JEJ KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zależności, jakie występują pomiędzy kapitałem intelektualnym, wiedzą a kapitałem społecznym w organizacji. Zgodnie z główną tezą opracowania, kapitał społeczny organizacji jest istotnym czynnikiem wzmacniającym efektywność kształtowania kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą. Jednocześnie oba kapitały posiadają wiele wspólnych elementów, a ich zależności przyczynowo-skutkowe mają w rzeczywistości charakter spirali wzajemnych oddziaływań. Podstawą rozważań są wyniki badania empirycznego zrealizowanego w ramach rozwijania pozytywnej teorii zarządzania.

Słowa kluczowe: kapitał społeczny, relacje interpersonalne pracowników, kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.59

1. Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako przedmiot badań współczesnych nauk o zarządzaniu

Zarządzanie wiedzą jest koncepcją, która zdobyła trwale miejsce we współczesnych naukach o zarządzaniu. Jej rozkwit przypadł na przełom XX i XXI wieku, będąc konsekwencją z jednej strony ugruntowania się zasobowej szkoły myślenia strategicznego, a z drugiej powstania idei gospodarki opartej na wiedzy. Tzw. szkoła zasobowa stanowiła inspirację do poszukiwania zasobów organizacji, które będą na tyle cenne i wyjątkowe, że umożliwią organizacji zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku [Barney 1991; Prahalad, Hamel 1990; Peteraf 1993], a wiedza spełniała ten warunek doskonale [Pfeffer, Sutton 2002; Probst, Raub, Romhardt 2002]. Z kolei idea gospodarki opartej na wiedzy, która stała się szczególnie popularna za sprawą umieszczenia jej w Strategii Lizbońskiej, zwracała uwagę wprost na znaczenie wykorzystania wiedzy w tworzeniu wzrostu gospodarczego.

Wiedza organizacyjna jest ściśle związana z pojęciem kapitału intelektualnego organizacji. Kapitał intelektualny zazwyczaj definiuje się jako całokształt aktywów

organizacji, wynikających z posiadania wiedzy. Jest on wynikiem zarządzania wiedzą, a jednocześnie wiedza jest jego składnikiem [Jarugowa, Fijałkowska 2002]. Kapitał intelektualny wyraża się w kompetencjach organizacji, kumulowanych właśnie dzięki tworzeniu, rozwijaniu, transferowi i wykorzystaniu wiedzy [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006].

Obecne zainteresowanie zarządzaniem wiedzą i kapitałem intelektualnym wydaje się utrzymywać na stałym poziomie. Świadczy o tym chociażby statystyka wyszukiwania tych haseł w Internecie, jakiej dostarcza serwis Google Trends. Wskazuje ona na ustabilizowanie się zainteresowania tymi zagadnieniami w ostatnich latach. Biorąc pod uwagę, że na obecnym etapie rozwoju koncepcji istnieje zgodność badaczy, co do ich istoty i elementów, utrzymujące się zainteresowanie musi dotyczyć bardziej szczegółowych aspektów i praktycznych rozwiązań. W rzeczywistości zarządzanie wiedzą wciąż wymaga bowiem operacjonalizacji i konkretnych wytycznych [Tabaszewska 2012], w tym dotyczących organizacyjnych uwarunkowań powodzenia tego rodzaju przedsięwzięć. To samo dotyczy kapitału intelektualnego.

Jednym z trendów w rozważaniach dotyczących szczególnie zarządzania wiedzą jest analiza jego behawioralnych aspektów, tj. przede wszystkim przejawów i uwarunkowań związanych z zachowaniami pracowników. Ich znaczenie jest ogromne, jako że wiedza rezyduje przede wszystkim w ludzkich umysłach i uczynienie z niej zasobu wspólnego dla wszystkich członków organizacji wymaga kształtowania odpowiednich postaw i norm postępowania [Nonaka, Takeuchi 2000]. Nie jest to łatwe, ponieważ wiedza stanowi bardzo osobiste aktywa i często traktowana jest jako źródło władzy i prestiżu osobistego, a przy tym w swej naturze jest niezwykle trudno uchwytną materią [Davenport, Prusak 2000]. Efektywne zarządzanie wiedzą, a w konsekwencji wzmacnianie kapitału intelektualnego organizacji wymaga zatem wykreowania warunków, w których pracownicy będą chętnie i świadomie tworzyć, rozwijać, dzielić i ochraniać wspólną wiedzę, kierując się dobrem całej organizacji. Wśród wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań stymulujących takie postawy wskazać należy przede wszystkim kapitał społeczny organizacji. Jednocześnie, jak pokażą dalsze rozważania zawarte w tym artykule, kapitał społeczny wydaje się zarówno warunkiem, jak i efektem zarządzania wiedzą. Dzieje się tak, ponieważ wdrażanie zarządzania wiedzą kreuje zachowania i postawy, które z kolei wzmacniają kapitał społeczny w organizacji.

2. Kapitał społeczny a kapitał intelektualny organizacji

Geneza zainteresowania kapitałem społecznym wiąże się z analizami o charakterze makroekonomicznym, dotyczącymi różnic w rozwoju gospodarczym społeczeństw, niedających się wyjaśnić na gruncie teorii ekonomicznych [Putnam 1995; Mika 2009]. Okazało się, że nie tylko wyposażenie gospodarek w zasoby naturalne i rzeczowe jest warunkiem ich rozwoju. Decydują o tym także uwarunkowania społeczne w postaci siły wewnętrznej koherencji społeczeństwa, warun-

kującej przyjmowanie wartości i norm sprzyjających interakcjom ludzi i instytucji, czyli kapitał społeczny właśnie.

Użyteczność oraz swoista atrakcyjność koncepcji kapitału społecznego sprawiła, że szybko znalazła ona zastosowanie także w wyjaśnianiu zjawisk zachodzących w mniejszych społecznościach, takich jak społeczność organizacji. Elastyczność ontologiczną pojęcia wyraża najlepiej jedna z najpopularniejszych definicji kapitału społecznego, sformułowana przez J. Colemana. Według tej definicji kapitał społeczny jest cechą struktury relacji społecznych, sprzyjającą umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji, podejmowanej w celu realizacji wspólnych interesów [Coleman 1990]. Zdaniem innego klasyka tej teorii, R. Putnama, kapitał społeczny obejmuje takie cechy społeczności, jak poziom zaufania wzajemnego oraz inne wartości i normy, które ułatwiają skoordynowanie działań, poprawiając w ten sposób efektywność funkcjonowania tejże społeczności [Putnam 1995]. Kapitał społeczny wzmacnia jakość pracy grupowej i wzbogaca wymianę informacji pomiędzy członkami zespołu, odzwierciedlając się w tym, jak grupa utrzymuje swoje interakcje i wymianę pomysłów [Subramanian, Youndt 2005].

Kapitał społeczny łączy w sobie trzy wymiary [Nahapiet, Ghoshal 1998]:

- strukturalny – zakres, charakter i jakość powiązań organizacyjnych w danej społeczności,
- poznawczy – wspólnota wartości, postaw i norm; dzielenie przez członków danej społeczności wspólnych wzorców percepcji i analizy rzeczywistości,
- relacyjny – natura i jakość relacji interpersonalnych pomiędzy członkami społeczności.

Odnosząc się do poprzedniego paragrafu, można zatem przyjąć, że wiedza i kapitał społeczny organizacji wspólnie budują jej bogactwo i wartość. Użyteczna może się tu okazać analogia do rozważań na temat efektywności pracy zespołowej, w której rozważa się jej dwa wymiary: zadaniowy (wyrażający się w produktywności) i społeczny (wyrażający się spójnością grupy) [Oyster 2002]. W przypadku analizy efektywności funkcjonowania organizacji można natomiast przyjąć, że składa się na nią wymiar intelektualny (reprezentowany m.in. przez posiadaną wiedzę) oraz społeczny (więzi tworzące kapitał społeczny). Oba wymiary są niezbędne do efektywnego funkcjonowania organizacji.

Celem niniejszego opracowania jest określenie związków, jakie zachodzą między wiedzą, kapitałem intelektualnym a poziomem kapitału społecznego w organizacji. Z racji przyjęcia behawioralnej perspektywy analizy, szczególna uwaga zostanie zwrócona na zależności, jakie pojawiają się między zachowaniami będącymi przejawem realizacji zarządzania wiedzą (jako głównego komponentu tworzącego kapitał intelektualny) a zachowaniami wyrażającymi relacyjny wymiar kapitału społecznego. Taki punkt widzenia wynika z optyki pozytywnej teorii zarządzania, w ramach której autorka prowadzi swoje badania i która zostanie pokrótce przedstawiona w kolejnym punkcie.

3. Pozytywne zarządzanie

Rozwój nauk o zarządzaniu, w tym poszukiwanie nowych, odpowiadających zmieniającej się rzeczywistości źródeł konkurencyjności przedsiębiorstwa, prowadzi w ostatnim okresie do skoncentrowania uwagi badaczy na pozytywnych zjawiskach zachodzących w organizacji. Chodzi tu m.in. o zjawiska związane z przeżywaniem przez pracowników pozytywnych stanów emocjonalnych, o pozytywne aspekty dynamiki grupowej (takie jak np. tworzenie się pozytywnych relacji interpersonalnych i wzajemnego zaufania) oraz procesy twórcze (generatywne) [*Positive Organizational Scholarship...* 2003]. Ponadto do nurtu tego zaliczyć należy wiele nienazywanych „pozytywnymi” problemów badawczych, które jednakowoż mają taki charakter. Są to np. CSR, patriotyzm korporacyjny, zarządzanie talentami, zachowania obywatelskie w organizacji, motywujący język komunikacji wewnątrzorganizacyjnej i wiele innych. Można już zatem mówić o narodzinach nowego pozytywnego paradygmatu, który przez zespół, do którego należy autorka, jest nazywany pozytywną teorią zarządzania lub krócej: pozytywnym zarządzaniem. Powstanie tego nurtu zostało zainspirowane przede wszystkim narodzinami psychologii pozytywnej, której istota rozważań koncentruje się na poszukiwaniu przez psychologów źródeł szczęścia i dobrostanu człowieka, w miejsce zogniskowania na niwelowaniu jego deficytów i doszukiwaniu się schorzeń [Peterson, Seligman 2003]. Mówiąc wprost, chodzi o to, by zamiast szukać tego, co jest w człowieku złe i wymaga terapii, skupić się na pielęgnowaniu tego, co jest w nim dobre. Z punktu widzenia zarządzania taka perspektywa myślenia prowadzi do wskazania, by koncentrować się na mocnych stronach organizacji i talentach jej pracowników, i to przede wszystkim je rozwijać, miast walczyć ze słabościami (których najpewniej i tak się nie zniweluje).

W ramach pozytywnej teorii zarządzania zespół, do którego należy autorka, stworzył koncepcję Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO). Jest on definiowany jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzają pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacji, sprzyjają pozytywnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników [Glińska-Noweś 2010, s. 46]. Pozytywny Potencjał Organizacji jest traktowany jako immanentna właściwość każdej organizacji, tzn. każda organizacja ma zdolność generowania pozytywnej kultury organizacyjnej, pozytywnego klimatu oraz pozytywnych zachowań pracowników, chociaż zdolność ta jest potencjalna i musi być odpowiednio stymulowana poprzez kształtowanie zasobów organizacyjnych.

Zgodnie z założeniami pozytywnej koncepcji zarządzania procesy zachodzące w organizacji układają się w „pozytywną spiralę”. Procesy twórcze w organizacji (w tym przede wszystkim kreowanie nowatorskich rozwiązań i osiągnięcie ponadprzeciętnych rezultatów) są stymulowane przez pozytywne zjawiska, takie jak doświadczenie przez pracowników pozytywnych emocji. Z kolei uzyskiwanie przez organizację ponadprzeciętnych rezultatów przyczynia się do realizacji osobistych celów i ambicji pracowników, co tym bardziej wzmacnia odczuwanie przez nich

pozytywnych emocji [Fredrickson 2003] i wyzwala w nich pozytywną energię, która skutkuje zaangażowaniem w realizację celów organizacji [Roberts 2007].

Opisane prawidłowości sugerują, iż poznanie zależności przyczynowo-skutkowych między pozytywnymi zjawiskami w organizacji, ich uwarunkowaniami i efektami jest niezwykle trudne. W ramach wspomnianej koncepcji PPO przyjęto założenie, że łańcuch zależności rozpoczyna się w systemie zasobów organizacji (w duchu zasobowej szkoły myślenia strategicznego), które kształtują pozytywne zachowania pracowników, przyczyniające się z kolei do rozwoju organizacji. W związku z tym analizie poddano zarówno system zasobów organizacji, realizowane przedsięwzięcia, jak również zachowania pracowników. W kolejnym punkcie przedstawione zostaną wyniki badania empirycznego, realizowanego w duchu koncepcji PPO, wybrane z punktu widzenia tematu tego artykułu. W szczególności zaprezentowane zostaną te spośród przejawów zachowań pracowniczych, które są związane z zarządzaniem wiedzą i manifestują kapitał społeczny organizacji.

4. Behawioralne przejawy zarządzania wiedzą i kapitału społecznego organizacji

Koncepcja PPO stała się podstawą realizacji dwóch projektów badawczych finansowanych przez MNiSW¹. W obu głównym celem badań było określenie elementów, uwarunkowań i mechanizmów kształtowania elementów Pozytywnego Potencjału Organizacji, przy czym drugi z projektów skoncentrowany był już tylko na wybranych, zidentyfikowanych jako kluczowe obszarach PPO. W dalszych rozważaniach wykorzystane zostaną wyłącznie wyniki pierwszego z wymienionych projektów, w tym dane uzyskane w badaniu ankietowym przedsiębiorstw.

Respondenci mieli za zadanie ocenić natężenie występowania w ich przedsiębiorstwach wskazanych w kwestionariuszu zjawisk, posługując się skalą 0-100%. Wśród tych zjawisk, jak wspomniano, znalazły się wybrane (z perspektywy pozytywnej teorii zarządzania) zachowania pracowników odnoszące się do zarządzania wiedzą, a także manifestacje behawioralne kapitału społecznego organizacji. Identyfikacji poddanych ocenie zjawisk dokonano na podstawie studiów literaturowych. Kwestionariusze ankiety rozesłano do ponad 1000 przedsiębiorstw wybranych z rankingów czołowych polskich przedsiębiorstw. Ostatecznie próba badawcza wyniosła 104 przedsiębiorstwa, które reprezentowały zróżnicowane branże, wielkość i pochodzenie kapitału. W analizie uzyskanych danych wykorzystano m.in. współczynnik korelacji Pearsona,

¹ Projekty: *Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce* (MNiSW Nr N N115 280034) oraz *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce* – projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/00835.

który w dalszych rozważaniach posłuży jako miara związku między analizowanymi zmiennymi. Do analizy wybrano przejawy, które dotyczą zachowań nakierowanych na zasoby wiedzy w organizacji (np. rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą) oraz na relacje interpersonalne jako element kapitału społecznego (m.in. wzajemna sympatia, charakter komunikacji interpersonalnej, pomoc wzajemna). Na potrzeby dalszej analizy badane zmienne skategoryzowano następująco:

1. W zakresie zachowań związanych z zarządzaniem wiedzą pracownicy:

- uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonalą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne),
- sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia,
- analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji,
- traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy,
- kreatywnie rozwiązują napotykanne problemy,
- nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu.

2. W zakresie zachowań manifestujących kapitał społeczny pracownicy:

- są dla siebie sympatyczni,
- informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju,
- zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą bądź nie potrafią,
- przyznają się do popełnionych błędów,
- udzielają pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują,
- słuchają wzajemnie swoich opinii,
- śmiało wypowiadają własne opinie.

Podział na wymienione dwie kategorie był trudny i może być dyskusyjny, bowiem poszczególne zachowania niejednokrotnie odnoszą się do obydwu sfer (wiedzy i relacji), jak np. zwracanie się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc – jest to zarówno zachowanie nakierowane na rozwijanie i dyfuzję wiedzy w organizacji, jak i przejaw kapitału społecznego, skoro pracownicy czują, że mogą tak zrobić. Tym bardziej dowodzi to zależności omawianych w tym artykule zjawisk. Wymienione zachowania nie wyczerpują także ogromnego i różnorodnego spektrum behawioralnych przejawów zarówno zarządzania wiedzą, jak i kapitału społecznego w organizacji. Niemniej jednak, w opinii autorki, próbka ta może stanowić podstawę do dyskusji nad związkami występującymi między analizowanymi zjawiskami.

W tabeli 1 zaprezentowano współczynniki korelacji zachodzących między ocenami natężenia analizowanych zachowań pracowników w przedsiębiorstwach.

Wszystkie przedstawione w tabeli korelacje są istotne statystycznie, pozytywne i stosunkowo silne. Każda ze szczegółowych relacji może posłużyć jako materiał do ciekawych spostrzeżeń i analiz. Z uwagi na ograniczone ramy tego opracowania omówione zostaną tylko szczególnie wysokie korelacje ($r > 0.7$), które pojawiły się w przypadku:

- zgłaszania samodzielnie potrzeby w zakresie szkoleń i informowania innych pracowników o takiej możliwości,

Tabela 1. Współczynniki korelacji Pearsona (r) pomiędzy zachowaniami związanymi z zarządzaniem wiedzą i przejawami kapitału społecznego organizacji ($p < 0.01$)

Zmienna	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Pracownicy uczą się nie tylko tego, co bezpośrednio wiąże się z wymaganiami stanowiska, ale także doskonałą inne umiejętności (np. umiejętności społeczne)												
2. Pracownicy sami zgłaszają potrzebę w zakresie szkolenia	.61											
3. Pracownicy informują innych pracowników o możliwościach ich rozwoju	.64	.73										
4. Pracownicy analizują uzyskiwane informacje pod kątem ich użyteczności dla organizacji	.68	.60	.69									
5. Pracownicy traktują uwagi klientów jako cenne źródło doskonalenia swojej pracy	.60	.44	.48	.67								
6. Pracownicy kreatywnie rozwiązują napotymane problemy	.62	.55	.58	.62	.62							
7. Pracownicy nie obawiają się podejmować eksperymentów w działaniu	.61	.46	.53	.58	.65	.70						
8. Pracownicy są dla siebie sympatyczni	.58	.44	.53	.54	.51	.66	.56					
9. Pracownicy zwracają się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś nie wiedzą bądź nie potrafią	.56	.45	.46	.58	.60	.62	.53	.72				
10. Pracownicy przyznają się do popełnionych błędów	.58	.44	.48	.62	.57	.72	.65	.65	.58			
11. Pracownicy udzielają pomocy i informacji współpracownikom, którzy tego potrzebują	.55	.35	.46	.63	.62	.62	.63	.72	.71	.67		
12. Pracownicy słuchają wzajemnie swoich opinii	.67	.44	.57	.61	.54	.66	.61	.67	.70	.70	.75	
13. Pracownicy śmiało wypowiadają własne opinie	.48	.31	.45	.47	.54	.51	.52	.62	.63	.52	.73	.76

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

- przyznawania się do popełnionych błędów i kreatywnego rozwiązywania problemów,
- udzielania pomocy i informacji współpracownikom i okazywania sobie nawzajem sympatii,

- okazywania sobie sympatii i zwracania się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, gdy czegoś się nie wie lub nie potrafi,
- słuchania wzajemnie swoich opinii i zwracania się do współpracowników z pytaniami i prośbą o pomoc, udzielania pomocy i informacji współpracownikom oraz przyznawania się do popełnionych błędów,
- śmiałego wypowiadania swoich opinii i udzielania pomocy i informacji współpracownikom oraz słuchania wzajemnie swoich opinii.

Na podstawie wymienionych zależności, biorąc pod uwagę, że korelacje są wyłącznie wyrazem siły związku, a nie jego przyczynowości, można wskazać na istnienie kilku prawidłowości. Rozwijanie więc posiadanych zasobów wiedzy, np. poprzez szkolenia pracowników, będzie pełniejsze, jeśli kapitał społeczny organizacji będzie przejawiał się we wzajemnym informowaniu się pracowników o istniejących możliwościach rozwoju, wówczas poszczególne osoby będą również chętniej zgłaszać samodzielnie takie zapotrzebowanie. Z kolei wykorzystywanie i rozwijanie wiedzy, przyjmujące postać kreatywnego rozwiązywania przez pracowników pojawiających się problemów, będzie stymulowane przez powszechność w organizacji postawy przyznawania się do błędów, będącej wyrazem wzajemnego zaufania. Nieukrywanie popełnionych błędów najwyraźniej buduje pozytywne nastawienie do aktywnego poszukiwania alternatywnych rozwiązań (podczas gdy sama świadomość błędów, do których nikt się nie chce przyznać, takiej energii może nie wyzwalać). Postawa ta jest tym bardziej prawdopodobna, im bardziej rozpowszechniony jest wzorzec słuchania wzajemnie swoich opinii, co z kolei pozostaje w silnym związku z postawą śmiałego wypowiadania własnych opinii. Z rozwijaniem, wykorzystywaniem, ale także dyfuzją wiedzy w organizacji wiąże się z kolei postawa wzajemnego udzielania pomocy i informacji współpracownikom, gdy tego potrzebują. Przy tym ważne jest, by pracownicy sami zwracali się do kolegów z pytaniami i prośbami o pomoc, gdy zajdzie taka potrzeba. Oba zachowania są silnie związane z okazywaniem sobie przez pracowników sympatii. Wzajemna sympatia staje się w tym kontekście niezwykle ważnym uwarunkowaniem efektywnego zarządzania wiedzą, bowiem dzielenie się wiedzą (przyjmujące np. postać udzielania informacji i pomocy innym) jest jednym z najtrudniejszych w realizacji etapów tego procesu, głównie z uwagi na związek wiedzy osobistej ze statusem w organizacji. Wzajemna sympatia pracowników wydaje się niwelować bariery tego rodzaju.

5. Konkluzja

Przedstawione w artykule rozważania, poparte wynikami badania empirycznego, wskazują jednoznacznie na istnienie silnych zależności pomiędzy elementami kapitału intelektualnego i kapitału społecznego organizacji. Przy tym można powiedzieć, że obszary te, obejmując odrębne zbiory zachowań pracowników, mają jednocześnie wiele części wspólnych. Wynika to z faktu, że poszczególne przejawy behawioralne

można traktować zarówno jako należące do kapitału intelektualnego, jak i do kapitału społecznego.

Przedstawione wyniki badań, analizowane z wykorzystaniem współczynnika korelacji Pearsona, wskazują jedynie na siłę relacji omawianych zjawisk, nie mówiąc nic o ich zależnościach przyczynowo-skutkowych. Zależności te wydają się zresztą trudne bądź nawet niemożliwe do jednoznacznego wskazania, bowiem oddziaływania kapitału społecznego i intelektualnego organizacji są obustronne, układając się w rodzaj spirali wzajemnego wpływu. Dla przykładu, zachowanie, jakim jest słuchanie nawzajem swoich opinii przez pracowników, sprzyja dzieleniu się wiedzą poprzez udzielanie sobie pomocy i informacji, ale jednocześnie istnienie wzajemnej pomocy wzmacnia postawę słuchania opinii innych pracowników.

Wskazane zależności świadczą o tym, że w zarządzaniu współczesnymi organizacjami równie ważne jak kształtowanie kapitału intelektualnego (co do jego znaczenia nikt nie ma już wątpliwości) jest budowanie kapitału społecznego, m.in. poprzez stymulowanie pozytywnych relacji między pracownikami.

Literatura

- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 12.
- Coleman J., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge 1990.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 2000.
- Fredrickson B.L., *Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations*, [w:] *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, red. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Glińska-Noweś A., *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2010.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Mika B., *Sieć zaufania. Jak dzięki zaufaniu niektoży internetowi kupcy zarabiają więcej od konkurencji*, Europejskie Centrum Edukacyjne, Toruń 2009.
- Nahapiet J., Ghoshal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, 23(2).
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Oyster C., *Grupy*, Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- Peteraf M.A., *The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view*, „Strategic Management Journal” 1993, vol. 14.
- Peterson Ch.M., M. Seligman, *Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology*, [w:] *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, red. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Pfeffer J., Sutton R.I., *Wiedza a działanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

- Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, red. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.
- Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2010.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, 68(3).
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Putnam R., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 1995.
- Roberts L.M., *From Proving to Becoming: How Positive Relationships Create a Context for Self-Discovery and Self-Actualization*, [w:] *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, red. J.E. Dutton, B.R. Ragins, Laurence Erlbaum Associates, Mahwah 2007.
- Subramanian M., Youndt M.A., *The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities*, „Academy of Management Journal” 2005, 48 (3).
- Tabaszewska E., *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL IN SHAPING THE ORGANISATION'S INTELLECTUAL CAPITAL

Summary: This article is aimed to present relations among the intellectual capital, knowledge and social capital in the organisation. The main thesis of the article is that the social capital in the organisation stimulates effectiveness of both the intellectual capital creation and knowledge management. At the same time both capitals contain many common elements and their cause-and-effect relationships are of a spiral nature. The discussion is based on the results of an empirical study realized within the development of the positive theory of management.

Keywords: social capital, relationships at work, intellectual capital, knowledge management.