

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 422

**Zasoby organizacji.
Zagadnienia epistemologiczne
i metodologiczne**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska

(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-572-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120

tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl

www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna

Paweł Bartkowiak: Znaczenie procesu współkreowania wartości dla klienta z perspektywy przedsiębiorstwa (Value-co-creation process for a customer from company's perspective)	13
Jarema Batorski, Ewa Wszendybył-Skulska: Zmiany w kapitale ludzkim jako rezultat organizacyjnego uczenia się (Changes in human capital as a result of organizational learning).....	27
Katarzyna Boczkowska: Wybrane aspekty kultury bezpieczeństwa na uczelni technicznej (Some aspects of safety culture at technical university).....	39
Sylwia Flaszewska: Bariery utrudniające realizację procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach wysokich technologii (Barriers to implementation of knowledge management processes in high technology companies).....	52
Marta Juchnowicz, Łukasz Sienkiewicz: Kultura organizacyjna kreatorem kapitału ludzkiego (Organisational culture as a creator of human capital)	61
Piotr Pachura: <i>Ba</i> jako przestrzeń kontekstu w procesie zarządzania wiedzą (<i>Ba</i> as contextual space in knowledge management)	72
Sylwia Stańczyk: Paradoksy kultury organizacyjnej (Paradoxes of organizational culture).....	81
Monika Stelmaszczyk, Jarosław Karpacz: Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny (Relationship between knowledge sharing and innovations mediated by trust – individual level).....	95

Część 2. Reputacja, marki, relacje

Ewa Głuszek: Paradoksy dobrej i złej reputacji przedsiębiorstwa (A good and bad corporate reputation – some paradoxes)	109
Paweł Mielcarek: Ekosystem innowacji w świetle paradygmatu otwartej innowacji (Innovation ecosystem in view of open innovation paradigm	122
Łukasz Sułkowski: Teorie, paradygmaty, metafory i ideologie zarządzania – kontrowersje wokół współczesnego dyskursu organizacji i zarządzania	

(Theories, paradigms, metaphors and ideologies of management – different ways of performing organizational and managerial discourse).....	131
Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska: Wizerunek zawodowy studentów na rynku pracy w świetle badań empirycznych (Professional image of students on labour market in the light of empirical research)	144
Anna Walecka: Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie (Enterprises relational capital in crisis).....	158

Część 3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo

Piotr Górski: Ludzka strona zarządzania. Zagadnienia metodologiczne (Human side of management. Methodological issues)	173
Teresa Kraśnicka, Tomasz Ingram: Rola przywództwa transformacyjnego w kształtowaniu zachowań innowacyjnych pracowników (The role of transformational leadership in shaping employee innovative behaviors)...	181
Katarzyna Piórkowska: Wybrane menedżerskie postawy społeczne w ujęciu dualnym (Selected managerial social attitudes from a dual perspective)...	193
Barbara A. Sypniewska: Cechy i postawy przedsiębiorcze szansą własnej działalności gospodarczej (Proactive enterprise -like attitude as a chance to run own business activity)	210
Dorota Wójcik-Kośla: Orientacja prorynkowa kadry kierowniczej w podejmowaniu decyzji strategicznych – wyniki badań (Market orientation of the managers in the proces of strategic decision-making – results of the research).....	222
Aleksandra Zaleśna: Motywowanie menedżerów i kształtowanie wizji przyszłości firmy (Incentives for managers and the company’s vision creation)	235

Część 4. Zachowania organizacji i w organizacji

Katarzyna Bratnicka, Monika Kulikowska-Pawlak: Organizacyjny umysł i innowacyjność przedsiębiorstwa (Organizational mind and firm innovativeness)	247
Radosław Drozd, Wioleta Kucharska: Paradoks rozwoju przez innowacje produktowe (Development paradox through product innovations).....	257
Aldona Glińska-Noweś, Andrzej Lis: Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych (The paradox of co-existence of organisational citizenship behaviours and counterproductive work behaviours)	265

Piotr Grajewski, Jacek Rybicki: Paradoxs radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej (The paradox of a change radicalism on an example of the process organization)	275
Sylwester Gregorczyk, Wioletta Mierzejewska, Agnieszka Sopińska, Piotr Wachowiak, Albert Tomaszewski: Paradoxs zachowań przedsiębiorstw w czasie kryzysu gospodarczego (Paradoxes of enterprises' behavior during the economic crisis).....	287
Lech Miklaszewski: Twórcza destrukcja jako imperatyw rozwoju na przykładzie firmy inwestycyjnej (Constructive destruction as an imperative of development on the example of investment company)	303
Maciej Mitreęa: Dynamiczne zdolności marketingowe jako obiekt badań w zarządzaniu (Dynamic marketing capabilities as a research area in management)	313
Barbara Mróz-Gorgoń, Aleksandra Calka: Branding i rebranding na przykładzie rynku aptecznego (Branding and rebranding on the example of pharmaceutical market)	322
Zofia Patora-Wysocka: Dryf strategiczny i zmiana organizacyjna w perspektywie procesualnej (Strategic drift and organizational change in the processual perspective)	335
Grzegorz Zieliński: Błędy w działaniach zarządczych ukierunkowanych na kryzys w podmiotach leczniczych i ich wpływ na jakość usług (Mistakes in management actions directed on the crisis in health care centers and their influence on service quality).....	347

Wstęp

Zasoby niematerialne organizacji od czasu publikacji Barneya znajdują się w centrum zainteresowania badaczy zajmujących się zarządzaniem, a zwłaszcza zarządzaniem strategicznym. Zasobowa teoria firmy ewoluuje wraz z licznymi badaniami odwołującymi się do jej założeń. Początkowo zainteresowania poznawcze ukierunkowane były głównie na zasób wiedzy i organizacyjne uczenie się, a aktualnie eksplorowane są intensywniej pozostałe zasoby, szczególnie kapitał relacyjny.

Ukierunkowanie badań na wnętrze organizacji i endogeniczne uwarunkowania jej funkcjonowania, strategii i zmian tworzy fundamenty pozwalające na lepsze zrozumienie istoty organizacji i mechanizmów, które w niej tkwią, wspomagając bądź ograniczając potencjał rozwoju.

Niniejsza publikacja jest wyrazem nieustającego wysiłku badaczy, skierowanego na wyjaśnianie rzeczywistości organizacyjnej z perspektywy zasobów.

Artykuły zostały pogrupowane pod kątem merytorycznym, tworząc jednorodne problemowo części:

1. Wiedza i organizacyjne uczenie się oraz kultura organizacyjna,
2. Reputacja, marki, relacje,
3. Ludzie w organizacji: postawy, przywództwo,
4. Zachowania organizacji i w organizacji.

Autorzy postawili wiele ważnych poznawczo pytań. Podjęli także wątki metodyczno-metodologiczne. Ale myślą przewodnią opracowania są paradoksy oraz paradygmaty odnoszone do poszczególnych obszarów problemowych. Liczymy, że lektura tego zbioru będzie inspiracją do stawiania kolejnych pytań badawczych, do rozwijania istniejących teorii, do konstruowania zaleceń aplikacyjnych, do prowadzenia badań empirycznych i w końcu stanie się inspiracją do rozwijania nauki o zarządzaniu w sposób satysfakcjonujący zarówno akademików, jak i praktyków.

Życząc owocnej lektury, dziękujemy Autorom za wysiłek włożony w przygotowanie publikacji, a Recenzentom za zaangażowanie na rzecz ich jakości.

Ewa Stańczyk-Hugiet, Joanna Kacala

Jarema Batorski, Ewa Wszendybyl-Skulska

Uniwersytet Jagielloński
e-mails: j.batorski@uj.edu.pl; e.wszendybyl-skulska@uj.edu.pl

**ZMIANY W KAPITALE LUDZKIM
JAKO REZULTAT ORGANIZACYJNEGO UCZENIA SIĘ**
**CHANGES IN HUMAN CAPITAL AS A RESULT
OF ORGANIZATIONAL LEARNING**

DOI: 10.15611/pn.2016.422.02

JEL Classification: D83

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie przesłanek do analizy relacji między kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie a organizacyjnym uczeniem się. W tekście przedstawiono wybrane ujęcia koncepcyjne tych zjawisk. Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia przedsiębiorstwu realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. W kształtowaniu kapitału ludzkiego niebagatelną rolę pełni organizacyjne uczenie się. Jest ono podłożem nabywania kompetencji, które stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Procesy uczenia się w przedsiębiorstwie mogą mieć kluczowe znaczenie dla jego przetrwania. Opierając się na studiach teorii, zaproponowano wymiary kapitału ludzkiego i organizacyjnego uczenia się. Wyróżnione wymiary wyznaczają przestrzeń badawczą dla analizy ich wzajemnych relacji.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, organizacyjne uczenie się.

Summary: The aim of the paper is to determine premises for the analysis of the relationship between human capital in an enterprise and organizational learning. The paper presents selected conceptualizations of these phenomena. Valuable human capital is the one that enables a company to implement strategies improving organizational performance and economic efficiency, and use market opportunity or neutralize potential threats. Organizational learning plays a major role in forming human capital. It is a medium to acquire competencies which are a source of competitive advantage. A learning process within a company can prove crucial to its survival. Based on the study of theory, dimensions of human capital and organizational learning may be proposed. The featured dimensions constitute the research field for the analysis of the relationship between them.

Keywords: human capital, organizational learning.

1. Wstęp

Dokonujące się w ostatnich latach przemiany oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy doprowadziły do zmiany postrzegania roli pracowników w organizacji. Współcześnie nie traktuje się ich już jako elementów zasobów przedsiębiorstw, lecz jako właścicieli i inwestorów posiadanych zdolności, zachowań, postaw. Stają się oni obecnie cennym kapitałem dla organizacji, dzięki któremu może ona odnieść długofalowy sukces [The World Bank 1995]. Filozofia kapitału ludzkiego postrzega pracowników jako aktywa, które się nabywa, utrzymuje i w które się inwestuje [Parzonko 2015].

Wyjątkowość kapitału ludzkiego wyraża się w możliwości pomnażania jego wartości, zupełnie inaczej niż w przypadku innych zasobów organizacji, których wartość się deprecjonuje. Ponadto uczestnicy organizacji mają zdolność do uczenia się oraz ciągłego doskonalenia i w znacznie większym stopniu niż inne zasoby przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa [Wszendybył-Skulska 2013] (za: [Rybak 2003]).

Wzrost znaczenia kapitału ludzkiego w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej przez organizację powoduje konieczność zmian w procesach jego kształtowania. Wartościowy kapitał ludzki to taki, którego posiadanie umożliwia przedsiębiorstwu realizację strategii poprawiających organizacyjną wydajność i ekonomiczną efektywność oraz wykorzystanie rynkowych okazji lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń. Kapitał ludzki cechuje unikalność, określana jako specyficzne umiejętności przypisane do konkretnych osób dysponujących wiedzą spersonalizowaną, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i intuicji. Zdobywanie tych umiejętności następuje często w wyniku specyficznych procesów uczenia się charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa, a pozyskanie ich na otwartym rynku pracy w wielu przypadkach bywa utrudnione lub wręcz niemożliwe. Unikatowe umiejętności z natury rzeczy są trudne do powielenia, dzięki czemu stanowią dla organizacji potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej [Bettis i in. 1992]. Dlatego warto inwestować w ich wewnętrzny rozwój, gdyż poleganie w tej kwestii na zewnętrznym rynku pracy może być ryzykowne [Welch, Nayak 1992; Pfeffer 1994; Wszendybył-Skulska 2013] (za [Rybak 2003]), choć i w tym aspekcie można wskazać na korzyści wynikające choćby ze zmniejszenia kosztów ogólnych i administracyjnych [von Hippel i in. 1997; Welch, Nayak 1992] czy zwiększenia elastyczności organizacji [Miles, Snow 1992]. Niemniej podejmowanie działań w zakresie inwestycji i kształtowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa powinno być zorientowane na wspieranie trwałej przewagi konkurencyjnej.

W kształtowaniu kapitału ludzkiego niebagatelną rolę odgrywa organizacyjne uczenie się. Jest ono podłożem nabywania kompetencji, które są wiązkami zasobów i zdolności, stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Batorski 2001]. Koncepcja organizacyjnego uczenia się może być interesującą drogą do odblokowania potencjału ludzkiego. Idea organizacji, której uczestnicy są chętni do

poszukiwania i powiększania wiedzy dla korzyści osobistych i dla dobra przedsiębiorstwa, może prowadzić do sukcesu. W uczącej się organizacji umiejętności tworzenia, nabywania i rozpowszechniania wiedzy oraz modyfikowania zachowań pozwalają na stosowanie nowej wiedzy w podejmowanych przez pracowników działaniach.

Celem referatu jest określenie przesłanek do analizy relacji między kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie a organizacyjnym uczeniem się.

2. Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu można znaleźć różnorodne definicje pojęcia kapitału ludzkiego, pokazujące złożoność i niejednoznaczność ujęcia tego aspektu. Wieloznaczność pojęcia kapitału ludzkiego jest wynikiem poziomu prowadzonych rozważań (makro-, mezo-, mikro-), założeń przyjmowanych przez poszczególnych badaczy i stosowania synonimów do określenia samego pojęcia kapitału (zasób, aktywa itp.). Wszystko to utrudnia nie tylko samo definiowanie pojęcia, ale i ustalenie jego wymiarów.

Pojęcie kapitału ludzkiego pojawiło się w literaturze przedmiotu w drugiej połowie XX wieku dzięki pracom takich naukowców, jak W. Schultz, J. Mincer i G.S. Becker. Byli oni twórcami fundamentów teorii kapitału ludzkiego, która jest rozwijana w naukach społecznych do dziś. Widoczne jest to w mnogości i jednocześnie różnorodności definicji pojęcia kapitału ludzkiego. Niektórzy badacze, definiując pojęcie kapitału ludzkiego, nawiązują do życia ludzkiego, kapitału ucieleśnionego w człowieku [Fitz-enz 2001] (za: [Schulz 1981; OECD 1998; Król, Ludwiczynski 2006]), uwypuklają rolę ludzi wraz z nagromadzonymi w nich umiejętnościami, wiedzą i zdrowiem [Domański 1993] lub też traktują samą wiedzę i umiejętności jako kapitał [Rybak 2003].

M. Bratnicki [2000] zwraca uwagę, że „uczestnicy organizacji stają się współcześnie właścicielami cennego dobra, dokonującymi inwestycji i oczekującymi z niej zwrotu”. Jak dodają Strużyna i Malik-Kozłowska [2001], ludzie sami są zdolni do zarządzania tym, co uważają za swoje, i radzenia sobie z przyszłością. Zatem związek właścicieli kapitału ludzkiego z organizacją jest oparty na kompetencjach dostarczania wzajemnych korzyści. Przy tym, co jest ważne, kapitał ten pozostaje jedynie w czasowej dyspozycji przedsiębiorstwa [Jabłoński 2002]. Stąd też istnieje uzasadniona konieczność przemyślanego inwestowania w ten rodzaj kapitału przez organizacje, tak by było to opłacalne. Wiąże się to ze zmianą dotychczasowych systemów motywacji, których celem staje się mobilizowanie do intelektualnego wysiłku. A więc muszą one zmierzać w kierunku indywidualizacji podejścia do sytuacji każdego pracownika, praktycznie w każdej dziedzinie życia. Do tego jednak potrzebna jest szeroka i pogłębiona w kluczowych aspektach wiedza, umożliwiająca konfigurowanie indywidualnych rozwiązań personalnych. Wymaga to zasadniczej zmiany roli menedżera, który wobec pracowników – profesjonalistów – nie może

być tradycyjnie pojmowanym przełożonym, lecz liderem traktującym po partnersku członków swojego zespołu [Morawski 2006].

Jest to tym bardziej istotne, że na kapitał ludzki organizacji składa się zarówno kapitał indywidualny (cechy wnoszone przez pracownika, zdolność uczenia się oraz jego motywacja do dzielenia się informacją i wiedzą), jak też kapitał zespołowy (kapitał ludzki członków zespołu). Przy tym ten drugi może być mniejszy, większy lub równy sumie kapitałów indywidualnych. Organizacje powinny jednak dążyć do uzyskiwania efektu synergii przez pełniejsze wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego, jego rozwijanie oraz doskonalenie własnej praktyki przez analizę punktów odniesienia [Pocztowski 2008]. Kapitał ludzki to unikalne wartości, jakie posiada każdy uczestnik organizacji, będące jednocześnie wartościami i kapitałem przedsiębiorstwa [Szopik-Depczyńska, Korzeniewicz 2013].

Ze względu na to, że kapitał ludzki jest definiowany bardzo różnie, wymiary go opisujące występują w wielu płaszczyznach. Ich mnogość wynika z braku jednoznaczności jego określenia (tab. 1).

Tabela 1. Wymiary kapitału ludzkiego

J. Ross, G. Ross, N.C. Dragonetti	<ul style="list-style-type: none"> – postawy (motywacja, wyznawane poglądy, zachowania) – kompetencje (wiedza, umiejętności, możliwości pracownika) – zdolność intelektualna (umiejętności analizowania i syntetyzowania, wyciągania wniosków, dostosowywania się do nowych warunków, skłonność do innowacji)
J. Fitz-enz	<ul style="list-style-type: none"> – cechy (inteligencja, energia, ogólnie pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie) – zdolności (chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, zdrowy rozsadek) – motywacja i wiedza (dzielenie się informacjami, duch zespołowy, orientacja na cel)
Grupa Skandia	<ul style="list-style-type: none"> – relacje (motywacja, relacje interpersonalne, zdolność do dzielenia się wiedzą i zaufaniem) – kompetencje (wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania i inne) – wartości (system wartości i norm uznawanych przez współpracowników, wynikających z istniejącej w organizacji kultury organizacyjnej)
T. Davenport	<ul style="list-style-type: none"> – zdolności (wiedza, zręczność, talent) – zachowanie (sposób bycia, wyznawane wartości, wiara, zwyczaje) – wysiłek – czas
M. Bratnicki, J. Strużyna	<ul style="list-style-type: none"> – kompetentność (wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, talenty) – zręczność intelektualna (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian) – motywacja (chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie)

Źródło: [Ross i in. 1997; Skuza 2003; Davenport 2007; Bratnicki, Strużyna 2001].

Wielość paradygmatów kapitału ludzkiego utrudnia jednoznaczne wskazanie jego wymiarów, jednocześnie implikując konieczność poszukiwania nowych narzędzi, metod, a nawet koncepcji jego kształtowania i rozwijania.

3. Organizacyjne uczenie się

Różnorodność poglądów co do natury organizacyjnego uczenia się ściśle wiąże się z perspektywami, z jakich jest ono postrzegane. W literaturze przedmiotu wyróżniono wiele takich perspektyw [Shrivastava 1983; Dodgson 1993; Easterby-Smith 1997; Sysko-Romańczuk i in. 2007; Olszewska 2013]. Podejmowany jest także porównań i porządkowania dotychczasowych wyróżnień [Nicolini, Mezner 1995]. Należy przy tym pamiętać, że założenia dotyczące organizacyjnego uczenia się, wpływając na sposób jego pojmowania, często ograniczają perspektywę tego zjawiska. Badacze podejmują jednak próby integracji już istniejących koncepcji [Crossan i in. 1999; Elkjaer 2004; Škerlavaj, Dimovski 2007].

Organizacyjne uczenie się jest związane z kulturowym aspektem funkcjonowania organizacji, odzwierciedlającym zespołowe formy ludzkiej świadomości [Bratnicki 1993]. Można przyjąć, że człowiek, próbując zrozumieć rzeczywistość i samego siebie, posługuje się przetwarzaniem informacji. Jednak przetwarzanie informacji jest wąskim rozumieniem procesów poznawczych. Tendencja do ich szerokiego rozumienia ujawnia się w stwierdzeniu, że jeśli chcemy zrozumieć i przewidywać zachowania człowieka, musimy najpierw zrozumieć, w jaki sposób odbiera on i rozumie otaczający go świat [Maruszewski 2002]. Człowiek interpretuje zdarzenia w otoczeniu, opierając się na innych znaczeniach; jego sposób rozumienia świata określa sposoby myślenia i odczuwania [Spicer 1998]. Chociaż idea, że ludzie reagują nie tyle na obiektywne cechy sytuacji, ile na jej interpretację, wyraźna jest w podejściu interpretatywnym, nie jest z nim tożsama. Znajduje również zastosowanie w wyjaśnianiu organizacyjnego uczenia się na gruncie tradycyjnego paradygmatu.

Organizacyjne uczenie się można zdefiniować jako proces wykrywania i korygowania błędów, kiedy za błędy uważa się rozbieżności między efektem działania a oczekiwaniami [Argyris 1989]. Wykrywanie i korygowanie błędów rozumiane jest jako proces badawczy – w znaczeniu deweyowskim [Argyris, Schön 1996; Pieter 1993]. Organizacyjne uczenie się zachodzi, gdy pracownicy przedsiębiorstwa odkrywają błędy dzięki doświadczeniom. W rezultacie podejmowanych działań ich teorie działania zorganizowanego zmieniają się [Argyris, Schön 1996]. Zdobyte doświadczenia są następnie wprowadzane do organizacyjnej pamięci – kultury organizacyjnej. Pracownicy przedsiębiorstwa wspólnie podzielają i stosują w praktyce wiedzę, która zawiera się w kulturze organizacyjnej. Wiedza organizacyjna istnieje w umysłach pracowników, znajduje się też w otaczających ich artefaktach – mapach, pamięciach czy programach; istnieje na przykład jako zapisana technologia czy procedura umożliwiająca zachowanie sprawności działania. Aby odnieść realne korzy-

ści z procesu uczenia się, organizacja musi nie tylko zdobywać nowe doświadczenia, lecz również przyswajać je w praktycznej działalności.

Studium literatury przedmiotu pozwala na podkreślenie znaczenia produktywnego uczenia się w wielu obszarach zarządzania przedsiębiorstwem, a także poza problematyką jego funkcjonowania [Batorski 2013; Bensimon 2005; Crichton i in. 2009]. Przykładowo w koncepcjach dokonywania zmian organizacyjnych wskazuje się na znaczenie organizacyjnego uczenia się jako głównego nośnika tych zmian [Batorski 2013]. Koncepcje nawiązujące do natury ewolucji traktują zmianę organizacyjną jako coś wyłaniającego się oddolnie, wskutek nieustannie zachodzącego procesu przystosowania się do przekształcających się czynników i uwarunkowań [Dawson 1994]. Zmiana otwarta jest pojmowana jako organizacyjne uczenie się, a nie jako metoda przeobrażania systemów działania i struktur organizacyjnych [Stacey 2013]. Argumenty przedstawiane w literaturze przedmiotu wskazują również, że koncepcja organizacyjnego uczenia się może być trwałą formułą prowadzącą do powodzenia przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach, które są i najprawdopodobniej będą zmienne.

Przedsiębiorczość jest procesem uczenia się, a teoria przedsiębiorczości wymaga teorii uczenia się [Bratnicki 2006]. Według P. Druckera przedsiębiorczość może się urzeczywistnić wówczas, gdy możliwe jest tworzenie nowych informacji, pozwalające na wynalezienie nowych technologii [Batorski 2013]. Przedsiębiorczość umożliwia innowacyjne zmiany w produktach i procesach. Wymaga ona zazwyczaj organizacyjnego uczenia się tworzącego efektywne dynamiczne powiązania między hipotezami i doświadczeniami w procesie przekraczającym wielorakie granice organizacyjne, na przykład hierarchiczne czy funkcjonalne [Bratnicki 2006]. Organizacyjne uczenie się, którego środkami są na przykład: analiza przeszłych sukcesów i porażek, aktywne eksperymentowanie czy obserwowanie innych, dostarcza wiedzy zapewniającej powodzenie przedsięwzięcia. Może także wzmacniać zachowania przedsiębiorcze, obejmując działania przedsiębiorców w przeszłości [Kraśnicka 2002]. Organizacyjne uczenie się jest zatem przesłanką przedsiębiorczości. Jednak samą przedsiębiorczość można scharakteryzować, przyjmując procesy uczenia się za układ odniesienia.

Stawanie się organizacją uczącą jest jednym ze sposobów radzenia sobie z niepewnością [Osbert-Pociecha 2011]. Współczesna firma powinna przyspieszać i wzmacniać organizacyjne uczenie się. Prawidłowe procesy uczenia się wymagają odpowiedniej architektury przedsiębiorstwa. Aby osiągnąć zdolność do samodoskonalenia, niezbędne są zatem ukierunkowane programy zmian.

Uczenie się przedsiębiorstwa jest zjawiskiem złożonym i wielopoziomowym. Rozszerzaniu granic organizacyjnego uczenia się sprzyja nawiązywanie współpracy informacyjnej z klientami i dostawcami oraz z innymi organizacjami. Z drugiej strony przedsiębiorstwo powinno sprawnie się uczyć na wszystkich poziomach, to jest na poziomie jednostki, zespołu, całej organizacji, ale także międzyorganizacyjnie [Bapuji, Crossan 2004; Sysko-Romańczuk i in. 2007]. Do istotnych przesłanek

uczenia się międzyorganizacyjnego można zaliczyć sieciowość działania [Knight 2002].

Sieciowość działania stanowi potencjalne źródło zdolności do uczenia się i przewagi konkurencyjnej. Realne strategie przedsiębiorstw uwzględniają sieciowość, a kadra menedżerska dokonuje wyborów strategicznych, przyjmując kryterium w postaci korzyści dla tej przewagi.

4. Kapitał ludzki a organizacyjne uczenie się – propozycja badań

Kapitał ludzki jest źródłem kreowania wartości i zdobywania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, a skoro tak, to powinny one dążyć do systematycznego pomnażania wiedzy i umiejętności oraz doskonalenia istotnych zachowań i motywacji pracowników. Przy tym należy pamiętać, że umiejętności te mogą nabywać zarówno pojedynczy uczestnicy organizacji, jak i ich zespoły, a nawet całe organizacje. Warunkiem ich skutecznego wykorzystania jest jednak ciągłe doskonalenie [Skrzypek 2008]. Inwestycje w kapitał ludzki są najbardziej intratnymi dla organizacji, gdyż przynoszą wymierne efekty długookresowe. Muszą one być jednak dokładnie przemyślane. Za dopływ informacji, pomysłów, twórczej energii i kreatywności do organizacji odpowiadają jej uczestnicy. Jakość kapitału ludzkiego wpływa na jakość całej organizacji, dlatego też menedżerowie powinni doceniać rolę kapitału ludzkiego istniejącego w zarządzanych przez siebie organizacjach i odpowiednio go kształtować. Jednak aby tak się stało, niezbędne jest promowanie zdobywania wiedzy [Skrzypek 2009], jak i procesów i elementów charakterystycznych dla przedsiębiorstw uczących się [Romańczuk 2003]. Pozyskanie z rynku wysoko wykwalifikowanych, utalentowanych i kreatywnych pracowników to zbyt mało, aby zagwarantować organizacji sukces. Ważne jest, aby dążyć do ciągłego rozwijania w organizacji zarówno kwalifikacji, kreatywności, talentów pracowników, jak i zwiększać poziom wiedzy w organizacji, a tym samym jej potencjał innowacyjny [Wszendybył-Skulska 2014].

Przedsiębiorstwa powinny tworzyć warunki umożliwiające i wspierające organizacyjne uczenie się, kreowanie wiedzy i tworzenie innowacji, gdyż istotna część kapitału ludzkiego jest kształtowana przez te procesy. Uczenie się organizacji, które wpływa na kapitał ludzki, można odnieść do przetwarzania informacji, rozumianego jako ich gromadzenie, dystrybucja, interpretacja oraz zapamiętywanie [Strużyna, Batorski 2002]. Z tego punktu widzenia rezultatem uczenia się są zarówno zmiany zachowania, jak i ich brak. Organizacyjne uczenie się jest rozumiane jako rozwój wiedzy, który pobudza zróżnicowanie możliwych interpretacji informacji, zmieniając tym samym zakres potencjalnych zachowań uczestników organizacji [Huber 1991]. G.P. Huber [1991] uznał, że proces ten nie musi być świadomy czy zamierzony. Jednak przyjmuje on, że o uczeniu się decyduje świadomość alternatywnych kierunków działania, różnic między nimi oraz świadomy wybór alternatyw.

Do procesów organizacyjnego uczenia się można zaliczyć intuicję, interpretację, integrację i instytucjonalizację [Crossan, Berdrow 2003]. E.C. Nevis i in. [1995] wyróżnili nieco inne fazy uczenia się: gromadzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą oraz utylizację wiedzy. Podobnie jak G.P. Huber [1991] przyjmują, że wiedza jest czymś więcej niż informacja. Wiedza obejmuje znaczenia i interpretacje informacji, a także przekonanie o istnieniu przyczynowych powiązań pomiędzy zdarzeniami.

Trwałą pozycję w literaturze przedmiotu zyskała sobie typologia płaszczyzn uczenia się, zaproponowana przez Ch. Argyrisa i D.A. Schöna [1978; 1996]. Wyróżnili oni trzy płaszczyzny organizacyjnego uczenia się: uczenie się jednocyklowe (*single-loop learning*), uczenie się dwucyklowe (*double-loop learning*) oraz uczenie się samodoskonalące (*deuterolearning*), które dotyczy doskonalenia poprzednich płaszczyzn.

Uczenie się dwucyklowe polega na rozwiązaniu konfliktu wartości organizacyjnych przez sformułowanie nowych wag i priorytetów przypisywanych wartościom lub przemianie samych wartości z odpowiadającymi im sposobami postępowania i założeniami. W przeciwieństwie do uczenia się jednocyklowego, dotyczącego jedynie zmian sposobów postępowania, umożliwia likwidację niespójności założeń i wartości lub wprowadzenie do kultury organizacyjnej elementów, które bardziej odpowiadają rzeczywistości.

Procesy uczenia się są paradoksalne i skomplikowane. Istnieje co najmniej kilka paradoksów organizacyjnego uczenia się [Batorski 2013]. Potencjalnym problemem organizacyjnego uczenia się jest konflikt między jego płaszczyznami. Kryzys organizacji wywołuje paradoks: sprawne uczenie się jednocyklowe ogranicza uczenie się dwucyklowe, tak ważne dla rozwoju przedsiębiorstwa [Batorski 2013].

Określając wymiary uczenia się według istotnych kryteriów, można wykorzystać jego dwie podstawowe płaszczyzny. Można także uwzględnić typy uczenia się zaproponowane przez E. Sterna [2008], przyjmując jednocześnie, że zdolność organizacji do uczenia się musi obejmować zarówno odkrywanie wiedzy, jak i jej wykorzystywanie [Batorski 2013]. Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się będą charakteryzować następujące wyróżniki:

1. Zmiana norm, wartości oraz fundamentalnych założeń dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa i odpowiadających im sposobów działania przez:

- interpretację przeszłych doświadczeń,
- lepsze zrozumienie problemów,
- pozyskiwanie kompetencji.

2. Zmiana samych sposobów działania przez:

- interpretację przeszłych doświadczeń,
- lepsze zrozumienie problemów,
- pozyskiwanie kompetencji.

Przedstawione wymiary, pozwalające na badanie związków między organizacyjnym uczeniem się a kapitałem ludzkim, składają się na konstrukcję schematu kate-

Tabela 2. Schemat kategoryzacyjny w badaniach związków organizacyjnego uczenia się i kapitału ludzkiego

Wymiary kapitału ludzkiego/ wymiary organizacyjnego uczenia się	Uczenie się jednocyklowe przez interpretację przeszłych doświadczeń	Uczenie się jednocyklowe przez lepsze zrozumienie problemów	Uczenie się jednocyklowe przez pozyskiwanie kompetencji	Uczenie się dwucyklowe przez interpretację przeszłych doświadczeń	Uczenie się dwucyklowe przez lepsze zrozumienie problemów	Uczenie się dwucyklowe przez pozyskiwanie kompetencji
Wiedza						
Kompetencje						
Zdolność intelektualna						
Motywacja						
Zachowania						
Postawa						
Normy/wartości						
Zdolności						

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Argyris, Schön 1996; Stern 2008; Ross, Ross, Dragonetti 1997; Skuza 2003; Davenport 2007; Bratnicki, Strużyna 2001].

goryzacyjnego. Schemat kategoryzacyjny, który umożliwia analizę danych w studiach jakościowych, jak i sformułowanie hipotez w badaniach ilościowych, przedstawiono w tab. 2.

5. Zakończenie

Wewnętrzne przeobrażenia w przedsiębiorstwie i zmiany w zakresie wiedzy, postaw, zachowań, kompetencji jego pracowników (kapitał ludzki) są wdrażane w celu usprawnienia działań całej organizacji i zwiększania jej przewagi konkurencyjnej [Antczak 2013]. Perspektywiczne inwestowanie w kapitał ludzki nie może być realizowane w oderwaniu od organizacyjnego uczenia się. Czynnikiem kluczowym dla tworzenia wartości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach jest zdolność do zwiększania jego wiedzy, wynikająca z umiejętności współpracy. Potencjał przedsiębiorstwa do budowania jego wartości przez jego kapitał ludzki jest ograniczony w zakresie, w jakim udostępniane są jego zasoby wiedzy. Liczne wyniki badań pokazały, że kapitał ludzki jest wynikiem dynamicznych praktyk biznesowych i ma związek z zarządzaniem wiedzą [Wszendybył-Skulska 2014] i organizacyjnym uczeniem się [Lynn 1999]. Zatem istnieje konieczność badania, w jakim stopniu zmiany w kapi-

tale ludzkim zależą od organizacyjnego uczenia się i odwrotnie. Dążenie do wzrostu jakości kapitału ludzkiego jest podstawowym celem współczesnych przedsiębiorstw. Menedżerowie powinni szkolić swoich pracowników, aby zwiększyć jakość ich kapitału i możliwość organizacyjnego uczenia się. Próba zatrzymania i doskonalenia najcenniejszego kapitału organizacji to najważniejsza strategia konkurencji w kontekście gospodarki opartej na wiedzy. Organizacyjne uczenie się zależy od wymiany i integracji informacji, wiedzy i pomysłów jej członków. Lepsza jakość kapitału ludzkiego w organizacji, definiowana przez pryzmat większej wiedzy jej uczestników, może mieć wpływ na poprawę zdolności do organizacyjnego uczenia się.

Zaproponowany w niniejszym opracowaniu schemat stanowi wstęp do szerszych badań dotyczących wpływu kapitału ludzkiego i organizacyjnego uczenia się na efektywność funkcjonowania organizacji.

Literatura

- Antczak Z., 2013, *Proces uczenia w organizacji (rozważania eksploracyjno-semantyczne)*, Nauki o Zarządzaniu, t. 15, nr 2, s. 9-21.
- Argyris Ch., 1989, *Strategy implementation: An experience in learning*, *Organizational Dynamics*, vol. 18, no. 2, Autumn, s. 5-15.
- Argyris Ch., Schön D.A., 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison Wesley, Menlo Park.
- Argyris Ch., Schön D.A., 1996, *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*, Addison Wesley, Reading.
- Bapuji H., Crossan M.M., 2004, *From questions to answers: reviewing organizational learning research*, *Management Learning*, vol. 35, no. 4, s. 397-417.
- Batorski J., 2001, *Produktywne organizacyjne uczenie się*, *Zeszyty Naukowe WSB*, t. 9, nr 1.
- Batorski J., 2013, *Instrumenty zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie turystycznym. Perspektywa organizacyjnego uczenia się*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bensimon E.M., 2005, *Closing the achievement gap in higher education: an organizational learning perspective*, *New Directions for Higher Education*, vol. 131, Fall.
- Bettis R.A., Bradley S.P., Hamel G., 1992, *Outsourcing and industrial decline*, *Academy of Management Executive*, vol. 6, no. 1, s. 7-22.
- Bratnicki M., 1993, *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Bratnicki M., 2000, *Pomiar kapitału intelektualnego*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 11, s. 12-15.
- Bratnicki M., 2006, *The Dialectics of Organizational Entrepreneurship*, The Carol Adamiecki University of Economics, Katowice.
- Bratnicki M., Strużyna J., 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Crichton M.T., Ramsay C.G., Kelly T., 2009, *Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons*, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol. 17, no. 1, March, s. 24-37.
- Crossan M., Berdrow I., 2003, *Organizational learning and strategic renewal*, *Strategic Management Journal*, vol. 24, no. 11, November, s. 1087-1105.
- Crossan M.M., Lane H., White R., 1999, *An organizational learning framework: from intuition to institution*, *Academy of Management Review*, vol. 24, no. 3, s. 522-537.

- Davenport T., 2007, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Kraków.
- Dawson P., 1994, *Organizational Change: A Processual Approach*, Paul Chapman, London.
- Dodgson M., 1993, *Organizational Learning: A Review of Some Literature*, *Organization Studies*, vol. 14, no. 3, s. 375-394.
- Domański S.R., 1993, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
- Easterby-Smith M., 1997, *Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques*, *Human Relations*, vol. 50, no. 9, s. 1085-1113.
- Elkjaer B., 2004, *Organizational learning: 'The third way'*, *Management Learning*, vol. 35, no. 4, s. 419-434.
- Fitz-enz J., 2001, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Huber G.P., 1991, *Organizational learning: The contributing processes and the literatures*, *Organization Science*, vol. 2, no. 1, s. 88-115.
- Jabłoński M., 2002, *Postawić na intelekt. Zarządzanie kapitałem ludzkim w firmie*, *Personel*, nr 15/16, s. 32-35.
- Knight L., 2002, *Network learning: Exploring learning by interorganizational networks*, "Human Relations" 2002, vol. 55, no. 4, April, s. 427-454.
- Kraśnicka T., 2002, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Król H., Ludwicyński A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji*, PWN, Warszawa.
- Lynn B.E., 1999, *Culture and intellectual capital management: A key factor in successful ICM Implementation*, *International Journal of Technology Management*, vol. 18, s. 591-603.
- Maruszewski T., 2002, *Psychologia poznania*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Miles R., Snow C.C., 1992, *Causes of failure in network organizations*, *California Management Review*, vol. 28, s. 62-73.
- Morawski M., 2006, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Nevis E.C., DiBella A.J., Gould J.M., 1995, *Understanding organizations as learning systems*, *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 2, Winter, s. 73-85.
- Nicolini D., Mezner M.B., 1995, *The social construction of organizational learning: Conceptual and practical issues in the field*, *Human Relations*, vol. 48, no. 7, s. 727-746.
- OECD, 1998, *Human Capital Investment: An International Comparison*, Centre for Educational Research and Innovation.
- Olszewska B., 2013, *Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji*, [w:] B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska (red.), *Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* nr 310, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Osbert-Pociecha G., 2011, *Proces organizacyjnego uczenia się jako sposób na niepewność*, *Master of Business Administration*, t. 19, nr 3, s. 49-62.
- Parzonko A.J., 2015, *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, t. 3, nr 39, s. 143-154.
- Pfeffer J., 1994, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pieter J., 1993, *Wiedza osobista: wprowadzenie do psychologii wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Pocztowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – zasoby*, PWE, Warszawa.
- Romańczuk A., 2003, *Zarządzanie wiedzą w korporacjach*, [w:] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.

- Ross J., Ross G., Dragonetti N.C., 1997, *Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Press.
- Rybak M., 2003, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Shrivastava P., 1983, *A typology of organizational learning systems*, Journal of Management Studies, vol. 20, no. 1, s. 7-28.
- Škerlavaj M., Dimovski V., 2007, *Towards network perspective of intra-organizational learning: Bridging the gap between acquisition and participation perspective*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, vol. 2, s. 43-58.
- Skrzypek E., 2009, *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wiśła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Skrzypek E., 2008, *Wiedza i kapitał intelektualny jako strategiczne zasoby organizacji*, [w:] E. Skrzypek, Z. Szymański (red.), *Między historią a teraźniejszością*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- Skuza B., 2003, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie grupy Skandia*, [w:] B. Wawrzyński (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
- Spicer D.P., 1998, *Linking mental models and cognitive maps as an aid to organisational learning*, Career Development International, vol. 3, no. 3, s. 125-132.
- Stacey R.D., 2013, *The Chaos Frontier: Creative Strategic Control for Business*, Butterworth-Heinemann Limited, Oxford.
- Stern E., 2008, *Crisis and Learning: A Conceptual Balance Sheet*, [w:] A. Boin (ed.), *Crisis Management*, vol. 3, Sage Publications Inc., Los Angeles, London, New Delhi, Singapore.
- Strużyna J., Batorski J., 2002, *O złożoności kapitału całkowitego firmy*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami. Klasyfikacyjne zasady – nowoczesne narzędzia. Tom 2*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Strużyna J., Malik-Kozłowska B., 2001, *Zarządzanie przedsiębiorczym pracownikiem: w kierunku nowego spojrzenia na zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
- Sysko-Romańczuk S., Platonoff A.L., Rudawska A., 2007, *Koncepcja organizacyjnego uczenia się – podstawowe perspektywy badawcze*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2, s. 3-12.
- Szopik-Depczyńska K., Korzeniewicz W., 2011, *Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 24.
- The World Bank, 1995, *Monitoring Environmental Progress: A Report on Work in Progress*, Washington, D.C., <http://documents.worldbank.org/curated/en/1995/09/697077/monitoring-environmental-progress-report-work-progress> (12.09.2015).
- von Hippel C., Mangum S.L., Greenberger D.B., Heneman R.L., Skoglund J.D., 1997, *Temporary employees: Can organizations and employees both win?*, *Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 1, s. 93-104.
- Wszendybył-Skulska E., 2013, *Inwestycje w kapitał ludzki – sposobem na kryzys przedsiębiorstw hotelarskich*, [w:] M. Bednarczyk, E. Wszendybył-Skulska (red.), *Zarządzanie turystyką w kryzysie: edukacja i marka*, CeDeWu, Warszawa.
- Wszendybył-Skulska E., 2014, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] M. Bednarczyk, M. Najda-Janowska (red.), *Innowacje w turystyce. Regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, CeDeWu, Warszawa.
- Welch J.A., Nayak P.R., 1992, *Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision*, *Academy of Management Executive*, vol. 6, no. 1, s. 23-31.