

**Małgorzata Golińska-Pieszyńska**

Politechnika Łódzka

---

## KAPITAŁ SPOŁECZNY JAKO ŹRÓDŁO ZWIĘKSZANIA EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Kapitał społeczny wypełnia przestrzeń społeczną między ludźmi, a swoje źródło ma w interakcjach, dzięki którym powiązania i sieci są oparte na zasadzie współpracy i współdziałania. Kapitał społeczny, podobnie jak inne formy kapitału, służy podwyższaniu efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji, szczególnie przez ułatwianie współdziałania pomiędzy uczestnikami w ramach struktury sieciowej.

W efektywnych organizacjach punktem odniesienia jest społeczność tworzących je ludzi, których cechuje zaangażowanie, poczucie przynależności, lojalność i zaufanie. Jednakże ważne są również długotrwałe więzi między organizacją a jej klientami oraz innymi organizacjami, które powiększają wiedzę organizacji o rynku oraz podnoszą jej efektywność i konkurencyjność.

W artykule podjęto próbę wskazania na kapitał społeczny jako niewidoczne źródło efektywności organizacji.

### 1. Wstęp

Idea kapitału społecznego zapożyczona z teorii socjologii nabiera szczególnego znaczenia w społeczeństwie opartym na wiedzy, gdzie podstawowym zasobem strategicznym jest wiedza, a o wartości firmy decyduje w dużej mierze kapitał intelektualny. Idea ta staje się kluczem do rozwiązywania problemów organizacyjnych dotyczących relacji z klientem, kontaktów pracowniczych czy więzi organizacji ze światem zewnętrznym. Odczuwana przez wielu teoretyków i praktyków życia społeczno-gospodarczego obietnica niesiona w koncepcji kapitału społecznego wynika z dwóch źródeł. Po pierwsze, wskazuje na pozytywne aspekty relacji międzyludzkich. Po drugie, idea ta często stanowi odpowiedź dla tych decydentów, którzy poszukują niefinansowych sposobów na rozwiązanie finansowych problemów.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy pozafinansowy zasób organizacji, jakim jest kapitał społeczny, ma zdecydowany wpływ na efektywność organizacji.

## 2. Kapitał społeczny w organizacji

Pojęcie kapitału społecznego nie jest nowe, sięga początków XX wieku. W kolejnych definicjach autorzy odnoszą się do całego społeczeństwa, do społeczności lokalnych czy też do społeczności w organizacjach. F. Fukuyama [Fukuyama 1995, s. 457] początkowo definiował **kapitał społeczny** w odniesieniu do społeczeństwa. Następnie podkreślał on zarówno istnienie, jak i znaczenie kapitału społecznego w organizacjach [Fukuyama 2006]. Podobnie postrzegają kapitał społeczny D. Cohen i L. Prusak [Cohen, Prusak 2001]. Podkreślają oni, że kapitał społeczny jest źródłem ekonomicznego wzrostu organizacji oraz twierdzą, że bez kapitału społecznego organizacje nie mogą prawidłowo funkcjonować. Kapitał społeczny jest spoiwem zarówno przedsiębiorstwa, jak i społeczeństwa obywatelskiego. Wypełnia on przestrzeń społeczną pomiędzy ludźmi, a swoje źródło ma w interakcjach, dzięki którym powiązania i sieci są oparte na solidnym fundamencie współdziałania. Wydaje się, iż można powiedzieć, że:

- Kapitał społeczny odnosi się do zasobów – informacji, wartości i wsparcia, które mogą być zdobyte przez osoby dzięki relacjom z innymi i wykorzystane do osiągnięcia indywidualnych celów.
- Kapitał społeczny odnosi się do charakteru i zasięgu zaangażowania człowieka w nieformalne sieci i formalne organizacje. Związany jest często z interakcjami w społeczności lokalnej, służąc rozwiązywaniu jej problemów.
- Kapitał społeczny służy podwyższaniu poziomu funkcjonowania i rozwoju organizacji, głównie przez ułatwianie współdziałania pomiędzy jej członkami.

W pewnym uproszczeniu kapitał społeczny może być rozumiany jako sieć społecznych relacji charakteryzująca się normą zaufania i zasadą wzajemności. Istotę kapitału stanowi jakość tych relacji. Dlatego kapitał społeczny może być rozumiany jako zdolność do zbiorowych działań, które prowadzą do szerokiego zakresu osiągnięć, stosownie do różnej społecznie skali. Organizacja OECD [Woolcook 2000, s. 11-17] definiuje kapitał społeczny jako „sieci wraz ze wspólnie wyznawanymi normami, wartościami, przeświadczeniami, które sprzyjają współpracy wewnątrz grupy lub pomiędzy grupami”.

W literaturze przedmiotu, w rozumieniu R. Putnama [Putnam 1995, s. 89], kapitał społeczny oznacza ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, lojalności w ramach poziomych sieci zależności w danej grupie. O kapitale społecznym w kontekście umiejętności współpracy międzyludzkiej w obrębie grup i organizacji także pisze F. Fukuyama w cytowanych wcześniej opracowaniach. Nieco odmienne podejście do kapitału społecznego występuje przy próbie wyjaśnienia proaktywności<sup>1</sup> i skłonności do przedsiębiorczego podejmowania ryzyka. Kapitał społeczny jest łączony ze zorientowaniem zbioru zdolności i umiejętności (które umożliwiają współpracę

---

<sup>1</sup> Proaktywność oznacza, że kapitał społeczny ujmuje ludzi – członków organizacji, jako twórców efektywności.

między ludźmi w ramach grup i organizacji) na osiągnięcie wspólnego dobra i wspólnych celów [Bullen, Onyx 2007].

Rozumienie kapitału społecznego jako zaangażowania się jednostek w budowanie sieci powiązań stanowi przesłankę do wyjaśnienia skłonności do innowacji [Golińska-Pieszyńska 2009b]. Powiązania społeczne są przyczyną powstania wzajemności działań w sieci, a ta z kolei jest podłożem do rozwoju zaufania, zwiększonej chęci podejmowania ryzyka i działań innowacyjnych. Sieci ułatwiają koordynację, wzajemną komunikację i współpracę, umacniają postawy jej uczestników, co pozwala na grupowe rozwiązywanie problemów. Kapitał społeczny nie może być tworzony przez indywidualne działanie na własną korzyść. Obecne trendy w świecie biznesu przesunęły kapitał społeczny na tory myślenia menedżerskiego, w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, gdzie coraz większego znaczenia nabiera zdolność do tworzenia nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą i wykorzystywanie wiedzy organizacji w nowych, często krytycznych warunkach.

W literaturze znany jest związek kapitału społecznego ze sposobem tworzenia sieci [Gasaldi 2000]. Struktura społeczna organizacji ewoluje przez tworzenie się nowych połączeń i relacji, które modyfikują istniejący kapitał społeczny i stwarzają szanse dla wykorzystywania zasobów i ich wymiany pomiędzy jednostkami wewnątrzorganizacyjnymi. Tworzenie nowych połączeń sieciowych jest dość złożone, dlatego istotna jest rola kapitału społecznego w ułatwianiu budowania nowych i efektywnych połączeń, a przez to maksymalnego wykorzystywania zasobów przez jak największą liczbę uczestników sieci do podejmowania działań przedsiębiorczych.

Organizacje dysponujące dużą ilością kapitału ludzkiego są skłonne do przedsiębiorczego podejmowania ryzyka i wprowadzania nowych działalności. Dzieje się tak, gdyż kapitał społeczny jest formą struktury społecznej w przedsiębiorstwie i wzmaga proaktywne zachowanie się ludzi wewnątrz tej struktury. Poziom kapitału społecznego zależy od wspólnego zaangażowania w rozwój organizacji wszystkich jej członków. Kadra zarządzająca powinna koncentrować uwagę na tworzeniu powiązań międzyludzkich, budowaniu zaufania i rozwijaniu współpracy. Sieci oparte na współpracy z udziałem wielu uczestników pozwalają nowo powstającym firmom na zdobywanie nowych kompetencji, powiększanie zasobów, dzielenie się ryzykiem, szybsze przemieszczanie się na nowe rynki.

Znany jest związek kapitału społecznego ze sposobem tworzenia sieci [Tsai 2000, s. 925-939]. Struktura społeczna organizacji ewoluje poprzez tworzenie się nowych połączeń i relacji. Nowe więzi modyfikują istniejący kapitał społeczny i stwarzają szanse dla wykorzystania zasobów i ich wymiany pomiędzy jednostkami wewnątrzorganizacyjnymi. Ważnym aspektem kapitału społecznego jest także to, że staje się on siecią więzi społecznych pomiędzy uczestnikami organizacji a klientami. Badania pokazują [Day, Dean, Reynolds 1998, s. 628-637], że powiązanie z klientami współwystępuje z przedsiębiorczą orientacją organizacji i zwiększa wiedzę o rynku, sprzyja długofalowemu utrzymaniu klienta oraz zmniejsza koszty transakcji

w dłuższym czasie. Wyjątkowe cechy kapitału społecznego – niepowtarzalność, unikatowość, trudność w imitowaniu – decydują o jego powiązaniu z przedsiębiorczym rozwojem organizacji.

Idea kapitału społecznego zyskuje na znaczeniu w tworzącej się gospodarce opartej na wiedzy, przyjmując, że wiedza stanowi impuls w rozwoju przedsiębiorczości. Badania naukowe [Bogdanienko, Kuzel 2008, s. 51-70] przeprowadzone wśród zlokalizowanych w Polsce filii największych korporacji transnarodowych świata, ich lokalnych przedsiębiorstw partnerskich wskazują, że pomiędzy tymi podmiotami występuje aktywna współpraca, która prowadzi do wzajemnego zaufania, do obustronnej wymiany wiedzy i podnoszenia umiejętności pracowników, co przyczynia się do podnoszenia efektywności organizacji.

Praktyka pokazuje, że brak zaufania między uczestnikami sieci, niezadowolenie z miejsca pracy czy zbyt sztywne normy kulturowe organizacji nie sprzyjają podejmowaniu działań przedsiębiorczych, a skłaniają do rutyny [Golińska-Pieszyńska 2009a, s. 145-149]. Szeroko na temat kapitału społecznego w kontekście przedsiębiorczości piszą M. Bratnicki i J. Strużyna [Bratnicki, Strużyna 2001, s. 124-147]. Klimat sprzyjający współpracy zwiększa samoświadomość ludzi w zakresie powiązań, ułatwia nawiązywanie kontaktów w biznesie, a więc stymuluje rozwój przedsiębiorczości. Łatwiej prowadzi się wówczas biznes, gdyż jest to tym samym warunkiem niezbędnym dla sprawnego, efektywnego funkcjonowania organizacji na rynku.

### 3. Efektywność organizacji i jej istota

Efektywność organizacji stanowi przejaw racjonalnego gospodarowania, co jest utożsamiane z postępowaniem rozsądnym, ekonomicznie uzasadnionym i przemyślanym, opartym na „rzetelnej wiedzy”. Zatem **efektywność** wpisuje się w proces dokonywania optymalnych wyborów, służących osiągnięciu celów przedsiębiorstwa oraz doboru właściwych środków i metod ich realizacji [Borowiecki, Kwiecieński 2006, s. 224]. Mnogość definicji efektywności organizacji [Bielski 1996, s. 103] sprawia, że stworzenie jednego uniwersalnego terminu efektywności organizacji jest prawdopodobnie niemożliwe, gdyż wszystkie definicje efektywności organizacji są wieloaspektowe.

W pracach poświęconych problematyce organizacji i zarządzania używa się pojęcia efektywności równoznacznie ze skutecznością i sprawnością. E. Skrzypek, badając literaturę przedmiotu, dotarła do całej gamy określeń efektywności<sup>2</sup> i w rezultacie uważa, że „efektywność to zdolność do realizacji strategii firmy i osiągnięcia określonych celów” [Skrzypek 2001, s. 211]. Mówiąc o efektywności, E. Skrzypek uwzględnia jej różne wymiary – efektywność organizacyjną, operacyjną, rynkową i

---

<sup>2</sup>Na przykład efektywność to pozytywny wynik, skuteczność, sprawność, umiejętność i szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku, istotne narzędzie pomiaru skuteczności zarządzania każdej organizacji.

finansową. Wskazuje ona na problem mierzenia efektywności – gdyż jak twierdzi – tylko wówczas można zarządzać organizacją lub jakimś obszarem, kiedy można zmierzyć i analizować procesy, zjawiska, stosując choćby takie miary, jak czas i koszty [Skrzypek 2001, s. 211].

W praktyce gospodarczej często stosowane jest pojęcie **efektywności organizacyjnej**. W literaturze przedmiotu [Holstein-Beck 2001, s. 151] przyjmuje się, że jest to zdolność przedsiębiorstwa (instytucji lub ogólnie organizacji) do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmiany w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów. Zatem można ją osiągnąć wówczas, gdy zostanie potraktowana jako interaktywny proces rozwoju, który obejmuje zjawiska wewnątrz organizacji, a także pomiędzy nią i otoczeniem. Tam, gdzie efektywność jest priorytetem, ludzie podejmują wyzwania związane z koniecznością pracy w zespole, zespoły zaś osiągają dobre wyniki, które potwierdzają słuszność uznawanych przez firmę wartości i stosowanych przez nią metod działania. Zależność ta może mieć również odwrotny kierunek. Firmy niemające jasnych zasad dotyczących pracy utrudniają lub nawet odbierają zespołom możliwości efektywnego działania. By przeciwdziałać temu negatywnemu zjawisku, należy wspierać osiąganie wysokiego poziomu efektywności tworzoną kulturą organizacji. Według J.R. Katzenbacha i D.K. Smitha [Katzenbach, Smith 2001, s.179-180] należy wypracować w organizacji dążenie wszystkich ludzi w przedsiębiorstwie do osiągania określonych wyników, które dają zadowolenie przynajmniej trzem stronom: klientom, pracownikom i akcjonariuszom. Wyniki satysfakcjonujące wszystkie wymienione środowiska nabierają wówczas znaczenia pozaekonomicznego. Istotną kwestią jest dążenie do zrównoważenia wszystkich stron, co wymaga szczególnego podejścia do każdego z zainteresowanych środowisk, które w dłuższej perspektywie czasowej determinują sukces firmy. Takie podejście dotyczy szczególnie zespołów potencjalnych. Z drugiej strony, kiedy cele zespołu nie są związane z dążeniem do uzyskania efektów istotnych z punktu widzenia całej firmy, osiągnięcia zespołowe rzadko bywają znaczne.

D.J. Laweless [*Efektywność...* 2007, s. 47] w swoich badaniach wychodzi z założenia, że nie może być efektywnych organizacji bez efektywnych zespołów ludzkich i w związku z tym podaje następujące warunki funkcjonowania efektywnego zespołu:

1. Atmosfera, która sprzyja zachowaniom nieformalnym i daje poczucie odprężenia.
2. Przed przystąpieniem do realizacji zadań potrzebna jest dyskusja i zgoda co do metod i środków.
3. Cele i zadania muszą być formułowane w taki sposób, aby każdy mógł je zrozumieć i zaangażować się w ich osiągnięcie.
4. Powinna być przestrzegana zasada słuchania tego, co mówią inni. Każdy pomysł powinien być traktowany z powagą, nikt nie powinien się obawiać, że zostanie wyśmiany.

5. Przyczyny niezgody powinny być analizowane z myślą o rozwiązaniu problemu, a nie o zdławieniu pozycji lub usunięciu osób skłóconych.

6. Większość decyzji powinna być podejmowana przy pewnych formach porozumienia i zgody. Formalne głosowanie z większością głosów nie jest najlepszą podstawą do efektywnego działania zespołów.

7. Krytyka powinna być częsta, jeśli jest szczerą, nie powinna powodować zagrożenia.

8. Podczas dyskusowania problemów, które muszą być rozwiązane, dozwolone jest okazywanie emocji.

9. Zadania dla każdego powinny być zrozumiałe, kwestią nie powinno być, kto ma władzę lub kontrolę, lecz jak dane zadanie wykonać najlepiej.

10. Efektywny zespół powinien być zawsze świadomy swych zachowań i podejmowanych działań.

Rozważając podstawowe wymagania dotyczące budowania zespołu, takie jak: zaistniały problem do rozwiązania, uczenie się, interfunkcyjność działania, należy stwierdzić, że istotny jest efekt organizacyjny będący skutkiem działania zbiorowego, rozumiany jako przeciętna wielkość korzyści przypadająca na członka zespołu, wynikających ze współdziałania z pozostałymi jego członkami w osiągnięciu ustalonego celu [*Efektywność...* 2007, s. 57]. Zespoły wysoce efektywne charakteryzują silne, emocjonalne związki między uczestnikami. Dbają one wzajemnie o rozwój i są entuzjastycznie nastawione do swojej pracy, utożsamiają się z nią [Kozusznik 2002, s. 118].

#### 4. Kapitał społeczny a kapitał intelektualny organizacji

Kapitał intelektualny i zarządzanie nim są przedmiotem zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania, dążących do wypracowania uniwersalnej, jednolitej definicji kapitału intelektualnego. Można przyjąć, że ramy pojęcia **kapitał intelektualny** wyznaczają następujące definicje [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 337-338]. T. Stewart definiuje kapitał intelektualny jako materiał intelektualny zawierający wiedzę, informacje, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia materialnego bogactwa. L. Edvinsson wspólnie z M. Malonem zakładają, że kapitał intelektualny to wiedza, doświadczenie, technologia organizacyjna, stosunki z klientami oraz umiejętności zawodowe, które pozwalają firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną. Z kolei według definicji G. Roosa i J. Roosa kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów uwzględnionych w sprawozdaniach finansowych, obejmująca zarówno to, co zostaje w umysłach pracowników, jak i to, co pozostaje po skończeniu pracy i ich wyjściu do domu. L. Prusak definiuje kapitał intelektualny jako materię intelektualną, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysoko wartościowych aktywów, A. Ward zaś wnika głębiej, twierdząc, że kapitał intelektualny to suma funkcjonujących w organizacji „wysp innowacji” [Sveiby 2007]. Chodzi o to, by

organizacja stworzyła sieć powiązań i koordynacji wiedzy pracowników w sposób zapewniający odnoszenie korzyści w wymiarze zarówno jednostkowym (pracownicy), jak i całościowym (przedsiębiorstwo). Powyższe definicje wskazują, że kapitał intelektualny jest oparty na wiedzy i składają się na niego różne elementy, o nieco odmiennym charakterze. Potwierdza to sugestię, że należy w przedsiębiorstwie dokonywać pomiaru wiedzy jako zasobu, pomimo braku wypracowanych do końca i powszechnie akceptowanych standardów zarządzania nią.

Pełna koncepcja kapitału intelektualnego prezentowana przez M. J. Stankiewicza i J. Baruka [Stankiewicz 2006, s. 151; Baruk 2006, s. 212-215] pozwala wyróżnić jego komponenty. Mianowicie kapitał ludzki stanowią umiejętności, wiedza oraz doświadczenie pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa, a także ich kreatywność i innowacyjność. Kapitał strukturalny składa się z trzech elementów: kapitału organizacyjnego, kapitału innowacji i kapitału procesów. Na kapitał organizacyjny składają się procesy zarządzania, kultura organizacyjna, systemy, narzędzia oraz filozofia firmy, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji, bazy danych, patenty, znaki towarowe i prawa autorskie. Kapitał innowacji składa się z praw własności intelektualnej (wzory i nazwy handlowe) oraz pozostałych zasobów niematerialnych (na przykład teorii, według której działa przedsiębiorstwo). Kapitał procesów obejmuje określone procesy biznesowe i pracownicze, a kapitał relacyjny – najczęściej marki produktowe, reputację, alianse strategiczne, porozumienia, kanały dystrybucyjne.

Podsumowując dotychczasowe wątki i rozważania, można powiedzieć, że w zasadzie brak w nich jednego z podstawowych składników niematerialnej wartości, jakim jest kapitał społeczny, określający wartość stosunków nie tylko między ludźmi w organizacji, lecz także między organizacjami. Kapitał ten przejawia się we wzajemnym zaufaniu i współpracy, pracy w sieci, występuje pod wszelkimi postaciami aktywności ludzkiej przyczyniającej się do wzrostu organizacji przez przyspieszenie transferu wiedzy i informacji, rozwój nowej wiedzy i jej efektywne wykorzystanie. W tabeli 1 przedstawiono model zależności między składowymi kapitału organizacji, z którego wynika, że wszystkie wyróżnione jego kategorie przenika kapitał społeczny.

**Tabela 1.** Model zależności między składowymi kapitału organizacji

Całkowity kapitał organizacji				
Tradycyjny kapitał rzeczowy, finansowy	Kapitał intelektualny			
	Indywidualny kapitał intelektualny	Strukturalny kapitał intelektualny		
		Personel	Kapitał organizacyjny	Kapitał relacyjny
	Kapitał ludzki			

Źródło: opracowanie własne.

Struktura społeczna organizacji ewoluuje dzięki kształtowaniu się nowych połączeń i relacji. Tworzenie nowych połączeń sieciowych nie jest proste, dlatego też

istotna jest rola kapitału społecznego w ułatwianiu i katalizowaniu szybkiego budowania nowych i efektywnych połączeń, a przez to maksymalnego wykorzystania zasobów przez jak największą liczbę uczestników sieci.

W literaturze [McElroy 2002, s. 35] znane są modele kapitału intelektualnego z rozbudowanym wątkiem kapitału społecznego. W modelu kapitału intelektualnego McElroya główny akcent jest położony na sieć jako pewną formę kapitału społecznego, zdolnego do samoorganizowania się w ramach wytwarzania, dyfuzji i wykorzystania wiedzy w procesach innowacyjnych danej organizacji. Powiązania społeczne są przyczyną powstawania wzajemności działań w sieci, co z kolei stanowi podłoże do rozwoju zaufania, zwiększonej chęci podejmowania ryzyka i działań innowacyjnych. Sieci ułatwiają koordynację i współpracę, a to pozwala na grupowe rozwiązywanie problemów. Według A.J. Fazlagica [Fazlagic 2006, s. 31], kapitał społeczny budowany jest w firmach dzięki istnieniu:

1. Zaufania, jakim obdarzają się pracownicy – w firmach o niskim kapitale społecznym przepływ wiedzy jest zatrzymany; powstają wyspy informacji, a sieci wiedzy ulegają rozpadowi. Pracownicy są w takich firmach winni, dopóki nie udowodnią swojej niewinności.

2. Stworzonej przez pracodawcę przestrzeni i wyznaczonemu czasowi na spotkania – najlepsze pomysły w firmach powstają spontanicznie dzięki nieformalnym spotkaniom pracowników i dyskusjom.

Idąc dalej, można powiedzieć, że kapitał relacyjny stanowi ważny fundament organizacji sieciowych. Im jest on większy, tym najprawdopodobniej większy może być rozmiar i zróżnicowanie efektywnej organizacji sieciowej. Oznacza to, iż wielkość posiadanego kapitału relacyjnego staje się ważnym nośnikiem wartości firmy, zwłaszcza w warunkach konkurencji opartej na wiedzy.

Z drugiej strony, skłonność organizacji do wchodzenia w powiązania interpersonalne i sieciowe rośnie w miarę posiadania zasobów koniecznych do tworzenia wartości dodanej, a posiadanie tychże zasobów oznacza wzrost atrakcyjności danej organizacji dla ewentualnych partnerów rynkowych, co sprzyja raczej wzajemnej współpracy, a nie konkurowaniu. W rzeczywistości gospodarczej wiele przedsiębiorstw dąży do współdziałania w ramach struktury sieciowej z potencjalnymi konkurentami w celu podwyższenia swojej efektywności.

Można powiedzieć, że różnorodne formy współdziałania powstają wówczas, gdy na rynku są podmioty chętne do współpracy, mające zasoby niematerialne, w zasadzie niemożliwe do zakupienia na rynku oraz tworzone w organizacji przez stosunkowo długi okres. Dzisiejsze organizacje muszą zdawać sobie sprawę z tego, czy i w jaki sposób ich działalność sprzyja tworzeniu kapitału społecznego, który podwyższa efektywność i kreuje jej dalszy rozwój.



## 5. Zakończenie

Znaczenie kapitału społecznego dla efektywnego zarządzania współczesną organizacją jest od kilku lat tematem wielu rozważań oraz studiów. Mnogość definicji kapitału społecznego sprawia, że jest on mierzony na różne sposoby przy użyciu różnych metodologii – badań jakościowych, ilościowych i porównawczych. Jest to czynnik niematerialny, bezpośrednio niemierzalny, którego efekty są wyrażone w postaci wzrostu i rozwoju organizacji, przez wymianę wiedzy i umiejętności, przez kreatywność, innowacyjność, zachowania przedsiębiorcze, co powinno mieć przełożenie na wzrost funkcjonowania organizacji. Rozumienie kapitału społecznego jako zaangażowania się jednostek w budowanie sieci powiązań stanowi przesłankę do wyjaśnienia skłonności do innowacji. Sieci ułatwiają koordynację i współpracę, co pozwala na grupowe rozwiązywanie problemów.

Rola kapitału społecznego w organizacji jest bardzo duża. Kapitał społeczny przede wszystkim gwarantuje wzrost jakości i efektywności pracy w organizacji, ułatwia przepływ wiedzy i informacji, dostarcza wzorca zachowań i umożliwia przewidywanie zachowań innych ludzi. Organizacje dysponujące dużą ilością kapitału społecznego są bardziej skłonne do przedsiębiorczego podejmowania ryzyka i wprowadzania nowych rozwiązań. Szerokie zainteresowanie tą problematyką wpłynęło na powstanie wielu istotnych opracowań traktujących o niematerialnych zasobach organizacyjnych. Kapitał społeczny w tworzeniu wartości organizacji oraz w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej jest równie ważny jak kapitał materialny. Wpływa on na rozwój skłonności do zachowań przedsiębiorczych w organizacjach, a konsekwentnie rozwijany i kumulowany wpływa na wzrost efektywności organizacji.

## Literatura

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, A. Marszałek, Toruń 2006.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Bogdanienko J., Kuzel M., *Znaczenie wymiany wiedzy w procesie współpracy przedsiębiorstw transnarodowych*, „Problemy Zarządzania” 2008 nr 2.
- Borowiecki R., Kwieciński M. (red.), *Informacje w zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja w zintegrowanej Europie. Koncepcje i narzędzia zarządzania wobec wyzwań i zagrożeń*, Difin, Warszawa 2006.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, AE, Katowice 2001.
- Bullen P., Onyx J., *Measuring social capital in five communities in NSW*, www.mapl.com.au, marzec 2007.
- Cohen D., Prusak L., *On Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston 2001.

- Day Y., Dean A.A., Reynolds P.L., *Relationship marketing: key role in entrepreneurship*, „Long Rang Planing” 1998 nr 6.
- Efektywność zespołów organizacji*, materiały z seminarium naukowego z 27 czerwca 2006 r., Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2007.
- Fazlagic A.J., *Zarządzanie wiedzą. Szansa a sukces w biznesie*, Wydawnictwo Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej MILENIUM, Gniezno 2006.
- Fukuyama F., *Social Capital and Civil Society*, International Monetary Fund, www.imf.org, 2006.
- Fukuyama F., *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, The Free Press, New York 1995.
- Gasaldi D., *Des reseaux d'enerprise a l'enerprise en reseau: une strategie originale au development pour des PME*, „Direction et Gestion. La Revue des Sciences de Gestion” 2000 nr 180-181.
- Golińska-Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009a.
- Golińska-Pieszyńska M., *Współczesne praktyki innowacyjne*, maszynopis, Warszawa 2009b.
- Holstein-Beck M., *Menedżer poszukiwany*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 2001.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywności organizacji*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2001.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- McElroy M.W., *Social innovation capital*, „Journal of Intellectual Capital” 2002 nr 1.
- Putnam R.D., *Demokracja w działaniu*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.
- Stankiewicz M.J., *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2006.
- Sveiby K., *Intellectual and Knowledge Management*, www.sveiby.com.au, 2007.
- Tsai W., *Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages*, „Strategic Management Journal” 2000 nr 9.
- Woolcook M., *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*, “ISUMA Canadian Journal of Policy Research” 2000 nr 2 (10), s. 11-17.

## SOCIAL CAPITAL AS A SOURCE OF INCREASING EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION

**Summary:** Social capital fills up the social space of people. It has got its source in interactions, thanks to which connections and networks are based on the principle of cooperation. Social capital, just as other forms of capital, enables to grow the effectiveness of organization's functioning and development, particularly by facilitating the cooperation among participants as a part of the network structure.

In effective organizations the point of reference is a community of people who create them and whose feature is commitment, sense of membership, loyalty and trust. However, permanent bonds between customers and other organizations are also important as they enlarge the knowledge of an organization about the market, so the effectiveness and competitiveness of the organization grow.

The article is an attempt to point the social capital as an invisible source of increasing the organization's effectiveness.