

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**248**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne**



Redaktorzy naukowi  
**Tadeusz Listwan**  
**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,  
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,  
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,  
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-296-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
<b>Ewa Głuszek:</b> Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis) .....	34
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
<b>Joanna Jończyk:</b> Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach .....	63
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca .....	73
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
<b>Lukasz Sienkiewicz:</b> Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników .....	95
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Modelowanie elastycznej organizacji pracy .....	107
<b>Janusz Strużyna:</b> Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL .....	118
<b>Łukasz Sułkowski:</b> Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach .....	128
<b>Weronika Toszewska:</b> Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

---

### Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

---

<b>Joanna Cewińska:</b> <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim .....	149
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia .....	158

<b>Wacław Jarmołowicz, Michał Pilc:</b> Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

---

### Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne .....	201
<b>Urszula Feliniak:</b> Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
<b>Marta Juchnowicz:</b> Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
<b>Marek Kalinowski:</b> Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców .....	231
<b>Tomasz Kawka:</b> Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
<b>Magdalena Majowska:</b> Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej .....	261
<b>Zofia Sekuła:</b> Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
<b>Wojciech Ulrych:</b> Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników .....	281

---

### Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
<b>Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo:</b> Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
<b>Alicja Miś:</b> Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
<b>Łukasz Panfil:</b> Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe .....	326
<b>Adam Suchodolski:</b> Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

---

## Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

---

<b>Beata Buchelt:</b> Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce .....	355
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	365
<b>Beata Jamka:</b> Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet .....	374
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi .....	384
<b>Joanna Mróz:</b> Gender a elastyczność organizacji .....	393
<b>Sylwia Przytuła:</b> Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy .....	402
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności .....	415
<b>Marzena Stor:</b> Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych .....	423
<b>Czesław Zajac:</b> Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych ....	438

## Summaries

---

### Part 1. Personal function in new organizational conditions

---

<b>Zbigniew Antczak:</b> Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections) .....	24
<b>Ewa Gluszek:</b> The effects of CEO image on corporate reputation .....	33
<b>Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka:</b> Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations .....	45
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
<b>Anna Jawor-Joniewicz:</b> Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011 .....	62
<b>Joanna Jończyk:</b> Changes in human resource management in public hospitals	72
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation .....	86
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Management in inter-organizational networks .....	94
<b>Łukasz Sienkiewicz:</b> Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management .....	106
<b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Assumptions of modelling flexible work organization .....	117
<b>Janusz Strużyna:</b> Impact of networking thinking on HRM practices .....	127

<b>Łukasz Sułkowski:</b> Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
<b>Weronika Toszewska:</b> Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

---

## Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

---

<b>Joanna Cewińska:</b> Freelancing – implications for human capital management .....	157
<b>Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal:</b> Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
<b>Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec:</b> The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries .....	179
<b>Tomasz Sapeta:</b> Using personnel audit in improving the flexibility of employment .....	188
<b>Małgorzata Striker:</b> Determinants of flexible working of health professionals in Poland .....	198

---

## Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

---

<b>Agata Borowska-Pietrzak:</b> Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
<b>Urszula Feliniak:</b> Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
<b>Marta Juchnowicz:</b> Effective methods for improvement of flexibility of wages .....	230
<b>Marek Kalinowski:</b> Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
<b>Tomasz Kawka:</b> Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
<b>Magdalena Majowska:</b> The role of the institutional context in making compensation choices .....	260
<b>Katarzyna Półtoraczyk:</b> Motivation systems in insurance industry.....	269
<b>Zofia Sekuła:</b> Motivating employees in small companies .....	280
<b>Wojciech Ulrych:</b> Past and presence of performance appraisal .....	290

---

## Part 4. Improvement and personnel development

---

<b>Piotr Bohdziewicz:</b> The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market .....	303
---	-----

<b>Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo:</b> Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
<b>Alicja Miś:</b> Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
<b>Łukasz Panfil:</b> The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies .....	336
<b>Adam Suchodolski:</b> Factors influencing the directions of employee development in the organization .....	343
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Union guidelines for development of human capital.....	352

---

## **Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices**

---

<b>Beata Buchelt:</b> Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
<b>Magdalena Dunikowska:</b> Human Resource Management and Diversity.....	373
<b>Beata Jamka:</b> Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation .....	383
<b>Piotr Mrówczyński:</b> Diversity management as a result of changes in human resource management .....	392
<b>Joanna Mróz:</b> Gender and flexibility of organization .....	401
<b>Sylwia Przytuła:</b> Expatriant – flexible international employee.....	414
<b>Barbara Sajkiewicz:</b> American and Japanese motivating for innovativeness .....	422
<b>Marzena Stor:</b> Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies .....	437
<b>Czesław Zajac:</b> Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies .....	448

**Władysław Hydzik**

Karpacka Spółka Gazownictwa Sp. z o.o.

**Dagmara Lewicka**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

---

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJI Z WYKORZYSTANIEM METODY ANALIZY SIECI SPOŁECZNYCH (*SOCIAL NETWORK ANALYSIS*)

---

**Streszczenie:** Zatrudnianie najlepszych pracowników nie jest już kluczowym czynnikiem determinującym sukces organizacji. Współczesne organizacje powinny zatrudniać i „podłączyć” pracownika do firmy, czyli pomóc mu włączyć się w relacje, społeczności, łańcuchy informacyjno-decyzyjne. Zarządzanie wiedzą to przewaga konkurencyjna, jaką firma zyskuje nad konkurentami o tradycyjnym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi. Identyfikacja, ocena i poprawa istniejących społeczności oraz łańcuchów (informacyjno-decyzyjnych) pomaga firmie lepiej operować w sytuacji niepewności. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie metody analizy sieci społecznych (SNA) do diagnozowania podstaw relacji pomiędzy pracownikami oraz interesariuszami przykładowej organizacji. SNA wizualizuje relacje i identyfikuje liderów, którzy cieszą się zaufaniem i szacunkiem w organizacji.

**Słowa kluczowe:** analiza sieci społecznych, zaufanie, elastyczność, zarządzanie wiedzą.

### 1. Wstęp

Globalizacja handlu międzynarodowego oraz stopniowe likwidowanie barier przepływu zasobów wymusiło podjęcie nowych wyzwań przez firmy niemal na całym świecie. Nauki płynące ze spektakularnych porażek wschodzących gwiazd globalnego rynku, jak Daewoo [Hitt, Tyler 1995], pokazały, że odnoszenie sukcesów na rodzimym rynku nie musi oznaczać sukcesu poza jego granicami. Ewolucja, a raczej rewolucja, która się dokonuje w zarządzaniu, nazywana jest przejściem od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim. Obok tradycyjnych czynników produkcji, jak kapitał finansowy, majątek i praca ludzi, znaczenia nabiera kapitał społeczny, wiedza oraz wartości, które są podstawą budowania relacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji.



W świecie nauki i biznesu krystalizuje się idea, według której o sukcesie organizacji decydują nieformalne struktury powiązań opartych na wartościach, elastycznie reagujące na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Odnosząca sukcesy organizacja powinna potrafić rozpoznać nieformalne struktury, wyłonić liderów tych struktur i umieć wykorzystać je do realizacji celów biznesowych.

Niniejsza praca służy rozpoznaniu kluczowych zagadnień z zakresu zarządzania kapitałem ludzkim oraz wykorzystaniu metody analizy sieci społecznych do wzbogacenia i usprawnienia procesów wewnątrzorganizacyjnych.

## 2. Kluczowe pojęcia

Zakres definicyjny kapitału ludzkiego zmienia się dynamicznie i odnalezienie jednej uniwersalnej definicji, która przetrwa próbę czasu, wydaje się niemożliwe. Widoczne staje się postrzeganie kapitału ludzkiego jako zbioru osób zaangażowanych w osiąganie celów organizacji. W pojęciu kapitału ludzkiego mieszczą się: pracownicy, doradcy zewnętrzeni, partnerzy biznesowi i coraz częściej dostawcy oraz klienci. Wzrost znaczenia elastyczności w gospodarce i biznesie powoduje, że organizacja nie musi posiadać określonego kapitału ludzkiego „na własność”, aby móc skutecznie nim zarządzać. Elastyczna organizacja dociera do niezbędnych i właściwych aktywów i tworzy z nich odpowiednią strukturę zdolną skutecznie zrealizować krótkookresowe cele. Istnieje coraz wyraźniejsza potrzeba posiadania dostępu do aktywów, która wypiera dotychczasową potrzebę posiadania kontroli nad aktywami. W powyższym kontekście aktywem są zarówno pracownicy etatowi, jak i pracownicy „wynajęci” z agencji pracy tymczasowej. Są nimi także dostawcy, którzy w zależności od zapotrzebowania realizują określone dostawy lub usługi.

Wraz z ewoluowaniem postrzegania kapitału ludzkiego następuje odejście od potrzeby kontrolowania aktywów za pomocą tradycyjnych form. Nabierająca coraz większego znaczenia w działalności organizacji analiza ryzyka ujawnia liczne braki i niemożność stosowania pełnej kontroli, co rodzi niepewność. W sytuacji gdy należy podjąć działanie mimo niepewności i ryzyka, podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości staje się zaufanie. Zaufanie jest wiarą w określone działania czy własności obiektu obdarzonego zaufaniem, „zakładem podejmowanym na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi” [Sztompka 2007, s. 67].

Pojęcie zaufania jest definiowane na gruncie wielu dyscyplin, jak: ekonomia, teoria organizacji i zarządzania, socjologia, nauki polityczne, psychologia. Zaufanie jest wielowymiarowym konstruktem obejmującym:

- zaufanie interpersonalne [Gomez, Rosen 2001],
- zaufanie interorganizacyjne, czyli zaufanie pomiędzy organizacjami [Sankowska 2009],
- zaufanie polityczne [Hetherington 1998],
- zaufanie społeczne [Oxendine i in. 2003],

- zaufanie intraorganizacyjne w stosunku do współpracowników, tzw. zaufanie horyzontalne [Holton 2001], pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, tzw. zaufanie wertykalne [Dirks, Ferrin 2002; Korsgaard i in. 2002], oraz zaufanie do organizacji [Grudzewski i in. 2008].

Z pojęciem zaufania związane jest ściśle pojęcie kapitału społecznego, czyli ogółu norm, sieci wzajemnego zaufania, lojalności, poziomych sieci zależności w danej grupie społecznej [Putnam i in. 1995]. Podstawą budowy kapitału społecznego są kompetencje społeczne członków społeczności. Kompetencje społeczne w niniejszym opracowaniu rozumie się jako zdolność jednostki do rozpoznawania, wykorzystywania i łączenia umiejętności, wiedzy i doświadczenia innych ludzi. Krebs [2000] precyzuje pojęcie kompetencji społecznych przez pryzmat cech pracownika posiadającego rozwinięte kompetencje społeczne. Wyposażony w dobre kompetencje społeczne pracownik może:

- Szybciej znajdować lepsze możliwości zatrudnienia.
- Z większym prawdopodobieństwem awansować w krótszym czasie.
- Szybciej dochodzić do porozumienia.
- Otrzymywać wyższe premie.
- Wspomagać osiąganie efektywności przez zespół, w którym pracuje.
- Nadawać zespołowi dynamiki, dzięki czemu zespół szybciej osiąga cel.
- W roli menedżera projektu osiągać lepsze rezultaty.
- Wspomagać kreatywność oraz innowacyjność zespołu.

Kompetencje społeczne obejmują: społeczności profesjonalistów, wymianę wiedzy, grupy interesu, sieci społeczne i inne rodzące się związki pomiędzy pracownikami, dostawcami, urzędami regulacyjnymi, partnerami oraz klientami. Kompetencje społeczne to spoina, która łączy różne formy kapitału ludzkiego. Istnieją schematy powiązań, które rodzą korzyści dla jednej grupy, a stanowią ograniczenie dla drugiej. W gospodarce opartej na sieci powiązań grupy, które budują najlepsze możliwe powiązania, odnoszą sukces.

### 3. Zarządzanie kapitałem ludzkim

Zarządzanie kapitałem ludzkim ulega istotnym zmianom wynikającym z globalizacji, rozwoju technologii teleinformacyjnych oraz gospodarki opartej na wiedzy. Zmiany te funkcjonują w szerokim kontekście określanym jako „społeczeństwo informacyjne” lub „społeczeństwo oparte na wiedzy”. Przed organizacjami stoi wymóg elastyczności, mający na celu zapewnienie im konkurencyjności. Konieczność bycia elastycznym przejawia się w różnych wymiarach funkcjonowania organizacji, zdolności do wprowadzania zmian, podejmowania działań optymalnych pod względem czasu, wysiłku, kosztów i produktywności. Podyktowane jest to warunkami otoczenia kreowanymi w głównej mierze przez procesy globalizacyjne, integrację i wiele innych czynników dynamicznie zmieniających środowisko funkcjonowania przedsiębiorstw. Elastyczność organizacji przedsiębiorstwa oznacza także zastoso-

wanie elastycznych form zatrudnienia oraz zmianę kontraktu psychologicznego między pracodawcą i pracownikiem (co znajduje odzwierciedlenie w zmianie wzajemnych oczekiwań).

Pracownicy stanowią nie tylko zasób strategiczny współczesnych przedsiębiorstw, ale i stają się głównym źródłem kreowania wartości. Przestaje się ich traktować jak zasób, który jest kategorią statyczną i zależną od używanych wobec niego narzędzi, a zaczyna traktować jak kapitał, dźwignię zysków. Warto zaznaczyć, że kapitał ten przedsiębiorstwo może jedynie dzierżawić od swoich pracowników w czasie trwania stosunku pracy. Wobec tego pracownik jako dysponent własnego kapitału znacznie mniej związany z przedsiębiorstwem wymaga stosowania wobec niego działań, które sprawiają, że będzie wykorzystywał własny kapitał do pomnażania zysków firmy. W związku z tym na plan pierwszy wysuwa się dbałość o rozwój kompetencji pracowników (kapitał ludzki wymaga inwestycji służących jego pomnażaniu), tworzenie sprzyjających rozwojowi i uczeniu się warunków pracy jako działań integrujących kluczowych pracowników z przedsiębiorstwem. Zmienne otoczenie zmusza do zrewidowania oczekiwań wobec pracowników, którzy aby sprostać wymogom otoczenia, powinni wykazywać inicjatywę, zachowania proaktywne, zaangażowanie w odgrywane role i gotowość do jak najwyższego spełniania oczekiwanych standardów. Elastyczne organizacje potrzebują pracowników prezentujących wysoką energię działania, pewność siebie, entuzjazm, pasję i oddanie dla swojej pracy. Zmieniają się także wymogi w odniesieniu do narzędzi kształtowania postaw pracowników. Na plan pierwszy wysuwa się znaczenie rezultatów działań podejmowanych w obszarze funkcji personalnej, których celem jest uaktywnienie kapitału ludzkiego w organizacji, takich jak: utrzymywanie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, osiąganie ponadprzeciętnych wyników, tworzenie innowacyjnych rozwiązań, wspieranie uczenia się, gromadzenie wiedzy i jej wykorzystywanie.

Obok wyżej wymienionej tradycyjnej działalności funkcji zarządzania kapitałem ludzkim nowe uwarunkowania rodzą konieczność skupienia się na relacjach między pracownikami i innymi podmiotami współpracującymi, które to relacje są źródłem nowych procesów, produktów i usług. Uzasadnieniem dla uzupełnienia definicji kapitału ludzkiego oraz schematów zarządzania tym kapitałem jest pozostawanie kluczowych form kapitału ludzkiego poza organizacją. Mikuła [2006, s. 68] zauważa, że „bardziej trafnie jest obecnie mówić o ludziach pracujących dla organizacji opartych na wiedzy niż jej pracownikach, a wskazane zmiany wymuszają dostosowanie systemów zarządzania zasobem ludzkim do zmian warunków ich działania, wynikających choćby z zadań zarządzania wiedzą, uczestnictwa w organizacjach sieciowych i wirtualnych, tworzenia warunków zdrowej organizacji itp.” We współczesnej literaturze organizacje stosujące schematy zarządzania rozbudowanym kapitałem ludzkim, a więc także tym znajdującym się poza bezpośrednią kontrolą organizacji, nazywa się organizacjami opartymi na zarządzaniu wiedzą.

Wartości, jakie niesie ze sobą wprowadzenie zarządzania wiedzą, to według Deloitte & Touche [Mikuła 2006]:

- zwiększenie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w przedsiębiorstwie najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń,
- zwiększenie lojalności – nawiązywanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami, udziałowcami i dostawcami,
- polepszenie szans na przyszły sukces – innowacje w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty,
- tworzenie kultury opierającej się na paradygmacie wartości – kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzeniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości,
- zwiększenie skuteczności decyzyjnej – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczanym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie.

Krebs [2007] ponadto ocenia, że organizacje mające skuteczne struktury zarządzania relacjami i wiedzą:

- Rejestrują więcej patentów.
- Cechują się wyższym współczynnikiem innowacyjności.
- Posiadają wyższe przychody i zyski.
- Mają większą szansę na przetrwanie na konkurencyjnym rynku.

#### **4. Zarządzanie talentami jako specyficzna forma zarządzania kapitałem ludzkim i wiedzą**

W sektorach gospodarki o wysokiej innowacyjności mający wiedzę i zdolności jej wykorzystania pracownicy stanowią „dobro rzadkie”, a do tego pozyskanie lepszego pracownika często oznacza zyskanie przewagi konkurencyjnej, np. w produkcji oprogramowania. Stąd też firmy podejmują rozliczne działania, które mają na celu przyciągnięcie najzdolniejszych i najbardziej kreatywnych pracowników.

Według opinii Michaelisa i in. [2001], w zakresie walki o talenty wytworzyła się całkiem nowa rzeczywistość dla firm i organizacji, której najważniejsze założenia mówią, że: utalentowani ludzie stanowią o przewadze konkurencyjnej, dla firmy wyróżnieniem jest posiadanie talentów w swoich strukturach pracowniczych, utalentowani pracownicy są mobilni, a ich zaangażowanie krótkotrwałe, a przede wszystkim oczekują dużo więcej od organizacji niż wysokie wynagrodzenie. Wśród osób utalentowanych wymienia się również absolwentów szkół wyższych, szczególnie uznanych uczelni, innowatorów, twórców patentów, inżynierów, projektantów oraz programistów zatrudnionych w działach badań i rozwoju dużych przedsiębiorstw. Osoby utalentowane to pracownicy, którym płaci się za myślenie i do obowiązków których należy pozyskiwanie, rozpowszechnianie i wykorzystywanie informacji i wiedzy, stanowią oni większość zatrudnionych w firmie [Morawski, Mikuła 2009].

Istnieją liczne przesłanki, dla których zarządzanie talentami jest korzystne dla organizacji. Kłosiewicz [2010] zwraca uwagę na korzyści, jakie przynosi wdrożenie

programów zarządzania talentami w organizacji, stwierdza, że programy zarządzania talentami przyciągają zdolnych studentów do firm. Morawski i Mięka [2009] dostrzegają dwa powody, które powinny zachęcić organizacje do rozszerzenia funkcji HR o zarządzanie talentami: pierwszy to najwyższa stopa zwrotu z inwestycji w najlepszych pracowników, a druga to mobilizacja pozostałych pracowników do większego wysiłku, aby dorównać wyróżnionym i uzyskać ich pozycję.

## **5. Rola sieci społecznych w rozpowszechnianiu wiedzy i budowaniu relacji w organizacji**

Wraz z upowszechnieniem się dostępu do Internetu zjawisko funkcjonowania nieformalnych struktur złożonych z ludzi, koncepcji, idei stało się tematem przewodnim badań w socjologii, a także innych naukach społecznych. Przenikanie idei sieci społecznych do nauki oraz praktyk biznesowych znajduje potwierdzenie w coraz liczniejszych badaniach oraz opracowaniach naukowych i biznesowych. Odnajdywanie rytmu korporacji i instytucji to coraz bardziej znaczący rynek usług konsultingowych. Wśród możliwych rezultatów i korzyści, jakie firmy doradcze wskazują w związku z przeprowadzeniem badania nieformalnych relacji w organizacji i jej otoczeniu, należy wymienić następujące [OrgNet]<sup>1</sup>:

- Odkrywanie wzorców sieci w organizacjach uczących się.
- Polepszenie procesu wdrażania nowych pracowników.
- Identyfikowanie rodzących się liderów w szybko ewoluujących organizacjach.
- Ujawnianie zachowań nieetycznych i kryminalnych wśród pracowników.
- Udoskonalenie współpracy i przywództwa w zespołach.
- Wskazywanie nieformalnych ekspertów i doradców wewnątrz organizacji.
- Odkrywanie liderów opinii.
- Analizowanie sieci osób na najwyższych stanowiskach w celu zaplanowania sukcesji.

Według Kordela [2009], organizacja sieciowa to powtarzające się wymiany pomiędzy półautonomicznymi strukturami, oparte na wzajemnym zaufaniu oraz społecznych wartościach, które zabezpieczają dokonywane transakcje oraz zmniejszają koszty tych transakcji. Forma organizacji sieciowej jest przeciwstawna do hierarchii oraz biurokracji. Główne cechy organizacji sieciowej to: ograniczona hierarchia, zaangażowani pracownicy, samoorganizujące się zespoły, struktury temporalne (zadaniowe i projektowe), sprawna komunikacja, wiedza jako dominujący zasób.

Kordel [2009] przedstawił listę potencjalnych obszarów badawczych, dla których wskazane jest wykorzystanie analizy sieci:

- Kapitał społeczny.
- Zakorzenie społeczne.

---

<sup>1</sup> OrgNet – firma konsultingowa oferująca swoje usługi pod adresem OrgNet.com. Z organizacją związany jest cytowany w niniejszej pracy V. Krebs.

- Organizacje sieciowe i sieci organizacyjne.
- Łączenie zarządów.
- *Joint ventures* oraz alianse międzyorganizacyjne.
- Zarządzanie wiedzą.
- Poznanie społeczne.

Rozpatrując zarządzanie organizacją w kontekście kapitału ludzkiego, należy stwierdzić, że na plan pierwszy wysuwają się dwa istotne obszary badawcze: kapitał społeczny i zarządzanie wiedzą. Strużyna [2010] zauważa, że badania funkcjonowania sieci relacji w organizacji prowadzi się na świecie od ok. 30 lat, a poszukiwanie przez zarządy korporacji nowych form współpracy z pracownikami oraz partnerami biznesowymi nasila potrzebę wypracowywania nowych schematów działania i monitoringu. Jedną z nowatorskich metod analizy struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jest metoda analizy sieci społecznych (*social network analysis*).

## 6. Przykład zastosowania analizy sieci społecznych

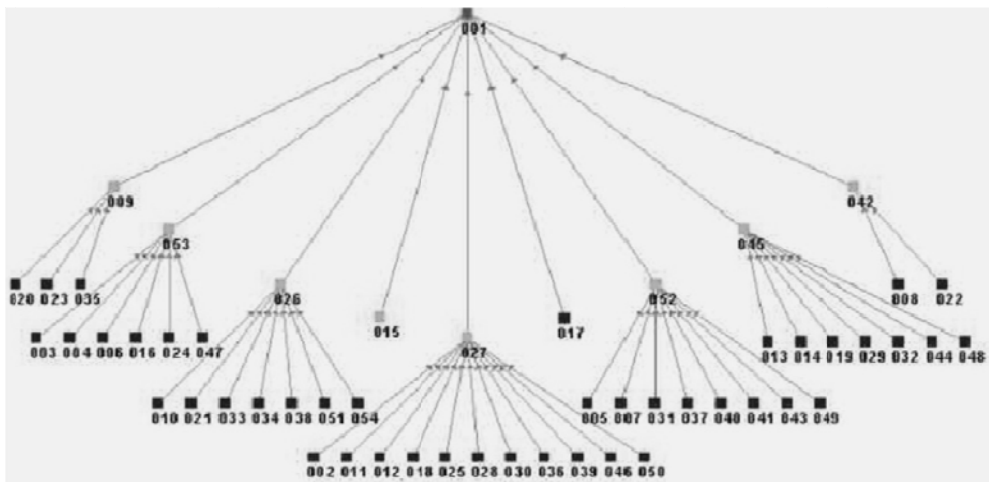
Potencjalne cele, jakie można zrealizować za pomocą analizy sieci społecznych, to pomiar:

- Nieformalnej komunikacji między formami kapitału ludzkiego.
- Rozprzestrzeniania się innowacji i wiedzy.
- Ścieżek rozwiązywania problemów.
- Ról odgrywanych w organizacji przez poszczególnych pracowników (liderzy opinii, brokerzy informacji).
- Przepływu informacji w procesach komunikacyjnych i decyzyjnych.
- Stopnia współpracy pomiędzy poszczególnymi formami kapitału ludzkiego.
- Wartości i norm przejawiających się w relacjach.

Poniżej przedstawiono modelowy przykład wykorzystania analizy sieci społecznych do zobrazowania rzeczywistych procesów komunikacyjno-decyzyjnych w departamencie informatyki firmy działającej na rynku usług w Europie.

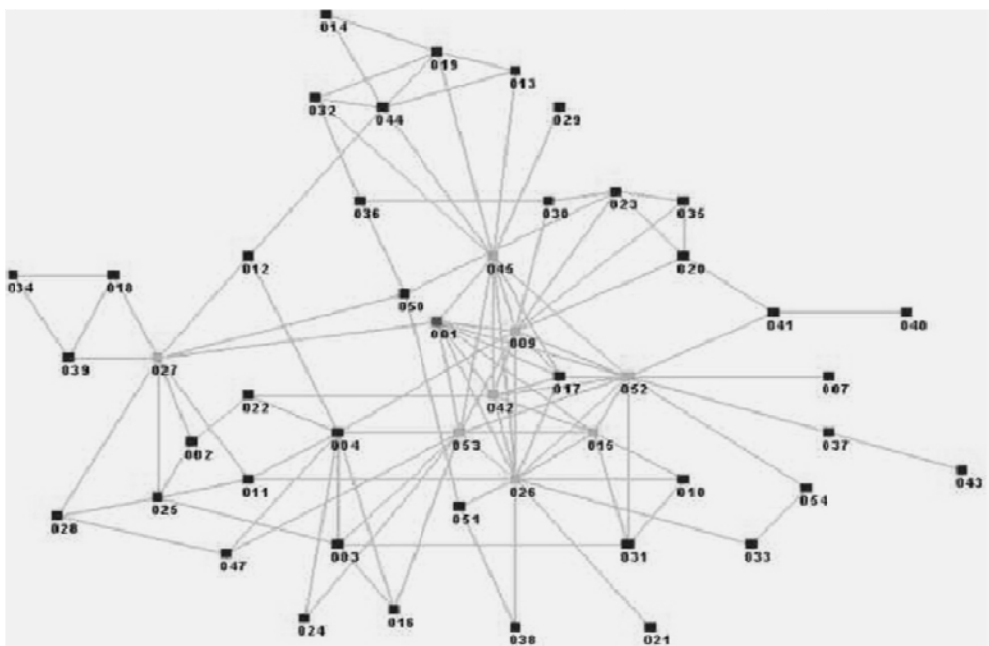
Analizę struktury firmy rozpoczęto od przedstawienia formalnej struktury departamentu (rys. 1). Analiza wykazała, że departamentem kieruje wiceprezes ds. informatyki. Podlegli dyrektorzy raportują bezpośrednio do wiceprezesa, a do dyrektorów raportują kierownicy działów. Nie występuje formalna komunikacja pomiędzy pracownikami a dyrektorami czy kierownikami a wiceprezesem. W formalnej hierarchii pomiędzy działami lub pionami dyrektorskimi istnieje komunikacja wyłącznie przez przełożonego.

Rzeczywistą strukturę procesów informacyjno-decyzyjnych przedstawiono na rys. 2. Jest to ten sam departament, z tym że zaprezentowano węzły komunikacyjne i decyzyjne oraz schemat komunikowania się poszczególnych pracowników między sobą. Numery na diagramach odpowiadają poszczególnym pracownikom zatrudnionym w badanym departamencie w okresie wykonywania badań.



Rys. 1. Formalna struktura departamentu informatyki badanej organizacji

Źródło: [Krebs 2007].

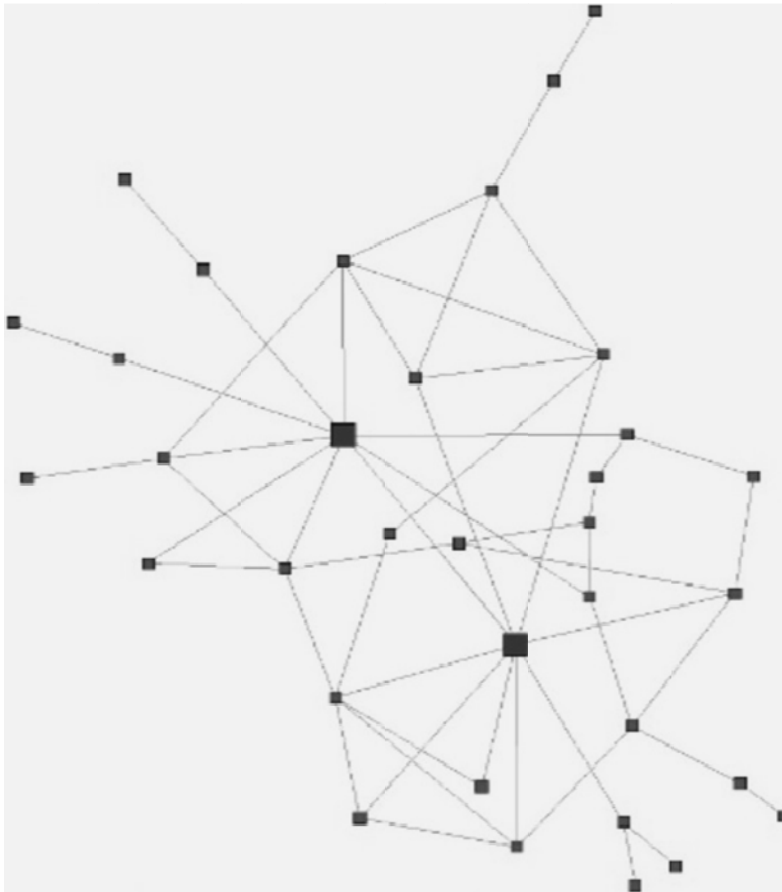


Rys. 2. Rzeczywisty przepływ pracy pomiędzy pracownikami departamentu informatyki

Źródło: [Krebs 2007].

Jak można zauważyć, struktura formalna zanika w przypadku wykonywania pracy, rolę główną zaczynają przejmować relacje budowane na zaufaniu, odporne na zmiany organizacyjne. Pracownicy, których nazywa się aktorami lub węzłami, odgrywają w badanej sieci mniej lub bardziej znaczącą rolę. Znaczenie aktora zależy nie tylko od stanowiska zajmowanego w formalnej hierarchii, ale przede wszystkim od umiejętności budowania relacji oraz wykorzystywania kompetencji społecznych.

Na rysunku 3 zaprezentowano dwóch kierowników, którzy wykazywali się najwyższymi kompetencjami społecznymi. Dzięki zdolnościom budowania efektywnych relacji opartych na kulturze i klimacie organizacyjnym najszybciej wiedzieli, co dzieje się w każdym z zarządzanych projektów.



**Rys. 3.** Dwa węzły z dobrym kapitałem społecznym

Źródło: [Krebs 2007].



Badania prowadzone przez Krebsa [2000] pokazały, że efektywni menedżerowie spędzają ponad 80% czasu na interakcjach z innymi. Wiedza indywidualna nie jest już kluczem do sukcesu – dopiero połączenie wiedzy indywidualnej oraz kompetencji społecznych tworzy efektywność i innowacje. Dalsze badania Krebsa wykazały, że pewne grupy profesjonalistów w organizacji pracowały ze sobą przez lata, pomimo zmiany procesów, a nawet zmian w strukturach organizacyjnych. Społeczność profesjonalistów raz zbudowana jest bardzo trudna do przełamania – pomimo licznych przekształceń formalnej struktury organizacyjnej. Silne więzi zaufania są w stanie przetrwać zamierzone i przypadkowe wiatry organizacyjnych zmian.

### **6.1. Korzyści z zastosowania metody SNA dla zarządzania kapitałem ludzkim**

Wskazań do zastosowania analizy sieci społecznych w organizacji przybywa wraz z rozwojem tej metody. Wśród potencjalnych korzyści biznesowych wymienia się:

- Odkrycie rzeczywistego przepływu pracy i sprawne nim zarządzanie.
- Wsparcie ważnych zmian w organizacji (jak restrukturyzacja, fuzja) przez określenie strat i zysków decyzji personalnych dla efektywnego funkcjonowania sieci pracowników.
- Sprawne zarządzanie talentami i wiedzą w organizacji.
- Efektywne koordynowanie i dobieranie pracowników do określonych zadań lub zespołów.
- Tworzenie społeczności praktyków, w których pracownicy wykorzystują wewnętrzny kapitał intelektualny.
- Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w swojej organizacji. Identyfikowanie wąskich gardeł w procesach decyzyjnych.
- Właściwy wybór przyszłych liderów (wskazanie, kto jest główną osobą w sieci zaufania i szacunku).

## **7. Podsumowanie**

Analizę sieci społecznej można porównać z prześwietlaniem ciała człowieka promieniami X, co pozwala w szybki, nieinwazyjny sposób dostarczyć wiarygodnych informacji na temat możliwych problemów medycznych pacjenta. Diagnoza sieci daje wiarygodne informacje o przepływie pracy i sile relacji, a co za tym idzie – o stopniu zaimplementowania w organizacji elementów kultury jak zaufanie. Może być również oceną bieżącego klimatu w organizacji, jaki wytwarza określony typ sprawowanego przywództwa. O ile tradycyjne podejście do zarządzania kapitałem ludzkim jest w stanie pomóc ocenić, którzy menedżerowie uzyskują lepsze czy gorsze wyniki, o tyle analiza sieci społecznych pokaże, jak uzyskują, jak i z kim budują relacje i co jest esencją tych udanych relacji, które budują sukces osobisty menedżera oraz organizacji.

Warto więc zaznaczyć, że zaprezentowana problematyka stanowi istotny dla zarządzania kapitałem ludzkim obszar badawczy. Jego znaczenie rośnie ze względu na zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach i otoczeniu gospodarczym. Podejście badawcze w przypadku przedsiębiorstw może polegać na wykorzystaniu istniejących udokumentowanych przykładów wykonanych analiz sieci społecznej oraz wykorzystaniu dostępnych metod analitycznych.

Podstawowa hipoteza do udowodnienia to stwierdzenie, że analiza sieci społecznych jest przydatna do wykrywania i weryfikacji rzeczywistego przepływu informacji i wiedzy w organizacji. Udowodnienie kolejnej hipotezy to pokazanie, w jakim stopniu analiza sieci społecznych może usprawnić operatywność biznesową przedsiębiorstwa, jak również wykryć istotne problemy, których tradycyjne techniki nie wykrywają.

W trakcie realizacji badań niezbędne jest:

a) przeanalizowanie dokumentacji dotyczącej:

- celów i strategii przedsiębiorstwa,
- struktury i podziału zadań poszczególnych komórek organizacyjnych,
- przepływu pism, dokumentów, wiadomości elektronicznych wewnątrz i na zewnątrz organizacji;

b) przeprowadzenie wywiadów, ankietowanie pracowników organizacji;

c) analiza statystyczna danych dotyczących przepływu informacji (pism, wiadomości).

Zebrane informacje powinny umożliwić przeprowadzenie wnioskowania na analizowany temat.

## Literatura

- Dirks T.K., Ferrin D.L., *Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*, "Journal of Applied Psychology" 2002 t. 87.
- Gomez C., Rosen B., *The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment*, "Group And Organization Management" 2001 vol. 26(1).
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zaufanie w zarządzaniu pracownikami wiedzy*, „E-mentor” 2008 nr 5 (27).
- Hetherington M.J., *The political relevance of political trust*, "The American Political Science Review" 1998 vol. 92, no 4.
- Hitt A.M., Tyler B.B., *Understanding strategic intent in the global marketplace*, "The Academy of Management Executive" 1995, vol. 9, no 2.
- Holton A.J., *Building trust and collaboration in a virtual team*, "Team Performance Management" 2001 vol. 7, Issue: 3/4.
- Kłosiewicz E., *Programy rozwojowe w ramach polityki zarządzania talentami w organizacji jako sposób na pozyskanie utalentowanych absolwentów*, „E-mentor” 2010 nr 3 [35].
- Kordel P., *Koncepcja zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi w perspektywie konstruktywistycznej*, Konferencja Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Konferencja KZZ Zakopane 2009.

- Korsgaard M.A., Brodt S.E., Whitener E.M., *Trust in the face of conflict: Role of managerial trustworthiness behavior and organizational context*, „Journal of Applied Psychology“ 2002 nr 87.
- Krebs V., *Managing the 21st Century Organization*, „IHRIM Journal“ 2007 vol. XI, nr 4.
- Michaels E., Handfield-Johns B., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston 2001.
- Mikuła B., *Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą*, „E-mentor“ 2006 nr 4 [16].
- Mikuła B., Ortyl-Pietruszka A., *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe nr 75, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006.
- Mikuła B., Morawski M., *Zarządzanie talentami w organizacji. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, Dwumiesięcznik „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi“ 2009 nr 4.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi“ 2009 nr 3-4.
- Oxendine A., Borgida E., Jackson M.S., *The importance of trust and community in developing and maintaining a community electronic network*, „International Journal of Human-Computer Studies“ 2003 vol. 58, Issue 6.
- Putnam R., Leonardi R., Rafaella Y Nanetti R.Y., *Demokracja w działaniu: tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Kraków: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Warszawa: Fundacja im. Stefana Batorego, 1995.
- Sankowska A., *Koncepcja zaufania organizacyjnego*, „Organizacja i Kierowanie“ 2009 nr 4(138).
- Strużyna J., Ingram T., *Zarządzanie ludźmi w sieci. Wstęp do Network Based View*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo UE, Wrocław 2010.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.

## USING SOCIAL NETWORK ANALYSIS FOR THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATIONS

**Summary:** Hiring the best employees is no longer a key driver of company's success. Today you have to hire and "wire", that is to help build employees and teams effective clusters and communities. Connected knowledge is a competitive advantage over traditional patterns of managing company's activities. Identifying, assessing and improving those existing communities and clusters in a company is to help a company to perform better in uncertain situations. The goal of the paper is to convince a reader to look closer at values that are hidden in real relations among employees and external parties. Understanding of these relations and influence of such elements of company's culture as trust on business performance can be given by using the advanced method of social network analysis. SNA visualizes relations and identifies managers with good social capital that is ability to build those most valuable relations based on trust. SNA is a response for monitoring and control in the environment in which there is no room for formal structure, procedures or traditional controls.

**Keywords:** Social network analysis, knowledge management, trust, flexibility.