



Aleksander Żołnierski

Informacja w dobrym towarzystwie

Internalizacja informacji a kapitał społeczny



Instytut Nauk Ekonomicznych
Polskiej Akademii Nauk

Informacja w dobrym towarzystwie
Internalizacja informacji a kapitał społeczny

Warszawa 2021



Instytut Nauk Ekonomicznych
Polskiej Akademii Nauk

INSTYTUT NAUK EKONOMICZNYCH
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Aleksander Żołątnierski

Informacja w dobrym towarzystwie
Internalizacja informacji a kapitał społeczny

Warszawa 2021



Instytut Nauk Ekonomicznych
Polskiej Akademii Nauk

Recenzenci:

prof. zw. dr hab. Leszek Jasiński
(Wydział Zarządzania; Politechnika Warszawska)

dr hab. Andrzej Nowosad

(Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej; Uniwersytet Jagielloński)

Wydawca:

Instytut Nauk Ekonomicznych
Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2021

Copyright:

Wydanie II uzupełnione
Aleksander Żołnierski, Warszawa 2021

Projekt okładki:

Aleksander Żołnierski

Skład i łamanie:

Teresa Olszewska

Objętość: 16 ark. wyd.

ISBN: 978-83-61597-81-0 (format pdf)

Instytut Nauk Ekonomicznych PAN
00–330 Warszawa, ul. Nowy Świat 72
www.inepan.pl
e-mail: inepan@inepan.pl

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
1. Kapitał społeczny, informacja, innowacja	21
1.1 Kapitał społeczny.....	23
1.2 Informacja.....	28
1.3 Innowacja.....	37
2. Kapitał społeczny w środowisku organizacji.....	45
2.1 Perspektywa społeczeństwa.....	47
2.2 Perspektywa gospodarki	74
2.3 Perspektywa organizacji gospodarczej.....	85
2.4 Perspektywa technologii informacyjnych.....	99
2.5 Perspektywa administracji centralnej.....	104
3. Kultura organizacyjna a kapitał społeczny, informacja, innowacja	113
3.1 Składniki kultury organizacyjnej – podstawy teoretyczne badania	113
3.2 Pomiar kultury organizacyjnej	129
3.3 Zastosowane metody badawcze	135
3.4 Wyniki badań.....	136
3.4.1 Czynniki sukcesu organizacji	136
3.4.2 Źródła informacji i wiedzy.....	137
3.4.3 Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności	139
3.4.4 Wspólne symbole.....	139
3.4.5 Normy kulturowe	140
3.4.6 Techniki zarządzania i relacje z otoczeniem	143
4. Informacja formalna i nieformalna dla organizacji.....	147
4.1 Źródła informacji – podstawy teoretyczne badania	147
4.2 Zastosowane metody badawcze	156
4.3 Wyniki badania	159
4.3.1 Badania jakościowe.....	159
Identyfikacja i kategoryzacja źródeł informacji	159
Ocena źródeł informacji.....	162
Wykorzystanie źródeł informacji.....	164
4.3.2 Badania ilościowe	168
Wykorzystywane źródła informacji.....	168
Ocena źródeł informacji.....	173
Determinanty wykorzystania informacji.....	178

5. Kapitał społeczny i innowacyjność - wyniki badania	183
5.1 Pomiar kapitału społecznego	183
5.2 Zastosowana metoda badania i opis próby	202
5.3 Wyniki badania	211
5.3.1 Analiza korespondencji badanych zmiennych	211
5.3.2 Cechy wyróżniające badane podmioty	215
5.3.3 Charakter relacji	216
5.3.4 Hierarchia i przepływ informacji w organizacji	222
5.3.5 Charakterystyczne cechy kadr	224
5.3.6 Aktywność obywatelska menedżerów	226
6. Podsumowanie	231
Bibliografia	239
Publikacje książkowe	239
Artykuły	250
Źródła internetowe	254
Inne	255
Spis ilustracji w publikacji	261
Spis tabel w publikacji	265

Istnieje ogromna różnica pomiędzy sprawieniem,
że ktoś dostrzeże istnienie jakiejś rzeczy,
a pokazaniem temu komuś prawdziwej istoty tej rzeczy

Rambam

Wprowadzenie

Przełom XX i XXI wieku to czas procesu tworzenia się „rozrzedzonego” postindustrialnego społeczeństwa, gdzie suma wartości tworzonej w gospodarce jest pochodną zdefiniowanych interesów finansowych, zaś dominująca narracja opiera się na własności prywatnej (Chicchi, 2010, s.148). Zmiana technik i technologii wymusza nowe podejścia badawcze, w jakich należy włączyć do procesu analitycznego elementy jak dotąd niebędące w obszarze zainteresowania badań w zakresie nauk o mediach. Kapitał społeczny i jego wpływ na zdolność do pozyskiwania i internalizacji informacji, jest jednym z takich elementów w nowoczesnym podejściu do badań w tym obszarze.

Niniejsza publikacja jest wynikiem poszukiwania wspólnych zarówno dla medioznawców, jak i przedstawicieli nauk społecznych obszarów badawczych; opiera się ona na zastosowaniu różnorodnych technik i metod analitycznych, które wykorzystywane są przez bliskie sobie dyscypliny społeczne – socjologię, ekonomię i nauki o zarządzaniu. Analizowana jest rola społeczna mediów, szczególnie w zakresie wykorzystania komunikatów w działalności gospodarczej, a szczególnie działalności innowacyjnej. W ujęciu materialnym, badane środki społecznego komunikowania, zaś przedmiotem formalnym jest sfera społecznego obiegu informacji. Analiza obejmuje także zróżnicowane zachowania użytkowników informacji, w tym w ujęciu zinstytucjonalizowanych norm i zachowań kryjących się pod pojęciem kultury organizacyjnej. Tym samym autor nie ograniczał się do wąsko rozumianej metodologii koncentrującej się na badaniach sondażowych, ale rozszerzył zakres stosowanych metod o badania o charakterze jakościowym, w tym metody wywiadów pogłębionych i metody eksperckie, które zderza z analizą i krytyką źródeł i piśmiennictwa, metody statystyczne i badania terenowe, szeroko wykorzystując metody badań w zakresie nauk o zarządzaniu. To ostatnie wynikało z celowości przeprowadzenia dwóch z przedstawionych badań.

Podejście holistyczne i interdyscyplinarność podejścia badawczego pozwoliła w trakcie realizowanych badań na uzyskanie wyników, które posłużyły do budowy portali informacyjnych dla przedsiębiorców. Autor badał użytkowników informacji

i oddziaływanie na nich mediów posługując się przy tym rozbudowanym aparatem narzędziowym w kontekście analizy oddziaływania kapitału społecznego. Pozwoliło to na zachowanie perspektywy transakcyjnej w analizie oddziaływania informacji na organizację gospodarczą, zatem jej wpływu na społeczeństwo i organizacje gospodarcze. Te ostatnie wykorzystują kapitał społeczny, jako swego rodzaju nośnik informacji, jako środowisko, w którym rozprzestrzenianie się informacji i pozyskiwanie jej we właściwym czasie i miejscu staje się efektywniejsze ekonomicznie. Praca opiera się na analizie zarówno źródeł informacji, jak też środowiska rozprzestrzeniania się informacji, jako elementu systemu informacyjnego; obejmuje nie tylko kwestie związane z obiegiem informacji, ale także społeczne i ekonomiczne konsekwencje przekazu medialnego z punktu widzenia użytkownika medium.

Pojęcie kapitału społecznego obecnie często pojawia się w kontekście problematyki rozwoju społeczno-gospodarczego, przede wszystkim w odniesieniu do rozwoju regionalnego, włączane jest coraz częściej także w analizy na poziomie mikroekonomicznym.

Analiza znaczenia kapitału społecznego w procesie innowacyjnym w przedsiębiorstwach w kontekście zdolności organizacji do pozyskiwania niezbędnych w tym procesie informacji jest przedmiotem niniejszej monografii. Sama innowacyjność jako taka nie jest zjawiskiem nowym, jednakże obecne tempo zmian, zarówno w budowaniu nowej wiedzy w sektorze naukowym, jak i wprowadzanych innowacji, zasługuje uwagę.

Liczba projektów badawczych i prac naukowych w naukach społecznych, często o charakterze interdyscyplinarnym – rośnie. Innowacja i proces innowacyjny nie mieści się bowiem w jednej li tylko dyscyplinie czy dziedzinie naukowej. Żadna z dyscyplin nauki nie monopolizuje mikro- i makroekonomicznej problematyki związanej z innowacyjnością, bowiem dotyczy ona szerokiego wachlarza zagadnień z zakresu problematyki społecznej, gospodarczej czy technicznej (Fagerberg, 2003). Czynniki mające wpływ na odnawiane oferty firmy (czynniki organizacyjne, wewnętrzne w przedsiębiorstwie), jak i związane z wdrażaniem innowacji na rynku (m.in. kwestie popytu na innowacyjne rozwiązania, współpracy z organizacjami w otoczeniu itp.), odgrywają niezwykle istotną rolę, zwłaszcza w procesie innowacyjnym i z punktu widzenia organizacji. Szczególne znaczenie ma tu charakter i jakość oraz sposób nawiązywania i utrzymywania kontaktów z otoczeniem. Proces zarządzania innowacją, multilateralne interakcje pomiędzy firmą, klientami, dostawcami i sferą B+R oraz między samymi przedsiębiorstwami może mieć znaczący wpływ zarówno na kształtowanie potencjału innowacyjnego podmiotu gospodarczego, jak i jego praktyczną zdolność do kreowania innowacji. Innowacja to nie tylko projekt „techniczny”, jakim jest wytworzenie czy zarządzanie, ale także działania z zakresu marketingu nowego (lub ulepszanego) produktu; kreatywność, perspektywiczne myślenie i formy łączności między nadawcą i odbiorcą komunikatu o innowacji. Poszukiwanie nowych rozwiązań dla tworzenia innowacji obejmuje zatem także – zgodnie z modelem innowacji otwartej – ciągłe poszukiwania w dalszym i bliższym otoczeniu firmy, a zwrócenie się ku otoczeniu w procesie tworzenia innowacji sprawia, że fizyczne granice firmy rozmywają się, zaś jej obszar działania zbliża się asymptotycznie do wszelkich potencjalnych i nowych

źródeł informacji (know-how), zarówno w zakresie B+R niezbędnego dla tworzenia innowacji, jak i metod dystrybucji innowacyjnych produktów i usług. Klient ponadto, w coraz większym stopniu, zainteresowany jest uczestnictwem w procesie kreowania produktów, które nabywa.

Zagadnienia związane z badaniami innowacyjności wychodzą daleko poza obszar definiowany na poziomie mikro i odzwierciedlają cały wachlarz problematyki budowania i rozwoju potencjału dla tworzenia innowacji. Sam kapitał społeczny – na to wskazują badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy – może oddziaływać na potencjał innowacji na bardzo wielu płaszczyznach; wydaje się, że najważniejszą, a dotąd bardzo często pomijaną w literaturze, jest informacja. Jeśli traktować kapitał społeczny, jako swego rodzaju medium, jest on także informacją, a z pewnością traktować można go, jako siłę kształtującą przekaz informacji. Można zatem stwierdzić – trawestując McLuhana, że kapitał społeczny jako swego rodzaju spoiwo społeczne, traktowane także – z punktu widzenia gospodarki – jako zasób staje się społecznym wzorcem, który organizuje samą działalność gospodarczą i innowacyjną (McLuhan, 1994: 21).

Organizacje, gdzie realizowane są skutecznie procesy innowacyjne są w stanie, dzięki kapitałowi społecznemu, taniej i sprawniej pozyskać z otoczenia niezbędne informacje (zarówno ze źródeł formalnych, jak i nieformalnych), przez co obniżają koszty ogólne, a zwłaszcza koszty transakcyjne. Kapitał społeczny odgrywa zaś kluczową rolę w zarządzaniu informacją w organizacji. Kolejny istotny czynnik, współzależny od kapitału społecznego a w decydujący sposób mający wpływ na potencjał innowacyjny, to kultura organizacyjna organizacji, która odgrywa kluczową rolę w całym procesie zmian, bo może ten proces zarówno wspierać, jak i go utrudniać, a zbudowana w organizacji formalna struktura i procedury mogą decydować o łatwości i możliwym tempie wprowadzania innowacyjnych zmian. Kultura organizacyjna decyduje o sprawności organizacji w podejmowanych przez nią wysiłkach, w tym przede wszystkim w kontekście pozyskiwania informacji dla wprowadzanych innowacji, ale też wdrażania oraz łagodzenia oporu społecznego wobec innowacji. W tym kontekście kultura organizacyjna w dużym stopniu decyduje o procesach zarządzania informacją, o jej pozyskiwaniu i przepływie, a wreszcie wykorzystaniu dla tworzenia i dyfuzji innowacji. Związki między kapitałem społecznym a innowacyjnością (a także przedsiębiorczością w szerokim jej rozumieniu) określa też znaczenie kapitału społecznego dla procesu zarządzania wiedzą. W literaturze przedmiotu szeroko wskazuje się dwukierunkowość opisywanej wyżej relacji; i wskazuje kapitał społeczny jako element pozytywnego wpływu zarówno w zakresie poznawczym, jak i strukturalnym, a w zarządzaniu informacją mogą one być skutecznym sposobem budowania potencjału tak przedsiębiorczości jak i innowacji (Liu, Lee, 2015, 148).

Innowacyjność jest działaniem twórczym. Sensem tworzenia nie jest samo stworzenie czegoś nowego a ciągłe zwiększanie użyteczności nie jest celem samym w sobie. Nie każda nowa technologia wprowadzona w przedsiębiorstwie oznacza innowację. Innowacja powinna tworzyć nową jakość i jako taka stanowić wartość dodaną dla odbiorcy/klienta. Zakłada się, że innowacja powinna przynosić pozytywne efekty ekonomiczne dla innowatora, a innowacje jako takie – w kontekście społecznym – powinny być utożsamiane ze zjawiskiem postępu (Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii 2009: 6).

Innowacje techniczne sprawiają, że rynki wysoko zorientowane na nowoczesne technologie stają się mniej elastyczne cenowo, a cena przestaje być głównym czynnikiem determinującym proces decyzyjny (Leydesdorff 2000: 243-255). Wprowadzenie do użytkowania nowej techniki, jest czasochłonne i kosztowne. Husson, posługując się terminem kapitalizm poznawczy, wskazuje, że koszty nowej techniki są pokrewne kapitałowi trwałemu. Podobnie jak w przypadku kapitału trwałego, i w tym mamy do czynienia ze „skrystalizowaną pracą żywą”. Różnica między nakładami na nową technikę, a nakładami na „tradycyjne” środki trwałe polega na tym, że nowe technologie (co jest szczególnie istotne w przypadku technologii informacyjnych) ulegają szybkiej dewaloryzacji (także starzeniu się moralnemu), co pociąga za sobą przymus szybkiej amortyzacji i szybkiemu osiągnięciu zysku. Do tego dochodzą różnice w postaci błyskawicznego rozprzestrzeniania się innowacji (najczęściej łatwej do skopiowania). Husson dodaje, że „ilekroć w „nowej gospodarce” firmy konkurujące potrafią dostosować się do poziomu bardzo niskich kosztów, powstaje szczególny problem, gdyż możliwość ta prowadzi natychmiast do dewaloryzacji kapitału, który odpowiadał początkowym nakładom inwestycyjnym” (Husson 2005: 5-6).

Zdolność do generowania innowacji jest często determinowana decyzjami, świadomymi lub nie, dotyczącymi struktury i procesu innowacyjnego. Jednym z najlepszych (i najbardziej efektywnych) sposobów zarządzania procesem innowacyjnym jest koncentracja na pomysłach tworzonych wewnątrz organizacji. Należy przy tym szeroko wykorzystywać metody heurystyczne i włączać szerokie spektrum interesariuszy procesu. Dopiero kolejnym etapem powinno być włączenie rozwiązań opartych na metodach innowacji otwartej. Proces innowacyjny powinien opierać się na kluczowych kompetencjach (istniejących) a w kolejnym etapie dopiero dołączać nowe kompetencje (niezbędne z punktu widzenia ewolucji procesu innowacyjnego) (NetCentrics 2008: 23).

Firma wprowadzająca innowacje ma zazwyczaj przewagę nad innymi podmiotami, które oferują swoje produkty czy usługi na rynku. Trwałość przewagi, dzięki wprowadzonej innowacji, wynika zazwyczaj z wprowadzanej przełomowej zmiany technologicznej; istotą tej przewagi jest potencjalna możliwość jej nadgonienia przez pozostałych uczestników rynku. W Polsce dominuje jednak absorpcja imitacji. Jedną z przyczyn tej sytuacji jest ciągle poważny problem wynikający z relatywnie niskiej sprawności tworzenia kapitału bezpośrednio produkcyjnego (w wymiarze rzeczowym jak i społecznym). Nie tylko wdraża się techniki i technologie „z importu”, ale główny nurt działań obejmuje „doganianie” rozwiązań zagranicznych.

Praktyka gospodarcza pozwala na opis źródeł innowacji w perspektywie samego przedsiębiorstwa i aktywnej roli kadry. W Polsce w mikroprzedsiębiorstwach najważniejszym źródłem innowacyjności są właściciele firm. W badaniach Juchniewicz i Grzybowskiej około ¾ badanych wskazywało, że to właściciele są głównymi pomysłodawcami dla innowacji. Blisko 70% badanych wskazywało klientów, jako źródło pomysłów „z rynku” dla wprowadzania innowacji. Można powiedzieć, że innowacje są w pewnym stopniu „wymuszane” przez klientów, przez rynek. Jako że innowacje w firmach najmniejszych mają raczej charakter przyrostowy, wiele pomysłów na nie czerpanych jest z rozwiązań konkurentów. Właściciele i managerowie najmniejszych firm nie dostrzegają potencjału wykorzystania instytucjonalnych źródeł innowacji,

w tym z otoczenia naukowego przedsiębiorstw. Mikroprzedsiębiorcy nie znają instytucji otoczenia, nie są w stanie wskazać tych, które – ich zdaniem – miałyby znaczenie dla prowadzonych w firmie procesów innowacyjnych. Niewielkie znaczenie ma też informacja pochodząca ze źródeł instytucji rządowych (Juchniewicz 2010: 200-201). Projektując innowacje należy sobie odpowiedzieć na pytania dotyczące tego, kto powinien tworzyć technologię, czy technologia powinna być wytworem samego przedsiębiorstwa, czy powinna być zakupiona z zewnątrz, jak przekształcić, przetransformować wiedzę w innowacje, jakie znaczenie ma technologia, jako oferta produktowa przedsiębiorstwa (Janasz, 1999: 43).

W średniej wielkości i dużych przedsiębiorstwach, rola menadżerów maleje a znaczenia nabierają zastosowania wyników badań. Zastosowanie wyników badań naukowych ma coraz większy wpływ na rozwój całych sektorów. Często wokół ośrodków akademickich powstają przemysłowe „konurbacje”, w których organizacje komercyjne tworzą współpracujące ze sobą policentryczne ośrodki o równorzędnym znaczeniu bez dominacji jakiejś konkretnej firmy, których pracownicy i menadżerowie współtworzą złożone więzi społeczno – ekonomiczne.

Wzmocnienie współpracy pomiędzy sektorem Badań i Rozwoju (B+R) a przemysłem w dużym stopniu opiera się na finansowaniu wspólnych projektów badawczych. Postuluje się wspieranie centrów kompetencji prowadzonych przez prywatne konsorcja. Takie centra kompetencyjne powinny być oparte na planowaniu strategicznym zbudowanym wokół średniookresowego planu badawczego lub programu badawczego, który byłby opracowany przy współudziale partnerów przemysłowych (Walendowski 2006: 41-42). Generalnie, podstawy modelu interakcji uczelnia-przemysł-administracja datuje się na drugą połowę XIX wieku, ale rozwój tej koncepcji i konceptualizacja modelu to koniec wieku XX i związany jest z rozwojem uczelni wyższych i ekspansją szkolnictwa wyższego, jako sektora gospodarki. Ten rozwój wpłynął na tworzenie się systemu społecznego, posiadającego istotny zasób wiedzy niezbędnej dla dynamicznego wzrostu sieci powiązań nauka-administracja-biznes (Leydesdorff 2000: 243-255). Dla rozwoju innowacyjności niezbędne jest zatem włączenie, jako kluczowych partnerów przemysłu, uczelni wyższych do procesu tworzenia nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Uczelnie wyższe są swego rodzaju kotwicami kreatywności; odpowiadają za tworzenie otoczenia, wspomagają postawy otwartości i tolerancji wśród społeczności lokalnej. Uczelnie przyciągają też najbardziej innowacyjne jednostki, między innymi poprzez stworzenie możliwości realizacji w ramach współpracy z innymi badaczami (Politechnika Warszawska 2010: 25). Z drugiej jednak strony, przedsiębiorcy często są przekonani, że dostosowanie uczelni do wymogów realnej gospodarki są raczej iluzoryczne (Leja 2009).

Paradoksalnie, źródłem innowacji może być także zmiana w zakresie obowiązującego otoczenia prawnego. Przykładem może tu być silne ograniczenie emisji gazów cieplarnianych (np. poprzez zwiększenie kosztów emisji), wpływające na zwiększenie motywacji do inwestowania w nowoczesne rozwiązania alternatywne wobec tradycyjnych „brudnych” źródeł energii. Takie działania widoczne są w sektorze energetycznym (Stiglitz 2010: 87).

Zastosowanie wyników B+R w praktyce gospodarczej rodzi wiele problemów natury praktycznej. W skali makro, problemy te przekładają się na niskie wskaźniki komercjalizacji wyników prac B+R (PAG Uniconsult 2010: 45). Wsparcie administracji centralnej i samorządowej pochodzące zazwyczaj ze środków Unii Europejskiej zdaje się być niewystarczające. Dotyczy to przede wszystkim przepływu informacji o realizowanych przez sektor nauki w badaniach. Upowszechnienie wyników projektów B+R+I nie jest dostateczne, a działania informacyjno-promocyjne nie są wystarczające. Niezbędny jest tzw. mainstreaming – polegający na wdrażaniu rezultatów projektów do polityki i praktyki (Graczyk). Istnieją silne zależności między strategiami transferu wiedzy a kapitałem społecznym w jego wymiarze relacyjnym, generowanym przez firmy w ich sieciach powiązań (Ortiz i in 2016: 92). Właśnie ten fakt powinien być brany pod uwagę w planowaniu skutecznego systemu wsparcia w tym zakresie.

Wydaje się też, że wprowadzane nowe zmiany prawne wynikające z tzw. ustawy 2.0 także nie rozwiążą wszystkich problemów. Przykładem może tu być kwestia zaangażowania pracowników nauki w projekty, które następnie możliwe będą do skomercjalizowania. To, co może przekonać pracowników nauki do podejmowania wysiłku realizacji wdrażalnych w gospodarce projektów badawczych współfinansowanych ze środków UE, to przede wszystkim dodatkowe czynniki materialne: wzrost wynagrodzenia lub premie. Takie kwestie jak podniesienie kompetencji, nabycie nowych umiejętności, możliwość samorealizacji, czy nawet awans nie stanowią najistotniejszego czynnika, który wpłynąłby na podjęcie wysiłku realizacji projektu (ASM 2010). Ciągłe jeszcze dostępność rządowych programów wsparcia innowacyjności można określić jako niską, zaś świadomość istniejących możliwości usytuować poniżej oczekiwań instytucji wdrażających wsparcie. Warto też zauważyć, że deklarowane ogromne potrzeby w zakresie wsparcia finansowego oraz know-how, nie spotykają się z rzeczywistym popytem. Zarówno przedsiębiorcy, jak i pracownicy sektora naukowego oczekują między innymi programów wspierających ich dostęp do informacji i rozwoju współpracy z partnerami (Ernst & Young 2009: 44-45).

Przy wsparciu badań przez administrację publiczną (rząd) powinny powstać swe- go rodzaju ośrodki naukowo-przemysłowe, które mogły by się stać w nowoczesnych gospodarkach świata znakiem rozpoznawczym nowego modelu rozwoju (konurbacje opisywane między innymi poprzez model *triple helix*). Tworzenie się zasobów kapitałowych opiera się w nich na nowych aspektach obejmujących zróżnicowane jego formy. „Nowe” formy kapitału są wypadkową relacji i interakcji społecznych (w znaczeniu „kogo znasz”) i aktywności intelektualnej (w znaczeniu „co wiesz”). Formy kapitału są wymienne, a wartość może przepływać (przekształcać się) z jednej z form w drugą. Z tego powodu wzrost wartości zasobów kapitału finansowego wynika także z akumulacji kapitału intelektualnego i społecznego. W modelu *triple helix* potrzeby w zakresie kapitału ludzkiego, intelektualnego i społecznego są redefiniowane przez relacje firma-uczelnia-rząd (Etzkowitz 2002: 143). W takich konurbacjach innowacja staje się pewnego rodzaju stylem życia – przykładem może tu być nie tylko amerykańska Dolina Krzemowa, ale szereg podobnych ośrodków, w których nauka i biznes „wytwarzają” charakterystyczne zachowania. Jednym z nich jest demokratyzacja innowacji. Polega ona na tym, że włączane są w proces generowania innowacji aspekty związane z kapitałem

społecznym. Przykładem jest i to, że większą uwagę przywiązuje się do rozwiązań, które włączają podejście prosumenckie (Burzyński). Tworzone są także nowe formy pracy, które następnie przenikają także do innych gospodarek. Przykładem mogą być tu nie tylko przemysły IT, ale także usługi (np. związane z projektowaniem). Dla zwiększenia efektywności współpracy telepracowników tworzy się platformy informatyczne pozwalające na podejmowanie współdziałania w procesie rozwoju produktów. Zmniejsza to radykalnie czas niezbędny na zaprojektowanie, obniża koszty prac B+R (przez zastosowanie systemy CAD 3D, 2D CAD i systemów PDM, a często i animowanych symulacji i możliwości „wypróbowania” wirtualnego produktu). Ponadto umożliwia się dostęp do wielu szerokich źródeł informacji niezbędnych dla projektantów (Kartsounis, Kartsouni, Lentziou 2009: 126).

Tworzenie kreatywnych rozwiązań wymaga kapitału społecznego i uwrażliwienia na otoczenie. Rozwiązywanie złożonych problemów projektowych wymaga współpracy wielu osób mających uzupełniające się wzajemnie umiejętności. Systemy ułatwiające współpracę muszą być zaprojektowane w taki sposób, aby ułatwiać kreatywność i zachęcać do współpracy, wymiany poglądów, informacji i pomysłów. Potencjalne korzyści wynikające z ułatwienia kreatywności są trudne do przecenienia, wśród najważniejszych można wymienić np. efektywny podział pracy, wspieranie rozwoju kompetencji (tak indywidualnych, jak i zespołu) oraz generowanie nowych pomysłów. Niezwykle ważne jest właściwe rozumienie rozwiązywanego problemu oraz poczucie wspólnoty interesów. Tworzenie warunków dla rozwoju kapitału społecznego w oparciu o nowe technologie informacyjne i komunikacyjne wymaga nadążania za trendami w technologii, przemianami społecznymi w zakresie społecznych trendów i mody, zmian podstaw, przewidywania dynamiki zmian politycznych i gospodarczych. Rozwój technologii informacyjnych sprawia, że jesteśmy świadkami tworzenia się kapitalizmu informacyjnego (Castells, 2010: 377). Perspektywa ta jest ważna także z punktu widzenia kwestii na styku problematyki społecznej i technologii. Nowa technologia, a szczególnie nowe media tworzą warunki dla zindywidualizowanego podejścia do współpracy (Fischer, Scharff, Ye 2004: 393-394). Współpraca i zaufanie mają znaczenie dla innowacyjności jeszcze z innego powodu; innowacyjność i kreatywność związane są z ryzykiem a w sytuacji deficytu zaufania, z jakim mamy do czynienia w Polsce – rodzą się obawy, czy koszty związane z wprowadzeniem innowacji są odpowiednio alokowane na wszystkich uczestników procesu. Stąd kapitał społeczny nie wiąże się wyłącznie z kwestią obniżenia kosztów transakcyjnych, ale też z poczuciem sprawiedliwego podziału ryzyka (Drozdowski 2010: 119).

Jedną z koncepcji łączącej kreatywność z rozwojem gospodarczym i tolerancją (jednym z wymiarów kapitału społecznego) jest teoria klasy kreatywnej Floridy wraz z jego model 3T (talent, technologia, tolerancja) (Florida 2010: 82-95, 256-275). Problem z podejściem Floridy nie sprowadza się jedynie do zastosowanej przez niego metodologii i sposobu analizy danych. Autor oferuje w książce „Narodziny klasy kreatywnej” recepty na kreatywny rozwój społeczności. Swoje rekomendacje sprowadza do trzyosiowego modelu 3T tworząc wskaźniki pomiaru dla każdej z osi. W modelu Floridy, w większości przypadków, zarówno logika, jak i dane łączące te osie są w najlepszym razie niejasne. W Polskich realiach szczególnie pozbawiony

uzasadnienia jest np. pomiar „talentu” za pomocą statystyk skolaryzacji na poziomie wyższym (według danych GUS – wzrósł on z 12,9% w 1990/91 roku do 53,8% w roku akademickim 2010/11, a następnie spadek do poziomu 47,6% w roku akademickim 2015/2016) czy innowacyjności za pomocą liczby patentów per capita. Ten ostatni wskaźnik jest zresztą w niewielkim stopniu użyteczny nie tylko w Polsce, ponieważ abstrahuje od całego szeregu podmiotów, w przypadku których patentowanie nie jest najlepszym sposobem na ochronę własności przemysłowej (sektor produkcji oprogramowania jest tu chyba najlepszym przykładem). Florida ponadto, w większości przypadków dokumentuje statystycznie istotne korelacje, nie dowodzi jednak, iż mają one większą siłę wyjaśniającą niż inne kombinacje wskaźników, ani nie wskazuje na kierunek zachodzących relacji. Zdaniem Floridy, wzrost gospodarczy można przypisać „klasie kreatywnej”, nowej klasie ludzi posiadających potencjał do tworzenia innowacji. Według Floridy grupa ta, składająca się nie tylko z inżynierów, technologów, badaczy i naukowców, ale także artystów, projektantów, architektów i pisarzy, zajmuje obecnie prawie jedną trzecią ludności aktywnej zawodowo. Florida opisuje trójwarstwowy system klasowy, w którym klasa kreatywna nie posiada kapitału fizycznego, ale kapitał intelektualny, klasa usługowa ma za zadanie pełnić obowiązki administracyjne i biurowe, a klasa robotnicza wykonuje to, co pozostało z gospodarki przemysłowej. Pomimo to, że publikacja Floridy jest bogata w wykresy i tabele ilustrujące statystyki pokazujące, w jaki sposób skonstruował swoje indeksy, autor nie dostarcza żadnych danych pokazujących, że wybrane, jako najbardziej kreatywne miasta w rzeczywistości posiadają dynamicznie rozwijające się gospodarki. Autor „*Narodzin klasy kreatywnej*” wierzy, że elitarne w charakterze i dość hermetyczne w swoim oddziaływaniu placówki kultury mogą budować siłę gospodarczą. Uważa także, że urzędnicy i decydenci polityczni mogą nauczyć się – poprzez tworzenie placówek kultury – rozwijać potencjał ekonomiczny regionu. Atrybuty kulturowe miast nie są jednak produktem planowania, ale w większości efektem spontanicznego rozwoju, który finansowany jest z podatków (lub też bezpośrednio) przez bogactwo sektora prywatnego (Florida 2010: 293-294, 324).

Ważnym zagadnieniem związanym z kapitałem społecznym w kontekście procesów gospodarczych, w tym procesów innowacyjnych jest otoczenie instytucjonalno-prawne. To instytucje publiczne, w tym przede wszystkim legislacyjne, ale także ministerstwa, i – generalnie – administracja centralna – stanowią kluczowy element regulatora procesów innowacyjnych. Obecnie, w dużym stopniu regulacje te wynikają z przyjętych norm i zasad, wynikających z dokumentów Unii Europejskiej, ale konkretne zapisy, tak w obrębie aktów prawnych, jak i np. przyjmowanych strategii rozwojowych pozostają w gestii polskiej administracji. W ten sposób tworzone rozwiązania, które mogą zarówno wspierać rozwój kapitału społecznego i innowacyjności, jak i go hamować, czy nawet przyczynić się do destrukcji, znajdują się w gestii krajowej administracji.

Większość wymienionych wyżej zagadnień znajduje swoje omówienie w niniejszej publikacji. Wybór i – w dużym stopniu – ograniczenie przedstawionej tematyki jest odzwierciedleniem zamysłu autora. Tekst publikacji, obok analizy literatury przedmiotu, wskazuje wyniki badań, jakie na potrzeby tej pracy przeprowadzone zostały na populacji 1300 polskich przedsiębiorstw. Zakres merytoryczny badania obejmuje zarówno

zagadnienia pozwalające na ocenę kapitału społecznego rozumianego jako dobro prywatne jednostki badanej, jak i kwestie innowacyjności (elementy procesu innowacyjnego) analizowanego przedsiębiorstwa. Zakres badania procesu innowacyjnego obejmuje także analizę interakcji między firmą a jej otoczeniem. Badanie koncentruje się na elementach kapitału społecznego, które potencjalnie mają znaczenie na wszystkich etapach procesu innowacyjnego: w badaniach (w szczególności sposobach i efektywności wyszukiwania nowych pomysłów i informacji, w tym open-innovation) skupiono uwagę na etapach projektowania innowacji (w tym na procesie implementacji rozwiązań powstałych w ramach prac B+R na działania bezpośrednio związane z tworzeniem innowacji; prace wdrożeniowe) oraz wdrażanie (wprowadzanie innowacji na rynek wraz ze sprzężeniem zwrotnym polegającym na pozyskiwaniu wiedzy z rynku i jej analizie). Badanie poprzedzono wyekstrahowaniem makroobszarów, takich jak procesy grupowe, wzajemność w kontaktach w obrębie własnej grupy i w kontaktach z członkami innych grup, nieformalne kontakty społeczne, kontakty wewnątrz własnej grupy, w tym wewnątrz firmy, kwestie altruizmu i filantropii, zaangażowanie obywatelskie oraz partycypacja polityczna. Jako kapitał społeczny w badaniu ujęto zoperacjonalizowaną szeroką definicję Roberta Putnama. Kapitał społeczny oznacza tu ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, lojalności, poziomych sieci zależności w danej grupie społecznej.

Obok badań związków kapitału społecznego z innowacyjnością autor przeprowadził badania kultury organizacyjnej podmiotów innowacyjnych oraz badanie obejmujące kwestie wykorzystania źródeł informacji w przedsiębiorstwach. Ostatnie z wymienionych badań opiera się na badaniach jakościowych (wywiadach pogłębionych), jak i ilościowych przeprowadzonych w oparciu o metodę CAWI, (Computer-Assisted Web Interview) – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW. Przyczynkiem do przeprowadzenia badania w tym obszarze była konkluzja wypływająca z wielu badań i analiz Głównego Urzędu Statystycznego, że istotną rolę w zakresie pozyskiwania i zinternalizowania informacji niezbędnych w procesie tworzenia innowacji polskich przedsiębiorstw odgrywają źródła wewnętrzne, natomiast niezwykle słabą rolę w dostarczaniu wiedzy o innowacjach pełnią jednostki należące do szeroko rozumianego otoczenia naukowego (placówki naukowe PAN, jednostki badawczo-rozwojowe czy uczelnie wyższe zaliczane do instytucjonalnych źródeł innowacji w przedsiębiorstwach). W ramach badania zidentyfikowano formalne i nieformalne źródła informacji, które wykorzystywane są przez przedsiębiorców w działalności gospodarczej, w tym działalności innowacyjnej. Celem badań jest uzyskanie informacji na temat potencjału formalnych źródeł w konfrontacji z informacją pochodzącą ze źródeł nieformalnych. Do przeprowadzenia wzmiankowanych badań kultury organizacyjnej posłużyły podmioty-beneficjenci Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR). Założono, że stanowią one grono najbardziej innowacyjnych podmiotów w Polsce dlatego analiza ich kultury organizacyjnej, w tym obszarów związanych z pozyskaniem informacji mogła stanowić ważny element toku rozumowania.

Głównym celem przeprowadzenia badań jest analiza znaczenia kapitału społecznego dla innowacyjności organizacji w kontekście zdolności do wykorzystania jej potencjałów w zakresie pozyskania i przetwarzania informacji. Zidentyfikowano korzyści płynące

z wykorzystania kapitału społecznego w procesie pozyskiwania informacji i integracji wiedzy (Bhandar i in. 2007: 272).

Kapitał społeczny determinuje sposób pozyskania informacji, ale także i jakość samej informacji. Pamiętać należy, że sam system społeczny determinuje system informacyjny, a w konsekwencji informatyczny, a wszystko to sprawia, że optymalizacja systemu informacyjnego musi włączać złożone procesy społeczne w organizacji mające charakter adaptacyjny i obejmujące zachowania społeczne (Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu 2007: 69-70).

Stawia się hipotezę zerową, że kapitał społeczny jest kluczowym czynnikiem, który sprawia, iż kultura organizacyjna i dominujący w organizacji styl zarządzania oraz zdolność do współpracy są kluczowe dla podnoszenia efektywności podejmowanych w organizacji działań innowacyjnych.

Hitoteczą alternatywną jest, że kapitał społeczny nie jest kluczowym czynnikiem podnoszenia efektywności podejmowanych w organizacji działań innowacyjnych

Postawiono następujące rozbudowane hipotezy poboczne:

- kapitał społeczny stanowi swego rodzaju katalizator sprawiający, że innowatorzy (przedstawiciele zarówno sektora przedsiębiorstw, jak i nauki) skutecznie mogą pozyskiwać informację dla procesu innowacyjnego;
- pozyskiwanie i przetwarzanie informacji jest procesem i z tego punktu widzenia da się nim zarządzać – możliwe zatem staje się takie kształtowanie kultury organizacyjnej, jak i stylów kierowania oraz metod zarządzania organizacją, które pozwoli na skuteczniejsze wykorzystanie kapitału społecznego;
- informacja nieformalna ma niebagatelne znaczenie w tworzeniu innowacji, ale też stanowi jedno z głównych źródeł wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstw, zaś o wiarygodności takich źródeł informacji decydują przede wszystkim czynniki związane z kapitałem społecznym (w tym kwestie zaufania);
- barierą w przepływie informacji formalnych dla przedsiębiorców są między innymi: niejasność (dwuznaczność) informacji, zbyt duża ilość informacji podawana w tym samym czasie oraz ich nieterminowość.

Turbulentne otoczenie sprawia, że informacja jest nowym rodzajem wyzwania w prowadzeniu działalności. Dzieje się tak ze względu na fakt, że informacja staje się czynnikiem gwarantującym przewagę konkurencyjną. Obecnie można mówić o erze informacji, kiedy to zauważalny jest wręcz nieograniczony przepływ informacji. Technologia w coraz większym tempie staje się czynnikiem zmiany (Innis, 1951-2008: 55-60). O przewadze wielu przedsiębiorstw decyduje między innymi to, jakie informacje posiadają i czy potrafią je dostatecznie wykorzystać. Informacja o odpowiedniej strukturze i treści, przygotowana „na czas”, zapewnia bowiem kierownictwu możliwość podjęcia właściwych decyzji strategicznych i operacyjnych. Informacja pozyskana w przedsiębiorstwie (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy) musi zostać skategoryzowana, zindeksowana oraz powiązana z odpowiednimi zasobami tak, aby zbudować spójny i czytelny zasób informacyjny (Borowiecki, Kwieciński 2003: 71-72).

Zasoby informacyjne stają się elementem informacji ekonomicznej, definiowanej jako zbiór danych, skatalogowanych i pogrupowanych według z góry określonego algorytmu. Dane te mogą dotyczyć obecnych lub przyszłych zjawisk w danym podmiocie gospodarczym w określonym czasie. Informacja ekonomiczna, aby mogła być wykorzystana do kształtowania procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie, musi spełniać następujące wymagania:

- posiadać właściwość merytoryczną, która oznacza, że treść informacji powinna być dostosowana do zagadnienia będącego przedmiotem podjęcia decyzji;
- selektywność, tzn. z potencjalnych informacji właściwych merytorycznie powinny być dostarczane tylko te, które są istotne dla podejmowania decyzji;
- odpowiedni stopień szczegółowości;
- prawdziwość, tj. odzwierciedlanie faktów, które rzeczywiście się zdarzyły;
- szybkość i terminowość;
- ciągłość i regularność;
- jednoznaczność;
- przyswajalność przez odbiorcę (Wierzbicki 1986: 10-11).

Informacja ekonomiczna w każdej organizacji spełnia wiele ważnych funkcji. Jej głównym zadaniem jest stworzenie podstaw do zarządzania, jak planowanie, organizowanie i kontrolowanie, dlatego również zadaniem informacji w zarządzaniu jest tworzenie podstaw dla działań zarówno bieżących, jak i przyszłych. Z tego punktu widzenia informacja jest zasobem strategicznym. Według Katarzyny Materskiej, informacja spełnia funkcje zasobu strategicznego organizacji także poprzez wspieranie procesów zarządzania oraz umożliwianie komunikowania się uczestników organizacji; służy także do nawiązywania więzi z otoczeniem i przyczynia się do wzbogacania indywidualnej wiedzy członków organizacji, zatem jest silnie powiązana z praktyczną zdolnością do wykorzystania kapitału społecznego. (Materska 2007: 81).

W praktyce miarą sprawności systemu informacyjnego przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystania informacji jest wartość tej informacji. Wartość ta postrzegana jest przez jej „użyteczność” dla potrzeb rozwiązania określonego „problemu” związanego z funkcjonowaniem firmy. O użyteczności informacji decyduje jej jakość (dokładność, prawdziwość), ilość (odpowiedni zasięg czasowy i częstotliwość dopływu) oraz powiązanie z zadaniami (istotność, ważność dla sprawy) (Sopińska 2004: 166). Kryteriami oceny informacji (zatem także pośrednio – źródeł informacji) pod kątem przydatności dla użytkownika mogą być również wyodrębnione cechy: dokładność, prawdziwość, forma, częstość wykorzystania, zakres, źródło, horyzont czasu (Szapiro 1995: 344). W postępującym zalewie informacji, spotęgowanym coraz szybszym rozwojem narzędzi i technologii informacyjnych pozyskiwanie użytecznych z punktu widzenia organizacji gospodarczej informacji staje się coraz trudniejsze (Lanier, 2013: 30).

Publikacja składa się z pięciu rozdziałów i podsumowania poprzedzonych wstępem. W pierwszym rozdziale zaprezentowano przegląd definicji zarówno kapitału społecznego, jak i innowacji i innowacyjności.

Pierwszy rozdział zawiera także definicje informacji stosowaną w pracy wraz z opisem źródeł informacji wykorzystywanych w działalności podmiotów gospodarczych. W rozdziale odwołuje się przy tym do bogatych źródeł literaturowych w kontekście problematyki poruszanej w pracy.

Rozdział drugi koncentruje się na problematyce znaczenia kapitału społecznego, jego źródeł, stymulantów i destymulantów. W tym rozdziale przedstawia się analizowaną problematykę na kilku płaszczyznach: zarówno z poziomu gospodarki jak i organizacji, ale także w kontekście otoczenia społecznego, w jakim funkcjonują podmioty gospodarcze. Ważnym czynnikiem jest tu też kontekst technologiczny, który w oparciu o wykorzystanie technologii informacyjnych nabiera szczególnego znaczenia z punktu widzenia poruszanej w pracy problematyki. Kapitał społeczny ukazuje się w perspektywę i w kontekście działań administracji centralnej, jako regulatora procesów gospodarczych. Charakteryzuje się znaczenie kapitału społecznego z punktu widzenia aktywności obywatelskiej, partycypacji w procedurach demokratycznych z perspektywy procesów transformacji oraz społecznej odpowiedzialności biznesu i ekonomii społecznej.

Rozdział trzeci poświęcono kwestiom kultury organizacyjnej w kontekście kapitału społecznego. Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa kształtują nie tylko czynniki wewnętrzne związane bezpośrednio z procesami pracy i otoczenie kształtujące możliwości ekonomiczne przedsiębiorstwa, ale szereg czynników wpływających na włączonych w działalność organizacji interesariuszy. Kultura organizacyjna to też wzorce myślenia, czyli wartości i normy pozwalające pracownikom przyjąć wspólne, jednolite kryteria oceny zjawisk i zachowań określających sposoby reagowania na zróżnicowane rodzaje bodźców, symbole oraz style zarządzania i struktury organizacyjne. Rozdział wzbogacony jest o przedstawione w nim wyniki badań, jakie autor przeprowadził wśród innowatorów-beneficjentów programów wsparcia działalności B+R+I w Polsce.

Rozdział czwarty przedstawia analizę obejmującą znaczenie i wykorzystanie informacji pochodzących ze źródeł formalnych i nieformalnych. Wykorzystanie tych ostatnich wiąże się bowiem ze szczególną rolą kapitału społecznego. W rozdziale przedstawione są wyniki badań, jakie autor przeprowadził w ramach projektu, jaki realizował wraz z grupą doradczą BDKM dla Związku Pracodawców Warszawy i Mazowsza, a których praktyczne wykorzystanie pozwoliło na lepsze dopasowanie działań informacyjnych Związku. Wykorzystano przy tym koncepcję, że to właśnie kapitał społeczny w dużym stopniu decyduje o możliwościach pozyskiwania i wykorzystania informacji. Badania przeprowadzono wśród przedsiębiorców, z dużym udziałem firm innowacyjnych.

Rozdział piąty traktuje o metodach pomiaru kapitału społecznego. W praktyce pomiaru kapitału społecznego skoncentrowano się na najważniejszych jego wymiarach,

wspólnych dla większości metod. W tym znaczeniu kluczowymi kwestiami są takie jak członkostwo w organizacjach społecznych, aktywność polityczna w skali społeczności lokalnej, aktywność polityczna w skali kraju, wspieranie organizacji społecznych czy zaufanie do władz lokalnych. Podkreśla się, że złożoność problematyki szacowania kapitału społecznego wynika z nie tylko w ogromnej różnorodności badanych relacji, które opierają się na zaufaniu, zasadach otwartości, współpracy itp., ale też w fakcie, że prawie każda z tych relacji ma swój negatywny z punktu widzenia celów firmy odpowiednik. Przedstawiono wyniki badań, jakie autor przeprowadził na populacji 1300 przedsiębiorstw. Wyniki badań wskazują na istniejące związki między kapitałem społecznym a potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstw. Jak wynika z badań znaczenie samego kapitału społecznego dla skuteczności procesów innowacyjnych jest niebagatelne. Zarówno wiele przytoczonych przykładów, jak i przeprowadzone badania, wskazują na fakt, że kapitał społeczny bywa kluczowym czynnikiem pozwalającym na efektywne pozyskiwanie i analizę informacji w realizowanych procesach innowacyjnych. Ponadto, kapitał społeczny – jako uogólnione zaufanie – bywa elementem milieu, który sprawia, że kreatywne jednostki w większym stopniu są zdolne do realizowania swojego potencjału.

W podsumowaniu przedstawiono w syntetyczny sposób wyniki badań i dowody na potwierdzenie stawianych hipotez oraz dokonano próby zdefiniowania kapitału społecznego w kontekście zdolności do wykorzystania informacji.

W treści rozdziałów wyróżnione są studia przypadku. Stanowią one dodatkowe informacje uszczegóławiające poruszaną problematykę. Poruszana jest w nich problematyka wielokulturowości, kwestie zarządzania gospodarką, problematyka edukacji w kontekście kapitału społecznego, ale także casus klastrów, jako konstruktów, w których kapitał społeczny pełni rolę szczególną.

1. Kapitał społeczny, informacja, innowacja

Od kilkunastu lat na świecie, a od kilku lat w Polsce dostrzec można rosnące znaczenie „ekonomiczne” pojęć, które w naukach społecznych zadomowiły się już kilka dekad temu. Jednym z nich jest kapitał społeczny. Pojęcie to znajduje się w obszarze zainteresowań nie tylko socjologii czy filozofii, ale eksplorowane przez ekonomistów i menadżerów włączone zostało w dyskurs interesariuszy kształtujących procesy zarządzania gospodarką, gdzie kapitał społeczny stał się jednym z głównych filarów strategicznego myślenia o rozwoju społeczno-gospodarczym. Pojęcie kapitału społecznego obecne jest także w polityce, a nawet w takich dziedzinach jak architektura i urbanistyka (praktycznie w każdej kulturze architektura stanowi swego rodzaju demonstrację władzy; zarówno jej siły, jak i charakteru, a poprzez emanację fundamentów porządku społecznego w architekturze wyraża się także kapitał społeczny) (Dyke 2000: 206). Z punktu widzenia ekonomii, samo przejście od kapitału fizycznego do wartości opartych na kapitale ludzkim i społecznym jest konsekwencją uznania za kluczowe dla tworzenia wartości – wiedzy i relacji, jakie wiążą podmioty gospodarcze z otoczeniem (Foresight Research Centre University of Durham 2001: 43).

Nietrudno zauważyć, że kapitał społeczny staje się też często słowem-kluczem – nadużywany w opisie priorytetów strategii i działań. Tym samym bywa, że maskuje prawdziwe relacje władzy. Z punktu widzenia zachodzących procesów społecznych i politycznych, szczególnym przypadkiem jest tu kwestia związana z jedną z podstawowych kwestii demokracji; równości głosów, gdy ignoruje się nierówności materialne oraz w kontekście wsparcia pochodzącego ze środków publicznych (Taylor 2004: 24-25). Analiza kapitału społecznego ułatwia pomiar procesów społecznych i struktury społecznej (Johnson i in. 2007: 1-6).

Szerokie zastosowanie, lub nawet swego rodzaju moda na włączanie kwestii kapitału społecznego w dyskurs nauk społecznych, a szczególnie kwestii związanych z gospodarką jest swego rodzaju makdonaldyzacją tego pojęcia. „Moda” na włączanie kapitału społecznego w główny nurt dyskursu dotyka jednak przede wszystkim środowiska

administracji i przypomina „karierę” pojęcia innowacji, którą mogliśmy obserwować przed blisko dwoma dekadami (Fine 2010: 19-20).

Samo pojęcie kapitału, w ujęciu ekonomicznym, wywodzi się z systemu produkcji agrarnej i „klasycznych” społeczeństw przemysłowych. W nowoczesnych gospodarkach, szczególnie w gospodarkach opartych na wiedzy pojęcie to musi ulec przededefiniowaniu i rozszerzeniu o kwestie wyjaśniające zjawiska związane z kapitałem ludzkim a szczególnie z wartością opartą na wykorzystaniu sieci społecznych rozumianych, jako struktura społeczna złożona z węzłów będącymi indywidualnymi elementami organizacji. Stąd, kapitał społeczny nie może być opisywany, jako po prostu jeden z typów kapitału (w znaczeniu ekonomicznym) (Westlund 2006: 24).

W przypadku kapitału produkcyjnego, kapitał jest postrzegany jedynie jako czynnik produkcji pozwalający na osiąganie nadwyżki w procesach gospodarczych. Kapitał w pewnym sensie kontrastuje z pracą, jako następnym czynnikiem produkcji i w tym znaczeniu rozumiany jest (w dużym uproszczeniu) jako maszyny i urządzenia pozwalające realizować funkcje pracy jako środka produkcji. Kapitał zaś rozumiany jest poprzez jego cechy fizyczne. W ten sposób produkcja jest oddzielona (a można powiedzieć oderwana) od całego spektrum warunków zewnętrznych (ale także wewnętrznych – rozumianych jako cechy „kapitału ludzkiego” świadczącego usługi pracy) – zarówno gospodarczych, jak i społecznych. Pracownicy – w tym znaczeniu – stają się po prostu pewną inną formą kapitału. Także w znaczeniu „gospodarczym”, pojęcie kapitału często stosowane jest jako metafora, najczęściej jednak rozumiany jest jako aktywa. Wartość kapitału podlega wahaniom cyklicznym, kapitał generuje zyski, można mówić o kapitale rozproszonym, o jego dziedziczeniu, gromadzeniu, przechowywaniu i przekształcaniu się jedna w drugą różnych jego form. Z drugiej strony, marketing i jego rozbudowane funkcje sprawia, że świat towarów stwarza iluzję, stwarza sytuacje fetyszyzujące relacje między przedmiotami fizycznymi – efektem procesów produkcji, ukrywające podstawowe relacje społeczne. Wynika stąd, że pojęcie kapitału, w świetle powyższych rozważań, zdaje się być szersze (Fine, 2001, 37-56). Nie da się bowiem abstrahować od jego funkcji wynikających z upływu czasu, fluktuacji z tym związanych, czynników społecznych w zakresie informacji, innowacji i samego kapitału społecznego. Złożoność poruszanej w pracy problematyki dała asumpt do tego, by zastosować w niej metodyki społeczne. Twórcą metodyki społecznej, powstałej w latach 60. XX w. jest Checkland. Metodyki społeczne zakładają wielostronność spojrzeń na dane zagadnienie i możliwość alternatywnych interpretacji. Pozwalają także na indywidualne koncepcje spojrzenia na rozwiązania problemu i różnie postrzeganie systemu, wewnątrz którego istnieją. Metodyka społeczna jest systemem opisu zbioru problematycznych sytuacji w działalności ludzkiej, prowadzących do odpowiedniego zachowania w określonej sytuacji.

Kapitał społeczny, jako jedyna „forma” kapitału skoncentrowany jest na relacjach społecznych, na sieciach społecznych. Dobrym przykładem jest rodzina, w której lokuje się nieformalny obieg kapitału. Tutaj wytwarza się kapitał symboliczny. Rodzina jest miejscem, obok korporacji, wytwarzania się kapitału społecznego. Kapitał społeczny jest formą kapitału zbliżoną do kapitału ludzkiego i fizycznego; można zatem go inwestować i przemieszczać dla uzyskania określonych celów organizacyjnych.

Jednym z ważnych atrybutów kapitału społecznego jest to, że posiada on niektóre właściwości dobra publicznego. W praktyce nie można wyłączyć jednostki z czerpania z niego korzyści, a owe korzyści „konsumowane” przez jednostkę nie ograniczają możliwości do podobnych zachowań przez inną jednostkę (k.s. w tym znaczeniu jest dobrem wolnym) (Herreros 2004: 5-10). Być może właśnie ta cecha w powiązaniu z mającym prawdopodobnie przyczynę we współczesnym, leseferystycznym w swej istocie brakiem uznania znaczenia relacji, określenie kapitału społecznego zaczęło swoją karierę w ekonomii. Uznano, że kapitalizm jest w swej istocie, w swej warstwie ideologicznej zbyt obdarty z funkcji społecznych i systemowo abstrahuje od czynników „miękkich”, które jednak stanowią jego ważny element (Fine 2001: 33).

Z punktu widzenia badań w naukach społecznych, do których przecież zalicza się też ekonomia i komunikowanie społeczne, i biorąc pod uwagę „interdyscyplinarność” pojęcia kapitału społecznego należy podkreślić, że rozwój badań nad nim przyczynił się do stworzenia pola szerokiej dyskusji między przedstawicielami różnych dyscyplin naukowych. W dyskursie nad kapitałem społecznym stawia się ponownie w centrum kwestie wartości, a terminy takie jak zaufanie, dzielenie się i społeczność ponownie stają się kluczowe (Cherti 2008: 290). Zaufanie jest katalizatorem, dzięki któremu stosunki społeczne mogą stać się produktywne (Fisher 2013: 21).

1.1 Kapitał społeczny

Kapitał społeczny to termin, który obejmuje zestaw konstruktów dotyczących sieci społecznych, norm i wartości, które wpływają na skuteczność działań gospodarczych i sposobów, w jakie instytucje społeczne funkcjonują. Po raz pierwszy terminu zastosowany przez Hanifana, który ponad sto lat temu opisywał znaczenie sąsiedzkiej współpracy oraz wspólnego zaangażowania w działalność szkół na terenach wiejskich (Hanifan, 1916). Definicje kapitału społecznego łączą różne jego koncepcje stosowane w literaturze przedmiotu, takie jak zaufanie, charakter grup i sieci społecznych, działania zbiorowe, włączenie społeczne oraz informacje i komunikacja. Catts podkreśla, że kapitał społeczny jest pojęciem wielowymiarowym zawierającym sieci relacji społecznych charakteryzujących się wspólnymi normami, zaufaniem i działaniami na zasadach wzajemności, a każdy z wymiarów kapitału społecznego musi być mierzony w wyczerpującym i przeprowadzonym w sposób właściwy metodologicznie procesie badawczym. Stąd należy uczynić rozróżnienie między koncepcją samego kapitału społecznego i efektów jego oddziaływania (Catts 2007: 26-27).

Generalnie, definicje kapitału społecznego można podzielić na twarde i miękkie. Twarde, strukturalne akcentują funkcje powiązań i sieci społecznych, zaś definicje miękkie, poznawcze zbliżają się do kwestii zaufania, normach wzajemności itp. Istnieją także definicje łączące te dwa podejścia; dotyczą kwestii wzajemności, podzielanych norm zachowań, sieci formalnych i nieformalnych, kwestii kanałów informacji itp. (Kazmierczak 2007: 45). Autorami, którzy mieli największy wpływ na kształtowanie koncepcji kapitału społecznego, byli Pierre Bourdieu, James Coleman, Robert Putnam i Francis Fukuyama, Gary Becker.

Bourdieu, używając określenia kapitału społecznego, dzieli go na kilka głównych kategorii – ekonomiczny, kulturowy i symboliczny (Bourdieu 1997: 51). Czasami kapitał „ekonomiczny” postrzega po prostu jako zasób, jako swego rodzaju „idealny” typ kapitału ponieważ łatwo monetyzowalny. W przypadku kapitału kulturowego taką „wymienialność” znacznie trudniej jest skwantyfikować. Bourdieu podkreśla logiczne i strukturalne różnice pomiędzy różnymi typami kapitału. Główny problem metodologiczny stanowi „płynność” kapitału – jego wymienialność – z jednej formy w drugą. Kapitał nie musi być rozmieszczony symetrycznie, a jego różne formy są zależne od ich kontekstu społecznego. Kapitał podlega przemianom na przestrzeni czasu. Bourdieu posługuje się przykładem: tytuł szlachecki jest *par excellence* formą zinstytucjonalizowaną kapitału społecznego, który gwarantuje szczególną formę relacji społecznych w trwały sposób.

Definiując kapitał społeczny warto też odwołać się do teorii racjonalnego wyboru. Gary Becker, w swojej analizie traktuje wszystkie zjawiska, zarówno gospodarcze, jak i społeczne, w taki sposób, jakby mogły być zredukowane do optymalizacji interakcji jednostek funkcjonujących na mniej lub bardziej doskonałym rynku. Taka analiza zakłada pełny dostęp do informacji, zatem u swoich podstaw opiera się na nierealnych przesłankach. Taka „ekonomizacja” zjawisk społecznych zakłada również całą gamę przesłanek wynikających – najogólniej rzecz ujmując – z teorii racjonalnego wyboru. Sama teoria racjonalnego wyboru i jej interpretacja na gruncie polityki gospodarczej – *public choice* nie znalazła wielu zastosowań w naukach społecznych. Nawet ekonomiści nie byli w większym stopniu zainteresowani aplikacyjnym zastosowaniem teorii poza zakres mikroekonomii. Nauki społeczne (zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych) w znacznie większym stopniu opierały się na analizie danych ilościowych, niż na bazujących na modelach teoretycznych jak w przypadku Bourdieu. Pomimo to, wpływ Bourdieu na rozwój amerykańskiej myśli w zakresie nauk społecznych jest znaczny. Jako swego rodzaju pokłosiem przemian społecznych lat 60. XX w., w USA było podejście zaprezentowane przez Jamesa Colemana (Coleman 1990/2000: 300). Opiera się ono na analizie motywacji ekonomicznej i terminologicznie wiązało kwestie społecznej wymiany z kapitałem społecznym (Fine 2010: 39-40). Bourdieu widzi kapitał społeczny jako jedną z wielu „odmian” kapitału: symbolicznego, kulturowego czy „ekonomicznego”. Analizując kapitał społeczny Bourdieu odwołuje się do przykładów historycznych, do jego wielu odmian. W ten sposób nie może oddzielić kapitału społecznego od jego kontekstu. Bourdieu analizując transformację jednej formy kapitału w inną koncentruje się na klasach społecznych, sile oddziaływania i konflikcie. Rozumienie kapitału społecznego przez Bourdieu mieści się w zakresie teorii społecznej i jest całkowicie odmienne, od interpretacji stworzonej przez innego pioniera kapitału społecznego Coleman’a, dla którego kapitał społeczny jest swego rodzaju pochodną teorii racjonalnego wyboru, co jednak (początkowo) nie spotkało się z szerokim przyjęciem w naukach społecznych. Obecnie przyjmuje się zarówno podejście Bourdieu, jak i Colemana; w tym znaczeniu oba są pełnoprawnie wykorzystywane w naukach społecznych. W obu podejściach zauważyć można wiele słabości, zwłaszcza wówczas, gdy próbuje się je zastosować w „praktyce” społecznej, zaś próby połączenia tych koncepcji wywołują chaos interpretacyjny (Fine 2010: 183). Na koncepcji Colemana opiera się także Putnam. Praktycznie, opisując kapitał społeczny cytuje on bezpośrednio Colemana (Coleman 1990: 302, 304, 307) –

zatem kapitał społeczny „[...] odnosi się tu do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność społeczeństwa ułatwiając skoordynowane działania: «Tak jak i inne postaci kapitału, kapitał społeczny jest produktywny, umożliwia bowiem osiągnięcie pewnych celów, których nie dałoby się osiągnąć, gdyby go zabrakło [...]». Na przykład grupa, której członkowie wykazują, że są godni zaufania i ufają innym, będzie w stanie osiągnąć znacznie więcej niż porównywalna grupa, w której brak jest zaufania [...]». We wspólnocie rolników [...], w której rolnikowi inni pomagają ułożyć w stogach siano i gdzie narzędzia są powszechnie pożyczane, kapitał społeczny pozwala każdemu z farmerów na wykonywanie swojej pracy z mniejszym nakładem kapitału fizycznego w formie narzędzi i wyposażenia». Spontaniczna współpraca jest łatwiejsza dzięki społecznemu kapitałowi” (Putnam 1993: 167). Bardzo istotnym wkładem Putnama w teorię kapitału społecznego jest wprowadzenie rozróżnienia jego dwóch typów: kapitału społecznego spajającego (ang. bonding, w Polsce często tłumaczony jako *integracyjny* lub *łączący*) oraz pomostowy (ang. bridging). Pierwsza z wymienionych odmian k.s. stanowi wzmacniający i scalający małe grupy „superklej”, drugi jest odmianą inkluzywną, pozwalającą na tworzenie powiązań między zróżnicowanymi grupami (Putnam 2008: 41-42). Kapitał społeczny odgrywa aktywną rolę w procesie dzielenia się wiedzą, a zakres wpływu na ten proces zależy od typu kapitału społecznego. Podczas gdy kapitał pomostowy pozwala na skuteczniejszą dystrybucję i pozyskiwanie informacji, kapitał wiążący ogranicza przepływ wiedzy do własnej grupy (Hui i in. 2011: 269).

Określając kapitał społeczny należy przyjąć te elementy rozmaitych definicji, które są wspólne i charakteryzują najważniejsze z nich. Należy odnieść się do kwestii źródeł kapitału społecznego (Fukuyama 1997); istotnym jest, że jest zbudowany instytucjonalnie i oparty na podstawach racjonalnych (teoria gier). Może też wynikać z podstaw pozaracjonalnych (wynikających z przyjętej praktyki lub w oparciu o złożone systemy adaptacyjne). Kapitał społeczny może być budowany spontanicznie lub egzogenicznie (w oparciu o podstawy lokowane w religii, ideologii lub kulturze, bądź też w oparciu o wspólne doświadczenie historyczne). Kapitał społeczny może mieć charakter naturalny wynikający z pokrewieństwa lub też pochodzenia etnicznego.

Pojęcie kapitału społecznego nie powinno być stosowane jako metafora. Analizując definicje, aby wykorzystać je praktycznie należy przyrzeć się bliżej szerokim implikacjom wynikającym z podejść teoretycznych do kapitału społecznego. W tym znaczeniu warto przyrzeć się takim kwestiom jak związki zawodowe, stowarzyszenia, państwo i władza, ale także kwestiom gospodarczym czy związanym z zarządzaniem – takim jak wymiana i konflikt, czy też kwestiom społeczno-kulturowym (Fine 2001: 55-62). Pamiętać należy, że kapitał społeczny przybierać może także formę *negatywną*; gdy więzi społeczne łączące członków silnych, uprzywilejowanych grup pozwalają na nieproporcjonalnie większe wykorzystanie zasobów lub do odmowy dostępu do zasobów dla z otoczenia, którzy nie należą do grupy (w ten sposób bogaty w kapitał społeczny jest np. Klu Klux Klan) (Robbins 2002: 375). Jednym z negatywnych efektów kapitału społecznego jest myślenie grupowe. Odnosi się ono do sytuacji, gdy ludzie głęboko angażują się w działania w ramach spójnej grupy. W efekcie pogarsza się sprawność umysłowa członków grupy, zaś na wnioskowanie czy ocenę rzeczywistości wpływ mają naciski

wewnątrzgrupowe. Myślenie grupowe wyraża się w silnej tendencji do zbieżności ocen, a to ogranicza uwagę. W wyniku myślenia grupowego trudno osiągnąć zakładane cele, a wykorzystanie informacji zewnętrznych jest mocno ograniczone. W efekcie dochodzi do izolacji przy silnych tendencjach do homogenizacji grupy (Pillai i in. 2017: 111).

W ogólności, kapitał społeczny opisuje sieci połączeń między jednostkami ludzkimi oraz społeczne normy dotyczące kwestii wzajemności i zaufania. Można powiedzieć, że kapitał społeczny opisuje to, co zwykliśmy nazywać cnotami obywatelskimi. Nahapiet i Ghoshal definiują, kapitał społeczny jako „sumę obecnych i potencjalnych zasobów zaangażowanych w dostępnych (i uzyskanych dzięki nim) sieciach powiązań posiadanych przez jednostki indywidualne jak i jednostkę społeczną”. Stąd, kapitał społeczny zawiera zarówno sieci jak i aktywa w tych sieciach (lub potencjalnie mogące być przez sieci wykorzystane) (Dobija 2005: 39-40).

W praktyce biznesowej uważało się dotąd, że relacje człowieka z przyjaciółmi i rodziną obniżają jego wydajność (Sedláček 2011: 33). Obecnie coraz częściej wykorzystanie tych relacji w wymiarze jednostkowym postrzegane jest jako istotny element wspierający wydajność w miejscu pracy.

Niezwykle istotnym jest, aby rozróżniać formy kapitału społecznego; jego kulturowe i strukturalne odmiany oraz jego wymiary w kontekście historycznym. Analiza w tym zakresie powinna koncentrować się także na roli instytucji w kształtowaniu form, intensywności i jakości działalności społecznej, a z drugiej strony sposobów wytwarzania się rozmaitych form działalności jednostek i interakcji między nimi, ale także między instytucjami w ramach których funkcjonują.

W praktyce, termin *kapitał społeczny* znajduje zastosowanie nie tylko do opisu zagadnień związanych z różnicami w rozwoju państw i regionów, lub przy poszukiwaniu przyczyn uporczywego niedorozwoju, ale także samego zachowania przedsiębiorstw. Kenneth Arrow i Robert Solow jeszcze w 1999 roku wyrażali poważne wątpliwości co do teoretycznych podstaw teorii kapitału społecznego, a zwłaszcza wobec użycia terminu „kapitał”. Jednak termin kapitał społeczny stał się szybko obecny w projektach rozwiązań w zakresie polityki gospodarczej. Z punktu widzenia nauk społecznych najistotniejsze jest jednak to, że termin ten przyczynił się do ponownego odkrycia w naukach ekonomicznych wymiaru społecznego, w tym ludzkich działań i zachowań oraz ich skutków ekonomicznych, które były nieco zaniedbane w dominującym paradygmacie (Wolleb 2008: 373).

Istotną (bo dość powszechną w badaniach porównawczych) z punktu widzenia administracji centralnej i samorządowej definicję kapitału społecznego opracowała OECD. Definicja ta obejmuje elementy strukturalne i psychologiczne jak np. sieci osobistych relacji. Kapitał społeczny jest związany z większym zaufaniem, współpracą, zaangażowaniem i spójnością społeczną. Ponadto, kapitał społeczny może zwiększyć szybkie upowszechnianie wiedzy między jednostkami, społecznościami, a także w obrębie i między przedsiębiorstwami. Jeszcze inna definicja k.s. przytoczona jest w jednym z najistotniejszych – z punktu widzenia wzmacniania relacji i zaufania – dokumentów w Polsce. Jest nim Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (SRKS), która definiuje kapitał społeczny jako wynikającą z zaufania oraz obowiązujących norm i wzorów postępowania, zdolność obywateli do mobilizacji i łączenia zasobów, która sprzyja kreatywności oraz

wzmocnia wolę współpracy i porozumienia w osiąganiu wspólnych celów (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2011: 18).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można powiedzieć, że istnieją pewne odmienności *żeńskie* i *męskie* struktury kapitału społecznego; chodzi o silniejszą obecność mężczyzn w sferze publicznej, a kobiet – w sferze prywatnych relacji rodzinnych i towarzyskich. Autorzy związani z pomiarem kapitału społecznego w Polsce podkreślają wyraźny związek między strukturą zasobów kapitału społecznego a fazami życia; młodziemczym budowaniu kapitału „towarzyskiego”, koncentrowaniu się na kapitale „rodzinnym” (w wieku 25-34 lata), następnie z fazą ponadprzeciętnego angażowania się w struktury stowarzyszeniowo-obywatelskie (35-64 lata), aż po starość – z nawrotem szczególnej roli kapitału „rodzinnego” (CBOS 2008: 19-21).

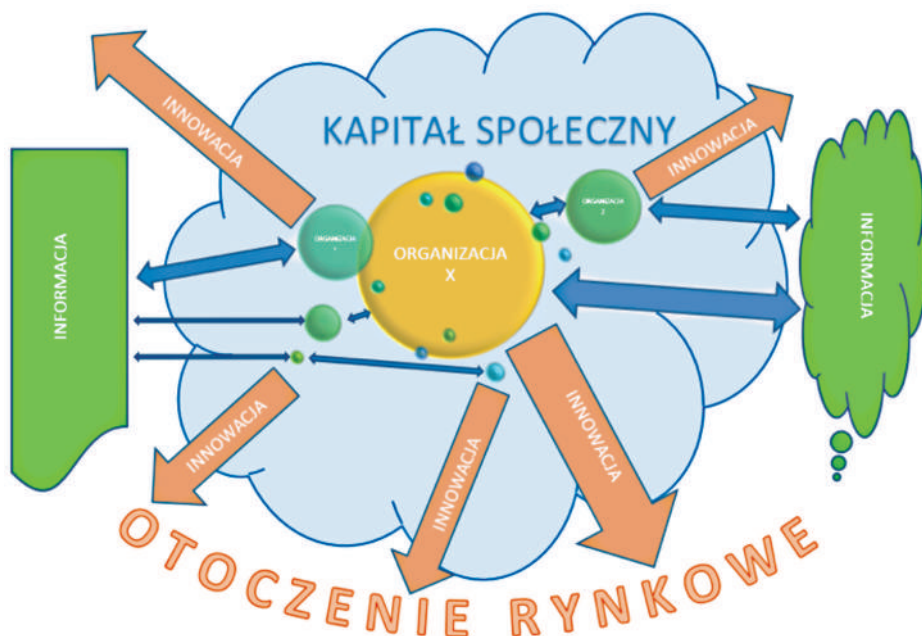
Kapitał społeczny ma niebagatelne znaczenie w gospodarce. Budowanie kapitału społecznego na poziomie całej gospodarki przyczynia się do osiągnięcia stałej, wysokiej wydajności w ramach zasad zrównoważonego rozwoju. W tym zakresie oznacza to większą zdolność do zarządzania ryzykiem, więcej możliwości twórczego rozwiązywania problemów we współpracy z interesariuszami, większą zdolność do opracowania skutecznych i realistycznych strategii (Boutilier 2009: 186-187). Kapitał społeczny jest tym, co pozwala na lepsze zrozumienie złożoności gospodarki i politycznych implikacji funkcjonowania społeczeństwa (Paehlke 2003: 97).

Znaczenie kapitału społecznego w procesach biznesowych określa się na poziomie organizacji przez czynniki, które wiążą się z kapitałem kulturowym i symbolicznym: budowanie potencjału wpływu na członków organizacji, tworzenie więzów solidarności pomiędzy uczestnikami procesów, tworzenie i internalizacja wspólnych norm i poglądów. Szczególnym przypadkiem takich procesów jest wprowadzanie innowacji i wszelkie działania związane z jej powstaniem. Szybkość postępujących zmian technologicznych (zwłaszcza opartych na nowej technice rozwoju biznesu) wymusza poszukiwanie nowych rozwiązań w otoczeniu organizacji. Te rozwiązania dotyczą zarówno dostępu do technologii i technik zarządzania, jak i dostępu do nowych źródeł finansowania zmian w organizacji. Oparcie inwestycji korporacyjnych na *filarach zewnętrznych* staje się istotną częścią długoterminowej strategii rozwoju firm. Systematyczne skanowanie dostępnych technologii i pomysłów wewnątrz firmy, jak również w środowisku staje się strategicznie ważną działalnością organizacji. Dzieje się tak zwłaszcza ze względu na rosnącą złożoność technologiczną produktów i możliwości biznesowych związanych z nowymi technologiami (Vrande i in., 2009). Znaczenia nabiera termin *otwarta innowacja*, który dotyczy właśnie zjawisk dotyczących relacji z otoczeniem, które to relacje obejmują proces innowacyjny. Zwłaszcza duże firmy łączą w elastyczny sposób technologie stosowane wewnątrz firmy z tym, co możliwe jest do pozyskania w otoczeniu. Przykładem *wykorzystania* k.s. mogą być tu innowacje organizacyjne. Umożliwiają one identyfikację tych czynników, które zazwyczaj określają kapitał społeczny. Innowacje organizacyjne w tym kontekście polegają na wdrożeniu nowych praktyk i schematów działania, których celem jest stworzenie i rozwój nowej kultury biznesowej. Szerzej rzecz ujmując, z punktu widzenia podmiotów gospodarczych – na wymianę wiedzy zarówno wewnątrz firmy, jak i z jej otoczeniem ma wpływ zaufanie, wartości i normy, dlatego kapitał społeczny, zwany przez autorów zajmujących się

zarządzaniem – kapitałem sieciowym, ma kluczowe znaczenie jako element strategii innowacyjnych (OECD 2006: 82).

Na rysunku 1 przedstawiono model, w którym ukazany jest kapitał społeczny, jako swego rodzaju „medium” czy katalizator w procesie pozyskiwania informacji dla procesu innowacyjnego.

Rys. 1. Kapitał społeczny, jako katalizator procesu pozyskiwania informacji dla innowacji



źródło: opracowanie własne

Kapitał społeczny pobudza kreowanie kapitału intelektualnego w organizacjach, określa zasoby zaufania społecznego, wartości i normy. W tym kontekście kapitał społeczny przyczynia się nie tylko do kreowania wiedzy, ale także do jej dyfuzji wewnątrz i poza organizację. Organizacja wypracowuje narzędzia do tworzenia i kodowania wiedzy, zasady kodowania i komunikowania oraz środowisko (naturę) organizacji jako jednostki społecznej (Dobija 2004: 39-40).

1.2 Informacja

Informacja to komunikat lub kombinacja komunikatów, umożliwiająca jej rzeczywistym lub potencjalnym użytkownikom zaspokajanie ich potrzeb informacyjnych. Informacja zmniejsza stopień niewiedzy, nieokreśloności badanego zjawiska i pozwala na polepszenie znajomości otoczenia i sprawniejsze przeprowadzanie celowego działania. Informacja

zatem ma cechy zasobu produkcyjnego. O wartości informacji decyduje jej użyteczność i możliwość dalszego jej wykorzystania – przetworzenia. Efektywne pozyskiwanie i wykorzystanie właściwych informacji w procesach biznesowych jest jednym z najistotniejszych czynników wpływających na konkurencyjność firmy. Zdaniem Harpera dobre zarządzanie biznesem to zarządzanie jego przyszłością, a zarządzanie przyszłością to zarządzanie informacją (Kotler 1994: 113). W biznesie informacja ma wartość tylko wtedy, kiedy właściwa osoba otrzymuje ją w odpowiednim czasie (Martinet, Marti 1999: 105).

Informacja oznacza zawiadomienie, wyobrażenie, lub też wyjaśnienie (Wielka Encyklopedia Powszechna, 2002, s. 126). Potocznie „informacja” oznacza wiadomość lub przekaz. Pojęcie informacji doczekało się wielu definicji. Ważnym jest, aby przede wszystkim odróżnić pojęcie informacji od pojęcia danych. Dane to wszystko to, co jest przekazywane przez nadawców. Informacja powstaje dopiero po takim przetworzeniu danych, które pozwala na nadanie im praktycznego znaczenia oraz umożliwia wyciąganie wniosków. Zatem informacja stanowi pewną uporządkowaną i przeanalizowaną wiadomość, którą otrzymuje odbiorca. Informacja jest – z tego punktu widzenia – „etapem przejściowym” od poziomu danych do poziomu wiedzy (Applehans, Globe, Laugero 1999: 20), stanowiąc pomost pomiędzy danymi (wyrażonymi w słowach i liczbach) a wiedzą. Informacja to coś więcej niż „twarde” dane statystyczne, matematyczne formuły, skodyfikowane procedury czy uniwersalne zasady. To jednak mniej niż wiedza – rozumiana jako coś nieuchwytnego, indywidualnego, niemierzalnego. Jest więc etapem pośrednim, niezbędnym w tworzeniu wiedzy, a jej nieodłączną cechą jest bliski związek z odbiorcą.

Informacja przynależy do „nadawcy” i uzależniona jest od celu, któremu służy „redukcja niepewności”. Informację charakteryzują jej własności

- jest niezależna od obserwatora (obiektywna);
- przejawia cechę synergii;
- jest różnorodna;
- jest zasobem niewyczerpalnym;
- może być powielana i przenoszona w czasie i przestrzeni;
- można ją przetwarzać nie powodując jej zniszczenia (zużycia);
- ta sama informacja ma różne znaczenia dla różnych użytkowników (subiektywność ocen);
- każda jednostkowa informacja opisuje obiekt tylko ze względu na jedną jego cechę (Stefanowicz 1997: 14).

Interesującą definicję informacji zaproponował Flakiewicz, gdzie przez informację rozumie się komunikaty lub kombinacje komunikatów, umożliwiające jej rzeczywistym lub potencjalnym użytkownikom zaspokajanie ich potrzeb informacyjnych, a więc zmniejszające zakresu braku wiedzy o badanym zjawisku. Z tego punktu widzenia informacja pozwala polepszyć znajomość otoczenia i umożliwia sprawniejsze przeprowadzanie celowego działania, a co za tym idzie staje się kluczowym czynnikiem procesu innowacyjnego. W tym rozumieniu informacja posiada wszelkie cechy zasobu produkcyjnego, gdyż na zasób ten składają się komunikaty, które umożliwiają generowanie na ich podstawie informacji pozwalających jednostce lub organizacji usprawniać swoje

zachowania produkcyjnej i/lub konsumpcyjnej (Flakiewicz 1990: 17-21). Interesujące podejście do definicji informacji proponuje Drucker, którego propozycja jeszcze dobitniej wskazuje na znaczenie informacji w kontekście innowacji. Definiuje on informacje jako *dane zaopatrzone w znaczenie i cel*, a informacja jest miernikiem, na podstawie którego podejmowane są przyszłe działania (Drucker 2002: 170).

Oprócz przytoczonych definicji w literaturze występuje wiele innych określających informację i jej znaczenie w biznesie. Jednak mimo ich mnogości mają one wiele wspólnych cech, z których najważniejszą jest ta, która określa istotę informacji jako procesu pozyskiwania i gromadzenia danych w celu podejmowania decyzji, które to decyzje ograniczają do minimum ryzyko popełnienia błędu (Pieczykolan 2005: 23).

Podobnie jak w przypadku definicji informacji, w literaturze mamy do czynienia z dużą liczbą sposobów podziału źródeł informacji. Według Kosińskiej źródła informacji dzielą się na pierwotne i wtórne (Kosińska 2008: 165). Do tych pierwszych zalicza ona te, które gromadzone są specjalnie w określonym celu; są to dane niepowtarzalne, których zebranie wiąże się z względnie wysokimi kosztami i wymaga czasu. Do źródeł wtórnych zalicza te, które obejmują dane zebrane i opracowane już wcześniej; źródła te są relatywnie szybko i łatwo dostępne. Inne kryterium podziału wyznacza otoczenie przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym podziałem można mówić o źródłach zewnętrznych i wewnętrznych. Zewnętrzne źródła informacji to przede wszystkim: konkurenci, dostawcy, odbiorcy, instytucje finansowe, inwestorzy i właściciele, ale także instytucje rządowe i pozarządowe (np.: izby handlowe, organizacje zrzeszające firmy, konsumentów i inne) (Świdarska 2003: 59-92). Z kolei informacje wewnętrzne to te, które pochodzą z przedsiębiorstwa i opisują głównie jego sytuację. Możliwy jest także dalszy podział źródeł zewnętrznych. Można je podzielić na dwie grupy: pochodzące od uczestników rynku i pochodzące z instytucji wyspecjalizowanych, a w ramach tych grup wyróżnić następujące źródła:

- uczestników rynku: dostawcy, odbiorcy, konkurenci, instytucje finansowe, właściciele, inwestorzy, instytucje rządowe, konsumenci (organizacje konsumenckie),
- instytucji wyspecjalizowanych: firmy doradcze, wywiadownie gospodarcze, firmy badań rynkowych, media, instytucje naukowo-badawcze, instytucje rządowe i międzynarodowe.

Podział na powyższe grupy związany jest z dużą odmiennością informacji dostarczanych przez uczestników rynku i przez instytucje wyspecjalizowane. Odmienność ta nie wynika jedynie z różnego charakteru otrzymywanych informacji, ale także ze sposobu i kosztu ich pozyskania oraz ich użyteczności. Uczestnicy rynku bardzo często nie dostarczają gotowych informacji, a jedynie surowe dane, które aby mogły stać się pełnowartościowymi informacjami użytecznymi w procesie podejmowania decyzji wymagają obróbki i analizy. Borowiecki i Kwieciński dzielą źródła informacji na otwarte (sformalizowane) i zamknięte (nieformalne) oraz szpiegostwo (Borowiecki, Kwieciński 2003: 99). Źródła otwarte mają zazwyczaj postać zapisu (np. książka, prasa, raporty itp.), źródła zamknięte, odmiennie od otwartych, wymagają aktywnego zdobywania informacji, często w bezpośrednich kontaktach interpersonalnych. Martinet

i Maty zwracają uwagę, że właśnie ze źródeł zamkniętych (nieformalnych) pochodzi 75% użytecznych dla firmy informacji (Martinet, Marti 1999: 41). W Polsce podobne wyniki przyniosły badania dotyczące strategicznych źródeł informacji; potwierdzono, że badani wykorzystują przede wszystkim nieformalne źródła informacji (PARP 2010: 75 i 77). Materska przywołuje za Aleksandrowiczem podział źródeł informacji na białe, szare i czarne. Źródła białe, ogólnodostępne, nie mają poufnego charakteru, zatem nie są zabezpieczane. Zalicza się do nich publikacje prasowe, książkowe, oficjalne publikacje agend rządowych, dostępne dokumenty handlowe, ogólnie dostępne zasoby bazodanowe w Internecie itp. Źródła szare to źródła o ograniczonej dostępności. Sposobem na pozyskanie informacji z tych źródeł jest wykorzystanie sieci kontaktów interpersonalnych lub poniesienie nakładów (np. zakup danych z wywiadów gospodarczych). Wykorzystanie źródeł szarych wymaga więc zaangażowania ze strony poszukującego informacji. Źródła czarne plasują się w sferze nielegalnych działań informacyjnych. Dostęp do nich wymaga metod niejawnych. Podział na źródła białe, szare i czarne jest zbliżony do zaproponowanego przez Borowieckiego i Kwiecieńskiego podziału na źródła otwarte i zamknięte.

Jedną z najważniejszych cech, które decydują o możliwości wykorzystania źródła informacji, jest wiarygodność pochodzących z niego informacji. Informacja niewiarygodna nie może stanowić podstawy działania. Wiarygodność informacji to prawdopodobieństwo, że jest ona prawdziwa. O wiarygodności informacji zwykle świadczy wiarygodność źródła informacji. Poza kryterium wiarygodności ważnym, z punktu widzenia efektywnych procesów biznesowych, są następujące cechy informacji:

- użyteczność;
- kompletność;
- aktualność;
- szybkość przetwarzania informacji;
- prawidłowość informacji (Kramer 1994, :195).

W kontekście wymienionych cech informacji, wydaje się, że niezwykle ważne stają się umiejętności korzystania z mediów będących źródłem informacji. Jest to ważne zwłaszcza w zakresie):

- tworzenia interakcji: gdzie istotnym elementem tego procesu są zachodzące relacje. Relacje te są zbudowane wokół możliwości dokonywania wyborów (nie tylko jako odpowiedzi [reakcje] na stawiane pytania);
- ważny jest krótki czas reakcji i względna łatwość uzyskania odpowiedzi na zadane konkretne pytanie lub przesłany komunikat. Prowadzi to jednak do wytworzenia się u użytkownika postaw polegających na oczekiwaniu natychmiastowej konkretnej informacji, konkretnego komunikatu w każdej sytuacji, także w świecie realnym także w relacjach interpersonalnych;
- kwestie prywatności: dotyczy kwestii kontroli i dostępu do informacji osobistej, ochrony prywatności, szczególnie w przestrzeni społecznej;
- ważna jest anonimowość: w zakresie ochrony tożsamości; co stanowi ważny czynnik w promowaniu wolności wyrażenia poglądów. Jednak anonimowość utrudnia

-
- niektóre sposoby kontrolowania działań innych osób w tym zachowań mających charakter przestępczy;
- występuje często zwiększone poczucie kontroli: sposób w jaki realizowane są kontakty w ramach sieci, kanały komunikacji, w tym kwestie dwukierunkowości przepływu informacji o użytkownikach;
 - dostęp bez względu na odległość: przestrzeń i lokalizacja są mniej istotne, odległość przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie wobec kwestii technicznych, takich jak np. prędkość przesyłu danych;
 - likwidacja ograniczeń związanych z różnicami w strefach czasowych: czas lokalny przestaje mieć znaczenie, (np. Bangalore jako światowy „dostawca” usług help-desk i centrów telefonicznych);
 - jednoczesność działania wielu kanałów komunikacji: równoczesne użytkowanie wielu kanałów komunikacji – np. video rozmowy, mediów strumieniowych, poczty elektronicznej itp.;
 - kwestie własności i dostępu do treści: problem dotyczy praw własności do zasobów i praw autorskich (osobistych) do wykorzystywanych w sieci zasobów (Gumpert, Drucker 2005; 371-372).

Opierając się na kryteriach wyboru źródeł informacji warto zwrócić uwagę na kryterium istotności. Zgodnie z zasadą Pareto 20% informacji przekazuje 80% wiedzy, dlatego niezbędna jest identyfikacja owych najistotniejszych informacji. Martinet i Marti proponują prostą i skuteczną technikę, która pozwala zakwalifikować informacje do jednej z czterech kategorii (od bardzo ważnych i pierwszoplanowych (A), interesujących (B), wykorzystywanych okazjnie (C), do całkowicie bezużytecznych (D)). Metoda opiera się na sformułowaniu odpowiedzi na trzy pytania (Martinet, Marti, 1999: 41):

- czy dana informacja może spowodować zmianę decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie,
- czy dana informacja zmniejsza przyszłą niepewność,
- czy dana informacja rzeczywiście zostanie przez kogokolwiek wykorzystana.

Jeśli odpowiedź na wszystkie pytania brzmi „tak”, to jest to informacja typu A, jeśli zaś na wszystkie odpowiedzią jest „nie”, to mamy do czynienia z informacją typu D. W innych przypadkach będzie to informacja typu B lub C. Choć wydaje się, że wybór konkretnego źródła informacji w działalności biznesowej przedsiębiorstw determinują przede wszystkim wskazane wyżej parametry (użyteczności lub istotności), to w praktyce o wyborze źródła mogą decydować nieco inne kwestie (np. czas dostępu lub łatwość dostępu). Zdaniem Świdorskiej informacja to uporządkowana i przeanalizowana wiadomość, którą otrzymuje odbiorca, przekazana mu w odpowiedniej (zrozumiałej) postaci, a na którą zgłasza on zapotrzebowanie w związku z realizacją określonych celów. Świdorska podkreśla, że każda informacja powinna być:

- dokładna i prawdziwa;
- łatwo osiągalna i istotna dla sprawy;
- o odpowiedniej częstotliwości dopływu;

- o odpowiednim zasięgu czasowym;
- właściwie opisująca obszar zainteresowań;
- oryginalna;
- prezentowana w dogodnej dla odbiorcy formie (Świdarska 2003: 52).

Na to, jakie źródła informacji zostają wykorzystane w praktyce istotny wpływ ma osoba poszukująca informacji i/lub jej użytkownik. Próchnicka opisuje badania, w których sformułowano kilka szczegółowych hipotez badawczych dotyczących tej właśnie kwestii. Między innymi wysunięto przypuszczenie, że korzystanie ze źródeł informacji, a ściślej częstość korzystania z nich, jest uzależniona od stopnia dostępności danego źródła dla użytkownika. Ponadto założono, że częstość użytkowania źródeł jest wyznaczana przez takie cechy osobowe i własności zachowań informacyjnych, jak: pozycja zawodowa, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, indywidualne poczucie pełnienia roli źródła informacji wobec innych osób, zaś wymagania co do pożądanych cech źródła informacji są między innymi wyznaczane przez pozycję zawodową oraz nastawienie do informacji. Zdaniem Próchnickiej problemy związane z wyszukiwaniem, przetwarzaniem i wykorzystaniem informacji zależą od pozycji zawodowej jej użytkownika (Próchnicka 1990: 18).

Do najczęściej wykorzystywanych przez organizacje informacji ze źródeł wewnętrznych, zarówno pierwotnych, jak i wtórnych, należą:

– pochodzące ze źródeł pierwotnych:

- własne sprawozdania dotyczące zamówień, sprzedaży, cen, rentowności, przepływów pieniężnych itp.
- informacje od własnych pracowników,
- informacje od klientów gromadzone przez pracowników, handlowców podczas bezpośrednich wywiadów marketingowych,
- bazy danych,
- kartoteki klientów,
- raporty roczne,
- prospekty emisyjne,
- raporty z wewnętrznych badań marketingowych,
- dokumenty planistyczne,
- rejestry sprzedażowe,
- raporty finansowe,
- sprawozdania dotyczące samodzielnych jednostek,
- sprawozdania skonsolidowane,
- notatki służbowe,
- książki korespondencji przedsiębiorstwa,
- dane dotyczące zapytań ofertowych,
- raporty dotyczące konkurencji, oraz

– pochodzące ze źródeł wtórnych:

- opracowania instytucji rządowych,

-
- opracowania terenowych organów administracji rządowej,
 - opracowania pozarządowych instytucji naukowo-badawczych,
 - opracowania stowarzyszeń, związków i klubów branżowych,
 - informatory gospodarcze, bazy teleadresowe i bazy danych,
 - agencje i wydawnictwa informacyjne,
 - agencje ratingowe,
 - wywiadownie gospodarcze,
 - wydawnictwa prasowe,
 - Internet,
 - raporty i opracowania zewnętrznych instytutów badawczych (Pieczykolan 2005: 77, 79-80).

Jak wspomniano wyżej źródła informacji, czyli nośniki informacji wykorzystywane w celu jej pozyskania, można podzielić na formalne i nieformalne oraz na otwarte i zamknięte. Do źródeł formalnych zalicza się przede wszystkim prasę, szczególnie branżową (zarówno bieżące numery czasopism, jak i egzemplarze archiwalne, nawet sprzed kilku lat, dostępne w bibliotekach i archiwach internetowych). Poza czasopismami cennym źródłem formalnym informacji są też opracowania książkowe, raporty, biuletyny informacyjne firm, broszury rekrutacyjne, prasa zakładowa oraz w dużej mierze Internet (w tym specjalistyczne portale, strony internetowe instytucji, stowarzyszeń czy firm, newsletter'y itp.). Wykorzystanie w praktyce biznesowej, a szczególnie w procesie innowacyjnym informacji dostępnych przez internet napotyka na pewien zrozumiały opór; problemem jest zarówno rzetelność, jak i wiarygodność informacji, a poważnym wyzwaniem jest też właściwe jej interpretowanie (Frieske, Poławski, Sroka 2008: 3).

Do nieformalnych źródeł informacji zalicza się m.in. dostawców i klientów firmy, a także konkurentów i organizatorów instytucji rynkowych, w jakich uczestniczy firma. Z kolei dzieląc źródła informacji według kryterium otwartości lub zamkniętości jako źródła otwarte wskazać należy ogół pisemnych, audiowizualnych i informatycznych środków rozpowszechniania informacji, będących podstawowymi źródłami informacji o przedsiębiorstwie, zaś do źródeł zamkniętych zaliczyć można te, które pochodzą od informatorów i pozyskiwane są za pośrednictwem nieformalnych kontaktów (informacje pozyskiwane od konkurentów, dostawców, klientów, podwykonawców lub w wyniku udziału w targach, kongresach, sympozjach i innych spotkaniach branżowych) (Sopińska, Wachowiak 2006).

Najczęściej na fakt i zakres wykorzystywanego formalnego lub nieformalnego źródła informacji wpływ ma m.in. tzw. klatka dostępności źródła informacji. Należy przez to rozumieć ograniczenia, które uniemożliwiają, ograniczają lub deformują możliwości informacyjne. Klatka dotyczy niedostępności do źródła informacji, a nie do samej informacji jako takiej, zatem ma istotne znaczenie z punktu widzenia podziału źródeł na formalne i nieformalne. Źródłem informacji jest obiekt, proces lub zdarzenie ekonomiczne, społeczne czy techniczne, a ograniczenia w dostępie do źródeł informacji mogą mieć różny charakter. W literaturze można wyróżnić sześć rodzajów ograniczeń:

- ograniczenia techniczne – polegające na tym, że nie ma technicznych możliwości dostępu do źródła informacji, narzędzi do zgromadzenia potrzebnych informacji czy np. środków technicznych do pozyskania informacji (czy jej przekazywania);
- ograniczenia prawne – polegające na tym, że obowiązujące przepisy prawne albo zakazują dostępu do określonych źródeł albo bardzo mocno ten dostęp limitują;
- ograniczenia organizacyjne – związane z brakiem struktur organizacyjnych niezbędnych do postrzegania obiektów i ich cech;
- ograniczenia ekonomiczne – związane z brakiem wystarczających środków finansowych na dotarcie do obiektów i zgromadzenie potrzebnych informacji;
- ograniczenia psychologiczne – występujące wtedy, gdy źródłami informacji są ludzie lub zespoły ludzkie, może wtedy pojawiać się problem autocenzury, czyli dopasowywanie informacji do oczekiwań odbiorcy. Nieprawdziwa informacja może także wynikać ze świadomości braku wystarczającej wiedzy, obawy przed ujawnieniem niekompetencji czy z innych jeszcze przyczyn;
- ograniczenia metainformacyjne – związane z brakiem wystarczającej informacji o źródłach informacji, ich zawartości, jakości i sposobach dostępu (Oleński 2003: 56-59).

Każde z wymienionych sześciu ograniczeń w dostępności do źródeł informacji występuje w danym procesie informacyjnym w mniejszym czy większym stopniu, a o sprawności pozyskiwania informacji, jej zakresie i jakości decyduje zwykle to ograniczenie, które w tym procesie jest przystawowym „wąskim gardłem”. Kluczowe znaczenie dla obniżenia negatywnego oddziaływania owych wąskich gardeł ma kapitał społeczny.

Klatka dostępności źródła informacji istnieje w określonym czasie, określonym miejscu i określonej formie. W praktyce klatka dostępności źródeł informacji w największym stopniu dotyczy pierwotnych źródeł informacji (zatem najczęściej źródeł formalnych). Są to głównie ograniczenia techniczne, ekonomiczne i organizacyjne, a związane jest to z faktem, że postrzeganie i pomiar realnych zjawisk wymaga środków technicznych i finansowych, a w większości przypadków także rozbudowanej struktury organizacyjnej. W wielu sytuacjach wobec występowania ograniczeń w dostępie do źródeł informacji pierwotnej korzysta się ze źródeł wtórnych (także najczęściej nieformalnych), jeżeli jest to możliwe. W polskiej praktyce gospodarczej przedsiębiorstwa, spotykając się w różnym natężeniu z wymienionymi barierami, wybierają zarówno źródła formalne, jak i nieformalne, choć na podstawie wielu badań wydaje się, że te ostatnie są przez menadżerów wyżej cenione. Jak pokazują badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dla przedsiębiorstw najważniejszym źródłem wiedzy są:

- relacje z klientami (ważne dla 37 proc. średnich i 33 proc. małych przedsiębiorstw);
- targi, konferencje i wystawy, pozwalające na obserwację i podpatrywanie rozwiązań zastosowanych przez konkurencję i nawiązywanie relacji biznesowych (ważne dla 24 proc. MSP);
- konkurenci (ważne dla 20 proc. MSP);
- towarzystwa i stowarzyszenia naukowo-techniczne, specjalistyczne, zawodowe itp. (ważne dla 12 proc. średnich i 8 proc. małych przedsiębiorstw);

-
- firmy konsultingowe, placówki naukowe Polskiej Akademii Nauk, jednostki badawczo-rozwojowe, zagraniczne publiczne instytucje badawcze i szkoły wyższe – stanowią najmniej popularne źródło wiedzy poszukiwanej dla innowacji (ważne średnio dla 2 – 5 proc. firm MSP). Z wymienionych źródeł najczęściej korzystają firmy z branży wysoko technologicznej (Żołnierski 2006).

Podsumowując stwierdzić należy, że informacja ma charakter obiektywny w tym znaczeniu, że istnieje niezależnie od jej odbiorcy. Odbiorca nie zawsze ma świadomość istnienia takiej informacji a także nie zawsze potrafi do niej dotrzeć. Instytucje otoczenia biznesowego powinny pomagać przedsiębiorcom w tym zakresie. Ponadto, informacja jest przesyłana do odbiorcy informacji, ale przynosi korzyści jedynie użytkownikowi. Odbiorca informacji jest jej użytkownikiem tylko wtedy, gdy zna jej znaczenie i potrafi ją spożytkować z korzyścią w swojej działalności gospodarczej. Asymetria informacji sprawia, że nie jest ona jednakowo dostępna dla różnych podmiotów. Dlatego też pożądane są działania prowadzące do zmniejszenia asymetrii informacji poprzez jej upowszechnienie i zwiększenie dostępności dla przedsiębiorstw. Należy dążyć do tego, aby użytkownikowi dostarczyć nie tyle „kompletne” informacje, ile taki ich zestaw, który zostanie uznany przez niego za wystarczający. Przyszłość organizacji zależy od jej otoczenia, a budując strategię, w której kluczowym elementem jest kwestia zarządzania informacją należy odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

- w jakich warunkach społecznych, prawnych, ekonomicznych i innych funkcjonuje organizacja,
- jakie są dominujące tendencje rozwojowe,
- jaka jest sytuacja konkurentów, dostawców, kooperantów,
- jak kształtuje się rynek pracy,
- jakie są warunki brzegowe dla osiągnięcia sukcesu biznesowego,
- jakie są scenariusze rozwoju organizacji i w jaki sposób przekładają się na tworzone w niej strategie (Demecki, Żukowski 2010: 73).

Udzielenie odpowiedzi na te pytania pozwala także na refleksję dotyczącą znaczenia informacji dla wyceny wartości samej organizacji. Wiadomym jest, że w coraz większym stopniu na wartość organizacji wpływają wartości niematerialne oraz inwestycje zwiększające wartość aktywów niematerialnych i prawnych. Wycenia się zatem markę, reputację, własności intelektualne takie jak bazy danych, oprogramowanie ale także treści (kontent zasobów), kompetencje pracowników (kapitał ludzki) i możliwości organizacyjne (wydajność systemów i kapitał społeczny) (Foresight Research Centre University of Durham 2001: 14). Znaczenia nabiera kapitał ludzki w jego wymiarach takich jak wiedza, umiejętności i kompetencje oraz kapitał społeczny w wymiarze interakcji osób i grup (Foresight Research Centre University of Durham 2001: 43). Takie podejście implikuje wzrost zainteresowania problematyką zarządzania zasobami informacji. Pomimo powszechnego zdawałoby się zaakceptowania w naukach o zarządzaniu terminu „zarządzanie zasobami informacji”, wyrażenie *informacja jako zasób* nie jest jednoznaczne. Termin ten ma dwa znaczenia; podnosi rangę informacji w organizacji i implikuje możliwość stosowania narzędzi zarządzania zasobami w przypadku zasobów informacyjnych. Uznaje się, że zasoby informa-

cyjne to „dane, które są lub powinny być udokumentowane i które posiadają realną lub potencjalną wartość”. Warunkiem sine qua non koncepcji zarządzania informacją jest traktowanie informacji, jako czegoś *namacalnego, fizycznego i konkretnego*. W przypadku informacji możemy mówić o cyklu życia, informacja ma wartość a jej pozyskiwanie związane jest z ponoszeniem kosztów. Dla uzyskania maksymalnych korzyści z zasobów informacyjnych należy odpowiednio (profesjonalnie) nim zarządzać: jedna czwarta firm brytyjskich uznaje informację za swój najważniejszy zasób, a 50% badanych menadżerów firm wierzy, że informacja jest ważniejsza niż znaki towarowe i nazwy marki. Badania wykazały, że 10% badanych firm brytyjskich informację ceni się wyżej niż pracowników (Materska, *Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji*).

1.3 Innowacja

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęć innowacji i innowacyjności jest zadaniem trudnym. Często stosowany termin „innowacja” rozumiany jest różnie, przez różnych autorów. Na interpretację tego pojęcia wpływa nieraz potoczne jego pojmowanie: innowacja w tym kontekście utożsamiana bywa z wdrożeniem wynalazku. Literatura przedmiotu przytacza wiele różnorodnych definicji, które w większym lub mniejszym stopniu zależne są od podejścia ich autora, które zaś jest wypadkową przyjęcia jednego z dwóch podejść charakterystycznych dla nauk ekonomicznych. Pierwsze podejście zakłada autonomiczność procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie, których efekty mogą być przewidywalne dla gospodarki. Drugie definiuje innowacje jako świadome, zorganizowane działania, które dają się kształtować. Reprezentantem pierwszego podejścia jest np. Okoń-Horodyńska (Okoń-Horodyńska 1998; 28-44), zaś drugiego Pavitt z zespołem (Tidd, Bessant, Pavit 1998: 7, 14).

W ujęciu innowacji zaproponowanym przez Schumpetera, nacisk położony jest na technicznym, ekonomicznym i organizacyjnym charakterze innowacji. Wyróżnikami innowacji – według niego – są zastosowania rynkowe nowego produktu czy procesu. Identyfikował on innowacje jako wprowadzenie nowego (nieistniejącego) produktu lub nowego typu istniejącego już produktu, nieznanego dotąd na rynku. Według Schumpetera innowacja polegać może także na wprowadzeniu nowej metody produkcji nieznaney dotąd w danej gałęzi przemysłu. Innowacją jest też otwarcie nowego rynku dla danej gałęzi przemysłu. Wyróżniał on jeszcze dwa rodzaje innowacji: nowe źródło surowców lub półfabrykatów i nowy sposób organizacji wybranej gałęzi gospodarki (np. stworzenie możliwości dla organizacji monopolistycznej lub złamanie pozycji monopolistycznej) (Schumpeter 1960: 104).

Schumpeter wskazywał na istotę innowacji jako nowego sposobu łączenia ze sobą czynników produkcji. Innowacja jest – jego zdaniem – zmianą jednorazową, radykalną, nie posiadającą cech ciągłości (Schumpeter, 1995). Wyróżnił on także proces twórczej destrukcji jako element zastępowania jednych produktów i procesów nowymi, doskonalszymi. *„Twórcza destrukcja [...] to proces transformacji przemysłowej wywołanej wprowadzeniem radykalnych innowacji. Schumpeterowska wizja kapitalizmu kreuje innowacyjność przedsiębiorstw jako główną siłę odpowiedzialną za długookresowy wzrost ekonomiczny. Ta sama innowacyjność odpowiedzialna jest również za liczne*

bankructwa firm, które nie były w stanie dostosować się do nowych warunków panujących na rynku" (Kaczmarek)

Nieco inne spojrzenie na innowację przedstawił Drucker. Według niego innowacja jest pojęciem o znaczeniu ekonomicznym czy społecznym, a nie technicznym. Píše on: „*technologię można importować po niskich cenach i przy minimalnym ryzyku kulturowym [...], natomiast instytucje, aby rosły i skutecznie działały, muszą być zakorzenione w kulturze*” (Drucker, 1992, 36-44). Innowacyjność wiąże się z koniecznością wprowadzania zmian, których źródła mogą być czynnikami zewnętrznymi lub wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Tak rozumiana innowacja, szczególnie jej implementacja i dyfuzja wiąże się z psychospołecznymi kosztami jej wprowadzenia (Habermas 1999: 602-605). Drucker wyróżnia siedem podstawowych źródeł innowacji: źródła nieoczekiwanego powodzenia lub niepowodzenia, niezgodności między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej, innowacje wynikające z potrzeb procesu i polegające na jego doskonaleniu, zmiany w strukturze przemysłu i strukturze rynku, zmiany demograficzne, zmiany w postępie, nastrojach, wartościach oraz nowa wiedza w dziedzinie nauk ścisłych i innych. Drucker widzi przedsiębiorcę nie tylko jako osobę tworzącą organizację, ale przede wszystkim jako kogoś, kto zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję. Przedsiębiorcy wprowadzają więc innowacje, czyli działania, które nadają zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa: „*innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości - działaniem, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa*”. Twierdzi on, że przedsiębiorcy za pomocą innowacji czynią ze zmiany okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług.

Definicja Freemana zaś określa innowację jako *pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia* (Freeman 1982: 7). Według Freemana, z innowacją mamy do czynienia dopiero wówczas, gdy nowy produkt stanie się dostępny na rynku. Natomiast Kotler opisując innowację podkreślił, że odnosi się ona do każdej usługi, dobra lub pomysłu, który jest *postrzegany* przez odbiorcę jako nowy. Pomysł taki, mimo że istnieje od dawna, stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy (Kotler 1994: 322). Takie podejście znalazło swoje odzwierciedlenie w praktyce, bowiem innowacje marketingowe – jako nowe podejście – zostały wprowadzone przez kraje OECD do metodologii badania procesów innowacyjnych w nowej edycji podręcznika *Oslo Manual* z 2005 roku (*Oslo Manual*; OECD 2008: 18, 41). Podobnego zdania jest Freeman, który podkreśla fakt, iż innowacja w przemyśle zawiera nie tylko projekt „techniczny”, wytworzenie czy zarządzanie, ale także działania z zakresu marketingu nowego (lub ulepszanego) produktu (Freeman 1982: 24). Problem z tak określoną definicją wiąże się – na co wskazuje Jasiński – z subiektywnym odczuciem, czy dany produkt jest nowy, czy ulepszony, a jeśli ulepszony, to czy w stopniu znaczącym (Jasiński 1997: 18). Z kolei Koźmiński przytacza definicję zaproponowaną przez Tylecote, który definiuje innowację jako komercjalizację czegoś nowego (Koźmiński 2005: 104). Penc natomiast przedstawia kilkanaście definicji stosowanych w polskiej literaturze przedmiotu. Wymienia między innymi następujące definicje:

1. *Innowacje to zmiany w procesie produkcji związane z inną jakością nakładów oraz wyników produkcji. Innymi słowy zmiany polegające na: innym niż dotychczas zastosowaniu rzeczowych i ludzkich czynników wytwórczych, na produkcyjnym*

uruchomieniu dotychczas niewykorzystanych sił przyrody, na tworzeniu dóbr produkcyjnych i konsumpcyjnych o nowych właściwościach.

2. *Innowacja to działalność twórcza, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie twórczego pomysłu. Jak się wydaje, jest to nieustanny proces, który rozpoczyna się od dostrzeżenia okazji, potrzeby do zaspokojenia lub problemu do rozwiązania. Proces ten zmierza do zakończenia z chwilą podjęcia decyzji o wdrożeniu określonego pomysłu wybranego spośród wielu rozważanych i przystąpienia do jej realizacji.*
3. *Innowacja to pierwsze praktyczne wykorzystanie wynalazku, zaś wynalazek to zrozumienie czegoś nowego, znalezienie rozwiązania, które nie było znane lub aplikacji, która nie była stosowana. Może to być idea nowego produktu, procesu lub usługi (Penc 1999: 142).*

Penc podkreśla, że ze stosowanych definicji nie wynika jednoznaczność znaczenia pojęcia innowacyjności i jako przyczynę różnic przyjmuje on pojmowanie terminu „innowacja”, u podstaw którego leży rozumienie zachodzących zmian jako efektów procesu lub jako samego procesu. Istotnym czynnikiem wpływającym na definiowanie innowacji jest też wyróżnienie „twórczości”, jako istotnego składnika czyniącego proces innowacyjny kreatywnym. Tak więc, najlepsza wydaje się definicja druga.

Z kolei Jasiński wskazuje na fakt, iż w literaturze przedmiotu jeszcze do niedawna wyróżniano jedynie innowacje produktowe i procesowe, pomijając innowacje usługowe. Wyodrębnienie tego ostatniego rodzaju innowacji jest istotne o tyle, że – jego zdaniem – usługi odgrywają coraz większą rolę we współczesnej gospodarce, zaś nowe usługi są zarazem przejawem, jak i rezultatem postępu technicznego. Wskazuje on przy tym, że poprzez „innowacyjność” rozumieć można aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa (Jasiński 2006: 10-11).

Zdaniem Pomykalskiego innowacja jest procesem całościowym, który obejmuje zarówno koncepcję teoretyczną (wynalazek), jak również jego wdrożenie i dyfuzję. W tym znaczeniu innowacja jest rezultatem procesów technicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych, kulturowych oraz organizacyjnych, które można kształtować. Koncepcja teoretyczna jest w opinii tego autora punktem wyjściowym dla innowacji. Pomykalski kładzie szczególny nacisk na kreatywność. Jego zdaniem, *innowacyjność powinna stać się [...] główną siłą kreatywną [...] organizacji* (Pomykalski 2001: 17-19).

Definicja zastosowana w niniejszej pracy, stanowiąca podstawę przeprowadzenia badań empirycznych, których wyniki przedstawione zostały w rozdziale 4 i 5, została zaczerpnięta z Głównego Urzędu Statystycznego i opiera się na stosowanej przez OECD. Definicja OECD, zapisana w *Oslo Manual* w najnowszej, trzeciej edycji została opublikowana w październiku 2005. Zapisy *Oslo Manual* są powszechnie stosowane i stanowią międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przemyśle oraz sektorze usług rynkowych. Przez innowacyjność rozumie się tam *„zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczną umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych proce-*

sów technologicznych lub organizacyjno-technicznych”. Innymi słowy, jest to zdolność podmiotów gospodarczych do ustawicznego poszukiwania i wykorzystania w praktyce nowych wyników badań naukowych, prac badawczo - rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków.

W procesie badań nad innowacjami ważne jest przyjęcie i zastosowanie kryteriów podziału innowacji¹. Pomykalski np. dzieli innowacje według oryginalności zmian, skali wielkości, źródła innowacji, stopnia złożoności procesu innowacyjnego, uwarunkowań psychospołecznych, rodzaju wiedzy, oddziaływania na środowisko naturalne i zakresu oddziaływania. Kryteria te przedstawione zostały w tabeli 1.1. Podobnie klasyfikuje Penc (Penc 1999: 144-146).

Tabela 1.1. Kryteria podziału i rodzaje innowacji

KRYTERIUM PODZIAŁU INNOWACJI	RODZAJE INNOWACJI
Oryginalność zmian	-oryginalne, twórcze (wynalazki, wzory użytkowe, odkrycia) -nieoryginalne, adaptowane, imitacyjne (naśladowcze, odtwórcze)
Skala wielkości	- duże – strategiczne - małe- taktyczne
Źródła innowacji	- zagraniczne (licencje, know-how) - krajowe
Stopień złożoności procesu innowacyjnego	- sprzężone - niesprzężone
Uwarunkowania psychospołeczne	- refleksyjne, uświadomione - zachodzące w sposób bezrefleksyjny - zamierzone - niezamierzone
Rodzaj wiedzy	- materialna - niematerialna
Wpływ na środowisko naturalne	- ekologiczne
Zakres oddziaływania ²	- produktowe - procesowe - organizacyjne

Źródło: Pomykalski A., Innowacje, Politechnika Łódzka, Łódź 2002, s. 19-29.

¹ Według typów nakładów oraz według źródeł środków finansowych, za: *Podręcznik Oslo – zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/Eurostat, 2005, ss. 106-108

² Ostatnie wydanie podręcznika *Oslo Manual* wprowadza dodatkowo innowację marketingową. Ten typ innowacji jest badany przez Główny Urząd Statystyczny, a jego definicja znajduje się w formularzu PNT-02

Rosegger zwraca uwagę na jeszcze inne możliwe podziały: innowacje zorientowane na procesy i produkty oraz na innowacje podstawowe i pochodne. Ciekawy jest zwłaszcza drugi podział. Rosegger pisze, że pomimo tego, iż nie zawsze można określić, czy zmiana ma charakter podstawowy, czy jest niewielka, ale zazwyczaj widoczne są te, które w istotny sposób wpływają na struktury rynków oraz te, które powodują tworzenie się nowych przemysłów. Skala (wielkości) innowacji w przedsiębiorstwie jest kolejnym, istotnym problemem. Badania prowadzone nad innowacjami wskazują, że jednym ze sposobów ich klasyfikowania może być stopień komplikacji zastosowanego rozwiązania (Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii 2009: 5-6). Większość współcześnie wprowadzanych innowacji polega na drobnych zmianach, a tylko bardzo niewielki procent ma charakter zmian przełomowych. „Poziomy innowacji” przedstawia tabela 1.2.

Tabela 1.2. Poziomy innowacji

POZIOM	WIELKOŚĆ I CHARAKTER ZMIANY	CZĘSTOŚĆ WYSTĘPOWANIA (%)
Pierwszy	Niewielka zmiana. Nowe rozwiązania są znajdowane indywidualnie lub grupowo w ramach posiadanej wiedzy lub informacji w danej specjalizacji lub w ramach organizacji	30%
Drugi	Nieznaczna zmiana. Nowe rozwiązanie jest wynikiem wykorzystania wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo, istniejącej technologii lub zdobytej od specjalistów w danej dziedzinie	45%
Trzeci	Istotne zmiany. Wykorzystanie wiedzy z innych dziedzin.	20%
Czwarty	Radykalna zmiany. Odmienne podejście, wykorzystanie innych systemów lub elementów. Zmiany w naukowych podstawach systemu. Zastosowanie istniejącego rozwiązania na wiele sposobów.	4%
Piąty	Rewolucyjna zmiana całego systemu w wyniku odkrycia lub przełomu w badaniach naukowych.	ułamek procenta

Źródło: Niedzielski P., Rychlik K., Innowacje i kreatywność, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, w Pomiar ogólnego kryterium innowacyjności za pomocą kilku składowych kryteriów innowacyjności, Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii, Warszawa 2009 materiał niepublikowany s.6

Kryteria podziału takie jak źródła innowacji, czy zakres oddziaływania znalazły swoje zastosowanie również w metodologii stosowanej przez GUS w ślad za OECD. Wyróżniono innowacje ze względu na zakres oddziaływania na: produktowe, procesowe i organizacyjne oraz marketingowe (GUS 2008). W niniejszej pracy przyjęto też podział innowacji ze względu na to, czy przedsiębiorstwo wydatkowało środki finansowe czy

nie, i wprowadził podział na innowacje wymagające i nie wymagające nakładów finansowych. Taki podział wydawał się istotny głównie ze względu na występowanie w badanym sektorze przedsiębiorstw mikro (zatrudniających poniżej 10 osób) (Żołątnicki 2005: 7-8).

Na problematykę związaną z zakresem innowacji zwraca uwagę m.in. Jasiński, który podkreśla, że istotne jest, aby badanie innowacyjności uwzględniało zakres zmian (innowacji) w przedsiębiorstwie. Jest to niezwykle ważne ze względu na charakter badań, które często biorą pod uwagę deklarowaną innowacyjność firmy. Zatem zakres pojęcia „innowacja” obejmuje nie tylko przełomowe rozwiązania, ale także drobne zmiany, które są jednak nowym produktem lub usługą z punktu widzenia danego przedsiębiorstwa. Już same zmiany stanowią o przedsiębiorczości jednostki gospodarującej i są kluczowym czynnikiem efektywności przedsiębiorstwa. (Jasiński 1996: 125-127; Jasiński 2009:22)

„Procesowe” podejście do innowacji prezentuje Pavitt z zespołem. Pisząc o innowacjach zwracają uwagę, że jest to kluczowy proces dotyczący odnawiania oferty firmy oraz sposobów wytworzenia i dostarczenia efektów (odnowionej oferty) odbiorcom. Autorzy ci prezentują też bardzo ciekawe podejście do rozróżnienia typów innowacji. Proponują dwuwymiarową macierz, która dzieli innowacje na transformacyjne, radykalne i pierwotne oraz produktowe, procesowe i usługowe (Tidd, Bessant, Pavitt 1998: 7, 14).

Z kolei Sosnowska podkreśla dwoistość pojęcia innowacji polegającą na opisie szerokiego spektrum zmian – od najmniejszych (drobnych usprawnień, zmian przyrostowych) do przełomowych wynalazków. Zwraca ona uwagę na kryteria jakościowe, które opisują *naturę firmy innowacyjnej*. Wymieniając niektóre z tych kryteriów można wyciągnąć wnioski, że innowacja, o której pisze Sosnowska, wiąże się zarówno z kreatywnością, perspektywicznym myśleniem, jak i *stałą łącznością z klientami* oraz jest związana z elastycznością działania i zdolnością firmy do ciągłych dostosowań (Sosnowska 2000: 11-15).

Można powiedzieć, że innowacja jest określona przez kreatywność. Okoń-Horodyńska posługując się pojęciem „innowacyjność”, nie definiuje go. Podkreśla natomiast, że innowacje wpływają na system wartości, na bezpieczeństwo narodowe, na instytucje i procesy podejmowania decyzji. Okoń-Horodyńska pisząc o samym procesie innowacyjnym wymienia jego cechy takie jak: łączenie pierwiastków intelektualnych z materialnymi i wzrastający stopień złożoności związków między tymi pierwiastkami. Zwraca też uwagę na czynnik kadrowy i zaplecze badawcze firmy. Istotny jest dla niej też stopień nowości zmian, jednak pisze, że *innowacją jest nie tylko to, co jest absolutną nowością w skali światowej, ale to, co jest nowością dla danego społeczeństwa*. Okoń-Horodyńska porusza kwestie konfliktogenności procesów innowacyjnych, które powodując odrzucenie dotychczasowych produktów, wpływają na procesy restrukturyzacyjne w przedsiębiorstwach i zmieniają pozycję ich pracowników (Okoń-Horodyńska 1998: 28-44).

Szczególnie ważna, z punktu widzenia dalszych rozważań w niniejszej pracy, jest definicja Głównego Urzędu Statystycznego. W oparciu o metodologię OECD, wyróżnia GUS innowacje techniczne (technologiczne), powstające w wyniku działalności innowacyjnej, obejmującej szereg działań o charakterze naukowym (badawczym),

technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów. Przez innowacje techniczne rozumie GUS innowacje produktowe (innowacje-wyroby) polegające na przygotowaniu i uruchomieniu produkcji nowych lub istotnie zmodernizowanych wyrobów oraz innowacje procesowe (innowacje-procesy) polegające na zastosowaniu w produkcji nowych lub istotnie ulepszonych procesów (GUS 2008).

Innowacje technologiczne powstają w wyniku ciąg działań, prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych, które opierają się na szeregu procesów o charakterze badawczym (naukowym), technicznym, organizacyjnym, finansowym czy handlowym. Innowacja technologiczna oznacza obiektywnie udoskonalenie właściwości produktu lub procesu bądź systemu dostaw w stosunku do produktów i procesów dotychczas istniejących. Mniejsze, techniczne lub estetyczne modyfikacje produktów i procesów, niewpływające na osiągi, czyli maksymalny zakres możliwości technicznych urządzenia, wyrażony określoną wielkością fizyczną, czy też właściwości, koszty lub zużycie materiałów, energii i komponentów, nie są traktowane jako innowacje technologiczne.

Innowacje technologiczne mogą występować we wszystkich rodzajach działalności przedsiębiorstwa ³ i obejmują one zarówno produkty, jak też procesy. Na innowacje technologiczne produktów składają się *produkty technologicznie nowe* i *produkty technologicznie ulepszone*. Rozróżnienie pomiędzy innowacjami produktowymi i procesowymi, w niektórych rodzajach działalności, w tym, przede wszystkim, w tzw. sektorze usług, może być niekiedy bardzo trudne lub niemożliwe.

³ Odnosi się zarówno w działalności podstawowej, jak i drugorzędnej (zgodnie z definicją stosowaną w Systemie Rachunków Narodowych), a także do działalności pomocniczej prowadzonej przez działy sprzedaży, rachunkowości, informatyki, itp. (np. komputeryzacja działu sprzedaży lub działu finansowego przedsiębiorstwa może być uznana za tego typu innowację)

2. Kapitał społeczny w środowisku organizacji

Stymulanty i destymulanty kapitału społecznego ukazują stopień złożoności jego oddziaływania w środowisku organizacji na rozwój społeczności i generowanie korzyści ekonomicznych. Właściwa identyfikacja i pomiar dużej części interakcji, jakie występują w gospodarkach, zwłaszcza tych interakcji kapitału społecznego, które nie dotyczą bezpośrednio procesów dobrze już opisanych w mikro- czy makroekonomii, nie jest łatwe, ale określenie znaczenia kapitału społecznego wszędzie tam, gdzie występują procesy wymiany jest wykonalne na gruncie współczesnych koncepcji, odnoszących się do mniej zmatematyzowanych obszarów ekonomii. Dzisiejsza metoda ekonomii jest mniej zmatematyzowana, i nie zajmuje się już tak szeroko neoklasycznymi problemami efektywności, dochodu czy alokacją zasobów, tylko stawia sobie wyzwania obserwacji i opisu takich współczesnych zasobów i problemów ekonomicznych, jak kapitał ludzki, kapitał społeczny, altruizm, dobroczynność czy nawet moralność. Nie jest to spojrzenie nowe¹ ani w naukach społecznych ani ekonomicznych, ale w dobie dzisiejszego postępu jest szczególnie ważne. Nie tylko bowiem umiejętności, czy płaca ale też znajomości, solidarność, koleżeństwo, kolektywność (*relacje mniejsze*) wpływają na efektywność pracy. Pieniądz, owszem, instytucjonalizuje zaufanie i prowadzi do powstawania więzi międzyludzkich (Sedláček 2010: 94), podobnie jak interakcje personalne, ale w dzisiejszym świecie, choćby patrząc na media społecznościowe, czy dostępne przez Internet platformy profesjonalnego i biznesowego wsparcia, zaufanie opiera się też na niepełnej informacji na temat powiernika tego zaufania (por. Herreros 2004: 23). Sieci społeczne, budowane na bazie tego typu platform, mają dziś niebagatelne znaczenie dla kapitału społecznego z punktu widzenia mechanizmów oddziałujących

¹ Por. Mandeville (1670 -1733) wskazuje wprost na cechy niemoralne jednostek, które prowadzą do dobrobytu, Hume (1711-1776), że osobista użyteczność nie nadaje się do budowania społeczeństwa, a interes osobisty nie łączy się z interesem ogółu, a często jest z nim sprzeczny zaś z kolei Smith (1723 - 1790) w całej swojej teorii bogactwa przeplata moralność i umiar, które stanowią podstawowy budulec społeczeństwa w którym jednostki łączy naturalna więź oparta na empatii itd.

w makroskali. Obecnie, istnieje też potwierdzony w badaniach empirycznych pozytywny wpływ *wiążącego*, nieformalnego kapitału społecznego na rozwój kapitału obywatelskiego w „wersji” *pomostowej*, ale też *wiążącego* kapitału obywatelskiego tworzącego się poprzez sieć internetu. Więzi sąsiedzko-towarzyskie są ukierunkowane na zewnątrz, i sprzyjają tworzeniu *pomostów* łączących z innymi, a więc kapitału stowarzyszeniowo-obywatelskiego (CBOS 2008: 24), i takie też dziś stają się więzi sieciowo-towarzyskie przez internet, czy wręcz sieciowo-obywatelskie przez internet.

Dzięki kapitałowi społecznemu, uczestnictwo w sieciach społecznych pozwala uczestnikom tych sieci na odnoszenie rozmaitych rodzajów korzyści; dochodzenie do konsensusu, podejmowanie wspólnych, czasem trudnych decyzji. Rozwiązywanie problemów staje się łatwiejsze i przebiega sprawniej. Kapitał społeczny jest tym, co antropologowie nazywają zasadą uogólnionej wzajemności. W niewielkich społecznościach kapitał społeczny definiowany jest też jako pewność, że nie będzie się zwiedzionym bądź oszukanym. Kapitał społeczny jest rezerwuarem zaufania i nie chodzi wyłącznie o to, kogo zna jednostka. Chodzi o to kto zna jednostkę, kto jej ufa, kto jest lub może być potencjalnie winny przysługi wreszcie, kto jest zainteresowany jej sukcesem. Na poziomie jednostki, w kontekście kapitału społecznego można mówić zarówno o jego szerokości, jak i głębokości. Szerokość to wypadkowa liczby znajomych, rodziny, współpracowników, stowarzyszeń i organizacji, słowem – znanej jednostce społeczności w której ona funkcjonuje. Głębokość zaś, to wypadkowa siły związków, społecznych relacji (Dees, Emerson, Economy 2001: 85-86). Stosunki sąsiedzkie odzwierciedlają rozkład (dystrybucję) takich czynników wpływających na reprodukcję (w znaczeniu odtwarzania środków produkcji), jak edukacja, ochrona zdrowia i zabezpieczenie społeczne czy też różnego rodzaju formy wypoczynku i rekreacji. Przez zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń, dochodzi do sytuacji, w której w niektórych obszarach (zarówno w rozumieniu geograficznym, jak i strukturalnym) pojawiają się niższe niż gdzie indziej możliwości generowania popytu; obniżają się zdolności części społeczeństwa do utrzymywania poziomu konsumpcji, co także wpływa na depryzację potrzeb społecznych. Rozbudowane relacje społeczne zapobiegają ograniczaniu możliwości zaspokajania potrzeb społecznych i pozwalają one nie tylko na lepszą redystrybucję dochodu, ale także zapewniają osiąganie oszczędności (np. poprzez wspólny zakup energii). W ten sposób transformacja jednej formy kapitału w drugą (społecznego w ekonomiczny) przyczynia się do zwiększenia możliwości inwestycyjnych (Everling 1997: 119). W organizacjach gospodarczych przebiegają procesy o zbliżonym charakterze; kapitał staje się uspołeczniony w drodze oddziaływania instytucji formalnych kapitalizmu; prawa, instytucje nieformalne, uprawnienia i odpowiedzialność ulegają zmianom czy transformacjom i bywają przenieszone, ale ich istota nie zanika całkowicie. Przedsiębiorstwa nabywają prawa, jakie do niedawna przysługiwały ich jedynym właścicielom (Roy 1997: 271). Ciekawe wykorzystanie relacji wewnątrz organizacji i w kontaktach z otoczeniem jest przypadek muzyków zatrudnionych w orkiestrach symfonicznych. W przeciwieństwie do zatrudnionych w wielu komercyjnych instytucjach kreatywnych, możliwość regulowania warunków zatrudnienia w zależności od rzeczywistych (komercyjnych) możliwości finansowych praktycznie w tym środowisku nie istnieje. Zarówno podaż pracowników, jak i warunki placowe są dość sztywne, co czyni owe instytucje kultury specyficznymi

„zakładami pracy”. Wzrost wynagrodzeń w tym sektorze, który nastąpił od późnych lat 80. XX wieku nie był związany ani z „efektami” ekonomicznymi, ani z sytuacją finansową instytucji kultury, lecz uzależniony był w największym stopniu od prywatnych sponsorów orkiestr. Taka sytuacja sprawia, że znaczenie kapitału społecznego, tworzenie sieci relacji z prywatnymi sponsorami, zarówno w postaci zinstytucjonalizowanej, jak i z osobami fizycznymi jest dość szczególne i znaczące z punktu widzenia zainteresowanych insi-derów (Flanagan, 2010, 292).

Wychodząc z założenia o znaczeniu kapitału społecznego dla procesów gospodarczych w ogólności a w szczególności dla pozyskiwania informacji dla innowacji, trudno nie dostrzec potencjału możliwości analizy wpływu kapitału społecznego na procesy społeczne i gospodarcze. Analiza taka musi opierać się na identyfikacji relacji tak w ujęciu makro, mikro, ale też z punktu widzenia jego znaczenia dla społeczeństwa oraz perspektywy administracji centralnej (jako tworzącej ramy regulacyjne dla przebiegających w gospodarce procesów). Ważna jest także perspektywa „technologiczna” – szczególnie w kontekście wykorzystania technologii informacyjnych, które zdają się być silnie związane zarówno z tworzeniem jak i – w pewnych obszarach – destrukcją kapitału społecznego.

2.1 Perspektywa społeczeństwa

Głównym problemem w zrozumieniu kontekstu ludzkiego działania jest jego skrajna złożoność. Analizować można w zasadzie tylko zachowanie w obrębie głównych instytucji społecznych, takich jak rodzina, środowisko, miejsce pracy oraz stan i dynamika interakcji społecznych w tych instytucjach, ale każda z tych instytucji wpływa na sytuację na poziomie regionu i kraju. Pewnym problemem z punktu widzenia prowadzenia analiz porównawczych jest trudność zachowania intersubiektywności wyników analiz; w każdym przypadku teoria racjonalnego wyboru może być adaptowana w zależności od pozycji i przekonań obserwatora i jego własnych wzorów zachowań. Na przykład, w przypadku badań nierówności w społeczeństwie, które wynikają z istniejących stosunków majątkowych i technik dominacji często można zaobserwować, że racjonalne jednostki decydują się na podejmowanie działań, które (pozornie) mogą udaremniać ich samorealizację. W ten sposób często procesy związane z globalizacją czy menedżeryzm stają w ogniu krytyki z punktu widzenia zasady racjonalnego wyboru (Somerville 2000:180-182). Na zachowania racjonalne ma także wpływ płeć, np. w przypadku patriarchy – na poziomie rodziny, jak i np. stopnia opresyjności państwa, zachowania racjonalne przyjmują zupełnie inne (często na pozór nieracjonalne) formy, co widać w ekonomii zajmującej się problematyką gender. Analiza racjonalności zachowań nakazuje zwrócić uwagę na umożliwienie spełniania przez badane jednostki własnych pragnień i aspiracji – można to ekstrapolować na podstawie badań aktywności obywatelskiej, czy właśnie sposobów radzenia sobie z bezrobociem. W kształtowaniu postaw i zachowań, które decydują o tym, w jaki sposób owe pragnienia i aspiracje są spełniane kluczowe znaczenie ma edukacja. Kształcenie ogólne, kształcenie zawodowe, edukacja na poziomie wyższym, ale także szkolenia tworzą warunki dla zrozumienia procesów społecznych, w tym zasad demokracji. Edukacja pozwala na zwiększenie efektywnego udziału obywateli w tym

procesie. Dobre wykształcenie ogólne jest najlepszym warunkiem znajomości relacji społecznych, ekonomicznych, finansowych i politycznych. Osobami z dobrym wykształceniem ogólnym nie jest łatwo manipulować (Hopp 2007: 89). Znaczenie ma tu jednak nie tylko edukacja formalna. Niezwykle istotnym elementem systemu edukacyjnego są – obok formalnych placówek edukacyjnych – związane z funkcjonowaniem w rodzinie, miejscu pracy i – generalnie – w społeczności interakcje międzyludzkie. Istnieją dwa kluczowe wymiary tej edukacji: jeden z nich dotyczy przestrzeni kształcenia (*lifewide learning*), drugi czasu kształcenia (*lifelong learning*). Zróżnicowane źródła nauczania tworzą wymiar przestrzenny i obejmują kwestie kształcenia zarówno formalnego, jak i pozaformalnego, zaś wymiar czasowy dotyczy kwestii uczenia się przez całe życie. Postawy rozwijające kapitał społeczny zasadzające się na kooperacji, kreatywności i komunikacji, rozwijać można w drodze edukacji obywatelskiej, medialnej, kulturalnej, przyrodniczej czy nawet sportowej. Istotnym elementem rozwijania kapitału społecznego jest perspektywa uczenia się przez całe życie (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2011: 32). Kształcenie powinno – obok kwestii kooperacji i kreatywności obejmować też problematykę równości. Przykładem może tu być model skandynawski funkcjonowania społeczeństw i wysokie wartości kapitału społecznego w krajach skandynawskich. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wynika to z faktu że kraje Północy zamieszkują niewielkie, homogeniczne populacje i – historycznie rzecz ujmując – jednostki są silnie zaangażowane na rzecz równości. Kraje te były w przeszłości jednorodne pod względem religii, języka i pochodzenia etnicznego, i panował tam dość egalitarny podział ziemi, co przyczyniło się do większej stabilności gospodarki w porównaniu do krajów, gdzie panujące normy społeczne i wartości przedkładają interes jednostki nad interesem ogółu (Moene 2008: 372-373).

Doskonałym przykładem tego, w jaki sposób jakość relacji przekłada się na koszty funkcjonowania jednostki w zbiorowości mogą być organizacje o charakterze stowarzyszeń. Właściwie nie wiadomo, dlaczego członek organizacji lub klubu darzy większym zaufaniem nieznajomych przez sam fakt, że jest jej członkiem. W praktyce dzieje się tak dlatego, że spełnionych jest pięć następujących warunków, o jakich pisze Herreros:

- zaufanie do znanego członka klubu/stowarzyszenia/organizacji przenoszone jest na nieznajomego;
- uczestnictwo w organizacji pozwala na „nabycie” identyfikacji pozwalającej na okazanie, że przynależy się do grupy osób darzących się zaufaniem;
- jednostka „nabywa” przekonania członków organizacji na temat nieznajomych;
- efekty działania wewnątrz organizacji uzależnione są od celów jakimi się kieruje;
- kształt i liczba indywidualnych powiązań społecznych wpływa na zaufanie do nieznajomych (Herreros 2004: 51).

Zaufanie jest bardzo istotnym elementem współpracy i stanowi o wartości kapitału społecznego. Szczególnie istotnym w procesie łączenia subtelnie różniących się i niejednoznacznie związanych ze sobą elementów wiedzy odnoszącej się do relacji międzyludzkich. Zaufanie jest wyróżniającą się cechą relacji, jest społeczną dywidendą, która jest pochodną indywidualnych potrzeb w zakresie tworzenia i zachowania repu-

tacji. Kapitał społeczny zawiera się w stosunkach między ludźmi dotyczących działań zbiorowych nastawionych na obopólną korzyść. Sama współpraca polega na ciągłym doskonaleniu, jest procesem permanentnego uczenia się tego, jak zarządzać relacjami. Współpraca nie jest zatem czynnością rutynową (Andersson, Curley, Formica 2010: 23).

Oddziaływanie kapitału społecznego na poziomie społeczeństwa ma wielorakie konteksty. Na poziomie makro, zauważono związki między wartością kapitału społecznego w danej społeczności ze wskaźnikami określającymi stan zdrowia tej społeczności. Trudno jednak wskazać bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy między tymi zmiennymi (Kilpatrick, Abbott-Chapman 2007: 59). Można zadać pytanie czy dana społeczność „uzyskuje” lepsze wyniki w zakresie zdrowia, ponieważ ma wyższą jakość kapitału społecznego, czy w wyniku wyższej jakości infrastruktury ochrony zdrowia? Jeśli przyjąć, że wskaźniki zdrowia wynikają wprost z jakości i sposobu wykorzystywania infrastruktury medycznej, to łatwo przyjąć założenie, że to kapitał społeczny wpływa na rzeczywistą efektywność i zakres zastosowania infrastruktury. To kapitał społeczny „decyduje” o tym, w jaki sposób i komu, i w jakiej kolejności zostaje wykorzystany sprzęt rehabilitacyjny, w jaki sposób „obsługiwani” są pacjenci w placówkach służby zdrowia, nawet to, w jaki sposób, jak szybko i – niestety, czasami – czy w ogóle udzielana jest pomoc lekarska.

W skali gospodarek, kapitał społeczny identyfikowany jest zazwyczaj między innym za pomocą wskaźników określających partycypację obywateli w akcjach politycznych, poprzez pomiar frekwencji wyborczej, aktywne członkostwo w organizacjach trzeciego sektora. Przykładem zainteresowania rozwojem trzeciego sektora i aktywnością obywatelską posłużył się Putnam. Frekwencja wyborcza w Stanach Zjednoczonych zaczęła spadać od lat 60. XX wieku, a trend ten przyspieszył w latach 70. – pisze autor „Samotnej gry w kręgle”. Taki kierunek zmian zaczął być widoczny w krajach OECD z opóźnieniem dochodzącym do kilkunastu lat w stosunku do USA; poza Stanami Zjednoczonymi frekwencja zaczęła spadać około 1980 roku i przyspieszyła w latach 90. XX w. (Putnam 2004: 404). Podobnie sytuacja dotyczy zaangażowania w działalność partii politycznych; spadek ten rozpoczął się jeszcze w latach 60. i 70. XX wieku w USA, a następnie rozprzestrzenił na inne demokracje zachodnie. Spadek zainteresowania formalnymi aspektami demokracji dotyczył zwłaszcza młodszych generacji. Putnam wiązał te wskaźniki z obniżaniem się wartości kapitału społecznego (Putnam 2004: 405-406).

Niewątpliwie, frekwencja wyborcza stanowi miernik wartości kapitału społecznego, choć zapewne nie we wszystkich krajach ma ten miernik taką samą jakość stosowania. Należy podkreślić, że działania wpływające na wzrost frekwencji wyborczej nie zawsze mają odzwierciedlenie we wzroście kapitału społecznego; często zdarza się, że podnoszeniu frekwencji wykorzystywany jest kapitał społeczny w jego wersji spajającej, nie pomostowej; często głośnie się „przeciw”, a nie „za”. Czasami oddawane głosy odzwierciedlają pewien rodzaj niemoralnego familizmu lub są po prostu odzwierciedleniem pewnych partykularnych, doraźnych interesów. Jeszcze innym zagadnieniem jest bierność wyborcza. Tu prawdopodobnie zdecydowanie istotniejsze są czynniki nie mające związków z kapitałem społecznym w jego pomostowej formie. Wskazuje na to fakt, że udział w polityce często przyczynia się do infantylizacji sposobu myślenia (Schumpeter 2003: 262). Z drugiej strony, wydaje się, że wspieranie frekwencji poprzez umożliwienie wykorzystania możliwości głosowania przez Internet, szczególnie w gospodarkach

o niskim kapitale społecznym, zakładane cele będą dodatkowo negatywnie wpływały na uogólnione zaufanie. Niektórzy dopatrują się możliwości tworzenia się „elektronicznej demokracji”. Jednak w praktyce, możliwości zastosowania technologii informacyjnej dla np. celów wyborczych są ograniczone. Takie metody będą możliwe do zastosowania w przypadku osób niepełnosprawnych, dla których udział w głosowaniu często jest poważnym problemem (Porter 2001: 149).

Istotnym elementem kapitału społecznego, który jest zarazem obserwowalny, jak i mierzalny jest stosunek do mniejszości (ramka A). W tym kontekście wielokulturowość i otwartość jest swego rodzaju identyfikatorem kapitału społecznego. Wraz z obserwowanym obniżaniem się zasobów kapitału społecznego nieunikniony wydaje się proces transformacji systemów funkcjonowania społeczeństw i państw, który uwzględniać będzie kwestie wielokulturowości. Ma to tym większe znaczenie, że sam kapitał społeczny niezbędny jest chociażby dla obniżania kosztów transakcyjnych czy w procesie pozyskiwania wiedzy w działalności gospodarczej i innowacyjnej. Taka transformacja, z punktu widzenia *filozofii Zachodu*, musi dokonywać się poprzez inkorporację (a być może w dłuższym okresie marginalizację form opartych na *filozofii Zachodu*) *rozwiązań azjatyckich* (Cesana 2005: 249).

RAMKA A: Wielokulturowość i mniejszości narodowe

Kapitał społeczny jest krytycznym czynnikiem sprawiającym, że większość etniczna akceptuje koegzystencję w wielokulturowym społeczeństwie. Dzięki kapitałowi społecznemu udaje się ograniczać negatywne oddziaływanie wykluczenia społecznego. Dzieje się tak nie tylko poprzez akceptację wielokulturowości, ale stworzenie ram instytucjonalno-prawnych dla podejmowania praktycznych działań o charakterze społecznym i edukacyjnym przez członków mniejszości. Przykładem może być fakt, że dla dzieci imigrantów i mniejszości etnicznych istotnym czynnikiem wzmacniającym kapitał społeczny są zinstytucjonalizowane formy współpracy. Przykładem są osiągnięte wyniki w nauce. Dane zaczerpnięte z *National Longitudinal Study of Adolescent Health* wskazują na fakt, że na poziom osiągnięć szkolnych dzieci imigrantów wpływ ma działalność organizacji, które działają w otoczeniu imigranckich rodzin. Działalność organizacji religijnych i etnicznych korzystnie wpływa na osiągnięcia dzieci w szkole (Bankston, Zhou 2002: 22-28). W kwestii ograniczania zakresu wykluczenia społecznego niezwykle ważną rolę odgrywają instytucje, w tym przede wszystkim te, które zaangażowane są w dostarczanie usług społecznych (Cherti 2008: 48). Pomimo tego, że istnieje wiele różnych definicji pojęcia wykluczenia społecznego, zawierają one wspólne trzy charakterystyczne cechy: wykluczenie społeczne jest definiowane jako przeciwieństwo integracji społecznej; odnosi się do wyłączenia ze sfery gospodarczej, społecznej i politycznej; pojęcie może opisywać zarówno stan jak i proces lub też mechanizm.

W praktyce, wykluczenie społeczne może przybierać różne formy. W niektórych krajach wielu emigrantom przypisuje się brak odpowiednich umiejętności, wiedzy i kompetencji lub uznaje się, że wielu z nich nie jest „godnych zaufania” lub zachowują się w miejscu pracy w sposób „nieprzewidywalny”. Przekłada się to na udostępnianie miejsc na listach wyborczych partii politycznych; wielu środowiskach partyjnych

pokutuje przekonanie, że nominacja imigranta negatywnie odbije się na całym wizerunku partii. Podobne obawy podziela wielu przedsiębiorców, którzy deklarują, że imigrant zatrudniony na stanowisku bezpośrednio związanym ze sprzedażą lub obsługą klienta sprawi, że współpracownicy i klienci będą negatywnie postrzegać daną organizację biznesową (Burns, Carson 2006: 254-255). W sektorze edukacji, niektórzy imigranci osiągają relatywnie wysokie stanowiska. Instytucje te mogą zatem korzystać z większego kapitału społecznego, który generowany jest przez inkluzywne oddziaływanie na obce etnicznie środowiska. Przykładem takiego oddziaływania może być parlament Szwecji, gdzie szczeblu centralnym emigranci stanowią istotną grupę (Burns, Carson 2006: 296).

Wiele badań dotyczących rynku pracy i edukacji wskazuje, że różnice klasowe wpływają na sposób i stopień akceptacji imigrantów. Taka zależność przebiega też w drugą stronę: kwestie dyskryminacji i wykluczenia osób ze środowisk imigranckich. Jednak dużą część obserwowanych różnic w danych ilościowych nie może być tłumaczona przez żaden znany predyktor; znacząca część różnic między poziomami wybranych zmiennych określających kwestie dyskryminacji i wykluczenia pozostaje niewyjaśniona. Jako efekt dyskryminacji, ksenofobii i rasizmu, kraje płacą wysoką cenę w postaci bezpośredniego marnotrawstwa wielu kluczowych zasobów, a pośrednio narażają także kraje, w których zjawiska dyskryminacyjne występują na obniżenie międzynarodowego prestiżu. Rola dyskryminacji etnicznej w zwiększaniu bezrobocia i powiększania luki w postaci niewykorzystania możliwości gospodarczych zasobów siły roboczej podcina produktywność na coraz bardziej konkurencyjnym i wymagającym zglobalizowanym rynku. Ponadto dyskryminacja wpływa na powiększający się dystans w poziomie dochodów, a tym samym wpływa na ograniczenie popytu wewnętrznego, co jednocześnie negatywnie odbija się na krajowych producentach.

Dyskryminacja generuje także szereg problemów moralnych i etycznych; w tym problemy spójności społecznej, poczucia wspólnoty narodowej mieszkańców. Dodatkowo emigranci stanowią swego rodzaju kozła ofiarnego dla wielu ksenofobicznie nastawionych grup społeczeństwa, które obwiniają emigrantów za wszelkie niepowodzenia i problemy kraju. Z punktu widzenia podmiotów gospodarczych, wyraźnie uwidacznia się rosnące znaczenie ponadnarodowego modelu organizacji, zatem i wewnętrzne środowisko organizacji musi zawierać w sobie elementy pozwalające na akceptację innych kultur. Kapitał społeczny w tym zakresie pozwala na wzrost elastyczności realizowanych procesów i ułatwia nie tylko rozwiązywanie konfliktów, ale i sprawia, że organizacja lepiej radzi sobie z sytuacjami kryzysowymi o charakterze egzogenicznym (Krikken 2014: 86).

W Polsce, w Narodowym Spisie Powszechnym w 2011 roku narodowość polską zadeklarowało 97,09% ankietowanych (wliczając osoby deklarujące również drugą narodowość). 871,5 tys. osób (2,26%) zadeklarowało dwie narodowości – polską i niepolską, w tym 788 tys. (2,05%) polską jako pierwszą, a 83 tys. (0,22%) polską jako drugą. 596 tys. osób (1,55%) zadeklarowało wyłącznie niepolską narodowość, z czego 46 tys. osób (0,12%) zadeklarowało dwie niepolskie narodowości. Tabela A.1. przedstawia piętnaście najliczniejszych mniejszości narodowych.

Tabela A.1. Piętnaście najliczniejszych mniejszości narodowych w Polsce według NSP 2011

1	Ślązacy	846719
2	Kaszubi	232547
3	Niemcy	147814
4	Ukraińcy	51001
5	Białorusini	46787
6	Romowie	17049
7	Rosjanie	13046
8	Amerykanie	11838
9	Łemkowie	10531
10	Anglicy	10495
11	Włosi	8641
13	Litwini	7863
14	Żydzi	7508
15	Wietnamczycy	4027

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS 2013

Zidentyfikować można wiele innych grup etnicznych, przyczyniających się do krajobrazu kulturowego. Warto podkreślić, że przed II wojną światową około 30% obywateli było narodowości innych niż polska; w tym przede wszystkim żydowskiej, ukraińskiej, białoruskiej i niemieckiej. Ciekawym przykładem są Ukraińcy; choć oficjalnie w Polsce przebywa około 2 mln. osób pochodzenia ukraińskiego, umykają oni statystyce publicznej ze względu na fakt, że są to osoby, które wracają na Ukrainę tylko w celu przedłużenia polskiej wizy. W dużych miastach zauważalna jest obecność Wietnamczyków. W Warszawie stają się oni największą mniejszością w mieście. Obok wymienionych, w Polsce żyje (według oficjalnych statystyk) około 12 tysięcy Romów. Wielu z nich zostało w okresie komunistycznym zmuszonych do osiedlania się i podejmowania pracy w fabrykach (stąd ich obecność w miastach przemysłowych, takich jak Nowa Huta, Mielec czy Puławy) (Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Poland, 2011, 24). Znaczącym jest, że Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (stan na listopad 2018), powołując się na dane GUS i badanie NSP2011 nie uznaje za mniejszości Ślązaków i Kaszubów; jest to dość charakterystyczne podejście dla

administracji centralnej powołanej po wyborach z jesieni 2015 roku i dobrze wpisuje się w realizowaną politykę, której efekty są coraz wyraźniej widoczne w postaci destrukcji kapitału społecznego. Jak ta polityka przełoży się na pozycję Polski w światowych rankingach innowacyjności będzie widoczne dopiero za trzy-cztery lata.

Proces transformacji społeczeństw i gospodarek jest zjawiskiem niezwykle złożonym i czasami bieżące cele polityczno-gospodarcze stoją w sprzeczności z potencjałem, jaki wielokulturowość może wzmacniać w długim horyzoncie czasu. Niejednokrotnie procesy transformacji mogą eliminować wielokulturowość i otwartość cementując monolityczne pod względem etnicznym społeczeństwa, w których mniejszości zdają się funkcjonować w swego rodzaju gettach. Przykładem może być transformacja ustrojowa w Polsce. Związana ona była z dynamicznymi procesami zmiany zasad funkcjonowania gospodarki (więcej: Ramka B).

RAMKA B: Kapitał społeczny a problematyka zarządzania gospodarką

Przykładem efektów, jakie może przynosić kapitał społeczny w postaci dochodów do budżetu państwa może być tworzenie podmiotów gospodarczych działających w sferze usług publicznych. Rola kapitału społecznego w tym zakresie jest niebagatelna i pozwala na minimalizację przypadków nepotyzmu i nietransparentnych procedur skutkujących obniżeniem sprawności organizacji. Pozytywnym przykładem wykorzystania kapitału społecznego może być państwowa kanadyjska firma Hydro Quebec zajmująca się produkcją energii elektrycznej. Firma konkuruje np. z elektrowniami amerykańskimi, a plan działalności oparty jest na wytycznych ministerstwa przemysłu Kanady, które określają jedynie zakładany wzrost rentowności. Struktura zarządzania, jak i wysokość płac jest odzwierciedleniem tendencji rynkowych i nie odbiega od standardów w prywatnych korporacjach. Firma prowadzi nawet własne badania dotyczące możliwości usprawniania procesów pracy. Różnica między państwową firmą a prywatną korporacją polega tu tylko na tym, że Hydro Quebec przynosi budżetowi państwa około 30 mld. dolarów kanadyjskich (Kieżun 2012: 238).

Innym pozytywnym przykładem jest Dania i wykorzystanie przez administrację user-driven innovation (UDI). UDI jest siłą napędową administracji publicznej w Danii. Podejście duńskiego rządu do procedur związanych z tym typem innowacji zmusza do zastanowienia nad rolą innowacji w administracji; jak powinna być rozumiana innowacja w sektorze publicznym, kim jest użytkownik, jak rozumiana jest jego rola w procesie UDI w administracji? Jæger stwierdza, że transfer metody UDI do podmiotów administracji ma sens i jest wykonalny, że istotnym jest zredefiniowanie koncepcji UDI w zakresie, a jakim odzwierciedla na warunki funkcjonowania sektora publicznego (Jæger, 2009). Duńczycy charakteryzują się wysokim kapitałem społecznym, który doceniany jest przez administrację państwową i przez nią wzmacniany. Rząd dostrzega znaczenie budowania zaufania społeczeństwa do państwa, jego urzędników i procesów. Jako przykład może służyć e-administracja i ułatwianie załatwiania spraw urzędowych w sposób zdalny. Jest to tym istotniejsze, że stanowi

element walki z wykluczeniem cyfrowym osób starszych. Cyfrowe państwo nie działa, jeśli nie wszyscy będą mogli z niego korzystać. Zanim ruszą wielkie ważne procesy, jak np. informatyzacja służby zdrowia, jak największa część społeczeństwa powinna mieć nie tylko chęć korzystania, ale też odpowiednie kompetencje. Budowa systemu e-państwa rozpoczęła się w Danii już około 20 lat temu i rząd szybko doszedł do wniosku, że państwo nie musi się zmagać ze wszystkim samo, skoro są doświadczenia rynkowe; postawiono na współpracę administracji z sektorem bankowym. Załatwiając sprawy urzędowe, obywatele nie musieli dodatkowo wyrabiać sobie dostępów czy zakładać nowych kont, a wystarczyło, że mieli konta bankowe online. Sektor bankowy wziął również na siebie ciężar szkolenia obywateli z e-usług. Przełomową decyzją było wprowadzenie NemID, czyli jednego e-podpisu do wszystkich kontaktów z urzędami, bankami czy przychodniami.

Rola administracji w zarządzaniu gospodarką z wykorzystaniem potencjału kapitału społecznego nie kończy się na rozwiązaniach IT i e-państwie. Dla podnoszenia potencjału innowacyjnego ważnym jest by wspierać wszelkiego typu rozwiązania, które aktywizują współpracę sektorów nauki i przemysłu. Jednym z takich rozwiązań jest PUII (ang. Programme for University Industry Interface) opierający się na założeniu, że najbardziej istotne są umiejętności i kompetencje niezbędne do tworzenia nowej generacji zatrudnienia i nowych zawodów. Sprzyjają temu warunki korzystne dla rozwoju przemysłu i ICT przy jednoczesnym wykorzystaniu technologii w samym procesie podnoszenia kwalifikacji. PUII wykorzystuje dobre praktyki w szkoleniach wewnętrznych (także opartych na wykorzystaniu technologii) i działania mające zwiększyć potencjał małych i średniej wielkości przedsiębiorstw (Osborne, Sankey, Wilson, 2007: 114). Wsparcie współpracy między nauką i przemysłem znalazło swe odzwierciedlenie nie tylko w zapisach programów operacyjnych, ale także w wyspecjalizowanych inicjatywach UE. Przy wsparciu 22 przedsiębiorstw przemysłowych i instytucji akademickich z 11 krajów Europy uruchomiony został w ramach 6 Programu Ramowego Unii Europejskiej program CODESNET (COllaborative DEmand and Supply NETworks) ukierunkowany na rozwój współpracy przedsiębiorstw (sektora MSP) (Villa, Antonelli, 2009: VI).

Inny przykład aktywizacji współpracy i włączania do niej szerokiego grona interesariuszy pochodzi ze Stanów Zjednoczonych. Tam producenci oprogramowania stanęli w obliczu poważnych wyzwań związanych z outsourcingiem. Opracowano sposób na skuteczny transfer wiedzy poprzez wykorzystanie potencjału kapitału społecznego. Zarządzanie kontaktami z podwykonawcami dotyczyło wymiaru strukturalnego, poznawczego i relacyjnego i pozwoliło partnerom na wzrost stabilności sieci firm, redukcję barier wynikających z różnic kulturowych, a także zrozumienie i dzielenie wspólnych celów i wzmocnienie więzi w ramach sieci (Rottman, 2008: 173). Inne rozwiązanie podobnego problemu zastosowano w Finlandii. Zaangażowanie użytkowników w proces projektowania urządzeń wykorzystywane było w Nokii. W specjalnie organizowanych warsztatach z udziałem osób niepełnosprawnych, które większość swoich kontaktów społecznych opierają na wykorzystaniu mobilnych urządzeń komunikacyjnych przyniosło wiele pozytywnych efektów. W takich warsztatach brali także udział specjaliści-projektanci z Nokii. Wspólnie projektowano nie tylko samo urządzenie, jego funkcjonalność, design, ergonomię, ale także opro-

gramowanie. Z punktu widzenia, w projektowaniu nowych urządzeń, bardzo istotne były obserwacje dotyczące różnych sposobów wykorzystania urządzeń w zależności o typu i stopnia niepełnosprawności (Kraft, 2012: 132).

Dla wykorzystania potencjału kapitału społecznego na poziomie lokalnym wykorzystywane jest narzędzie pn. READ. Jest to rozwiązanie w zakresie kształtowania i relacji regionalnej polityki rozwoju. Narzędzie, które uwzględnia dane lokalne, ale także te, które dotyczą zmian w technologii informacyjnej, procesy internacjonalizacji i restrukturyzacji, ale także np. kwestie migracji. Jest to narzędzie, które wspomaga lokalnych decydentów w tworzeniu strategii dla zwiększenia lokalnego potencjału gospodarczego. Funkcjonowanie lokalnych, miejskich społeczności nie jest wyłączone z wpływów oddziaływania na poziomie krajowym lub międzynarodowym. Te oddziaływania muszą być uwzględnione w lokalnej polityce i tworzonych rozwiązaniach (Inman, Swanson, 2007: 188-189). Projektując politykę wspierającą rozwój i innowacyjność poprzez aktywizację działań wzmacniających kapitał społeczny, czy to na poziomie krajowym lub międzynarodowym, czy też na poziomie lokalnym, pamiętać należy, aby „narzucone” instrumenty mające na celu rozwój współpracy stały się efektywne, należy przede wszystkim szczegółowo poznać reguły rządzące decyzjami o podejmowaniu kooperacji. Interesującym przykładem mogą w tym zakresie być przedsiębiorstwa sektora MSP z Izraela. Wyniki badań koncentrujących się na problematyce zarządzania łańcuchem dostaw w przedsiębiorstwach sektora MSP w Izraelu wskazują na kilka istotnych obszarów, wśród których na pierwszym miejscu pojawia się współpraca. Kolejne pozycje zajmują planowanie i zarządzanie zasobami z wykorzystaniem systemów wymiany i udostępniania informacji, elastyczność produkcji, zastosowanie technologii informacyjnych i metod outsourcingu (Villa, Antonelli, 2009: 85-86).

Prawdopodobnie ten element transformacji był swego rodzaju „deflatorem” kapitału społecznego, gdzie jego wartość potencjalna w sposób naturalny zbliżyła się do realnej. Kowalik stwierdza, że „[...] najbardziej masowy ruch pracowniczy dokonał przewrotu, z którego wyłonił się jeden z najbardziej niesprawiedliwych ustrojów społecznych, jakie zna historia powojennej Europy” (za: Kieżun 2012: 238). Równocześnie tworzyła się i rozwijała przedsiębiorczość i wolny rynek. Zmiany te wspierała postępująca demokratyzacja i decentralizacja. Następowala komercjalizacja pewnych usług społecznych, co związane było z wycofaniem się państwa z pewnych obszarów. Zmniejszyła się przestrzeń dla *tradycyjnych* działań społecznych, co wynikało ze zwiększonych potrzeb konsumpcyjnych i postępującego od połowy lat 90. XX w. rozwoju technologii ICT (a co za tym idzie zmniejszenia się roli kontaktów osobistych) (Golinowska 2009: 248-249). W skali światowej decentralizacja i delegowanie uprawnień podczas podejmowania decyzji stały się popularne w tym samym okresie wczesnych lat 90. Pomimo tego istnieje przekonanie, że ludzie są coraz bardziej bezsilni a osiąganie wspólnych celów przez ruchy społeczne – mocno uzależnione od zdolności do pozyskania przychylności czwartej władzy. Wiadomym jest, że niektóre ruchy odśrodkowe (jak np. w Katalonii) stanowią ciągle poważne zagrożenie dla porządku neoliberalnego, zaś w niektórych

miejscach na świecie (jak np. w Syrii, Korei Północnej czy Rosji) udział w zorganizowanych (zazwyczaj odgórnie) akcjach społecznych jest formą legitymizacji władzy (Perrons 2004: 314-316), co widoczne jest też dziś w zjawisku astroturfingu, czyli takim sposobie rozsyłania komunikatów, aby w odbiorcy wyrobić przekonanie o prawdziwości zawartych w nich informacji i wiary w ich prawdziwość wykazaną przez niezależnych od siebie, indywidualnych internautów (nowy rodzaj manipulacji politycznej przez Internet).

Dowley i Silver podkreślają, że w krajach postkomunistycznych postępująca demokratyzacja miała i ma raczej niewielki ogólny związek z kapitałem społecznym. Wyniki niektórych badań wskazują na słabą pozytywną korelację między kapitałem społecznym a postawami społecznymi wspierającymi demokrację. Chodzi tu szczególnie o kwestie zaufania społecznego. Pamiętać należy jednak, że zaufanie w ujęciu interpersonalnym działa nie tylko prodemokratycznie. Wśród badanych zaangażowanych w wolontariat, a także wśród ankietowanych, którzy zadeklarowali większe zainteresowanie działalnością partii politycznych zazwyczaj większe zaangażowanie polityczne i społeczne wiązało się z większym poparciem zasad demokracji. Jednak w przypadku mniejszości etnicznych taka relacja już nie zachodzi; w tym przypadku bardziej zaangażowani członkowie organizacji w mniejszym stopniu podzielają idee i zasady demokracji niż członkowie wykazujący bardziej pasywne postawy. Teorii kapitału społecznego nie można zatem łatwo transponować z krajów o ugruntowanej demokracji społeczeństw państw w trakcie lub tuż po transformacji. W krajach postkomunistycznych procesy transformacji wzmacniają nie tylko potencjał wolnościowy mniejszości, lecz często przyczyniają się do ich (mniejszości) eliminacji z życia społecznego. Dzieje się tak w wyniku wzmacniania się grup większościowych, które ograniczają lub wręcz blokują aspiracje grup mniejszościowych. Dzieje się tak w imię wzmacniania integralności systemu w jego fizycznych (geograficznych) granicach, a także umocnienia własnej, dominującej pozycji. W tej sytuacji mniejszościowe grupy etniczne tracą nie tylko swoją pozycję w społeczeństwach postkomunistycznych, lecz także znajdują w sytuacji zagrażającej rozwojowi odmienności kulturowej, a często stają w obliczu ograniczania ich praw cywilnych czy politycznych (Dowley, Silver 2003: 116-117). Bywa, że dynamika procesów społecznych związana jest z radykalizacją postaw i – jak to w przypadku Polski po wyborach parlamentarnych 2015 roku – z postępującą przemocą symboliczną wobec grup mniejszościowych. Trudno w takim środowisku o wzrost zaufania społecznego, a stosunkowo niewielkie grupy nacisku tracą nawet możliwość artykulacji swoich praw. Niektórzy twierdzą, że jedynie fanatyzm jest czynnikiem, który sprawia, że działania grup społecznych są efektywne. Takie twierdzenie – zdaniem Russela – jest jednak sprzeczne z doświadczeniem historycznym. Efektywność nie jest celem samym w sobie i nie może stanowić jedyne go wyznacznika sukcesu. Pożądana przyszłość powinna opierać się w większym stopniu na współpracy, ponieważ to od współpracy zależy wspólny dobrobyt (Russell 2005: XXIV), a do tego niezwykle istotna jest edukacja – jej znaczenie i związki z kapitałem społecznym są nie do przecenienia (Ramka C). Warto skierować wysiłki, aby cele edukacji nie były sprzeczne z wolnością myślenia i zadawania pytań, z zaspokajaniem ciekawości i eksperymentowaniem.

RAMKA C: Edukacja a kapitał społeczny

Edukacja jest kluczowym elementem rozwoju kapitału społecznego. Wpływ edukacji można charakteryzować jako bezpośredni (oświata, edukacja podstawowa, na poziomie średnim, wyższym, także zawodowym i poprzez LLL – perspektywę uczenia się przez całe życie) i jako pośredni (poprzez zastosowania ICT czy związki z kulturą). Podkreślenia wymaga, że wczesna edukacja (rozumiana jako połączenie opieki, zabawy i nauki) ma znaczenie szczególne.

Sam system nauczania kształtowany jest w oparciu o zachowania reaktywne w miejsce proaktywnych. Polega to na ciągłym uleganiu wpływom środowiska społecznego, bieżącej polityki i mód (Uniwersytet Śląski, 2009: 8). Zinstytucjonalizowany system nauczania opiera swoje cechy na trzech typach reprodukcji: autoreprodukcji instytucji (gdzie powiela pewne warunki instytucjonalne swego istnienia), reprodukcji kulturowej (wzmacniając arbitralność wytwarzanej kultury) oraz reprodukcji społecznej (zatem odtwarzania stosunków między grupami) (Bourdieu, Passeron, 2006: 135). Wszystkie te typy reprodukcji są w swoistym miksie reprezentowane na każdym wspomnianym poziomie edukacji. Przykładem pozytywnego oddziaływania edukacji przedszkolnej w tym kontekście jest jej wpływ nie tylko rozwój w sferze intelektualnej, emocjonalnej czy społecznej, ale także zmiana postaw rodziców w zakresie ich zaangażowania i otwartości inicjatywy dotyczące edukacji. Ponadto, edukacja przedszkolna jest efektywną metodą wyrównywania szans edukacyjnych dzieci z obszarów zagrożonych wykluczeniem (PSDB, 2010: 22). Kolejnym przykładem jest projekt E-Szkoła, gdzie bardzo silnie widoczna jest autoreprodukcja instytucji, jednak pod zgoła innymi warunkami – w środowisku mocno zwirtualizowanym. Projekt ten ponadto jest narzędziem stawiającym ucznia w centrum i budującym wokół niego środowisko uczenia się, które zapewnia jednocześnie bezpieczeństwo oraz miejsce integrujące rodziców, nauczycieli i uczniów. Narzędzie ułatwia zatem zarządzanie procesem edukacyjnym (Polak, 2012). Według niektórych, technologia informacyjna powinna być jednym z kluczowych elementów podstawy programowej. Polska podstawa programowa każdego przedmiotu „powinna zawierać ogólne sformułowanie w rodzaju: uczniom należy umożliwić, w odpowiednich sytuacjach, rozwijanie i stosowanie umiejętności posługiwania się technologią informacyjną w poznawaniu [danego przedmiotu]” (Sysło, 2004). Podstawy programowe przedmiotów miałyby odnosić się do określonych metod obejmujących wykorzystanie ICT. Stąd, technologia informacyjna stanowiłaby narzędzie służące lepszemu dostępowi do informacji, pozwalającemu na szybszą i w większym stopniu nakierowaną na cel – analizę danych, tworzenie informacji, a – na końcu – podnoszenie wiedzy. Faktem jest, że przedmioty informatyczne powinny – jest to fakt niepodważalny – być w większym stopniu zintegrowane z nauczaniem pozostałych przedmiotów. Lecz takiej integracji wymagają w zasadzie wszystkie przedmioty nauczania. Przykładem może być brak koordynacji między programem nauczania historii oraz wiedzy o społeczeństwie na poziomie gimnazjum (WOS obejmuje problematykę XX wieku, a program historii XX wieku zaczyna się dopiero w pierwszej klasie liceum). Stąd edukacja informatyczna powinna przekształcać się w edukację informacyjną, gdzie celem byłoby podnoszenie kompetencji wykorzystania ICT w innych dziedzinach

wiedzy. Takie kompleksowe podejście do wykorzystania ICT w edukacji musi być jednak poprzedzone starannym audytem technologii, standaryzacją stosowanych rozwiązań i przygotowaniem właściwej, koherentnej podstawy programowej. Kilka lat temu przeprowadzono już przegląd szkół pod względem wykorzystania ICT (European Schoolnet, 2010).

Reprodukcja społeczna związana jest między innymi ze stałym wzrostem odsetka dzieci uczęszczających do przedszkola. Może to wpływać na trwałość zmian postaw społecznych dotyczących edukacji przedszkolnej. Działania wspierające zmiany postaw w tym zakresie powinny być oparte na rzetelnej i racjonalnej argumentacji dotyczącej korzyści wynikających z edukacji przedszkolnej – z jednej strony, zaś z drugiej na rozwoju współpracy w zakresie tego typu edukacji między bezpośrednimi interesariuszami a gminami (Pentor Research International, 2010, 85). Reprodukacja społeczna, z racji funkcjonującej zasady pomocniczości wymaga wsparcia na poziomie gminy. Wsparcie gmin, w których funkcjonują placówki edukacji przedszkolnej, powinno polegać na przydzielaniu dodatkowych punktów w projektach obejmujących dzieci z małych miast, które dotknięte są problemem wykluczenia czy bezrobocia. W takich gminach edukacja przedszkolna powinna stanowić element profilaktyki społecznej (PSDB, 2010: 6).

Jak wspomniano, dla kształtowania kapitału społecznego znaczenie bezpośrednie ma też kształcenie zawodowe. Obecnie widoczny jest pewien renesans tego typu form kształcenia, choć jeszcze kilkanaście lat temu szkoły zawodowe były likwidowane. Finansowanie działalności szkół zawodowych staje się jednym z ważniejszych pozycji w budżecie instytucji finansujących ten typ kształcenia. Dostępne statystyki tworzone w ramach realizowanych projektów badawczych nie wskazywały jednoznacznie na wielkość środków przeznaczonych na kształcenie zawodowe. Nie można także jednoznacznie zidentyfikować na jakie cele wydatkowane są środki przeznaczone na działalność oświatową (w tym na utrzymanie i modernizację budynków szkolnych, wyposażenie szkół, wynagrodzenia, w tym wynagrodzenia kadry dydaktycznej, współpracę z przedsiębiorstwami w zakresie praktyk zawodowych itp). Same wartości kwot finansowania są bardzo zróżnicowane, jak wskazują na to dane z raportów EURYDICE, GUS, SIO, ReferNet, czy z badania NetTrack (MEN, 2010: 23). Brakuje przede wszystkim rzetelnych informacji o kierunkach kształcenia i zmianach w tychże wynikających z potrzeb przedsiębiorstw, choć to właśnie Ministerstwa Edukacji oraz Nauki i Szkolnictwa Wyższego powinny koordynować działania zespołów, grup i jednostek związanych z pracami badawczymi i analitycznymi w obszarze szkolnictwa (Woźnicki, Aktualnie prowadzone i planowane studia, badania i ekspertyzy, dotyczące szkolnictwa wyższego i innowacyjności). Niedawne zmiany w systemie edukacji w Polsce nie poprawiły dostępu do jednoznacznych i aktualnych informacji o realizowanych programach i projektach w zakresie edukacji zawodowej. Jeszcze niedawno postulowano wprowadzenie szeregu reform systemu edukacji w Polsce polegających przede wszystkim na uatrakcyjnieniu oferty edukacyjnej. Stworzenie dostępu do szkoły ponadgimnazjalnej nie wydaje się działaniem wystarczającym, a na pewno nie dla tworzenia takiej edukacji, która wspierałaby rozwój kapitału społecznego. Przede wszystkim niezbędne jest podnoszenie jakości nauczania, a także

tworzenie systemów niezależnych ocen poprzez zewnętrzne egzaminy oraz podniesienie wynagrodzeń nauczycieli, zwłaszcza tych, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki nauczania. Tworzone są już obecnie systemy monitoringu absolwentów na rynku pracy. Ma to nie tylko pozwolić na ocenę działalności szkół, ale także przynieść wiedzę samym absolwentów odnośnie aktualnych wymagań na rynku pracy (Sztanderska, Wojciechowski, 2008: 44-45). Monitorowanie absolwentów musi iść w parze z cyklicznymi badaniami popytu na pracę i określone zawody. Należałoby wrócić do zarzuconej idei powiązania szkolnictwa z przedsiębiorstwami, zwłaszcza szkolnictwa wyższego z pracodawcami. Pozostaje jednak kwestią otwartą, w jakim stopniu należy angażować pracodawców ze strategicznym planowaniem w zakresie podaży zawodów. Przeciwno takim ścisłym powiązaniom przemawia fakt, że popyt pracodawców zgłaszany jest w zakresie prac, które niezbędne są w teraźniejszości, a ewentualne planowanie działań podmiotów gospodarczych w przyszłości opiera się na prostej ekstrapolacji teraźniejszych warunków funkcjonowania (w zakresie zarówno popytu, jak i potencjału jego zaspokajania). Generalnie, planując usprawnienie systemu szkolnictwa zawodowego należy pamiętać o niezwykle szybkim postępie w zakresie technologii wykorzystywanych w większości wykładanych tam przedmiotów technicznych. Można mieć na uwadze możliwości zastępowania niektórych technologii zwirtualizowanymi jej formami; przykładowo: wykorzystania istniejących możliwości wirtualizacji środowiska pracy mechaników samochodowych bez niezbędnego wyposażenia dydaktycznego w postaci najnowszych modeli silników pojazdów. Innym problemem jest sposób dofinansowania poszczególnych kierunków kształcenia i ewentualnego systemu, jakim należałoby wspierać kierunki wymagające większych nakładów finansowych. Przykładem są tu uczelnie, które rozwijają się głównie w oparciu o uruchamianie kierunków kształcenia, które nie wymagają specjalnie wysokich nakładów (takie jak pedagogika, zarządzanie, administracja itp.). Prawdopodobnie, istotnym usprawnieniem w tym zakresie byłoby uświadomienie podejmującym decyzję o wyborze kierunków kształcenia kwestii perspektyw zatrudnienia. Na poziomie mezoekonomicznym, prognoza miejsc pracy czyniona w perspektywie planowania strategicznego musi stanowić nieodłączny element strategii rozwoju, zatem włączenie do tego procesu uczniów-kandydatów do szkół wyższych byłoby elementem wspierającym rozwój kapitału ludzkiego, a jednocześnie działaniem o charakterze quasi edukacyjnym. Bilansowanie popytu i podaży pracy w poszczególnych zawodach stanowi podstawę dla efektywnych działań na poziomie administracji i w założeniu zapewnić ma odpowiedni klimat współpracy z interesariuszami, stąd też można mówić o pośrednim wpływie na wzrost wartości kapitału społecznego, a zaufania w ogólności (Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, 2011: 66). Wyraźnie widać tu swoiste sprzężenie zwrotne. Czynniki społeczne, kulturowe i cywilizacyjne wpływają na sposób funkcjonowania szkół wyższych; mogą między innymi wpływać na relację szkoła wyższa – innowacyjność gospodarki regionu. Jednak wpływ ten nie przekłada się w sposób automatyczny na innowacyjność danego kraju. Wpływie modelu funkcjonowania uczelni wyższej na rozwój gospodarki opartej na wiedzy można obserwować w długiej perspektywie (Politechnika Warszawska, 2010: 46).

Generalnie to sprzężenie zwrotne uwidacznia się także na poziomie instytucji; rozwojowi instytucji szkolnictwa wyższego sprzyja współpraca między uczelniami, między uczelniami i pracodawcami, a także silne i spójne wsparcie lokalnych partnerów biznesowych – począwszy od dużych firm, po regionalne agencje rozwoju, władze lokalne. Aby efektywnie wykorzystać potencjał uczelni należy przede wszystkim zapewnić wysokiej jakości zarządzanie, ale także działania w zakresie kreowania potencjału miast i ludzi poprzez rozszerzanie uczestnictwa w szkolnictwie wyższym i programach rozwoju talentów, zachęcanie, promowanie i utrzymanie talentów oraz przyczynianie się do spójności społecznej (Politechnika Warszawska, 2010, 90).

Jak wspomniano, na rozwój kapitału ludzkiego ma także wpływ perspektywa uczenia się przez całe życie (LLL). Za koncepcją LLL stoi przekonanie, że kształcenie przez całe życie daje silne podstawy do lepszej konsolidacji społeczeństwa. Z tego punktu widzenia strategię LLL można traktować, jako kluczowy determinant wzrostu gospodarczego. Zakres oddziaływania LLL jest także istotny z punktu widzenia niwelowania nierówności w dostępie do edukacji o wysokiej jakości, co przekłada się także na niwelowanie różnic w dochodach (także między mieszkańcami miasta i wsi, ale również między społecznościami zamieszkującymi różne regiony i sub-regiony Europy). Realizacja zadań związanych z perspektywą uczenia się przez całe życie może opierać się na działaniach odgórnych lub oddolnych (top-down lub bottom-up). Działania oddolne polegają na wypełnieniu bieżących potrzeb na lokalnym rynku, w lokalnej społeczności, stąd tak istotnym jest „zaprężenie” kapitału społecznego do ich planowania i realizacji. Wówczas potrzeby realizowane są przez lokalne organizacje i instytucje szkoleniowe i naukowe, choć zazwyczaj są to instytucje pozarządowe. Zapotrzebowanie na działania „oddolne” zgłaszane są przez lokalny samorząd a podnoszenie wiedzy odbywa się za pomocą krótkich, płatnych zazwyczaj kursów. Strategia ta jest zazwyczaj wykorzystywana dla realizacji kursów zawodowych. Działania odgórne dotyczą podnoszenia wiedzy i kwalifikacji osób ze zidentyfikowanych uprzednio grup społecznych lub zawodowych i realizowane jest w układzie horyzontalnym. Mogą to na przykład być szkolenia dla grup bezrobotnych – najczęściej w sytuacji bezrobocia strukturalnego. W tej kategorii znajdują się także szkolenia dla grup etnicznych, często wykluczonych (Eftimova, 2007: 155-157).

Podsumowując, nie tylko rozwój ICT, ale przede wszystkim rosnący deficyt uogólnionego zaufania sprawia, że edukacja wymagać będzie nowej, różnej od dotychczasowej wiedzy i nowych form kapitału społecznego. Przykładem mogą być obecnie dostępne systemy pomiaru osiągnięć edukacyjnych. Wynikają one z przyjętych przez instytucje standardów, lecz placówki edukacyjne starają się dostosować przeprowadzane testy w taki sposób, aby ich wyniki w lepszym świetle ukazywały działalność dydaktyczną. Zmiany w systemie edukacyjnym na poziomie podstawowym i średnim wymagać będą większego zaangażowania środowisk obecnych na obrzeżach instytucji edukacyjnych. Także sami rodzice będą musieli podjąć się nowych form współdziałania i wspierać zmiany w obrębie wspólnej odpowiedzialności za kształt procesów edukacyjnych (Griffith, André-Bechely, 2008: 49). Istotnym czynnikiem jest także to, że współczesne społeczeństwo zmieniło się w kierunku wielokulturowości, co jest wynikiem ciągłych interakcji między różni-

cowanymi kulturami oddziałyującymi na siebie. Programy nauczania zaczynają powoli odzwierciedlać te zmiany (Allemann-Ghionda, 2005: 171). Podstawą zmian idących w kierunku polepszenia jakości i rozbudowy relacji między środowiskami zaangażowanymi w większym lub mniejszym stopniu w kwestie edukacji, powinny być adekwatne reformy. Podstawą powinna być zmiana polegająca na stworzeniu systemu edukacyjnego, w którym strach zostaje całkowicie wyeliminowany. Należy stworzyć środowisko, w którym możliwym jest wykazywanie własnej inicjatywy, a ewentualna porażka nie wiąże ze sobą przykrych skutków (Russel, 2005: 40). Ważna w tym jest też edukacja w obszarze kultury; jak wspomniano, dla rozwoju kapitału społecznego ma znaczenie odpowiednie kształcenie w zakresie kultury. Znaczenie ma tu zarówno kultura wysoka, jak i treści kultury popularnej.

Obok edukacji, w kontekście znaczenia kapitału społecznego, niezwykle ważna jest rola relacji społecznych, które służą tworzeniu zasobów kultury. W Polsce to znaczenie, dostrzeżone przez administrację rządu Donalda Tuska, który wykorzystał zespół ekspertów tworzących Długookresową Strategię Rozwoju Kraju, w której postulowano, między innymi:

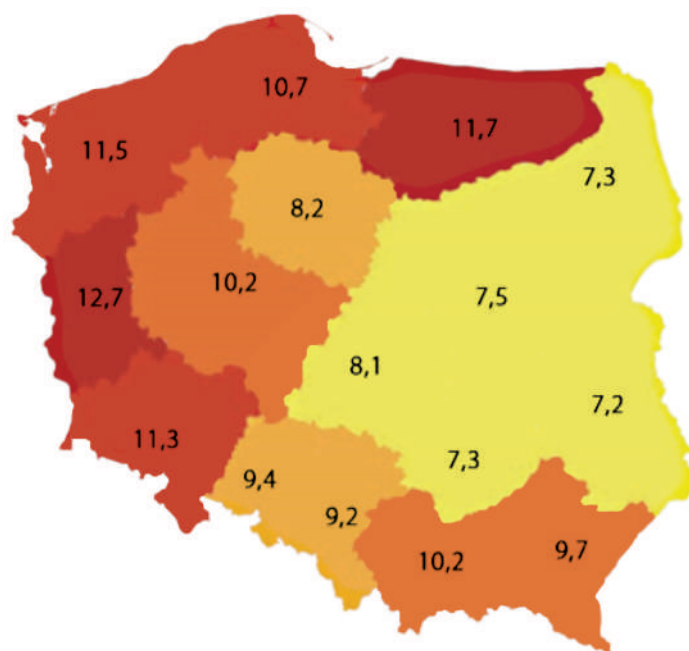
- zapewnienie powszechnego, otwartego dostępu w postaci cyfrowej do dziedzictwa poprzez powszechną jego digitalizację;
- digitalizację całości wspólnego dziedzictwa kulturowego oraz stworzenie systemu instytucji i narzędzi zapewniających jego archiwizację;
- wsparcie procesu archiwizacji i udostępniania bieżących treści, w tym treści kultury popularnej – jako zapisu kultury bieżącej i dziedzictwa dla przyszłych pokoleń;
- oddolną digitalizację w oparciu o sieć bibliotek publicznych;
- rozwój kierunków szkolnictwa wyższego kształcących kadry sektora kreatywnego o odpowiednich kompetencjach cyfrowych;
- stworzenie mechanizmów e-partycypacji obywatelskiej: konsultacji i dialogu społecznego z pomocą technologii;
- stworzenie sieci lokalnych centrów aktywności cyfrowej – nowego typu instytucji kulturowo-obywatelskich, umożliwiających aktywność kulturową i społeczną, przy wykorzystaniu technologii cyfrowych jako znaczącego – choć nie jedyne – narzędzia;
- wspieranie nowych modeli dystrybucji treści – w tym treści kultury popularnej – wykorzystujących możliwości technologii cyfrowych;
- realizowanie koncepcji misji publicznej w odniesieniu do nowych form medialnych i usług powstających w oparciu o technologie cyfrowe. (KPRM, 2011: 131-132)

Założenia te miały przyczynić się do wspierania rozwoju kapitału społecznego, a tym samym rozwoju społeczno-gospodarczego państwa.

W Polsce, wyniki badań wskazują, że poziom kapitału społecznego jest bardzo niski. Na ten fakt składają się poważne deficyty zaufania, bierność obywateli, w tym bardzo niskim poziomie uczestnictwa w działalności stowarzyszeń i organizacji oraz fluktuująca

erozja władzy. Mają na to negatywny wpływ patologie w instytucjach gospodarczych i politycznych. Szczególnie istotne jest, że więzi społeczne ograniczają się do rodzin, a społeczności lokalne ulegają osłabieniu. Można owszem powiedzieć, że niski kapitał społeczny jest spuścizną po okresie realnego socjalizmu (kapitalizmu państwowego), mieszkanki paternalizmu z dyktaturą polityczną, ale czy sam proces transformacji nie ułatwił odbudowy więzi społecznych? Polaryzacja w życiu politycznym i społecznym, konkurencja w miejscu pracy, ubóstwo i bezrobocie, potęgujące się rozwarstwienie społeczne i rosnące dysproporcje w wynagrodzeniach stanowią elementy, które zdecydowały o dalszej destrukcji kapitału społecznego. Podkreślić należy, że osłabienie kapitału społecznego jest istotnym problemem dla dalszego rozwoju Europy Wschodniej (Bartkowski 2003: 189). Zaufanie społeczne może być budowane jako produkt uboczny uczestnictwa w stowarzyszeniach, ponadto, samo państwo może promować udział w stowarzyszeniach, stąd niektóre społeczności obdarzone są większym, a niektóre mniejszym zasobem kapitału społecznego (Herreros 2004: 99). Innym przykładem wzmacniania kapitału społecznego może być działalność w wolontariacie, który niweluje zróżnicowane pod względem społecznym, kulturowym, czasami etnicznym jednostki w podejmującej wspólne działania grupie. Działalność tych grup zależna jest od uzyskania społecznego zaufania otoczenia (Miyata, Ikeda, Kobayashi 2008: 232-233).

Rys. 2.1. Liczba stowarzyszeń i fundacji w województwach per capita (nie licząc miast)

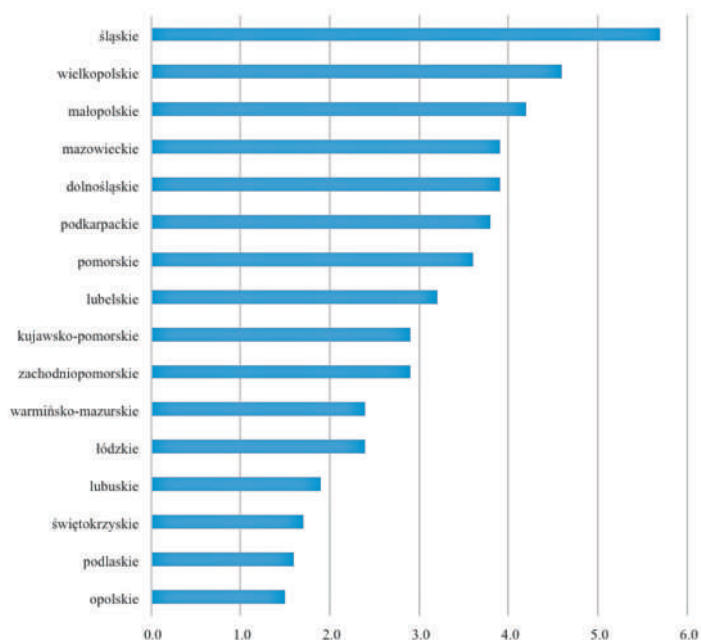


źródło: Jan Herbst, Geografia polskiej ekonomii społecznej, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006

Za główne źródło deficytu kapitału społecznego i ekonomii społecznej w Polsce Hausner uważa kryzys zaufania będący efektem schedy po czasach komunizmu. Erozję kapitału społecznego uzasadnia spadkiem po *ancien régime*, kiedy to został zahamowany rozwój gospodarki społecznej i następowało ograniczenie zaufania publicznego połączony z niskim poziomem uczestnictwa w życiu społecznym (Amin 2009:11-12). W Polsce realizowane pod przymusem idee spółdzielczości przyniosły raczej ujemne – pod względem wartości kapitału społecznego – skutki. Dodatkowo, na aktywność społeczną przekłada się ciągle podział polityczny sprzed 1918 roku. Badania Herbst dotyczące geografii społecznej w Polsce z 2006 roku wskazują, że na poziomie gmin wskazać można na znacznie wyższy poziom aktywności obywatelskiej w zachodniej Polsce w porównaniu do wschodniej części kraju (Rysunek 2.1.). Podział ten przebiega wzdłuż linii wyznaczającej granice byłych Prus, Austrii i Rosji. Herbst pisze, że obok różnic kulturowych na taki podział nakładają się czynniki strukturalne obejmujące takie kwestie jak wielkość miast, gęstość rozmieszczenia gmin, gęstość zaludnienia (Amin 2009: 209-210).

Przykład organizacji trzeciego sektora odzwierciedla rolę, jaką te organizacje pełnią w przestrzeni ekonomiczno-społecznej. Będąc zinstytucjonalizowaną formą aktywności społecznej są wyrazem zaangażowania obywatelskiego przede wszystkim w rozwiązywanie problemów społecznych. Są zatem instytucją obrazującą kapitał społeczny na poziomie regionu. W Polsce, widoczny dystans między regionami wschodnimi a pozostałymi regionami kraju wynika z wielu czynników natury infrastrukturalnej (Rys.2.2.).

Rys. 2.2. Liczba stowarzyszeń w 2016 roku (bez OSP) z wyłączeniem dużych miast (w tys.)



źródło: opracowanie własne

Czynniki strukturalne i kapitał społeczny mierzony liczbą stowarzyszeń wpływa na atrakcyjność inwestycyjną regionów (ramka D poniżej).

Dodatkowym czynnikiem determinującym niski kapitał społeczny Polski wschodniej jest niewielkie zaufanie do władz publicznych oraz brak elit lokalnych (Kudłacz 2007: 209-211). Do najbardziej negatywnie wpływających na sytuację wschodnich województw należą m.in.:

- niski poziom urbanizacji;
- nadmiernie wysokie zatrudnienie w rolnictwie i duża skala absorpcji do pracy prostej;
- niedorozwój systemu komunikacji lądowej;
- brak wystarczającej liczby przejść granicznych;
- szara strefa związana z wymianą handlową z Ukrainą i Białorusią;
- niska jakość sieci teleinformatycznych i wielkość obszarów na jakich występuje wykluczenie cyfrowe;
- niski udział usług rynkowych w wytwarzaniu wartości dodanej brutto;
- zagrożenie wysokim i trwałym bezrobociem;
- niskie kwalifikacje zasobów ludzkich i niewielki udział specjalistów w zatrudnieniu;
- niskie dochody z pracy;
- niskie uzwiązkowienie;
- uzależnienie dużych grup społecznych od świadczeń socjalnych;
- najwyższe w kraju wskaźniki starzenia się;
- relatywnie niski stopień rozwoju przedsiębiorczości i niskie nakłady inwestycyjne;
- najwyższe w skali kraju saldo migracji wewnętrznej i wysokiej migracji zewnętrznej;
- niski udział osób z wykształceniem średnim i wyższym w populacji mieszkańców;
- najniższy w kraju wskaźnik uczestnictwa w edukacji przedszkolnej dzieci w wieku 3–5 lat (PAG Uniconsult 2010: 36-38).

Jeszcze jednym ważnym wskaźnikiem ukazującym obniżanie się poziomu kapitału społecznego jest spadek zainteresowania uczestnictwem w sformalizowanym kulcie religijnym. Zaobserwowany i zbadany w Stanach Zjednoczonych spadek udziału w zorganizowanym życiu religijnym rozpoczął się w latach 60., zaś podobny trend widoczny jest obecnie w Polsce. Kolejnym odzwierciedleniem obniżającego się kapitału społecznego jest spadek wskaźników uzwiązkowienia (Putnam 2004: 407-408;). Dodatkowo, nierówność powoduje erozję kapitału społecznego, w tym zwłaszcza w znaczeniu zaufania i odpowiedzialności obywatelskiej. Zmniejsza się udział w sferach życia społecznego skoncentrowanego we wspólnych przestrzeniach w znaczeniu geograficznym, jak parki, lokalne związki sportowe itp. nierówności dochodów w poszczególnych regionach są ściśle związane z różnicami w wskaźnikach przestępczości (UNDP 2001: 17).

RAMKA D: Kapitał społeczny a rozwój regionalny

Rozwój regionów w ujęciu województw jest związany z liczbą wprowadzanych innowacji i z jakością oraz intensywnością procesu innowacyjnego. Innowacje przekładają się na tworzenie przewag konkurencyjnych opartych o wiedzę, kapitał intelektualny i społeczny kapitał rozwoju (Boni, 2011: 34). Na poziomie regionu, ważne są także kooperacji i współpracy między poszczególnymi aktorami. Dla zwiększania atrakcyjności inwestycyjnej a zatem też dla budowy przyjaznego klimatu dla rozwoju w zwiększaniu wartości kapitału społecznego niezbędne są także działania skierowane na rozwój instytucji kultury. Jütte wymienia to następujące działania (Jütte, 2007: 98):

- promowanie oceny potrzeb regionu we współpracy z instytucjami o charakterze społecznym, gospodarczym i instytucjami kultury,
- zapewnianie standardów jakości (w tym przyznawanie lokalnych znaków jakości),
- poprawę przejrzystości przepisów i promowanie kształcenia ustawicznego oraz doradztwo w zakresie możliwości wykorzystania możliwości tego typu kształcenia,
- włączenie problematyki społecznej i gospodarczej w działania mające na celu tworzenie polityki regionalnej dotyczącej kwestii kultury.

Zakres działań, które skierowane na rozwój regionalnej gospodarki opiera się na koncepcji zrównoważonego rozwoju. Problematyka zrównoważonego rozwoju dotyczy przede wszystkim ograniczenia ubóstwa, zwiększenia produkcji żywności bez szkody dla środowiska naturalnego, promowania form budownictwa dla mniej zamożnych, zwiększenia dostępności do świadczeń opieki zdrowotnej, lepszego wykształcenia i wyższych wskaźników skolaryzacji (na wszystkich poziomach), szerszego wykorzystania OZE. Sama koncepcja zrównoważonego rozwoju skonstruowana przez UNDP nie jest jednak precyzyjna. Prowadzone badania obejmujące obszary, które składają się na tę koncepcję wskazują, że definicja zrównoważonego rozwoju będzie nadal ewoluować. Prowadzone badania dotyczą takich obszarów jak rolnictwo, użytkowanie gruntów, przemysł, usługi, turystyka (Krzysztofek, 2002: 25-26).

W Polsce zarówno na poziomie kraju, jak i poszczególnych województw tworzone są strategie rozwoju oparte na koncepcji zrównoważonego rozwoju. Kwestie związane z kapitałem społecznym i innowacjami zajmują zazwyczaj w nich dość eksponowane miejsce. Jednak nie zawsze praktyczne przełożenie na działania operacyjne pozwala na uznanie, że przygotowane i zatwierdzone strategie mają większe znaczenie gospodarcze. Przykładem może być jedno z województw ściany wschodniej (woj. podlaskie), gdzie strategiczne podejście do planowania rozwoju innowacyjnego regionu nie wychodzi poza ogólnie przyjęte hasła i slogany. Pomimo, że formalnie podkreśla się znaczenie kapitału ludzkiego i społecznego w procesie rozwoju gospodarczego, przy jednoczesnym dostrzeżeniu deficytu kapitału w formie rzeczowej oraz wskazuje na rzekomą atrakcyjność dla działalności innowacyjnej, która ma wynikać z położenia transgranicznego, wielokulturowości i wieloetniczności oraz atrakcyjności przyrodniczej, istniejące braki instytucjonalne oraz deficyty

wsparcia ze strony administracji samorządowej zdają się niweczyć dość trafnie zidentyfikowane potencjały rozwojowe (Jasiński, 2004: 144).

Dla budowy potencjału gospodarczego regionu oraz zwiększania jego atrakcyjności inwestycyjnej istotnym czynnikiem jest włączenie w procesy gospodarcze potencjału akademickiego. Przykładem może być tu województwo mazowieckie, które jest regionem o stosunkowo wysokim potencjale akademickim; edukacji wyższej sprzyja dynamiczny rozwój uczelni, które stanowią blisko 1/4 ogólnej ich liczby w kraju. Rozwój kapitału społecznego w kontekście kształcenia stanowi jeden z najważniejszych priorytetów Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2020 roku (Politechnika Warszawska, 2010: 10). Ale i tu pojawia się problem dopasowania oferty edukacyjnej do przyszłych potrzeb rynku pracy. Wśród mazowieckich uczelni, zwłaszcza niepublicznych panuje „moda” na tworzenie kierunków o charakterze ekonomicznym i administracyjnym. Badania obejmujące kwestie jakości kształcenia wskazują, że poszerzanie uprawnień do prowadzenia studiów na poziomie magisterskim nie jest równoznaczne ze wzrostem jakości kształcenia, co potwierdzają liczne oceny warunkowe i negatywne nadane przez Państwową Komisję Akredytacyjną (Politechnika Warszawska, 2010: 184).

Obok potencjału akademickiego kluczowe znaczenie ma infrastruktura publiczna, która jest obok pracy i kapitału jednym z czynników produkcji. Jest to ten czynnik produkcji, który zwiększa produktywność kapitału prywatnego, ale także powoduje zmniejszenie kosztów transakcyjnych. Jest to czynnik produkcji występujący w zagregowanej funkcji produkcji obok kapitału i pracy. Współpraca prężnych ośrodków naukowych z organizacjami realnej gospodarki zwiększa potencjał wdrażania innowacji, zatem wpływa także na produktywność przedsiębiorstw. Dodatkowo, infrastruktura społeczna ma wpływ na tworzenie i rozwój kapitału społecznego, zatem może wpływać bezpośrednio na stosowane w przedsiębiorstwach technologie (Instytut Badań Strukturalnych, 2009: 111). Jedną z barier dla współpracy środowisk nauki i biznesu jest brak odpowiedniego przepływu informacji między przedstawicielami tych środowisk. Ocenia się, że brakuje nawet jednostek organizacyjnych na uczelniach wyższych, które prowadziłyby ewidencję prac badawczych realizowanych przez dany ośrodek naukowy. Brak świadomości korzyści jakie wynikają z komercjalizacji wyników badań. Dotyczy to też przedsiębiorców, którzy nie doceniają możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki współpracy z sektorem nauki. Problemem jest także oferta instytucji naukowych, a raczej – szeroko wskazywane przez przedstawicieli biznesu – jej niedopasowanie do realiów gospodarczych, a często i stanu obowiązującego prawa. Brakuje też, wśród przedstawicieli biznesu tych, którzy rozumieliby specyfikę wyższej uczelni czy instytutu badawczego (Aurea-Mediocritas, 2008: 47). W tworzeniu potencjału dla współpracy nauki z biznesem niebagatelne znaczenie ma administracja i działania wspierające współfinansowanie ze środków Unii Europejskiej. System wsparcia współpracy nauki z biznesem oraz potencjał komercjalizacji uwzględnia następujące kwestie i fakty (Tamowicz, 2009: 48-49):

- wzrost zainteresowania komercjalizacją i przedsiębiorczością akademicką wynika z pewnej mody, ciekawości tego tematu oraz dostępności środków publicznych,
- zasoby twórców są rozłożone bardzo niejednorodnie i koncentrują się głównie w sektorze uczelni technicznych (a nie humanistycznych)

- konieczne jest wspieranie projektów stanowiących pakiet działań w tym w szczególności zmian organizacyjno-regulacyjnych na uczelniach
- uczelnie tworzą i wdrażają wewnętrzne uregulowania dotyczące zasad procesu komercjalizacji,
- problemem polskiej komercjalizacji jest słabość struktur pośredniczących tj. uczelnianych centrów transferu technologii,
- niezbędne jest zapewnienie stabilnych dochodów pośrednikom procesu komercjalizacji,
- rośnie znaczenie funduszy zaangażowanych i venture capital.

Na pozycję regionu na mapie atrakcyjności inwestycyjnej wpływa poziom zamożności mieszkańców. Jest on też wypadkowa potencjału ekonomicznego, lecz nie w pełni odzwierciedla statystyki innowacyjności. Bank Światowy nie interpretuje „biedy” jako konkretnego uwarunkowania życia, nadając temu pojęciu wymiar abstrakcyjny, utożsamiając go z wrogiem, z którym należy walczyć równie niekonkretnymi narzędziami polityki gospodarczej (De Angelis, 2012: 313). Stopa ubóstwa informuje o tym jaki odsetek osób utrzymuje się z dochodów niższych od ustalonego progu. Statystyki krajów UE nie są w tym zakresie w pełni porównywalne (Ministerstwo Rozwoju regionalnego, 2007: 50). Konwergencja między najbogatszymi a najbiedniejszymi regionami Polski praktycznie nie występuje. Podregiony w latach 1995-2005 względnie ubożały, głównie za sprawą znacznie szybszego niż przeciętny wzrostu dochodu w początkowo najbogatszych regionach (Wójcik, 2008: 58-59). Stopa ubóstwa w Polsce w 2004 roku była nieco wyższa niż przeciętna w krajach, które wówczas przystępowały do UE. Najniższą stopę ubóstwa w 2004 roku notowały Czechy (8%) i kraje skandynawskie (9-10%), zaś najwyższą – Irlandia (21%) oraz Portugalia, Hiszpania, Włochy i Grecja. W roku 2005 Polska, podobnie jak Litwa i Łotwa oraz kraje południa kontynentu znajdowała się w grupie krajów o najwyższej stopie ubóstwa relatywnego. Stopa ubóstwa relatywnego związana jest z różnicami dochodowymi; w 2005 roku największe różnice w dochodach notowała Portugalia, a najmniejsze – kraje skandynawskie (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2007: 52). Trzydzieści lat po wejściu Polski do Unii Europejskiej stopa skrajnego ubóstwa w Polsce wyniosła 4,3% (w 2017 roku). W porównaniu do 2016 r., spadła o 0,6 pkt. proc. Sytuacja przede wszystkim poprawiła się na obszarach wiejskich. Z danych GUS wynika, że w 2017 r. w odniesieniu do poprzedniego roku, odnotowano zmniejszenie się zasięgu wszystkich analizowanych typów ubóstwa (Forbes, 2018).

Kolejnym wskaźnikiem pokazującym stopień rozwoju regionu jest wykorzystanie internetu. Polska stała się już społeczeństwem sieciowym; już w 2007 roku liczba przyłączy (w postaci linii stacjonarnych, telefonów komórkowych, bezprzewodowego dostępu do internetu, ale także przyłączy linii telewizji kablowej wykorzystywanych jako łącza internetowe) przekraczała liczbę 45 milionów. Ten potencjał komunikacyjny wpływa także na możliwości podejmowania działań społecznych (Polska mobilna, 2007: 9). Liczba internautów w Polsce w styczniu 2018 roku wyniosła ogółem 28 mln, z czego tych, którzy wykorzystują komputery osobiste i laptopy (komputery osobiste używane w domu oraz w pracy) było 24,3 mln, a z urządzeń mobilnych (smartfony

i tablety) 22,1 mln (PBI, 2018). Ciekawie przedstawia się dostęp mobilny do internetu. W tym przypadku zarysowuje się wyraźne zróżnicowanie między poszczególnymi regionami. Internet mobilny w Polsce pozwala na średnie pobieranie danych z prędkością 24,5 Mbps. To uśredniony wynik dla wszystkich operatorów w kraju. Jednak w niektórych województwach prędkość pobierania danych jest dużo niższa; w województwie podlaskim najwyższa prędkość pobierania danych wynosi średnio 11,97 Mbps, w warmińsko-mazurskim jest to 7,51 Mbps, a w lubuskim (ściąganie danych) z prędkością 5,4 Mbps (Komputerświat, 2018). Wskaźniki te dość dobrze odzwierciedlają także atrakcyjność inwestycyjną, innowacyjność regionu oraz kapitał społeczny.

Oceniając atrakcyjność inwestycyjną województw bierze się pod uwagę mikroklimaty inwestycyjne. Mikroklimat zasobów pracy; wyróżnia się pod tym względem obszary zachodnie Polski, o wysokich korzystnych wartościach wskaźnika, oraz wschodnie, o wyraźnie słabszych jego wartościach. Mikroklimat infrastruktury technicznej; dzieli Polskę na wschód i zachód oraz mocno wyróżnia gminy położone na południu Polski, znajdujące się w obrębie administracyjnym województw śląskiego, małopolskiego i podkarpackiego. Najślabiej ocenione zostały gminy województw wschodnich. Analiza atrakcyjności inwestycyjnej przynosi szereg zaleceń dla działań, które w swych założeniach mają przyczynić się do rozwoju. Przykładem może być tu wspomniane wcześniej województwo podlaskie. Proponowano, by zmotywować przedsiębiorców do wprowadzania innowacji należy rozwinąć aktywność publicznych w zakresie tworzenia programów społeczno-gospodarczych w tym zakresie. Działania te powinny być poddane stałemu monitoringowi i okresowej ewaluacji. Na dystans w zakresie stopnia innowacyjności przedsiębiorstw w regionie wpływa także deficyt infrastruktury badawczo-rozwojowej. Powstanie dużej liczby niepublicznych szkół wyższych ma rzekomo wskazywać na potencjał rozwoju kapitału społecznego w regionie, który – w przyszłości – ma stanowić bazę dla rozwoju innowacyjności w regionie (Jasiński, 2004: 146).

Podsumowując, dla oceny stopnia rozwoju regionu stosuje się zintegrowany Wskaźnik Potencjału Regionu, który składa się z siedmiu wskaźników cząstkowych. Wskaźniki cząstkowe w znacznym stopniu związane są z kapitałem społecznym (Drozdowski, 2009: 61):

- wskaźnika kapitału ludzkiego i społecznego,
- wskaźnik jakości edukacji
- wskaźnik potencjału akademickiego
- wskaźnik ekonomicznego poziomu życia mieszkańców
- wskaźnik potencjału ekonomicznego
- wskaźnik potencjału Innowacyjnego
- wskaźnik sprawności instytucjonalnej

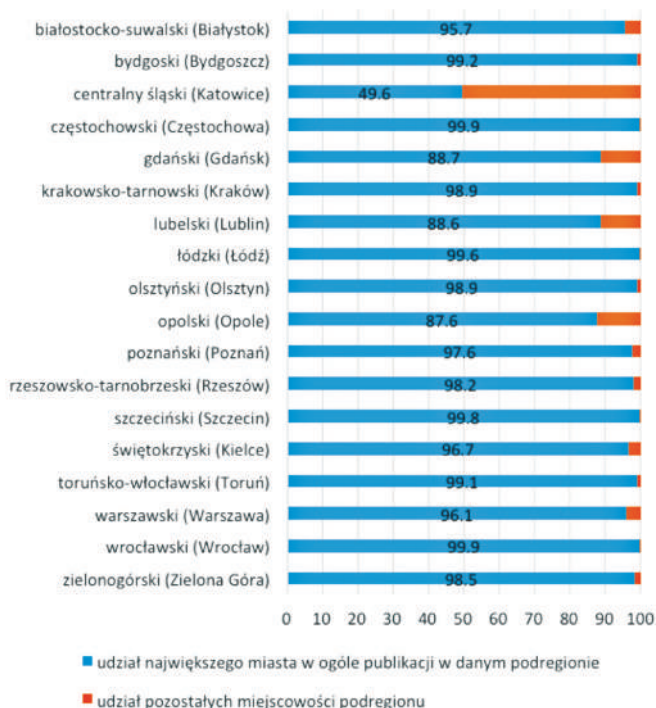
Stworzenie trwałych podstaw dla stabilnego rozwoju na poziomie regionalnym wymaga kapitału społecznego, odpowiedniej infrastruktury instytucjonalnej oraz oddolnej inicjatywy i motywacji. Sam sektor publiczny i rynek nie wystarczają aby zaspokoić potrzeby rozwojowe lokalnych społeczności, a dla rozwoju lokalnego niezbędne jest działanie instytucji wspierających, w tym podmiotów gospodarki społecznej, instytucji

publicznych i kooperujących z nimi przedsiębiorstw. W perspektywie 2007-2013 dysproporcje rozwojowe, w tym różnice w kapitale społecznym miały być wyrównywane ze wsparciem środków Programów Operacyjnych UE. Dystrybucja tych środków była uzależniona od potencjału rozwojowego, stopnia innowacyjności, chłonności rynku itp., dlatego np. dla województw będących liderami innowacyjności (z wyłączeniem województwa dolnośląskiego) przewidziano wówczas niski poziom alokacji środków (w stosunku do PKB) (Instytut Technologii Eksploatacji, 2008: 95). Na przykładzie województwa dolnośląskiego, które jeszcze pod koniec lat '90 XX wieku podawane było jako przykład wysokiego kapitału społecznego, dostrzec można, że działania skierowane na wyrównywanie szans w efekcie spowodowały degradację kapitału społecznego tam, gdzie był on wysoki. Przewidywano wówczas, że wyrównywanie różnic rozwojowych powinno dotyczyć województw ściany wschodniej, które w rankingach innowacyjności plasują się na niskich pozycjach. Realizacja takiej polityki sprawiła też, że zaczęto postulować wówczas większe uzależnienie dostępu i zakresu finansowania projektów infrastrukturalnych w sektorze naukowo-badawczym od zaangażowania sektora biznesu. Miało to w założeniu stymulować współpracę pomiędzy biznesem a nauką (Walendowski, 2006: iii). Priorytetem miało być też wparcie dla tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw (Walendowski, 2006: 20). Istotną zmianę w planowaniu rozwoju wprowadzono dopiero w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020, którą ukierunkowano na wspieranie konkurencyjności regionów oraz kształtowanie polityki regionalnej w wymiarze przestrzennym, jak i tematycznym opierając się na modelu polaryzacyjno-dyfuzyjnym (wspierającym rozwinięte ośrodki). Istotną kwestią stało się wsparcie stosunkowo słabo rozwiniętych regionów, w których istniały silnie rozwinięte ośrodki miejskie. Przykładem może tu być Mazowsze i Warszawa. Zaproponowano wyłączenie stolic województw jako oddzielnych jednostek NUTS-2. Nie gwarantuje to jednak, że województwa, które w perspektywie roku 2020 osiągną próg 75% PKB per capita w pps UE27 (dolnośląskie, mazowieckie, śląskie, wielkopolskie), po wyłączeniu ich stolic będą osiągały PKB per capita w pps poniżej tego progu (Kusideł, Lewandowska-Gwarda, 2012: 17). Jedynie w przypadku regionów, gdzie istnieje wiele ośrodków charakteryzujących się dużym potencjałem rozwojowym, takich jak województwo śląskie i dolnośląskie, wyłączenie stolicy jako oddzielnych jednostek NUTS-2 z pewnością nie spowoduje, że PKB per capita w regionie nie osiągnie 75% unijnego. Jedynie w przypadku województwa mazowieckiego, wyłączenie Warszawy może pozwolić na przekroczenie tego progu.

Podobną praktykę, polegającą na wyodrębnieniu dużych ośrodków miejskich (z poziomu województw) stosuje się w przypadku badań problematyki własności przemysłowej i kapitału intelektualnego, w tym przede wszystkim aktywności publikacyjnej. W tym wypadku, stosuje się metodologię polegającą na włączeniu takich ośrodków do podregionów. Takie podejście pozwala na ukazanie danych, które są niedostępne dla poszczególnych miast. Chodzi tu na przykład o dane dotyczące nakładów na B+R, czy zatrudnienia. Wyniki analiz na poziomie subregionalnym (z włączonymi ośrodkami miejskimi) można w prosty sposób ekstrapolować na poziom ośrodków miejskich, a zatem na jednostki naukowe i uczelnie tam zlokalizowane. Autorzy raportu Nauka w sieci argumentują, że w przypadku większości podregionów udział najwięk-

szego ośrodka w ogóle publikacji afiliowanych w danym podregionie jest bliski 100% (a wyjątkami są tu podregion gdański oraz centralny śląski, gdzie udziały największego miasta są znacznie mniejsze – jednak jeśli uwzględnimy miasta wchodzące w skład aglomeracji (odpowiednio Gdańsk, Gdynię i Sopot, oraz Katowice, Gliwice, Zabrze i Sosnowiec) to także i w tych przypadkach okaże się, że odpowiadają one za ogromną większość publikacji afiliowaną w danym podregionie (Olechnicka, Płoszaj, 2008: 19). Udział miast w liczbie publikacji w poszczególnych regionach przedstawia rysunek D.1.

Rys. D.1. Udział miast w liczbie publikacji w poszczególnych regionach



źródło: opracowanie własne na podstawie Olechnicka, Płoszaj, 2008

Podsumowując, podkreślenia wymaga fakt, że pomimo różnic, istnieją wspólne, ogólne idee rządzące polityką społeczną, które decydują o tworzeniu warunków dla rozwoju dobrostanu społecznego na poziomie regionalnym (van Kersbergen, 2005: 178). Wszelkie działania, których celem jest podniesienie jakości życia, czy wzrost innowacyjności, wymagają podnoszenia wartości kapitału społecznego, a ten będzie wypadkową stopnia integracji środowisk i interesariuszy współpracujących ze sobą w celu tworzenia skutecznej polityki regionalnej. Doskonałym przykładem takiej współpracy na poziomie województw były prace nad strategiami regionalnymi. W tym wypadku proces prac nad strategiami miał istotny wpływ na tworzenie i rozwój relacji i podnoszenie kompetencji (Gorzelak, Jałowiecki, 2001: 58-59).

Erozja kapitału społecznego zwiększa dodatkowo jego deficyty, które powinny być rekompensowane działaniami skierowanymi na jego tworzenie. Wydaje się, że ingerencja rządów skierowana na zwiększenie wartości uogólnionego zaufania powinna jednak obejmować nie tylko system instytucjonalny wychodząc z założenia, że wsparcie budowy kapitału społecznego wymaga identyfikacji specyficznych kompetencji, których rozwijanie musi być poprzedzone zdefiniowaniem przestrzeni dla rozwoju jednostki a to opierać się powinno na wsparciu budowy tożsamości. Taka indywidualizacja świadomości i tożsamości opiera się na wielu czynnikach opartych na ponowoczesnym pojmowaniu jednostki. Koncepcja ta podkreśla znaczenie kreatywności jednostki w społeczeństwie informacyjnym. Piętnując fanatyzm, etnocentryzm i nietolerancję może przyczynić do rozwoju otwartego społeczeństwa. Kultura oparta na otwartości stymuluje potrzebę osiągnięć, pozwala spojrzeć w przyszłość bez ciągłych odniesień do przeszłości, ale wymaga też działań adaptacyjnych oraz nowych form innowacji. Z drugiej strony dominacja tendencji indywidualistycznych ogranicza kapitał społeczny, osłabia mechanizmy społecznej samoregulacji i samoorganizacji (Krzysztofek 2002: 120).

Istnieje dostrzegalny związek między kapitałem społecznym a demokracją; kapitał społeczny odgrywa istotną rolę w demokracji (Frieske, Poławski, Sroka 2008: 25). Uznaje się, że trwały rozwój może być osiągany jedynie wówczas, gdy jego podstawą jest własność społeczna i demokratyczne rządy. Znaczenie kapitału społecznego wynika z kształtowanych stosunków władzy i odnosi się zarówno do skali makro, jak i mikro, zaś pojawiające się kryzysy w społeczeństwie będące wynikiem deficytu k.s. są czymś szerszym niż sam kryzys społeczny i obejmują większość zasad zachowania w demokracji. Rola kapitału społecznego jest w tym zakresie ogromna – dzięki niemu można kształtować przyszłość dzięki panowaniu nad nadawaniem znaczeń faktom z przeszłości. Z tego punktu widzenia k.s. ma ogromne znaczenie w tworzeniu polityki historycznej. Mówiąc językiem filozofii politycznej – władza narzucająca znaczenia wpisuje w te znaczenia własną moc symboliczną (Bourdieu, Passeron 2006: 73).

Z punktu widzenia kapitału społecznego należy podkreślić, że może on być wytwarzany także w ramach sieci symbolicznych lub wyobrażonych (ang. symbolic or imagined network). Sieci symboliczne to takie, które wynikają z funkcji symbolicznej, zaś sieci wyobrażone (imaginowane) tworzone są przez tych, którzy nie są bezpośrednio znani sobie nawzajem, lecz z którymi łączność może być pożądana. Sieci wyobrażone mogą tworzyć się także wokół podmiotów, które fizycznie nie istnieją i są produktem wyobraźni. W przypadku edukacji, sieci te zapewniają siłę i poczucie wspólnoty, ale także dają oparcie oraz zapewniają często lepsze warunki dla jednostek niż sformalizowane sieci wsparcia. Przykładem takich sieci może być uniformizacja stroju w szkołach Wielkiej Brytanii czy Japonii, a w Polsce przykładem może być Rodzina Radia Maryja, jako wspólnota słuchaczy i osób identyfikujących się z poglądami prezentowanymi w Radiu Maryja. Sieci symboliczne opierają się na wspólnym „totemie” (takim jak np. ubiór) (Quinn 2010: 82-83).

Z punktu widzenia komunikowania, tak na poziomie organizacji, jak i poziomie gospodarki istotną umiejętnością jest budowanie sieci symbolicznych tak, by organizowały one kapitał społeczny. Zarówno na poziomie mikro, jak i makro kluczowym jest kapitał

społeczny w jego wersji pomostowej; wersja spajająca przyczynia się do wyższej integracji organizacji, lecz zmniejsza potencjalne możliwości skutecznej kooperacji z otoczeniem, co szczególnie ważne w procesie innowacyjnym. W praktyce administracji, wykorzystanie kapitału społecznego dla skutecznego zarządzania obszarami związanymi ze zrównoważonym rozwojem polega na zastosowaniu jego zasobów do zarządzania w skali lokalnej i regionalnej. Kapitał społeczny, poprzez powszechną akceptację norm, zapewnia działaniom na poziomie samorządów stabilniejsze środowisko dla podejmowania decyzji, a zatem też lepszą (i tańszą) koordynację działań (Krzysztofek 2002: 27-28). Innym przykładem takich działań administracji, która wykonuje funkcje władzy wykonawczej wykorzystując kapitał społeczny jest praktyka dotycząca oceny skutków regulacji (OSR). W Polsce OSR jest instrumentem mało skutecznym dla projektowania interwencji publicznej. W praktyce jest listkiem figowym dla przygotowanych już projektów ustaw i traktowanym jedynie jako wypełnienie litery prawa (Bukowski, Rymaszewski 2010: 9).

Wsparcie instytucjonalne, jakim dla kapitału społecznego mogłaby być prawidłowo realizowana ocena skutków regulacji jest niezbędne, by przynajmniej zmniejszyć negatywne efekty niskiego kapitału społecznego czy jego postępującej destrukcji. Instytucjonalnym wsparciem jest też umacnianie samorządności nie tylko jako wynikającej z zasady pomocniczości formy kierowania państwem. Wsparcie instytucjonalne, niezbędne dla rozwoju zarówno samorządności jak i kapitału społecznego, opiera się na działaniach wspomagających edukację, rozpowszechnianie dobrych praktyk czy promocję kształcenia przez całe życie. Działania takie powinny wpływać na postawy i motywacje. Ważnym ogniwem w *sieci instytucjonalnego wsparcia* rozwoju kapitału społecznego jest sądownictwo (Golinowska 2006: 53). Dobrze funkcjonujące sądownictwo, kiedy to procedury cywilno-prawne są sprawnie procedowane jest fundamentem budowania społecznego zaufania, zarówno do instytucji państwa, jak i wobec obywateli tak na poziomie kraju, jak i regionu. W tym drugim przypadku w Polsce, wartość kapitału społecznego, mocno regionalnie zróżnicowana, związana jest zarówno z poziomem rozwoju jak i dokonywanymi wyborami politycznymi, zatem i głoszonym światopoglądem. Trudno jednoznacznie zidentyfikować czynniki wpływają na ten związek, a pośrednia rola edukacji nie jest tu wystarczającym wytłumaczeniem.

Kapitał społeczny pełni istotną rolę zarówno w budowaniu, jak i funkcjonowaniu instytucji politycznych. Zależność ta jest dwukierunkowa – instytucje polityczne zdają się kształtować kapitał społeczny. W badaniach kwestii wpływu silnych instytucji politycznych na zmienne opisujące problemy ekonomiczne i społeczne i wskazano, że stopień rozwoju państw trzeciego świata uzależniony jest od tego, w jakim stopniu instytucje polityczne włączone są w budowę zaufania i tworzenia zrębów solidarności społecznej (Encarnación 2003: 170-173).

Kapitał społeczny występuje w każdym społeczeństwie bez względu na typ jego organizacji. Analizowanie jego stymulantów i destymulantów może opierać się na założeniu, że jest on jedną z form kapitału i z tej perspektywy powinien być analizowany w znaczeniu ekonomicznym (Westlund 2006: 4). Tabela 2.1. przedstawia podobieństwa i różnice między kapitałem społecznym a innymi formami kapitału.

Tab. 2.1. Podobieństwa i różnice między kapitałem społecznym a innymi formami kapitału

Podobieństwa	Różnice
Produktywność	
Kapitał społeczny można inwestować w przedsięwzięcia, które mogą okazać się nieefektywne, przestarzałe – można wówczas nazwać go kolokwialnie „utopionym”.	
Z punktu widzenia społeczeństwa, kapitał społeczny może być zainwestowany zarówno korzystnie, jak i niekorzystnie.	Kapitał społeczny nie jest neutralny z punktu widzenia interesu społecznego i może wyrażać pozytywne jak i negatywne dążenia interesariuszy procesów społecznych.
Wartość w czasie	
Wartość kapitału społecznego przyrasta z upływem czasu.	Decydujący jest skład komponentów składających się na wartość sumaryczną. W przypadku kapitału społecznego nie ma prostej korelacji pomiędzy wiekiem a malejącą wydajnością (jak np. w przypadku kapitału ludzkiego).
Akumulacja i rozwijanie	
Kapitał społeczny zużywa się, jeśli nie jest rozwijany.	Kapitał społeczny jest produktem zarówno zamierzonych inwestycji, jak i niezamierzonym produktem ubocznym innych działań.
Kapitał społeczny jest wynikiem działań w przeszłości.	Akumulacja kapitału społecznego niekoniecznie pociągają za sobą celowe poświęcenia dla osiągnięcia korzyści w przyszłości.
	Kapitał społeczny jest trudniejszy do zbudowania w drodze zewnętrznej interwencji
Prawa własności a dobra publiczne	
Dostęp do kapitału społecznego nigdy nie jest całkowicie publiczny; dostęp wymaga włączenia się do sieci i/lub pewnych umiejętności. W każdym momencie sieć może zablokować lub odrzucić dostęp eliminując jednostkę z zewnątrz.	Kapitał społeczny nie może być w posiadaniu indywidualnym; jest on dobrem o charakterze klubowym.
Złożoność i poziomy agregacji	
Zróżnicowany kapitał społeczny oznacza mniejszą podatność na zmiany strukturalne w gospodarce	Kapitał społeczny jest najbardziej zróżnicowaną, najmniej jednorodną formą kapitału.
	Próba agregacji kapitału społecznego mierzonego na różnych poziomach jego występowania generuje ogromne trudności metodologiczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hans Westlund, Social Capital in the Knowledge Economy, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2006, s.38

Występowanie kapitału społecznego jest efektem długotrwałych procesów obejmujących rodzinę i kapitał kulturowy, system szkolny, pracę i środowisko zawodowe oraz przestrzeń publiczną i środowisko (KPRM 2011: 277). O tym, w jakim stopniu jednostka rozwinie swój kapitał społeczny, jakiego „typu” będzie to kapitał społeczny zależy od wielu czynników. Może to być kwestia związana z umiejętnością rodziców do kształtowania postaw związanych z kapitałem rozwoju, czy będą to raczej postawy nakierowane na zachowania adaptacyjne i skoncentrowane na strategii przetrwania. Zarówno bowiem kompetencje wychowawcze, jak i kapitał kulturowy biorący udział w kształtowaniu tych postaw w dużej mierze związany jest z podejmowanymi interakcjami rodziców z otoczeniem. Z tego punktu widzenia związany jest także z problemem wykluczenia i ubóstwa. System szkolny i – szerzej – kształcenie (w tym perspektywa kształcenia przez całe życie), stanowi obszar kształtowania się kapitału społecznego i czasami łączony jest z kwestią stosowania technologii informacyjnych w dydaktyce. Nowoczesne technologie informatyczne mają stanowić wręcz panaceum na deficyty kapitału społecznego oraz wiedzy przekazywanej na etapie edukacji szkolnej.

2.2 Perspektywa gospodarki

W porównaniach międzynarodowych miary kapitału społecznego mają bezpośredni wpływ na efekty ekonomiczne, takie jak wzrost gospodarczy i inwestycje. Jednak nie ma pełnej jasności jak konkretnie kapitał społeczny poprawia wyniki w tym zakresie. Istotne jest oddziaływanie kapitału społecznego na poziomie indywidualnym; w jaki sposób k.s. warunkuje zachowania jednostki. Wskazano, że w porównaniach międzyregionalnych dostrzec można wyraźne korelacje między wartościami miar kapitału społecznego a innowacyjnością. Tłumaczone jest to faktem, że innowacyjność jest działaniem obciążonym wysokim ryzykiem, zaś kapitał społeczny jest tym, co pozwala na łagodzenie ewentualnych niepowodzeń w realizowanych projektach innowacyjnych. Dzięki kapitałowi społecznemu generowane jest zaufanie, które sprzyja powstawaniu lepszego środowiska dla tworzenia innowacji. Ten wpływ kapitału społecznego na innowacje ma w rezultacie swoje efekty w lepszej sytuacji ekonomicznej regionów, w których zlokalizowana jest większa liczba podmiotów innowacyjnych. Zatem w efekcie kapitał społeczny przekłada się na poziom dochodu per capita. Najważniejszym jest chyba to, że kapitał społeczny tworzy warunki dla zrównywania stron współpracujących ze sobą w procesach społecznych i ekonomicznych (Frieske, Paweł Poławski, Jacek Sroka 2008: 30-31). Kapitał ludzki jest źródłem dobrobytu materialnego na poziomie indywidualnym, zaś kapitał społeczny na poziomie wspólnot. Mimo to, kapitał społeczny jest tym, co pozwala zwiększyć strumień indywidualnych dochodów na poziomie jednostki (Czapiński 2007). Wartość kapitału społecznego w Polsce jest niska, natomiast kapitału ludzkiego – rośnie.

Klasycznym już przykładem oddziaływania kapitału społecznego w gospodarce jest rola i znaczenie uzwiązkowienia pracy. Związki zawodowe łączą bezpośrednio kwestie partycypacji jednostek w działalności o charakterze społecznym, którego efekty w bezpośredni sposób przekładają się na działalność przedsiębiorstw. Jest to

szczególnie widoczne w krajach, gdzie kapitał społeczny jest znaczący. Widzimy tam dodatnie sprzężenie zwrotne polegające na tym, że wykorzystywany w działalności związkowej kapitał społeczny sprzyja niwelowaniu nierówności i sprawiedliwшему podziałowi. Z kolei to wpływa na podnoszenie wartości samego kapitału społecznego w gospodarce. Np. na podział dochodów w skandynawskich przedsiębiorstwach duży wpływ mają związki zawodowe. Polityka płacowa polegająca na wyrównywaniu dochodu jest bardzo egalitarna. Ponadto dąży się do zmniejszania różnic płac nie tylko między poszczególnymi zakładami działającymi w tej samej branży, ale między branżami i między regionami (Moene 2008: 385-386). Przykładem odzwierciedlającym „skodyfikowany” kapitał społeczny w regulacjach są niemieckie przepisy dotyczące rynku pracy i społecznej gospodarki rynkowej. Niemieckie regulacje rynku pracy mają długą tradycję sięgającą jeszcze XIX wieku. Zasady niemieckiej społecznej gospodarki rynkowej opierają się na fundamencie jakim jest demokratyzacja działalności gospodarczej. Istotną podstawą są przekazane pracownikom szerokie prawa do współdecydowania i współodpowiedzialności za losy przedsiębiorstwa. Pracownicy współdecydują o kwestiach dotyczących spraw socjalnych, polityce zatrudnienia, mają prawo do informacji o kwestiach dotyczących spraw ekonomicznych firmy. Sam model partycypacji pracowniczej zakłada, że zarówno pracownicy, jak i akcjonariusze wyznaczają taką samą liczbę członków rady nadzorczej, a jednocześnie wskazywany jest dodatkowy jej członek, na którego uczestnictwo w pracach rady wyrazić muszą zgodę obie strony (Radke 2005: 42). Znaczenie kapitału społecznego w kontekście rynku pracy ma też wiele innych kontekstów. Jednym z nich jest dostęp do zawodów. Większa dostępność do zawodów pociąga za sobą intensywniejsze wykorzystanie zasobów społecznych; widoczne jest to zwłaszcza w przypadku wykorzystania nieformalnych kontaktów społecznych przez poszukujących pracy. Można to tłumaczyć na kilka sposobów; osoby z większymi umiejętnościami społecznymi, znając więcej ludzi z otoczenia są w większym stopniu zdolni do efektywnego poszukiwania pracy, lecz z drugiej strony – osoby, które znają więcej ludzi, poprzez swoje kontakty społeczne nabywają więcej umiejętności interpersonalnych które są istotne w podejmowaniu bardziej prestiżowych zawodach. Jeszcze innym wytłumaczeniem tego zjawiska jest to, że osoby o wyższym kapitale społecznym i bardziej „widoczne” dla otoczenia są łatwiej identyfikowalni dla potencjalnych pracodawców (Hester Moerbeek, Henk Flap 2008: 155). Czynniki które ułatwiają współpracę z pracodawcami, to popyt na pracę, ale przede wszystkim umiejętność pozyskiwania i podtrzymywania kontaktów (Por. Beata Płonka, Małgorzata Zub, Irena Wolińska 2011). Środowisko pracy i czynniki kształtujące rynek pracy są „poligonem” oddziaływania kapitału społecznego. Wymienić tu warto takie kwestie jak kultura organizacyjna, interakcje i relacje w środowisku pracy, normy społeczne kształtujące rynek pracy, kwestie kontraktu, relacji zespołowych, dynamiki grup. Pamiętać należy że kapitał społeczny pełni też kluczową rolę w procesie włączania imigrantów na rynek pracy (Peverelli, Song 2012: 156). Jest to tym istotniejsze, im niższa podaż pracowników na rynku a integracja imigrantów jawi się jako jedyne rozwiązanie. Obszar rynku pracy obejmuje ponadto problem ograniczeń skuteczności działania zbiorowego podejmowanego przez różne typy grup, czy też kwestie uzwiązkowienia. Spadki zatrudnienia w Polsce w latach 2000-2004

powodowane były między innymi uelastycznieniem form zatrudnienia przy wzrastającej produktywności pracy (Bourdieu 1999: 183). Niwelowało go w pewnym stopniu otwarcie rynków w pozostałych państwach Unii Europejskiej. Należy wziąć też pod uwagę fakt, że polskie przepisy regulujące rynek pracy były do chwili rozszerzenia możliwości zatrudniania na umowy cywilno-prawne (czasami nazywane umowami śmieciowymi) dość korzystne dla pracobiorców. Podkreśla się m.in. znaczenie przepisów, na których podstawie przysługuje odszkodowanie za rozwiązanie przez pracodawcę umowy o pracę z naruszeniem przepisów (Wojciechowski 2009: 26). Pytanie jednak, czy przepisy te, w zderzeniu z częstymi praktykami uniemożliwiania pracownikom zrzeszania w związkach zawodowych, nie są jednak jedynie fasadowymi. W tym kontekście interesująco przedstawiają się praktyki związane z zatrudnieniem na uczelniach wyższych. W Polsce „starszyna” rekrutująca się z pracowników naukowych o dłuższym stażu, działa w ramach swego rodzaju korporacji, które są trudne do zreformowania. W tych korporacjach kompetencje zarządu i samorządu są przemieszane. Fakt, że uczelnie zainteresowane są bardziej dostarczaniem na rynek rozwiązań, które powstały w ramach ich działalności, zamiast dostosowywać się do potrzeb biznesowego otoczenia wynika prawdopodobnie z za daleko posuniętej autonomii, gdzie programy uczelni są w większym stopniu pochodną zainteresowań kadr naukowych, niż potrzebami rynku. Z drugiej strony o kierunku studiów decydują często mody, czy po prostu wygoda związana np. z brakiem egzaminów czy lżejszym charakterem studiów, a nie racjonalnie sformułowane oczekiwania dotyczące potencjalnych możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce. Ponadto, pamiętać należy, że przedsiębiorstwa nie są zainteresowane kształtowaniem oferty programowej (Thieme 2009). W tej praktyce nietrudno doszukać się spajającej formy kapitału społecznego, często ocierającej się o niemoralny familizm balansujący na granicy prawa.

Działania zawierające funkcje mające na celu zarówno wykorzystanie istniejącego, jak i wzmocnienie kapitału społecznego to społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jak i wszelkie formy ekonomii społecznej. Sam CSR jest ruchem mającym na celu zachęcenie firm do podnoszenia świadomości wpływu swej działalności na społeczeństwo (w tym ich własnych interesariuszy) i na środowisko (*Financial Times*, ft.com/lexicon). Koncepcja CSR dotyczy wielu obszarów, takich jak prawa człowieka, ład korporacyjny, zdrowie i bezpieczeństwo, wpływ na środowisko, warunki pracy i wkład w rozwój gospodarczy. Niezależnie od definicji, celem CSR jest napędzanie zmian w kierunku zrównoważonego rozwoju. Jest to podejście biznesowe, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zapewniając korzyści gospodarcze, społeczne i środowiskowe wszystkim zainteresowanym stronom. CSR jest w coraz większym stopniu uwzględniana w realizowanych w przedsiębiorstwach procesach. Duże firmy, a najczęściej spółki giełdowe lub międzynarodowe koncerny dają temu wyraz m.in. poprzez umieszczanie na swych stronach internetowych informacji o podejmowanych działaniach w ramach realizowanych „strategii” CSR’owych. Czy jednak te działania nastawione są głównie na osiągnięcie celów marketingowych, czy rzeczywiście firmy stawiają w centrum zainteresowania kwestie odpowiedzialności za ludzi i środowisko. Często CSR łączy się z działalnością charytatywną, czasami jest z nią tożsamy; w każdym

jednak przypadku należy przyrzeć się jak w praktyce taka działalność charytatywna wygląda, jakie nakłady pochłania, jakie są jej efekty, i wreszcie, w jakim stopniu angażuje aktorów spoza przedsiębiorstwa. Warto zwrócić uwagę, czy działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu zapisane są w strategii przedsiębiorstwa. Takie włączenie CSR do strategii firmy może mieć kapitalne znaczenie zwłaszcza w sytuacji kryzysowej – zarówno z perspektywy makroekonomicznej, jak i z punktu widzenia samej firmy. CSR pozwala potencjalnie na integrację ze środowiskiem w jakim działa firma, pokazuje działający w celach komercyjnych podmiot jako ten, w którym maksymalizacja użyteczności uwzględnia sytuację szeroko rozumianych interesariuszy (Bernatt, Skoczny 2009: 121-125).

Skodyfikowanie kapitału społecznego w postaci przepisów CSR jest niezwykle trudne. Prawie niemożliwe jest zaprojektowanie zbioru praw, aby takie kwestie jak fair trade, społeczna odpowiedzialność biznesu czy zrównoważona ekologicznie eksploatacja zasobów naturalnych nie pozostawiała marginesu dla nadużyć ze strony twórców strategii marketingowych firm. Stosowane do tej pory zasady są w dużej mierze dobrowolne, a monitoring, szczególnie w przypadku koncernów ponadnarodowych, jest bardzo trudny ze względu na powszechne korzystanie z podwykonawstwa i outsourcingu. Chociaż osiągnięto wiele sukcesów na poziomie lokalnym i krajowym, na arenie międzynarodowej działania trzeciego sektora w zakresie CSR nie przyniosły wielu istotnych zmian w prawie (Perrons 2004: 314-316).

Duże korporacje obawiają się, że globalne systemy zarządzania wymuszą na nich podejście oparte na zrównoważonym rozwoju i odpowiedzialności. Oznaczałoby to, że zmuszone są w swej działalności biznesowej do większej odpowiedzialności i koordynacji w zakresie czynników, które wpływają na tworzenie się efektów zewnętrznych w trakcie działalności biznesowej. Powstała w 1997 roku organizacja GRI (ang.: Global Reporting Initiative) założona przez organizację CERES oraz Program Środowiskowy Organizacji Narodów Zjednoczonych (UNEP) ma na celu zbieranie informacji dotyczących problematyki zrównoważonego rozwoju. GRI tworzy spójne ramy dla raportowania kwestii zrównoważonego rozwoju przez podmioty komercyjne i organizacje na całym świecie. GRI stworzyła system wytycznych, które określają zasady pomiaru wyników działalności w zakresie wskaźników ekonomicznych, środowiskowych oraz społecznych. Raportowanie GRI odbywa się w oparciu o szereg pytań skierowanych do managerów. Pytania dotyczą między innymi tego, jakie są główne problemy i priorytety w społecznościach, gdzie działa podmiot, jak w kontekście tych priorytetów badana firma oddziałuje na otoczenie, jak współdziała z lokalną społecznością w celu zmniejszenia obszarów ubóstwa, czy w oparciu o jakie zasady firma kształtuje swój goodwill, jak buduje swą wiarygodność dla szeroko rozumianych interesariuszy (Boutilier 2009: 34-35). Należy jednak sobie odpowiedzieć na pytanie, czy w strategii firmy mieszczą się kwestie praw człowieka, problematyka środowiska naturalnego czy rozwoju lokalnej społeczności. Ważne są także kwestie obejmujące podmioty, z którymi firma współpracuje oraz jej interesariusze. Czy wśród interesariuszy znajdują się jednostki lub organizacje które ignorują zasady przejrzystości i odpowiedzialności w prowadzonej działalności. Wreszcie, kto jest odpowiedzialny za kwestie zarządzania na poziomie korporacyjnym w Twojej

firmie i kto decyduje o tym, które kwestie powinny uzyskać najwyższy priorytet (Boutillier 2009: 2004-2005).

CSR łączy się dość ściśle z kwestią lobbingu. W zakresie filozofii politycznej na umiejscowienie lobbingu w USA wpływ mają teorie grup nacisku i pluralizmu elit, podczas gdy w Europie Zachodniej lobbining odzwierciedla oddziaływanie reprezentacji partykularnych interesów, które – historycznie – wynikają z tradycji reprezentacji stanowych i korporacjonizmu. Podczas gdy w Stanach Zjednoczonych kwestia społecznej percepcji jest stałym elementem procesu decyzyjnego, w Europie charakteryzuje się ambiwalencją, krytyką i podejrzliwością (Jasiecki 2002: 121). W Unii Europejskiej, szczególnie w Niemczech istotne znaczenie ma ekonomia społeczna. Założenia ekonomii społecznej są historycznie wcześniejsze od kodyfikacji kapitału społecznego w postaci przepisów dotyczących CSR lub lobbingu.

Ekonomia społeczna opiera się na dwóch zasadniczych elementach: współpracy, kiedy to organizacje gospodarki społecznej współpracując ze sobą i budują kapitał społeczny, oraz na zasadzie pomocniczości, która zakłada, że działania powinny być zawsze podejmowane na możliwie najniższym poziomie (Amin 2009: 25). W ekonomii społecznej kapitał społeczny odgrywa tym większą rolę, gdy przyczynia się do osiągania wspólnych celów organizacji pożytku publicznego. Przykładowo, wyraźnie widoczne jest to w organizacjach parających się wspieraniem osób niepełnosprawnych a zwłaszcza w organizacjach złożonych z bliskich sobie – pod względem etnicznym, czy wyznawanej religii – osób (Amin 2009: 171). W Polsce odnieść to można do działalności Caritas czy Diakonia. W Polsce na stopień rozwoju przedsiębiorczości społecznej wpływ mają dwa główne czynniki: niski poziom zaufania społecznego i równie niski członkostwa w organizacjach trzeciego sektora. Struktury społeczne oparte są na hierarchicznych zasadach, ponadto, pomimo reformy administracyjnej i delegacji wielu uprawnień do samorządów, wyraźnie zarysowują się centralistyczne tendencje. Część społeczeństwa – niezależnie od bagażu strukturalnego bezrobocia lat '90 20 wieku, oczekuje, że państwo będzie interweniowało bezpośrednio w ich życie. Z drugiej strony, państwo uznaje organizacje pozarządowe, ale traktuje je instrumentalnie i często stara się je upolitycznić (Amin 2009: 216-217). Istnieje też poważne niebezpieczeństwo, że rozwój ekonomii społecznej będzie stopniowo narzucany z góry i dyktowany „wymogami” narzuconymi przez zasady dystrybucji środków z funduszy europejskich. Z tego punktu widzenia, podmioty ekonomii społecznej mogły stanąć wobec wyboru oznaczającego realizację oportunistycznych celów przy równoczesnej możliwości stosunkowo łatwego pozyskania środków a ambitnymi projektami które – jako „nieprzewidziane” przez administratorów interwencji – będą niezwykle trudne do zrealizowania (ze względów finansowych). W praktyce, na przykład znaleźć można wiele dobrych praktyk społecznego włączania niepełnosprawnych i umożliwienia im zatrudnienia. Pomimo to, że u podstaw Europejskich gospodarek leżą idee solidarności, poszanowania prawa i otwartego społeczeństwa, często zdarza się tak, że w niektórych krajach członkowskich osoby niepełnosprawne nie tylko nie znajdują zatrudnienia, ale ich rola społeczna jest marginalizowana zaś sami zainteresowani znajdują się poza „głównym nurtem” życia społecznego. Zazwyczaj działania w zakresie kształtowania polityki włączenia społecznego kierowana jest do wąskich grup osób

niepełnosprawnych o wysokim stopniu upośledzenia. Działania w zakresie zwiększania efektywności programów stoją często w sprzeczności z polityką ograniczania kosztów funkcjonowania państwa i polityką budżetową (Traustadóttir 2008: 92).

Efektem kodyfikacji kapitału społecznego, ale przede wszystkim wypadkową jego znaczenia jest integracja europejska. W ujęciu gospodarczym integracja związana jest ze strumieniem środków, których celem jest wyrównanie poziomu życia we wszystkich krajach członkowskich. W przypadku Polski, z perspektywy kilku lat po akcesji, stwierdzić można, że członkostwo w UE spełniło pokładane w nim nadzieje. Odsetek badanych oceniających, że integracja przyniosła Polsce więcej korzyści niż strat, przewyższała (w 2009 roku) czterokrotnie procent opinii przeciwnych. Polska stała się jednym z liderów pod względem akceptacji dla członkostwa w Unii. Rosnąca świadomość zysków osiąganych dzięki członkostwu przekładała się na rosnące poparcie dla funkcjonowania Polski w ramach Wspólnoty. Różnice pomiędzy UE-12 a UE-15 zacierały się aż do początku kryzysu finansowego. Mimo zróżnicowania stosunku do integracji, we wszystkich analizowanych grupach społeczno-demograficznych odsetek badanych popierających członkostwo Polski w Unii Europejskiej przewyższał odsetki respondentów nastawionych krytycznie. Swoboda przepływu osób jest w percepcji społecznej jedną z największych korzyści integracji (Urząd Komitetu Integracji Europejskiej 2009: 365-366). Owa swoboda przepływu przyczyniła się w pewnym stopniu, o czym już była mowa, do stabilizacji polskiego rynku pracy. Patrząc na strukturę rynku pracy, pod względem płci, w Polsce było więcej kobiet niż mężczyzn pracujących w mikroprzedsiębiorstwach. Tak było w większości krajów kandydackich, z wyjątkiem Litwy, Węgier i Słowenii. W Rumunii, kobiety stanowiły dwie trzecie (67%) zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach (European Communities 2003: 50). Przepływ pracowników z Polski do krajów „starej unii” był kilkuetapowy i wynikał z otwierania się poszczególnych rynków pracy. Należy też pamiętać, że po światowym kryzysie także w krajach „starej unii” wzrósł udział umów cywilno-prawnych i umów na czas określony, zatem rynek pracy – z punktu widzenia pracobiorcy – trudniejszy. Można powiedzieć, że z jednej strony kryzys potencjalnie przyczynił się do obniżenia wartości kapitału społecznego w jego wersji pomostowej, z drugiej – znalezienie stałego zatrudnienia w przypadku osób bezrobotnych wymagało większego kapitału społecznego wiążącego. Z punktu widzenia statystyki, w 2011 r. liczba pracowników najemnych w UE wynosiła 84,2% populacji pracujących, w tym zatrudnionych na czas określony – 14,0%. Liczba osób prowadzących własną działalność gospodarczą wyniosła 14,4% populacji pracujących. Według opinii Komisji Europejskiej, jednym z czynników spóźnionej i słabej reakcji rynku pracy na wzrost PKB była niepewność wobec siły i stabilności odbudowy wzrostu gospodarczego, co znalazło odzwierciedlenie w zatrudnianiu w pierwszej kolejności pracowników na czas określony (GUS 2012: 67-68). Analizując rynek prac pamiętać należy, że oficjalna miara bezrobocia nie uwzględnia osób, które trwale opuścili zasoby siły roboczej; tych, którzy przestali szukać pracy, na równi z tymi, którzy są trwale bezrobotni ze względów np. strukturalnych. Statystyki nie obejmują także tych, którzy podjęli pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy lub zatrudnionych najczęściej w szarej strefie i osiągających głodowe stawki wynagrodzeń (Stiglitz 2010: 74). Jest to tym istotniejsze,

że w pewnym stopniu ogranicza możliwości analizy ilościowej w badaniach związków między kapitałem społecznym a zatrudnieniem i „wymusza” jednocześnie stosowanie badań o charakterze jakościowym.

W badaniach dotyczących kwestii integracji gospodarczej (a w dalszej części rozdziału problematyki związków kapitału społecznego z potencjałem eksportowym) nie sposób abstrahować od wskaźników integracji. Historycznie, wskaźniki integracji gospodarczej pokazywały stopień związania gospodarki danego kraju z innymi gospodarkami Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. W badaniach empirycznych wykorzystywany był wskaźnik zintegrowany (Dorrucci 2002). Wskaźnik opierał się na etapach integracji:

- strefę wolnego handlu;
- unię celną;
- wspólny rynek;
- unię gospodarczą;
- pełną integrację.

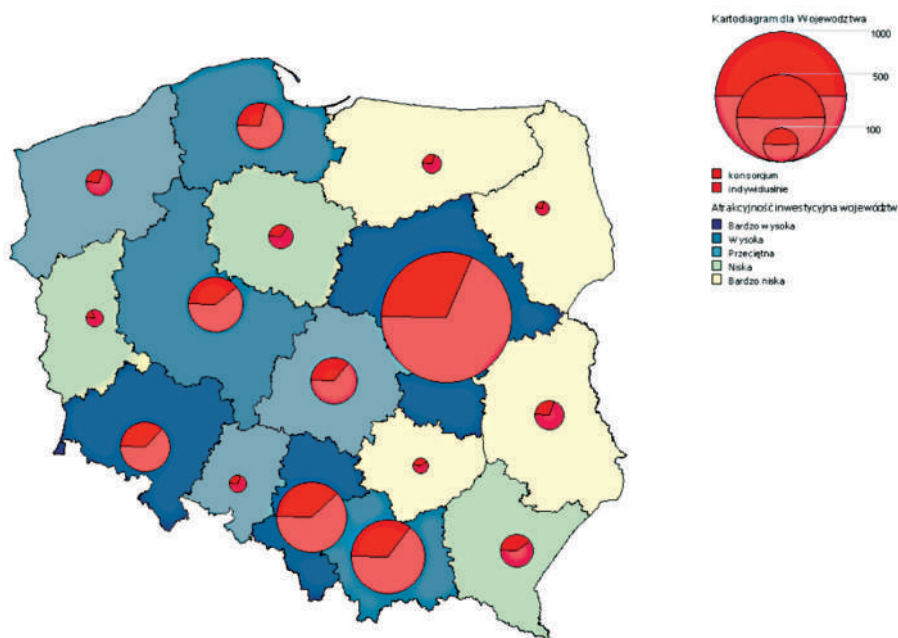
Pełna integracja oznacza unifikację polityki pieniężnej, fiskalnej, antykryzysowej, społecznej i wymaga powołania władzy ponadnarodowej, której decyzje są wiążące dla krajów członkowskich. Wskaźnik integracji wyznaczany jest w oparciu o ocenę spełnienia przez indywidualny kraj każdego z poszczególnych etapów integracji (maksymalna liczba punktów [100] przysługuje krajom, w ramach których dokonał się proces pełnej integracji gospodarczej) (Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Instytut Badań Strukturalnych 2008: 42). Problemem, wobec którego stoi polska gospodarka, a który zdaje się być silnie związanym z kapitałem społecznym jest integracja walutowa, której najbardziej widocznym wymiarem byłoby przyjęcie Euro. Niektórzy autorzy argumentują, że koncepcja optymalnego obszaru walutowego nie tworzy dostatecznego warunku, by integracja walutowa była korzystna. Wspólna waluta oddziałuje poprzez ryzyko makroekonomiczne, ryzyko kursowe, koszty transakcyjne, rynki kapitałowe i finansowe, oraz przez poziom cen. W praktyce, spośród wymienionych, tylko redukcja ryzyka makroekonomicznego i kursowego oraz spadek kosztów transakcyjnych w istotny sposób oddziałują na gospodarki krajów wchodzących w skład unii walutowej. Niewielki lub bardzo trudno mierzalny wzrost cen następujący zaraz po wprowadzeniu wspólnej waluty jest efektem spekulacyjnego zaokrąglania ich w górę i ma charakter krótkotrwały, ale ciągle jest istotnym czynnikiem psychologicznym warunkującym społeczną percepcję integracji monetarnej (Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Instytut Badań Strukturalnych 2008: 72). Wejście do strefy euro byłoby też związane ze zwiększeniem zaufania do waluty i prawdopodobnie ze zmniejszeniem nierówności w podziale dochodu. Dodatkowo korzystnie głębsza integracja wpływałaby na poczucie sprawiedliwości w oparciu o przejrzyste reguły polityki fiskalnej. Wiadomo, że polityka fiskalna może wpływać na gospodarkę poprzez działanie automatycznych stabilizatorów. Automatyczne stabilizatory podczas spowolnienia gospodarczego mogą prowadzić do wzrostu deficytu budżetowego; spadająca produkcja w efekcie prowadzi do zmniejszenia się

wpływów podatkowych do budżetu a jednocześnie rosną niektóre wydatki socjalne (Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Instytut Badań Strukturalnych 2008, 17). Wracając do kwestii PKB, warto przywołać wyniki badań przeprowadzonych przez Próchniaka. Wskazywały one, że na tempo wzrostu gospodarczego 10 krajów Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1993-2005 wpływał wzrost wydajności pracy w przemyśle. Wzrost PKB we wszystkich krajach tej grupy w badanym okresie był generowany głównie przez wzrost wydajności pracy, a nie przez wzrost zatrudnienia. Jednak stopień otwartości gospodarki, mierzony udziałem eksportu i importu w PKB, nie były znacząco skorelowane z tempem wzrostu gospodarczego poszczególnych krajów. Wyniki badań wskazywały, że wysoki udział rolnictwa w gospodarce wpływał ujemnie na tempo wzrostu, a wysoki udział usług dynamizował wzrost. Sama wielkość wydatków na B+R (jako odsetek PKB) nie miała dużego znaczenia w różnicowaniu dynamiki wzrostu gospodarczego. Widoczna była natomiast dodatnia zależność między liczbą naukowców zatrudnionych w sektorze B+R (w procentach liczby ludności) a wzrostem PKB. Większe nierówności dochodów (mierzone współczynnikiem Giniego), były dodatnio skorelowane z tempem wzrostu gospodarczego, ale nie było możliwe jednoznaczne określenie kierunku tej zależności. Istotną konkluzją badania było to, że negatywny wpływ na tempo wzrostu gospodarczego wywiera poziom korupcji i przestępczości, opieszałość sądów oraz niepewność polityczna (Próchniak, 2009). Można zatem wyciągnąć wniosek, że pełniejsza integracja, w tym przyjęcie Euro przyczynić się może do pewnej stabilizacji gospodarki, ale na pewno do wzrostu uogólnionego zaufania. Już w niedalekiej przyszłości taka integracja może mieć dodatkowy wymiar, który związany jest z procesami demograficznymi, w tym przede wszystkim starzeniem się społeczeństwa i niewydolnością systemów emerytalnych oraz stabilizacji gospodarki w obliczu potencjalnego kryzysu gospodarczego. Przykładem może tu być naruszenie umowy społecznej w konsekwencji kryzysu finansowego po 2008 roku w Stanach Zjednoczonych, którego konsekwencje widoczne były w obszarze zabezpieczenia społecznego. W Stanach Zjednoczonych zmienił się system programów emerytalnych. Większość planów emerytalnych dwie dekady temu opierała się na zasadzie programu zdefiniowanego świadczenia emerytalnego (ang. *defined benefit programs*), kiedy to przyszli emeryci wiedzieli z góry, ile pieniędzy będą otrzymywać po przejściu na emeryturę. Przed mniej więcej dwudziestu laty system ten zmienił się i przybrał formę programów opartych na zdefiniowanej składce emerytalnej (ang. *defined contribution programs*), w ramach których pracodawca płaci pewną składkę, a ta inwestowana jest na rynku, gdzie ulega częstym i głębokim fluktuacjom. Zatem krach na rynku akcji oznaczał, że wielu przyszłych potencjalnych beneficjentów systemu emerytalnego musiało szukać alternatywnych rozwiązań, w tym dodatkowego zatrudnienia (Stiglitz, 2010, 76-77). W tym kontekście znaczenie kapitału społecznego jest niebagatelne i przekłada się pośrednio nawet na atrakcyjność inwestycyjną; niski poziom zabezpieczenia społecznego często wiąże się z niskim poziomem bezpieczeństwa powszechnego. To negatywnie wpływa na atrakcyjność inwestycyjną, jednak rola tego czynnika w większym stopniu wiąże się z poczuciem bezpieczeństwa osobistego i odpowiedzialnością za najbliższych współpracowników lub ważnych kontrahentów inwestora. Niski poziom bezpieczeństwa

powszechnego świadczy jednak o występowaniu deficytów kapitału społecznego lub też często sygnalizuje występowania patologii społecznych (Kalinowski 2008: 15).

Samo pojęcie atrakcyjności inwestycyjnej definiuje się jako praktyczną zdolność do przyciągania inwestorów do lokalizacji inwestycji. Atrakcyjność inwestycyjna jest szacowana przede wszystkim w oparciu o wartość zrealizowanych inwestycji. Potencjał inwestycyjny rozumiany jest jako suma uwarunkowań i zasobów stanowiących czynniki atrakcyjności inwestycyjnej, w tym m.in. uwarunkowania naturalne (Agrotec Polska 2009: 33-34). Na poziom atrakcyjności inwestycyjnej wpływa pośrednio stan infrastruktury społecznej. Na zasoby pracy wpływ mają warunki życia, kreatywność pobudza klimat otwartości a przyciągnięciu kreatywnych, wykształconych jednostek sprzyja tworzenie instytucji kultury (Kalinowski 2008: 14). Badania atrakcyjności inwestycyjnej w Polsce prowadzone są przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Wyniki tych badań wskazywały, że atrakcyjność inwestycyjna dość dobrze koreluje z kapitałem społecznym. Pod względem wysokiego poziomu rozwoju infrastruktury społecznej wyróżniają się województwa małopolskie i śląskie, na dalszych miejscach plasuje się województwo dolnośląskie. Bardzo licznej grupie regionów cechującej się niską atrakcyjnością infrastruktury społecznej lideruje – w negatywnym znaczeniu – województwo lubelskie (Nowicki 2009: 52). Atrakcyjność inwestycyjna wiąże się także ze zdolnością do generowania innowacji. Związek ten ilustruje liczba projektów B+R składanych w ramach programów wsparcia NCBR (samodzielnie i w konsorcjach) – rys. 2.3.

Rys. 2.3. Projekty realizowane w konsorcjach i samodzielnie na tle atrakcyjności inwestycyjnej województw



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Kapitał społeczny, obok kapitału finansowego czy ludzkiego jest niezbędny dla kreowania rozwoju na poziomie regionalnym. Od „ilości” dostępnego kapitału społecznego uzależniony jest rozwój gmin i powiatów. Efekty ekonomiczne zależą od więzi społecznych i zarządzania, stopnia wzajemnych zależności, współdziałania i jakości samorządu. Podstawą efektywnych sieci społecznych na poziomie regionu wydaje się przede wszystkim zaufanie i otwartość na partnerstwo (Amin 2009: 211-212). Badając regionalne zróżnicowanie poszczególnych wskaźników, które określają wartość kapitału społecznego nie można abstrahować od kontekstu lokalnych, specyficznych rozwiązań w zakresie realizowanej polityki, w tym działań obejmujących obszary interwencji publicznej (Karo, Kattel 2010: 6). Ciekawym aspektem jest też zróżnicowanie regionalne pod względem aktywności trzeciego sektora.

Zróżnicowanie regionalne pod względem organizacji trzeciego sektora, wielkość nierejestrowanego bezrobocia, pracy na umowy cywilno-prawne (tzw. umowy śmieciowe), a szczególnie zatrudnienie w szarej strefie związane jest nie z samym kapitałem społecznym, ale z jego podstawowymi formami. Skalę płatnej pracy pozaetatowej w ramach umów cywilno-prawnych określić można na podstawie danych o udziale kosztów wynagrodzeń za pracę etatową w kosztach wynagrodzeń ogółem. Zatrudnienie w ramach umów zleceń i umów o dzieło w podmiotach gospodarki społecznej w Polsce jest relatywnie duże. Oficjalne dane mówią o tym, że największy udział zatrudnienia pozaetatowego w wolumenie pracy płatnej mają organizacje non-profit (32% w 2007 roku) (Nałęcz 2008: 19). Samo bezrobocie powoduje negatywne skutki znacznie wykraczające poza problem utraty dochodów. Są to koszty psychologiczne, w postaci zmniejszenia, lub utraty motywacji do pracy, spadek praktycznych umiejętności, a często także efektów psychosomatycznych w postaci obniżenia sprawności intelektualnej, trwałego obniżenia nastroju, czy dolegliwości fizycznych, w tym np. chorób serca. W obszarze społecznym problemy bezrobotnych przekładają się na obniżenie efektywności i rozpad relacji społecznych i zwiększenie zagrożenia wykluczeniem (Kieżun 2012: 228). Ze skutkami bezrobocia można radzić sobie w różny sposób, a każdy z tych sposobów odzwierciedla pewną formę kapitału społecznego; może to być sposób wynikający ze zmiany form zatrudniania lub zmniejszenia liczby godzin pracy etatowej z 40 do np. 24 godzin w tygodniu (przy jednoczesnym zmniejszeniu wynagrodzenia, ale też zatrudnieniu większej liczby osób), można też podjąć prace bez odprowadzania obowiązkowej składki ubezpieczenia – zatem zatrudnienia w szarej strefie. W zależności od typu kapitału społecznego, każdy z tych wyborów można uznać za racjonalny. Teoria racjonalnego wyboru nie definiuje, jakie konkretne zachowania społeczne można zaliczyć do racjonalnych, a jakie nie.

W praktyce, wzrost kapitału ekonomicznego może nastąpić w wyniku przekształcenia jednej formy kapitału (niezmonetyzowanej) w inną (zmonetyzowaną). Jako, że wzrost gospodarczy wiąże się także z procesami transformacji różnych form kapitału, pojawia się kwestia, w jaki sposób kształtować otoczenie regulacyjne, aby sprzyjało ono maksymalnemu („ekonomicznemu”) wykorzystaniu kapitału społecznego (Robbins 2002: 368). Pamiętać przy tym należy, że rozwijaniu kapitału społecznego sprzyja zmniejszanie różnic dochodowych. Herman Daly jest zdania, że optimum w różnicach dochodowych między maksimum a minimum wynosi dziesięciokrotność. Np. w Stanach Zjednoczo-

nych taka sytuacja miała miejsce do 1960 roku, kiedy to przeciętne wynagrodzenie (po opodatkowaniu) szefów korporacji stanowiło mniej więcej dwunastokrotność wynagrodzenia przeciętnego pracownika fabryki. W roku 1974 dysproporcja ta zwiększyła się do trzydziestokrotności, zaś w latach 90. XX w. skoczyła do stu trzydziestopięciokrotności (Robbins 2002: 384-385). Jednak znaczenie ma nie tylko niwelowanie rozpiętości dochodowej (która w Polsce jest niezwykle wysoka i plasuje się w czołówce krajów Unii Europejskiej). Istotne stają się te wszystkie działania, które mają bezpośrednie „ekonomiczne” znaczenie. Dotyczy to także relacji i interakcji społecznych. Relacje międzyludzkie, miłość, przyjaźń, zamiłowanie do piękna i sztuki powszechnie uważa się za rzeczy nieproduktywne, jednak w praktyce mają one kluczowe znaczenie dla rozwoju kapitału społecznego.

W Polsce, odmiennie od modelu skandynawskiego, struktura gospodarki jest ukształtowana przez niski kapitał społeczny. Jest to szczególnie widoczne poprzez niski udział gospodarki społecznej. Na ten stan rzeczy prawdopodobnie, obok akcentowanego przez Hausnera spadku po czasach kapitalizmu państwowego, ma wpływ dominujący paradygmat wyższości własności prywatnej, którego emanacją jest przyjęta na początku transformacji strategia prywatyzacji. Ten niedorozwój gospodarki społecznej jest bowiem widoczny nie tylko w Polsce, ale i w pozostałych krajach post-komunistycznych. W systemie gospodarki planowej podmioty gospodarki społecznej były podporządkowane centralnemu sterowaniu, kiedy to przejęto placówki prowadzące w formule non-profit usługi medyczne, opiekuńcze, wychowawcze, oświatowe, naukowe i kulturalne, a podmioty działające w sferze sportu i rekreacji oraz spraw pracowniczych i zawodowych podporządkowano planistom. Spółdzielczość została włączona w system centralnie sterowanych przedsiębiorstw. Po zmianie systemu w '89 roku, państwo nie było zainteresowane wsparciem nowo powstającej czy odradzającej się inicjatywności obywatelskiej. Dodatkowo, następował proces kolonizacji tradycyjnych usług społecznych przez sektor komercyjny. Po 1989 roku negatywny wpływ na kondycję ekonomiczną spółdzielczości wywierały też nieodpowiedzialne interwencje władz publicznych w przepisy dotyczące spółdzielni (casus przekazania mieszkań spółdzielczych na własność prywatną poszczególnych spółdzielców po symbolicznych cenach). Procesy te skutkowały nie tylko wycofaniem się obywateli z członkostwa w organizacjach masowych, ale – generalnie – zniechęceniem do pracy społecznej w ogóle. Pomimo tego, znaczenie instytucji trzeciego sektora i usług społecznych w ogóle jest ogromne. Wzrasta zapotrzebowanie na usługi dla osób starszych, usługi w zakresie integracji społecznej, w tym integracji zawodowej. Notuje się wzrastające zapotrzebowanie na usługi opiekuńcze, edukacyjne i wychowawcze dla dzieci, zwłaszcza na obszarach mniej zurbanizowanych itp. Poza obszarem działalności komercyjnej znajdują się także niemonetarne formy dystrybucji/wymiany dóbr i usług (takie jak banki żywności czy banki czasu) oraz niskokosztowe usługi diagnostyczno-programujące oraz zogniskowane na mobilizacji zapóźnionych rozwojowo społeczności lokalnych (centra aktywności lokalnej). Gospodarka społeczna posiada potencjalnie także istotną funkcję dostarczania deficytowych usług społecznych dla społeczności lokalnych (Nałęcz 2008: 38-41). Ciekawym pozytywnym przykładem sposobów rozwijania kapitału społecznego i wykorzystania go dla rozwoju potencjału ekonomicznego są kraje bałtyckie. Po rozpadzie Związku Radzieckiego, kraje te dokonały

imponujących postępów cywilizacyjnych w procesie otwarcia na świat, demokratyzacji i ugruntowania zasad gospodarki rynkowej. Przeprowadzone reformy strukturalne i ustanowienie instytucji niezbędnych dla rozwoju gospodarczego wzmocniano przez wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Powszechnie uznawana była rola przedsiębiorczości i sektora MSP dla wzrostu gospodarczego i tworzenia miejsc pracy, ale jednocześnie kraje bałtyckie od początku procesu transformacji aktywnie tworzyły zręby polityki wspierającej działalność innowacyjną i rozwój nowych technologii (Schwaag Serger, Hansson 2003: 26). W Polsce także wspierano rozwój przedsiębiorczości, lecz pomimo tego, wsparcie dla sektora przedsiębiorstw wydaje się z obecnej perspektywy być niewystarczające lub niewłaściwie ukierunkowane. Efekty tego wsparcia w zakresie rozwoju otwartych na świat firm, wykorzystujących wiedzę i technologie dla innowacyjności są mizerne. Biorąc pod uwagę całą gospodarkę, wspieranie działalności innowacyjnej w obecnej formie oderwanej od możliwości wspierania kapitału społecznego okazuje się nieefektywne. Nie udało się przekroczyć masy krytycznej, która pozwoliłaby na uruchomienie *spontanicznych* i *autonomicznych* procesów B+R+I w przedsiębiorstwach, nie wykorzystuje się potencjału naukowego i możliwości tzw. innowacji otwartych. Wprowadzane nowe regulacje i snute plany rozwoju opierają się na ograniczaniu się do rozwiązań opartych na krajowym kapitale, ograniczając jednocześnie potencjał tworzony dzięki przepływowi wiedzy (i kadr) z zagranicy. Większość działań wspierających opartych jest na tworzonych swego rodzaju sieciach symbolicznych lub wyobrażonych, skoncentrowanych wokół miejsca pochodzenia kapitału, gdzie znaczenie nadaje się jego „narodowości”. Z punktu widzenia budowy i rozwoju kapitału społecznego należy takie działania uznać za marnotrawstwo, zaś model instytucjonalizacji wsparcia, jako swego rodzaju patologię organizacji.

2.3 Perspektywa organizacji gospodarczej

Kapitał społeczny organizacji tworzą wszystkie formalne i nieformalne relacje między jej interesariuszami, które też stanowią jej kulturę organizacyjną. Długofalowe relacje są korzystne dla wszystkich stron zaangażowanych w procesy biznesowe. Kapitał społeczny jest jednym z niezbędnych zasobów dla rozwoju struktur klastrowych. W tym kontekście k.s. opisuje wewnętrzną koherencję zarówno w ujęciu społecznym jak i kulturowym, w zakresie norm i wartości, które stoją u podstaw interakcji zarówno między jednostkami, jak również między całymi organizacjami. W niektórych regionach, k.s. jako wzajemne zaufanie i wspólne normy zaangażowania na rzecz dobra wspólnego sprawia, że tworzą się spontanicznie złożone formy współpracy między organizacjami gospodarczymi (Cebulak 2010: 206).

W przedsiębiorstwie kapitał społeczny ma szczególne znaczenie w momencie uruchamiania działalności we wczesnych stadiach funkcjonowania firmy. Wykorzystanie kapitału społecznego na tym etapie zazwyczaj ma strategiczny charakter (Dees, Emerson, Economy 2001: 85-86). Znaczenie kapitału społecznego z punktu widzenia firmy charakteryzować można w kontekście relacji wewnętrznych w organizacji i w kontekście bogactwa zachowań organizacji w jej otoczeniu. Ponadto, dla działalności podmiotów gospodarczych niezwykle istotnym jest przepływ danych, informacji i wiedzy. Niezwy-

kle ważna w tym kontekście jest rola menedżerów; poprzez kształtowanie kapitału społecznego organizacji, wpływają oni bowiem na poprawę dostępu do informacji po zdecydowanie niższym koszcie, poprawę szybkości uzyskiwania i przepływu informacji i wzrost jej wiarygodności (Jarmołowicz, Kościński 2005: 37). W praktyce, rola menedżerów w usprawnieniu przepływu informacji zarówno wewnątrz organizacji, jak i między organizacją a otoczeniem polega na tworzeniu i wzmacnianiu kapitału społecznego, usprawnianiu przepływu personelu między współpracującymi podmiotami obejmuje także i partnerstwa biznesowego. Rola menedżerów polega na wzmacnianiu stabilności sieci relacji, np. poprzez planowanie długoterminowe dotyczące współpracy i interakcji oraz regularne spotkania podsumowując realizowane działania. Rośnie znaczenie aspektów poznawczych, relacji i struktur w procesie pozyskania informacji i dzielenia się wiedzą. Inwestycje w procesy wzmacniające zdolności poznawcze, w procesy ułatwiające wzajemne zrozumienie między partnerami, transparentność procesów, tworzenie wspólnych kodów w komunikacji itp. są kluczowe. Zadaniem menedżerów, których celem jest usprawnienie procesów pozyskiwania informacji jest zatem inwestowanie w stabilne sieci powiązań, częste i bliskie interakcje oraz w działania budujące zaufanie (Zimmermann i in. 2018: 95-96).

W codziennym życiu, każdy motywowany jest aby generować przychody i zyski (różnego typu). Praktycznie, każde zachowanie w tym względzie można kategoryzować w przestrzeni zachowań ekonomicznych, nawet wówczas, gdy pozornie zachowania mogą być uznane za bezinteresowne. Bourdieu rozciąga zasady rachunku ekonomicznego do praktycznie każdego aspektu życia codziennego. Poprzez transformację różnych form kapitału możliwe jest także przekształcanie się kapitału symbolicznego w społeczny, a następnie ekonomiczny. Kapitał symboliczny to m.in. prestiż, władza, sława. Kapitał gospodarczy to np. grunty, dobra materialne, środki finansowe, w tym zarówno zdematerializowane, jak i w postaci materialnej – pieniądze, także inwestycje. Kapitał kulturowy – przejawiający się w uznaniu doniosłości stworzonych utworów. Niektórzy autorzy podkreślają, że w przypadku każdego z wymienionych kapitałów możemy – w pewnych okolicznościach – mówić o inflacji ich wartości, spadku wartości (Mander 1987: 445-446). Kapitał kulturowy i społeczny pełnią istotną rolę w biznesie, szczególnie poprzez zwiększenie możliwości współpracy i sieciowania przedsiębiorstw. Ciekawym przykładem są sieci małych przedsiębiorstw także w takich krajach, jak Uganda (badania przeprowadzone w maju 2008 roku). Sieci przedsiębiorstw wpływały korzystnie na osiągane wyniki ekonomiczne i zdolność do tworzenia innowacji. Jednak czasami, sieciowanie stawało się przeszkodą dla wdrażania innowacji; kiedy to aktorzy sieci stawali się w pewnym stopniu izolowani od zewnętrznego środowiska biznesu. Autorzy badania przeprowadzonego w Ugandzie stwierdzili, że początkowe zwiększenie gęstości sieci ma pozytywne skutki, jednak w pewnym momencie owa gęstość zaczyna powodować skutki odmienne od zamierzonych (a przynajmniej pozytywne skutki przestają przeważać) (Rooks, Szirmai, Sserwanga 2009). Gęstsze sieci społeczne niekoniecznie prowadzą do wyższego kapitału społecznego (Lippert 2011: 159). Czy zatem istotą „gospodarczego” znaczenia kapitału społecznego jest samo ułatwienie kooperacji, zmniejszenie kosztów transakcyjnych itp., a nie np. obniżenie kosztów pozyskania informacji? Być może odpowiedzi na to pytanie należy szukać w analizach „nowej gospodarki” – gospodarki, której

immanentną cechą jest intensywne wykorzystanie ICT. Tu zadać można kolejne pytanie; czy „nowa gospodarka”, jakiej rozwój obserwowano przed pęknięciem bańki spekulacyjnej tzw. dotcomów a długo przed światowym kryzysem, jaki nastąpił po upadku Lehman Brothers była zaczątkiem nowej polityki przemysłowej występującej pod określeniem Przemysł 4.0? Rolę informacji i potencjalne znaczenie kapitału społecznego prześledzić można na podstawie zachowań giełdy i notowań spółek IT przed pęknięciem bańki. Generalnie, giełda antycypuje przyszłe zyski, a między kursem akcji a rentownością firmy mogą wystąpić rozbieżności; kurs akcji może rosnać szybciej niż wzrasta „wartość” operacyjna firmy. Jednak w długim okresie kurs akcji musi odpowiadać rzeczywistej rentowności firmy. Kursy akcji firm działających w sferze e-gospodarki „zerwały się zupełnie z uwięzi i nie pozostają w żadnym związku z wynikami przedsiębiorstw”, które są na ogół deficytowe i zapewne długo takimi pozostaną. Rozmiar kapitalizacji przedsiębiorstw nie odzwierciedla już rzeczywistych rozmiarów kapitałów; to, że AOL, która w istocie była średnich rozmiarów firmą, mogła wykupić takiego giganta jak Time Warner, doskonale symbolizowało „nową gospodarkę”, jednak jest czymś zupełnie irracjonalnym z punktu widzenia kapitału jako całości (Husson 2005: 5-6). Sam termin „nowa gospodarka” obejmuje następujące składniki nowe technologie jako źródło wydajności pracy i wzrostu, możliwość bezinflacyjnego i mniej cyklicznego wzrostu, nowe technologie jako ostoję (zyski i rynki zbytu) nowej długiej fazy ekspansywnej, nową rolę przypisywaną finansom w ukierunkowaniu inwestycji, podobnie jak w dystrybucji dochodów. Z perspektywy lat widać, że wyrażenie „nowa gospodarka” wprowadzało w istocie w błąd, ponieważ żaden z wymienionych obszarów ją definiujących nie był naprawdę nowym zjawiskiem (Husson 2005: 3-4). Kryzys był dla niektórych „odkryciem”, że wzrost nie jest liniowy, a spadek dynamiki PKB nie jest anomalią (Sedláček 2011: 50-61). Dopiero oba kryzysy przyniosły konstatację, że rozwój ma granice, a kapitał społeczny nie jest zastępowalny przez technologie komunikacyjne (Ramka E).

RAMKA E: Kapitał społeczny w okresie kryzysu gospodarczego

Już w 2005 roku Husson przewidywał kryzys gospodarczy w USA. Opisywał stan nierównowagi między hossą kursów giełdowych a poziomem zysków przedsiębiorstw, która polegała na tym, że te drugie co prawda wzrosły, ale nie w takim stopniu jak te pierwsze. Zyski są związane ze stanem gospodarki realnej i napędzają poziom konsumpcji, a w USA gospodarstwa domowe już nie oszczędzają i konsumują 100% swoich dochodów. Konsumpcja miała zaostrzyć recesję, a to spowodować bankructwo wielu nadmiernie zadłużonych gospodarstw domowych i w efekcie ograniczyć popyt wewnętrzny. Dodatkowo występował poważny deficyt handlowy – według „Financial Times” stanowił on 1,5% PKB reszty świata. Napływ kapitału z zewnątrz wypełniał tę dziurę, lecz stagnacja gospodarki USA sprawiła, że nastąpił odpływ kapitałów. Na zmianę tej sytuacji mógł wpłynąć rynek wewnętrzny poprzez wzrost konsumpcji. Jednak polityka polegająca na hamowaniu wzrostu płac i rygorze walutowym i budżetowym może dodatkowo potęgować recesję (Husson, 2005: 4-5). Inny poważny problem, który przyczynił się do światowego kryzysu to według Perrons (za Stiglitzem) wynik nacisków krajów wysoko uprzemysłowionych

na otwarcie rynków krajów słabo rozwiniętych na własne produkty przemysłowe przy jednoczesnym zamknięciu się na produkty z tych krajów. Gdy same głosiły, że kraje słaborozwinięte nie powinny dotować swoich przemysłów, równocześnie kierowały subsydia dla własnych rolników, uniemożliwiając krajom rozwijającym się skuteczne konkurowanie – pisała Perrons (Perrons, 2004: 290). Obie wymienione kwestie wiązały się pośrednio z kapitałem społecznym, a konkretnie z zaufaniem i asymetrią informacji. Jeszcze innym problemem, który już bezpośrednio dotyczy kwestii zaufania były działania banków. Miały one skłonność do nadużywania zaufania i lokowania powierzonych im środków w przedsięwzięcia o podwyższonym ryzyku. Często było to powiązane z udzielaniem kredytów tym, którzy mogli mieć nie tylko potencjalne problemy z jego spłatą. W ten między innymi sposób rynki nie alokowały kapitału w sposób najbardziej produktywny (Stiglitz, 2010: 93). Ostatni kryzys finansowy, jaki nastąpił po upadku banku Lehman Brothers nie był pierwszym i zapewne nie będzie ostatnim, w którym kwestie zaufania odgrywały kluczowe znaczenie. Kryzys gospodarczy w Korei w latach 1997-1998 wpłynął na sposób redystrybucji dochodu. Najwięcej stracili starsi pracownicy o niższych kwalifikacjach zatrudnieni na obszarach peryferyjnych. Wzrosła ponad dwukrotnie liczba osób dotkniętych ubóstwem, a dodatkowe 5 procent mieszkańców znalazło się w grupie poniżej granicy ubóstwa. Na przepaść między bogatymi i biednymi wpływ miał także wzrost zadłużenia wśród ubogich warstw społeczeństwa. Rosnące nierówności w Korei miały inne przyczyny niż w USA, gdzie obserwuje się efekty wynikające z połączenia globalizacji, bezrobocia i kurczenia się przemysłów tradycyjnych, a także z osłabienia pozycji związków zawodowych. Z jednej strony strategia rozwoju gospodarki Korei opiera się na podobnych założeniach, jak w przypadku wysokorozwiniętych gospodarek UE czy USA, z drugiej, mamy do czynienia z mocno ograniczonymi zadaniami w zakresie państwa opiekuńczego oraz problemami wynikającymi z niezorientowanej społecznie redystrybucji dochodu. Czynniki te są dodatkowym destymulantem dla rozwoju kapitału społecznego. Najbardziej skuteczną polityką byłby taka, która miałaby na celu spłaszczenie cyklu koniunkturalnego (Lee, 2004: 156-157). Przykładem efektów kryzysu i ich wpływem na czynniki budujące uogólnione zaufanie była także tak zwana Dotcom Bubble. Po pęknięciu bańki spekulacyjnej dotcomów najważniejszymi innowacyjnymi przedsięwzięciami w branży IT zostały wielkie programy rządowe w obszarach e-government i e-learning. Stanowiły one jedyne (ustrukturyzowane i uporządkowane) zestawy narzędzi do budowy społeczeństwa informacyjnego (Lillrank, 2005: 167). Jednak – o czym już była mowa – wpływ technologii informacyjnych na kapitał społeczny jest niejednoznaczny i często tam, gdzie zarysowują się deficyty zaufania nie przyczynia się do wzrostu wartości k.s.

Pozytywnym przykładem na to, że sytuację kryzysu przekuć można w sprzyjającą rozwojowi kapitału społecznego jest interwencja państwa i mobilizacja społeczeństwa w stanie Kerala w Indiach. Działania tam prowadzone podstawy do stworzenia możliwości rozwoju kapitału społecznego w obu jego formach. Wysoki poziom rozwoju gospodarczego i społecznego w tym stanie oraz efektywna redystrybucja stały się możliwe dzięki wprowadzonym reformom i są bezpośrednim wynikiem wzajemnie

wzmacniających się interakcji między ruchem robotniczym i związkowym (związków zawodowych) a demokratycznym państwem. Ta synergia stała się możliwa dzięki interakcjom między interesariuszami i przede wszystkim dzięki procesom negocjacji (Heller, 1997: 48).

Problemem podczas ostatniego kryzysu była też generalnie kwestia kształtowania się stopy procentowej. Relacje między sektorem finansowym a realnym odzwierciedlają traktowanie stopy procentowej jako wprost określającej dochód co niekoniecznie znajduje swoje odbicie w zysku wypracowanym przez podmiot gospodarczy. Niektórzy autorzy dowodzą, że nie istnieje „naturalna” stopa procentowa gdzie stopa rynkowa jest określana wyłącznie przez popyt i podaż wolnych środków pieniężnych. Z tego samego powodu, mechanizmy ekonomiczne nie są jedynymi, które regulują relacje między pożyczkodawcami (posiadającymi wolne środki) a przemysłem czy handlem (Lapavitsas, 2004: 164). Innym przykładem może być przywołany przez Bourdieu rynek nieruchomości. Jest on pośrednio kształtowany przez państwo; to państwo kontroluje wysokość stopy procentowej a przez to oprocentowanie kredytów nad wartości nieruchomości i kredytów hipotecznych ale także subsydia do wynajmu. W szerszym zakresie wpływa poprzez dystrybucję przestrzeni mieszkalnej w drodze planowania zagospodarowania przestrzennego (Bourdieu, 1999: 182). Znaczenia nabiera informacja, a szczególnie jej asymetria. Z drugiej strony rynek pozostawiony sam sobie, nie jest w stanie zapewnić ani produkcji społecznie pożądanых dóbr ani „dóbr wspólnych” (Regini, 1995: 127). By zaspokoić popyt na społecznie pożądaną dobrą niezbędną jest zaufanie i tworzenie społecznej gospodarki rynkowej uwzględniającej działania państwa, które w efekcie – jako pewien produkt uboczny – wzmacniają uogólnione zaufanie. Sama społeczna gospodarka rynkowa, a ogólniej – społeczny kapitalizm – jest charakterystyczną cechą europejskiej tradycji i – zdaniem niektórych – wyrasta z tradycji społecznej nauki kościoła katolickiego. Stoi też u podstaw chrześcijańskich ruchów społecznych (van Kersbergen, 2005: 229). Społeczny kapitalizm stoi w sprzeczności ze stanem, w którym „[...] ludzie zależni od logiki kapitału są ofiarami strategii usiłujących ukierunkować ich aktywność życiową zgodnie z heteronomiczną miarą, która określa, w jaki sposób, w jakiej ilości i kiedy mogą oni przekształcać swoją pracę w działania na rzecz kapitału” (De Angelis, 2012: 320).

Podsumowując należy wskazać na jeszcze jedną kwestię związaną z kryzysem a wpływającą na wzrost deficytu zaufania. Podkreśla się, że podczas ostatniego światowego kryzysu, czas niezbędny dla jego przezwyciężenia był wprost proporcjonalny do wielkości kwot, które zostały wydatkowane na ratowanie sektora finansowego. Kryzys doprowadził do intensyfikacji walki konkurencyjnej między głównymi potęgami gospodarczymi, zaś Stany Zjednoczone naraziły się na utratę statusu globalnego supermocarstwa (Husson, 2009: 182). W Polsce, zdaniem Bugaja – „Kryzys nie przyniósł dramatycznych spadków zysku w przedsiębiorstwach. [...] wzrosła liczba tych, które znalazły się w tarapatach, ale znaczna większość radziła sobie nad wyraz dobrze. Z tego punktu widzenia dobrze by było, żeby [przedsiębiorstwa] podzieliły się tymi zyskami z zatrudnionymi. [...] przedsiębiorcy w pewnego rodzaju krótkowzroczności zjadają swój ogon. Wyczekują poprawy koniunktury, która jest dla nich związana ze

zwiększeniem popytu wewnętrznego, a jednocześnie nie chcą dawać podwyżek” (Money, 2013). Abstrahując od kwestii potencjału popytu, wydaje się, że pomysł by administracja przerzuciła na przedsiębiorców odpowiedzialność za prowadzenie „polityki antycyklicznej” jest nietrafiony i skutkowałby dodatkowymi impulsami negatywnie wpływającymi na kapitał społeczny. Dyskusyjne były także działania, które w obliczu spowolnienia gospodarczego wprowadzono w Polsce; NBP wskazywał, że pakiet antykrzysowy wprowadzony dla przeciwdziałania negatywnym skutkom spowolnienia doprowadził do najwyższego w całej Unii Europejskiej odsetka umów na czas określony (27% pracujących). Ponadto, mniej niż jeden aktywnie szukający pracy bezrobotny otrzymuje jakąkolwiek ofertę. Inwestycje także nie są wcale głównym czynnikiem wzrostu zatrudnienia - aż 70 proc. firm planujących inwestowanie nie chciało zwiększać zatrudnienia, a jedna czwarta firm wdrażających innowację zmniejszyła załogę. Bugaj pisał, że uelastycznienie rynku pracy spowodowało, że wzrost płac także stracił dynamizm, a rząd stworzył warunki do tego, by uwięzić płace na pewnym poziomie. Relatywnie wysoki wskaźnik bezrobocia tworzył presję na stabilizowanie wynagrodzeń na niskim poziomie (presję na stabilizację wynagrodzeń na stosunkowo niskim poziomie stwarza także sytuacja zatrudniania w najmniejszych podmiotach członków rodziny właściciela-menedżera (Klimek, 2014: 80)). Czynnikiem, który w pewnym stopniu stabilizował sytuację polskiej gospodarki była rosnąca wydajność pracy (wydajność pracy jest wskaźnikiem makroekonomicznym, rosnącym stale od momentu wejścia Polski do Unii Europejskiej).

Krótko po kryzysie, w oparciu o strukturalny model korekty błędem (SVECM), stworzono dynamiczny model polskiej gospodarki pozwalający na ocenę zdolności gospodarki do absorpcji zaburzeń makroekonomicznych. Wykazano, że pożądanym jest instytucjonalne przygotowanie się na ewentualność importu zaburzeń na arenie globalnej. W sytuacji przyjęcia w Polsce euro, czego konsekwencją będzie ograniczenie niezależności polityki monetarnej, zapewnić należy elastyczność rynków pracy i dóbr. W ten sposób w pewnym zakresie zastąpiony będzie instrument zabezpieczający w postaci płynnego nominalnego kursu walutowego i instrumenty polityki monetarnej. Zwiększenie elastyczności płacowej poprzez uelastycznienie regulacji w zakresie płacy minimalnej powinno następować z równoczesnym wprowadzeniem regulacji pozwalających na zwiększenie kosztu uzyskania przychodu. Wpłyne to na zmniejszenie obciążeń podatkowych pracujących, przy niezmiennym opodatkowaniu świadczeń społecznych. Zmiany powinny być wsparte jednocześnie ograniczeniem emerytur pomostowych i zrównaniem wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn. Działania administracji powinny obejmować także redukcję barier przedsiębiorczości, zwłaszcza w obszarze rozpoczynania działalności gospodarczej oraz ograniczenie liczby typów działalności wymagającej koncesji (Bukowski, Kołoch, Lewandowski, 2011: 61-63). Proponowane rozwiązania będą potencjalnie wpływać na uogólnione zaufanie na kilka sposobów; zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Podsumowując analizy związków kryzysów z kwestią zaufania, należy podkreślić, że liberalizm gospodarczy i etatyzm nie są już wobec siebie w jednoznacznej opozycji. W tym kontekście działania rządów, które mają na celu przeciwdziałanie niedoskończonościom rynków niekoniecznie muszą przynosić spodziewane (pozytywne) efekty.

Praktyczna współpraca zarówno wewnątrz organizacji, jak i z otoczeniem zależy od zdolności jednostek do kooperacji. Kluczowe staje się pewne „przygotowanie” wynikające z doświadczenia, edukacji, wcześniej pełnionych ról w organizacji, ale też poza nią. Bardzo ważna wydaje się zdolność do funkcjonowania w grupie, szczególnie w grupie heterogenicznej. To ostatnie trudno przecenić, gdy mówimy o zdolności jednostek i organizacji do pozyskiwania wiedzy z otoczenia i do tworzenia innowacji. Analizując dane zaprezentowane w World Development Report, wskazuje się na pozytywny wpływ kapitału ludzkiego na poziom innowacyjności i częściowy pozytywny wpływ kapitału społecznego. Autorzy koncentrowali się na konceptualizacjach kapitału społecznego ograniczając go do działalności stowarzyszeniowej i kwestii zachowania obywatelskiego (Dakhli, de Clercq 2004: 107-128). Kapitał społeczny w tym kontekście działa jako swego rodzaju spoiwo dla grup interesariuszy procesu innowacyjnego. W ramach przynależności do grupy, więzi psychiczne odgrywają w tym zakresie większą rolę od fizycznych; „[...] o sile więzi decydują nie tylko adekwatne zachowania wewnątrz grupy, ale także konsekwencje tych zachowań – korzyści w przypadku współpracy lub realne „zagrożenie” w przypadku jej braku” (Sartorius 2003: 181). Wielkie znaczenie mają określone wspólne normy i wyznawane wartości. Interakcje występują w społeczności, stąd niezbędne jest przestrzeganie akceptowanych przez tę społeczność zasad zachowania które pozwalają na eliminację sztywności umów formalnych. Wartość kapitału społecznego w danej społeczności ma kluczowe znaczenie dla procesów transferu wiedzy, ale zależność ta jest dwukierunkowa; wizja wspólnego celu, wspólne do niego dążenie wzmacnia kapitał społeczny (Andersson, Curley, Formica 2010: 42). Kapitał społeczny w społecznościach innowacyjnych jest „samoregulujący”, ponieważ wiele wymiarów kapitału społecznego jest ze sobą powiązanych i pojawia się wiele sprzężeń zwrotnych – zarówno samo uogólnione zaufanie wspiera potencjał innowacyjny, jak i wprowadzane innowacje wzmacniają kapitał społeczny. Można tu mówić zarówno o wzmacnianiu, jak i destrukcji kapitału społecznego (Dumbach 2014: 239).

Analiza znaczenia kapitału społecznego na poziomie organizacji pozwala spojrzeć bliżej na kilka przypadków szczególnych, w których rola trwałych i efektywnych relacji i ich jakość jest niezwykle ważna. Mowa tu o działalności eksportowej, produkcji żywności i współpracy biznesu z sektorem nauki czy tzw. odnawiania działalności przedsiębiorstwa. Na przykładzie działalności eksportowej, analizując dokonywane transakcje na poziomie mikro, odkryć można w jaki sposób różnice społeczne mogą oddziaływać na logikę wymiany. Okazuje się, że większość transaktorów przyjmuje wspólnie, przez siebie akceptowane, zasady wymiany, które powstają spontanicznie w efekcie interakcji w trakcie procesu wymiany. Interakcje obejmują przede wszystkim dynamiczne procesy badania wzajemnego zaufania, tworzenia się zasad i form procesu wymiany (Valley, Keros: 2001). Liczba i jakość tych interakcji, a szczególnie liczba iteracji, w jakich one przebiegają wpływa na niwelację rzeczywistych barier w działalności eksportowej. Bariery eksportowe napotymane przez firmy, które obecne są na rynkach zagranicznych mają zazwyczaj charakter *empiryczny*. Dla podmiotów nie zajmujących się eksportem deklarowane bariery wydają się mieć w większości charakter *percepcyjny*. Ten *percepcyjny* charakter deklarowanych barier odzwierciedla w pewnym stopniu subiektywne opinie menedżerów firm eksportujących. Owe deklaracje i opinie mają w przypadku

firm nie eksportujących raczej charakter zinternalizowanych memów. Deklarowane bariery dla działalności eksportowej zależą od doświadczenia w działalności na rynkach zagranicznych; wraz ze wzrostem takiego doświadczenia liczba *zidentyfikowanych* i deklarowanych barier spada i ogranicza się do *tradycyjnie* deklarowanych barier dla działalności handlowej (Yannopoulos, Kefalaki 2010: 16-17). W praktyce, o wielkości eksportu w dużej mierze decyduje nowoczesny potencjał przemysłowy. Jeżeli pominiemy największe ośrodki oraz *tradycyjne* zagłębia surowcowe, wielkość eksportu w znacznym stopniu nawiązuje do rozmieszczenia inwestycji zagranicznych w sferze produkcji, zatem pośrednio odzwierciedla kolejny element wskazujący na „geograficzną” dystrybucję kapitału społecznego – atrakcyjność inwestycyjną. W Polsce, dodatkowym czynnikiem jest rozmieszczenie drobnej przedsiębiorczości i jest to widoczne przede wszystkim w zachodniej części kraju, gdyż na wschodzie najprawdopodobniej umyka statystyce oficjalnej (pozostając w szarej strefie - eksport nierejestrowany) (Komornicki 2006: 177). Wzrost potencjału eksportowego nie zależy jednak jedynie od wielkości firmy, ale związany jest z możliwościami zastosowania technologii informacyjno-telekomunikacyjnej. W tym przypadku technologie te wspierają kapitał społeczny, który niezbędny jest dla rozpoczęcia współpracy eksportowej. Innym czynnikiem tworzącym potencjał jest poziom inwestycji w rozwiązania wysokotechnologiczne. Te ostatnie zdominowane są przez import technologii (co jednocześnie ogranicza potencjał innowacyjny, szczególnie w przypadku podwykonawców dla dużych firm przemysłowych). W niektórych krajach transfer technologii z wyłączeniem importu jest praktycznie statystycznie nieistotny (Adeoti 2009). Oczywiście staje się stwierdzenie, że potencjał eksportowy tworzony jest zarówno w sposób pośredni, jak i bezpośredni w oparciu o nieformalne relacje, których jakość wynika z wartości kapitału społecznego. W przypadku Polski, pozytywnym jest, gdy do państw zachodnioeuropejskich (największych rynków eksportowych dla polskich przedsiębiorców) eksportuje się wyroby przemysłu elektromaszynowego, lecz niekorzystnym zjawiskiem jest wzrost w eksporcie udziału artykułów rolno-spożywczych (Czyż, Dominiak, Perdał, materiał niepublikowany). Wynika to z jednej strony z niewielkiego stopnia przetworzenia produktów rolno-spożywczych, a z drugiej – w przypadku tych wysokoprzetworzonych – wymogów w zakresie jakości oraz w niektórych przypadkach – odmiennych norm kulturowych. Generalnie, celem działalności gospodarczej jest generowanie wartości dla udziałowców. Nieco inaczej sprawa się ma w przypadku firm, które produkują żywność; w tym przypadku istotnym jest wiele czynników natury społecznej i moralnej, które wiążą się z działalnością organizacji gospodarczej. Firma, aby utrzymała się na rynku musi wprowadzać innowacje, które stanowią wartość dla klienta. W przypadku firm produkujących żywność taka innowacja musi spełniać wiele istotnych warunków, które ograniczają *swobodę twórczą*; mowa tu nie tylko o ścisłych ograniczeniach dotyczących np. użytych substancji chemicznych, ale także o preferencjach i przyzwyczajeniach konsumentów, które to wynikają po części z panujących norm kulturowych. W tym przypadku kwestie psychologiczne odgrywają bardzo istotną rolę w kwestii społecznego odbioru innowacji istotnie wpływając na realny jej potencjał w kształtowaniu kondycji ekonomicznej firmy (Porretta, Moskowitz, Hartmann 2010: 53). Przejście od uprawy i sprzedaży płodów rolnych do eksportu wysokoprzetworzonej żywności, skutkujące – z biznesowego punktu widzenia – dużym udziałem wartości

dodanej w cenie produktu jest procesem, który dla tradycyjnych gospodarek, gdzie produkcja agrarna historycznie odgrywała ogromną rolę zadaniem złożonym. Zmiana technologiczna w tym zakresie, często wspierana przez import gotowych rozwiązań nie zawsze pozwala w prosty sposób na transformację gospodarki. Przykładem może tu być jedna z prowincji Indonezji. Badania dotyczące kwestii produkcji żywności i dystrybucji towarów, które przeprowadzone były wśród przedstawicieli grupy etnicznej Minangkabau, zamieszkującej jedną z prowincji Indonezji pokazały, że kontakty z „zewnątrzną” gospodarką wolnorynkową nie definiują w pełni sposobu w jakim takie peryferyjne społeczności włączają się do światowej gospodarki. Rynek sam z siebie nie tworzy gospodarki kapitalistycznej, w której towarem stają się środki produkcji i praca. W zdominowanej przez Holendrów gospodarce Indonezji było wręcz odwrotnie; badania wykazały, że działanie sił rynkowych nie wyjaśnia powstania komercyjnej gospodarki rolnej, ani drobnej produkcji, ani nowoczesnych form gospodarki ludu Minangkabau. Stopniowe przejście do kapitalistycznych form organizacji produkcji nastąpiło w wyniku zmian strukturalnych gospodarki rolnej, co było specyficzną reakcją na panujące na przełomie lat 60. i 70. XX wieku warunki rozwojowe. Zmiana technologiczna w procesie produkcji rolnej może przyczynić się – tak jak w przypadku Minangkabau – do zwiększenia liczby producentów, którzy jednak – ze względu na niewielkie zasoby finansowe – nie są w stanie „przekształcić się” w kupców. Włączenie niewielkiej gospodarki opartej na rolnictwie do gospodarki światowej skutkowało stworzeniem ogromnej grupy bezrolnej biedoty wewnątrz ośrodków miejskich. Prawdopodobnie do tego procesu przyczyniła się niska wartość kapitału społecznego w jego wersji pomostowej i niewątpliwie niski kapitał kulturowy. Proces ten dodatkowo był dynamizowany przez przeludnienie. Jedyną możliwością było zdobycie zatrudnienia w jednym z nowych centrów produkcyjnych, co w efekcie skutkowało nowym podziałem pracy. W skali globalnej proces ten sprowadza się do tego, że w krajach słabo rozwiniętych tworzy się rezerwuariat potencjalnych pracowników dla międzynarodowych koncernów (Kahn 2007: 213).

Rozwiązaniem (choć nie uniwersalnym) w takiej sytuacji jest wykorzystanie potencjału przedsiębiorczości i samozatrudnienie. Jest to rozwiązanie możliwe do zastosowania w sytuacji, gdy mamy do czynienia ze stosunkowo monolitycznym kulturowo społeczeństwem, gdzie – o czym była już mowa – zagrożenie wynikające z dyskryminacji grup mniejszościowych jest niewielkie. Przykładem mogą tu być polskie mikroprzedsiębiorstwa, a szczególnie ich współpraca w ramach realizowanych projektów innowacyjnych. Taka współpraca mikroprzedsiębiorstw jest pewnego rodzaju surogatem działalności większych zespołów projektowych, gdzie specjaliści zatrudnieni są przy realizacji jednego przedsięwzięcia. Polskie mikro firmy są ponadto przykładem dość szczególnym – przede wszystkim ze względu na ogromny odsetek tego typu podmiotów w Polsce, z drugiej – na szczególną rolę kapitału społecznego w przypadku współpracy takich podmiotów z otoczeniem gospodarczym. Badania Juchniewicz i Grzybowskiej wskazują, że mikroprzedsiębiorstwa najczęściej deklarują współpracę z innymi firmami (39% badanych). Jednak ten wynik – jako silnie odbiegający od wyników innych badań – należy traktować z rezerwą. Prawdopodobnie, badani wskazywali nie tylko na sformalizowaną współpracę w ramach wspólnie realizowanych projektów innowacyjnych, ale wskazywali też na kontakty nieformalne. Ponad połowa badanych była w stanie wskazać bariery

dla wprowadzania innowacji. Problemy finansowe były wymieniane jako najważniejsza bariera (68% badanych) zaś uregulowania prawne na drugim miejscu (48% badanych). Jako barierę wskazywano też (spontanicznie) biurokrację administracji. Autorki raportu wskazywały na znaczenie lokalizacji na wskazywane przez przedsiębiorców bariery. Zróżnicowanie geograficzne nie wykazywało jednak jakiś wyraźnych ogólnych tendencji. Badani planowali, że w przyszłości partnerzy rynkowi będą stanowili nadal najważniejszych kooperantów w procesie innowacyjnym (65% badanych), jednak najmniejsze znaczenie przypisuje się potencjałowi współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi (13% badanych było zdania, że „duże znaczenie ma wzrost jakości i stopnia dostosowania ofert jednostek badawczo-rozwojowych do potrzeb przedsiębiorstw [a] co czwarte przedsiębiorstwo przyznało [...], że współpraca ta nie ma żadnego znaczenia” (Juchniewicz, Grzybowska 2010: 202-203).

Na przykładzie współpracy mikroprzedsiębiorstw z otoczeniem, a zwłaszcza współpracy skierowanej na realizację przedsięwzięć innowacyjnych widać znaczenie pozyskiwania wiedzy i rolę kapitału społecznego w tym zakresie. Przepływ wiedzy nie musi jednak oznaczać wyłącznie pozyskiwania jej w postaci niematerialnej lub własności przemysłowej. Wiedza przepływa z organizacji do organizacji wraz z przepływem kadr. Mobilność na rynku pracy wpływa w ten sposób na możliwość i potencjał sieciowania przedsiębiorstw, instytucji sektora nauki i B+R. Zasoby wiedzy, doświadczenie i zdolności, ale także sieci kontaktów jednostki są wraz z jej migracją transferowane między organizacjami. Wiedza, doświadczenie i kontakty znajdują zastosowanie w nowym kontekście i mogą być wykorzystane do procesie kreowania nowych rozwiązań i innowacji. Badania wskazują, że z nieformalnych mechanizmów przepływu wiedzy w większym stopniu korzystają firmy mniejsze. W tym kontekście większe znaczenie kapitał społeczny – rozumiany, w dużym uproszczeniu, jako sieci kontaktów (Simard, West 2006: 224). W procesie przepływu wiedzy, szczególnie w wymiarze makro, znaczenia nabiera „masa krytyczna” naukowców i inżynierów połączonych w sieciach społecznych; jest tym większa im bardziej rozbudowane są sieci powiązań łączące naukowców pomiędzy poszczególnymi jednostkami sektora nauki oraz sektora B+R – tych, którzy zatrudnieni są w rządowych i komercyjnych laboratoriach i centrach naukowo-badawczych. Działalność instytutów badawczych powinna być skoncentrowana na obszarach badań stosowanych, które mogą być wykorzystane w celu wsparcia przedsiębiorstw w działalności innowacyjnej, zaś wyższe uczelnie powinny zachęcać studentów do kontaktów z podmiotami komercyjnymi, ale także nagradzać i promować działalność studentów. Co istotne zarówno dla przedsiębiorców działających w otoczeniu jednostek naukowych, jak i dla samych naukowców, powinien być tworzony klimat (i realne możliwości) dla zwiększania mobilności zawodowej wykwalifikowanych kadr. Współpraca między nauką a biznesem powinna być efektywna, a do tego niezbędny jest dostęp do odpowiedniego wyposażenia – począwszy od sprzętu IT, na wyspecjalizowanej aparaturze naukowej kończąc. Ważne jest też stworzenie rozwoju umiejętności biznesowych wśród naukowców i inżynierów (lub przynajmniej dostęp do specjalistów-doradców w tej dziedzinie). Taka wiedza w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej powinna być rozwijana wraz z umiejętnościami interpersonalnymi. By współpraca nauki z biznesem była skuteczna niezbędna jest także dostępność zasobów, w tym kapitału (ze źródeł prywatnych

i rządowych). Jest to szczególnie ważne by umożliwiać założenie i początkowe stadia rozwoju firm. By kooperacja firm z sektorem nauki była skuteczna, ważnym jest stabilne otoczenie prawne kształtujące przewidywalne otoczenie konkurencyjne. Otoczenie konkurencyjne firmy wpływa na jej zdolności do organizacji niezbędnych zasobów, pokonania przeszkód technologicznych i organizacyjnych, które utrudniają innowacyjność. Kapitał społeczny pozwala na budowanie sieci wartości. Pojęcie sieci wartości zbudowane jest na koncepcji tworzenia produktu w oparciu o kooperację podmiotów nie tworzących jednej, formalnej organizacji. Granice sieci wartości są określone przez stopień rozwoju produktu i wydajności produkcji, a ta wynika z charakteru i rodzaju działalności przemysłowej. W sieci wartości, kluczowym wyznacznikiem sukcesu jest stopień identyfikacji i możliwości rozumienia potrzeb interesariuszy. W ramach sieci wartości bierze się pod uwagę dostępne technologie – takie podejście jest osią, wokół której koncentruje się proces projektowania innowacji (Christensen 1997: 56-57). Skuteczną strategią wykorzystania kapitału społecznego w biznesie jest działanie w niszy rynkowej. Wraz z rozwojem niszy rozszerzają się kontakty między podmiotami w niej sytuowanymi oraz kontakty z otoczeniem. W tym przypadku owe kontakty, sieci relacji, a w przypadku tworzenia wspólnych projektów – sieci wartości „rosną” wraz z niszą. Dla przykładu, w Niemczech, 80% firm sektora MSP działa w oparciu o strategię niszy rynkowej; 20% niemieckich podmiotów tego sektora to podmioty, które na małych lokalnych rynkach są dominującymi, z pozostałe 80% posiada gorszą lub lepszą pozycję konkurencyjną wobec liderów tych rynków. W Polsce, szybko przebiegający proces transformacji gospodarki i otwarcie na globalną konkurencję sprawił, że firmy całego sektora MSP można uznać za reprezentatywne dla przedsiębiorstw działających w niszy (PARP 2010: 22-23).

Wykorzystanie kapitału społecznego odgrywa szczególną rolę w procesie odnawiania przedsiębiorstwa lub sektora (Lincoln, Gerlach 2004: 214). Owo odnawianie przedsiębiorstwa może polegać także na działaniach mających na celu stabilizację jego kondycji. Wówczas niezbędnym staje się często coaching, lub forma działania zwana w Japonii amakudari. Polega ona na wykorzystaniu wiedzy emerytowanych wysokich urzędników – najczęściej specjalistów w swojej dziedzinie, którzy mają z założenia doskonale znać zarówno rynek, na jakim działa firma, jak i specyfikę jej funkcjonowania. Z praktyką amakudari wiążą się jednak także negatywne skojarzenia; coraz częściej jest ona postrzegana jako forma korupcji, gdzie biznes wykorzystuje więzi łączące urzędnika z jego „macierzystym” urzędem lub osobami z jego wcześniejszego otoczenia. Z tego punktu widzenia, praktyka amakudari często wręcz blokuje możliwości przeprowadzenia restrukturyzacji lub zmian gospodarczych bądź politycznych, jeśli wziąć pod uwagę fakt, że praktyka ta może dotyczyć nie tylko pojedynczego przedsiębiorstwa, ale i grupy kapitałowej. Wobec nasilających się nacisków na ukrócenie tej praktyki, wprowadzono zmiany w prawie, które istotnie ograniczają wyższym urzędnikom podejmowanie pracy w biznesie po przejściu na emeryturę. Generalizując można stwierdzić, że na poziomie administracji centralnej kapitał społeczny ma znaczenie zwłaszcza w przypadku zarządzania procesami restrukturyzacyjnymi, re- i prywatyzacyjnymi czy w przypadku reform o charakterze strukturalnym. Obok przytoczonego negatywnego przykładu z Japonii, warto zwrócić uwagę na przykład pozytywny, mowa tu o foresightcie – metodzie przewi-

dywania przyszłości, stworzonej w USA ale rozpowszechnionej przez przedsiębiorstwa komercyjne Japonii i Korei w latach 70. XX w., która na początku wieku znalazła swoje zastosowanie również w Polsce, zwłaszcza w administracji centralnej. Zastosowanie tej metody – obok efektów poznawczych i tworzonych predykcji, ma istotne znaczenie wynikające z włączania partnerów społecznych w realizowane projekty. Takie zaangażowanie ma tym większe znaczenie, że wzmacnia i rozwija kapitał społeczny interesariuszy projektów foresightowych (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, broszura informacyjna, materiał niedatowany).

Istnieją zasadniczo dwa zagadnienia istotne z punktu widzenia budowania kapitału społecznego w organizacji. Pierwszym jest to, że jednostka nie otrzymuje korzyści z własnych inwestycji w kapitał społeczny, a drugim – niepewność, co do preferencji innych; głównie w odniesieniu do społecznego lub uogólnionego zaufania. Budowanie kapitału społecznego w przedsiębiorstwie jest zatem silnie uzależnione od funkcji kierowania i opiera się na skutecznym zarządzaniu kapitałem ludzkim w budowaniu sieci kontaktów. Zarządzanie kapitałem ludzkim powinno opierać się na wynikach pomiaru indywidualnych zdolności, umiejętności i predyspozycji pracowników. Dopiero taki pomiar indywidualny pozwala na opracowanie wskaźników mówiących o kondycji kapitału ludzkiego i społecznego w organizacji (Lawler, Worley 2006: 187). Ograniczenia możliwości tworzenia efektywnych relacji, rozwoju wiedzy czy kariery zawodowej, co w efekcie wpływa np. na zdolności do tworzenia innowacji wynikają z różnic w budowie sieci kontaktów społecznych. Budowa sieci kontaktów odpowiada także za kwestie społecznej izolacji. Wykluczenie społeczne nie tylko obniża zdolność do zdobycia wiedzy nt. dostępnych w otoczeniu rozwiązań, ale także obniża możliwości, aby otoczenie uzyskało wiedzę o nowym rozwiązaniu, które powstało w organizacji i potrafiło to rozwiązanie zaadaptować (Etzkowitz, Kemelgor, Uzzi 2003: 157). Przykładowo, pracownicy umysłowi rzadziej wymagają socjalizacji opartej na zasadach firmy, w której rozpoczynają pracę w porównaniu do pracowników fizycznych. Dzieje się tak dlatego, że posiadają już wyższy kapitał społeczny, rozwinięty w drodze edukacji na wyższych uczelniach. W organizacji najczęściej problemem nie jest samo budowanie kapitału społecznego, ale raczej eliminacja barier, które ograniczają zaufanie między różnymi (zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi) grupami, a niektóre z tych barier wynikają ze sztywności formalnej struktury organizacyjnej (Fukuyama 1997: 453). Praktyczne i świadome wykorzystanie kapitału społecznego w organizacji nie jest sprawą banalną. Po pierwsze, należy wyznaczyć zakres potrzeb biznesowych (mając na celu osiągnięcie celów strategicznych). Równocześnie trzeba zważać na sposób, w jaki owe cele zostaną osiągnięte. Pamiętać należy, że treść, zakres i sposób realizacji każdej transakcji musi być jasno określony, a sama transakcja sfinalizowana; nie wszyscy przedsiębiorcy potrafią efektywnie domykać transakcje, zwłaszcza w sytuacji, gdy są one zawierane z osobami, z którymi tworzone są bliższe relacje wychodzące poza sferę zawodową. W praktyce należy zacząć od tego, aby efektywnie komunikować konkretne potrzeby i pozwolić partnerom biznesowym na zidentyfikowanie i wyartykułowanie zakresu ewentualnego zaangażowania w działanie. Należy wykorzystać zainteresowanie interesariuszy nawet w sytuacji, gdy nie wyrazili formalnego zakresu w jakim chcą się w projekt zaangażować. Wszystko to musi odbywać się w atmosferze swobodnej wymiany informacji,

gdy praktycznie eliminuje się wszelkie bariery w efektywnym komunikowaniu potrzeb i możliwości ich zaspokojenia. Należy też cierpliwie współdziałać z interesariuszami; wszelkie naciski (także te, wywołane presją czasu) mogą ograniczyć realny potencjał wynikający ze współpracy. Zarządzając procesami dobrze jest sformalizować sposób, w jaki kierownictwo wyrazi wdzięczność za włączenie interesariuszy w procesy biznesowe. Ważnym jest, by pozostać w kontakcie i zawsze wyrażać chęć do dalszej współpracy i korzystania z dzielenia się wiedzą i pomocą ze strony interesariusza, a w praktyce, podczas każdego spotkania należy określić zadania i cele do osiągnięcia pamiętać, że cele muszą być kwantyfikowalne (Dees, Emerson, Economy 2001: 89). Szczególnie ważne jest, by eliminować patologie związane z mobbingiem i dyskryminacją. W kontekście dyskryminacji strukturalnej możemy mówić o jej dwóch formach: dyskryminacji instytucjonalnej i dyskryminacji kulturowej. W przypadku tej pierwszej formy mamy do czynienia z kwestiami obejmującymi normy, zasady, przepisy i procedury oraz kontrolę dostępu do zasobów, o dyskryminacji kulturowej decydują natomiast kategoryzacje, stereotypy i społeczne paradygmaty decydujące o tym, co odróżnia nas od nich. Dodatkowo, w sposób pośredni oddziałują normy i inne przepisy, nawet te, które z założenia nie mają mieć charakteru dyskryminacyjnego (Burns, Carson 2006: 87-88). Przykładowo, dyskryminacja ze względu na wiek może wynikać z wielu powodów. Badania przeprowadzone przez Lahey wskazują, że niski potencjał wynikający z faktu, że pracownik ma przed sobą już stosunkowo krótką karierę zawodową, a co za tym idzie, wszelkie inwestycje w kapitał ludzki, szkolenia, kursy, podnoszenie kwalifikacji, nie będą mogły być „zdykontowane” w postaci wyższych przychodów w określonym dłuższym czasie, mogą być przyczyną praktyk dyskryminacyjnych. Wśród innych powodów dyskryminacji wymienienia się między innymi takie powody jak:

- pracownicy w starszym wieku określani są przez przedsiębiorców jako ci, którzy nie wykazują już takiej energii i zaangażowania w pracę, jak ich młodszy koledzy;
- wysokie koszty ubezpieczenia zdrowotnego, ubezpieczenia na życie i emerytur;
- niższa elastyczność i zdolność adaptacji;
- wyższe oczekiwania płacowe;
- większe ryzyko utraty zdrowia i absencji na stanowisku pracy;
- nieaktualna wiedza i nieadekwatne umiejętności;
- skłonność do blokowania ścieżki kariery młodych pracowników;
- braki kompetencyjne; zmiana miejsca pracy w starszym wieku wywołuje podejrzenia, że powodem takiej decyzji były niskie kompetencje pracownika;
- tendencja do częstszego domagania się przestrzegania warunków zatrudnienia i respektowania praw w miejscu pracy (co częściej niż w przypadku młodszych pracowników przekłada się na pozwy w sądzie pracy, także te związane z praktykami dyskryminacyjnymi).

Ciekawym przykładem przeciwdziałania dyskryminacji mogą być praktyki związane z dyskryminacją ze względu na pochodzenie etniczne. W kontekście sieci etnicznych, grup narodowych wśród zatrudnionych białych Amerykanów (np. Włochów, Irlandczyków, Polaków czy Żydów z różnych krajów) mówić można o budowaniu pozytywnego

lub negatywnego kapitału społecznego, który determinuje dostęp do pewnych konkretnych zawodów. Takie sieci etniczne mogą też występować w *postaci wirtualnej*, w formie memów i deklaracji niepopartych faktami; o takiej sytuacji możemy mówić w przypadku niemieckich managerów obawiających się działaniami zatrudnionych już w organizacjach przedstawicielami mniejszości tureckiej mających na celu zwiększenie reprezentacji tej mniejszości w organizacjach. Organizacjami wspierającymi zatrudnienie imigrantów są związki zawodowe; jedynie w przypadku tego typu organizacji działających na Cyprze można było mieć do czynienia z działaniami wymierzonymi przeciwko osobom legitymującym się nie Greko-Cyprijskim pochodzeniem. Działania związków zawodowych w Niemczech skierowane są jedynie przeciwko *nielegalnemu zatrudnianiu* pracowników spoza UE lub z nowych krajów członkowskich; takie działania mają na celu nie tylko zachowanie odpowiednio wysokich minimalnych stawek wynagrodzenia, ale reprezentują również postawy antydyskryminacyjne (Burns, Carson 2006: 122-123). Kolejnym przykładem dyskryminacji mogą być dysproporcje dochodów gospodarstw domowych w Stanach Zjednoczonych, które prowadzone są przez kobiety. Osiągają one niższe dochody w porównaniu do gospodarstw domowych, których „głową” są mężczyźni. Kapitał społeczny jest tu wytłumaczeniem dyspersji dochodów w gospodarstwach domowych w USA.

Aby zwiększyć wartość kapitału społecznego, aby podnieść poziom zaufania, należy zastosować system zachęt a same relacje zaufania są mierzalne. Istotne są też oczekiwania wobec innych ludzi, kwestia asymetryczności informacji, teoria gier, przewidywalne zmiany preferencji. Zaufanie jest swego rodzaju kwestią przewidywania zachowania innych, gdy znaczenia nabiera pełna informacja (Dasgupta) (Fine 2001: 119-120).

Na najbardziej podstawowym poziomie, budowanie kapitału społecznego w organizacji powinno odbywać się poprzez rozszerzenia liczby interesariuszy w sieci społecznej oraz pogłębienia więzi z kluczowymi członkami tej sieci. Konkretnie rozwiązania zależeć będą jednak od konkretnych priorytetów wynikających ze strategii firmy, jednak można wskazać pewne uniwersalne rozwiązania:

- poszerzanie sieci może odbywać się poprzez zwiększenie czasu przeznaczonego na kontakty z poszczególnymi jej członkami; to może wydawać się marnowaniem czasu, ale dla zwiększenia kapitału społecznego ważne jest także udział w nieformalnych spotkaniach (w tym także aktywności poza organizacją);
- należy śledzić sieci kontaktów członków organizacji, z którą się współpracuje – ważne są również możliwości wykorzystania kapitału społecznego interesariuszy. Najprostszym sposobem na wykorzystanie kapitału interesariuszy jest wykorzystanie określonych osób, które mogą pełnić rolę „łączników” między różnymi sieciami społecznymi (sieciami łączącymi np. różne grupy zawodowe, profesje, branże itd.);
- ważne są możliwości praktycznego wykorzystania członków współpracujących organizacji okołobiznesowych czy administracji, a także np. członków własnych rad nadzorczych, wszelkiego rodzaju konsultantów i doradców itp.;
- należy pogłębiać najważniejsze, kluczowe relacje pamiętając przy tym, aby zwracać uwagę, które z tych relacji mają rzeczywiście charakter „strategiczny”;

- dla pogłębienia relacji ważnym jest częsta wymiana informacji, a innym sposobem na pogłębienie więzi jest np. udział w akcjach charytatywnych, pomocy dla osób/podmiotów trzecich itp,

Budując kapitał społeczny w firmie należy pamiętać, że istnieje jednak cienka granica między budowaniem wzajemnie korzystnych sieci kontaktów i zaangażowaniem się w sieci o rażąco egoistycznych celach (Dees, Emerson, Economy 2001: 96-97).

2.4 Perspektywa technologii informacyjnych

Internet zajmuje ważne miejsce w codziennym życiu; dzięki niemu istnieje możliwość praktycznie stałej łączności z krewnymi i przyjaciółmi. Związki Internetu z kapitałem społecznym nie są jednak jednoznaczne; badania przeprowadzone na początku nowego millennium wskazywały że ci, którzy wykorzystują narzędzia internetowe do kontaktów, także w świecie realnym podejmują częstsze kontakty z przyjaciółmi i rodziną – zarówno kontakty telefoniczne, jak i bezpośrednie kontakty osobiste. Wydaje się, że obecnie ta relacja nie jest taka oczywista. Poprzez Internet człowiek tworzy coraz to inne formy komunikacji – także dlatego, że użytkownicy zaczęli wykorzystywać niektóre dostępne narzędzia niekoniecznie zgodnie z intencją ich autorów – na przykład stosowanie krótkich wiadomości tekstowych (sms) w telefonach komórkowych nie tylko ogranicza się do przekazywania informacji, ale często stosowane jest aby ustalić miejsce i czas kontaktu face-to-face. Chociaż internet ma prawdopodobnie nie tak wielki i nie tak istotny wpływ na kapitał społeczny jak się czasami uważa, jednak skutki jego wykorzystania mogą być rozległe w długim okresie głównie ze względu na tworzenie się nowych form interakcji (Huysman, Wulf 2004: 127-128).

Kapitał społeczny rozkłada się nierównomiernie. Udział w internetowych sieciach społecznościowych zwiększa różnorodność sieci społecznej, czego nie można powiedzieć o oddziaływaniu jakie daje np. „zwykła” poczta elektroniczna. Z tego punktu widzenia sieci społecznościowe oddziałują na wytwarzanie kapitału społecznego jeśli łączą (aktywne) osoby o zróżnicowanych poglądach, wyznawanych wartościach i pochodzących z różnych środowisk (możemy wówczas mówić o kapitale pomostowym). Badania wskazują jednak, że takie oddziaływanie sieci społecznościowych nie jest uniwersalną zasadą (Miyata, Ikeda, Kobayashi, 2008: 232-233). Sama idea sieci stała się jedną z najczęściej wykorzystywanych metafor. Mówić można o sieciowaniu jako o sposobie na rozwój kariery lub osiągnięciu wpływów politycznych. Mówiąc o kapitale społecznym odwołujemy się do takich pojęć związanych z siecią, jak szerokość, gęstość, czy liczba powiązań. Cybernetworks są określane jako sieci społeczne w cyberprzestrzeni, w praktyce działające w oparciu o internet. Sieci te są tworzone przez osoby i grupy osób z wykorzystaniem różnorodnych, dostępnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak: poczta elektroniczna, czaty, forów dyskusyjnych (a kiedyś grup dyskusyjnych i list dyskusyjnych) (Lin 2004: 212). Sieci łączą jednostki, ale też organizacje. Organizacja w sieci traci swoje granice, stają się one coraz bardziej przejrzyste, ale równocześnie coraz mniej transparentne, a relacje (zarówno te formalne, jak i nieformalne) „rozpuszczają

się w cyberprzestrzeni”. Dzięki technologii tworzą się nowe formy kooperacji społecznej i ekonomicznej, czy jednak wytwarza się kapitał społeczny? (Lincoln, Gerlach 2004: 10). Aby odpowiedzieć sobie na to pytanie należy dokonać analiz sieci społecznych w których funkcjonuje jednostka lub organizacja.

Analiza sieci społecznych opiera się na mapowaniu i pomiarze relacji między jednostkami, grupami, ale także między organizacjami ². Analiza sieci społecznych dała podwaliny pod stworzenie metod badania społeczności wirtualnych. Przykładem analizy powiązań obejmujących społeczności wirtualne, mogą być indeksy cytowalności i inne narzędzia pozwalające określić dorobek naukowy. Indeksy te zbudowane są na analizie publikacji naukowych, ich recenzji i obejmują zarówno druki zwarte, jak i abstrakty czy raporty. Indeksy opierają się na analizie hipertęczy. Może to być zarówno analiza relacyjna określająca siłę powiązań między obiektami, jak i analiza oceniająca. Ta ostatnia wskazuje na stopień popularności lub istotności strony w sieci dla konkretnego obszaru wiedzy (Pawełoszek-Korek 2007: 249). Niektóre badania wskazują na znaczenie interakcji w działaniach łączących aktywność online z aktywnością offline dla rozwoju kapitału społecznego. Rozwój interakcji społecznych wpływa na tworzenie się więzi zaufania i wypracowanie wspólnego języka, co z kolei zachęca do przekazywania wiedzy. W społecznościach czysto wirtualnych nie istnieje żaden istotny związek między rozwojem interakcji a dyfuzją wiedzy. Wsparcie takich interakcji działaniami „w trybie offline” zwiększa przepływ wiedzy i ma wpływ na tworzenie się kapitału społecznego. Konwersja relacji online w relacje w świecie rzeczywistym jest szczególnie pomocne w budowaniu zaufania (Liu i in. 2014: 265-266).

Właściwe zmapowanie relacji społecznych wymaga stworzenia zestawu wskaźników opisujących poszczególne elementy struktury tych relacji. Mapowanie należy przeprowadzić w trzech wymiarach obejmujących: formalną strukturę organizacji, uczestników tej struktury oraz rodzaje występujących między nimi relacji społecznych (Koput 2010: 12-13). Analiza sieciowa ujawnia powiązania strukturalne i istniejące współzależności. W przypadku ukrytych sieci społecznych, należy uznać je za jeden z aktywów budowania kapitału społecznego, który może też wpływać korzystnie na potencjał dla instytucjonalizacji kształcenia (Osborne, Sankey, Wilson 2007: 107). Aby określić potencjał sieci społecznościowych dla generowania (lub podtrzymywania) kapitału społecznego należy zdefiniować, kto jest uczestnikiem tej sieci (uwzględniając dane demograficzne), na jakim terytorium sieć działa, czy sieć jest otwarta czy zamknięta na nowych członków (i w jakim stopniu otwarta) (Lin 2004: 237-239). Jak zatem widać, nie jest to zadanie łatwe, ale z zastosowaniem metod badawczych łączących analizy ilościowe z badaniami o charakterze jakościowym – zdaje się być wykonalne.

Badania literaturowe dowodzą, że wielu autorów wiąże rozwój internetu, a szczególnie sieci społecznościowych ze wzrostem potencjału kapitału społecznego. Jednak szerokie wykorzystanie światowej sieci przyczynia także do spadku jego wartości w postaci „tradycyjnej” – rozumianego jako uczestnictwo w społecznych sieciach, stowarzyszeniach i grupach. Bezpośrednie wykorzystanie internetu do działań, które przyczyniają się do

² Analiza sieci społecznych może dotyczyć w zasadzie wszystkich obiektów przetwarzających informacje, a identyfikacja powiązań w ramach sieci stosowana jest także w bibliometrii.

obniżenia wartości kapitału społecznego ilustruje zamieszczona w USA Today już 18 stycznia 1999 roku informacja o wykorzystaniu poczty elektronicznej jako narzędzia cyberwojny podczas konfliktu w Kosowie Wall Street Journal (Lin 2004: 237-239). Obecnie w Polsce, choć nie tylko, do istniejących deficytów kapitału społecznego prawdopodobnie przyczynia się także rozwój sieci społecznościowych. Pomimo rozbudowanych funkcji komunikacyjnych internet staje się nowym narzędziem, dzięki któremu – poprzez coraz bardziej intensywne ograniczenie prywatności – możliwe jest systematycznie niszczenie kapitału społecznego. Przykładem może być fakt, że internet pozwala na efektywne badanie postaw i przekonań politycznych i przypisanie konkretnych poglądów, konkretnym osobom – takie możliwości daje zarówno Facebook, eBay, jak i Google, a ostatnio staje się coraz głośniejsze o podobnych praktykach Amazona. Daje to praktycznie nieograniczone możliwości śledzenia i inwigilacji. To wszystko niezwykle negatywnie wpływa na poziom zaufania. Ograniczenie prywatności często tłumaczone jest możliwościami zwiększenia bezpieczeństwa w sieci. Problem staje się tym poważniejszy, że np. w przypadku represyjnych reżimów pozwala na praktycznie nieograniczone działania, także w zakresie identyfikacji, lokalizacji i „unieszkodliwiania” dysydentów przy powszechnej akceptacji takich działań opartych na dezinformacji i tzw. fake newsach (Paehlke 2003: 104). O tych ostatnich głośno było zarówno w kontekście Brexitu, rzekomych przestępstw popełnianych przez muzułmańskich imigrantów w Niemczech czy w Szwecji, ale także w przypadku wyboru Trumpa na prezydenta Stanów Zjednoczonych. Problemem jest, gdy rozwiązania technologiczne zastosowane na portalach społecznościowych, portalach informacyjnych itp. zaczynają wymykać się spod kontroli i niejako żyć własnym życiem. Może to być szczególnie wyraźnie widoczne, gdy przyjrzeć się budowaniu „autorytetów” wokół inicjatyw funkcjonujących na zasadach Web 2.0 (Gumpert, Drucker, 2005: 369). W efekcie powstają na przykład ruchy społeczne podobne do tzw. antyszczepionkowców, czy wszelkiego rodzaju formalne lub nieformalne stowarzyszenia „antysystemowe” a w rzeczywistości dążące do rewolucji nihilistycznej.

Schodząc na poziom organizacji, warto podkreślić, że wykorzystanie technologii informacyjnej może wspierać kapitał społeczny jednostek i pozwalać organizacji na lepsze wykorzystanie potencjału kreatywnego pracowników. Technologia informacyjna nie tylko usprawnia procesy współpracy ale może przyczyniać się do poprawy potencjału innowacyjnego organizacji. Polska praktyka gospodarcza wskazuje, że stosunki pracy ulegają uelastycznieniu (co może sprzyjać rozwojowi potencjału kreatywnego), lecz równocześnie – z punktu widzenia zatrudnionych – destabilizacji (co jednocześnie negatywnie wpływa na kapitał społeczny jednostek w długim okresie). Praca zaczyna opierać się na zespołach jednostek-specjalistów związanych ze sobą często dość luźnymi więzami zależnymi od bieżących potrzeb wynikających z realizowanych projektów (przedsięwzięć). Powoduje to wysoki stopień niepewności na rynkach pracy na wszystkich praktycznie szczeblach kompetencji – co jednak szczególnie widoczne jest w przypadku zatrudnionych o niższych kompetencjach lub wykonujących proste, zrutynizowane prace. Tworzące się zespoły pracowników o wysokich kompetencjach i wąskich specjalnościach nie są już „uzależnione” od konkretnego pracodawcy i mogą przyjmować zarówno formy multispecjalistycznych zespołów zadaniowych wewnątrz tej samej organizacji, jak też realizować zadania organizacji wirtualnych – współpracując

między różnymi formalnymi organizacjami. Najważniejsze stają się umiejętności – także te niepoparte formalnymi dokumentami i zdobyte w drodze nieformalnej edukacji. Procesy te nakładają się na intensyfikację procesów globalizacyjnych praktycznie we wszystkich dziedzinach życia. Często też procesy globalizacyjne występują w zmodyfikowanej wobec modelu Chamberlina³ formie, gdzie oferowane na rynku produkty posiadają wiele cech quasi-monopolistycznych, które czynią pozbawiają je cech substytutów, na których popyt jest mocno uzależniony od intensywności kampanii marketingowych. Przemiany te wpływają nawet na rozwiązania architektoniczne i urbanistyczne, gdzie przestrzeń publiczna „dostosowuje się” do wymagań poszczególnych dostawców usług pracy; w efekcie często miasta zaczynają cechować się wyodrębnionymi obszarami o utrudnionym dostępie do dóbr kultury (Scott 2008:, 65-66 i 80).

Pozytywnym przykładem uelastycznienia stosunków pracy może być prowincja Prato we włoskiej Toskanii. Tam elastyczność pracy jest efektem złożonych relacji między pracownikami i firmami. W Prato istnieje bogate środowisko, w którym rozwój sieci kontaktów jest głęboko zakorzeniony w kulturze lokalnej społeczności – stosunkach rodzinnych pracowników, stowarzyszeniach przedsiębiorców, związkach zawodowych i lokalnej administracji. Takie otoczenie było w stanie złożyć się na zbudowanie relacji między instytucjami społecznymi, biznesem i otoczeniem prawnym, które są adekwatne do lokalnej, specyficznej sytuacji społeczno-gospodarczej. Do najważniejszych mechanizmów zaliczyć można:

- możliwości negocjacji płacowych dla kluczowych pracowników w większych firmach;
- „negocjacje cenowe” między organizacjami zrzeszającymi małe firmy rzemieślnicze a stowarzyszeniami dużych firm przemysłowych w celu określenia cen na prace i wyroby tworzone w drodze podwykonawstwa;
- ustrukturyzowanie kwestii nadgodzin, które były hojnie wynagradzane poza oficjalnym systemem wynagrodzenia (ang.: „off the books”);
- integracja społeczna pracowników wykonujących prace pomocnicze;
- rola organów władzy publicznej w promowaniu integracji poprzez umowy zbiorowe o zasięgu lokalnym;
- konsolidacja na „lokalnym rynku”, zmniejszająca agresywną konkurencję wśród podobnych do siebie małych firm i rozwijająca współpracę między firmami, które specjalizują się w podobnych produktach i usługach;
- tworzenie lokalnej tożsamości przez wszystkich uczestników rynku (Bortolotti, Giaccone 2006: 146).

Kolejnym przykładem pozytywnego wpływu ICT na kapitał społeczny może być Seattle Community Network. SCN jest operatorem systemu informatycznego, którego kluczowym elementem jest sieć społecznościowej, która zapewnia komunikację tysięcy osób i zabezpiecza działanie kilkudziesięciu grup dyskusyjnych, niewielkich portali spo-

³ Mowatu o modelu konkurencji monopolistycznej; formierynku mającej cechy zarówno monopolu, jak i konkurencji doskonałej - na rynku współzawodniczy wiele przedsiębiorstw, istnieją niewielkie bariery wejścia i bariery wyjścia a produkty wytwarzane przez firmy są niejednorodne, dzięki czemu krzywa popytu na produkt każdej z firm jest malejąca.

tecznościowych i stron internetowych. W dobie dotcomów i wszechobecnych reklam internetowych, SCN był pewną anomalią. SCN nie tylko koncentrował się na dostawie lokalnych usług komunikacyjnych i informacyjnych, ale wspierał działania w zakresie budowy społeczeństwa obywatelskiego w takich krajach, jak Nepal i Uganda. Serwis działał na zasadach non-profit i opierał się na wolontariacie, gdzie najważniejszym celem istnienia była jego społeczna użyteczność (Schuler 2005: 17).

Za pozytywny przykład mogą służyć także inicjatywy stworzone wokół idei miasta cyfrowego (*digital city*) w Europie, w tym też inicjatywa realizowana w Bristolu, która opiera się na przekształceniu istniejących relacji i interakcji z wykorzystaniem narzędzi informatycznych. Inicjatywy zbudowane są na modelu partycypacyjnym, który znajduje swe zastosowanie również w przypadku zastosowania zaawansowanych rozwiązań informatycznych (Aurigi 2005: 97).

Inną ważną kwestią jest ograniczenie i eliminacja wykluczenia cyfrowego oraz tzw. *digital divide*, czyli podział społeczeństwa na tych, którzy mają, i tych, którzy nie mają dostępu do technik cyfrowych. Sartorius podkreśla, że *digital divide* odnosi się do strony technicznej szerszego zagadnienia, jakim jest wykluczenie społeczne. To ostatnie jest zaś determinowane nienadążaniem za rozwojem społeczno-gospodarczym. Problem wykluczenia cyfrowego nie dotyczy nie tylko pojedynczych osób, czy społeczności (czy obszarów kraju), ale może obejmować całe grupy zawodowe (Sartorius 2007: 451). Przykładem mogą tu często być osoby niepełnosprawne. Przykładem zastosowania ICT w zakresie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu mogą być przepisy wprowadzone już z początkiem nowego wieku w Wielkiej Brytanii. Stworzono tam system wytycznych dotyczących prezentowania treści on-line i możliwości załatwiania spraw urzędowych w instytucjach administracji centralnej, gdzie celem jest rozwój społecznej integracji i włączenia społecznego osób niepełnosprawnych (Porter 2001: 156). Istotny jest rozwój społeczeństwa informacyjnego, w tym dostęp do szerokopasmowego internetu, ale także możliwość podnoszenia kwalifikacji w zakresie wykorzystania ICT. Niezbędny jest rozwój punktów dostępu do internetu – szczególnie na obszarach wiejskich i słabszych gospodarczo oraz tworzenie możliwości dostępu do urzędów via internet. Rozwój społeczeństwa informacyjnego powoduje, że intensywności nabierają oczekiwania względem otwartości, dostępności i efektywności interakcji na linii obywatel-urząd. Aby zmienić się sposób funkcjonowania instytucji administracji niezbędne będzie stworzenie odpowiednich narzędzi dla realizacji zadań zarządczych i usługowych, zwłaszcza w zakresie obsługi obywateli i współpracy z nim czy kreowania polityki. Z jednej strony, administracja musi zauważać zachodzące zmiany w świecie w ICT, a z drugiej wykorzystywać najbardziej efektywne z punktu widzenia możliwości percepcji narzędzia komunikacji. Wydaje się, że otwarcie zasobów publicznych i umożliwienie wspólnego podejmowania decyzji w działaniach administracji publicznej staje się podstawowym zadaniem (KPRM, *Polska 2030 Trzecia fala nowoczesności*: 302-303). Rozwiązania ICT mogą też stać się kluczowymi dla rozwoju wielu branż i technologii także poprzez zastosowanie w rozwiązaniach wspomagających codzienne interakcje społeczne (Jović 2007: 15-16). Stopniowe zastępowanie pracy ludzkiej komputerami – i maszynami – w ogóle nawet w sektorze usług stanie się faktem. Dotyczy to jednak wyłącznie czynności rutynowych. Praca ludzka skoncentrowana jest na twórczych

działaniach nierutynowych, ale zakres wykorzystania ICT rośnie. W przyszłości komponent ICT będzie stanowił znaczącą część wykonywanej pracy. Dzieje się tak już dziś, np. w zawodach architekta i projektanta, gdzie twórcza, często odkrywczą działalność w ogromnym stopniu wspomagana jest przez narzędzia informatyczne i technikę informacyjną. Takie przemiany będą dokonywać się w skali makro kosztem czynności powtarzalnych, w których element twórczy praktycznie nie występuje, zaś sama praca nie wymaga szczególnych umiejętności kreatywnych. Marginalizacji ulegną sektory produkcyjne oparte na energii i surowcach, zarówno w sensie stricte fizycznym jak i w sensie pracochłonności pracy fizycznej (Sartorius 2006).

Trudno jest jednoznacznie ustalić kierunek przyczynowości w modelach opisujących związki kapitału społecznego z technologiami informacyjnymi. Zarówno sam kapitał społeczny może zachęcać do zaangażowania w działalność w sieciach społecznościowych, jak i zaangażowanie w nie prowadzić może do rozwoju i poszerzania zakresu kapitału społecznego. Zakres wpływu na poziom kapitału społecznego wykorzystania ICT zależy od wykształcenia i dochodów. Stopień w jaki wykorzystywana jest infrastruktura dla budowy efektywnych relacji społecznych zależy od stopnia w jakim konkretna inicjatywa jest efektem działań odgórnych (top-down) (Beckers, van Gent, Iedema, de Haan 2005: 391). Rodzaj i wielkość efektów jakie przynosi udział w społecznościach internetowych zależy od charakteru tych społeczności - sam udział w nich ma dwie zasadnicze funkcje: wzmocnienie więzi społecznych wśród osób z homogenicznych środowisk i wzmocnienie pomostowej funkcji kapitału społecznego wśród osób ze środowisk heterogenicznych⁴. Tworzenie się społeczności internetowych może stanowić jeden z najbardziej efektywnych sposobów walki z wykluczeniem społecznym (Porter 2001: 167).

2.5 Perspektywa administracji centralnej

Planowanie strategiczne na poziomie kraju wymaga tworzenia celów politycznych. Tworzenie polityki polega na budowaniu możliwości osiągnięcia pożądanego celu przy użyciu wybranych środków. Opiera się na zbiorze uniwersalnych aksjomatów a działania polityczne mają charakter zbiorowy czy ogólnospołeczny. Tworzenie rozwiązań strategicznych nie może opierać się na działaniach postpolitycznych. Postpolityka oznacza redukcję polityki do administrowania życiem społecznym przez ekspertów, a posługuje się manipulacją, uciekaniem się do „zarządzania strachem” kierunkuje społeczne uczucia przeciw imigrantom, buduje strach przed przestępczością, wysokimi podatkami, przed siłą związków zawodowych itp. (Kaczorowska). Postpolityka jest zatem doskonałym narzędziem dla skutecznej destrukcji kapitału społecznego.

Potrzeba tworzenia wizji i długookresowych strategii rozwoju wynika z dostosowania się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, endo- i egzogennych wyzwań rozwojowych. Kotowicz-Jawor postulowała że „...trzonem przyszłego ustroju gospodarczego winna być społeczna gospodarka rynkowa z państwem silnym jakością regulacji gwaran-

⁴ Jest to szczególnie istotne w przypadku kontaktów wewnątrz i pomiędzy różnymi grupami etnicznymi i pochodzącymi z różnych kręgów kulturowych.

tujących swobodę konkurencji i ochronę grup najsłabszych" (Kotowicz-Jawor 2007). Kluczowym jest budowanie gospodarki opartej na wiedzy i rozwój innowacyjności, co ostatnio znajduje swój wyraz w nowej polityce przemysłowej i strategicznych posunięciach wielu rządów krajów rozwiniętych określanych Industry 4.0. Jednym z pierwszych dokumentów europejskich, po wejściu Polski do UE, w którym określano sposób dojścia do celów zbudowanych wokół nowoczesnej, innowacyjnej gospodarki europejskiej była Strategia Lizbońska. W agendzie lizbońskiej główny nacisk położony był na poszukiwanie odpowiednich instrumentów polityki w celu promowania wzrostu wydajności. Jednym z głównych zidentyfikowanych obszarów krytycznych była mobilność wysoko wykwalifikowanych pracowników i kwestie współpracy. Problematyka lokalizacji centrów, gdzie zlokalizowana jest działalność innowacyjna stała się kolejnym, znaczącym tematem agendy. Właściwe zlokalizowanie biegunów wzrostu i obszarów o najwyższym potencjale innowacyjnym było punktem wyjścia zwiększenia efektywności i skuteczności krajowej i europejskiej polityki innowacyjnej. Zarówno kapitał społeczny, jak i bliskość geograficzna istotnych centrów wiedzy okazały się ważnymi czynnikami tłumaczącymi zróżnicowanie poziomu innowacyjności europejskich regionów (de Dominicis, Florax, de Groot 2011). Autorzy strategii doceniali fakt, że funkcjonowanie społeczeństwa wymaga koordynacji poszczególnych aktywności, którą zapewnia jedynie komunikowanie się. To komunikowanie się musi być nacelowane na osiągnięcie zgody (Habermas 1999: 648-650). Tak postawione założenia miały za swoją podstawę rozwój i wykorzystanie potencjału, jaki niesie ze sobą kapitał społeczny. Istotna stała się nie tylko budowa strategii krajowych, ale stworzenie jednolitych podstaw funkcjonowania nowoczesnej europejskiej gospodarki. Kolejnym krokiem było przygotowanie strategii „Europa 2020”. Komisja Europejska podczas konsultacji tego dokumentu poruszała niektóre z wymienionych wcześniej, jeszcze w Strategii Lizbońskiej kwestii, do której nowa strategia nawiązuje. Nowe podejście strategiczne skoncentrowało się m.in. na reorientacji ekologicznej, a krytycy podkreślali, że zmiana perspektywy może mieć wyłącznie instrumentalny charakter (Fundacja im. Friedricha Eberta 2010: 3). Ciągłe jeszcze widoczny był deficyt w zakresie koordynacji strategii krajowych tak, by stały się one koherentne z przygotowanym na szczeblu UE dokumentem. Zakładano, że koordynację polityki w tym zakresie przejmie w przyszłości na siebie ponadnarodowa instytucja europejska. Następnym krokiem takiej ponadnarodowej instytucji jest potrzeba wzmocnienia mechanizmów koordynacji dla zapewnienia efektywności ich działania oraz wyznaczenia linii demarkacyjnych pozwalających na zachowanie autonomii poszczególnych instytucji krajowych. Kształt mechanizmów koordynacji będzie uzależniony od panujących regulacji prawnych i dostosowany do aktualnych konwencji formalnych i dopuszczalnych norm postępowania. Wraz ze wzmocnieniem funkcji zarządzania i tworzenia się procedur działania instytucja mogłaby powoływać wspólne rady konsultacyjne i organy służące koordynacji procedur i zasad działania na poziomie międzynarodowym. Dotychczas jednak powstała jedynie koncepcja powołania rady koordynacyjnej przy ONZ, która miałaby operować w zakresie polityki gospodarczej (United Nations 2010: 145). Wydaje się, że w przyszłości niezbędnym byłoby stworzenie instytucji, która koordynowałaby politykę gospodarczą na Unii. Powodem braku takiej instytucji są istniejące różnice strukturalne władz gospodarczych i politycznych między krajami członkowskimi. W pewnym sensie, te różnice i nierówności

są jeszcze spuścizną istnienia żelaznej kurtyny. Do stopniowego zmniejszenia asymetrii należałoby stosować zasady zróżnicowanej odpowiedzialności oraz ochrony słabszych gospodarek – co w pewnym stopniu jest odzwierciedlone w dystrybucji środków programów operacyjnych UE, a z drugiej strony, do zwiększenia zaangażowania na arenie międzynarodowej państw o silnych, rozwiniętych gospodarkach (United Nations 2010: 146). Po upadku żelaznej kurtyny, różnice w rozwoju między krajami byłego RWPG, a Zachodniej Europy powoli zmniejszają się, choć ciągle jeszcze pozostają bardzo poważne. Transformacja systemowa w Polsce i w pozostałych krajach b. RWPG stała się istotnym czynnikiem modernizacyjnym, stymulującym rozwój nowoczesnej gospodarki i społeczeństwa. Założeniem strukturalnym stało się budowanie systemu realizującego wielorakie i złożone funkcje w sposób planowany, zorganizowany i celowy. Prowadzona polityka gospodarcza i społeczna miała z pewnej perspektywy charakter innowacji, dlatego też za naturalne należy uznać niektóre ówczesne niedoskonałości i błędy, które dopiero z czasem były możliwe do dostrzeżenia i korekcji. Istotnym było, iż – przynajmniej w Polsce, ale także w Czechach, Krajach Bałtyckich czy w Słowacji nie dochodziło do powstania głębszych patologii. Przeciw takim potencjalnym zagrożeniom byłoby niezwykle trudno zbudować skuteczne mechanizmy zaradcze. Trudno byłoby też zidentyfikować jednoznacznie przyczyny takich patologii (przykładem niech będzie Ukraina, czy Rosja). Teoria nowoczesności Parsons’a nie przedstawia środków wyjaśniających patologiczne wzorce rozwoju (Habermas 1987: 203).

Generalnie, różnice między Polską a UE12 (jeszcze przed jej formalnym powstaniem w 1 listopada 1993 roku) wpływały na istotne zapisy założeń tworzonej polityki naukowo-technicznej, która z czasem przyjęła nazwę polityki innowacyjnej. Jasiński wyróżnia cztery okresy w polityce naukowo-technicznej. Okres do 1989 roku. Wówczas to istniał dość szeroki zestaw zachęt finansowych jako rozwiązań prawnych adresowanych do przedsiębiorstw (zwłaszcza małych) dla stymulowania ich działalności badawczej i innowacyjnej. W kolejnych latach (1990-1994) realizując tzw. „plan Balcerowicza” zlikwidowano, zdaniem Jasińskiego, zdecydowaną większość owych stymulatorów. Kolejne lata (1995-1999) to okres przywracania niektórych „starych” zachęt dla działalności badawczej i innowacyjnej (głównie w zakresie preferencji podatkowych), który kończył się rokiem 2000; wówczas ponownie ograniczono liczbę zachęt. Jasiński identyfikuje kilka zasadniczych cech polityki naukowo-technicznej w Polsce w latach 90. Podkreśla on brak długookresowej strategii rozwoju nauki i techniki, ale też fakt falowania bieżącej polityki. Problemem była niedostateczna koordynacja działań między agendami rządowymi oraz relatywny spadek nakładów budżetowych na B+R. Równocześnie oddziaływała dość silna centralizacja polityki, zwłaszcza finansowania badań naukowych, oraz brak podejścia mapującego regionalne czynniki wpływające na rozwój gospodarczy. Poważnym problemem był też brak polityki transferu know how do przemysłu (Jasiński, 2004). Skuteczna polityka naukowa i naukowo-techniczna ma znaczenie dla rozwoju społecznego i dla wzrostu kapitału społecznego (Stefani 2011: 209). Istotnym czynnikiem stabilizującym krajową politykę rozwoju byłoby wejście Polski do strefy Euro. Polska nie powinna mieć znacznych problemów z realizacją kryteriów konwergencji. Mimo potencjalnie negatywnych zjawisk mogących powstawać na drodze do pełnej integracji walutowej, nie powinny one stanowić istotnej przeszkody dla skutecznej realizacji tego

procesu w Polsce (Kołoch 2008: 55). Po 2004 roku, po wejściu Polski do Unii Europejskiej działania w zakresie tworzenia polityki naukowej i naukowo-technicznej (innowacyjnej) są do pewnego stopnia koordynowane z założeniami polityki UE. Obecnie widoczne są działania ukierunkowane na wzrost wartości i znaczenia nauczania na poziomie wyższym w polityce rozwoju. Widoczne są również pewne działania mające (przynajmniej w warstwie deklaratywnej) wspieranie kapitału społecznego.

Podstawowym dokumentem, który powinien kształtować ramy polityki innowacyjnej jest Konstytucja. Artykuł 20 Konstytucji określa społeczną gospodarkę rynkową, jako gospodarkę opartą na wolności działalności gospodarczej, własności prywatnej oraz solidarności, dialogu i współpracy partnerów społecznych. Artykuł 20 stanowi, że społeczna gospodarka rynkowa jest podstawą ustroju gospodarczego RP. Pośrednio, do kwestii zaufania odnoszą się zapisy Konstytucji opisujące kwestie zabezpieczenia społecznego i obowiązków państwa w zakresie ochrony osób znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji materialnej (art. 71). Konstytucja nakłada na państwo obowiązek udzielania szczególnej pomocy rodzinom znajdującym się w trudnej sytuacji materialnej, zwłaszcza rodzinom wielodzietnym i niepełnym. To państwo powinno wspierać kwestie zabezpieczenia potrzeb socjalnych, jak też powinno kreować politykę społeczną (Sowińska 2006).

Tworzenie polityki rozwojowej sprzyjającej zarówno tworzeniu innowacji, jak i wzmacniającej kapitał społeczny zaczyna się na poziomie regionu. Analizując Regionalne Strategie Innowacji zwraca uwagę warstwa diagnostyczna i przyjmowane cele. Z tego punktu widzenia nietrudno dostrzec potrzebę dalszego doskonalenia strategii, szczególnie poprzez wprowadzenie aspektów jakościowych oraz większy nacisk na spójność metodologiczną. Oba te cele wymagają szczegółowych badań o charakterze regionalnym, obejmujących także zagadnienia związane z kapitałem społecznym. Tylko tak zaprogramowane badania pozwolą stworzyć efektywną strategię na poziomie krajowym oraz uzyskać efekty synergii między strategiami regionalnymi (Gorzelak, Bąkowski, Kozak, Olechnicka 2007: 88). Obecnie tworzone w ramach regionalnych strategii innowacji dokumenty wyznaczają najważniejsze cele strategiczne, które określane są jednak w sposób dość ogólny, a wręcz hasłowy (Rogut, Piasecki, Klepka, Czyż 2009: 278-279). Najczęściej spotkać można te, które skierowane są na wzmacnianie regionalnych bloków kompetencji, aktywizację środowiska badawczego, czy budowę infrastruktury innowacyjnej (obecnie wpisywanej w termin ekosystemu innowacyjnego). Kluczowe w RSI są kwestie finansowania innowacji (ze środków z funduszy strukturalnych czy instrumentów typu venture capital), ale także takie zagadnienia jak edukacja, krzewienie postaw proinnowacyjnych, czy wzmacnianie kapitału społecznego. Istotnym jest także wzmacnianie kapitału społecznego wewnątrz zespołów zadaniowych (Lee i in. 2015: 805-806).

Proces tworzenia Regionalnych Strategii Innowacji przyczynił się do zainteresowania tematyką innowacji szerszego grona interesariuszy, w tym przede wszystkim reprezentujących realną sferę gospodarki. Niektóre badania wykazały, że zakres wprowadzanych innowacji i stopień innowacyjności przedsiębiorstw może być wyższy, niż wykazywany w oficjalnych statystykach GUS, jednak wyraźnym problemem jest ciągle deficyt pomostowego kapitału społecznego i brak zaufania do instytucji samorządowych, co negatywnie wpływa na pełne wykorzystanie możliwości tworzenia innowacji. Wprowadzone do RIS zapisy mające na celu określenie działań wspierających rozwój kapitału społecznego

mogą być traktowane jedynie jako próba zmiany niekorzystnych tendencji. Czynnikiem, który może pozytywnie wpłynąć na innowacyjność przedsiębiorstw będzie popyt na innowacyjne rozwiązania. Właściwie właśnie strona popytowa będzie prawdopodobnie decydująca o stopniu innowacyjności w sytuacji deficytów kapitału społecznego, bowiem niski kapitał społeczny ogranicza przede wszystkim stronę podażową (głównie poprzez ograniczenie możliwości wykorzystania wiedzy z otoczenia potencjalnego innowatora). Korzystny rozwój sytuacji gospodarczej wpłynie na samą jakość życia, zatem na obszar, który jedynie pośrednio przyczynia się do wzrostu potencjału generowania innowacji (Jasiński 2004: 153).

Tworzone strategie rozwoju obudowane są, stworzonym w oparciu o środki pochodzące z Unii Europejskiej, systemem wsparcia. Ciekawym przykładem instrumentów wspierających, były działania realizowane w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP). Działania obejmowały m.in. interwencję skierowaną niebezpośrednio na finansowanie projektów innowacyjnych, a wpływające bezpośrednio i pośrednio na rozwój kapitału społecznego i wzmocnienie procesów przepływu informacji dla procesów innowacyjnych. Działania te polegały głównie na usprawnieniu funkcjonowania niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu, niektóre skierowane zostały do pozabankowych instytucji finansowych, służących finansowaniu potrzeb związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Wspierano finansowe inicjatywy mające na celu tworzenie infrastruktury technicznej dla podejmowania procesów inwestycyjnych i innych elementów infrastruktury dla biznesu dla prowadzenia działalności B+R. Niestety, nie można jednoznacznie ocenić oddziaływania tych instrumentów, głównie ze względu na ich pośredni charakter oddziaływania oraz odłożenie w czasie efektów. Kolejnym problemem utrudniającym jest brak rzetelnych kryteriów które ukierunkowywałyby te instrumenty na wspieranie przedsięwzięć innowacyjnych. Uznano jednak, że uruchomione instrumenty pośrednie „doprowadziły do znacznego wzmocnienia sfery otoczenia biznesu w Polsce” (PAG Uniconsult 2008: 26).

Przeprowadzony w latach 2007-2015 proces uporządkowania strategii rozwoju, którym kierował Michał Boni, zaowocował przygotowaniem dziewięciu strategii „zintegrowanych”, strategii średnio- oraz długookresowej. Wśród strategii zintegrowanych, dla rozwoju kapitału społecznego kluczowe znaczenie miała Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego (SRKS), której koordynatorem był minister kultury i dziedzictwa narodowego. Jednym z celów strategii był rozwój i efektywne wykorzystanie potencjału kulturowego i kreatywnego. Cel ten wiązał się z szeregiem działań skierowanych na wzmocnianie więzi opartych na wspólnej tożsamości. Na rozwój potencjału kreatywnego i potencjału kulturowego mają wpływ wartości i normy. Kreatywność definiowana była w Strategii jako zdolność do eksperymentowania i próbowania nowych rozwiązań. Tworzenie nowych wartości odbywa się nie tylko w instytucjach kultury, ale także w przedsiębiorstwach – podkreślali autorzy SRKS. Te ostatnie generują je poprzez innowacje (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2011: 4). Strategia promowała działania skierowane na budowę postaw otwartości na nowe wzorce kulturowe, a priorytetem było wspieranie mechanizmów współpracy instytucji publicznych z obywatelami (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2011: 46, 75). Istotnym było także usprawnienie procesów komunikacji społecznej oraz wymiany wiedzy. Działania mające przyczynić się do osią-

gnięcia tego celu skierowane i ukierunkowane były na aspekty, na które wpływa sama komunikacja społeczna. A ta służy tak wymianie informacji, jak i edukacji, a ponadto umacnianiu tożsamości jednostki i jej integracji w społeczeństwie. Działania skierowane były na kwestie mediów, na warunki funkcjonowania mediów, kwestie związane z ochroną własności intelektualnej. Kluczowe były działania więziotwórcze. Autorzy strategii podkreślali, że szczególna rola przypada tu mediom audiowizualnym, które jako twórcy treści informacyjnych w istotny sposób wpływają na budowę spójności i zaufania społecznego. Jednym z priorytetów SRKS było zwiększanie dostępności informacji i poprawa jakości komunikacji w sferze publicznej. Zakładano, że dla osiągnięcia tego priorytetu jednym z najważniejszych działań będzie wspieranie rozwiązań ułatwiających dostęp do zasobów informacyjnych. Kolejnym priorytetem był rozwój i wzmocnienie zorganizowanych form aktywności obywatelskiej (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2011: 53). Za ważne uznano także wzmocnienie integracji i solidarności społecznej. Autorzy strategii podkreślali, że wykluczenie społeczne, które często ma podłoże ekonomiczne, negatywnie wpływa na społeczne zaangażowanie i życie publiczne. Osoby wykluczone same pozbawiają się możliwych sposobów poprawy swojej sytuacji, a często także stają w opozycji do społeczeństwa i państwa. Strategia za jeden z głównych celów wskazywała poprawę mechanizmów partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne. Cel ten miał być w założeniu strategii osiągnięty w drodze tworzenia warunków dla rozwoju aktywności obywatelskiej oraz wzrostu udziału obywateli w życiu publicznym. Istotne była także problematyka edukacji i wykorzystania ICT. Zdaniem autorów strategii czynniki sprzyjające rozwojowi kapitału społecznego to m.in. jeden z najniższych w krajach UE odsetek osób przedwcześnie kończących naukę, nowa podstawa programowa uwzględniająca kwestie kształtowania kompletacji społecznych oraz stosunkowo wysoki odsetek osób, przede wszystkim młodzieży, korzystających z komputera i internetu. Słabe strony polskiego systemu edukacji to, zidentyfikowane przez autorów strategii, takie kwestie jak dominacja edukacji formalnej w kształceniu, niski poziom społecznego uznania dla zawodu nauczyciela, brak nawyku uczenia się przez całe życie i ograniczenie zajęć z edukacji kulturalnej do biernego przyswajania wiedzy o kulturze. Postulowane wzmocnienie kapitału społecznego i kreatywnego poprzez rozwój kultury cyfrowej miał opierać się na rozwoju nowych modeli sieciowego współtworzenia treści. Autorzy SRKS podkreślali, że tworzenie się nowych form kreatywności wiąże się z nieadekwatnością dotychczasowych podejść do tworzenia wartości kulturowej. Nowe modele miały zostać oparte na współpracy, otwartości, dzieleniu się i współzależności uczestników, jako wyznacznikach kreatywności. Technologie cyfrowe „zmieniając sposoby tworzenia i dystrybucji treści w postaci cyfrowej, mogły znacząco zwiększyć poziom aktywności kulturowej” (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2011: 56).

Strategia, która obejmowała dłuższy horyzont czasowy, była strategią długookresową Polska 2030. W Strategii tej podkreślano znaczenie budowania przewagi konkurencyjnej opartej na kapitale społecznym i intelektualnym. Dostrzegano znaczenie kompleksowego wzmocnienia kreatywności i podnoszenia kwalifikacji. W tym zakresie zwracano też uwagę na znaczenie perspektywy uczenia się przez całe życie (LLL). Za najważniejsze zadania uznano kształtowanie kompetencji zarządczych przedsiębiorców zorientowanych na innowacyjne strategie rozwojowe, wspieranie firm inwestujących w innowacje i rozwój

oraz tworzenie zachęt dla globalnego biznesu do inwestowania w Polsce (KPRM 2011: 5). Sama perspektywa uczenia się przez całe życie wyznaczała priorytetowe, z punktu widzenia budowania kapitału społecznego, kompetencje. Były nimi kooperatywność, komunikatywność i kreatywność. Kooperatywność definiowana była jako umiejętność podejmowania współpracy, w tym podejmowanie inicjatyw obywatelskich, komunikatywność to umiejętność zbiorowej i indywidualnej komunikacji – czynnik pozwalający na podejmowanie wspólnych działań, dialogu i debaty społecznej i warunkujący wymianę informacji i wiedzy. Kreatywność zdefiniowana była jako cecha przynależna jednostkom i grupom społecznym polegająca na zdolności do generowania oryginalnych pomysłów i – ogólnie – twórczego myślenia (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2011: 5-6). Dla osiągnięcia celu strategicznego „Polski 2030” niezbędne jest sprawne i pomocne obywatelom państwo i aktywne społeczeństwo wraz z jego instytucjami. Synergia między zwiększoną efektywnością instytucji państwowych oraz rozwojem kapitału społecznego pojawi się wówczas, gdy ulegnie zmianie dotychczasowa postać kapitału społecznego. Rozpoczęta w czerwcu 1989 roku transformacja stworzyła warunki przekształcenia dotychczasowych form kapitału społecznego (wykrystalizowanych w społecznych ruchach demokratycznych i wolnościowych) w jego nową formę, której istotną była adaptacyjność. Boni postulował kolejną *rewolucyjną* zmianę formy kapitału społecznego w „społeczny kapitał rozwoju”, charakteryzujący się większą zdolnością do współpracy, dzielenia się zadaniami i odpowiedzialnością, oraz większą otwartością na siebie (Boni 2011: 46).

Obecnie, po wyborach parlamentarnych, jakie odbyły się jesienią 2015 roku, uprządkowany system strategii zintegrowanych przestał obowiązywać. Został stworzony nowy, centralny, dokument strategiczny – Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR), który przez wiele miesięcy od pierwszej publicznej prezentacji w Instytucie im. Lecha Kaczyńskiego, miał postać prezentacji w programie PowerPoint. Dokument ten, jak i poprzednie strategie, wskazuje na wagę kapitału społecznego. Strategia miała – zdaniem jej autorów – opierać się na systematycznym odchodzeniu od podejścia „resortowego”. W praktyce SOR powiela wcześniejsze (powstałe jeszcze przez strategią Polska 2030) myślenie o gospodarce w konwencji sektorowej polityki przemysłowej. Słabością polityki przemysłowej przedstawionej w SOR jest przede wszystkim założenie, że dalsza (re)industrializacja Polski wymaga aktywnego wsparcia ze strony państwa (Bukowski 2016). Problemem strategii jest także bardzo słabe oparcie w wynikach przeprowadzonych na jej potrzeby analiz. Jedynie obszar dotyczący spójności terytorialnej wykorzystuje rozbudowaną diagnozę. Poruszane w SOR kwestie kapitału społecznego ograniczają się wręcz do haseł i sformułowań na wysokim poziomie ogólności. Brakuje jednoznacznych i opartych na wynikach analiz propozycji, które dotyczyłyby kwestii rozwoju i wzmacniania kapitału społecznego. Autorzy strategii konstatują, że k.s. jest jednym z kluczowych obszarów, który wpłynie będzie na możliwości osiągnięcia celów SOR. „Kapitał społeczny jest warunkiem współpracy opartej na zaufaniu i punktem wyjścia dla rozwoju nowoczesnej gospodarki. Kształtowanie postaw sprzyjających kooperacji, kreatywności oraz komunikacji, zwiększenie partycypacji społecznej i wpływu obywateli na życie publiczne oraz potencjał kulturowy to warunki powodzenia planowanych działań rozwojowych. Zarówno klimat trwałego zaufania pomiędzy obywatelami, w relacji pań-

stwo – obywatel, państwo – przedsiębiorca, jak i rozwój przedsiębiorczości kreatywnej, należy traktować jako swego rodzaju katalizator wszystkich zmian lub działań, praktyczną dźwignię inicjatyw i podejmowanych celów rozwojowych” – piszą autorzy Strategii.

Podsumowując należy stwierdzić, że tworzenie podstaw polityki badawczo-innowacyjnej kraju, w której bytyby położone akcenty na rozwój kapitału społecznego jako kluczowego czynnika sukcesu wymaga wciągnięcia do debaty publicznej wszystkich głównych interesariuszy procesu budowy nowoczesnego państwa. Z takim postulatem wystąpił już ponad dekadę temu Kuciński, gdy formułowano propozycje i oczekiwania pod adresem krajowego systemu innowacji. Należy też mieć na uwadze to, by nadać polskiej polityce prorozwojowej wymiaru europejskiego i globalnego. Ważnym jest promocja społeczeństwa wiedzy oraz określenie obszarów badań, w których możliwa jest komercjalizacja rezultatów i sformułowanie niezbędnych do tego warunków (Kuciński 2007). Te postulaty przewijają się do dzisiaj w różnej formie właściwie we wszystkich strategicznych dokumentach dotyczących polityki B+R+I w Polsce, ciągle pozostając istotnym wyznacznikiem kierunków polityki rozwojowej. Realizacja takich celów polityki rozwojowej powinna rozpocząć się jeszcze przed wejściem w nową perspektywę finansową Unii Europejskiej by możliwym było dostosowanie (a przynajmniej zaprojektowanie) założeń instrumentów wsparcia. Skuteczność instrumentów wsparcia uzależniona jest bowiem od wielu czynników; zmieniających się przepisów, zachowań interesariuszy obejmujących działania lobbingsowe. Problemem nie jest już brak doświadczenia w projektowaniu interwencji, a raczej rozdzielenie kompetencji między twórcami polityki i jej realizatorami. Obecnie funkcjonujące rozbudowane wymagania sprawozdawcze, w szczególności w przypadku funduszy strukturalnych, mogą generować poważne problemy w realizacji interwencji, dlatego niezbędne są działania usprawniające komunikację między wdrażającymi działania a pozostałymi interesariuszami, a szczególnie potencjalnymi beneficjentami (European Commission 2009: 27). W poprzedniej perspektywie finansowej UE postulowano odejście od koncepcji bezpośredniego wsparcia przedsiębiorstw ze środków programów operacyjnych w kierunku przemodelowania polityki spójności tak, aby przyczyniała się ona do budowy konkurencyjnego środowiska gospodarczego. Celem miało być także upowszechnianie usług poprawiających standard życia obywateli. Cele te są ważne i dziś. Należy nie tyle ograniczać się do dostarczania dóbr publicznych, ale tworzyć ład instytucjonalny poprzez tworzenie wiedzy, standardów oraz zasad działania instytucji. W tym kontekście przykładem może być synergia działań związanych z budowaniem Regionalnych Strategii Innowacji, gdzie kapitał społeczny dynamizuje procesy współpracy między wszystkimi aktorami sceny innowacji (CASE-Doradcy 2008: 39-40). W praktyce należy, w sposób gwarantujący transparentność, włączyć do procesu lobbystów i wykorzystać potencjał partnerstwa publiczno-prywatnego. W obu przypadkach istnieją już od szeregu lat jasne i przejrzyste uregulowania prawne. Problemy dotyczące partnerstw publiczno-prywatnych już są w praktyce rozwiązywane, choć w przeszłości (mimo, że przepisy w sprawie partnerstwa publiczno-prywatnego weszły w życie w październiku 2005 roku) przez długi czas nie stworzono przepisów określających wymagania do ustanowienia publiczno-prywatnych umów partnerskich. Problem dotyczył przede wszystkim skomplikowanych

i kosztownych procedur podczas wyboru partnera prywatnego. Dodatkowo, istniała luka w przepisach, pozwalająca na to, że władze lokalne mogły używać formy partnerstwa publiczno-prywatnego w realizacji dużych inwestycji (nie określono demarkacji między dużymi a małymi projektami) (Walendowski 2006: 27). Nieco bardziej złożonym (od strony regulacji prawnych) problemem jest lobbying. Istniejąca mnogość aktów prawnych, które regulują zachowania osób zaufania publicznego w Polsce obejmuje przepisy określone przez ustawy, kodeksy, regulaminy, ale także Konstytucję (Jasiecki 2002: 130). Ponadto przepisy związane z kwestią lobbyingu znaleźć można w Regulaminie Sejmu RP, ustawie o wykonywaniu mandatu posła i senatora, ustawie o partiach politycznych czy przepisach dostęp do informacji publicznej⁵.

Skuteczna polityka wspierania kapitału społecznego i innowacyjności musi opierać się na koncepcji formułowania celów SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), co jest dość złożonym zagadnieniem zwłaszcza w kontekście pomiaru kapitału społecznego. Należałoby stworzyć pakiet wskaźników mierzących produktywność społeczną. Pomiar produktywności społecznej w wymiarze ilościowym wymaga wprowadzenia zdywersyfikowanej palety wskaźników pozwalających określić różne wymiary dobrobytu. Zwiększanie produktywności społecznej wymaga też zmian strategicznych ukierunkowanych na nowe cele, którymi są: zatrudnienie, zrównoważony rozwój i spójność, zaś samo zwiększenie społecznej wydajności, co musi znajdować się w centrum takiej strategii. Niezbędne jest włączenie kwestii dotyczących dobrobytu, takich jak poprawy jakości pracy, sprawiedliwego podziału wypracowanych jej efektów, ekologicznie zrównoważonego rozwoju itp. Pamiętać należy że w Polsce na kształtowanie się kapitału społecznego zasadniczy wpływ mają trzy czynniki o charakterze historycznym: doświadczenie z systemem totalitarnym, konsekwencje transformacji systemowej i czynniki związane z silną rolą kościoła katolickiego. Nierówności dochodowe mogą wpłynąć na potencjał tworzenia się sieci społecznych i zaufania w przyszłości; współczynnik Giniego w Polsce wykazuje tendencję wzrostową (Lasinska 2013: 243-244).

⁵ Pozostałe akty prawne to ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, prawo zamówień publicznych, przepisy o dialogu społecznym (ustawy o rozwiązywaniu sporów zbiorowych, stowarzyszeniach, fundacjach, organizacjach pracodawców, izbach gospodarczych, zgromadzeniach), przepisy o instytucjach kontrolnych i inspekcyjnych (ustawy o NIK i kontroli skarbowej), ale także: kodeksie postępowania administracyjnego, przepisy o statusie urzędników publicznych (ustawy o pracownikach urzędów państwowych, pracownikach samorządowych, służbie cywilnej), przepisy kodeksu karnego (dotyczące karalnych zachowań funkcjonariuszy publicznych), przepisy antykorupcyjne (w tym: ustawa o ograniczeniu prowadzenia działalności gospodarczej przez osoby pełniące funkcje publiczne; ustawy o samorządzie gminnym, powiatowym, wojewódzkim).

3. Kultura organizacyjna a kapitał społeczny, informacja, innowacja

3.1 Składniki kultury organizacyjnej – podstawy teoretyczne badania

Kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w procesie zmian. Definiować ją można, jako zespół norm społecznych i systemów wartości stymulujących pracowników, jako właściwy klimat organizacyjny i sposób zarządzania wreszcie, jako podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze i wymogi zachowania. (Nogalski 1998, s. 105). Generalnie, kultury podzielić można na cztery główne grupy: kultury propartnerskie i protransakcyjne, kultury ceremonialne i nieceremonialne, kultury monochroniczne i polichroniczne, kultury ekspresyjne i powściągliwe (Gesteland 2012: 23-26). W praktyce badania koncentrowano się na kulturach protransakcyjnych i propartnerskich, zaś wyniki badania wskazują, że dominującą wśród badanych podmiotów była kultura protransakcyjna, której cechami charakterystycznymi jest koncentracja na wykonaniu zadania i zachowanie zgodne z zasadą "po pierwsze interesy", ale jednocześnie otwartość na robienie interesów z obcymi, wykorzystywanie skomplikowanej sieci kontaktów osobistych.

Kultura organizacyjna może zarówno wspierać, jak i utrudniać zmiany, a zbudowana w organizacji formalna struktura i procedury mogą decydować o łatwości i możliwym tempie ich wprowadzania. Kultura organizacyjna decyduje o sprawności organizacji w podejmowanych przez nią wysiłkach, przede wszystkim w kontekście wprowadzanych innowacji. Na gruncie prakseologii pojęcie sprawności można zdefiniować poprzez zbliżenie się (lub osiągnięcie założeń) w trzech wymiarach: efektywności (skuteczności), ekonomiki działania i jego zgodności z systemem wartości (etyczności) (Kieżun 2012: 14). Innowacyjności sprzyja otwarta kultura organizacyjna o płaskiej strukturze organizacyjnej, z dynamicznie tworzonymi *ad hoc* zespołami zadaniowymi złożonymi z jednostek obdarzających się nawzajem zaufaniem, gdzie istnieją realne możliwości elastycznej zmiany ról poszczególnych pracowników-specjalistów. Ogólnie rzecz biorąc organizacja,

która wdraża innowacje powinno cechować się różnorodnością, ekspansywną strategią, szybkim wprowadzaniem zmian i wysoką tolerancją niepewności (Wojtczuk-Turek 2009: 272-273). Biorąc pod uwagę sprawność działania z jednej strony, a z drugiej tworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacji, nie można jednak dokonać rozróżnienia między pracą produktywną i nieproduktywną, lub opłacalną (przynoszącą zysk) i nie-opłacalną. Wynika to między innymi z faktu, że dużej części prac (w tym także pewnych czynności zrytualizowanych związanych z wykonywaniem prac, które tworzą niektóre wymiary kultury organizacyjnej) nie można traktować rozłącznie i poddawać wycenie. Te (często zrytualizowane) czynności nie mogą być także poddane ocenie skuteczności technicznej. Oznacza to jednak, że związek między pracą i produktem tej pracy niekoniecznie musi być nieokreślony, ale że ze względu na niską wydajność pracy należałoby powstrzymać się od pomiaru tej wydajności (Bourdieu 1990: 117).

Patrząc z formalnego punktu widzenia, kultura organizacyjna określona jest przez misję organizacji. Misja organizacji określa jej tożsamość i podstawowe kompetencje. Misja odpowiada na pytanie czym jest organizacja, dokąd zmierza i co robi. Formulowana misja musi uwzględniać potencjał rynku; zarówno po jego popytowej stronie, jak i w zakresie konkurencji i podaży dóbr substytucyjnych i komplementarnych. Misja określa filozofię działania organizacji (Demecki, Żukowski 2010: 71). Misja musi być sformułowana w sposób z jednej strony realistyczny i elastyczny, z drugiej – należy pamiętać o tym, że powinna przekładać się na strategię zawierającą skwantyfikowane założenia co do stanu podmiotu w przyszłości. Założenia te muszą być opisane w taki sposób, który pozwoli na ocenę możliwości ich osiągnięcia oraz na wyznaczenie sposobów postępowania w zakresie wspólnych norm i kultury.

Zachowania w organizacji, ujęte w ramach struktur i procedur i określone systemem norm, zwyczajów i symboli ukierunkowane są nie tylko na *generowanie* zysków ujętych w zestawieniach księgowych, ale także w takie formy kapitału, które niebezpośrednio przekładają się na rachunek zysków i strat przedsiębiorstwa, mając jednak niebagatelną wpływ na kondycję ekonomiczną firmy. Struktury, procedury i zwyczaje składają się na czynniki budujące goodwill przedsiębiorstwa i kształtują elementy takich form kapitału symbolicznego jak władza, wpływ na funkcjonowanie rynku, na jakim działa firma czy prestiż. Sam kapitał gospodarczy to np. grunty, dobra materialne, środki finansowe, w tym zarówno zdematerializowane, jak i w postaci materialnej – pieniądze, także inwestycje. Kolejna forma kapitału to kapitał kulturowy; formalne wykształcenie, bazy wiedzy – ich charakter i zakres itp. Wszystkie te typy kapitału ściśle wpływają wprost lub pośrednio na realne możliwości wdrażania innowacji. Kapitał symboliczny może podlegać transformacji w kapitał ekonomiczny, podobnie sam kapitał społeczny, czyli w dużym uproszczeniu – więzi, zaufanie i relacje zarówno wewnątrz jak i w otoczeniu organizacji. Z drugiej strony, pamiętać należy, że wszystkie te formy kapitału podlegają podobnym prawom „ekonomicznym”; podkreśla się nawet, że można – w pewnych okolicznościach – mówić o procesach inflacji, którym podlegają i które sprawiają, że wymienna wartość form kapitałów spada (Mander 1987: 445-446). Wymienione wyżej formy kapitału determinują kulturę organizacyjną. Można mówić o sprzężeniu zwrotnym między np. kapitałem społecznym a kulturą organizacyjną, gdzie ten pierwszy determinuje charakter drugiej i na odwrót. Wspólne zwyczaje, działania i symbole, ale także sposo-

by komunikowania się, rytuały i mity, a nawet architektura budynków i wnętrz, zasady władzy i kryteria statusu są przejawami kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest *zbiorowym zaprogramowaniem umysłu*, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej (Hofstede 2000: 267).

Związki kultury organizacyjnej z innowacyjnością są wielopoziomowe i obejmują wiele aspektów składających się na to pierwsze zagadnienie. W organizacjach innowacyjnych rozpatrywać można zarówno samą kulturę organizacyjną, jak i kulturę innowacji. Składnikami kultury organizacyjnej są, między innymi:

- wzory myślenia, czyli wartości i normy pozwalające pracownikom przyjąć wspólne, jednolite kryteria oceny zjawisk;
- wzory zachowań określające sposoby reagowania na zróżnicowane rodzaje bodźców;
- symbole, w tym:
 - o fizyczne (strój, odznaki);
 - o językowe (żargon zawodowy, styl komunikacji, stosowane anegdoty);
 - o behawioralne (rytuały, ceremonie);
 - o osobowe (autorytety, mentorzy). (Zawadzki 2009: 452-453)

Elementy determinujące kulturę organizacyjną to:

- zachowawczość – rozumiana jako stopień dostosowania i akceptowania przez pracowników organizacyjnych norm i wartości;
- odpowiedzialność – zakres i stopień delegacji odpowiedzialności i uprawnień na rzecz pracowników niższych szczebli przez kierownictwo wyższych szczebli;
- nagradzanie – stopień uświadomienia pracowników odnośnie wpływu efektów ich pracy na wynagrodzenia i nagrody;
- klarowność działania – stopień znajomości oczekiwań klientów i przełożonych oraz celów i wynikających z nich zadań;
- morale zespołu – stopień zadowolenia i dumy (bądź niezadowolenia) członków z przynależności do zespołu i organizacji, utożsamiany z tzw. atmosferą lub duchem zespołu;
- styl kierowania – sposób, w jaki przełożeni oddziałują na zachowanie i pracę swoich podwładnych oraz stopień wpływu tego oddziaływania na osiągnięte rezultaty pracy (Chrościcki 1999: 182).

Poszczególne kategorie czynników, które w deklaracjach badanych przedstawicieli beneficjentów sprzyjają innowacyjności ich organizacji przedstawiono na Rys.3.1. Uwagę zwraca deklarowana potrzeba wyznawania przez członków organizacji wspólnych wartości i norm. Jest to wspólny dla wszystkich badanych organizacji innowacyjnych czynnik, który dynamizuje procesy innowacyjne (Żołnierski 2017: 12).

Należy zwrócić uwagę, że w kształtowaniu kultury organizacyjnej istotne są czynniki wpływające na budowanie potencjału innowacyjnego, jak: kapitał intelektualny, wiedza i umiejętności personelu organizacji. Kapitał intelektualny obejmuje dwie kategorie: własność intelektualną firmy oraz procesy zawiązane z interakcjami na poziomie kultury

i kapitału ludzkiego. Kapitał intelektualny przyjmuje także formę wiedzy użytecznej dla organizacji, lecz nie tylko kodyfikowanej w formalnych strukturach i dokumentach, lecz także w postaci wiedzy nieformalnej czy intuicji. Trzy zasadnicze elementy kapitału intelektualnego to kapitał pracowniczy (wiedza pracowników), kapitał strukturalny (procesy i systemy), oraz kapitał rynkowy obejmujący relacje z otoczeniem (najczęściej klientem). Kapitał intelektualny można także rozumieć, jako sumę aktywów rynkowych (takich jak m.in. pozycja rynkowa, logo, goodwill, kanały dystrybucji, wartości niematerialne i prawne) oraz aktywów ludzkich (wiedza i umiejętności ludzi) powiększoną o aktywa infrastrukturalne (kultura organizacyjna i filozofia zarządzania, komunikacja, systemy informacyjne). Generalnie, najbardziej rozpowszechniona definicja kapitału intelektualnego stworzona przez Edvinssona obejmuje kapitał ludzki i kapitał strukturalny, gdzie kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań, zaś kapitał strukturalny zawiera m.in. kulturę organizacyjną i filozofię zarządzania (Rzempala 2007: 225). Określając potencjał dla praktycznego wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie, należy zidentyfikować i opisać zestaw umiejętności i kompetencji technicznych, jakie są niezbędne dla budowy i rozwoju potencjału gospodarczego firmy. Zaś na poziomie mezo i makro warto też zaprojektować i pilotażowo przetestować nowe, innowacyjne narzędzia i modele nauczania, które będą eksploatowane w szkoleniach wewnątrz firm (Hall, Hogan, McQuade. O'Brien, Sherry 2007: 113).

Rys. 3.1. Czynniki sprzyjające innowacyjności w organizacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Istotnym celem kształtowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie innowacyjnym jest komercjalizacja wiedzy, a zdolność do skutecznej komercjalizacji wiedzy wynika bezpośrednio z efektywnego wykorzystania relacji. Wyzwania stojące przed menedżerami w tym zakresie dotyczą zarówno budowania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach, jak również w organizacjach naukowych, w tym na wyższych uczelniach. W tego typu jednostkach, jak również w instytucjach administracji centralnej, kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej procesy innowacyjne jest szczególnie trudne, głównie ze względu na odmienny od komercyjnego charakter celów funkcjonowania tego typu organizacji, często nieodpowiedniego, lub ograniczającego potencjał osiągnięcia zamierzonych celów doboru kadr zarządzających, czy wreszcie istotnych rozbieżności między celami osobistymi managerów a celami działania organizacji. Często także, w tego typu organizacjach dobór kadr związany jest z perspektywą procesów politycznych, w tym przede wszystkim ograniczany kadencyjnością kierownictwa instytucji nadzorujących – ministerstw. Przykład czynników wpływu wynikających z otoczenia społecznego na tworzenie potencjału efektywnych relacji, a zatem pośrednio na tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej przedstawiono w tabeli 3.1, w której zestawiono szanse i zagrożenia dla budowania kultury organizacyjnej podmiotów sektora nauki. Wzięto pod uwagę zarówno takie kwestie jak procesu demograficzne, jak i czynniki związane z tworzeniem społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa obywatelskiego. Wymienione czynniki, w wymiarze makro, mają niebagatelny wpływ na organizacje w Polsce, a ponadto kształtują sytuację globalną.

W kolejnej tabeli (tab. 3.2.) zestawiono czynniki kształtujące potencjał wyższych uczelni z punktu widzenia efektów w postaci komercjalizacji tworzonej w nich wiedzy. Czynniki te są tymi, które kształtują (potencjalnie) kulturę organizacyjną tego typu organizacji. Opisane czynniki dotyczą także organizacji realizujących procesy B+R, w tym – w dużym stopniu – przedsiębiorstw komercyjnych, które w swych strukturach posiadają centra badawczo-rozwojowe, lub innego typu komórki realizujące procesy B+R. . Dotyczy to też organizacji komercyjnych nabywających wyniki prac B+R.

Tab. 3.1. Otoczenie społeczne wpływające na kulturę organizacyjną organizacji kreatywnej na przykładzie wyższej uczelni

Szanse	Zagrożenia
Procesy demograficzne: migracje i starzenie się ludności 1. obniżenie liczby kandydatów na studia, zmuszające do lepszej polityki w zakresie rekrutacji 2. wzrost zapotrzebowania na rozwiązania w zakresie perspektywy uczenia się przez całe życie 3. napływ na studia młodzieży z innych regionów świata 4. wejście w system edukacji drugiego i następnych generacji imigrantów (także aktualnych) 5. wielokulturowość edukacji wyższej Społeczeństwo wiedzy, społeczeństwo obywatelskie 1. wzrost popytu na elastyczne programy nauczania i ofertę kształcenia, dostosowującą wiedzę i umiejętności do dynamicznych zmian w gospodarce i społeczeństwie 2. wzrost społecznej odpowiedzialności uczelni 3. etos akademicki	Procesy demograficzne: migracje i starzenie się ludności 1. zmniejszająca się liczba kandydatów na studia i zaostrzenie konkurencji pomiędzy uczelniami w pozyskiwaniu studentów 2. emigracja najzdolniejszej młodzieży do innych (lepszyc) ośrodków akademickich w Europie i w USA Społeczeństwo wiedzy, społeczeństwo obywatelskie 1. polaryzacja społeczeństwa w dostępie do wiedzy 2. zwiększenie rozwarstwienia pomiędzy uczelniami w dużych, „tradycyjnych” ośrodkach akademickich i uczelniami subregionalnymi

źródło: Opracowanie na podstawie: Analiza SWOT i PEST w ramach Projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”, Politechnika Warszawska, Warszawa 2011, s.108

Tab. 3.2. Czynniki kształtujące potencjał wyższych uczelni z punktu widzenia kształtowania możliwości komercyjnego wykorzystania wiedzy

Czynniki związanez kapitałem ludzkim	Czynniki materialne	Czynniki organizacyjne
Masa krytyczna naukowców i inżynierów połączonych w sieciach społecznych jest tym większa im bardziej rozbudowane są sieci powiązań łączące naukowców pomiędzy poszczególnymi uczelniami oraz tych, którzy zatrudnieni są w rządowych i komercyjnych laboratoriach i centrach naukowo-badawczych. Zespoły badawcze muszą funkcjonować w obszarach, gdzie jest wysoki potencjał komercjalizacji. Istnienie grupy naukowców i inżynierów zainteresowanych stworzeniem własnych firm i mogą to być zarówno naukowcy pracujący w ramach publicznych, jak i prywatnych ośrodków naukowo-badawczych.	Dostępność kapitału (ze źródeł prywatnych i rządowych) umożliwiającego założenie i początkowe stadia rozwoju firm. Możliwości niedrogiego najmu powierzchni dla nowych firm (także z wykorzystaniem istniejącej infrastruktury przemysłowej i uczelnianej). Dostępność adekwatnego wyposażenie – począwszy od komputerów multimedialnych, na wyspecjalizowanej aparaturze naukowej kończąc.	Możliwość rozwoju umiejętności biznesowych wśród naukowców i inżynierów (lub przynajmniej dostęp do specjalistów-doradców w tej dziedzinie). W tym zakresie pomocne mogą być szkoły biznesu prowadzące doradztwo lub kursy przedsiębiorczości. Wyższe uczelnie powinny zachęcać studentów do kontaktów z przemysłem, nagradzać i promować działalność studentów. Działalność instytutów badawczych powinna być skoncentrowana na obszarach badań stosowanych, które mogą być wykorzystane w celu wsparcia przedsięwzięć w działalności innowacyjnej. Powinien być tworzony klimat (i realne możliwości) dla zwiększania mobilności zawodowej wykwalifikowanych kadr. Tak będzie się działo, jeśli możliwa będzie budowa infrastruktury mieszkalnej (wraz z placówkami kultury i miejscami umożliwiającymi rekreację).

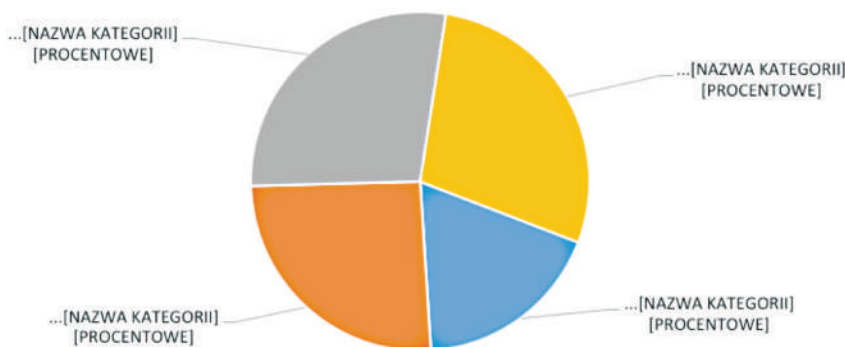
źródło: opracowanie własne na podstawie: Henry Etzkowitz, The Triple Helix - University-Industry-Government Innovation in Action, Routledge, New York 2008, s.57

Kultura organizacyjna kształtowana tak, by sprzyjała innowacyjności jest nieodłączną cechą organizacji innowacyjna. Organizacja innowacyjna to taka, która nie tylko posiada wysoką zdolność do tworzenia, wdrażania i upowszechniania innowacji, to organizacja kreatywna i charakteryzująca się zdolnością ciągłego adaptowania do zmian zachodzących w otoczeniu (Kozioł 2007: 57). Jest to organizacja, która zazwyczaj (bo nie zawsze) cechuje kultura innowacji. Dobrym przykładem organizacji innowacyjnej są często firmy oparte na wysokiej technice. Funkcjonują one w oparciu o ludzi kreatywnych, z wysokospecjalistyczną wiedzą i umiejętnościami. Ich funkcjonowanie jest determinowane możliwościami tworzenia odpowiednich warunków sprzyjających generowaniu pomysłów oraz ułatwiających uczenie się (także organizacyjne uczenie się). Wymaga to zatem zbudowania adekwatnej kultury organizacyjnej, której podstawowym elementem będzie wiedza, otwartość i dobra komunikacja (Klimek, Klimek 2016: 503). Efektywna kultura organizacyjna firm innowacyjnych musi być zorientowana na elastyczność, a wśród jej atrybutów powinny znaleźć się także pasja, dzielenie się władzą i ciągłość zmian (Stańczyk 2008: 80). Organizacyjne uczenie się i rozwój procesów zarządzania informacją są elementami skutecznej strategii transferu wiedzy zwłaszcza w wysoce konkurencyjnych środowiskach (Liu 2018: 269). Wynika z tego, że organizacja innowacyjna powinna tworzyć klimat sprzyjający twórczości. W tym zakresie niezbędne są adekwatne składniki kultury organizacyjnej, w tym odpowiednia organizacja procesów, styl zarządzania, systemy motywacyjne, styl komunikowania się. Kultura organizacyjna mająca na celu rozwój kreatywności powinna opierać się na:

- uczestnictwie, które polega na angażowaniu ludzi, przekazywaniu pełnomocnictw, uwzględnianiu zdań pracowników w sprawach dotyczących bezpośrednio ich pracy;
- konsekwencji opierającej się na kulturze, traktującej jako kluczowe wartości innowacyjność i kreatywność;
- adaptacyjności, zatem na otwartości na zmiany, wrażliwości na potrzeby rynkowe, szybkości reagowania na te zmiany, elastyczności – także w kwestii podejmowania ryzyka;
- misji zawierającej jasne i sprecyzowane cele i kierunki działania;
- zdefiniowanej wizji przyszłości (Denison, Mishra 1995).

Skala wprowadzanych innowacji w organizacji jest w pewnym stopniu wypadkową klimatu sprzyjającego twórczości. Badania prowadzone nad innowacjami wskazują, że jednym ze sposobów ich klasyfikowania może być stopień komplikacji zastosowanego rozwiązania. Większość współcześnie wprowadzanych innowacji polega na drobnych zmianach, a tylko bardzo niewielki procent ma charakter zmian przełomowych. Rodzaje i skalę wprowadzanych zmian w badanych organizacjach przedstawia rysunek 3.2.

Rys. 3.2. Rodzaje wprowadzanych zmian w badanych organizacjach

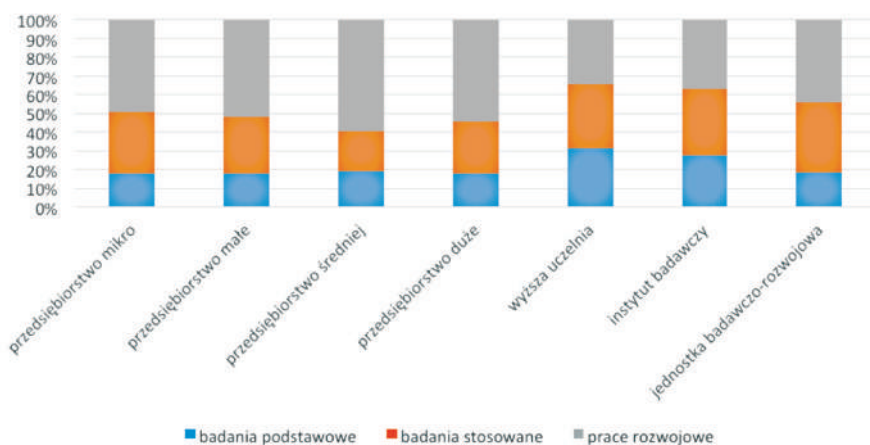


źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kryteria podziału takie jak źródła innowacji, czy zakres oddziaływania znalazły swoje zastosowanie również w metodologii stosowanej przez GUS w ślad za OECD. Wyróżniono innowacje ze względu na zakres oddziaływania na: produktowe, procesowe i organizacyjne oraz marketingowe. Przed laty, autor zastosował jeszcze inny podział innowacji; wprowadzając typologię innowacji ze względu na to, czy podmiot wydatkował środki finansowe czy nie, i wprowadził podział na innowacje wymagające i nie wymagające nakładów finansowych. Taki podział jest istotny zwłaszcza wówczas, gdy badamy najmniejsze podmioty - firmy mikro (Żołnierski 2005: 7-8). Innowacyjność organizacji opiera się na skali i zastosowaniach realizowanych w niej badań. W zależności od realizowanych rodzajów badań organizacja może mieć większy lub mniejszy potencjał do implementowania innowacji. Typ badań wpływa także na długość procesu B+R+I. Typy prowadzonych badań w organizacjach beneficjentów przedstawia rysunek 3.3.

Z punktu widzenia przeprowadzonego badania zwraca uwagę fakt, który może na pierwszy rzut oka zostać uznany za truizm, dominujących typów badań w badanych organizacjach. Istotne jest jednak to, że u badanych beneficjentów znajdowały się także organizacje komercyjne, nawet przedsiębiorstwa mikro, które deklarowały prowadzenie badań podstawowych. Analiza innowacyjności badanych organizacji uwzględniała zakres wprowadzanych zmian (innowacji). Jest to niezwykle ważne ze względu na charakter badań, które często biorą pod uwagę deklarowaną innowacyjność organizacji. Zatem zakres pojęcia „innowacja” obejmuje nie tylko przełomowe rozwiązania, ale także drobne zmiany, które są jednak nowym produktem lub usługą z punktu widzenia danej jednostki. Już same zmiany stanowią o przedsiębiorczości jednostki gospodarującej i są kluczowym czynnikiem efektywności przedsiębiorstwa.

Rys. 3.3. Typy prowadzonych badań



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

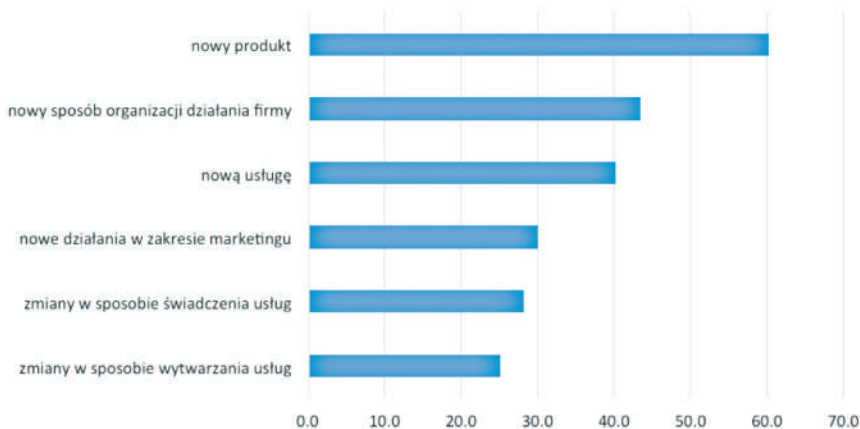
Innowacje technologiczne powstają w wyniku działalności innowacyjnej obejmującej szereg działań o charakterze badawczym (naukowym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym. Innowacja technologiczna oznacza obiektywne udoskonalenie właściwości produktu lub procesu bądź systemu dostaw w stosunku do produktów i procesów dotychczas istniejących. Odsetek badanych, które wprowadzają konkretne typy nowości przedstawia rysunek 3.4.

W niektórych rodzajach działalności, w tym przede wszystkim w tzw. sektorze usług, rozróżnienie pomiędzy innowacjami produktowymi i procesowymi może być niekiedy bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Każdy typ innowacyjnej organizacji wprowadza inny „mix” typów nowości, jakie implementuje w otoczeniu; poszczególne typy nowości w badanych organizacjach przedstawia rysunek 3.5.

Charakteryzując samą kulturę innowacji, można mówić o trzech jej poziomach: wspólnocie podstawowych wartości, norm i praktyk. Zasadniczym aspektem kultury innowacyjnej jest otwartość na nowe pomysły i technologie które mogą pochodzić ze przeróżnych źródeł wewnętrznych lub zewnętrznych. Otwartość na nowe pomysły i technologie ma szczególne znaczenie dla rozpoczęcia procesu innowacyjnego. Ponieważ działalność innowacyjna zazwyczaj wiąże się z ogromnym ryzykiem niepowodzenia, do kultury innowacji należy również atmosfera, która zachęca do podejmowania ryzyka, ale też sama skłonność do podejmowania ryzyka. Od kultury innowacji zależy zatem podejmowanie ryzyka związanego z eksperymentowaniem, związane z tym popełnianie błędów twórczych i uczenie się. Pracownicy nie mogą być karani w sytuacji, gdy projekty innowacyjne nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Kultura innowacji polega też na tworzeniu zachęt do wyrażania własnych, czasami kontrowersyjnych punktów widzenia, wymiany opinii lub przedstawiania przekonań (np. dotyczących możliwości czy szans rynkowych dla projektowanych rozwiązań technologicznych). Należy przy tym

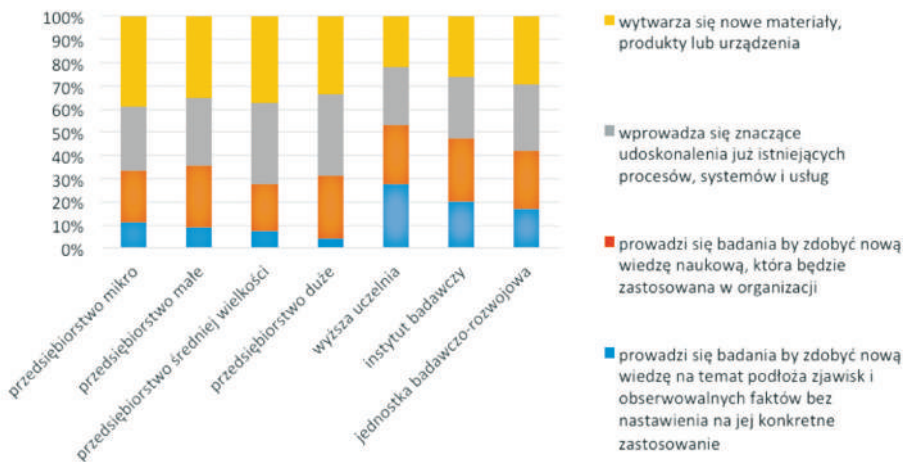
mieć na uwadze, że w sytuacji swobodnej wymiany poglądów może dojść do otwartych konfliktów. Członkowie zespołów innowacyjnych takie sytuacje muszą postrzegać jako szanse, a nie zagrożenia.

Rys. 3.4. Odsetek badanych organizacji wprowadzających poszczególne typy innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 3.5. Rodzaje wprowadzanych nowości w poszczególnych typach badanych organizacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Biorąc pod uwagę różne poziomy kultury (tj. wspólne podstawowe wartości, normy i praktyki), kultura innowacji została zdefiniowana jako wspólne podstawowe wartości stojące u podstaw funkcjonowania całej organizacji. Wspólnie wyznawane wartości muszą opierać się na wspólnych normach kulturowych, a te zasadać się na otwartości dla innego stylu myślenia (w tym przede wszystkim dla otwartości na nowe idee), tolerancji dla błędów i promowania postaw konstruktywnego sprzeciwu. Jednak nie wszystkie innowacje wymagają takiej samej kultury innowacyjnej – co wynika chociażby z faktu, że zróżnicowany jest poziom ryzyka związany z podejmowaniem wysiłku innowacyjnego (Herzog 2008: 205-209).

W przedsiębiorstwie innowacyjnym dostrzec można szereg wyróżników skutecznej z punktu widzenia wprowadzania innowacji kultury organizacyjnej. Wymieniane przez rozmaitych autorów normy kulturowe opisują w spójny sposób desygnaty wymienionej we wstępie jednej z form kapitału – kapitału społecznego. Większość autorów, wśród najważniejszych cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa innowacyjnego wskazuje takie kwestie jak zaufanie, otwartość, akceptacja zmian i ewentualnych porażek a także umiejętność budowania efektywnych relacji z otoczeniem. W tabeli 3.3. pokazano w skondensowanej formie normy kulturowe, które zdaniem wybranych badaczy cechują kulturę organizacyjną organizacji innowacyjnej.

Kultura organizacyjna w dużym stopniu związana jest ze stylem kierowania i przez styl kierowania jest często współkształtowana. Styl kierowania, obok norm kulturowych i kultury innowacji jest jeszcze jednym czynnikiem determinującym kulturę organizacyjną, a jednocześnie współtworzącym ją poprzez wiele sprzężeń zwrotnych. Styl kierowania zostały sklasyfikowane według wielu różnorodnych kryteriów. W zasadzie, system podziału opiera się na koncepcji Likerta, która ogranicza liczbę stylów do dwóch zasadniczych, z których jeden ukierunkowany jest w największym stopniu na zadania zaś drugi na ludzi.

Jedną z pierwszych klasyfikacji stylów kierowania była opracowana przez Lewina, Lipitta i White, która opierała się na trzech stylach kierowania: autokratycznym, demokratycznym i nieingerującym. W zależności od przyjętego stylu, kierownik ustala cele grupy, wyznacza zadania i dokonuje podziału pracy, może też zachęcać grupę do podejmowania decyzji we własnym zakresie (co do podziału zadań), lub też sam nie podejmując decyzji scedowuje je na zespół wykonujący zadania. Z kolei klasyfikacja Blake'a i Mouton opiera na konstrukcji Likerta i identyfikuje siatkę kierowniczą, w której wyróżnić można pięć podstawowych stylów kierowania (Blake, Mouton, 1978: 126-133):

- unikowy, który charakteryzuje brak zainteresowania ludźmi i zadaniami;
- zachowawczy, gdzie występuje średnie zainteresowanie zadaniami i ludźmi;
- zadaniowy, gdzie największy nacisk kładzie się na zadaniach;
- osobowy, w którym kierownik koncentruje się na ludziach oraz
- optymalny, w którym charakterystycznym jest silny nacisk zarówno na zadania, jak i na ludzi.

Tab. 3.3. Normy kulturowe cechujące kulturę organizacyjną innowacyjnej firmy

Autor	Normy kulturowe
Evans	otwartość, zaufanie i uczciwość, akceptacja porażek, szacunek dla wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość i wzajemne wsparcie (dzielenie się wiedzą, a nie zatrzymywanie jej dla siebie), współpraca oraz docenianie różnorodności we wszelkich możliwych wymiarach (wykształcenia, poglądów itp.)
Glińska- Neweś	klimat wzajemnego zaufania, postawa otwartości na wiedzę i kontakty z otoczeniem, lojalność wobec firmy, klimat twórczości i eksperymentowania (walka z rutyną i krótkowzrocznością), klimat sprzyjający przyznawaniu się do niewiedzy i do popełniania błędów, orientacja zespołowa i umiejętność pracy zespołowej w organizacji, orientacja na klienta, grupy nieformalne w organizacji, partykularyzm oraz tolerowanie niepewności i zmian w organizacji
Matejuk	klimat sprzyjający zmianom, pogłębianie wiedzy i umiejętności, rozwijanie tolerancji dla ryzyka, niepewności i poszukiwań; umacnianie szacunku wobec postaw nonkonformistycznych, wprowadzanie demokratycznych zasad podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów, wspieranie działań grupowych, budowanie atmosfery uznania i szacunku dla innowatorów, wspieranie twórczych sposobów myślenia i rozwiązywania problemów, świadomość wprowadzania zmian, propagowanie bezpośrednich kontaktów i wymiany poglądów, dzielenie się wiedzą i informacją
Zimniewicz	otwartość na eksperymenty i nowe doświadczenia, zachęcanie do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka, gotowość do akceptacji błędów i ciągłego uczenia się, otwartość granic pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, pielęgnowanie „kultury odmiennych zdań”

Za: Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A., Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności, [w:] Adamik A. (red.), Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 324

Style kierowania można także dzielić w zależności od kształtującego się podejścia do sposobu podejmowania decyzji, delegacji zadań i aktywizacji podwładnych. W stylu konsultacyjnym, kierownik angażuje w niewielkim stopniu podwładnych w proces kierowania zespołem dopuszczając jednak konsultacje z nimi dotyczące np. podziału zadań. Możliwe jest również to, że zespół sam ustala cele i podejmuje decyzje we własnym zakresie, zaś rola kierownika ogranicza się jedynie do akceptacji tak przyjmowanych rozwiązań. Styl ten wymaga, aby w zespole panowały otwarte stosunki opierające się na zaufaniu zaś wpływ na podejmowane decyzje jest jednym z najistotniejszych czynników spajających grupę i umacniających zaangażowanie jej członków w realizowane zadania. Istnieją także klasyfikacje stylów zarządzania, które nie stawiają kierownika w centrum, lecz opierają się na czynnikach sytuacyjnych. Jednym z takich modeli jest zależnościowy model przywództwa opracowany przez Fiedlera. W tym modelu styl kierowania zależy

od takich czynników jak stosunki menadżera z pracownikami, struktura zadania oraz pozycja kierownika w strukturze władzy. Sytuację w tych trzech wymiarach skaluje się i ocenia, a następnie dobiera styl kierowania. W sytuacjach skrajnych (zarówno w znaczeniu pozytywnym, jak i negatywnym) adekwatnym według Fiedlera stylem kierowania jest autokratyczny. W sytuacji, gdy ocena sytuacji w przywołanych wyżej wymiarach nie plasuje się w pozycjach skrajnych odpowiednim jest styl demokratyczny. Z kolei Brown dzieli kierowników na autokratycznych, demokratycznych i nieingerujących. Kierowników autokratycznych dzieli dalej na surowych, życzliwych i nieudolnych. Kierownik będący surowym autokratą oczekuje wiernego podporządkowania się, nie włącza pracowników w proces podejmowania decyzji. Kierownik autokrata życzliwy oczekuje pełnego podporządkowania się w zamian za określone przywileje, a sam system motywacyjny ma inspirować podwładnych do ubiegania się o łaskawość dysponenta pożądanymi zasobami. Autokrata nieudolny jest apodyktyczny, zmienny i nieobliczalny w podejmowaniu decyzji. Kolejną klasyfikacją stylów kierowania jest opisany przez Herseya i Blancharda koncepcja oparta na skuteczności stylu kierowania i stopniu dojrzałości podwładnych. Jest to tzw. koncepcja sytuacyjna uzależniająca sposoby zarządzania od stopnia rozwoju podwładnego. Wyróżnili oni cztery stany dojrzałości uczestnika grupy i odpowiednie im sposoby formułowania zadań zaś zadaniem kierownika jest troska o rozwój swoich podwładnych i wspieranie ich w osiągnięciu wyższych poziomów gotowości.

Ciekawą klasyfikację stylów kierowania zaproponował Reddin. Rozwinął on koncepcję siatki Blake'a i Mouton wyróżniając osiem stylów kierowania w oparciu o cztery style podstawowe (odnosząc je do kryterium efektywności). Cztery podstawowe style:

- przyjazny, w którym kierownik koncentruje się na problemach pracowniczych, zaś w niewielkim stopniu na zadaniach;
- kompleksowy, gdy kierownik jednocześnie zwraca uwagę na zadania, jak i na zespół pracowników;
- wyizolowany, w którym kierownik w niewielkim stopniu nastawiony jest zarówno na zadania, jak i na ludzi;
- gorliwy, wówczas, gdy kierownik jest silnie skoncentrowany na zadaniach i na ludziach. (Reddin 1977: 282-295)

Powyższy podział stylów kierowania zwany jest też często skrzynką Reddina, ponieważ zastosowano w nim jeszcze jedną (poza orientacją na zadania i orientacją na ludzi) skalę nadającą modelowi trzy wymiary – orientację na efektywność. Z tego punktu widzenia Reddin określił style bardziej i mniej efektywne. Wśród stylów efektywnych wymienił:

- styl realizacyjny, który jest równomiernie zorientowany na ludzi, zadania i efektywność, zaś kierownik stawia ambitne zadania przed pracownikami i wymaga od nich dużej efektywności, ale jednocześnie utrzymuje z nimi dobry kontakt (kierownik taki angażuje się w zadania wykonywane przez pracowników i w problemy podwładnych, przez co daje im motywację do pracy; jednocześnie kierownik jest otwarty na nowe pomysły, pozwala pracownikom na współtworzenie planów

pracy, gdyż wie, że w ten sposób mogą oni bardziej zaangażować się w pracę. Wie, że to ludzie tworzą organizację);

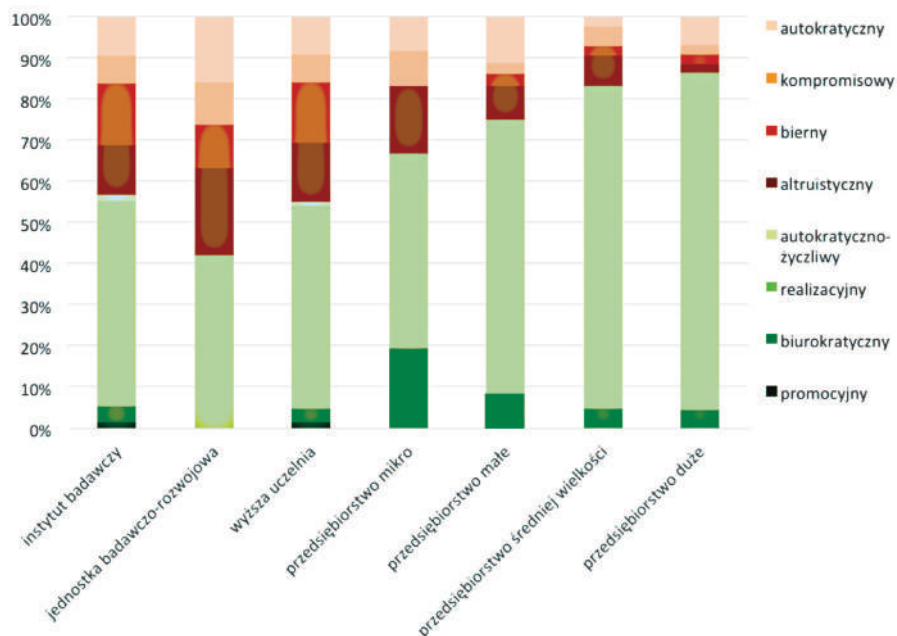
- styl promocyjny, w którym kierownik nastawiony jest efektywność i kontakt z ludźmi (kierownik wychodzi z założenia, że miła atmosfera pracy sprzyja efektywności i rozwijaniu umiejętności; potrafi efektywnie zachęcić podwładnych, aby dawali z siebie więcej, ale i wymaga od nich więcej - tym różni się od kierownika altruistycznego);
- styl autokratyczno-życzliwy, w którym kierownik nastawiony na efektywność i kontakty z ludźmi (kierownik potrafi stawiać wymagania, ale nie stwarza napiętej atmosfery);
- styl biurokratyczny, gdy kierownik zorientowany jest wyłącznie na efektywność (ściśle przestrzega zasad i przepisów przyjętych w swojej instytucji, działa tylko w ramach przyjętych reguł, otacza się stanowiskami administracyjnymi takimi, gdzie efektywność jest trudno mierzalna) (Reddin 1977: 282-295).

Z kolei, do stylów charakteryzujących się niższą efektywnością (mniejszą orientację na efektywność) zaliczył styl:

- styl bierny, w którym kierownik kieruje się małą troską o ludzi, zadania czy efektywność rezygnując często ze swojej przywódczej roli;
- styl autokratyczny, który charakteryzuje się dużą troską o produkcję i sprawność, zaś małą o pracowników (kierownik oczekuje od podwładnych bezwzględnego posłuszeństwa i nadzoruje ich, aby wywiązywali się z zadań ku jego zadowoleniu, a ponadto nie bierze pod uwagę kontaktów międzyludzkich);
- styl altruistyczny, gdy kierownik nastawiony tylko na kontakty z ludźmi (dba o przyjazne stosunki z pracownikami, nie utrudnia im pracy, wychodząc z założenia, że zadowolony personel jest bardziej wydajny i dlatego dba bardziej o miłą atmosferę w zespole niż o wykonanie zadań, a problemy rozwiązuje się w drodze dyskusji; wadą tego stylu kierowania jest niska wydajność zespołów);
- styl kompromisowy, w którym kierownik jest głównie nastawiony na ludzi i zadania (uważa, że planowanie powinno opierać się na kompromisie, wtedy będzie możliwe optymalne wykonanie zadań, jednak w praktyce nie jest możliwe znalezienie właściwej proporcji między zadaniami a ludźmi, gdyż podejmuje on decyzje pod presją faktów bądź otoczenia) (Reddin 1977: 282-295).

Badanie wykazało, że polscy innowatorzy nie zawsze stosują efektywne style kierowania. W jednostkach sektora nauki i w stosunkowo wysokim odsetku podmiotów komercyjnych style kierowania zaliczyć można do tych, które są w większym stopniu zorientowane na efektywność. W przypadku przedsiębiorstw wyraźnie zarysowuje się tendencja, że im organizacja większa, tym częściej zarządzana jest z wykorzystaniem któregoś z „efektywnych” stylów kierowania. Na rysunku 3.6. przedstawiono rozkład stylów kierowania w badanych organizacjach. Odcieniami zieleni zaznaczono style określone przez Reddina jako w większym stopniu zorientowane na efektywność, zaś odcieniami koloru pomarańczowego – style o mniejszej orientacji na efektywność (Żołnierski 2017: 17).

Rys. 3.6. Efektywne i nieefektywne style kierowania w badanych organizacjach



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak wynika z rozważań przedstawionych wyżej, istotnym czynnikiem determinującym kreatywność i innowacyjność jest kapitał społeczny. W praktyce pozwala on na łączenie często całkowicie odmiennych sposobów postępowania i realizacji celów w poszczególnych, różnych przecież typach organizacji. Sama zaś kreatywność polega na identyfikacji i tworzeniu nowych koncepcji i narzędzi pozwalających na odróżnianie się od otoczenia, co w efekcie prowadzi do tworzenia się mechanizmów przyspieszających rozwój. Połączenie kreatywności z przedsiębiorczością może generować efekty w postaci przemysłów kreatywnych, które do niedawna były znane w Polsce pod nazwą przemysłu czasu wolnego. Jedną z podstawowych barier tworzenia się przemysłów kreatywnych jest brak kapitału społecznego, który pozwala na łączenie często całkowicie odmiennych sposobów postępowania i realizacji celów biznesowych. Z punktu widzenia przemysłów kreatywnych ważny jest jednak nie tylko czysty kapitał społeczny, ale potencjał kulturowy oraz sposoby jego wykorzystania (Frankowska 2012: 129).

Na wartość kapitału społecznego w wymiarze jednostkowym, pierwszorzędne znaczenie ma formalne wykształcenie i kwalifikacje. Jednak nie tylko kwalifikacje zawodowe i formalne umiejętności, ale także cechy osobowościowe wiążą się z efektywnością pracowników. Menedżerowie innowacyjnych organizacji, kształtując politykę kadrową w swoich firmach zwracają uwagę na takie cechy pracowników jak: otwartość poznawcza, elastyczność adaptacyjna, twórcze myślenie, niekonwencjonalne podejście do rozwiązywania problemów, podejmowanie ryzyka, niezależność i samodzielność myślenia. W polskich organizacjach, ciągle dominujące niedostateczne docenianie roli

kreatywności / innowacyjności może wynikać zarówno ze stereotypów dotyczących twórczych pracowników, jako nielojalnych nonkonformistów, którzy chcą działać indywidualnie, ale także braku istnienia w przedsiębiorstwie kultury proinnowacyjnej. To ostatnie najczęściej wynika z utrwalenia postaw asekuracyjnych. Menadżerowie są przekonani, że z wprowadzaniem innowacji wiąże się ponoszenie znacznych kosztów, a osiągnięcie ewentualnych zysków obarczone jest sporym ryzykiem porażki. Z drugiej strony, same kwestie kreatywności i wprowadzania innowacji są traktowane często jedynie jako elementy strategii marketingowej. Główne grupy czynników warunkujących wprowadzanie innowacji to czynniki mentalne, świadomościowe, wartości i normy kulturowe, kulturę jednostki, która warunkuje kulturę organizacyjną. Ponadto, czynniki związane z ogólną wiedzą o zarządzaniu i implementacją tej wiedzy w danej organizacji, czynniki związane z psychologicznymi uwarunkowaniami innowacyjności, a także czynniki memetyczne i subkulturowe (Pentor Research International 2008: 10-14).

W skali mezo, potencjał dla rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych jest tworzony również przede wszystkim w oparciu o kapitał społeczny, a ten odnosi się do wewnętrznej, społecznej i kulturowej koherencji społeczeństwa, do wspólnie uznawanych norm i wartości (Cebulak 2010: 208). W ten sposób owa kulturowa koherencja, wyznawane wartości i powszechnie przyjęte normy wpływają na możliwości tworzenia lub adaptacji kultury organizacyjnej (które nie we wszystkich działach/departamentach organizacji musi być identyczna) (Klimek, Klimek 2016: 457). Szczególnym przykładem połączenia kreatywności z przedsiębiorczością może m.in. generować efekty (w skali mezo i makro) w postaci rozwoju przemysłów kreatywnych (np. sektor gier, który znalazł swe możliwości wsparcia działań w zakresie B+R+I w postaci programu GameINN), które do niedawna były utożsamiane z przemysłem czasu wolnego, co wynikało z faktu istnienia obszaru wspólnego dla tych dwóch przemysłów, który koncentruje się na produkcji kultury. Z punktu widzenia przemysłów kreatywnych ważny jest jednak nie tylko czysty kapitał społeczny, ale potencjał kulturowy oraz sposoby jego wykorzystania, także w postaci tworzenia adekwatnej kultury organizacyjnej (Frankowska 2012: 129). Na poziomie mikro, kapitał społeczny, określając wszystkie formalne i nieformalne relacje w organizacji kształtuje jego kulturę organizacyjną. Wielość tych relacji wpływa na złożoność problemu wyceny kapitału społecznego. Różnorodność relacji (w zakresie np. zaufania, otwartości, współpracy, itp.), oraz to, że prawie każda z tych relacji ma swój negatywny (z punktu widzenia osiągania celów podmiotu) odpowiednik, może dodatkowo komplikować kwestie identyfikacji właściwych czynników i ich oceny z punktu widzenia kultury organizacyjnej podmiotu innowacyjnego (Walukiewicz 2008: 2, 12). Z identyfikacją i oceną wspomnianych relacji i czynników negatywnych związany jest problem szacowania skutków oddziaływania niemoralnego familizmu.

3.2 Pomiar kultury organizacyjnej

Wachlarz problemów związanych z analizą kapitału społecznego i pomiarem jego wpływu na kulturę organizacyjną jest duży. Na złożoność problematyki badania kultury organizacyjnej ma także wpływ sam zakres i charakter analizowanych czynników. Fukuyama określa czynniki egzogeniczne wpływające na kształtowanie kapitału społecznego jako związane z religią, ideologią i kulturą oraz wspólnym doświadczeniem historycznym

(Fukuyama 1997). To zdecydowanie ogranicza możliwości (i sensowność) stosowania metod badań ilościowych na rzecz pogłębionej analizy w oparciu o metody jakościowe w przypadku projektów badawczych obejmujących problematykę kapitału społecznego. Pomiar i ocenę kultury organizacyjnej w aspektach związanych z kapitałem społecznym można w odpowiedni sposób owskaźnikować. W tym kontekście, pojęcie kapitału społecznego nie powinno być stosowane jako metafora. Aby wykorzystać implikacje praktyczne można przyrzeć się bliżej szerokim implikacjom wynikającym z podejść teoretycznych do kapitału społecznego (Żołnierski 2011). W tym znaczeniu warto przyrzeć się w szerszym kontekście relacjom władzy i dominującymi typami struktur organizacyjnych. Z punktu widzenia organizacji ważnym jest aby przyrzeć się przede wszystkim kwestiom związanym z zarządzaniem – takim jak wymiana, czy też kwestiom społeczno-kulturowym (Fine 2010: 34-35). Kwestie te mogą mieć swój wyraz w takich sformalizowanych obszarach, jak współpraca z otoczeniem, kooperacja z dostawcami know-how, współpraca między sektorem nauki a przedsiębiorcami itp. Podjęto próbę zestawienia metod badania kwestii zaufania i norm społecznych w układzie badania indywidualnych i zbiorowych postaw, które reprezentują dwa odmienne podejścia do analizy kultury organizacyjnej. W tabeli 3.4. przedstawiono ich zestawienie.

Same sposoby pomiaru kultury organizacyjnej i kapitału społecznego odzwierciedlają silne związki między tymi zagadnieniami. Interesującym byłoby zbadanie wskaźników pozwalających ustalić, które z proponowanych w literaturze czynników w lepszym stopniu opisuje każde z tych dwóch zagadnień, jednak już teraz można zaryzykować stwierdzenie, że mierząc nawet tylko jedno z nich, możemy wyciągać wnioski wobec drugiego; przykładowo, analizując kwestie zaufania, specjalizacji i umiejętności pracy w zespołach zadaniowych, można wyciągać wnioski zarówno dotyczące kapitału społecznego w badanym środowisku pracy, jak i kultury organizacyjnej. Innymi słowy, czynniki budowy kapitału społecznego to te same, które tworzą złożoność kultury organizacyjnej.

Narzędzia do analizy kultury organizacyjnej muszą identyfikować aspekty związane z różnicami kulturowymi. Narzędzia muszą uwzględniać zróżnicowane typy organizacji, które dominują w lokalnych/regionalnych gospodarkach (Grootaert, van Bastelaer 2002: 19-24). Z drugiej strony, kulturę organizacyjną, poza zbiorem wartości, norm i przekonań, tworzą także kwalifikacje pracowników i ich doświadczenie, pozwalające na funkcjonowanie zgodne z oczekiwaniami organizacji (Balcerek 2009: 97). Dlatego właśnie, tworząc narzędzia do zbierania danych służących ocenie kultury organizacyjnej, należy uwzględniać wzajemnie przenikające się czynniki wewnętrzne i zewnętrzne takie jak:

- charakter organizacji (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości);
- typ organizacji (sytuacja rynkowa, produkty, technologia, branża);
- cechy organizacji (historia, wielkość i struktura, typ przywództwa, czyli styl organizacji);
- cechy uczestników organizacji (wiek i płeć, wykształcenie, postawy i wartości, doświadczenie zawodowe, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne) (Kuc 2008: 281-282).

Tab. 3.4. Wybrane metody badania zaufania i norm społecznych w ujęciu kulturowym

	Źródło danych	Zaufanie	Normy społeczne i wartości
Aspekt indywidualny	Ankiety / sondaże	Zaufanie do innych osób, zaufanie do instytucji, etyka i zachowania korupcyjne	Normy wzajemności, zobowiązania, postawy demokratyczne, solidarność i identyfikacja, wspólnotowość, subiektywnie odczuwane samopoczucie,
	Wskaźniki statystyczne / statystyka publiczna	—	—
	Badania społeczne łączące metody socjologii, antropologii oraz etnograficzne i obserwacji uczestniczącej	—	—
	Projekty / eksperymenty	Podział pieniędzy	—
Aspekt zbiorowy	Ankiety / sondaże	Zagregowane dane dot.: zaufania do innych osób, zaufania do instytucji	Zagregowane dane dot.: norm wzajemności, zobowiązań, postaw demokratycznych, solidarności i identyfikacji
	Wskaźniki statystyczne / statystyka publiczna	Dane finansowe i wyniki ekonomiczne kooperatyw	Frekwencja wyborcza, wskaźniki przestępczości, ochrona prawna
	Badania społeczne łączące metody socjologii, antropologii oraz etnograficzne i obserwacji uczestniczącej	—	—
	Projekty / eksperymenty	Eksperymenty typu „zgubiony portfel”	—

Źródło: opracowanie na podstawie: Jan W. van Deth, Measuring social capital w: Dario Castiglione, Jan W. van Deth, Guglielmo Wolleb, Social Capital, Oxford University Press, New York 2008, s.160

Interesującym przykładem pomiaru grupy czynników determinujących kulturę organizacyjną jest tzw. *Nawigator Skandii*. W modelu Skandii określa się parametry nie tylko związane z kapitałem finansowym, ale z kapitałem intelektualnym, ludzkim, strukturalnym, a także z kapitałem klienckim, kapitałem organizacyjnym, kapitałem innowacji i procesów (Kasprzycki, Matczewski, Okoń-Horodyńska, du Vall, Wista 2008: 32-33). Twórcy Nawigatora Skandii zdefiniowali miary kapitału organizacyjnego, jako wymiar wiedzy, która została zdobyta, wykorzystana w procesach decyzyjnych i wyraża kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Wśród tych miar wymieniają zarówno patenty jak i znaki handlowe, ale także systemy zarządzania oraz filozofię, która przyspiesza przepływ wiedzy w organizacji zarówno w jej przestrzeni wewnętrznej, jak z otoczeniem. Zastosowane parametry określają wymiary sieci relacji. Budowa sieci relacji – punktu widzenia kultury organizacyjnej – ma niebagatelne znaczenie. Sieci relacji można rozpatrywać z punktu widzenia zarówno samej organizacji, jak i z perspektywy mezo i makroekonomicznej. Relacje (zwłaszcza nieformalne) pozwalają bowiem na usprawnienie działań polegających na pozyskaniu know-how dla procesu innowacyjnego (Żołnierski 2013). Taki transfer *know-how* – w skali mezo i makro – wymaga udrożnienia głównych kanałów przepływu wiedzy w ramach trójkąta współpracy między administracją, gospodarką a sferą nauki przy jednoczesnym rozwoju systemu instytucji otoczenia biznesu, gdzie niezwykle istotnym zagadnieniem jest budowanie kultury współpracy (Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego 2010: 27). Na poziomie regionu, kwestie kooperacji i współpracy między poszczególnymi aktorami, opierają się na następujących działaniach:

- promowanie oceny potrzeb regionu we współpracy z instytucjami o charakterze społecznym, gospodarczym i instytucjami kultury;
- zapewnianie standardów jakości (w tym przyznawanie lokalnych znaków jakości);
- poprawa przejrzystości przepisów i promowanie kształcenia ustawicznego;
- doradztwo w zakresie możliwości wykorzystania możliwości kształcenia ustawicznego;
- włączanie w działania mające na celu tworzenie polityki regionalnej dotyczącej kwestii kultury, kwestii społecznych i gospodarczych (Jütte 2007: 98).

Parametry, które odnoszą się do kapitału intelektualnego, ludzkiego, a wreszcie kapitału organizacyjnego, związane są z oddziaływaniem osobistych motywacji i indywidualnych relacji i oczekiwań wynikających z uczestnictwa w pracy. Praca w zespole, a także potrzeba uznania oraz dążenie do osobistego sukcesu jest istotnym czynnikiem wpływającym na spójność i efektywność grupy. Kultura pracy, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna mogą być wzmacniane przez właściwe wykorzystanie technologii informacyjnej (Fischer, Scharff, Ye 2004: 393-394). Wiele podmiotów stosuje pozafinansowe formy motywacji (np. takie jak zapewnienie posiłków dla pracowników, szkolenia itp.), a niektóre badania wskazują na trwalsze i silniejsze oddziaływanie tego typu praktyk. Stosowane są także takie formy jak np. wsparcie finansowe dla pracownika, który znalazł się w trudniej sytuacji społecznej np. związanej ze śmiercią członka rodziny. Wykorzystywany jest także system nagród i premii, w tym także rabaty dla pracowników w przypadku zakupu dóbr i usług świadczonych przez zatrudniające ich przedsiębiorstwo. Podejmowane są czasami celowe wysiłki, aby wykorzystać środowisko rodzinne i stworzyć silne więzi

psychologiczne pracownika z przedsiębiorstwem (Zuwarimwe 2007: 131). Ciekawym przykładem jest tworzenie takich więzi w przypadku mikrofirm i firm rodzinnych. Każdy problem na jaki napotka pracownik, który jest krewnym lub znajomym zatrudniającego go przedsiębiorcy jest automatycznie również problemem tego zatrudniającego. Ustalone cele produkcyjne, imprezy integracyjne, wspólne (wewnątrz firmy) imprezy świąteczne lub noworoczne motywują pracowników do zwiększenia zaangażowania, jeśli będą one także związane z przewidywalną nagrodą finansową lub premią. Dla przedsiębiorstw opartych o relacje rodzinne platforma podejmowania decyzji w firmie jest także wspólny posiłek z pracownikiem (Zuwarimwe 2007: 132-133).

Relacje z otoczeniem, zarówno na poziomie organizacji, jak i na poziomie indywidualnym, mają kapitalne znaczenie dla określania wpływu kultury organizacyjnej na procesy innowacyjne. W tym kontekście, tworzenie kreatywnych rozwiązań wymaga uwrażliwienia na otoczenie. Na poziomie mikro, rozwiązywanie złożonych problemów projektowych wymaga współpracy wielu osób mających uzupełniające się wzajemnie umiejętności. Struktury, procedury i systemy ułatwiające współpracę muszą być zaprojektowane w taki sposób, aby ułatwiać kreatywność i zachęcać do współpracy, wymiany poglądów, informacji i pomysłów. Tutaj ponownie uwidacznia się kwestia sprzężeń zwrotnych między wydolnością innowacyjną a kulturą organizacyjną. Potencjalne korzyści wynikające z ułatwienia kreatywności są trudne do przecenienia, wśród najważniejszych można wymienić np. efektywniejszy podział pracy, wspieranie rozwoju kompetencji (tak indywidualnych, jak i zespołu) oraz generowanie nowych pomysłów. Niezwykle ważnym jest właściwe rozumienie rozwiązywanego problemu oraz poczucie wspólnoty interesów. Czasami, dla usprawnienia sieci interakcji zarówno wewnątrz firmy, jak i z otoczeniem przydatne narzędzia oferują dostawcy usług teleinformatycznych (ICT). Wydaje się, że adaptacja właściwych rozwiązań w tym zakresie pozwala na osiągnięcie efektów synergii przy jednocześnie istniejącej kulturze organizacyjnej ukierunkowanej na kreatywność i innowacyjność. Ale zastosowanie adekwatnego ICT nie tylko wymaga dokładnego dopasowania do bieżących potrzeb zespołów. Tworzenie warunków dla rozwoju relacji i wykorzystania potencjału intelektualnego w oparciu o ICT wymaga nadążania za trendami w technologii, przemianami społecznymi w zakresie mód, zmian podstaw, przewidywania dynamiki zmian politycznych i gospodarczych. W tym znaczeniu, stabilna kultura organizacyjna sprzyja efektywniejszemu wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnej. Warto wziąć pod uwagę, że ICT tworzy warunki dla zindywidualizowanego podejścia do współpracy (Fischer, Scharff, Ye 2004: 393-394).

W literaturze przedmiotu podkreśla się rolę i znaczenie menedżerów w kształtowaniu kapitału społecznego organizacji. Wyodrębnić można także te czynniki, które wiążą się z kapitałem kulturowym i symbolicznym: budowanie potencjału wpływu na członków organizacji, tworzenie więzów solidarności pomiędzy uczestnikami procesów, tworzenie i internalizacja wspólnych norm i poglądów. Do najważniejszych korzyści związanych z wykorzystaniem wysokiego kapitału społecznego w organizacji zaliczyć można dostęp do informacji po zdecydowanie niższym koszcie, poprawę szybkości uzyskiwania i przepływu informacji i wzrost jej wiarygodności (Jarmołowicz, Kościński 2005: 37). Na przykład, w Stanach Zjednoczonych, w przypadku outsourcingu produkcji oprogramowania, opracowano sposób na skuteczny transfer wiedzy poprzez wykorzystanie poten-

cjału kapitału społecznego. Aby efektywnie zarządzać kontaktami z podwykonawcami w zastosowane metody zarządzania włączono wymiar strukturalny, poznawczy i relacyjny, co pozwoliło partnerom na wzrost stabilności sieci, redukcję barier wynikających z różnic kulturowych, a także zrozumienie i dzielenie wspólnych celów i wzmocnienie więzi w ramach sieci (Rottman 2008: 173).

Z punktu widzenia kształtowania przyjaznej innowacyjności kultury organizacyjnej kluczowy jest zatem nie tylko właściwy dobór kadr, ale wykorzystanie potencjału intelektualnego zasobów ludzkich organizacji. Ma to tym większe znaczenie, jeśli weźmie się pod uwagę dynamicznie zmieniające się otoczenie i potrzebę dostosowania się do tych zmian przez podmiot gospodarujący. W warunkach społeczno-ekonomicznych panujących w polskich przedsiębiorstwach, najczęstszym sposobem dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia jest redukcja personelu (Wielkopolskie Obserwatorium Gospodarcze 2011). Jest to także najczęściej występujący czynnik wpływający na kulturę organizacyjną przedsiębiorstw. Redukcja personelu jest dla organizacji działaniem związanym z wysokim ryzykiem; zwolnienia i *downsizing* niekorzystnie wpływają nie tylko na goodwill a nawet mogą zniszczyć markę firmy. Zwolnienia nie tylko degradują kulturę organizacyjną organizacji, ale, lecz które wpływają na zubożenie wartości w zakresie kapitału społecznego. Gdy sytuacja na rynku ulega poprawie, proces zapoczątkowany redukcją zatrudnienia warunkowany wcześniejszą sytuacją, w której wystąpiły ograniczenia możliwości funkcjonowania organizacji nie zawsze może być szybko odwrócony. Zazwyczaj trudno szybko znaleźć na rynku odpowiednich pracowników zwłaszcza, że efektywność zdobywają oni w drodze przystosowania do panującej w organizacji kultury, a dostosowanie się do niej jest funkcją czasu. Inną kwestią jest zagrożenie dla organizacji utratą jej kompetencji kluczowych, utratą wypracowanego kapitału społecznego, zakumulowanej wiedzy (Lawler, Worley 2006: 203).

Dla kształtowania kultury organizacyjnej w firmie innowacyjnej kluczowym jest także właściwa polityka informacyjna i technologie informacyjne obejmujące zarządzanie danymi, informacją i wiedzą w organizacji. Właściwie zidentyfikowanie informatorów może przyczynić się do dostarczenia właściwych, niezbędnych w danym momencie informacji – stąd stałe monitorowanie sieci kontaktów wydaje się być absolutnie priorytetowe. Istotną funkcją określającą jakość dostępu do informacji jest łatwość jej pozyskania. Jest to wypadkowa m.in. kosztu dostępu do informacji. Łatwość dostępu często przekłada się także na jakość pozyskanych informacji. Ponadto satysfakcja z jej uzyskania czasami przewyższa możliwość jej praktycznego zastosowania (Cross, Borgatti 2004; 153). Okazuje się zatem, że dla efektywnej kultury organizacyjnej niezbędne jest strategiczne wykorzystanie relacji (a szerzej – kapitału społecznego) w procesie pozyskiwania informacji. Nie jest to zadanie proste, a dodatkowe komplikacje wiążą się często z czynnikami kształtującymi pracowników organizacji. W literaturze wymienia się znaczenie edukacji – zarówno tej formalnej, jak i nieformalnej – na potencjał (indywidualny) w zakresie budowania relacji z otoczeniem, w tym – w szerokim znaczeniu – kapitał społeczny.

3.3 Zastosowane metody badawcze

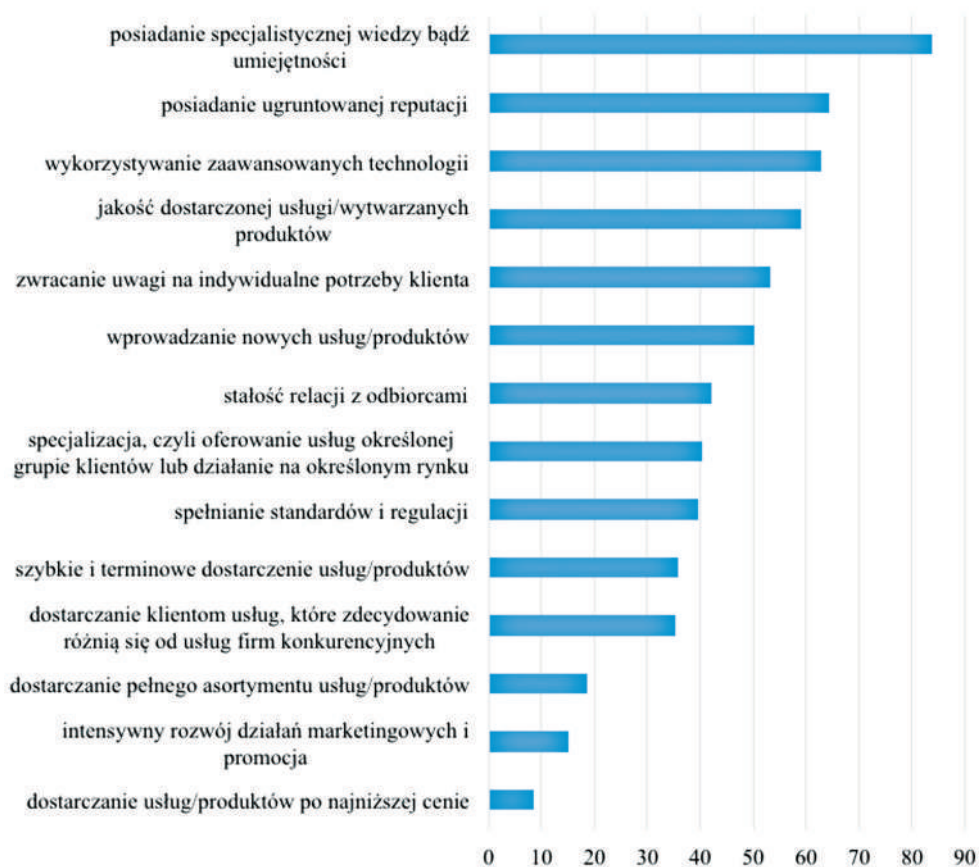
Badania empiryczne przeprowadzone zostały przez autora wśród 987 podmiotów-beneficjentów wsparcia pochodzącego z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w 2017 roku. W badaniu, autor zastosował standardowo wykorzystywane w przypadku podobnych badań metody badawcze, które – po ich uszczegółowieniu – dopracowano w zakresie narzędzi badawczych on-line. U podstaw metodologicznej złożoności problemu pomiaru i analizy kultury organizacyjnej leży fakt, że na sposób pomiaru wpływają nie tylko postawy badawczy, ale związane bezpośrednio z badanym problemem różnicowane czynniki wpływające na sposób postrzegania struktur, preferencji osobistych badanych, ich postaw, wpływu kultury itp. Przykładowo, analizując kwestie współpracy z otoczeniem, samo „zliczanie” interakcji między podmiotami nie wydaje się wystarczające, a problematycznym jest sposób „przeliczania” jednych form współpracy na inne [Fine, 2001, 176]. W przypadku opisywanego badania, zejście na poziom organizacji czy obserwacja uczestnicząca nie były z różnych powodów możliwe. Posłużono się zatem narzędziem, które pozwalało na operacjonalizację celów badania i w efekcie pozwoliło na uzyskanie wyników w pożądanym obszarach. Badanie o charakterze desk research poprzedziło badania ilościowe za pomocą metody CAWI (na próbie 988 podmiotów będących beneficjentami Narodowego Centrum Badań i Rozwoju). Podejście metodologiczne zastosowane w badaniu zakładało na początkowym etapie eksploracyjny typ badań, których celem było przygotowanie ewidencji czynników związanych z tematem badania, a dotyczących szeroko rozumianej problematyki kultury organizacyjnej oraz zlokalizowanie wpływów i zależności między badanymi czynnikami. Zebrane dane miały także charakter eksplanacyjny. Multiplikacja technik miała na celu zebranie jak najpełniejszych i wzajemnie weryfikujących się informacji. Każda z technik badawczych pozwoliła na wykorzystanie jej zalet (np. w przypadku ankiety CAWI – objęcie badaniem dużej grupy respondentów i poznanie skali zdiagnozowanych problemów, zaś desk research umożliwiło zebranie szczegółowych i pogłębionych informacji o badanych zjawiskach w szerszym kontekście literaturowym). Badanie za pomocą ankiety CAWI poprzedzone było pilotażem narzędzia badawczego. Celem pilotażu było przetestowanie narzędzia i wprowadzenie ewentualnych modyfikacji. Modyfikacje polegały na korekcie zakresu tematycznego problematyki poruszanej w trakcie badania, dopracowaniu skal, stworzenie innowacyjnego podejścia do identyfikacji stylu kierowania itp. Interesujące rozwiązanie, ułatwiające respondentom udzielenie odpowiedzi zastosowano w przypadku pytań mających na celu określenie stylu kierowania. Ocenę w tym zakresie oparto na narzędziu o złożonej konstrukcji, w którym każdy z respondentów proszony był o określenie swojego stosunku do trzech zasadniczych priorytetów, jakie stanowią podstawę ich stylu zarządzania. Owe skale to orientacja na zadania, orientacja na ludzi oraz orientacja na efektywność. Ustanowienie takich skal i „przełożenie” ich na interaktywne narzędzie informatyczne było o tyle zasadne, że przywoływanie formalnych desygnatów stylów zarządzania mogłoby wiązać się z pewnym zafałszowaniem wyników; określenia takie jak styl biurokratyczny, czy bierny, lub też autokratyczny mogły mieć dla respondentów silne zabarwienie wartościujące. Analizując wyniki przyjęto złożony algorytm pozwalający na usystematyzowanie i pozycjonowanie wyniku dla każdego z respondentów w zależności od wyrażonych przez niego priorytetów w skali od 1 do 100 z rozkładem dyskretnym.

3.4 Wyniki badań

3.4.1 Czynniki sukcesu organizacji

Kwestie związane z zarządzaniem informacją i jej pozyskaniem stanowiły jeden z elementów badania kultury organizacyjnej beneficjentów NCBR. Badania wykazały, że identyfikowane przez menedżerów organizacji innowacyjnych czynniki sukcesu są w większości przypadków związane z zarządzaniem informacją. Na rysunku 3.7. przedstawiono poszczególne czynniki, które – zdaniem badanych – decydują o sukcesie w badanych organizacjach. Uwagę zwraca znaczenie wiedzy i zaawansowanych technologii, ale także kwestie takie jak ugruntowana reputacja i jakość dostarczanych na rynek rozwiązań (Żołątniński 2017: 14).

Rys. 3.7. Czynniki decydujące o sukcesie w organizacji

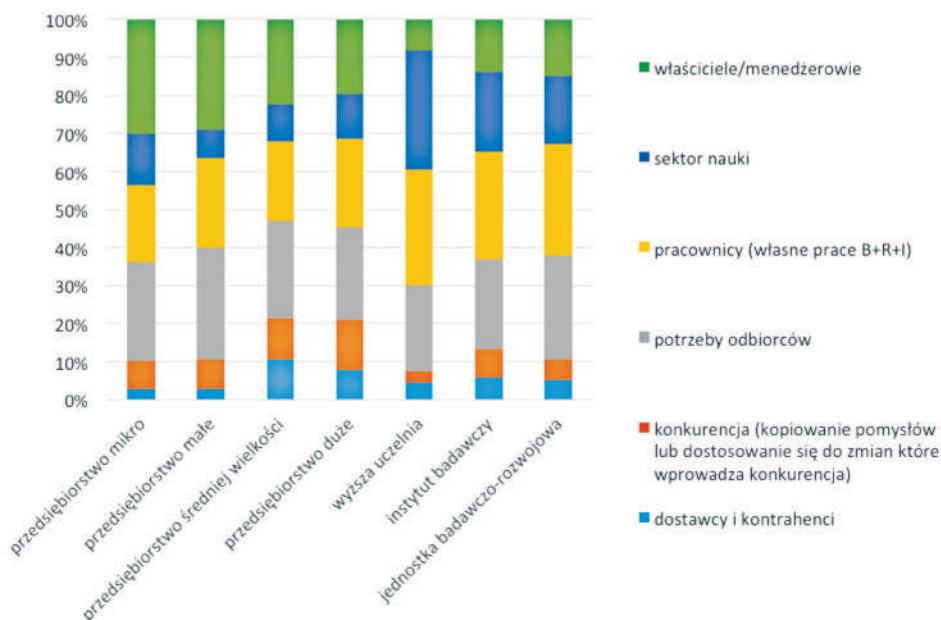


źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

3.4.2 Źródła informacji i wiedzy

Źródła informacji i wiedzy pozwalają na tworzenie innowacji, które znajdują się gdzieś na kontinuum określonym granicami wyznaczonymi przez drobne zmiany, które najczęściej stanowią novum jedynie dla samej organizacji, a rewolucyjnymi zmianami całego systemu w wyniku odkrycia lub przełomu w badaniach naukowych. Najważniejsze źródła wiedzy dla procesu innowacyjnego badanych przedstawia rysunek 3.8. Zwracają uwagę różnice między sektorem przedsiębiorstw a jednostkami naukowymi, uczelniami i instytutami badawczymi. Zwraca też uwagę spadek znaczenia dla tworzenia wiedzy właścicieli i menedżerów badanych organizacji komercyjnych wraz ze wzrostem ich wielkości

Rys. 3.8. Źródła informacji i wiedzy dla procesu innowacyjnego w badanych organizacjach



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa kształtują nie tylko czynniki wewnętrzne związane bezpośrednio z procesami pracy i otoczenie kształtujące możliwości ekonomiczne przedsiębiorstwa, ale szereg czynników wpływających na włączonych w działalność organizacji interesariuszy. Należy podkreślić, że ten wpływ obejmuje także procesy i zjawiska z przeszłości, i to często nawet dalekiej. Wymienione obszary nie zamykają listy czynników kształtujących kulturę organizacyjną. Barrierami dla rozwoju ograniczającymi potencjał kształtowanej kultury organizacyjnej w podmiotach innowacyjnych, są też czynniki kulturowe i społeczne. Wśród tego typu barier rozwojowych oddziałujących

zwłaszcza na najmniejsze podmioty, w tym przede wszystkim na firmy rodzinne, są bariery profesjonalizacji. Wynika to z ograniczaniem roli najemnych menedżerów na rzecz członków rodziny właścicielskiej. Z tym samym problemem wiążą się kwestie sukcesji czy bariery kulturowe (takie jak nepotyzm i familizm w kulturze organizacyjnej). Problem profesjonalizacji to także często kwestie stylu zarządzania; omnipotencja i autokratyzm (Sulkowski, Marjański 2009: 38-39). Pod tym względem, firmy najmniejsze, stanowią szczególnie przykład dla praktycznych możliwości budowania adekwatnej dla celów przedsiębiorstwa kultury organizacyjnej. Dodatkowym negatywnym efektem powszechnego nepotyzmu jest „prywatyzacja” części procesów w organizacji, gdzie działania, w tym nie tylko wynikające z bieżących funkcji systemu, ale także planowanie i tworzenie strategii podlega partykularnym interesom niewielkich, nieformalnych i najczęściej bardzo hermetycznych grup interesu. Na przykładzie mikrofirm, podkreślić należy, że na procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa mają wpływ procesy zachodzące wewnątrz samej rodziny. Wszelkie konflikty, różnice zdań czy kwestie związane z akceptacją pewnych norm kulturowych stanowią często zarzewie problemów zarządczych. „Przenikanie się więzi rodzinnych i ekonomicznych, korzystanie z rodzinnych zasobów ludzkich i materialnych w rozwoju firmy rodzinnej może być dla niej zarówno źródłem przewag, jak i ograniczeń” (Kowalewska, Szut, Lewandowska i inn. 2009: 86). Prawdopodobnie to jest właśnie najistotniejszy problem dla rozwoju innowacyjności tego typu podmiotów. Kolejnym problemem związanym z kulturą organizacyjną, a w przypadku większych organizacji – dość powszechną patologią, jest negatywna autonomizacja polegająca na tym, że celem głównym staje się jakiś poboczny cel działania lub cel pośredni. Sprawia to, że łatwiej jest osiągnąć cele, które nie były zamierzone przed podejmowaniem działania lub też w pozytywnym świetle przedstawić można efekty w przypadku, gdy główne cele nie zostały osiągnięte, lub osiągnięte w stopniu niesatysfakcjonującym.

Być może kluczem dla rozwiązania paradoksu innowacyjności są kapitał społeczny i prawo. Pierwszy z tych czynników sprawia, że wspólnie wyznawane normy społecznie ograniczają lub w ogóle nie dopuszczają nieuczciwych praktyk w biznesie. Przedsiębiorcy działają przy wysokim kredycie zaufania i wiedzą, że w przypadku nieprzestrzegania reguł mogą spodziewać się sankcji (nie tylko w postaci formalnie nakładanych kar, ale także w postaci obniżenia wartości goodwill). Drugim czynnikiem jest są formalne regulacje prawne i toczenie instytucjonalne pozwalające na monitorowanie przestrzegania prawa i jego egzekwowanie w przypadku jawnych lub nie, umyślnych ale też przypadkowych naruszeń zapisanych reguł postępowania. Taki system z jednej strony chroni przedsiębiorców, a z drugiej pozwala na budowanie poczucia bezpieczeństwa dla działań gospodarczych i jest w pewnym sensie zakumulowanym i sformalizowanym kapitałem społecznym (Bendyk 2010: 77). Chcąc tworzyć kulturę organizacyjną sprzyjającą innowacyjności i usprawniającą proces pozyskiwania i zarządzania informacją należy projektować adekwatną strategię organizacji opierającą się na kluczowych elementach jej misji. Budując strategię można opierać się o metodologię Design Thinking. Metodologia ta opiera się na poznaniu potrzeb użytkowników i klientów, opiera się na poznaniu „miękkich” elementów otoczenia organizacji i zakłada definiowanie organizacji z punktu widzenia klienta. W założeniu ta metodologia pozwala na połączenie elementy miękkie, jakie jak zdefiniowane potrzeby ludzi, w tym zarówno wewnątrz organizacji,

jak i – często poprzez doskonałe poznanie klienta – z zewnątrz z ramami określonymi przez warunki ekonomiczne, a przede wszystkim techniczne. Obok rozwoju produktów, wsparcia innowacyjności, pozwala jednocześnie na właściwą komunikację z otoczeniem.

3.4.3 Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności

Próba zdefiniowania pojęć innowacji i innowacyjności nie jest zadaniem prostym; literatura przedmiotu przytacza wiele różnorodnych definicji, które są w zasadzie wypadkową przyjęcia jednego z dwóch podejść charakterystycznych dla nauk ekonomicznych. Pierwsze podejście zakłada autonomiczność procesów innowacyjnych w organizacji, których efekty mogą być przewidywalne dla gospodarki. Drugie definiuje innowacje, jako świadome, zorganizowane działania, które dają się kształtować. Reprezentantem pierwszego podejścia jest np. Okoń-Horodyńska (Okoń-Horodyńska 1998: 28-44), zaś drugiego Pavitt z zespołem (Tidd, Bessant, Pavitt 1998: 7, 14). Innowacyjności sprzyja otwarta kultura organizacyjna o płaskiej strukturze organizacyjnej, z dynamicznie tworzonymi *ad hoc* zespołami zadaniowymi złożonymi z jednostek obdarzających się nawzajem zaufaniem, gdzie istnieją realne możliwości elastycznej zmiany ról poszczególnych pracowników-specjalistów. Ogólnie rzecz biorąc organizacja, która wdraża innowacje powinno cechować się różnorodnością, ekspansywną strategią, szybkim wprowadzaniem zmian i wysoką tolerancją niepewności (Wojtczuk-Turek 2009: 272-273). Za kluczowe czynniki sukcesu nowoczesnej, innowacyjnej firmy uznaje się kapitał społeczny, efektywne partnerstwo, menedżerski profil zarządzania, a dalej: aktywną politykę wobec własności intelektualnej, kulturę otwartej innowacji (Krakowski Park Technologiczny 2010: 38).

Dobrym przykładem organizacji innowacyjnej są często firmy oparte na wysokiej technologii. Funkcjonują one w oparciu o ludzi kreatywnych, z wysokospecjalistyczną wiedzą i umiejętnościami, zaś skuteczność ich działania jest determinowana możliwościami tworzenia odpowiednich warunków sprzyjających generowaniu pomysłów oraz ułatwiających uczenie się. Wymaga to zatem zbudowania adekwatnej kultury organizacyjnej, której podstawowym elementem będzie wiedza, otwartość i dobra komunikacja. Efektywna kultura organizacyjna firm innowacyjnych musi być zorientowana na elastyczność, a wśród jej atrybutów powinny znaleźć się także pasja, dzielenie się władzą i ciągłość zmian (Stańczyk 2008: 80).

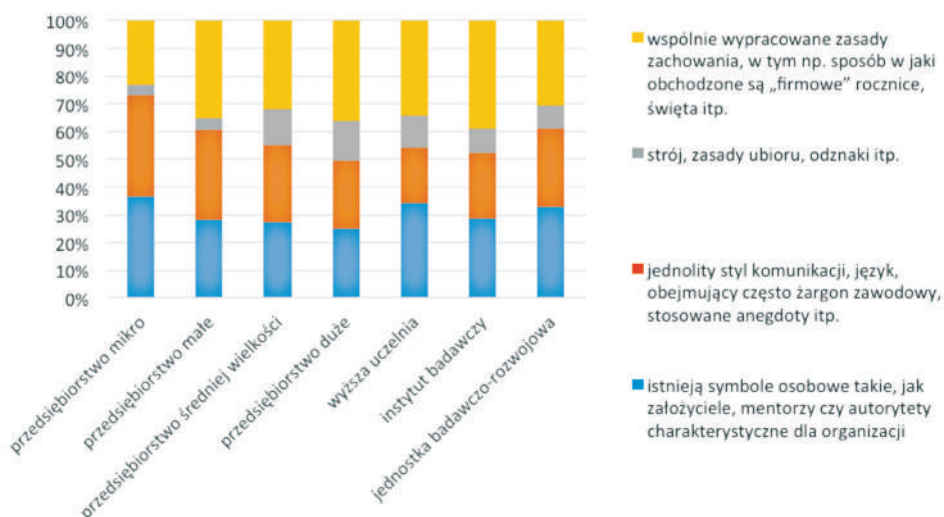
3.4.4 Wspólne symbole

Organizacja innowacyjna powinna tworzyć klimat sprzyjający twórczości. W tym zakresie niezbędne są adekwatne składniki kultury organizacyjnej, w tym odpowiednia organizacja procesów, styl zarządzania, systemy motywacyjne, styl komunikowania się. Kultura organizacyjna mająca na celu rozwój kreatywności powinna opierać się na:

- uczestnictwie, które polega na angażowaniu ludzi, przekazywaniu pełnomocnictw, uwzględnianiu zdań pracowników w sprawach dotyczących bezpośrednio ich pracy;
- konsekwencji opierającej się na kulturze, traktującej jako kluczowe wartości innowacyjność i kreatywność;
- adaptacyjności, zatem na otwartości na zmiany, wrażliwości na potrzeby rynkowe, szybkości reagowania na te zmiany, elastyczności – także w kwestii podejmowania ryzyka;

- misji zawierającej jasne i sprecyzowane cele i kierunki działania;
- zdefiniowanej wizji przyszłości (Denison, Mishra 1995).

Rys. 3.9. Najczęściej wykorzystywane wspólne symbole w badanych organizacjach



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Na rys. 3.9. przedstawiono najczęściej deklarowane przez badanych przedstawicieli beneficjentów NCBR składniki kultury organizacyjnej w zakresie wykorzystywanych wspólnych symboli. Zwraca uwagę znaczenie symboli osobowych, a także istotne znaczenie wspólnie wypracowanych zasad zachowania.

Badani przedstawiciele małych i mikroprzedsiębiorstw praktycznie ignorują dress code, który natomiast najczęściej wykorzystywany jest w dużych podmiotach komercyjnych. Podobnie w przypadku zasady zachowania, które w przypadku firm najmniejszych „zastępowane” są przez symbole osobowe, które w przypadku innych typów badanych organizacji (z wyłączeniem wyższych uczelni) nie stają się dominującymi symbolami wspólnymi dla całej organizacji. Charakterystycznym dla badanej populacji jest to, że jednolity styl komunikacji, który obejmuje przede wszystkim żargon zawodowy konstituuje wspólne symbole w przypadku mikroprzedsiębiorstw a nie odgrywa znaczącej roli wśród wyższych uczelni. Być może wskazuje to na wysoką specjalizację najmniejszych podmiotów komercyjnych, które znalazły się w badanej populacji beneficjentów.

3.4.5 Normy kulturowe

Dla kultury organizacyjnej istotne są specyficzne normy kulturowe, które stoją u jej podstaw. W organizacji innowacyjnej dostrzec można szereg wyróżników *efektywnej* z punktu widzenia wprowadzania innowacji kultury organizacyjnej. Normy kulturowe opisują

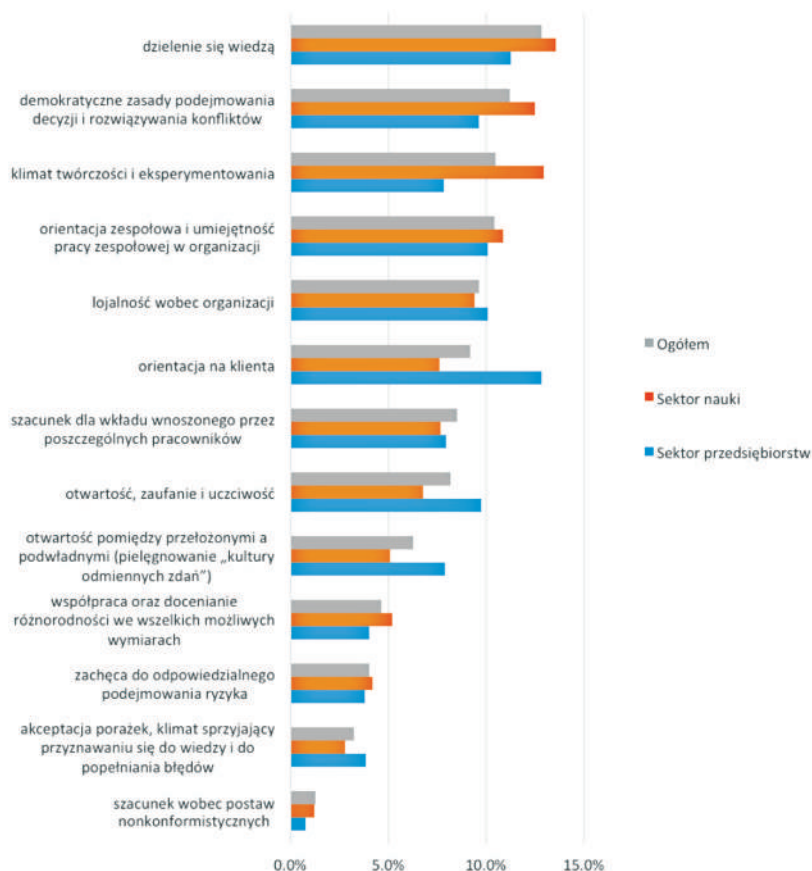
w spójny sposób desygnaty wymienionej we wstępie jednej z form kapitału – kapitału społecznego. Wśród najważniejszych cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa innowacyjnego należy wskazać takie kwestie jak zaufanie, otwartość, akceptacja zmian i ewentualnych porażek a także umiejętność budowania efektywnych relacji z otoczeniem (por. Walecka, Zakrzewska-Bielawska 2013: 324).

W niektórych badanych organizacjach, wymienione jako najistotniejsze normy kulturowe nie są tymi, które charakteryzują organizację innowacyjną. Jest to szczególnie widoczne w przypadku deklaracji dotyczących akceptowania niekonwencjonalnych zachowań, akceptacji porażek, czy odpowiedzialnego podejmowania ryzyka. Dla podmiotów komercyjnych, również takie kwestie jak tworzenie twórczego klimatu, czy szacunek dla wkładu wniesionego przez poszczególnych pracowników są nieczęsto wskazywane przez respondentów. Ten fakt może mieć różne przyczyny, niekoniecznie związane ze słabym przygotowaniem kadr zarządzających czy właścicieli lub ich niskim kapitałem społecznym. Niektóre z przyczyn wynikają czy to z samego otoczenia organizacji, w przypadku przedsiębiorstw – ze struktury rynku docelowego, czy też z charakteru oferowanych na tym rynku produktów lub usług. Często zdarza się, że zarządzający przedsiębiorstwami wprowadzając produkt na nowy (geograficznie) rynek, starają się w taki sposób wykorzystać jak najmniejsze różnice kulturowe, aby *przymus* zmiany był jak najmniej uciążliwy i aby ewentualnie wymuszone przez rynek dostosowania w kulturze organizacyjnej były w jak najmniejszym stopniu *kosztowne*. Przykładowo, niektóre polskie firmy produkcyjne, napotykając na ograniczenie w chłonności rynku lokalnego, zaczynają od eksportu na rynki bliskie geograficznie i kulturowo. Przedsiębiorcy koncentrują się początkowo na działalności w niszy rynkowej, aby następnie zwiększać zakres i zasięg działania. Znajomość środkowoeuropejskich realiów rynkowych oraz bliskość kulturowa stanowią znaczącą przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw [KPMG, 2010, 55]. Interesującym jest przyjrzenie się najczęściej i najrzadziej wskazywanym elementom norm kulturowych wskazywanym przez przedstawicieli poszczególnych typów organizacji. W przypadku badanych jednostek badawczo-rozwojowych wskazywano najczęściej na te normy, które charakteryzują (zgodnie z założeniami teoretycznymi opierającymi się na wymienionych źródłach literaturowych) otwarte, proinnowacyjne organizacje. Można tu wymienić zarówno klimat twórczości i eksperymentowania, jak i dzielenie się wiedzą czy rozwój umiejętności pracy zespołowej. Podobne wskazania obserwowano w przypadku badanych przedstawicieli instytutów badawczych i wyższych uczelni, choć w przypadku instytutów badawczych na trzecie miejsce wysuwa się lojalność wobec organizacji (co jest raczej charakterystyczne dla średniej wielkości podmiotów komercyjnych).

W przypadku przedsiębiorstw na pierwszych miejscach wymieniana jest orientacja na klienta oraz kwestie dzielenia się wiedzą oraz orientacji na pracę zespołową. Wśród najrzadziej wymienianych norm plasują się kwestie zachęcania do odpowiedzialnego podejmowania ryzyka oraz demokratyczne zasady podejmowania decyzji i rozwiązywania konfliktów. W przypadku przedsiębiorstw, odpowiedzi różnicowane są w zależności od wielkości firmy. Wydaje się, że wynikającym z badań literaturowych normom, które sprzyjają w tworzeniu proinnowacyjnych organizacji w największym stopniu odpowiadają wskazania badanych przedstawicieli mikroprzedsiębiorstw. Wyraźnie zaznacza się tendencja, że im firma większa, tym częściej wskazywane są normy związane z sformalizowanymi

procedurami i w mniejszym stopniu „demokratycznymi” otwartymi i twórczymi postawami. Charakterystycznym jest, że w całej badanej populacji najmniejszą liczbę wskazań uzyskał „szacunek dla postaw nonkonformistycznych”. Może to wskazywać na pewną sprzeczność w zakresie identyfikacji przez badanych zakorzenionych w organizacjach norm kulturowych. Deklarowana otwartość i tworzenie klimatu dla twórczości i eksperymentowania stoi w sprzeczności wobec szacunku dla nonkonformistycznych postaw. Być może deklarowane normy w zakresie twórczości i eksperymentowania nie mają swojego odzwierciedlenia w rzeczywistości przejawianych postawach a dotyczą pewnej ograniczonej jednak swobody zachowań w ramach nakreślonych, planowanych i realizowanych działań organizacji. Elementy norm kulturowych identyfikowane w badanych typach organizacji w podziale na zagregowane typy (sektor nauki i sektor przedsiębiorstw) ukazane są na rysunku 3.10.

Rys. 3.10. Elementy norm kulturowych w badanych organizacjach



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

3.4.6 Techniki zarządzania i relacje z otoczeniem

Analiza kultury organizacyjnej, czy kapitału społecznego muszą identyfikować aspekty związane z różnicami kulturowymi. Uwzględniać należy zróżnicowane typy organizacji, które dominują w lokalnych/regionalnych gospodarkach, ale także formę własności organizacji (Grootaert, Bastelaer 2002: 19-24). Z drugiej strony, kulturę organizacyjną, poza zbiorem wartości, norm i przekonań, tworzą także kwalifikacje pracowników i ich doświadczenie, pozwalające na funkcjonowanie zgodne z oczekiwaniami organizacji (Balcerek 2009: 97). Dlatego właśnie należy uwzględniać wzajemnie przenikające się czynniki wewnętrzne i zewnętrzne takie jak:

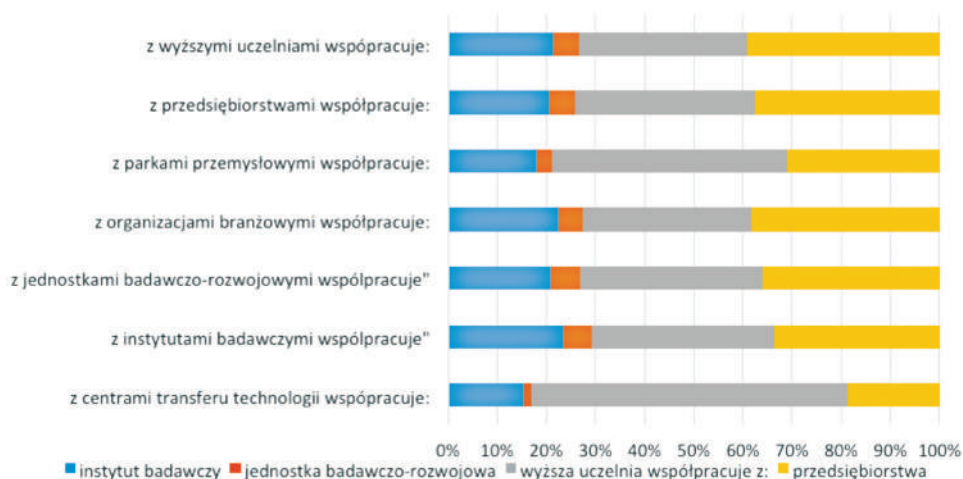
- charakter organizacji (kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości);
- typ organizacji (sytuacja rynkowa, produkty, technologia, branża);
- cechy organizacji (historia, wielkość i struktura, typ przywództwa, czyli styl organizacji);
- cechy uczestników organizacji (wiek i płeć, wykształcenie, postawy i wartości, doświadczenie zawodowe, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne) (Kuc 2008: 281-282).

Budowa sieci relacji – z punktu widzenia kultury organizacyjnej – ma niebagatelne znaczenie (Jütte 2007: 98). Sieci relacji można rozpatrywać z punktu widzenia zarówno samej organizacji, jak i z perspektywy mezo i makroekonomicznej. Relacje (zwłaszcza nieformalne (Żołątnicki 2013) pozwalają bowiem na usprawnienie działań polegających na pozyskaniu know-how dla procesu innowacyjnego. Taki transfer know-how – w skali mezo i makro – wymaga udrożnienia głównych kanałów przepływu wiedzy w ramach trójkąta współpracy między administracją, gospodarką a sferą nauki przy jednoczesnym rozwoju systemu instytucji otoczenia biznesu, gdzie niezwykle istotnym zagadnieniem jest budowanie kultury współpracy. Osobiste motywacje, indywidualne relacje i oczekiwania wynikające z uczestnictwa w pracy zespołu, a także potrzeba uznania oraz dążenie do osobistego sukcesu jest istotnym czynnikiem wpływającym na spójność i efektywność grupy. Kultura pracy, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna mogą być wzmacniane przez właściwe wykorzystanie technologii informacyjnej (Fischer, Scharff, Ye 2004: 393-394).

W literaturze przedmiotu podkreśla się rolę i znaczenie menedżerów w kształtowaniu kapitału społecznego organizacji (Dees, Emerson, Economy 2001: 96-97). Sam kapitał społeczny przyczynia się do tworzenia potencjału dla współpracy z otoczeniem.

Wśród badanych podmiotów to wyższe uczelnie najczęściej podejmują współpracę z organizacjami w otoczeniu. Często tworzą powiązania kooperacyjne na zasadach konsorcjów. W przypadku współpracy z centrami transferu technologii czy z parkami przemysłowymi są one dominującymi liczebnie partnerami. W przypadku podmiotów komercyjnych współpraca podejmowana jest najczęściej z organizacjami branżowymi i z wyższymi uczelniami. W przypadku beneficjentów NCBR kooperacja biznesu z nauką staje się zaprzeczeniem powszechnej stagnacji takich relacji, jakie obserwuje się w Polsce (rys. 3.11). Interesującym jest, że współpraca badanych podmiotów komercyjnych z uczelniami prawie równo rozkłada się na firmy, bez względu na ich wielkość.

Rys. 3.11. Współpraca podejmowana przez badane organizacje

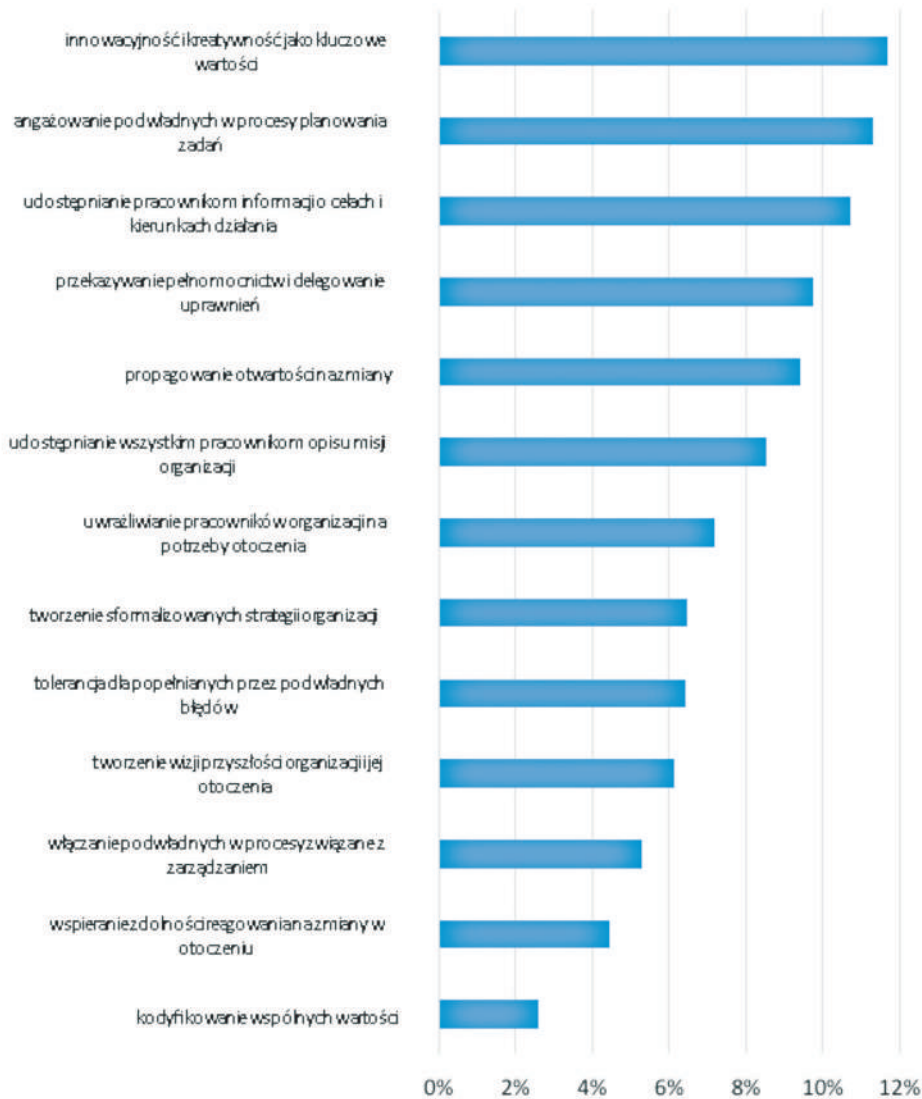


źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania

Wśród badanych przedstawicieli sektora komercyjnego znacznie częściej stosuje się takie techniki zarządzania, które pozwalają na zwiększanie szybkości reakcji na zmiany w otoczeniu, czy tworzenie atmosfery tolerancji dla popełnianych błędów¹. Zagregowane techniki zarządzania ukazane są w poszczególnych kategoriach beneficjentów na rysunku 3.12. Charakterystycznym jest, że w przypadku przedsiębiorstw na pierwszym miejscu wymieniano „propagowanie innowacyjności i kreatywności”, jako kluczowych dla organizacji wartości. Wydaje się, że w zderzeniu tych wskazań z deklaracji jedną z najrzadziej stosowanych technik, jaką było w badaniu określone kodyfikowanie informacji o wspólnych dla organizacji wartościach, oraz w powiązaniu z niezbyt częstymi wskazaniami na wspólne tworzenie wizji przyszłości organizacji takie deklaracje mają raczej charakter fasadowy. Podobne obserwacje dotyczą deklaracji badanych przedstawicieli instytutów badawczych – także w przypadku tego typu organizacji wskazania na obszary, w których kreowanie i rozwój sprzyjającej innowacyjności kultury organizacyjnej byłoby potencjalnie skuteczne nie plasuje się na pierwszych miejscach listy.

¹ Każdy z uczestników badania poproszony był o wskazanie najważniejszych cech, które charakteryzują jego organizację.

Rys. 3.12. Techniki zarządzania stosowane w badanych organizacjach



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Takie kwestie, jak tworzenie atmosfery tolerancji dla popełnianych błędów, czy tworzenie mechanizmów sprzyjających zwiększeniu szybkości reagowania na zmiany znalazły się wśród najrzadziej wymienianych. W przypadku badanych jednostek badawczo-rozwojowych najczęściej wskazywano na włączanie podwładnych w procesy planowania zadań – co raczej wiązać można z samym charakterem funkcjonowania tego typu organizacji. Ciekawe wnioski można wyciągnąć w przypadku analizy odpowiedzi

udzielonych przez badanych przedstawicieli wyższych uczelni. Także w tym przypadku na odpowiedzi wpływa praktyka funkcjonowania tego typu organizacji; łatwo dostrzec potencjalne słabości w zakresie wykorzystywanych technik zarządzania, które to mogą mieć wpływ na obserwowane problemy w postaci „oderwania” uczelni od potrzeb rynku i koncentrację na zadaniach wynikających wyłącznie z realizowanych zadań dydaktycznych. Wskazania w jednoznaczny sposób pokazują rolę podwładnych w procesie planowania zadań, jednak prawdopodobnie to planowanie dotyczy prawie wyłącznie pracy dydaktycznej i pracy statutowej, bowiem jednym z najrzadziej wskazywanych obszarów jest ułatwianie uczestnictwa w procesach związanych z zarządzaniem. Potencjalnym problemem dla budowania skutecznej z punktu widzenia innowacyjności kultury organizacyjnej jest także brak działań w zakresie budowania mechanizmów sprzyjających zwiększaniu szybkości reagowania na zmiany w otoczeniu uczelni.

4. Informacja formalna i nieformalna dla organizacji

4.1 Źródła informacji – podstawy teoretyczne badania

Źródła informacji podzielić można zgodnie z koncepcją zaproponowaną przez Martineta i Martiego (Martinet, Marti 1999: 105, 41 i 47). Z punktu widzenia organizacji innowacyjnej zidentyfikować można następujący katalog źródeł informacji z podziałem na źródła formalne i nieformalne (w kolejności rosnącej wiarygodności źródła):

Źródła formalne:

- Internet, w tym: oficjalne strony urzędów państwowych, samorządowych, społecznych, wikipedia, strony informacyjne organów prasowych, specjalistyczne portale internetowe, strony branżowe, strony stowarzyszeń i organizacji pracodawców, strony internetowe firm konkurencyjnych, newsletter'y;
- Prasa;
- serwis radiowy i telewizyjny;
- publikacje naukowe;
- publikacje instytucjonalne;
- dokumenty (w tym oficjalne dokumenty i opracowania instytucji naukowych, oświatowych i doradczych);

Źródła nieformalne:

- przypadkowe rozmowy (np. w czasie spotkań prywatnych, biznesowych, konferencji itp.)
- podróże prywatne i służbowe
- nieformalne kontakty z ludźmi (w tym nawiązywane przez Internet)
- informacja wewnętrzna konkurencji (od nieformalnych kontaktów z pracownikami innych firm)

-
- fora internetowe poszczególnych redakcji
 - komentarze internautów
 - grupy dyskusyjne

Potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa to zbiór treści (danych, wiadomości, informacji) niezbędnych (koniecznych) do wypełniania misji i osiągania celów przedsiębiorstwa skutecznie i efektywnie. Potrzeby informacyjne powstają jako rezultat zmian zachodzących zarówno w otoczeniu organizacji jak i jej wnętrzu. Zależą one bezpośrednio od wielu cech osobowych menedżerów i pracowników wykorzystujących informacje.

Potrzeby informacyjne złożone mają tylko częściowo charakter rutynowy. Często bazują na niejasnych, słabo strukturyzowanych pytaniach. Jest to często wyraźnie identyfikowalne w procesie innowacyjnym. Zazwyczaj wówczas wymagane są kompleksowe informacje pochodzące z wielu różnych źródeł. Potrzeby informacyjne opierają się na różnorodnych procedurach oraz danych. Występuje zwiększone zapotrzebowanie na informacje miękkie oraz ich ocenę. Źródła i warunki korzystania są poza kontrolą własnego systemu. Potrzeby złożone nie mogą być wcześniej dokładnie oszacowane i są trudne do planowania (Skyrius, Bujauskas 2010: 3). Złożoność potrzeby informacyjnej jest oceniana na podstawie liczby procedur i etapów wymaganych do uzyskania rezultatu, liczby używanych źródeł informacji, liczby wymiarów, które należy uwzględnić – biznesowych, technicznych, społecznych, politycznych, środowiskowych itd.

Biorąc pod uwagę wielowymiarowy charakter złożonych potrzeb informacyjnych można wskazać na następujące, istotne biznesowo wymiary (Skyrius, Bujauskas 2010: 4):

- Nagłość (pilność). Jeden, skrajny biegun odpowiada sytuacjom nagłym, kiedy to pojawia się pilna potrzeba podjęcia decyzji w szybko zmieniającym się otoczeniu. Drugi biegun stanowią sytuacje pilne ale nie nagłe, jak np. przejęcie, prywatyzacja, foresight strategiczny. Mądre wsparcie nagłych potrzeb informacyjnych wymaga posiadania ostrzegawczych systemów informacyjnych;
- Pokrycie. Z jednej strony istnieją sytuacje mające wpływ na całą organizację w szerokim zakresie a drugiej strony istnieje wąski i skomplikowany obszar problemowy. W tym ostatnim przypadku mamy do czynienia ze zredukowanym zbiorem wymiarów oraz potrzebą zejścia w głąb wąskiego „silosa informacyjnego”;
- Wymagana dokładność. W pewnych przypadkach zgrubne oszacowanie sytuacji jest wystarczające; w innych dokładne albo prawie dokładne wyniki są wymagane. Dla uzyskania przybliżonych szacunków można zastosować proste modele; dla dokładnych obliczeń i oszacowań konieczne jest uwzględnienie jakości i niezawodności informacji. Ten wymiar jest związany z nagłością w tym sensie, że w sytuacjach nagłych nie mamy czasu na dokładne szacunki i wtedy wykorzystujemy proste modele;
- Heterogeniczność. Jest określana przez wiele lub kilka źródeł informacji, procedur i uczestników. Wysoka różnorodność potrzeb będzie wymagała mechanizmu

integrującego informacje z różnych źródeł, zunifikowanego lub transparentnego środowiska dla integracji procedur, wygodnych kanałów informacyjnych dla integracji wejść informacyjnych. Ten wymiar jest związany z wymiarem pokrycia w taki sposób, że do szerokiego zakresu problemów konieczne jest korzystanie z różnorodnych źródeł informacji, procedur i uczestników;

- **Strukturalność.** Chociaż złożone (kompleksowe) potrzeby informacyjne co do swojej natury są nieustrukturyzowane możliwe jest ich różnicowanie, ponieważ pewne problemy są bardziej ustrukturyzowane a inne mniej, jak np. zbiór podstawowych procedur towarzyszących fuzjom i przejęciom, chociaż dość skomplikowany to jest znany wcześniej. Natomiast wprowadzenie innowacyjnego modelu biznesowego, nie istniejącego wcześniej jest znacznie mniej ustrukturyzowane;
- **Towarzyszące ryzyko.** Jest definiowane rozmiarem i prawdopodobieństwem ewentualnych strat wynikających z błędnej oceny. Sytuacje wysokiego ryzyka wymagają procedur szacowania ryzyka i oceny różnych scenariuszy. W celu zwiększenia wiarygodności wyników należy stosować triangulację informacji oraz krzyżową kontrolę wiarygodności wielu różnych źródeł informacji.

Zarządzanie to podejmowanie decyzji na podstawie dostępnych informacji i w warunkach stresu. Trafność decyzji jest w dużym stopniu uzależniona od posiadanej przez menedżera informacji, o odpowiedniej jakości, dostarczonej w odpowiednim czasie i miejscu i dostosowanej do umiejętności osoby, która ma się nią posługiwać. Zastosowanie odpowiednich metod badania potrzeb informacyjnych pozwala na sformułowanie diagnozy jaka informacja, kiedy i gdzie, w jakiej postaci i do kogo powinna być dostarczona oraz gdzie można ją zdobyć i jak należy ją przetworzyć aby można z niej było zrobić jak największy użytek. Niektóre z metod badania potrzeb informacyjnych nich przedstawia tabela 4.1.

W literaturze z dziedziny informacji wskazuje się na dwa zasadnicze typy podejść do badania potrzeb informacyjnych a mianowicie podejścia twarde oraz podejścia miękkie (soft system methodology – SSM) (Checkland 1986). Jest ono powiązane z podejściem socjo-technicznym (socio-technical) oraz partycypacyjnym. Wspólną cechą tych podejść jest to, że są one ukierunkowane na człowieka, jako użytkownika informacji i uwzględniają kontekst społeczny organizacji. To sprawia, że takie podejścia uwzględniają w takim samym stopniu czynniki społeczne jak i technologiczne oraz traktują organizację, jako system działalności człowieka (organizacja to system społeczny) w szerokim kontekście jej funkcjonowania. Miękkie podejście systemowe stanowi pewną, odrębną koncepcję widzenia organizacji i diagnozowania jej problemów, w tym także potrzeb informacyjnych.

Tab. 4.1. Wybrane podejścia metodyczne stosowane do ustalenia potrzeb informacyjnych.

Nazwa metody	Charakterystyka	Zastosowanie – zalety i wady
Badanie przez produkt (By Product)	badanie potrzeb jest efektem ubocznym, ponieważ właściwym celem jest badanie produktu finalnego	stosowana przy tworzeniu pod-systemów problemowych; zaleta – mała pracochłonność badań, dość krótki czas ich prowadzenia; wada – w większości przypadków potrzeby decydentów są tylko częściowo zaspokojone
Całościowe studium (Total Study)	badania dużej grupy kadry kierowniczej; przeprowadza się analizę porównawczą na podstawie określenia różnic z istniejącym systemem	określa się obszary istotnych stref działalności, wymaga to jednak dużych środków, a także nie ma pewności, że potrzeby zostały rzeczywiście ustalone kompleksowo
Badanie czynników gwarantujących powodzenie (Critical Success Factors)	ustalenie obszarów działania, które po-winny być stale pod kontrolą kierownictwa organizacji	analiza stanu zaawansowania realizacji zadań organizacji; pozwala na bieżącą ocenę skuteczności zarządzania; zakłada się prawidłowo zbudowaną hierarchie; duża pracochłonność prac
System kluczowych wskaźników (Key Indicator System)	opiera się na wyselekcjonowaniu zbioru kluczowych identyfikatorów „zdrowia” w organizacji pod kątem zbierania takich danych, z których można redagować różne zestawy informacji	pozwała na wyodrębnienie wspólnych poszczególnych typów funkcji, do których spełnienia są potrzebne odpowiednie informacje, przeprowadza się też próbę identyfikacji otoczenia i ustalenia hierarchii celów; trudności – obiektywne ich określenie i dekompozycja
Badania własności informacji (Business Information Characterisation Study)	na podstawie modelu informacyjnego organizacji określa się tzw. unikatowe zasoby; ułatwia to analizę istniejących zbiorów danych i problemów napotykaných przez kierownictwo; tworzy zbiór unikatowych identyfikatorów charakteryzujących przedmioty zarządzania w organizacji; identyfikator i związane z nim dane stanowią „zasób” z rzeczywistymi danymi, co pozwala na ujawnienie problemów wpływających na funkcjonowanie organizacji	eliminuje tzw. rozsiew informacji między systemem informacyjnym a potrzebami; skraca proces wykrywania i poprawiania takich niedostatków informacji, których nie można rozpoznać drogą kolejnej analizy oddzielnych systemów użytkowych; przeciętnie czterokrotnie przyspiesza produkcję oprogramowania

Model procesu gospodarczego (Business Process Model)	zmierza do rozpoznawania jednostek podstawowych, wejściowych, inicjujących wytwarzanie informacji wejściowych; realizowany w kolejnych fazach, takich jak m.in. opracowanie ogólnego planu, weryfikacja procesów gospodarczych przedsiębiorstwa, weryfikacja modelu, odniesienie procesów gospodarczych do konkretnych jednostek organizacyjnych	możliwość tworzenia na papierze modelu procesów zachodzących w organizacji oraz analizy potrzeb i przepływów informacji związanych z tymi procesami; w konsekwencji umożliwia rozpoznanie danych przekazywanych między procesami gospodarczymi organizacji
Macierz działalności przedsiębiorstwa (Enterprise Activity Matrix)	opiera się na teorii mówiącej, że w organizacji istnieje pewna ograniczona liczba zadań (czynności) i że są one wykonywane za pomocą przedmiotów pracy przedsiębiorstwa; w konsekwencji można stworzyć macierz uwzględniającą wszystkie działania organizacji: wymaga przede wszystkim zdefiniowania czynności organizacji (co się robi?), warunków środowiskowych (jak się to robi?) oraz przedmiotów działania (za pomocą czego wykonuje się te czynności?)	daje kierownictwu obraz wszystkiego, co się dzieje lub powinno się dzieć dzięki metodzie przydzielenia zadań oraz pożądaną charakterystykę systemów informacyjnych; dotychczasowo stosowane podejście dawało m.in. takie efekty jak; eliminowanie dublowania systemów, poprawa komunikacji użytkownika z twórcą systemu, wspomaganie procesów zarządzania organizacją
Model sieci sterowania informacją (Information Control Net Model)	formalny model określania potrzeb użytkowników w środowisku biurowym; model stanowi technika wykreślna i standardowej notacji, która: stwarza ramy dla zbierania danych, narzuca spójność, kompletność i organizację logiczną, sprzyja porównywaniu alternatywnych procedur oraz opracowaniu formularzy i zbiorów danych	stosowany do reprezentacji i analizy przepływu informacji w toku procedur czynności; upraszcza ją i automatyzuje nakładające się wzajemnie na siebie czynności; redundancje i niesprawności zostają wyeliminowane przez konfrontację schematów modelowych

Źródło: J. Kisielnicki, S. Sroka, Systemy informacyjne biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 60-61

Wiele badań wskazuje, że przedsiębiorcy doceniają informacje płatne uważając, że to co jest dostępne za darmo może być gorszej jakości. Za wartościowe informacje powinna być pobierana opłata, chociażby symboliczna. Znaczenie kapitału społecznego w pozyskiwaniu informacji w procesie innowacyjnym wynika nie tylko z obniżania kosztów dostępu oraz ułatwiania pozyskania informacji nieformalnej, której wartość może być bardzo wysoka. Kapitał społeczny pozwala także na uzyskanie wiarygodnych rekomendacji na temat źródła informacji oraz pozycji a także wiarygodności i zaufania wobec dostawcy informacji. Przeprowadzone przez autora w 2012 roku dla grupy doradczej BDKM badania wykorzystania przez przedsiębiorców formalnych i nieformalnych źródeł informacji przyniosły w tym zakresie interesujące wyniki. Badanie dotyczyło identyfikacji nieformalnych źródeł informacji, które wykorzystywane są przez przedsiębiorców w działalności gospodarczej. Celem było uzyskanie informacji na temat potencjału formalnych źródeł w konfrontacji z informacją pochodzącą ze źródeł nieformalnych oraz analiza możliwości tworzenia miękkich narzędzi informacyjnych, które będą mogły być efektywnie wykorzystywane w działalności gospodarczej, zwłaszcza w działalności innowatorów. Zakładano, że informacja nieformalna powinna mieć niebagatelne znaczenie w tworzeniu innowacji metodami open innovation, ale też stanowić jedno z głównych źródeł wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstw. Najważniejsze wyniki badania pozwoliły na potwierdzenie zakładanych tez ¹:

- nieformalne źródła informacji wspomagają w istotny sposób oficjalne źródła informacji;
- internet jest najważniejszym źródłem informacji dla przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenach mniej zurbanizowanych. Tam znacznie trudniej niż w miastach wykorzystywać inne źródła informacji;
- informacje nieformalne najczęściej są pozyskiwane z przypadkowych rozmów, informacji wewnętrznych (od pracowników) oraz podróży służbowych a więc nie są traktowane jako stałe lecz okazjonalne źródło informacji;
- ważną barierą w przepływie informacji formalnych dla przedsiębiorców są między innymi: niejasność (dwuznaczność) informacji, zbyt duża ilość informacji podawana w tym samym czasie oraz ich nieterminowość;
- bariery utrudniające przepływ informacji nieformalnych to obawy związane z możliwością ich zniekształcenia przez kolejnych pośredników procesu przekazywania;
- przedsiębiorstwa są świadome tego, że większość informacji związanych z działalnością gospodarczą wewnątrz przedsiębiorstwa powinna być komunikowana w sposób formalny;
- przedsiębiorstwa innowacyjne w sposób zaawansowany korzystają ze wszystkich rodzajów źródeł informacji niezależnie od typu wprowadzanych innowacji.

¹ Postawione tezy wynikały z jednego z założeń badania; wyniki badania miały posłużyć przygotowaniu rekomendacji w zakresie możliwości tworzenia narzędzi informacyjnych, których skuteczność wynikałaby z zakresu wykorzystania w praktyce gospodarczej prezentowanej wiedzy. Stworzone narzędzia informacyjne przeznaczone były przede wszystkim dla eksporterów i innowatorów.

Dla procesów zarządzania informacją wykorzystywane są coraz bardziej złożone systemy informacyjne, których kluczowym elementem są systemy informatyczne. Organizacje wykorzystują w coraz większym stopniu technologie BI, AI, Big Data czy rafinacji informacji, a samo proste przeglądanie internetu ogranicza się prawie wyłącznie do części najmniejszych podmiotów gospodarczych. Jednak wpływ nowych technologii na tworzenie wiedzy praktycznie nie zmienił się od czasów zanim powszechne stało się stosowanie ICT. Wiedza zawsze była towarem, i taki stan nie jest domeną czasów powszechnego stosowania technologii informacyjnych. Wiedza, w gospodarce kapitalistycznej stanowiła towar (czego przykładem może być wartość informacji zawartych w drukowanych książkach). Obecnie informacja i wiedza często zaczynają stanowić towar dostarczany przez wyspecjalizowane organizacje (Klimek, Klimek 2016: 220).

Nowe technologie, podobnie jak w przypadku technologii sprzed ery komputerów składały się z elementu *sprzętowego* i *oprogramowania*; w przeszłości było to po prostu rozdzielenie maszyn od sposobów (instrukcji) ich użytkowania. Istotnym stają się problemy związane z wyceną wartości wiedzy w postaci niefizycznego oprogramowania czy know-how w przypadku, gdy ta wiedza *zawarta* jest w całej liczbie wytworzonych produktów; w tym przypadku ta sama wiedza czy oprogramowanie jest „podzielone” na liczbę wytworzonych jednostek produktu, może to być zatem i pojedynczy wyrób i kilka milionów identycznych sztuk tego samego wyrobu. W obu przypadkach ta sama *ilość* raz wytworzonej wiedzy, *know-how* czy oprogramowania była zastosowana do wytworzenia partii wyrobów. Można zatem domniemywać, że wartość know-how czy oprogramowania alokowana na dużą liczbę produktów jednocześnie stanowi coraz niższy udział w wartości każdego pojedynczego wyrobu. Kolejnym problemem jest zmniejszanie się wartości wiedzy wraz z jej dezaktualizacją. Obecnie, jak i przed erą komputerów wartość wiedzy jest najwyższa w przypadku, gdy jej właściciel jest jedynym jej dysponentem, monopolistą. Można stwierdzić, że rozwój technologii dąży do stałego obniżania zatrudnienia i eliminacji miejsc pracy, jednak ten sam rozwój i powstawanie nowych technologii generuje nowe, inne i jeszcze obecnie nieznane zawody, zatem również miejsca pracy. Nie wolno przy tym zapominać, że także przestarzałe technologie wymagają zastępowania, a proces ten przyspiesza wraz z tempem powstawania nowych rozwiązań. Kolejnym przykładem na to, iż jest to fałszywe założenie jest fakt, że w oparciu o nowe technologie powstają nowe, nieznane produkty. Wiedza tylko pozornie tworzy wartość, w rzeczywistości jedynie ma wpływ pośredni na wartość wytworzonych produktów. Czynnikiem tworzenia wartości jest praca, w której wiedza ma swój udział poprzez kwalifikacje kapitału ludzkiego. Istotnym czynnikiem, który pośrednio wpływa na tworzenie wartości jest kapitał społeczny, dzięki któremu wytwory pracy mogą uzyskiwać wyższą wycenę. Kolejnym problemem jest akcentowany wymóg stałego podnoszenia kwalifikacji pracowników; ważnym czynnikiem jest obniżanie się kwalifikacji a z drugiej strony przekwalifikowywanie się pracowników umysłowych, a zatem ich przepływ między poszczególnymi branżami/zawodami (Carchedi 2005: 280-281). Kluczowym staje się też wykorzystanie sieci społecznych, a istotną kwestią jest ich homogeniczność (Luo i in., 2012: 490).

Zakres wykorzystania przez przedsiębiorców wewnętrznych sieci społecznych w organizacji odbywa się zawsze z zachowaniem przyjętych zasad i norm regulujących generowanie i rozpowszechnianie informacji. Silne sieci są korzystne z punktu

widzenia przedsiębiorcy, jednak bogatsze zasoby wiedzy i zakres ich wykorzystania jest uzależniony od tego na ile udaje się wykorzystać połączenia i powiązania między samymi sieciami społecznymi. Dla lepszego przepływu i dyfuzji wiedzy niezbędne jest tworzenie takich platform wymiany wiedzy, które umożliwią także sieciowanie i podnoszenie wiedzy (uczenie się) uczestników procesu wymiany wiedzy. Także szersza edukacja w zakresie przedsiębiorczości przyczynia się do podnoszenia wiedzy w zakresie ekonomii i funkcjonowania rynku, co także – z punktu widzenia działających na tym rynku przedsiębiorców jest korzystne z punktu widzenia podnoszenia jakości zasobów ludzkich (Zuwarimwe 2007: 137). Sieci społeczne pozytywnie wpływają na zaufanie, co pozytywnie wpływa na proces pozyskiwania informacji i integrację wiedzy. Należy zadać pytanie czy same sieci społecznościowe nie mają już bezpośredniego wpływu na integrację wiedzy, tworzenia światopoglądu i postaw życiowych. W społecznościach internetowych jednostki mogą się koncentrować na rozrywce, komunikacji społecznej, wiadomościach (newsach) itp., a niekoniecznie na działaniach związanych z integracją wiedzy, ale czy oby na pewno?. Serwisy społecznościowe są wykorzystywane niezależnie od środowiska pracy i w środowisku pracy, a potencjalne korzyści wynikające z integracji sieci społecznościowej nie mogą być ignorowane. Z tego punktu widzenia usunięcie barier komunikacyjnych i niepewności staje się konieczne do motywowania do dalszej integracji wiedzy. To tłumaczy, dlaczego kapitał społeczny jest najsilniejszym predyktorem procesu pozyskiwania informacji (Cao i in. 2015: 358).

Zarządzanie wiedzą od dawna uzupełnia (a często w warstwie terminologicznej – co wydaje się podejściem błędnym, gdyż wiedza jest cechą kapitału ludzkiego) zastępuje zarządzanie informacją. Zresztą nie tylko kwestie terminologii odgrywają tu znaczenie. Zarządzanie wiedzą pełni kluczową rolę w realizacji strategii i osiągnięciu celów długoterminowych. Wiedza jest trudna do skopiowania przez konkurencję, ponieważ jest zasobem unikalnym dla konkretnej organizacji, a jednym ze sposobów jej pozyskania jest przejęcie pracownika. Z tego punktu widzenia istotnym sposobem ochrony informacji jest skuteczne zarządzanie zespołem, w których każdy z jego członków dysponuje jedynie fragmentem wiedzy, zaś unikalność zasobu informacyjnego uzyskuje się jako efekt synergii współpracy całego zespołu. Konkurencyjność organizacji zależy od jej zdolności do „tworzenia, transferu, łączenia, integracji i wykorzystania zasobów wiedzy”. Zarządzanie wiedzą pełni kluczową rolę w realizacji strategii i osiągnięciu celów długoterminowych, kiedy to sprawność systemów zarządzania zależy od zdolności do „tworzenia, transferu, łączenia, integracji i wykorzystania zasobów wiedzy” (Frishammar, Richtnér, 2008). W zarządzaniu wiedzą istotnym jest właściwe wykorzystanie własnych zasobów, w tym kapitału ludzkiego i społecznego, ale także sprawne posługiwanie się wiedzą interesariuszy – pochodzącą z otoczenia organizacji.

Uwidacznia się zmiana strategiczna polegająca na wzroście znaczenia zorganizowanych badań nie tylko w organizacjach wyspecjalizowanych w tym kierunku – pracowniach, laboratoriach, centrach badawczo-rozwojowych, instytutach, ale także organizacjach realizujących procesy innowacyjne. Jednocześnie wzrasta rola interdyscyplinarnych zespołów włączających ekspertów zewnętrznych (Janasz, 1999: 37). Zespoły te muszą z czasem zdobywać nowe kompetencje w zakresie wykorzystania zaawansowanych metod analizy informacji (Ohlhorst 2015: 29-30). Metody intensywnie wykorzystujące dane

są doskonałym uzupełnieniem istniejących metod badawczych i analitycznych. Jest to sposób na odkrycie potencjalnie nowych relacji i doskonalenie teorii (Chai, Shih 2017).

Pojawiające się nowe metody monitorowania otoczenia, w szczególności wykorzystujące sztuczną inteligencję, systemy business intelligence, big data i rafinację informacji, znajdują swe odzwierciedlenie także w przypadku działań związanych z realizacją procesów innowacyjnych (Richards 2017). Nowe metody stanowią zatem asumpt do zmiany strategicznej w zakresie pozyskiwania i analizy danych z otoczenia². Big data wykorzystywane jest już przez wiele organizacji do przewidywania i prognozowania (m.in. kondycji ekonomicznej spółek giełdowych, czy nawet prawdopodobieństwa przestępstw – taki program realizuje policja w Modesto w Kalifornii) (Zhang, Luna-Reyes, Pardo, Sayogo 2016). Trzeba jednak pamiętać, że nie są one panaceum na wszelkie bolączki związane z analityką dużych zbiorów danych. Big data nie eliminuje potrzeby intuicji i kreatywności (Hayashi, Winter 2014). W ramach narzędzi big data implementowane są algorytmy sztucznej inteligencji, co sprawia że stają się one integralną częścią mechanizmów raportowo-analitycznych z zaawansowanymi mechanizmami uczenia i wnioskowania. Sztuczna inteligencja dostarcza w czasie rzeczywistym niezbędnych dla projektowania procesów informacji na temat działalności B+R, a także wykrywa wczesne ostrzeżenia o problemach, zanim do nich dojdzie (Moore, 2016). Wiadomo bowiem, że gdy podejmowane działania są oparte o znane algorytmy postępowania i dostępnych jest wiele danych, komputery dają przewagę w zakresie przetwarzania informacji i analizy danych. Jednak pomimo tego, że sztuczna inteligencja rozwija się szybko, istotnym jest aby prace koncepcyjne i analityczne odbywały się z udziałem ekspertów. Dobrym rozwiązaniem jest budowa społeczności ekspertów online. Pozwala to na stworzenie systemu wsparcia organizacji wiedzą ekspercką bez potrzeby tworzenia dodatkowych struktur formalnych (Huang, Tafti, Mithas 2018). W wielu sytuacjach najsilniejszą wydajność osiągają ludzie i komputery pracujące razem (Schoemaker, Tetlock 2017). W systemach takich, sama eksploracja zidentyfikowanych zasobów prowadzona jest przez wyspecjalizowany system teleinformatyczny do monitorowania i pozyskiwania danych ze wskazanych serwisów internetowych lub innych źródeł danych dostępnych w internecie oraz poza internetem – w zasobach offline (Gogolek, Jaruga 2016: 109), lecz w analizie i interpretacji uzyskanych informacji niezbędne jest włączenie grupy ekspertów. Już sama dynamika zmian stanowi wyzwanie dla badaczy i analityków. Stąd niezbędnym jest włączenie do procesu zarządzania procesem innowacyjnym coraz większej liczby interdyscyplinarnych narzędzi i coraz większej integracji procesu (De Moor, Berte, Marezi inn. 2010: 51). Wiąże się z tym jednak wiele komplikacji. Pomimo tego, że badania nad wirtualnymi zespołami zadaniowymi stają się coraz bardziej popularne, istnieje luka w zrozumieniu, w jaki sposób kapitał społeczny wpływa na procesy transferu informacji i wiedzy oraz na wydajność wirtualnego zespołu. Wyniki niektórych badań wskazują,

² Autor powołuje się tu na koncepcję projektu, którą przedstawił kierownictwu Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w październiku 2015, zaś sam projekt uruchomiony został w połowie 2017 roku. Celem tego przedsięwzięcia było przede wszystkim opracowanie rozwiązania umożliwiającego pozyskiwanie i analizowanie informacji z różnych źródeł danych o dużej objętości (Big Data) obejmujących problematykę B+R+I w oparciu o rafinację informacji ze źródeł on-line. Autor artykułu współuczestniczył w procesie programowania Programów Sektorowych Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

że kapitał społeczny pozytywnie wpływa między innymi na socjalizację i internalizację wiedzy, a przez to na wydajność wirtualnego zespołu (Liu 2012: 263-268).

Zarządzanie wiedzą jest niezbędne jako pierwszy etap tworzenia innowacji. Wiedza posiadana przez jednostki ma wymiar społeczny. Tworzenie wiedzy nigdy nie jest rozłączne ze środowiskiem/społeczeństwem w jakim powstaje chociażby w kontekście edukacji czy nawet dostępu do zasobów fizycznych, z których korzysta jednostka w trakcie procesu kształcenia i socjalizacji (Carchedi 2005: 273-274). Przykładem znaczenia socjalizacji dla jednostek podejmujących decyzje na podstawie wiedzy dostarczanej przez systemy informacyjne może być to zmiana wprowadzoną w siłach powietrznych Stanów Zjednoczonych w 2000 roku, kiedy to wprowadzono, obok formalnych systemów zarządzania informacją, naukowo-techniczne panele ekspertów (S&T Summits) obejmujące osoby z najwyższego dowództwa. Celem spotkań stało się poprawienie obiegu informacji i informowanie kierownictwa na szczeblu operacyjnym na temat przyszłych możliwości w zakresie nauki i techniki. Ważnym celem stało się także podnoszenie poziomu wiedzy wśród dowódców średniego szczebla (Air Force Science and Technology Board, National Academy of Sciences 2003: 36). Uwidacznia się coraz wyraźniej trend w kierunku bardziej intensywnej wymiany wiedzy, gdzie wykorzystywane są innowacyjne modele współpracy. Zarządzanie takimi modelami będzie wymagało głębszej wiedzy, pogłębionych analiz efektów takiej współpracy na infrastrukturę ICT (De Sabbata, Gessa, D'Agosta, Busanelli, Novelli 2009: 185). Niezbędnym jest identyfikacja procesów wymiany wiedzy innowacyjnych organizacji z otoczeniem; gdy wiemy w jaki sposób organizacje poszukują informacji potrzebnych z punktu widzenia realizowanych w nich procesów, gdy będziemy potrafili te informacje zidentyfikować, to wówczas efektem ich analizy będzie wiedza o realizowanych i planowanych procesach obejmujących działalność B+R (Stephens-Davidowitz 2017). Pamiętać należy, że wsparcie informatyczne i ukierunkowanie na użytkowników końcowych jest dodatnio skorelowane z intensywnością wymiany wiedzy, ale już nie z jakością dzielenia się wiedzą. Oznacza to, że wzmocnienie procesów przez samo włączenie IT nie podnosi jakości procesu transferu informacji i wiedzy. Z drugiej strony, kreatywne traktowanie technologii IT w transferze wiedzy jest dodatnio skorelowane z jakością tego procesu. Wyjaśnienia można szukać w tym, że zaangażowanie w samodzielne tworzenie zapytań i poszukiwanie wiedzy wpływa na zdobycie informacji o wyższej jakości (też lepiej dopasowanej do potrzeb użytkownika). Zauważono, że istnieje możliwość podniesienia indywidualnego potencjału kreatywnego poprzez budowanie kultury zaufania. Stwierdzono, że indywidualna kreatywność wiąże się z jakością procesu zdobywania informacji a nie z jego intensywnością (Lee 2018: 21).

4.2 Zastosowane metody badawcze

Badanie zakładało wykorzystanie zróżnicowanych metod badawczych. Badanie o charakterze jakościowym (IDI z 10 przedstawicielami mazowieckich przedsiębiorstw) poprzedziło badania ilościowe za pomocą metody CAWI (na próbie ponad 270 firm). Podejście metodologiczne zastosowane w badaniu zakładało na początkowym etapie eksploracyjny typ badań, których celem było przygotowanie ewidencji czynników związanych z tematem badania, a dotyczących postrzegania formalnych i nieformalnych

źródeł informacji oraz zlokalizowanie wpływów i zależności między badanymi czynnikami. Zebrane dane miały także charakter eksplanacyjny. Badaniem objęte było zjawisko pozyskiwania formalnych i nieformalnych informacji przez przedsiębiorstwo. W badaniu ilościowym dobór jednostek do badania był losowy w wybranych, zakładanych warstwach zaś analizy miały charakter ilościowy, wraz z zastosowaniem analiz statystycznych z wykorzystaniem pakietu statystycznego SPSS. Stosowane narzędzia badawcze pozwoliły zebrać dane jakościowe oraz – dodatkowo w badaniu CAWI – ilościowe.

Multiplikacja technik miała na celu zebranie jak najpełniejszych i wzajemnie weryfikujących się informacji. Każda z technik badawczych pozwoliła na wykorzystanie jej zalet (np. w przypadku ankiety – objęcie badaniem dużej grupy respondentów i poznanie skali zdiagnozowanych problemów, indywidualne wywiady natomiast umożliwiły zebranie szczegółowych i pogłębionych informacji).

Zastosowano następujące narzędzia badawcze:

- a) Wywiad pogłębiony (in-depth interview – IDI). Wywiady służyły rozpoznaniu głównych zagadnień. Badani proszeni byli o uzasadnienie swoich opinii na temat znaczenia i stopnia wykorzystania formalnych i nieformalnych źródeł informacji. Wywiady miały także na celu rozpoznanie dodatkowych czynników mających znaczenie dla pozyskiwania informacji w przedsiębiorstwie.
- b) Badanie ilościowe (CAWI). Narzędzie zostało wykorzystane w celu uzyskania informacji o charakterze ilościowym i weryfikację ilościową informacji uzyskanych podczas badania o charakterze jakościowym.

Badanie jakościowe zrealizowane zostało za pomocą indywidualnych wywiadów pogłębionych. Służyły one rozpoznaniu głównych zagadnień dotyczących formalnych i nieformalnych źródeł informacji. Badani proszeni byli o opinie (oraz ich uzasadnienie) na temat znaczenia i stopnia wykorzystania formalnych i nieformalnych źródeł informacji. Wywiady miały także na celu rozpoznanie dodatkowych czynników mających znaczenie dla pozyskiwania informacji w przedsiębiorstwie. Przeprowadzono 10 wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami reprezentującymi 6 firm małych, 3 średniej wielkości i jedną dużą z następujących branż: 2 informatyczne, 2 – budownictwo i informatyka, zarządzanie, 2 – producent elektroniki, 1 – wytwarzanie farmaceutyków i komponentów do kosmetyków, 1 – biotechnologia, 1 – projektowanie systemów szynowych dla metra, kolei, tramwajów, 1 – producent narzędzi budowlanych. Narzędzie badawcze – scenariusz IDI z przedsiębiorcami obejmował następujące bloki pytań:

Blok 1 Formalne i nieformalne źródła informacji

Blok 2 Ocena źródeł formalnych i nieformalnych

Blok 3 Zdobywanie informacji

Ze względu na specyfikę wywiadów IDI nie było uzasadnione metodologiczne przeprowadzanie pilotażu scenariusza IDI a jedynie jego modyfikacja „na bieżąco” podczas przeprowadzania każdego wywiadów. Modyfikacja polegała na korekcie zakresu tematycznego problematyki poruszanej w trakcie wywiadów (możliwa była niewielka modyfikacja narzędzia polegająca na dodaniu dodatkowych zagadnień, których podjęcie w wywiadzie uznać należy za uzasadnione, wyłączeniu z problematyki wywiadu zagadnień w przypadku których respondenci dysponowali niewielką wiedzą, „przesunięciu” określonych zagadnień podejmowanych w trakcie wywiadu pomiędzy różnymi grupami stanowiącymi populację badania). Niewielkie korekty narzędzia przeprowadzane w trakcie wywiadów wpłynęły korzystnie na jakość i zakres uzyskiwanych odpowiedzi.

W przypadku indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI), badanie zrealizowano nie tyle „czystą” metodą wywiadu pogłębionego, lecz jego zmodyfikowaną formą – częściowo ustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego (to połączenie wywiadu pogłębionego, na który składają się pytania otwarte, szerokie, niestandardyzowane, oraz zawierającym także pytania zestandaryzowane). Wywiad trwał zazwyczaj od około 40 minut do godziny.

W komponencie ilościowym przeprowadzono dobór losowo-kwotowy. Dobór tego typu gwarantuje najlepsze (obok próby losowej) odzwierciedlenie populacji i jest doбором w pełni odpowiadającym jakościowemu i eksploracyjnemu charakterowi badań. Reprezentatywność badania osiągana jest poprzez taki dobór próby, by udziały elementów próby ze względu na pewne istotne cechy były takie same, jak w populacji generalnej. Zmienne charakteryzujące populację, które uznaliśmy za istotne ze względu na cel badań, to wielkość przedsiębiorstwa i lokalizacja. Jednostkami doboru próby będą były przedsiębiorstwa mazowieckie określone jako populacja badania. Łącznie dobrane zostały 272 jednostki – przedsiębiorstwa. Badanie CAWI poprzedzone było badaniem pilotażowym. Pilotaż narzędzia został przeprowadzony przed rozpoczęciem zasadniczej części badań empirycznych. W ramach pilotażu testowany był kwestionariusz CAWI. Respondenci do wywiadów pilotażowych dobrani zostali celowo w ramach poszczególnych grup stanowiących populację badania w taki sposób, że każda z wyróżnionych kategorii jednostek badanych została uwzględniona w trakcie badania pilotażowego. Po realizacji badania pilotażowego powstały mikro-zbiór danych z badania został poddany analizie ilościowej. Zostały wprowadzone niewielkie korekty do narzędzia, polegające na doprecyzowaniu skal odpowiedzi i uproszczeniu kafeterii. Podstawowym narzędziem umożliwiającym badanie CAWI był moduł Webform osadzony w środowisku CMS DRUPAL V6. Środowisko DRUPAL jest najnowocześniejszym systemem zarządzania treścią klasy CMS. Zbieranie danych odbyło się poprzez przesłanie do respondentów, którzy znajdują się w bazie przedsiębiorstw aktywnych w województwie mazowieckim, na ich adresy e – mail prośby o udział w badaniu wraz z informacją o celach badania oraz linkiem do formularza w formacie HTML. Po kliknięciu w link respondent został przekierowany na odpowiednią witrynę, gdzie wyświetlony był formularz internetowy, czyli kwestionariusz badawczy. Dane z poszczególnych formularzy internetowych były zapisywane w bazach danych. Dzięki temu istniał do nich bardzo łatwy dostęp. Moduł Webform zawierał również kilka narzędzi statystycznych służących do obróbki i eksportu danych do dowolnego formatu. Narzędzia te umożliwiały przeprowadzenie szczegółowej analizy statystycznej. Na potrzeby badania stworzony został portal badawczy. Wszelkie

informacje zdobyte drogą elektroniczną zostały objęte tajemnicą i nie są upowszechnione inaczej niż w ogólnych zestawieniach statystycznych.

4.3 Wyniki badania

4.3.1 Badania jakościowe

Identyfikacja i kategoryzacja źródeł informacji

W badaniach przeprowadzonych metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych zadano pytanie o identyfikację formalnych i nieformalnych źródeł informacji. Badani podawali także przykłady źródeł zarówno tych formalnych, jak i nieformalnych, a kluczem kategoryzacyjnym przytoczonych tu wypowiedzi oparty jest na blokach zadawanych pytań. W przypadku wywiadów pogłębionych częściowo ustrukturyzowanych nie można w sposób jednoznaczny kategoryzować odpowiedzi bez narażenia się na niebezpieczeństwo ich reinterpretacji. Z tego powodu zastosowano podział kategoryzacyjny oparty o główne bloki pytań.

Przykłady obu rodzajów źródeł przytoczył jeden z badanych: „Nieformalne to takie jak Internet, prasa, znajomi i inne firmy z którymi współpracujemy w jakiś sposób, a formalne to przede wszystkim przepisy które wchodzą w życie, istniejące lub zmieniające się. Tych informacji szukamy u prawników czy w sejmie, lub tam, gdzie są publikowane – np. w dzienniku ustaw.” Wymieniali ponadto „dzienniki ustaw czy rozporządzenia”. Inni podkreślali, że źródła nieformalne to takie, które nie pochodzą ze źródeł „oficjalnych”. Badani często przywoływali przykład Internetu, nie podając jednak żadnych konkretnych stron www. „[...] nawet strony oficjalne ministerstw zawierają informacje nieformalne” – podkreślał jeden z badanych. Kolejne nieformalne źródła to – zdaniem badanych – np. prasa, znajomi, współpracownicy. Czasami identyfikacja źródeł formalnych i nieformalnych przybiera dość dziwne formy. Badany wyjaśnia: „Ja rozumiem to w ten sposób, że formalna to jest ta informacja, która dotyczy jakiegoś podmiotu np. przedsiębiorstwa, i pochodzi bezpośrednio od tego podmiotu, jest informacją oficjalną, a nieformalne to takie, które np. zawierają media, gdzie istnieje możliwość subiektywnych opinii.” Taka opinia jednoznacznie zdaje się sugerować, że wszelkie informacje, nawet pochodzące z rzeczowych i obiektywnych źródeł można traktować jako nieformalne. Wypowiedzi części przedstawicieli badanych przedsiębiorstw nie potrafi jednoznacznie określić źródeł nieformalnych i formalnych informacji. Badani błędnie identyfikują nawet oficjalne strony www urzędów i ministerstw, mylą formy wypowiedzi, nie odróżniają też często opinii od danych zamieszczanych na stronach www. „Źródła formalne to wszelakiego rodzaju dokumenty oficjalne, niezależnie od tego, gdzie zostaną zamieszczone (czy w Monitorze rządowym, czy na stronach internetowych np. Ministerstwa Finansów). Źródła nieformalne natomiast to np. prasa (nawet fachowa), czyli te wszystkie źródła, które nie prezentują oficjalnego stanowiska. To może dotyczyć nie tylko urzędów, ale również oficjalnych informacji wydawanych np. przez spółki giełdowe.” – mówi jeden z badanych. Ciekawej odpowiedzi udziela przedstawiciel firmy informatycznej: „Dla mnie jako inżyniera źródła formalne, to inaczej rzecz ujmując – oficjalne, a nieformalne,

to nieoficjalne. Jeśli czytam np. instrukcję obsługi jakiegoś urządzenia napisaną przez producenta, to jest to źródło formalne, a jeśli pytam o to jakiegoś użytkownika tego urządzenia, to będzie źródło nieformalne.” Inny badany podkreśla różnice w statusie informacji: „Źródła formalne i nieformalne [...] to moim zdaniem różnica polega na statusie informacji [...] źródła formalne udzielają informacji oficjalnych, źródła nieformalne udzielają informacji nieoficjalnych. Oficjalne komunikaty, rozporządzenia, ogłoszenia, prospekty emisyjne spółek giełdowych to są źródła formalne, prasa, Internet, najczęściej są źródłami nieformalnymi, nawet ustawa opublikowana w prasie to informacja nieformalna, liczy się tekst w dzienniku ustaw.” Interesujące jest to, że spora część badanych uznaje (ogólnie) Internet jako nieformalne źródło informacji. Dziwić może też fakt, że prasa podawana jest jako źródło nieformalne. Opinie o Internecie są często zupełnie skrajne, np.: „Źródła formalne to publikowane w oficjalnych dokumentach czy na stronach internetowych, takich jak np. Dziennik ustaw przepisy prawne, ale też rozporządzenia, ale też tak jak my wydajemy informację o własnych produktach, to będzie źródło oficjalne, ale ogólnie rzecz mówiąc prasa, Internet, jakieś spotkania-konferencje, czy wreszcie zwykłe rozmowy jakie się tam odbywają to źródła nieformalne.” W tym przypadku badany podzielił źródła internetowe i określił je zarówno jako formalne, jak i nieformalne. Kolejnym zagadnieniem była kwestia rodzajów informacji, jakich poszukuje firma reprezentowana przez badanego. Badani dość dobrze „radzili sobie” z odpowiedzią na tak postawione pytanie. Na pierwszych miejscach wymieniali informacje finansowe, z zakresu obowiązujących (i zmieniających się) przepisów prawnych, w tym norm. Często też podkreślali znaczenie informacji dotyczących rynku na jakim działa firma, czy też działalności firm konkurencyjnych. Charakter poszukiwanych informacji można w pewien sposób uogólnić, na ten fakt może wskazywać odpowiedź kolejnych badanych: „Poszukujemy wszelkich informacji związanych z prowadzeniem firmy zarówno w środowisku prawnym jak i gospodarczym”, „[...] szukamy informacji związanych z produktami, kompetencjami, doświadczeniami, możliwością współpracy i możliwością sprzedaży naszych usług.” Podobnego charakteru jest odpowiedź przedstawiciela firmy farmaceutycznej: „prowadzimy własne badania, potrzebujemy informacji oczywiście z naszej branży, ale i ale i ogólnych informacji gospodarczych, z dziedziny prawa czy finansów.” Inni wypowiadają się w podobny sposób: „Monitorujemy rynek, technologie i wykorzystywane narzędzia, staramy się obserwować konkurencję, to są dla nas najważniejsze informacje”, „[to] są informacje związane z szeroko rozumianym prowadzeniem firmy – poszukujemy informacji o nowych rozwiązaniach technologicznych, o działalności konkurencji, informacji prawnych i finansowych.”

Kolejne pytanie zadawane podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych dotyczyło identyfikacji wykorzystywanych źródeł informacji. Badani proszeni byli o uzasadnienie swoich wyborów dotyczących źródeł informacji. Z odpowiedzi wynika, że badani korzystają zarówno ze źródeł formalnych, jak i nieformalnych, zaś odpowiedzi zawierają duży wachlarz opcji. Często pada wskazanie na Internet – i to zarówno jako na źródło formalne, jak i nieformalne. Badani często wskazywali na źródła osobowe – w tym kontrahentów i przedstawicieli firm współpracujących z badanym: „Korzystamy z różnych źródeł informacji, najczęściej korzystamy z wiedzy naszych kontrahentów i firm z nami współpracujących, zdobywamy informacje w firmach prawniczych, korzystamy

też z Internetu czy prasy fachowej.” Dla uzyskania pełniejszego obrazu rzeczywistości badani wymieniają też klientów jako ważne źródło informacji. Jeden z badanych pokusił się o pewne uszeregowanie znaczenia wykorzystywanych źródeł: [...] zgodnie z tym, co Pan mówił wykorzystujemy źródła formalne i nieformalne. Aby zdobyć informację staramy się wykorzystać każdą możliwość, jeśli czegoś nie wiemy sami zatrudniamy doradców prawnych i finansowych. Bardzo ważnym dla nas źródłem informacji są te, które mamy bezpośrednio od klientów – to ich potrzeby warunkują naszą działalność.” Inny badany w jeszcze pełniejszy sposób kwalifikuje wykorzystywane źródła: „[...] wykorzystujemy różne źródła informacji, zatrudniamy kancelarie prawne, nie tylko krajowe, ale i zagraniczne, wywiadownie, szczególnie na początku naszej współpracy zagranicznej (teraz już nie), ponadto korzystamy z usług firm konsultingowych (w niewielkim zakresie), przygotowując biznesplany wolimy sami zdobyć informację, bo w zasadzie nikt nie zna się lepiej na naszej dziedzinie niż my sami. Ale korzystamy z różnych źródeł informacji – prasy fachowej, Internetu.” Tacy „świadomi” przedstawiciele badanych firm należą jednak do rzadkości. Najczęściej padające wypowiedzi ograniczają się do dość ogólnych stwierdzeń. Przykładem może być wypowiedź jednego z badanych przedstawicieli małych przedsiębiorstw: „[...] korzystamy z informacji zawartych na stronach ministerstw – np. Ministerstwa Zdrowia czy Finansów, PARP, prasy i publikacji naukowych, ale także z szeroko rozumianej prasy fachowej i poruszającej problematykę prawno-gospodarczą, portali internetowych.”

Kolejne pytanie dotyczyło wskazania nieformalnych źródeł informacji. Badani byli proszeni o opisanie zakresu wykorzystania tego typu źródeł informacji. Ponownie, wśród źródeł nieformalnych, na pierwsze miejsce plasuje się Internet: „[...] przede wszystkim Internet, jest najbardziej wygodnym narzędziem, choć czasami dotarcie do informacji jest bardzo trudne, nie wystarczy zajrzeć na jedną stronę, trzeba odwiedzić wiele, dużą trudność stanowi np. poszukiwanie rzetelnych informacji na temat przepisów podatkowych [...]” lub: „[...] Internet i firmy z nami współpracujące, to jest w zasadzie nasze podstawowe źródło informacji.” Niektórzy badani podkreślają, że informacja ze źródeł nieformalnych jest swego rodzaju informacją wstępną, kierującą wykorzystanie dalszych (teraz już formalnych) źródeł informacji. Przedstawiciel firmy produkcyjnej średniej wielkości: „[...] korzystamy jak już mówiłem ze wszystkich źródeł informacji, prasa fachowa, Internet, spotkania na konferencjach, to wszystko musimy robić na bieżąco. To jest niezbędny element prowadzenia działalności”, inny podkreśla: „[...] codziennie, prasa czy Internet może być źródłem wstępnej informacji, która zwraca nam uwagę np. na zmiany w prawie itp.” Znaczenie spotkań, konferencji i osobowych źródeł nieformalnych informacji artykułowane jest przez prawie wszystkich badanych. Przykładem charakterystycznym mogą być wypowiedzi przedstawicieli firm informatycznych: „[...] staramy się zdobywać informacje na różnego rodzaju konferencjach, spotkaniach, są one wstępem do, albo wynikiem kontaktów formalnych”, „[...] źródła nieformalne są uzupełnieniem źródeł formalnych, lepiej spotkać się z osobami zainteresowanymi i z nimi bezpośrednio przeanalizować sytuację, w trakcie takiego spotkania można rozmawiać bardziej szczerze i szczegółowo, niż poprzez dostępne dla wszystkich kanały.” Interesujące są wypowiedzi nadające szczególnego znaczenia nieformalnym źródłom informacji w podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych. Charakterystyczną wypowiedzią jest udzielona przez

przedstawiciela firmy średniej wielkości: „[...] jeśli chodzi o decyzje biznesowe, co robić, to posługujemy się przede wszystkim źródłami nieformalnymi.”

Ocena źródeł informacji

W kolejnym bloku pytań badani proszeni byli o ocenę wykorzystywanych źródeł informacji, zarówno tych formalnych, jak i nieformalnych. Pytano o dostępność i użyteczność informacji pochodzących ze źródeł formalnych. Badani proszeni byli także o próbę określenia rzetelności i zrozumiałości informacji pochodzącej ze źródeł formalnych. Badani dokonywali ogólnej oceny informacji pochodzących z tego typu źródeł. Ocena źródeł formalnych dokonana przez badanych jest niejednoznaczna. Świadczą o tym wypowiedzi części respondentów, którzy wobec analizowanych źródeł formalnych kierują liczny katalog zastrzeżeń dotyczących stopnia zrozumiałości i aktualności informacji. Czasami sama kwestia dostępności budzi kontrowersje. Dominuje pogląd, że pomimo tego, że źródła formalne oferują informację aktualną, brak interpretacji udostępnianych informacji – np. w formie eksperckiego komentarza – wpływa negatywnie na możliwości wykorzystania takich informacji w praktyce gospodarczej. Przykładem może być taka oto wypowiedź jednego z badanych: „[...] źródła formalne są może aktualne, ale prezentują czystą informację, nie wyjaśniają niczego, np. publikowany jest zapis ustawy, ale interpretacja tych zapisów to już jest inna sprawa. Przepisy są zbyt skomplikowane, a to, że można do nich w jakiś sposób dotrzeć, to nie wszystko, zresztą czasami trzeba po prostu wiedzieć, że taki przepis istnieje, by do niego dotrzeć.” Praktycznie wszyscy badani wysoko oceniają dostępność informacji pochodzącej ze źródeł formalnych. Warto tu przytoczyć następującą wypowiedź: „[...] źródła formalne są dostępne, ale ich użyteczność jest dyskusyjna, wielość przepisów chociażby, ich niejednoznaczność powoduje, że przedsiębiorca musi korzystać z usług specjalistów. Ta informacja przez to wcale nie jest ani dostępna, ani rzetelna.” Niektórzy z badanych dokonują podziału informacji ze względu na zakres ich wykorzystania: „[...] z dostępnością źródeł formalnych nie ma większego problemu, trzeba tylko wiedzieć gdzie szukać, ale z tym jak mówiłem nie ma większych trudności. Ja bym podzielił na dwa główne obszary te źródła, jeden – potrzebny do działalności spółki jako takiej: prawo, finanse, itp., tu jest sprawa oczywista, druga to merytoryczna strona działalności, a tu trzeba śledzić literaturę fachową niemal z całego świata, ale to też nie jest już jakoś szczególnie trudne”. Akcentowany podział informacji pochodzącej ze źródeł formalnych na te, które niezbędne są do oceny finansowo-ekonomicznej branży, otoczenia i potencjalnych szans rynkowych oraz drugiego „typu”, dotyczącej technologii, know-how, nowości i – ogólnie – aspektów technologicznych, jest dość powszechna. Bardzo interesująca jest opinia badanego, reprezentującego jedną z firm średniej wielkości: „[...] źródła formalne są ogólnie dostępne, i to jest właśnie ich słabość”. Trudno jednoznacznie ocenić, czy taka postawa wynika z potrzeby dostępu do informacji formalnej na zasadach wyłączności – w takim przypadku świadczyłoby to o znaczeniu takich informacji dla zarządzania firmą. W przeciwnym razie można tę wypowiedź interpretować w taki sposób, że informacja ze źródeł formalnych jest łatwo dostępna, zatem niskiej jakości i o niewielkim znaczeniu w procesach zarządczych. Za tą drugą interpretacją może przemawiać opinia innego badanego, który mówi: „[...] dostępna tak, ale poprzez jej ilość bardzo niejasna, przez co obniża się jej użyteczność, słabo

jest z aktualnością, np. ostatnie zamieszczenie z lista leków refundowanych, która została opublikowana na ostatnią chwilę". O „zalewie” informacjami pochodzącymi ze źródeł formalnych, których znaczenie jest niewielkie, za to ich ilość ogromna może świadczyć inna wypowiedź. Jest ona o tyle ważna, że często też akcentowana w innych badaniach (dotychczas przeprowadzonych): „[...] doświadczenie np. z funduszami europejskimi pokazuje, że informacji ze źródeł oficjalnych jest aż za dużo, nie można się przez nie przebić, trudno je laikowi zrozumieć, bez pomocy specjalistów nie poradziłibyśmy sobie z tym. Instytucje publiczne powinny nie tylko publikować same dokument, ale także ich interpretację.” Takie – dość jednoznacznie negatywne – oceny, dotyczące głównie formalnych źródeł informacji zamieszczanych na stronach internetowych urzędów centralnych, agencji rządowych czy jednostek samorządu są powszechne. Wydaje się, że przedsiębiorcom brakuje w tym wypadku dodatkowych informacji, które pozwoliłyby na łatwiejszą interpretację dostępnych informacji formalnych, co przyczyniłoby się do efektywniejszego ich wykorzystania. Wskazują na ten fakt następujące wypowiedzi badanych: „[...] jeśli się na czymś znam, to łatwo się poruszać i można uzyskać pełną informację. W zasadzie informacje są dostępne na bieżąco, ale można się pogubić właśnie w liczbie tych zmian: oraz „[...] moim zdaniem ta informacja jest nieczytelna, nie można łatwo się w niej zorientować, bez kogoś, kto przetłumaczy to „na nasze” to naprawdę trudno zrozumieć o co chodzi w tych przepisach, szczególnie dotyczy to warunków przyznawania dotacji europejskich. Jest to tak pomyślane, jakby ktoś celowo chciał utrudnić życie przedsiębiorcy, a nie ułatwić”.

Kolejne zadane badanym przedsiębiorcom pytanie dotyczyło oceny dostępności, użyteczności oraz rzetelności informacji pochodzących ze źródeł nieformalnych. Pytano także o zrozumiałość informacji pochodzących z takich źródeł. Odpowiedzi na to pytanie wskazują, że właśnie informacje pochodzące ze źródeł nieformalnych stanowią najistotniejszy komponent wśród poszukiwanych przez badanych przedsiębiorców informacji. Badani najczęściej podkreślali wagę zrozumiałości takich informacji. Z pewnością są to informacje w większym stopniu „dostosowane” do potrzeb badanych. Charakterystyczna jest jedna z wypowiedzi: „[...] źródła nieformalne są dla nas podstawowym źródłem informacji – to jak już mówiłem – Internet, prasa, znajomi z innych firm, ale i prawnicy którzy zajmują się naszą obsługą prawną. Źródła nieformalne mają tą przewagę, że uzyskuje się możliwość zrozumienia, interpretacji informacji ze źródeł formalnych, co jest szczególnie cenne, gdy źródła formalne tej interpretacji nie zawierają.” Informacja ze źródeł nieformalnych jest tą, która wydaje się być podstawową w procesach kierowania firmą: „[...] informację czerpiemy przede wszystkim ze źródeł nieformalnych. Uzyskujemy w ten sposób nie tylko samą wiedzę, ale przede wszystkim, co najważniejsze, możliwość zrozumienia. Dzięki temu wiemy, jak rzeczywiście zastosować się do konkretnych przepisów, czemu podlegamy, a czemu nie” – mówi jeden z badanych. Często też dopiero powiązanie informacji pochodzącej ze źródeł formalnych i nieformalnych decyduje o stopniu użyteczności pozyskiwanych informacji: „[...] myślę, że te informacje, źródła informacji się wzajemnie uzupełniają” – podkreśla badany przedstawiciel jednej z firm informatycznych. Na ten temat znaleźć można i taką wypowiedź: „[...] tę lukę o której mówiłem wcześniej – niejasności informacji, jej ilości można pokonać tylko poprzez korzystanie ze źródeł nieformalnych. Zatrudniłiśmy firmę do pisanie wniosku. To samo

trzeba zrobić, jeśli chodzi o prawo, podatki – mimo, że mamy swoich prawników, to bez zatrudnienia kancelarii prawnej nie ma możliwości prowadzenia firmy”. Należy podkreślić znaczenie nieformalnych źródeł informacji dla interpretacji informacji pochodzącej ze źródeł formalnych. Taki mix źródeł jest najczęściej stosowaną strategią pozyskiwania informacji, która może być wykorzystana w zarządzaniu badanymi przedsiębiorstwami: „[...] w pewnym sensie bazujemy na źródłach nieformalnych. Pozwalają nie tylko na zebranie faktów, ale również ich ocenę, mówię tu nie tylko o zewnętrznych źródłach, ale również o własnym doświadczeniu moim, czy wspólnika, czy naszego partnera”, a także: „[...] jeśli chodzi o naszą podstawową działalność to dla nas też podstawa, ale one są fragmentaryczne, to jest sposób na zebranie „żywej” informacji, ale jednak niepełnej, to się uzupełnia poprzez Internet, prasę fachową, ale to jest czasochłonne i trudno wyluskać taką informację, którą moglibyśmy bezpośrednio wykorzystać.”

Wykorzystanie źródeł informacji

Kolejne pytanie dotyczyło identyfikacji i opisu najważniejszych problemów wiążących się z pozyskiwaniem informacji. Pytano o najczęściej wykorzystywane metody pozyskiwania informacji. Prawie wszyscy badani podkreślali fakt, że sposób pozyskiwania informacji oraz związane z tym problemy uzależnione są po pierwsze od źródła informacji, po drugie od charakteru poszukiwanych informacji. Charakterystyczną wypowiedzą jest ta, która została udzielona przez managera małej firmy: „[...] to zależy od informacji, chcemy wiedzieć, jak przepisy interpretowane są przez urzędy, sądy czy praktykę gospodarczą – to jest najtrudniejsze i zajmuje najwięcej czasu. No staramy się wszelkimi możliwymi sposobami zdobyć te informacje.” W procesie pozyskiwania istotnych z punktu widzenia informacji pojawia się ponownie kwestia interpretacji: „[...] to zależy od informacji, jeśli chodzi o ogólnie obowiązujące przepisy to przede wszystkim kwestia czasu potrzebnego na dotarcie do informacji i jej zrozumienie, by wiedzieć, jak rynek interpretuje te przepisy.” Negatywna ocena udostępnianych informacji przez urzędy centralne, w tym przede wszystkim Główny Urząd Statystyczny, jest powszechna. Pojawia się pytanie, czy na pewno publikowane informacje nie są dla przedsiębiorców przydatne, czy też nie potrafią oni właściwie ich zinterpretować. Pomimo wielu dostępnych źródeł, które w zamierzeniu ich twórców powinny dostarczać wiedzy potrzebnej w procesach innowacyjnych, dostęp do danych dotyczących różnego typu nowinek technicznych jest niezwykle trudny. Jeden z badanych opisuje to w ten sposób: „[...] my działamy na bardzo trudnym, wymagającym rynku, jego specyfika jest ciągła innowacyjność, ciągle pojawiające się nowinki, musimy to na bieżąco śledzić i monitorować.” Dla części badanych problemem jest nie tyle utrudniony dostęp do informacji, co właściwa ich selekcja: „[...] moim zdaniem to największą trudnością jest selekcja informacji – dotarcie do informacji ważnych, istotnych. Pomaga w tym doświadczenie, jeśli nie własne, to współpracowników czy kontrahentów. Dlatego np. zatrudniliśmy firmę, która pomaga nam wybrać sprzęt do wyposażenia naszej fabryki”.

Na kolejne pytanie, tym razem dotyczące stopnia usatysfakcjonowania ze zdobywanych informacji, padają często niejednoznaczne odpowiedzi. Badani bardzo aktywnie poszukują potrzebnych informacji. Świadczą o tym takie oto wypowiedzi: „[...] musimy zdobyć informacje, które są nam potrzebne w codziennej działalności, gdy czegoś nie wiemy sami zwracamy się do firm z nami współpracujących lub zadajemy pytanie

prawnikom czy księgowym”, „[...] trzeba po prostu korzystać z usług ludzi, którzy się na danej rzeczy znają, gdy przygotowuję umowę, to korzystam z usług prawnika, gdy chcę opracować jakieś zagadnienie projektowe poszukuję inżyniera.” Niektórzy z badanych na sposób pozyskiwania informacji patrzą w sposób całościowy, jako element procesów zarządzania firmą. Jeden z badanych określił to w ten sposób: „[...] radzimy sobie na rynku, a to już dużo.” Badani podkreślają swoje doświadczenie biznesowe, a co za tym idzie umiejętności pozyskiwania niezbędnych informacji: „[...] na takim codziennym poziomie oczywiście zdobywamy potrzebne nam informacje, tu nie ma możliwości działania po omacku. Od prawie 30 lat działamy w trudnej i zmieniającej się branży, w trudnym środowisku, radzimy sobie całkiem nieźle”, „[...] wymaga to ciągłej pracy, ale [jest] satysfakcjonujące.” Doświadczenie jest tym, co pozwala zarówno na efektywne pozyskiwanie informacji, jak i na jej właściwą interpretację: „[...] cóż [...] jeśli się dobrze poszuka, to się znajdzie [...] a jak się nie znajdzie, to trzeba podejmować decyzję na wycucie [...] nawet prowadząc dużą firmę nie należy zapominać o intuicji”, „[...] bazujemy przede wszystkim na własnym doświadczeniu.”

Kolejne pytanie dotyczyło identyfikacji wewnątrz organizacji tych osób, które są odpowiedzialne za poszukiwanie informacji. W zdecydowanej większości przypadków w firmie nie ma jednej, wyznaczonej osoby, która byłaby odpowiedzialna za pozyskiwanie potrzebnych informacji. Często Zarząd firmy jest tym organem, który odpowiada za poszukiwanie, pozyskiwanie i analizę informacji z zewnątrz firmy. Dominują odpowiedzi tego typu: „[...] nie mamy jednej osoby zajmującej się poszukiwaniem informacji, firma jest na tyle mała, że każdy pracownik powinien sam poszukiwać wiedzy na temat tego, co robi”, „[...] nie mamy takiej osoby, firma zatrudnia specjalistów i każdy z naszych pracowników musi sam zdobywać niezbędne w jego pracy informacje. Oczywiście zarząd firmy także się tym zajmuje”, „[...] nie mamy takiej osoby, osoba prowadząca projekty jest tą, która najlepiej wie, czego potrzebuje, aczkolwiek mamy osobę, która wyszukuje jakieś rozwiązania najbardziej efektywnie kosztowo czy czasowo, ale to dotyczy spraw zakupowych.” Nieco inne podejście deklaruje manager firmy średniej wielkości: „[...] nasz system pracy wymaga, by każdy pracownik zdobywał informacje, ponadto organizujemy się pod konkretne projekty.” Brak jasnej polityki pozyskiwania niezbędnych w procesach zarządzania informacji jest powszechny. Nakłada się na to – opisany wyżej – problem z właściwą interpretacją. Wydaje się, że przedsiębiorcy, nawet ci, którzy reprezentują firmy innowacyjne, wysokotechnologiczne, oraz takie, w których właśnie informacja stanowi kluczowy czynnik sukcesu rynkowego, bagatelizują kwestie zdobywania właściwych informacji i zarządzania informacją. W taki sposób opisuje to jeden z badanych: „[...] każdy z nas, właścicieli za to jest odpowiedzialny, ale również każdy z naszych pracowników merytorycznych ma to niejako w swoich obowiązkach. Nie ma jednej wyznaczonej do tego osoby, każdy zajmuje się tym w swoim zakresie.” Inny podkreśla: „[...] część mojej pracy polega na zdobywaniu informacji, nie ma takiego pracownika – czy to w zarządzie, czy wśród naszych specjalistów, który by tego nie robił. W takiej firmie jak nasza nie może być jednej osoby, która będzie za to odpowiedzialna.” Brak jakiegś centralnej jednostki, osoby lub zespołu, który zajmowałby się zbieraniem i analizą informacji charakteryzuje badane firmy. Wydaje się, że takie podejście nie jest do końca związane ani z wielkością przedsiębiorstwa ani z charakterem jego działalności: „[...] nad całością na pewno czuwa zarząd, nie ma jednego pracownika,

księgowość pilnuje swojego, prawnicy swojego, zespoły badawcze zbierają im potrzebne informacje, no tak to jest zorganizowane.” W małej firmie sytuacja wygląda prawie tak samo, jak w przypadku dużej czy średniej: „[...] jeśli chodzi o prowadzenie firmy to ja ze swoim wspólnikiem, jeśli chodzi o prace projektowe to kierownicy i członkowie zespołów projektowych.” Osoby decydujące o zakresie i charakterze pozyskiwanych informacji wyznaczane są ad hoc, jak w przypadku jednej z badanych firm średniej wielkości: „[...] tym kieruje zarząd firmy, w razie potrzeby wyznaczane są odpowiedzialne osoby, to jest najlepsze rozwiązanie, gdyż każdy jest wyspecjalizowany w jakiejś dziedzinie, za coś konkretnego odpowiada.” Najczęściej deklaracje o aktywnym poszukiwaniu potrzebnych informacji w zestawieniu z opisem procesu pozyskiwania tych informacji, o metodach zarządzania informacją ujawniają szereg problemów i pozwalają na stwierdzenie, że przedsiębiorcy mają ogromny deficyt wiedzy i umiejętności w zakresie pozyskiwania właściwych i dających się wykorzystać w prowadzeniu działalności informacji, a o pozyskiwaniu informacji decydują albo właściciele, albo osoby zupełnie do tego nie przygotowane: „[...] ja i mój brat (wspólnik), przedstawiciele handlowi i osoby odpowiedzialne za sprzedaż, każdy w swoim zakresie oczywiście, ale te informacje do nas spływają.”

Ciekawie prezentują się odpowiedzi na pytanie o źródło najbardziej wiarygodnych i przydatnych informacji. Na pierwszy plan wysuwają się źródła nieformalne. Badani najczęściej deklarują, że najbardziej wiarygodne i przydatne informacje to te, które uzyskują od znajomych, od współpracowników, kooperantów, czasem rodziny. Być może powodem jest kwestia osobistego zaufania do źródła informacji, a być może fakt, że tego typu informacje zawierają od razu istotną – z punktu widzenia badanego – interpretację przedstawianych danych i faktów. Jeden z badanych opisuje to w ten sposób: „[...] najlepsze informacje uzyskuje się poprzez wywiad z kimś, kto się po prostu zna na rzeczy. Z kimś kto ma wykształcenie, doświadczenie praktyczne a przez to jest wiarygodny – a takie osoby to najczęściej współpracownicy czy pracownicy firm z nami współpracujący”, inny podkreśla: „[...] uważam, że najlepsze informacje uzyskuje się od znajomych i współpracowników – czy to wewnątrz firmy, czy to w firmach współpracujących.” Dla innych najbardziej wiarygodne informacje pochodzą od partnerów biznesowych; w tym przypadku można chyba mówić, że pochodzą ze źródeł, które cieszą się największym zaufaniem: „[...] informacje od naszych partnerów są najbardziej wiarygodne”, „[...] od naszych kontrahentów, współpracowników, od współpracującej z nami kancelarii prawnej.” Większość badanych bazuje na informacjach pozyskiwanych wewnątrz samej firmy, jednak opisując źródła koncentruje się na informacjach ze źródeł nieformalnych (np. rozmowa z księgowym, zamiast analiza dokumentów księgowych). I w tym przypadku istotna jest pomoc w interpretacji „twardych” danych: „[...] bazujemy na swoim doświadczeniu, na doświadczeniu naszych pracowników, na bieżąco śledzimy rozwiązania prawne i rynek”. Jedynie w pojedynczym przypadku badany opisał zewnętrzne, komercyjne źródło informacji jako najbardziej wiarygodne i przydatne spośród tych, z których korzysta jego firma: „[...] najbardziej wiarygodne są nasze własne badania bądź badanie które zlecamy np. firmom konsultingowym”. Bardzo ważnym źródłem informacji o rynku, jego potrzebach i wymaganiach są klienci. Świadczą o tym następujące wypowiedzi badanych managerów: „[...] najbardziej przydatne? To chyba są informacje od naszych klientów [...] ja nie mówię tu o takich sprawach jak przepisy

prawne, czy informacje o rozwiązaniach technologicznych, ale mówię o rzeczach, które stanowią o bezpośredniej działalności naszej firmy”, „[...] bazujemy na opinii klientów i własnym doświadczeniu, czasem testujemy nowe narzędzia w firmach budowlanych lub wykończeniowych, ale chcemy to zmienić. Konkurencja jest coraz większa i chcemy być innowacyjni”, czy też: „[...] to są przede wszystkim informacje pochodzące bezpośrednio z rynku – od naszych klientów, od uczelni wyższych z którymi współpracujemy, dużym wsparciem jest nasz partner, który w tej chwili w zasadzie jest firmą-matka dla nas.”

Ostatnie dwa pytania dotyczyły kwestii wprowadzania innowacji oraz roli źródeł nieformalnych i formalnych informacji. Pytano o informacje, które są najbardziej efektywne z punktu widzenia procesu innowacyjnego. Prawie wszyscy badani przedstawiciele przedsiębiorstw zadeklarowali wysoki stopień innowacyjności firm, które reprezentowali. Jeden z badanych w sposób jednoznaczny określa stopień innowacyjności swojej organizacji: „[...] z definicji jesteśmy firmą innowacyjną, działamy w branży informatycznej, rozwijamy własne oprogramowanie, dlatego musimy monitorować rynek pod względem rozwiązań konkurencji i nowych technologii, które moglibyśmy sami wykorzystać. Złożyliśmy też wniosek do PO IG na opracowanie unikalnej w skali świata technologii informatycznej”. Badani łączą kwestie tworzenia dostosowanych do potrzeb klienta produktów informatycznych z działalnością innowacyjną. Na te twierdzenia nie ma w zasadzie wpływu ani okres użytkowania takich technologii, ani zakres prac badawczo-rozwojowych niezbędnych do ich wprowadzenia. Ilustruje to m.in. następująca wypowiedź: „[...] zajmujemy się projektowaniem aplikacji biznesowych i praktycznie każdy nasz projekt jest innowacyjny”, „[...] prowadzimy ciągły proces modyfikacji oprogramowania, które wdrażamy u naszych klientów, nasza działalność polega na dostosowywaniu się do wymagań klientów.” Wśród badanych niewiele przedsiębiorstw wprowadza typowe innowacje produktowe. Część badanych managerów zwraca uwagę na innowacje procesowe, które dominują w ich branży. Przykładem może być następująca wypowiedź: „[...] wprowadzamy nowe maszyny produkcyjne, wprowadzamy nowe technologie, sami opracowujemy podzespoły elektroniczne, to jest ciągły proces w naszej firmie.” Także niewiele badanych firm prowadzi rozbudowaną politykę ochrony własności przemysłowej; tylko kilku spośród badanych managerów wspomniało o działalności patentowej. W przypadku jednej z firm ochrona własności intelektualnej dotyczy jedynie wybranych innowacji: „[...] są [to] innowacyjne projekty technologiczne – narzędzie do cyfrowej obsługi cięcia elementów za pomocą plazmy – jest to element automatyki przemysłowej, podobnie ten portal o którym wspominałem, ponadto przygotowujemy się do innych innowacji, których część chcemy opatentować. Także niewiele spośród badanych firm opiera wprowadzane innowacje na własnych rozwiązaniach B+R, ilustruje to następująca wypowiedź: „[...] firma zajmuje się przede wszystkim sprzedażą opracowanych przez siebie podzespołów elektronicznych. Mamy dział B+R – którego zakres i tempo prac nadzorowane są przez partnera, oprócz tego istnieje dział projektowy – struktura jest typowo matrycowa – zależna od projektu, powoływane są zespoły zadaniowe. Podzespoły, które opracowujemy stanowią nową jakość na skalę krajową i europejską.” Badani podkreślają znaczenie klientów, kooperantów i dostawców (nie tylko technologii) jako główne źródła informacji w prowadzonych projektach innowacyjnych. Część z badanych firm poszukuje zdwywersyfikowanych źródeł informacji w tym zakresie, a jedynie jedna

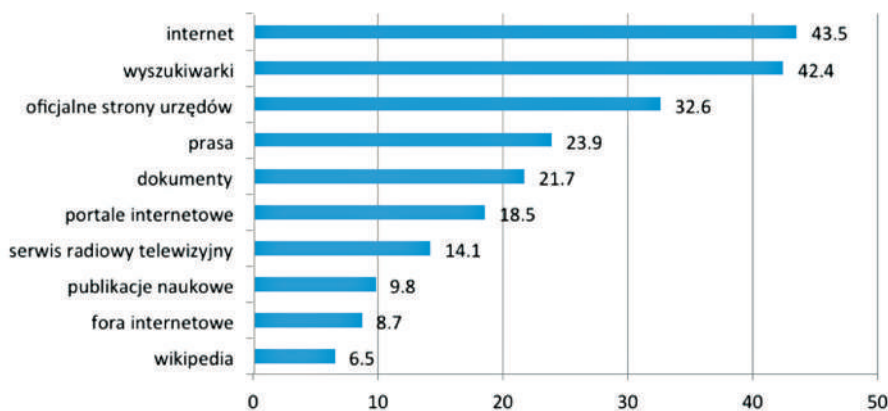
z nich opiera się wyłącznie na wiedzy własnych pracowników: „[...] poszukujemy wszelkiego rodzaju informacji o rynku nowoczesnych technologii informatycznych”, lub też: „[...] mamy niewielki zespół konstruktorów, który zajmuje się opracowywaniem nowych narzędzi i ich wzorów”. Badani ponownie podkreślają, że aby pozyskać rzetelne informacje, które byłyby przydatne w przedsiębiorstwie, należy łączyć informację pochodzącą ze źródeł formalnych i nieformalnych. Tylko taki mix informacyjny pozwala na uzyskanie poszukiwanych informacji: „[...] źródła formalne i nieformalne uzupełniają się wzajemnie, trudno sobie wyobrazić sytuację, by można było korzystać tylko z jednego rodzaju.”

4.3.2 Badania ilościowe

Wykorzystywane źródła informacji

Najczęściej wykorzystywanym przez badane przedsiębiorstwa źródłem formalnym informacji jest Internet (43,5% wskazań), następnie prasa i dokumenty (w tym oficjalne dokumenty i opracowania) – odpowiednio 23,9 % i 21,7 % odpowiedzi. Serwis radiowy, telewizyjny jest dla 14,1 % respondentów formalnym źródłem informacji, a z publikacji naukowych korzysta niemal co dziesiąty badany (rys. 4.1).

Rys. 4.1. Najczęściej wykorzystywane formalne źródła informacji (%)



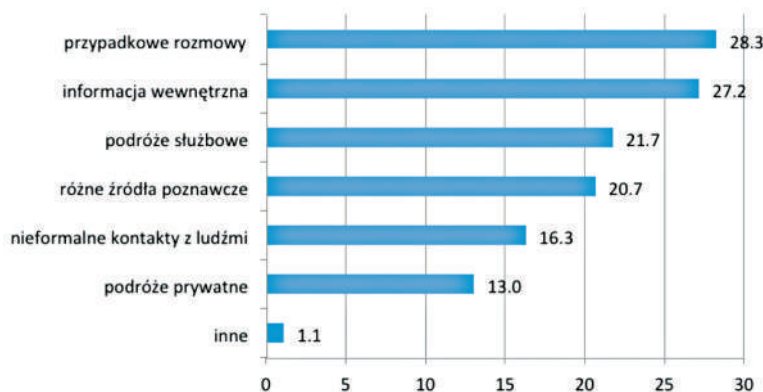
źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Respondenci, którzy wykorzystują jako źródło formalne Internet, najczęściej korzystają z wyszukiwarki (42,3 % wskazań), z oficjalnych stron urzędów państwowych, samorządowych, społecznych czerpie informacje 32,6 % badanych. Na dalszym miejscu jako internetowe źródło informacji wskazywano: portale internetowe (18,5%), fora internetowe (8,7%) oraz wikipedię (6,5% odpowiedzi).

Spośród wymienionych nieformalnych źródeł informacji badani przedsiębiorcy najczęściej wskazywali, że źródłem informacji są dla nich przypadkowe rozmowy (np. w czasie spotkań prywatnych, biznesowych, konferencji itp.) (ponad 28% odpowiedzi). Informacja wewnętrzna (od pracowników innych firm) jest źródłem informacji dla ponad

27% , podróże służbowe dla 21,7% respondentów. Różne źródła poznawcze (obserwowalne lub zastyszane w otoczeniu, nieformalne zapiski i notatki) są nieformalnym źródłem informacji dla prawie co piątego badanego (rys. 4.2). Nieformalne kontakty z ludźmi (w tym nawiązywane przez Internet) oraz podróże prywatne są nieformalnym źródłem informacji odpowiednio dla 16,3% i 13,0 % odpowiadających.

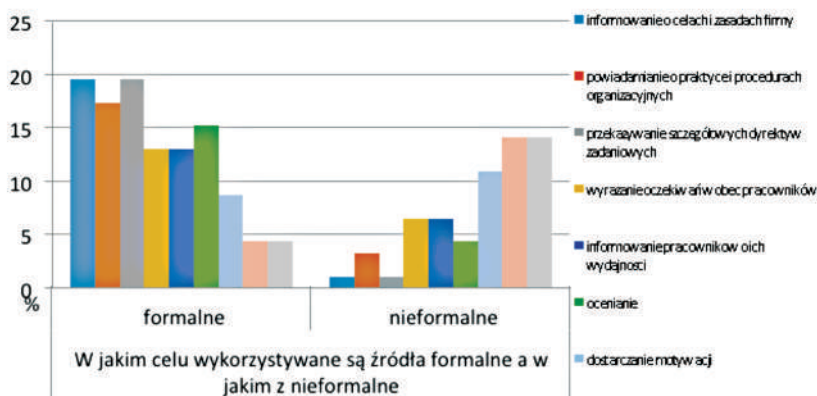
Rys. 4.2. Najczęściej wykorzystywane nieformalne źródła informacji (%)



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Informacje ze źródeł formalnych i informacje pozyskiwane ze źródeł nieformalnych zdaniem badanych są pozyskiwane/przekazywane w zupełnie różnych celach – rysunek 4.3.

Rys. 4.3. Cele wykorzystywania formalnych i nieformalnych źródeł informacji

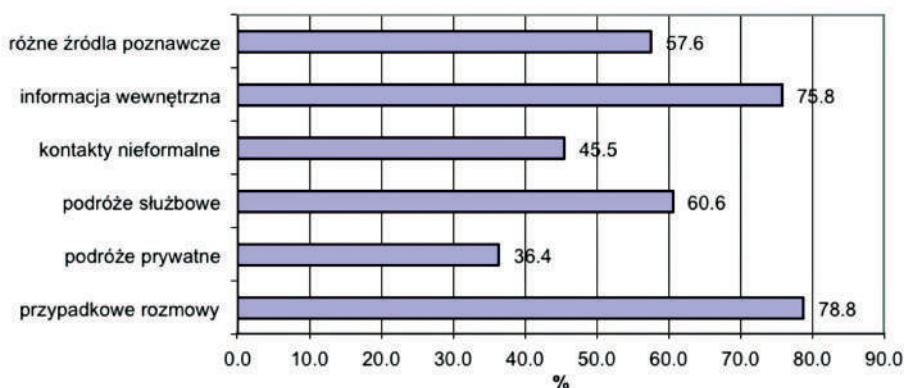


źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W opinii respondentów informacje ze źródeł formalnych najczęściej wykorzystywane są w celu: informowania o celach i zasadach firmy, przekazywania szczegółowych dyrektyw zadaniowych (po 19,6% odpowiedzi), powiadamiania o praktyce i procedurach organizacyjnych (17,4 %) oraz ocenianiu – 15,2% wskazań. Informacje ze źródeł nieformalnych według badanych przedsiębiorców najczęściej są wykorzystywane w celu: doradzania, pouczenia, zachęcania pracowników do formułowania opinii (po 14,1% wskazań) oraz dostarczania motywacji - blisko 10 % odpowiedzi.

Wśród firm, które wskazały Internet jako formalne źródło informacji, najwięcej – bo aż 78,8% - wskazało również na korzystanie z nieformalnego źródła informacji, jakim są przypadkowe rozmowy, na drugim miejscu uplasowała się informacja wewnętrzna (75,8% wskazań) a w dalszej kolejności podróże służbowe (60,6% wskazań) oraz różne źródła poznawcze (57,6% wskazań). Najrzadziej firmy wskazywały na kontakty nieformalne (45,5% wskazań) oraz podróże prywatne (36,4% wskazań) (rys. 4.4.).

Rys. 4.4. Korzystanie ze źródeł nieformalnych przez podmioty, które wykorzystują internet jako formalne źródło informacji

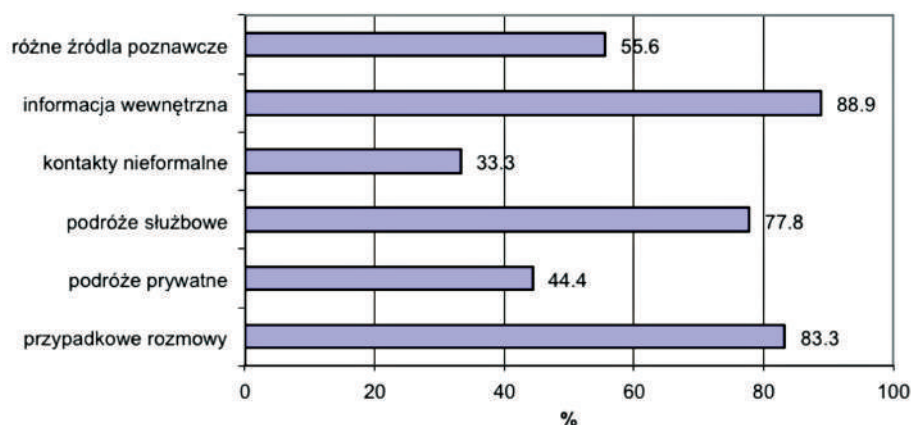


źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Firmy, które wskazały prasę jako formalne źródło informacji, wskazały również w 88,9% na informację wewnętrzną jako źródło informacji nieformalnej, a w dalszej kolejności na przypadkowe rozmowy (83,3% wskazań), podróże służbowe (77,8% wskazań). Najrzadziej te firmy wskazywały na podróże prywatne (44,4% wskazań) oraz kontakty nieformalne (33,3% wskazań) jako nieformalne źródło informacji (rys. 4.5.).

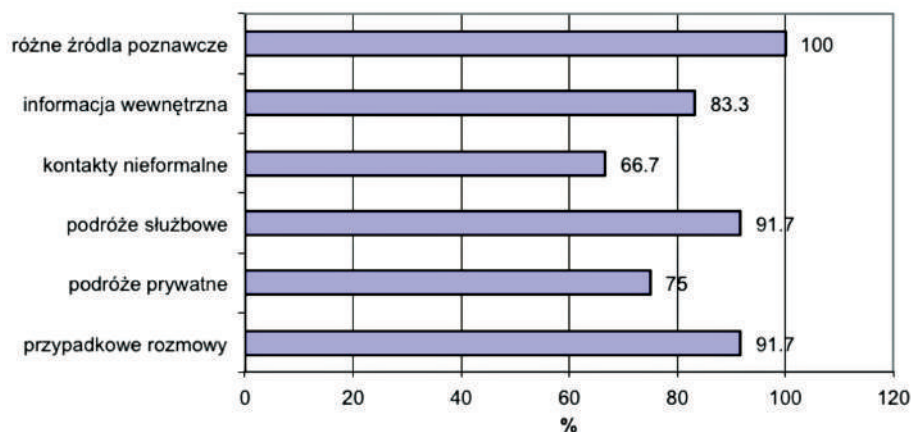
W przypadku firm, które serwis radiowy, telewizyjny wskazały jako formalne źródło informacji występuje słabe zróżnicowanie względem nieformalnych źródeł informacji. Najwięcej wskazań uzyskały różne źródła poznawcze (100% wskazań), a najmniej kontakty nieformalne (66,7% wskazań) (rys. 4.6.).

Rys. 4.5. Korzystanie ze źródeł nieformalnych przez firmy, dla których prasa jest formalnym źródłem informacji



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

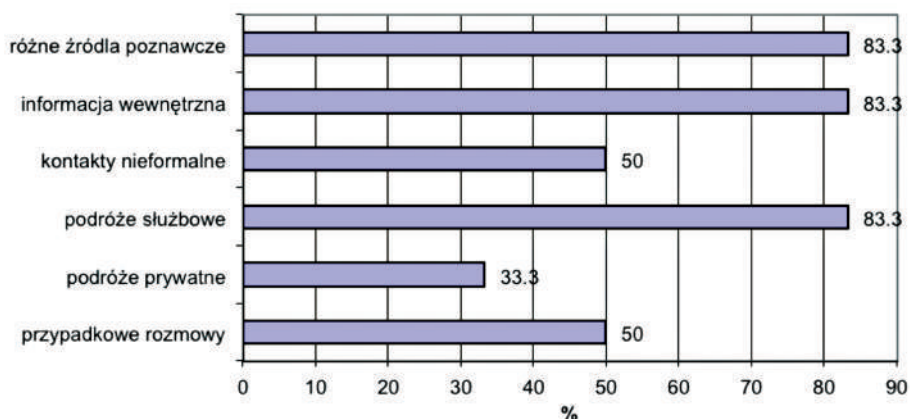
Rys. 4.6. Korzystanie ze źródeł nieformalnych przez firmy, dla których serwis radiowy, telewizyjny jest formalnym źródłem informacji



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W grupie firm, które wskazały dokumenty jako źródło informacji formalnej, wykorzystanie źródeł nieformalnych jest dwubiegunowe. Z jednej strony 83,3% firm wskazało na trzy następujące źródła: podróże służbowe, informacja wewnętrzna, różne źródła poznawcze, a z drugiej na pozostałe trzy źródła wskazywało nie więcej niż połowa firm: kontakty nieformalne oraz przypadkowe rozmowy (50% wskazań) i podróże prywatne (33,3% wskazań) (rys. 4.7.).

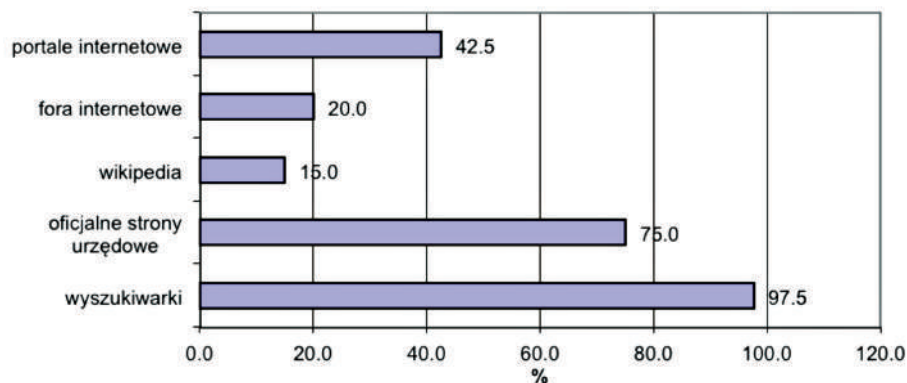
Rys. 4.7. Korzystanie ze źródeł nieformalnych przez firmy, dla których dokumenty są formalnym źródłem informacji



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Wśród firm, które wykorzystują Internet jako formalne źródło informacji, najczęściej wskazało wyszukiwarki (97,5%), następnie oficjalne strony rządowe (75%) oraz portale internetowe (42,5%). Najmniej wskazań otrzymały fora internetowe (20%) oraz wikipedia (15,0%) (rys. 4.8.). Można zrozumieć stosunkowo niski wskaźnik wykorzystania wikipedii jako formalnego źródła informacji, która nie daje gwarancji prawdziwości (urzędowej) zamieszczanych w niej informacji, oraz fora internetowe, których istotą nie jest przekazywanie informacji formalnych a raczej nieformalnych. Nawet jeśli na forach są rozpowszechniane informacje formalne, to nie mają one takiego statusu, gdyż pochodzą z drugiej ręki, a więc są przekazywane przez uczestników forów i stąd nie dają gwarancji braku przekłamań (zniekształceń) ich rzeczywistej treści.

Rys. 4.8. Sposoby wykorzystania internetu, jako formalnego źródła informacji



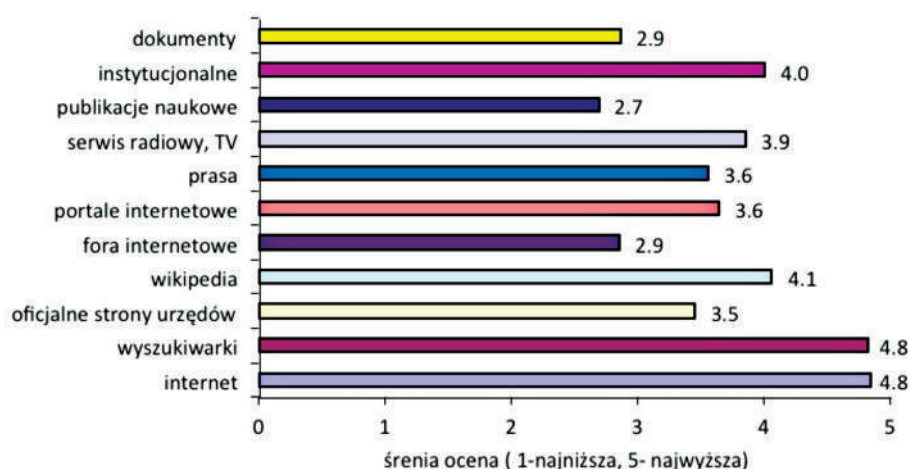
źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Ocena źródeł informacji

Zadaniem respondentów było przypisanie wartości na pięciostopniowej skali od 1 do 5 (gdzie 1 oznacza wartość najniższą, a 5 – najwyższą) wymienionych kategorii dla źródeł formalnych i nieformalnych informacji. Oba źródła informacji oceniane były w następujących kategoriach: dostępność informacji, użyteczność informacji, aktualność informacji, rzetelność informacji, zrozumiałość informacji.

Najwyższą średnią ocenę w kategorii dostępność respondenci przyznali dla Internetu (4,8), wyszukiwarek internetowych (4,8), wikipedii (4,1) oraz źródeł instytucjonalnych informacji (4,0). Średnią ocenę dostępności źródeł formalnych przedstawiono na rysunku 4.9. Najmniej dostępne są publikacje naukowe (średnia ocena 2,7), dokumenty (w tym oficjalne dokumenty i opracowania) oraz fora internetowe – średnia ocena 2,9.

Rys. 4.9. Ocena dostępności źródeł formalnych



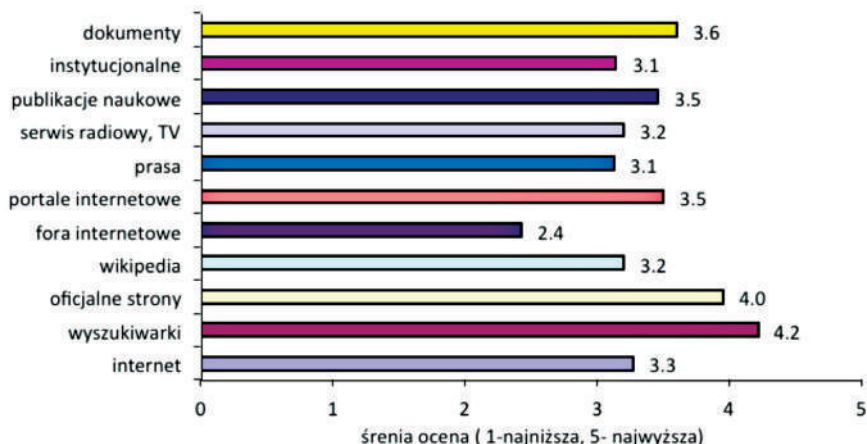
źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Oceniając użyteczność wymienionych źródeł formalnych respondenci najwyższe oceny przyznali wyszukiwarkom (średnia ocena 4,2) i oficjalnym stronom urzędów państwowych, samorządowych, społecznych (4,0). Najniżej zostały ocenione fora internetowe (2,4). Średnią ocenę użyteczności źródeł formalnych informacji przedstawia rysunek 4.10.

W kategorii aktualność źródeł formalnych informacji najwyższą ocenę respondenci przyznali dla Internetu (średnia ocena 4,3) i wyszukiwarek (4,2). Najniższą średnią ocenę uzyskała prasa (1,0). Średnią ocenę aktualności źródeł formalnych przedstawia rysunek 4.11.

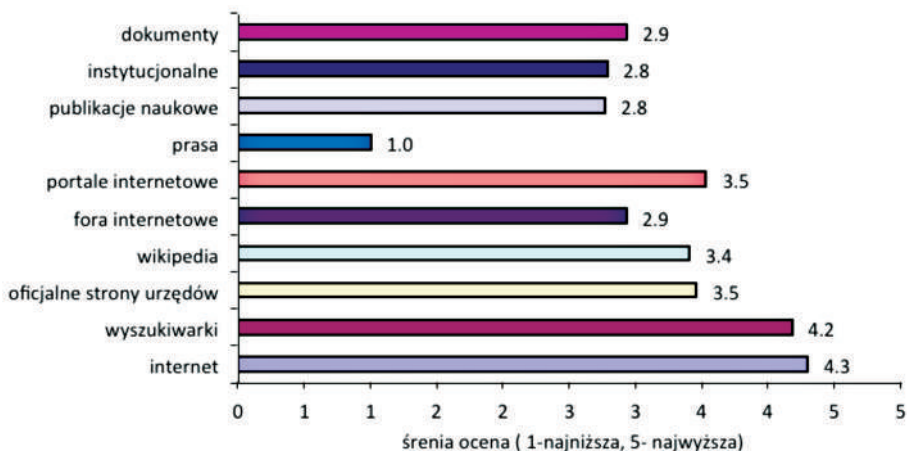
Najrzetelniejszym źródłem formalnym informacji są dla badanych przedsiębiorców publikacje naukowe (średnia ocena 4,0). Średnią ocenę rzetelności źródeł formalnych przedstawia rysunek 4.12.

Rys. 4.10. Ocena użyteczności źródeł formalnych



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Rys. 4.11. Ocena aktualności źródeł formalnych

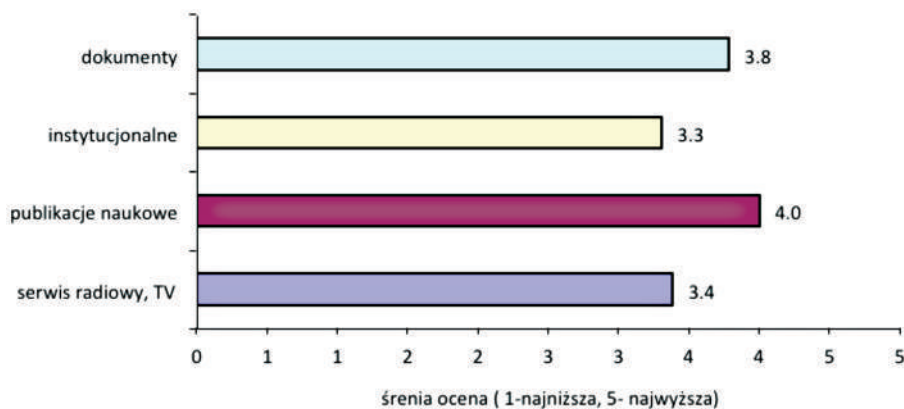


źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Oceniając zrozumiałość wymienionych źródeł formalnych respondenci najwyższe oceny przyznali Internetowi (średnia ocena 4,3) i wyszukiwarkom (średnia ocena 4,2). Najniżej zostały ocenione fora internetowe, publikacje naukowe i źródła instytucjonalne (2,9). Średnią ocenę zrozumiałości źródeł formalnych przedstawia rysunek 4.13.

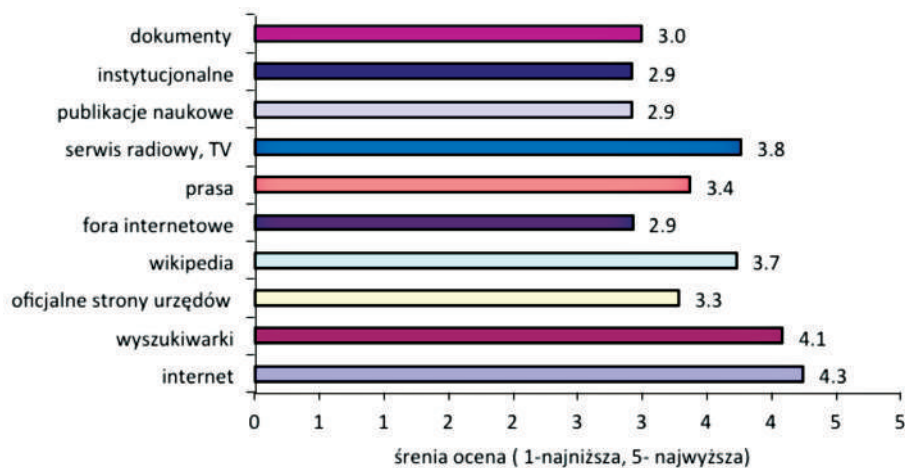
W ocenie dostępności źródeł nieformalnych najwyższą średnią ocenę uzyskały przypadkowe rozmowy np. w czasie spotkań prywatnych, biznesowych, konferencji itp. (3,5), najniższą zaś informacja wewnętrzna (od pracowników innych firm) – 2,9. Średnia ocenę dostępności informacji źródeł nieformalnych przedstawiono na rysunku 4.14.

Rys. 4.12. Ocena rzetelności źródeł formalnych



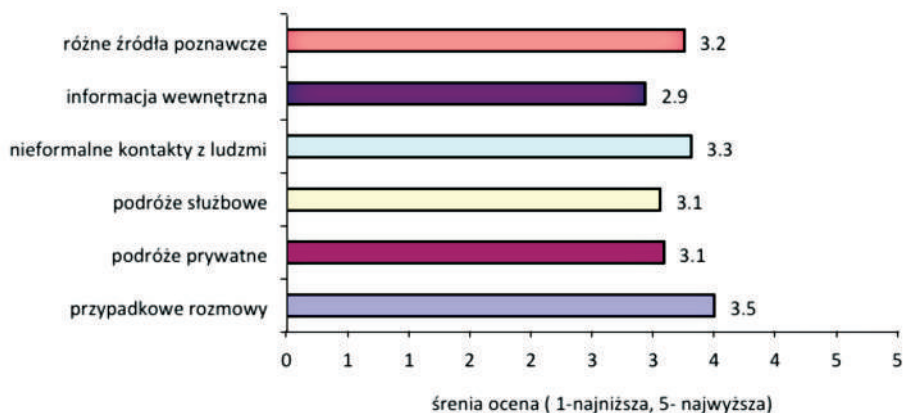
źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Rys. 4.13. Ocena zrozumiałości źródeł formalnych



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

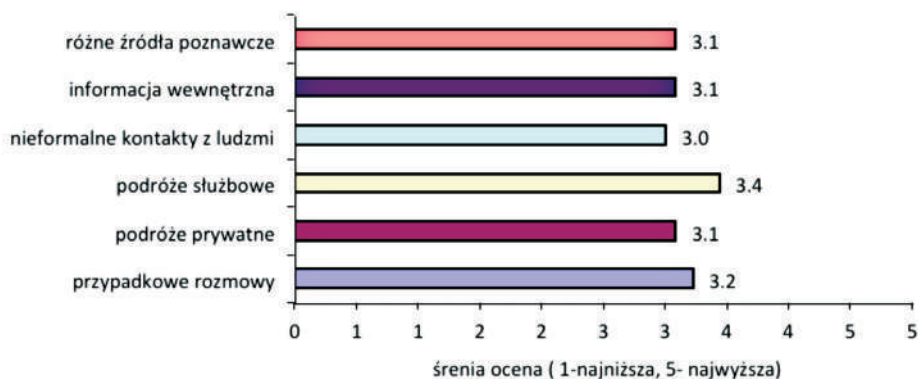
Rys. 4.14. Ocena dostępności źródeł nieformalnych



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Najwyższą średnią ocenę (3,4) w ocenie użyteczności źródeł nieformalnych uzyskały podróże służbowe. Średnią ocenę użyteczności źródeł nieformalnych informacji przedstawia rysunek 4.15.

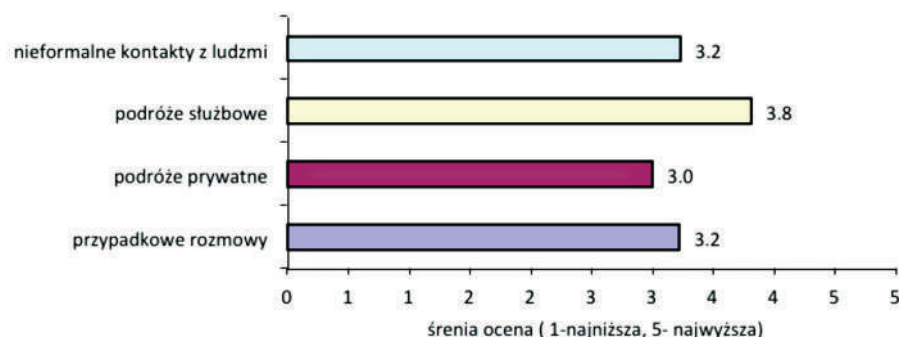
Rys. 4.15. Ocena użyteczności źródeł nieformalnych



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Najwyższą średnią ocenę (3,8) w ocenie aktualności źródeł nieformalnych uzyskały podróże służbowe. Średnią ocenę aktualności źródeł nieformalnych przedstawia rysunek 4.16.

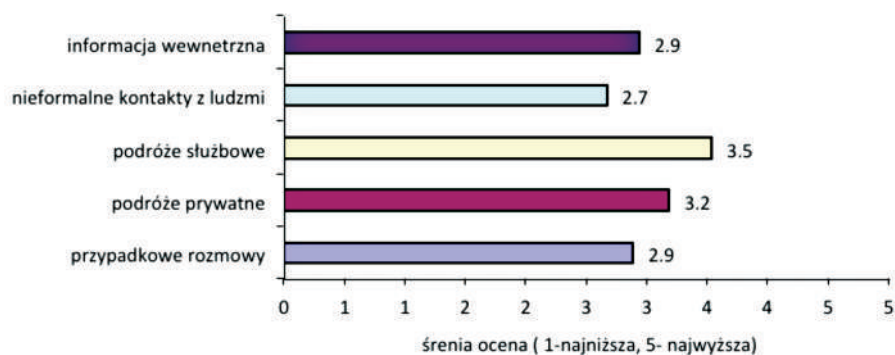
Rys. 4.16. Ocena aktualności źródeł nieformalnych



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Oceniając rzetelność wymienionych nieformalnych źródeł informacji respondenci najwyższą ocenę przyznali podróżom służbowym (średnia ocena 3,5) i podróżom prywatnym (3,2). Średnią ocenę rzetelności źródeł nieformalnych przedstawia rysunek 4.17.

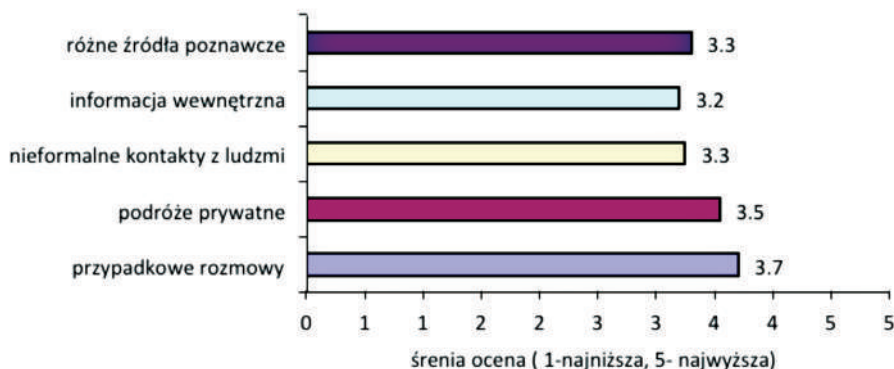
Rys. 4.17. Ocena rzetelności źródeł nieformalnych



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

W ocenie zrozumiałości źródeł nieformalnych najwyżej oceniono przypadkowe rozmowy (średnia ocena 3,7) oraz podróże prywatne (3,5). Średnią ocenę zrozumiałości źródeł nieformalnych przedstawia rysunek 4.18.

Rys. 4.18. Ocena zrozumiałości źródeł nieformalnych



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Determinanty wykorzystania informacji

Zadaniem respondentów było wskazanie wśród wymienionych w kwestionariuszu wywiadu ankietowego tych barier, które ich zdaniem stanowią utrudnienie dla przepływu informacji formalnych i nieformalnych.

Badani przedsiębiorcy wskazywali na zupełnie różne utrudnienia dla przepływu informacji formalnych i nieformalnych. Najczęściej wskazywane bariery w przepływie informacji formalnych to zdaniem respondentów:

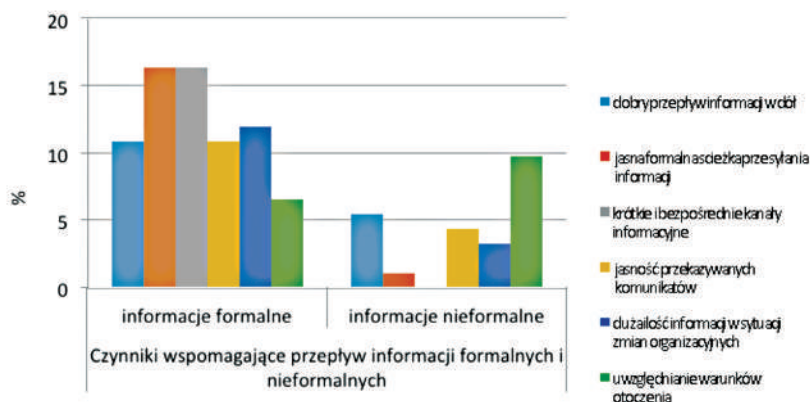
- spóźnione lub przedwczesne terminy 15,2 %
 - niejasne, dwuznaczne, niekompletne informacje 14,1 %
 - zbyt duża ilość komunikatów przekazywana w tym samym czasie 13,0 %
 - nieznanomość celów i strategii przedsiębiorstwa wśród pracowników 12,0 %
- odp.

Największą barierą w przepływie informacji nieformalnych wg badanych są:

- zniekształcanie faktów 13,0%
 - zniekształcenia wynikające z dużej ilości „pośredników”, 12,0%
 - opory odbiorców wobec informacji sprzecznych z ich wartościami i celami 8,7%
 - cenzura dostarczanych informacji 7,6%
- odp.

Spośród wymienionych w kwestionariuszu wywiadu ankietowego przykładów komunikowania pionowego - w dół, Respondenci mieli wskazać główne czynniki wspomagające przepływ informacji ze źródeł formalnych i nieformalnych. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.19.

Rys. 4.19. Czynniki wspomagające przepływ informacji formalnych i nieformalnych



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

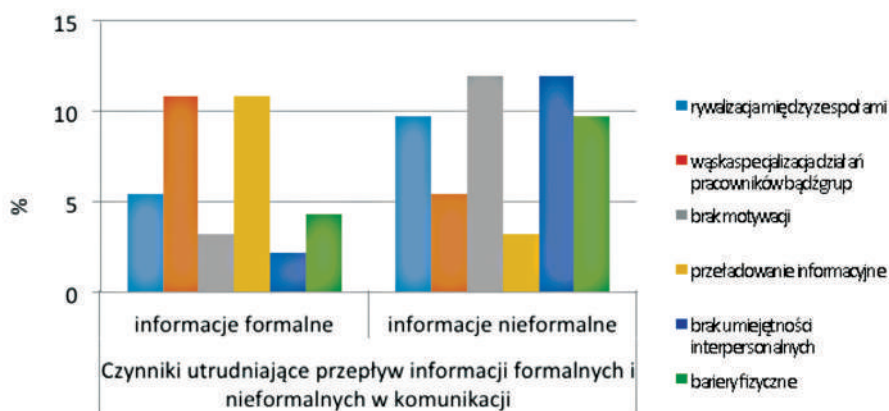
Przepływ informacji ze źródeł formalnych zdaniem odpowiadających przedsiębiorców wspomagają głównie takie czynniki jak:

- jasna formalna ścieżka przesyłania informacji 16,3%
 - krótkie i bezpośrednie kanały informacyjne 16,3%
 - duża ilość informacji w sytuacji zmian organizacyjnych 12,0%
- odp.

Głównym czynnikiem wspomagającym przepływ informacji ze źródeł nieformalnych jest zdaniem badanych uwzględnianie warunków otoczenia – 9,8% wskazań.

Respondenci wskazywali także czynniki utrudniające przepływ informacji formalnych i nieformalnych w komunikowaniu poziomym. Odpowiadający wskazali, że spośród wskazanych czynników głównymi czynnikami utrudniającymi przepływ informacji formalnych są: wąska specjalizacja działań pracowników bądź grup oraz przetładowanie informacyjne – po 10,9 % odpowiedzi. Brak motywacji i brak umiejętności interpersonalnych to najczęściej wskazywane czynniki utrudniające przepływ informacji nieformalnych w komunikowaniu poziomym w przedsiębiorstwie – po 12,0 % odpowiedzi (rysunek 4.20).

Rys. 4.20. Czynniki utrudniające przepływ informacji formalnych i nieformalnych w komunikowaniu poziomym



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

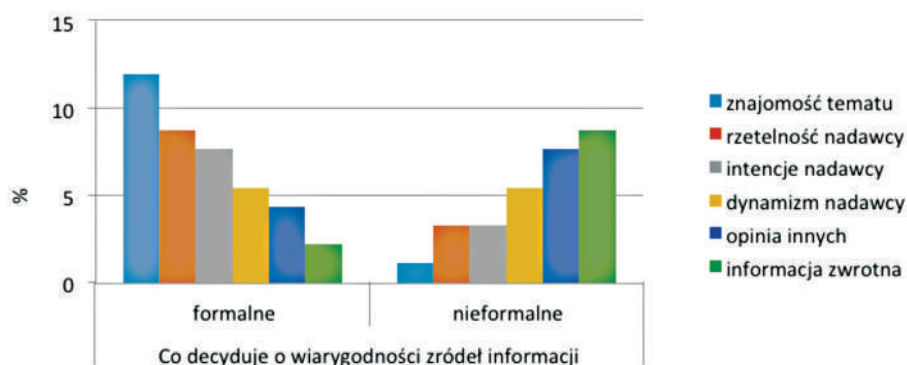
O wiarygodności formalnych źródeł informacji zdaniem odpowiadających przedsiębiorców decydują przede wszystkim takie czynniki jak :

- znajomość tematu, o którym jest mowa -12,0%
- rzetelność nadawcy jako źródła informacji, związana z postrzeganiem takich cech nadawcy, jak odpowiedzialność i konsekwencja - 8,7%
- intencje nadawcy - dla odbiorcy istotne jest, czy motyw nadawcy są całkowicie egoistyczne, czy też nie - 7,6% wskazań.

Spośród wymienionych w kwestionariuszu wywiadu ankietowego czynników decydujących o wiarygodności źródeł nieformalnych informacji respondenci najczęściej wskazywali, iż decydujący wpływ ma:

- opinia innych ludzi – jeśli inni ludzie uważają nadawcę za osobę godną zaufania, my również będziemy postrzegać go jako wiarygodnego – 7,6%
- oraz informacja zwrotna – zdobywanie informacji zwrotnych o tym, jak odbiorca reaguje na przekaz – 8,7% odp. (rysunek 4.21)

Rys. 4.21. Czynniki decydujące o wiarygodności źródła informacji



źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Ponad połowa przedsiębiorstw (62,5% badanych) potwierdziła pozytywny wpływ informacji pozyskiwanych drogą nieformalną na rozwój organizacji, przy czym podkreślano ich duże znaczenie dla sukcesów przedsiębiorstwa. Aż 57,14% respondentów oceniło, że nieformalne kanały informacyjne działają szybciej niż formalne. Informacje pozyskiwane drogą nieformalną uznano za wiarygodne 69,65% i tylko 23,16% z nich uważało, że istnieje konieczność weryfikacji takich informacji u źródła. Natomiast na potrzebę weryfikacji informacji nieformalnych u źródła wskazało 66,07% respondentów. Badani przedsiębiorcy w większości korzystają z nieformalnych źródeł informacji pozyskując dane o dostawcach (73,22%), nowych technologiach (57,15%) oraz nowych pracownikach (66,07%). W mniejszym stopniu deklarują oni korzystanie z nieformalnych kanałów w przypadku pozyskiwania informacji o nowych produktach konkurencji (37,50%) oraz o najnowszych trendach w branży (41,07%). Większość respondentów podało, że można polegać na informacjach ze źródeł nieformalnych (69,65%). Szczególnie cenna jest informacja branżowa o firmach zewnętrznych otoczenia gospodarczego z zewnątrz.

5. Kapitał społeczny i innowacyjność – wyniki badania

5.1 Pomiar kapitału społecznego

Badacze ciągle nie są zgodni, co do metody pomiaru kapitału społecznego, która gwarantowałaby z jednej strony intersubiektywność, z drugiej maksimum istotnych, wpływających na wartość kapitału społecznego zjawisk. Istotne braki metodologiczne zaznaczają się nawet w dokumentach programów mających na celu wspieranie rozwoju k.s. (np. w podręczniku wskaźników Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki wytykano brak wskaźników dot. integracji społecznej w zakresie kapitału społecznego) (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2008). Z punktu widzenia badania problematyki zaufania i innowacyjności problemy pomiaru wartości kapitału społecznego są centralną kwestią analizy, zwłaszcza zważywszy na bogactwo terminologiczne w tym zakresie (Fine 2001: 175).

Tworząc metody pomiaru kapitału społecznego można posłużyć się metodologią teorii ugruntowanej. Jej podstawą jest założenie, że budowanie teorii jest procesem, a samo zbieranie danych, budowanie hipotez i ich weryfikacja nie są wyraźnie rozdzielone w czasie. Poszukuje się tzw. *podstawowego procesu społecznego* (ang.: *basic social process*), wokół którego tworzy się całą teorię (Konecki 2000). W tym kontekście, kapitał społeczny może też być utożsamiany z zbiorem wspólnych na danym terenie, mieście, regionie, kraju czy grupie krajów wartości. Takie zbiorowe wartości niematerialne umożliwiają komunikację i wymianę, które mogą odbywać się bez formalnych, sztywnych umów. Kapitał społeczny może też być uznany za zachowania lojalnościowe wobec grupy (przykładem może być cech lub, historycznie, Hanza). Rodzaj i charakter relacji społecznych zależy od panujących wartości i przekonań, niepisanych norm i konwencji (Andersson, Curley, Formica 2010: 54-55).

W praktyce pomiaru kapitału społecznego możliwe jest wyodrębnienie pięciu wymiarów stowarzyszeniowo-obywatelskiego k.s., które posłużyć mogą jako estymatory jego wartości, jest to:

- członkostwo w organizacjach społecznych, samorządowych lub politycznych (mierzone deklaracjami przynależności i aktywnego działania w tych organizacjach oraz pełnienia w nich funkcji z wyboru lub nominacji);
- aktywność polityczna w skali społeczności lokalnej (mierzona deklaracjami udziału w wyborach samorządowych);
- aktywność polityczna w skali kraju (mierzona deklaracjami udziału w wyborach parlamentarnych);
- wspieranie organizacji społecznych (mierzone deklaracjami wpłaty pieniędzy na rzecz organizacji opieki społecznej lub na jakiś cel charytatywny);
- zaufanie do władz lokalnych (CBOS 2008: 2-3).

Wartość kapitału społecznego zależy od wartości sieci efektywnych powiązań. Bourdieu pisze o tym, że dwie osoby obdarzone takim samym (równoważnym) kapitałem ogólnym mogą różnić się między sobą wartościami poszczególnych jego typów; jeden może posiadać więcej kapitału ekonomicznego i mniejsze zasoby kapitału kulturowego, a drugi odwrotnie – może mieć niewielki kapitał w znaczeniu gospodarczym i duże zasoby kapitału kulturowego (Fine 2001: 57). W związku z tym, by rzetelnie mierzyć wartość (i określać jakość) kapitału społecznego, nie wystarczą wskaźniki odzwierciedlające sytuację ekonomiczną. Lepszymi estymatorami można posłużyć się bazując na Human Development Index (HDI) Organizacji Narodów Zjednoczonych. HDI mierzy bowiem jakość życia obywateli i porównuje pod tym względem pozycję państw świata. HDI bierze pod uwagę takie wskaźniki jak długość życia, umiejętności dorosłych, kwestie równości płci, bezpieczeństwa dochodów. HDI bierze pod uwagę także czynniki ekonomiczne, choć nie są one najważniejszymi, które świadczyłyby o jakości życia. Poziom rozwoju społecznego określany w oparciu o indeks HDI publikowany przez Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). W roku przystąpienia do Unii Europejskiej pod względem rozwoju społecznego Polska znajdowała się na 37 miejscu na świecie (Ministerstwo Rozwoju regionalnego 2007: 39). Podobnymi narzędziami posługuje się Czapiński w badaniach jakości życia w Polsce. Czapiński zwraca uwagę, że zarówno w badaniach przeprowadzonych w latach 1993-1994, jak i w trzyletnim panelu 1995-1997, wzrost wskaźników dobrostanu zakorzeniony jest niemal wyłącznie lub głównie w czynnikach wewnętrznych (zależy od wyjściowego stanu tych wskaźników: im słabsza wola życia w pierwszym pomiarze tym silniejsza w drugim), natomiast ich spadek warunkowany jest bardziej przez czynniki zewnętrzne: im większy przyrost stresu życiowego między dwoma pomiarami i im większy stres w pierwszym pomiarze tym większy spadek woli życia w kolejnym pomiarze (Czapiński 1998: 11-12).

Kolejną metodą pozwalającą na szacowanie wartości kapitału społecznego są analizy oparte na społecznej strukturze akumulacji (SSA) opierają się na długoterminowych determinantach wzrostu gospodarek i polegają na analizie różnic społecznych i gospodarczych występujących w badanych gospodarkach (Kotz, McDonough, Reich 2004).

Problematyka równości płci, która jest niezwykle istotna w badaniach kapitału społecznego (vide HDI) poruszana jest w badaniach nad orientacją na dominację (SOD) społeczną. Wyniki tych badań w Polsce są spójne z wynikami badań w innych krajach

świata. Wynika z nich, że kobiety są generalnie bardziej egalitarne od mężczyzn. Orientacja na dominację społeczną okazała się bardzo słabym i gorszym niż prawicowy autorytaryzm predykatorem intencji wyborczych. W innych badaniach SDO okazała się predykatorem uprzedzeń: wrogiego seksizmu, klasizmu (uprzedzenia wobec ubogich) i homofobii (Klebaniuk 2011: 37-38). Podkreśla się, że kobiety częściej też przejawiają postawy altruistyczne (Dufwenberg, Muren 2003: 18). Jednak badania przeprowadzone na wyższych uczelniach udowodniły, że wyższy udział kobiet nie daje automatycznie gwarancji większych pozytywnych efektów w postaci zmniejszenia się praktyk dyskryminacyjnych (Etzkowitz, Kemelgor, Uzzi 2003: 177). Przykładowo, w Stanach Zjednoczonych kwestia płci ma na rynku pracy w duże znaczenie, głównie ze względu na implikacje w zakresie wysokości dochodów, możliwości awansu czy – ogólnie – pozycję społeczną (Albelda, Tilly 2004: 228). Wbrew panującym przekonaniom, kobiety częściej traktowane są w sposób dla nich korzystny. Należy zatem zachować ostrożność przy wyciąganiu dalej idących wniosków (Dufwenberg, Muren 2003: 24). Inaczej przedstawia się problematyka dyskryminacji, jeśli wziąć pod uwagę kwestie wieku. Pracownicy w starszym wieku mogą często być przedmiotem dyskryminacji, tak ze względu na samą przynależność do starszej grupy wiekowej (ze strony pracodawcy, czy młodszych współpracowników), jak i ze względu na formalne ograniczenia możliwości zatrudniania takich osób związane ze stawkami ubezpieczeń, kwestiami ochrony pracy i bhp, czy kosztami przystosowania stanowisk pracy do wyższych wymagań osób starszych. Już samo ustalenie zakresu wymagań na konkretnym stanowisku pracy, zestawu cech tego stanowiska, jest postrzegane przez przedsiębiorcę, jako koszt (Lahey 2008: 46-47).

Innym wskaźnikiem, o którym warto wspomnieć jest Genuine Progress Indicator (GPI) opisujący sytuację gospodarstw domowych (mierzy między innymi wartość pracy na rzecz gospodarstwa domowego związanych z wychowywaniem dzieci, wartością wolontariatu itp.). GPI bierze pod uwagę (jako czynniki negatywnie wpływające na jakość życia) koszty zanieczyszczenia środowiska, problemy przestępczości, hałasu. Oprócz tych alternatywnych sposobów pomiaru jakości życia istnieje cały szereg wskaźników wykorzystywanych przez rządy oraz instytucje i organizacje międzynarodowe (jak np. IMF, OECD czy WB, a nawet Międzynarodowa Konfederacja Wolnych Związków Zawodowych, Amnesty International, czy World Wildlife Fund) które monitorują jakość życia, problemy związane z otoczeniem prawnym, środowiskiem pracy i środowiskiem naturalnym wpływającym na jakość życia (Robbins 2002: 379-380). Nieco inną koncepcję prezentują autorzy Podręcznika Oslo proponując, aby koncentrować się na pytaniach obejmujących kwestie dotyczące stopnia sformalizowania relacji (na przykład o zawieranie formalnych umów, stanowią – ich zdaniem – uzupełnienie informacji o społecznych i kulturowych wartościach oraz o stopniu zaufania). Proponują także, aby badać kwestie doboru partnera biznesowego; w jaki sposób dany partner został dobrany (Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2006: 90).

Zdaniem badaczy, najtrudniejszy jest pomiar kapitału społecznego w krajach słabo rozwiniętych, o wyższym udziale rolnictwa w tworzeniu PKB. Wymaga odpowiedzi nie tylko dotyczącej sposobu pomiaru kapitału społecznego i innowacji w biednych społecznościach rolniczych, ale także określenia wpływu czynników zewnętrznych na lokalną strukturę oraz relacji między kapitałem społecznym i innowacyjnością w zakresie rolnictwa

w ogóle. Hartmann i Arata przetestowali w tym zakresie kwestionariusz składający się z 89 pytań dotyczących różnych wymiarów kapitału społecznego i innowacji. Ankietyzację przeprowadzono w rolniczej dolinie Cháparra na południu Peru. Przeprowadzono dogłębną analizę zachowań innowacyjnych rolników i wskaźników określających ich relacje i kapitał społeczny. Analiza ujawniła silny wpływ kapitału społecznego i istotne korelacje między sieciami relacji rolników i ich działalnością innowacyjną. Badanie wskazało także na znaczenie badania wpływu istniejących struktur społecznych na kapitał społeczny, w tym wpływ zarówno negatywny, jak i pozytywny. Badanie dało także przyczynek do zrozumienia złożonych relacji między kapitałem społecznym i innowacyjnością w kontekście wspierania projektów związanych ze zrównoważonym rozwojem (Hartmann, Arata 2011). Dla badania wpływu struktur społecznych na kapitał społeczny może być wykorzystywany internet. Analiza internetu niesie informacje nie tylko na temat otoczenia rynkowego, lecz o samej organizacji. Analiza niejawnych społeczności sieciowych stanowić może podstawę tworzenia rozwiązań takich jak Business Intelligence (Pawełoszek-Korek 2007: 252).

Badania obejmujące kwestie wzajemnego oddziaływania kapitału społecznego, innowacji i dochodu per capita w krajach Unii Europejskiej pokazały, że innowacje stanowią ważny mechanizm pozwalający przekształcać kapitał społeczny w efekty w postaci wyższych dochodów per capita. Badania, które obejmowały 102 regiony w UE w latach 1990-2002 wykazały, że wzrost intensywności innowacyjnej skutkuje wyższymi dochodami per capita a na ten wzrost pośredni wpływ ma kapitał społeczny wspierający procesy innowacyjne. Badania pokazały, że w analizowanych krajach UE nie istniał bezpośredni wpływ kapitału społecznego na wzrost dochodów per capita (Akçomak, ter Weel: 2008).

W praktyce, chcąc mierzyć i porównywać (np. w ujęciu międzynarodowym) kapitał społeczny, z jednej strony stosuje się analizę statystyczną dużych zbiorów danych, analizę regresji, danych z badań ilościowych, danych statystycznych, z drugiej – metody eksperckie i heurystyczne. Uzyskuje się w ten sposób informację, że (w analizowanych wymiarach, np. aktywności obywatelskiej przejawiającej się uczestnictwem w pracach organizacji pożytku publicznego) kapitał społeczny koreluje ze stopniem rozwoju regionalnego. Często jednak, podobne podejście abstrahuje od kwestii jakościowych i jasnych zależności przyczynowo -skutkowych. W tym podejściu brakuje treści kontekstowej, a zasadniczy problem jest nie tylko pochodną struktury stochastycznej, ale wpisane w to podejście założenie o determinizmie rozwoju społeczno-gospodarczego. Modele tego typu pomijają wiele istotnych zmiennych. Alternatywnym podejściem jest analiza czynnikowa, która jednak nie jest popularną metodą w badaniach ekonomicznych. Analiza czynnikowa opiera się na redukcji większej liczby zmiennych losowych do mniejszego zbioru. Ta redukcja odzwierciedla fakt, że część badanych zmiennych reprezentuje zmienność tych samych czynników, zatem zmienne uważane za losowe nie są od siebie niezależne. Analiza czynnikowa może zidentyfikować zarówno same typy więzi, jak i np. wartości, czy inne cechy społeczno-ekonomiczne badanych jednostek. W badaniach często koncentruje się na wybranych wskaźnikach ilościowych opisujących kapitał intelektualny, które traktowane są jako pośrednio wskazujące na pewne wymiary k.s. Wskaźniki ilościowe są ciągle najbardziej popularnymi dla oceny kapitału

intelektualnego. Przypisywanie im jednak nadmiernej wagi odwraca uwagę często od kwestii najistotniejszych, od zachodzących relacji przyczynowo - skutkowych. Relacje między czynnikami budującymi kapitał intelektualny są na tyle złożone, że praktycznie nie pozwalają na stworzenie zintegrowanego wskaźnika pozwalającego na rzetelną ocenę (i porównania) kapitału intelektualnego; np. niemożliwym jest zmierzenie zjawiska organizacyjnego uczenia się za pomocą pojedynczego wskaźnika. Socjologowie wyróżniają wymiary kapitału intelektualnego: typy wiedzy oraz poziomy analizy wiedzy i świadomości tej wiedzy („wiedzenia”) (Dobija, 2004: 39-40). Wynika stąd, że wskazanie uniwersalnego zestawu wskaźników dla wszystkich branż jest niemożliwe, ale zaleca się, aby w systemie pomiarowym wykorzystywane były wskaźniki uniwersalne. Można tu wymienić np. liczbę zatrudnionych osób o określonych kompetencjach lub poziomie wykształcenia, liczbę zgłoszeń patentowych, liczbę wprowadzonych nowych lub istotnie ulepszonych produktów, liczbę realizowanych projektów B+R czy liczbę porozumień o współpracy w projektach B+R (Fazlagić 2005).

Opis oddziaływań zazwyczaj ma charakter jakościowy (a czasami trudno oprzeć się wrażeniu braku uporządkowania analizowanych kwestii) z empirycznego punktu widzenia, identyfikując i analizując oddziaływanie, wymagane jest, aby zastosować następujące zasady postępowania:

- analizować można wyłącznie dobrze zdefiniowany i jednoznacznie opisany zbiór możliwych do realizacji opcji metod badawczych;
- wybierane metody mają wpływ na badane obiekty (respondentów, aktorów oddziaływań społecznych), stąd należy uwzględniać zróżnicowanie opcji wyboru w stosowanych narzędziach badawczych (takich jak stosowane w kafeteriach i opcjach odpowiedzi);
- należy uwzględnić, że dystans semantyczny między dowolnymi dwoma podmiotami (aktorami) społecznymi służy jako wskaźnik konfliktu;
- dla identyfikacji podobieństw i różnic między poszczególnymi podmiotami (aktorami) społecznymi może być użyty rozmyty algorytm grupujący.

Pierwszym krokiem jednak musi być zidentyfikowanie i opisanie społecznego wpływu zastosowania różnych opcji i ich wpływu na zachowanie aktorów społecznych (Munda 2008: 164). Czyni się to zazwyczaj badając reprezentatywną próbę warstwowo-losową. Pozwala ona na zredukowanie liczby badanych podmiotów, co redukuje koszty badań, a głównie pracochłonności. Metoda ta pozwala uzyskać precyzyjne wyniki w wybranych warstwach (podzbiorowościach), np. o znacznym potencjale ekonomicznym, zmniejszając jednocześnie liczbę badanych jednostek w wielotysięcznych nieraz grupach o homogenicznym charakterze (Nałęcz, Adach –Stankiewicz, Kaczorowski 2006: 297).

W praktyce, wykorzystuje się elementy badań kapitału intelektualnego, zwłaszcza w kontekście zarządzania innowacjami (zatem i kształtowania relacji) i na ich podstawie określa się miary kapitału społecznego; np. wykorzystać można badanie czasu trwania powiązania zewnętrznego, wyniki takiego badania pośrednio wskazują bowiem na poziom zaufania w obrębie danej, badanej relacji. Ma to szczególne zastosowanie

w badaniu relacji zewnętrznych, powiązań kooperacyjnych i struktur takich jak klastry. Kapitał społeczny jest kluczowym czynnikiem w tworzeniu klastrów (szerzej: Ramka F).

RAMKA F: Kapitał społeczny, jako podstawa kultury współpracy i tworzenia klastrów

Jednym z obszarów zainteresowań Komisji Europejskiej jest wzmocnienie kondycji przedsiębiorstw poprzez wspieranie ich współpracy. Celem jest przede wszystkim tworzenie klastrów, konsorcjów przedsiębiorstw, czy porozumień o współpracy. Jednak skłonność do współpracy jest przede wszystkim pochodną kapitału społecznego. Wiadomym jest, że istnieje duży potencjał przedsiębiorstw, które działając w tej samej branży w danym regionie najczęściej ze sobą konkurują zamiast współpracować.¹ Potencjalna współpraca może przybierać formy struktur klastrowych. Działalność w kastrze zachęca do szybszego rozprzestrzeniania się najlepszych praktyk, co jednak nie jest tożsame z dyfuzją innowacji (Andersson, Curley, Formica, 2010: 63). Jednak tworzenie kultury współpracy wymaga innego podejścia niż to, które realizowane jest w efekcie wdrażanych funduszy strukturalnych, gdzie największy nacisk położony jest na inwestycje, zaś podnoszenie kwalifikacji kadr przybiera formy karykaturalne. Podnoszenie kompetencji społecznych, w tym zdolności do współpracy wymaga działań, które same w sobie będą innowacjami społecznymi. Oferowane „na rynku” instrumenty wsparcia, nakierowane często na tworzenie i rozwój czynników motywujących do podejmowania współpracy, bez solidnej dawki kapitału społecznego są nieefektywne. Wydaje się, że przynajmniej w przypadku polskich przedsiębiorstw świadomość związków między współpracą z otoczeniem a pozycją konkurencyjną jest niska; być może to przekonanie ugruntowane jest w racjonalnych reakcjach na czynniki występujące w otoczeniu rynkowym, w tym także w intensywnym implementowaniu na polski grunt założeń skrajnie liberalnych i osłabiających więzi społeczne. Ciekawym przykładem może tu być chiński „kapitalizm państwowy”, gdzie burzliwy rozwój przedsiębiorstw opiera się na twardych zasadach taylorizmu przenoszonych także na stosunki społeczne.

W praktyce wsparcia klastrów należy mieć na uwadze fakt, że klaster powinien przede wszystkim koncentrować się na stworzeniu rozwiązania specyficznych dla danej grupy podmiotów problemów. Obszary współpracy powinny być jasno określone i muszą odpowiadać na rzeczywiste potrzeby konkretnych uczestników klastra. Takie miękkie cechy jak budowanie relacji, nawiązywanie kontaktów i dialog decydują o sukcesie klastra. Ważnym problemem są bariery mentalnościowe; takowe zwłaszcza na początku tworzenia się inicjatywy mogą szybko doprowadzić do jej upadku; zwłaszcza w Polsce, gdzie firmy w bardzo ograniczonym zakresie współpracują ze sobą zwracając szczególną uwagę na kwestie konkurencyjności a nie współpracy (Hołub-Iwan, Małachowska, 2008: 19). Eksperci są zdania, że „[...] klastry mogą powstawać

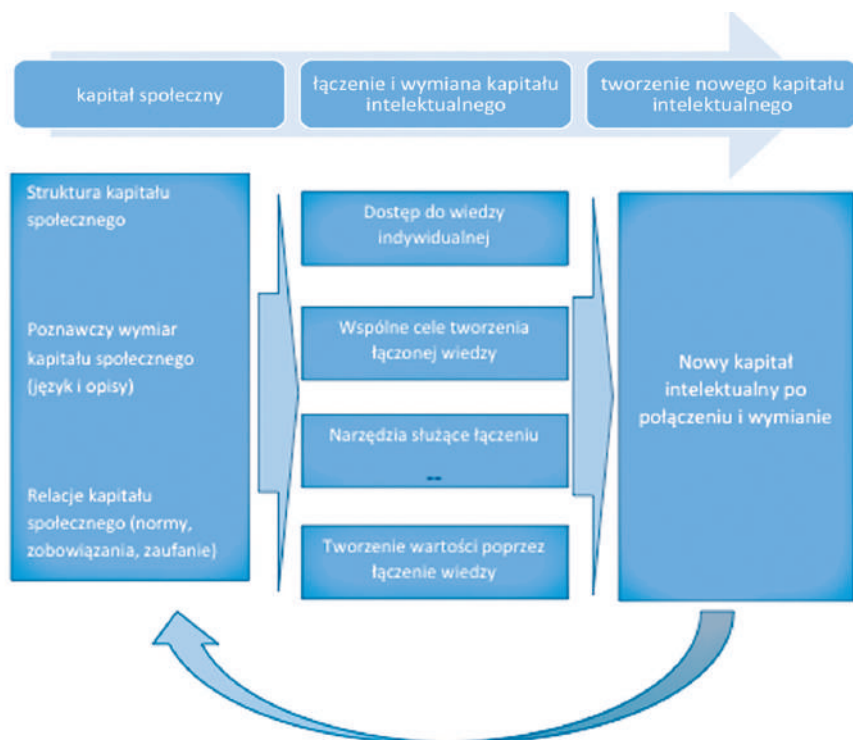
¹ Wnioski z konferencji Klastry - partnerstwo i konkurencja, podsumowanie warszawskiej konferencji z 16 października 2006 r. W konferencji wzięli udział m.in. Tomasz Gut (Prezes Zarządu Tarnowskiego Klastra Przemysłowego „Plastikowa Dolina” S.A. w Tarnowie) z wystąpieniem Klaster przemysłowy - szansa na rozwój (sub)regionu czy zagrożenie monokulturą gospodarczą, Luk Palmen (Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A. w Katowicach) prezentujący referat pn. Klastry na Śląsku - teoria, praktyka, rekomendacje oraz Maciej Stachowiak (ELAB Efektywna Komunikacja z Gdyni) z wystąpieniem Klaster ICT Pomierania - dlaczego klastry?

w sposób oddolny, gdy na danym terenie określona branża jest odpowiednio licznie reprezentowana" (sic!). Barrierami dla rozwoju tego typu organizacji jest między innymi deficyt w 'dostępie do odpowiednio przygotowanych kadr i brak kompetentnych menedżerów doświadczonych w zarządzaniu klastrami. Poważnym problemem jest brak doświadczeń w tworzeniu relacji między nauką a podmiotami gospodarczymi (Duczmał, Potwora, 2011: 174). Firmy w klastrze zazwyczaj specjalizują się, co w efekcie sprawia, że dzielą się zadaniami w ramach współpracy klastrowej. Taka specjalizacja wykształca kooperację pionową, jak i poziomą w ramach łańcucha wartości klastra, dodatkowo generując kapitał społeczny wewnątrz takiej organizacji (Frankowska, 2012: 60).

Porównując na przykład klastry i sieci współpracy w Niemczech i w Korei można wyróżnić wiele cech wspólnych, które charakteryzują tego typu organizacje także w przypadkach innych krajów zajmujących wysokie pozycje w rankingach innowacyjności. Wśród najważniejszych należy wymienić cel krajowej polityki klastrowej, jakim jest podniesienie poziomu innowacyjności i konkurencyjności MSP. Klastry stają się siłą napędową innowacji, a personel zarządzający klastrem jest ważną siłą napędową działań w samym klastrze. Ponadto personel zarządzający klastrem jest zazwyczaj inicjatorem współpracy międzynarodowej. Zarówno polityka klastrowa, jak i same klastry różnią się między sobą między innymi pod względem wpływu podmiotów politycznych oraz podlegających im instytucji na aktorów klastra, wiekiem, typologią i genezą klastrow, udziałem przedsiębiorstw sektora MSP z branży high-tech w klastrach. W niektórych krajach klastry są niezwykle silnie uzależnione od polityki oraz administracji publicznej – tak jest na przykład w Polsce, gdzie większość klastrow powstaje w odpowiedzi na stworzone narzędzia pozwalające dofinansować wspólne zakupy maszyn i urządzeń. W różnych krajach są też różne formy współpracy wewnątrz klastra (Meier zu Köcker, Garnatz, 2011: 64). Przykładem bardzo specyficznych form współpracy, gdzie istotą jest rozwój relacji i integracji i gdzie wskazuje się wprost na znaczenie przepływu informacji są japońskie grupy spółek – keiretsu. Keiretsu może integrować zarówno pionowo, jak i poziomo. Integracja wertykalna pozwala na przepływ tak samej informacji, jak i innych zasobów niezbędnych dla tworzenia i rozwoju aliansu. Umiejętności związane z poruszaniem się w relacjach w ramach keiretsu pozwalają przedsiębiorstwu na realizację przedsięwzięć, które nie miałyby możliwości zaistnienia, gdyby firma działała poza ugrupowaniem (Lincoln, Gerlach, 2004: 365). Prawdą jest, że prowadząc badania koncentrujące się na problematyce klastrow, czy specjalizacji regionalnych, nie sposób abstrahować od analiz wiodących sektorów, dostępnych technologii. Jednak wiele badaczy pomija tak ważne zagadnienia jak stosunki pracy czy charakterystyczne formy konkurencji. Gospodarki opierają się na kluczowych sektorach wykorzystujących konkretne technologie produkcji, gdzie zazwyczaj dominuje jeden lub kilka sektorów „tradycyjnych” opartych na produkcji lub na usługach. Jednak bez względu na to, jaki sektor „tradycyjny” dominuje, już praktycznie każdy z nich opiera się w dużej mierze na technologiach informacyjnych. Technologie te pozwalają na derutynizację i destandaryzację procesów pracy i chociażby z tego powodu warto im się przyjrzeć. Ciekawym jest bowiem, czy i w jaki sposób technologie te oddziałują na stosunki społeczne, na potencjał kreowania związków kooperacyjnych, słowem na pochodne kapitału społecznego.

Kapitał społeczny jest określany, jako jeden z najważniejszych atrybutów sukcesu klastra (Andersson, Curley, Formica 2010: 54-55). Kapitał społeczny – oznacza wyso-ki poziom zaufania pomiędzy uczestnikami klastra oraz ich gotowość do: interakcji, podejmowania wspólnych działań i aktywnego uczestniczenia w wymianie informacji (Soliński, Konkurencja, kooperacja, innowacyjność). Z powiązań kapitału społecznego i innowacyjności (w tym zarządzania kapitałem intelektualnym) wynika też możliwość odwrotnego, w stosunku do opisanego, kierunku analizy. Wskazują na to badania przeprowadzone przez uniwersytet w Tartu. Istotną nowością w pomiarze wpływu ka-pitału społecznego na innowacyjność było zastosowanie kompleksowego podejścia polegającego na analizie 20 wskaźników zamiast jednego indeksu zintegrowanego; takie kwestie, jak kapitał ludzki i działalność B+R były także włączone w analizę, jako czynnik innowacji. Ponadto analizowano dane z Eurostatu oraz Europejskiego Sondażu Społecznego. Wyniki badań nie tylko wspierają tezę, że kapitał społeczny rzeczywiście wpływa na działalność innowacyjną, ale wskazano, że różne wymiary kapitału społecz-nego mają odmienne skutki dla innowacji (Kaasa 2007: 3). Kapitał społeczny staje się swego rodzaju integratorem wiedzy w organizacji (rys. 5.1.)

Rys. 5.1. Kapitał społeczny jako integrator wiedzy



źródło: opracowanie własne na podstawie D. Dobija, Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, WSPiZ, Warszawa 2004, s.41

Tab. 5.1. Indeks uogólnionego zaufania w krajach OECD i gospodarkach krajów b. bloku wschodniego

	Indeks zaufania 1995
Średnia dla krajów OECD	43,7
Ukraina	31
Serbia i Czarnogóra	30,2
Bulgaria	28,6
Czechy	28,5
Albania	27
Słowacja	27
Chorwacja	25,1
Armenia	24,7
Łotwa	24,7
Białoruś	24,1
Rosja	23,9
Gruzja	23,4
Węgry	22,7
Mołdawia	22,2
Litwa	21,9
Estonia	21,5
Azerbejdżan	20,5
Rumunia	18,7
Polska	17,9
Słowenia	15,5
Macedonia	8,2

Źródło: opracowanie na podstawie Martin Raiser, Social Capital and Economic Performance in Transition Economies w: Dario Castiglione, Jan W. van Deth, Guglielmo Wolleb, Social Capital, Oxford University Press, New York 2008, s.499

Określając kapitał społeczny warto odnieść się do tzw. indeksu uogólnionego zaufania. Indeks ten pokazuje relacje między poszczególnymi państwami w odniesieniu do zaufania będącego cechą danej społeczności. W dużym stopniu to zaufanie znajduje następnie swoje „zastosowanie” w relacjach w biznesie. W tabeli 5.1. przedstawiono indeks uogólnionego zaufania wybranych gospodarek w porównaniu do średniej dla krajów OECD.

U podstaw metodologicznej złożoności problemu pomiaru kapitału społecznego leży fakt, że na sposób pomiaru wpływają postawy badawczy, kwestie zróżnicowanych działań, jakie należy brać pod uwagę, struktur, preferencji osobistych badanych, ich postaw, wpływu kultury itp. Proste „zliczanie” interakcji między podmiotami nie wydaje się wystarczające, a problematycznym jest sposób „przeliczania” jednych form k.s. na inne; przykładowo: jak porównać kwestie aktywności obywatelskiej wyrażającej się w kilku wymiarach – udziałem w wyborach, pracą w organizacjach pożytku publicznego i dobroczynnością? (Fine 2001: 176). Dynamikę społecznych interakcji można mierzyć także w modelach, w których wbudowane są niektóre z parametrów charakteryzujących populację – np. dynamika urodzeń, czy kwestie związane z migracjami. Procesy te mogą dostarczyć przydatnych narzędzi do modelowania interakcji czynników poza mikroekonomicznych (Aoki 1996: 177). W praktyce badacza społecznego zastosowanie ma też określenie (w badaniu sondażowym) kwestii partycypacji w akcjach o charakterze społecznym. Catts proponuje włączanie następujących kwestii do badań kapitału społecznego:

- podpisywanie petycji w ciągu ostatniego roku (ostatnich 12 miesięcy);
- liczba przypadków uczestnictwa w publicznych spotkaniach omawiających problemu lokalnej społeczności (np. szkoły lub gminy) w ciągu ostatnich 12 miesięcy;
- działania na zasadzie wolontariatu;
- stopień zaangażowania w działalność formalnych stowarzyszeń świeckich (Catts 2007: 18).

W Australii kafeerie w badaniach k.s. obejmują następujące kwestie:

- czy badany uczestniczy w pracach komitetów organizacyjnych lokalnych grup lub organizacji;
- czy badany uczestniczył w projekcie w swojej okolicy (np. dotyczącym stworzenia klubu młodzieżowego, miejsca rekreacji dla osób niepełnosprawnych itp) (Catts 2007: 18).

Badający charakterystykę zaangażowania jednostek w sprawy publiczne wykorzystują bogatą wiedzę związaną z problematyką społeczeństwa obywatelskiego, kapitału społecznego czy trzeciego sektora (Frieske, Poławski, Sroka 2008: 8). Dla pomiaru partycypacji w działalności organizacjach społecznych oraz dla określenia aktywności członków tych organizacji bierze się pod uwagę następujące typy organizacji:

- kościół lub organizacje religijne;
- organizacje sportowe;
- organizacje związane ze sztuką, muzyką lub edukacją;

- związki zawodowe;
- partie polityczne;
- organizacje proekologiczne;
- stowarzyszenia zawodowe;
- organizacje charytatywne;
- wszelkie inne organizacje społeczne (Dowley, Silver 2003: 98-99).

Pomiar stopnia zaangażowania obywateli w działalność trzeciego sektora nie zawsze jednak musi być dobrym estymatorem kapitału społecznego. Na początku lat 90. XX wieku w Polsce zaczęła lawinowo rosnąć liczba organizacji społecznych*. Nie wydaje się jednak, że liczba organizacji wynikała bezpośrednio ze wzrostu kapitału społecznego czy solidarności społecznej. Po prostu doszło do zinstytucjonalizowania i profesjonalizacji zjawisk występujących dotąd w nieustrukturyzowanej formie. Dodatkowo, zmiany prawno-organizacyjne państwa spowodowały stworzenie możliwości funkcjonowania organizacji quasi komercyjnych pod postacią organizacji społecznych, a zwłaszcza fundacji. Taka możliwość pozwalała na – jak to się obecnie określa – optymalizację podatkową działalności bez potrzeby internacjonalizacji tej działalności. Za taką interpretacją wzrostu liczby organizacji pozarządowych świadczyć może fakt, że pomimo liczebnego rozwoju trzeciego sektora, poziom zaufania do instytucji był stale bardzo niski. Być może działalność niektórych instytucji (szczególnie fundacji) dodatkowo wpłynęła na wzmocnienie negatywnego odbioru tego typu instytucji (w kontekście optymalizacji podatkowej i wielu afer z udziałem tego typu struktur). Dyskusja w tym kontekście obejmująca problematykę kapitału społecznego koncentrowała się na dwóch zagadnieniach. Po pierwsze; nie wydaje się ab proste badania sondażowe wzmocnione analizą statystyczną niektórych kategorii danych pozwalała na rzetelną identyfikację i zobrazowanie złożoności kwestii kapitału społecznego. W tym kontekście dostrzegany jest bowiem spory potencjał związany z aktywnością społeczną i zaangażowaniem w sprawy obywatelskie, zwłaszcza o charakterze spontanicznym i istniejącym poza siecią zinstytucjonalizowanych organizacji pozarządowych. Po drugie, życie społeczne ostatnich kilkudziesięciu lat uległo znacznym przeobrażeniom i w ciągu ostatnich lat jego wyznaczniki zdają się być inne, niż w okresie burzliwych zmian lat 80. XX w.

Obecnie rozkład terytorialny organizacji pozarządowych w Polsce jest bardzo nierównomierny. Brakuje łączności między zasobami kapitału społecznego w jednych regionach a potrzebami społecznymi w innych. Charakterystycznym jest, że dla rozwoju organizacji pozarządowych niezbędne są odpowiednie możliwości infrastrukturalne i społeczno-ekonomiczne. Tylko tam, gdzie występuje odpowiedni potencjał społeczno-ekonomiczny są szanse na zaistnienie instytucji społeczeństwa obywatelskiego. Nie można jednak zapominać, że dla organizacji trzeciego sektora niezbędne są także czynniki budujące potencjał kulturowy (Golinowska 2006: 364). Charakterystycznym jest, że niektóre opracowania statystyczne wskazują duże obszary Polski, gdzie kapitał społeczny jest – *biorąc pod uwagę wskaźniki inne, niż liczba organizacji trzeciego sektora* – niezwykle niski, jako obszary, gdzie występuje duże zagęszczenie organizacji pozarządowych. Zdawać by się mogło zatem, że świadczy to o wysokim kapitale społecznym. Jednak

pogłębiona analiza pozwala zidentyfikować większość tych organizacji jako OSP. Wniosek można, że tego typu organizacje nie są dobrym estymatorem wartości kapitału społecznego. W 2009 r. w Polsce formalnie zarejestrowanych w systemie REGON było 64 tys. stowarzyszeń i 10 tys. fundacji. Działało wówczas 16 tys. Ochotniczych Straży Pożarnych, 4 tys. komitetów rodzicielskich, kół łowieckich, 15 tys. jednostek kościoła katolickiego, innych kościołów i związków zawodowych oraz 5 tys. organizacji samorządu gospodarczego i zawodowego. Tyle, jeśli chodzi o oficjalne statystyki. Na podstawie wyników przeprowadzonych w 2011 roku badań należy te wartości zweryfikować; udział realnie istniejących i faktycznie funkcjonujących organizacji trzeciego sektora był bowiem znacznie niższy. Wynikało to z niewłaściwie dokumentowanych postępowań likwidacyjnych stowarzyszeń i fundacji, a nawet porzucanie organizacji (w sytuacji braku władz i aktywnych ich członków). Przeszacowana liczba organizacji trzeciego sektora oceniona była na około 25-45% wszystkich formalnie zarejestrowanych podmiotów. Wynika z tego, że przy ok. 65 tys. aktywnych organizacji przypada ich jedynie 1,7 na 1000 osób, co stanowi niewielki odsetek (zaledwie od 10 do 50%) w porównaniu do innych krajów UE. Około 85% Polaków działania charytatywne podejmuje poza organizacjami trzeciego sektora. Liczba osób, które deklarowały udział w działalności organizacji trzeciego sektora wzrosła (w latach 2007-2009). W 2009 roku o 2 punkty procentowe wzrosła liczba badanych (do 11%), którzy angażowali się w działalność organizacji społecznych. Osoby zaangażowane w pracę społeczną stanowili w 2009 roku około 36% dorosłych (co stanowiło wzrost o 5 punktów procentowych w stosunku do roku 2007). Należy jednak pamiętać, że są to dane pochodzące z badań ankietowych (Instytutu Kościuszki 2011: 5).

Ciekawym przykładem praktycznym problemów z wykorzystaniem dostępnych wskaźników w pomiarze kapitału społecznego może być zastosowanie wskaźnika partycypacji społecznej w realizacji zadań publicznych. Wiadomym jest, że jego wartość będzie bardzo silnie obciążona dynamiką wydatkowania środków przeznaczonych na kontraktowanie usług przez organizacje pozarządowe. Zdaniem niektórych, nie dyskwalifikuje to wskaźnika, bo problem ten występuje przy większości wskaźników wpływu, w tym wypadku może być jednak dużym wyzwaniem. Ponadto problematyczne jest określenie wartości bazowej, jak i docelowej (Instytut Badań Strukturalnych 2006: 20).

Istotnym „wskaźnikiem” mierzącym kapitał społeczny jest także udział w akcjach charytatywnych. Badacze koncentrujący się na analizie zachowań ekonomicznych powiązanych z altruizmem stwierdzili, że wzrost zachowań egoistycznych wzrasta wraz z dystansem społecznym. Pojęcie dystansu społecznego ma długą historię; już w 1928 opracowano skalę jego pomiaru (na podstawie odpowiedzi na stwierdzenia: „poślubiłbym/abym tę osobę” i „chciałbym, aby dana osoba została wysiedlona z kraju”) (Dufwenberg, Muren 2003: 3-4).

Badania kapitału społecznego są zazwyczaj przeprowadzane w oparciu o instrumentarium badań socjologicznych. Głównym narzędziem jest tu sondaż, dlatego wyniki badań mają charakter deklaracyjny ze wszelkimi konsekwencjami dotyczącymi metod analizowania badanych zjawisk. Jedną z najważniejszych kwestii związanych z pomiarem kapitału społecznego jest problem doboru narzędzia. Musi ono identyfikować aspekty związane z różnicami kulturowymi. Narzędzia muszą uwzględniać zróżnicowane typy organizacji, które dominują w lokalnych/regionalnych gospodarkach (Grootaert, van

Bastelaer 2002: 19-24). Narzędzia muszą także uwzględniać właściwości społeczeństwa wiedzy i pozwalać na pomiar uwzględniający kluczowe elementy nowoczesnych gospodarek. W tabeli 5.2. przedstawiono kluczowe właściwości społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa ery przemysłowej.

Tab. 5.2. Kluczowe właściwości społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa ery przemysłowej

Atrybut	Spółeczeństwo przemysłowe	Spółeczeństwo wiedzy
Kluczowe zasoby	Kapitał fizyczny, transport	Praca oparta na wiedzy i informacji, własność intelektualna
Zasięg rynku	Głównie narodowy / krajowy (w obszarze geograficznym określonym przez władzę)	Globalny
Ustrój	Demokracja państwowa	Rosnące znaczenie organizacji ponadnarodowych w koordynacji polityki
Główne zasady	Mechanizacja pracy, podział pracy	Zastosowanie wiedzy
Właściciele najważniejszych czynników produkcji	Kapitałiści	Osoby prywatne
Główny konflikt	Sprawiedliwość: podział akumulacji społecznej między pracą a kapitałem	Dostęp / prawo do wiedzy, informacji, korzyści
Zarządzanie	Pionowe	Horyzontalne, kooperatywne
Stosunki zależności	Jednostki potrzebują organizacji, kolektywu (przedsiębiorstwa, związki zawodowe)	Organizacje potrzebują jednostek posiadających wiedzę
Kluczowa kwalifikacja	Adaptacyjność	Kreatywność
Relacje międzypłciowymi	Emancypacja	Równość
Infrastruktura krytyczna	Drogowy system transportowy	Sieci (cyfrowe), infrastruktura społeczna, lotniska, drogi, kolej
Jednostki kształtujące relacje przestrzenne	Miasta przemysłowe	Obszary metropolitalne

źródło: opracowanie własne na podstawie Hans Westlund, Social Capital in the Knowledge Economy, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2006, s.10

Analiza kapitału społecznego ma wybitnie „jakościowy” charakter. W przypadku badań społecznych, informacje o charakterze jakościowym niekoniecznie muszą wiązać się z ich niższą (w porównaniu do danych ilościowych) jakością. Czasami ważnym jest, aby – pozyskując informacje – zaangażować interlokutora w proces rozwiązywania konkretnego problemu, dla którego informacja jest pozyskiwana. Zaangażowanie jest postrzegane jako miernik jakości kontaktów, jednak bardzo trudno przełożyć go na miernik w badaniach. Wynika to stąd, że jakość może być różnie rozumiana i w różny sposób określana przez poszczególnych interesariuszy-respondentów; trudno jest zbudować precyzyjne mierniki, które konsumowałyby rozbieżności między poszczególnymi pomiarami (poszczególnymi respondentami). Najczęściej czynnikiem różnicującym jest sam kapitał społeczny, ale także różnego rodzaju czynniki kulturowe, historyczne, czasami demograficzne, ekonomiczne itp. (Cross, Borgatti 2004: 153). Aby jakościowo określić zasobność wspólnoty w kapitał społeczny można wykonać proste ćwiczenie; David Korten proponuje podjęcie próby udzielenia odpowiedzi na kilka szczegółowych pytań. Odpowiedź na nie pozwala określić, w jakim stopniu relacje w społeczności przepelnione są zaufaniem, charakteryzują się podejściem opartym na współpracy i poczuciu wspólnoty i współodpowiedzialności za kondycję jednostek defaworyzowanych. Odpowiedź na te pytania określa stopień, w jakim dana społeczność kieruje się poczuciem godności, wolnością i odpowiedzialnością, a także wspólnym bezpieczeństwem i dobrobytem; Korten proponuje zadać następujące pytania (za: Robbins 2002: 384-385):

- Czy członkowie społeczności wolą robić zakupy w małych lokalnych sklepach prowadzonych przez kupców, których znają po imieniu czy w centrach handlowych?
- Czy małe i średniej wielkości firmy funkcjonują niezależnie, czy też są kontrolowane przez wielkie przedsiębiorstwa i korporacyjne?
- Czy istnieją lokalne, niekomercyjne media, w których członkowie wspólnoty mogą wyrażać własne poglądy polityczne, etniczne i społeczne. Media, które umożliwiają dzielenie się opiniami z pozostałymi członkami społeczności? Czy też opinie w mediach są filtrowane przez pryzmat komercyjnego ich wykorzystania?
- Czy członkowie społeczności poświęcają swój wolny czas na amatorskie uprawianie sportów drużynowych, hobby, nieprofesjonalną działalność artystyczną?
- Czy funkcjonują lokalne instytucje bankowo-kredytowe, których działalność skierowana jest na wspieranie lokalnej społeczności, czy raczej dominują oddziały dużych, najczęściej międzynarodowych banków, których działania na lokalnym rynku determinowane są przez strategiczne zasady organizacji globalnych?
- Czy członkowie społeczności traktują obszar geograficzny, na jakim żyją, jako nie tylko miejsce zamieszkania, ale także miejsce zatrudnienia (lub prowadzenia działalności gospodarczej), czy też ich zachowania na rynku pracy mają bardziej wędrowny charakter?
- Na ile członkowie społeczności w swych gospodarstwach domowych mają poczucie bezpieczeństwa socjalnego i nie podejmują nisko wynagradzanych prac tymczasowych?
- W czym posiadaniu są istotne dla funkcjonowania społeczności aktywa wytwórcze?
- Jak eksploatowane są zasoby naturalne; czy ich wykorzystanie (np. w przypadku gospodarki leśnej) jest oparte na zasadach zrównoważonego rozwoju, czy zasoby

by są eksploatowane selektywnie, czy są uzupełniane, czy się je eksportuje, czy wykorzystywane są przez lokalne, czy też globalne firmy?

Badacze różnią się jednak między sobą w ocenie tego, co istotne i co można mierzyć w zakresie oceny dobrobytu (Esping-Andersen 2003: 94).

Innym ciekawym sposobem wykorzystania podejścia badawczego o charakterze jakościowym do pomiaru kapitału społecznego są różnego rodzaju metody heurystyczne i symulacyjne, w tym gry. Przykładem może być tu gra w dyktatora. Polega ona na tym, że jeden z graczy otrzymuje określoną sumę pieniędzy i decyduje jak ją podzielić. Może całą sumę zachować dla siebie lub przekazać dla drugiego gracza (który jest anonimowy). Badania pokazują, że około 80% osób biorących udział w grze (w roli dyktatora) daje więcej niż zero drugiemu graczowi, zaś do 20% dzieli pieniądze po równo. Innym rodzajem gry-eksperymentu jest gra w ultimatum. Polega ona na tym, że jeden z graczy decyduje o podziale pieniędzy, natomiast drugi może przyjąć lub odrzucić zaproponowany podział. W przypadku zgody, podział jest dokonywany. W tym wypadku, badania pokazują, że trzy czwarte graczy, którzy proponuje równy podział pieniędzy między dwóch graczy.

Badając k.s. warto także posłużyć się pomiarami dotyczącymi sfery prywatnej badanych osób. Można w tym kontekście badać np. stopień zadowolenia z pracy zawodowej. Wiadomo, że nie jest on jedynie wypadkową wysokości otrzymywanego wynagrodzenia, ale wynika z poziomu wzajemnego zaufania, etyki pracy oraz możliwości wykazywania się inicjatywą. Stąd w krajach skandynawskich przedsiębiorstwa mogą osiągać wyższe benefity, których źródłem jest wyższy poziom uogólnionego zaufania (Phelps, Zoega 2009: 118).

Poniżej przedstawiono zestawienie metod badań społecznych, które znajdują zastosowanie w badaniu k.s. Przedstawione w tabeli 5.3. metody pomiaru są pewnymi zestandaryzowanymi sposobami pomiaru stosowanymi w badaniach problematyki kapitału społecznego.

Ciekawe podejście w swoich badaniach k.s. zastosował Bank Światowy. Badanie wartości kapitału społecznego oparł w swej zasadniczej części na analizie grup i sieci społecznych. Pytania stworzone przez ekspertów Banku Światowego dotyczą przynależności do grup, organizacji, sieci lub stowarzyszeń (i mogą to być grupy formalnie lub nieformalne, ważna jest jednak aktywne działanie w takiej grupie). Badane są także kwestie zaufania i solidarności oraz problematyka dotycząca wspólnych działań i współpracy. Pytania w tym zakresie dotyczą tego, czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy badany podjął działania czy akcje społeczne w miejscowości lub dzielnicy w której żyje (polegające na osiągnięciu wspólnych dla danej społeczności celów, lub dla dobra wspólnoty). Badane są także kwestie związane z dostępem do informacji i komunikacji. Istotnym elementem badania jest spójność i integracja społeczna; jak silne jest poczucie wspólnoty i bliskości w miejscowości lub dzielnicy w której życie badany. Bank Światowy zadaje także pytania obejmujące kwestie działalności politycznej oraz... subiektywne poczucie szczęścia (Grootaert, Narayan, Jones, Woolcock 2004: 25-49). Szacując aktywa stosuje on czterostopniową ocenę poziomu uczestnictwa: od poziomu niskiego (stopnie 1 i 2): gdzie wymiana informacji odbywa się w jedną stronę, poprzez dwukierunkowe konsul-

tacje (stopień 2) po poziom wysoki (stopnie 3 i 4) – gdzie trzeci oznacza współpracę polegającą na wspólnej kontroli decyzji i zasobów, zaś czwarty – zwiększenie uprawnień poprzez przeniesienie kontroli komunikacji dot. decyzji i zasobów (Perrons, 2004, 299). Bank Światowy tym samym zwraca uwagę na znaczenie kapitału społecznego w procesie wymiany informacji w procesach pracy, traktując informację w ujęciu zasobowym.

Tab. 5.3. Wybrane miary kapitału społecznego (w ujęciu strukturalnym)

	Źródło danych	Sieci/kontakty
Aspekt indywidualny	Ankiety / sondaże	
	Wskaźniki statystyczne / statystyka publiczna Badania społeczne łączące metody socjologii, antropologii oraz etnograficzne i obserwacji uczestniczącej Projekty / eksperymenty	Dobrowolne członkostwo w organizacjach, wolontariat, sieci społeczne i kontakty społeczne, liczba dzieci w gospodarstwie domowym
	Wskaźniki statystyczne / statystyka publiczna	—
	Badania społeczne łączące metody socjologii, antropologii oraz etnograficzne i obserwacji uczestniczącej	Organizacje zrzeszające członków na zasadach dobrowolności, sieci i kontakty społeczne
	Projekty / eksperymenty	—
Aspekt zbiorowy	Ankiety / sondaże	Zagregowane dane dotyczące: członkostwa w organizacjach, wolontariatu, kontaktów społecznych Charakterystyki sieci społecznych (gęstość itp.), mobilność społeczna
	Wskaźniki statystyczne / statystyka publiczna	Aktywność organizacji społecznych, wolontariat, media i nowe technologie
	Badania społeczne łączące metody socjologii, antropologii oraz etnograficzne i obserwacji uczestniczącej	Organizacje zrzeszające członków na zasadach dobrowolności, sieci i kontakty społeczne
	Projekty / eksperymenty	—

źródło: opracowanie własne na podstawie: Jan W. van Deth, Measuring social capital w: Dario Castiglione, Jan W. van Deth, Guglielmo Wolleb, Social Capital, Oxford University Press, New York 2008, s.160.

Sposób oceny sposobu wykonywania pracy, zachodzących podczas jej wykonywania relacji, a także zachowań w miejscu pracy może przebiegać na kilku różnych poziomach, w zależności od zastosowanej metodyki pracy badacza:

- ankiety i kwestionariusze: pytania skalowane i otwarte, które mogą być zadane każdemu, kto obserwuje zachowanie pracowników w pracy;
- obserwacja i listy kontrolne: obserwacja zachowań w miejscu pracy w czasie rzeczywistym;
- przegląd pracy: przegląd rzeczywiście wykonanej pracy bez konieczności obserwacji sposobu jej wykonania;
- wywiady i grupy fokusowe: składają się z uporządkowanych pytań, które mogą być zadawane zarówno pojedynczym osobom (wywiad) lub grupom osób (grupy fokusowe) (Kirkpatrick, Kirkpatrick 2007: 83-84).

Przez ostatnie lata, rośnie zainteresowanie pomiarem kapitału społecznego także wśród badaczy zajmujących się teorią nauk o zarządzaniu. Wiedza o zjawiskach związanych z kapitałem społecznym wzbogaca się wraz z poszerzeniem „pola eksploatacji” tego pojęcia wśród nauk społecznych (Fine 2010: 19). W obliczu postępów badań nad kapitałem społecznym zmieniało się podejście Banku Światowego do zagadnień z nim związanych, zaś sam Bank Światowy stał się jedną z czołowych organizacji badających kapitał społeczny. Jednak podbudowa teoretyczna kapitału społecznego powstała długo przedtem, zanim instytucja ta zainteresowała się aplikacyjnymi możliwościami pojęcia. W dodatku, podstawę do budowy teorii kapitału społecznego dał wachlarz nauk społecznych, gdzie ekonomia (historycznie) nie odgrywała większego znaczenia. W badaniach Banku Światowego brakuje udziału badaczy nie tylko niebędących ekonomistami, ale np. antropologów czy kulturoznawców, dlatego deficyty te wyznaczają granicę możliwości praktycznego, uniwersalnego zastosowania metodologii Banku, z drugiej strony wskazuje na pomijanie znaczenia innych, nieekonomicznych nauk społecznych w badaniu złożonej rzeczywistości (Fine, 2010, 133-134). Na rzecz Banku przemawia jednak to, że przejście na analizę na poziomie mikroekonomicznym w przypadku badań k.s. jest zadaniem trudnym – także z „mentalnościowego” punktu widzenia, a same relacje i ich wpływ na kwestie ekonomiczne mogą być – w paradygmacie nauk ekonomicznych – nie do końca jasne (Akçomak, ter Weel 2008: 25-26). Wycena wartości kapitału społecznego jeszcze ciągle może wymykać się dostępnym sposobom oceny (Walukiewicz 2008: 2).

Generalnie, złożoność problematyki szacowania kapitału społecznego wynika z nie tylko w ogromnej różnorodności tych relacji, które opierają się na zaufaniu, zasadach otwartości, współpracy itp., ale też w fakcie, że prawie każda z tych relacji ma swój negatywny z punktu widzenia celów firmy odpowiednik. Potęguje to współwystępowanie zarówno pozytywnego, jak i negatywnego kapitału społecznego. Mierząc kapitał społeczny na poziomie organizacji należy zatem brać pod uwagę obie te formy (pozytywną i negatywną) (Walukiewicz 2008: 12).

Rys. 5.2. Poddające się badaniu przejawy kapitału społecznego



źródło: opracowanie własne

W praktyce, badając kapitał społeczny, chcąc określić jego formę, porównywać jego wartość i znaczenie posługujemy się identyfikacją i pomiarem czynników, które są przejawami uogólnionego zaufania. Sam kapitał społeczny jest ciągle nieostry a sposób, w jaki mierzymy jego wartość i oddziaływanie przedstawia rys. 5.2. Piszząc o pomiarze czynników określających k.s. można posłużyć się metaforą platońskiej jaskini, gdzie możemy być świadkami jedynie cieni zjawisk, które istnieją w prawdziwej rzeczywistości.

Jakkolwiek by badać kapitał społeczny, należy uwzględnić jego trzy wymiary: zaufanie, współpraca, sieci społeczne (Kaźmierczak, 2007, 42). Analizując k.s. na poziomie danej społeczności należy zwrócić uwagę, że na potencjał społeczności składa się, obok kapitału społecznego, kapitał ludzki i wymiar instytucjonalny funkcjonowania tej społeczności (Kaźmierczak 2008: 175-176). Społeczeństwo obywatelskie tworzy się tam, gdzie istnieją odpowiednie zasoby tych kapitałów oraz otoczenia instytucjonalnego, słowem tam, gdzie istnieje po temu potencjał. Przykładowo, Walukiewicz odwołuje się do dwóch głównych koncepcji szacowania kapitału społecznego. Pierwsza z nich (której przedstawicielami są Edvinsson i Malone) zakłada istotne – rewolucyjne – zmiany w rachunkowości wprowadzając całkowicie nowe zasady szacowania kosztów i war-

tości. Propozycja ta opiera się na tzw. systemie Nawigator, w którym kapitał społeczny opisywany jest przez kilkadziesiąt wymiarów (kryteriów). Inne podejście proponuje sam autor, który nazywa je podejściem ewolucyjnym. Polega ono na stopniowej rozbudowie „klasycznej” rachunkowości tak, aby można było szacować wartości coraz to nowych elementów składających się na wartości niematerialne (Walukiewicz 2008: 2). W praktyce rodzi się jednak paradoks polegający na tym, że naukowcy z jednej strony pragną opierać analizy zasad organizacji społecznej na kapitale społecznym, z drugiej ciągle jeszcze konceptualizujące samo pojęcie kapitału społecznego. Z jednej strony stosują dekonstrukcję pojęcia do pomiaru wielu zjawisk, z drugiej ciągle modelują zakres samego pojęcia (Fine 2010: 171). Już ten sam paradoks wpływa na fakt, że do pomiarów kapitału społecznego należy podchodzić z rezerwą i każdorazowo dokonywać deagregacji zestawu wskaźników stosowanych do jego badania. Zachowanie rzekomego obiektywizmu podczas prac terenowych badacza niekoniecznie korzystnie wpływa na jakość materiału badawczego. Dawson podkreśla, że „[...] w przypadku kontaktów międzykulturowych lub obejmujących jednostki o silnie zróżnicowanych poglądach na kwestie społeczne, religijne czy polityczne [...] wstrzemięźliwość w [...] formułowaniu własnych przekonań [może w praktyce wiązać się] się z możliwością [ich] naruszenia (Dawson, 2002, 104-104). Zmniejszenie dystansu między badaczem a respondentem korzystnie wpływa na wiarygodność danych, a tym samym odbija się korzystnie na jakości badania. „Standardowa” procedura badawcza, jaką stosuje się w badaniach społecznych, gdzie nacisk kładzie się na zanonimizowanie zbiorów danych tę wiarygodność obniża (Charness, Gneezy 2000: 8, 13-16).

Narzędzia pomiaru kapitału społecznego muszą uwzględniać następujące minimalne kryteria:

- zróżnicowany kontekst kulturowy a jednocześnie opierać się na jednolitych ramach pojęciowych;
- strukturalny, a także poznawczy wymiar kapitału społecznego; dla wiarygodnego określenia znaczenia badanych działań muszą obejmować zarówno sieci, jak i normy;
- opierać się przede wszystkim na działaniach, które w danej społeczności uznawane są za adekwatnie opisujące działania pro-wspólnotowe;
- stosować metody jakościowe i ilościowe.

Pewne „standardowe” narzędzia służące pomiarowi i ocenie kapitału społecznego zostały przedstawione w tabeli 5.4.

Tab. 5.4. Narzędzia do oceny kapitału społecznego

Instrument	Metoda gromadzenia danych	Jednostka analizy	Rodzaj analizy
wywiad z profilem społecznościowym (scenariusz)	grupy fokusowe, mapowanie społeczności, diagram instytucjonalny	społeczność, instytucja	jakościowe
kwestionariusz do badania charakterystyk społeczności	wywiady kwestionariuszowe z kluczowymi respondentami, grupy fokusowe	społeczność	ilościowe
kwestionariusz dla badań gospodarstw domowych	badanie gospodarstw domowych	gospodarstwo domowe, indywidualne	ilościowe
wywiad w celu określenia profilu organizacyjny	wywiady z liderami, grupy fokusowe z członkami i osobami spoza organizacji	instytucja (organizacja)	jakościowe
arkusz do oceny profilu organizacyjnego	ocena punktowa dokonywana przez badaczy terenowych	instytucja (organizacja)	ilościowe

źródło: opracowanie własne na podstawie William G., Roy, *Socializing Capital – The Rise of the Large Industrial Corporation in America*, Princeton University Press, Princeton 1997, s42

5.2 Zastosowana metoda badania i opis próby

Podejście metodologiczne w badaniu zakładało na początkowym etapie eksploracyjny typ badań, których celem było przygotowanie ewidencji czynników związanych z tematem badania a dotyczących kapitału społecznego oraz zlokalizowanie wpływów i zależności między badanymi czynnikami. Zebrane dane miały także charakter eksplanacyjny. Badanie dotyczyło kapitału społecznego polskich przedsiębiorstw i – w tym zakresie – miało charakter w pewnym zakresie monograficzny. Zastosowano metodę badań ilościowych (CAWI). W badaniu ilościowym dobór jednostek do badania był losowy a analizy miały charakter ilościowy, wraz z zastosowaniem analiz statystycznych. Stosowane narzędzia badawcze (ankieta CAWI) pozwoliło zebrać dane na wybranej uprzednio grupie respondentów.

Ankieta CAWI jest metodą zbierania danych bez pośrednictwa ankietera. Ankieta CAWI ma liczne zalety, które stanowiły istotne przesłanki dla jej zastosowania w niniejszym badaniu:

- Niski koszt. Jest to jedna z najbardziej oczywistych zalet ankiet CAWI. CAWI nie wymaga bowiem wyszkolonego zespołu ankieterów. Jej koszty ograniczają się do kosztów planowania, doboru próby, konstrukcji narzędzia i stworzenia adekwatnej strony internetowej. Przetwarzanie i analizowanie danych jest również zazwyczaj łatwiejsze i tańsze niż w innych metodach stosowanych w badaniach sondażowych.
- Obniżenie błędu stroniczości. Posługiwanie się ankietą CAWI obniża błąd stroniczości, którego źródłem mogą być indywidualne cechy ankieterów i zróżnicowanie ich umiejętności. Sytuacja wywiadu bezpośredniego jest najeżona niebezpieczeństwami stroniczego zbierania danych, wynikającego z charakteru interakcji pomiędzy ankieterem i respondentem. Nieobecność ankietera przyczynia się również do zwiększenia poczucia przez respondenta anonimowości.
- Udzielanie przemyślanych odpowiedzi i możliwość konsultacji. Ankieta CAWI jest również preferowaną metodą zbierania danych wtedy, gdy udzielona odpowiedź powinna być raczej przemyślana (a nie natychmiastowa) lub gdy udzielenie odpowiedzi wymaga odwołania się do dokumentów osobistych lub przeprowadzenia konsultacji z innymi osobami.

Wszelkie informacje zdobyte drogą badania CAWI zostały objęte tajemnicą i nie były upowszechnione inaczej niż w ogólnych zestawieniach statystycznych. Jest to istotna zachęta dla przedsiębiorców do wzięcia udziału w potencjalnych dalszych badaniach.

Podstawowym narzędziem umożliwiającym badanie CAWI był dedykowany moduł Webform. Moduł ten dodaje formularz internetowy do dowolnej witryny internetowej. Unikalną możliwością jest konstruowanie dynamicznych, sekwencyjnych formularzy, które generowane są w czasie rzeczywistym przez system, w zależności od udzielonej odpowiedzi.

Dane z poszczególnych formularzy internetowych były zapisane w bazie danych. Dzięki temu dostęp do nich był zdecydowanie ułatwiony. Analiza statystyczna wyników badania była przeprowadzona w oparciu o zaawansowane narzędzie statystyczne SPSS. Umożliwiło to przeprowadzenie szczegółowej analizy statystycznej po zakończeniu badania. Wypowiedzi respondentów były na bieżąco kodowane w elektronicznym zbiorze danych na serwerze CAWI. Dane w ten sposób zebrane mogą być dostarczone w różnych formatach np.: SPSS, ASCI, EXCEL. Cele badania pilotażowego w ramach niniejszego projektu badawczego określone zostały poniżej:

- wykrycie ewentualnych wad narzędzi takich jak:
 - o nieprawidłowa konstrukcja pytania,
 - o niezrozumiałość pytania (użytej terminologii),
- nierozłączność bądź niespójność zestawów odpowiedzi do wyboru (w szczególności w przypadku pytań konstruowanych w oparciu o skale),
- ustalenie ostatecznego sposobu oznakowania skal – numeryczne/ werbalne (kwestionariusz ilościowy),
- identyfikacja pól tematycznych ważnych z punktu widzenia problematyki badań, a nie podjętych w projekcie ankiety.

Pilotaż narzędzia został przeprowadzony przed rozpoczęciem zasadniczej części badań empirycznych. W ramach pilotażu testowany był kwestionariusz ilościowy wykorzystywany w trakcie badania CAWI. Respondenci do ankiet pilotażowych dobrani zostali celowo w ramach poszczególnych grup stanowiących populację badania w taki sposób, by każda z wyróżnionych kategorii jednostek badanych została uwzględniona w trakcie badania pilotażowego (mikro, małe i średniej wielkości firmy oraz duże przedsiębiorstwa).

Po realizacji badania pilotażowego powstał zbiór danych z badania i został poddany analizie ilościowej. W wyniki pilotażu zostały wprowadzone niewielkie, techniczne korekty do testowanych narzędzi polegające na ich doskonaleniu.

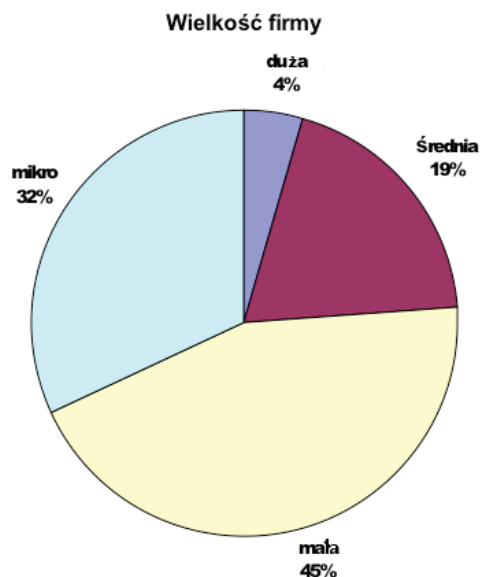
Ankietyzację przeprowadzono w okresie od lutego do maja 2011 roku. Formularz z zaproszeniem do wzięcia udziału w badaniu rozesłano do 130.000 polskich przedsiębiorstw; efektywna próba wyniosła $n=1296$ (ponadto ankiet, które zawierały do 10% braków danych było 1727, zaś 109 respondentów było zainteresowanych wynikami badania pozostawiając zwrotny adres poczty elektronicznej; analizowano jedynie pełne ankiety w liczbie 1296). Taką liczbą odpowiedzi, przy założeniu, że metoda CAWI przynosi najczęściej około 1% odpowiedzi, uznać należy za stosunkowo wysoki. Wpłynęła na to dwukrotna ankietyzacja oraz powiązanie faktu uczestnictwa w badaniu z wpływem na kształtowanie polityki wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości. Na ten fakt została zwrócona szczególna uwaga w listach zapowiednich. W strukturze próby zastosowano warstwowanie, które pozwoliło na dokładniejsze oszacowanie parametrów populacji niż w przypadku próby proporcjonalnej. Warstwowano ze względu na wielkość, miejsce zarejestrowania działalności gospodarczej (województwo) oraz ze względu na sekcję. Proces rekrutacji podmiotów do badania podzielono na dwa etapy:

1. wysłanie listu zapowiadającego badanie; list pełnił funkcję informacyjną przed nawiązaniem bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami danej firmy;
2. przesłanie listu zawierającego link do strony z badaniem.

Ze względu na szczegółowy zakres kwestionariusza, respondentami byli właściciele lub managerowie przedsiębiorstw – osoby mające wpływ na decyzje dotyczące zarządzania firmą, jak i zorientowane w zagadnieniach związanych z pracami rozwojowymi badanej firmy. W badaniach wprowadzono podział innowacji na rodzaje: produktową, procesową, organizacyjną i marketingową. W badaniu wzięli udział respondenci reprezentujący w 4% duże przedsiębiorstwa a w 19% firmy średniej wielkości. W badanej populacji 45% stanowiły przedsiębiorstwa małe a 32% mikrofilmy. Przekrój badanych pod względem lasy wielkości podmiotu przedstawia rys. 5.3. Udział w badanej próbie przedsiębiorstw reprezentujących całą populację firm w Polsce odpowiadał liczebności podmiotów gospodarczych w poszczególnych województwach. W badaniu, ankietowani reprezentowali dwie sekcje: przemysł i usługi (sekcje PKD reprezentujące te dwa sektory gospodarki podzielono zgodnie z metodologią stosowaną przez GUS) (GUS, 2010, 7-8).

Udział w badanej próbie przedsiębiorstw reprezentujących całą populację firm w Polsce odpowiadał liczebności podmiotów gospodarczych w poszczególnych województwach. Udział przedsiębiorstw z poszczególnych regionów został zilustrowany na rys. 5.4.

Rys 5.3. Struktura próby ze względu na wielkość badanych przedsiębiorstw



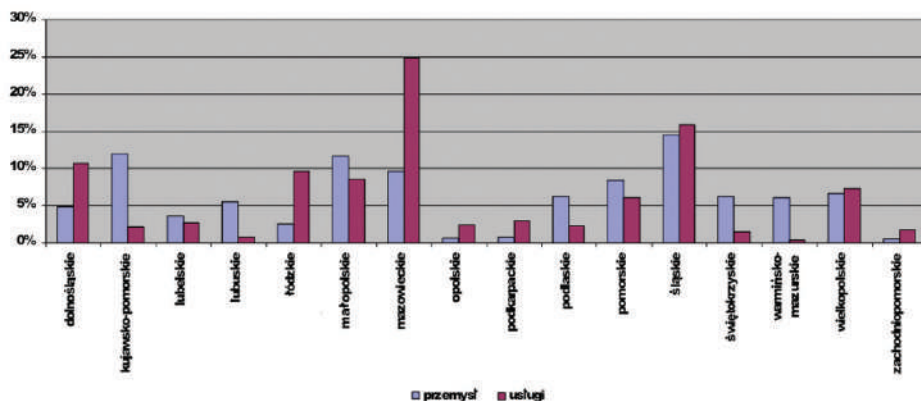
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.4. Udział przedsiębiorstw w poszczególnych województwach w badanej populacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.5. Udział przedsiębiorstw sektorów przemysłowych i usługowych w poszczególnych województwach w badanej populacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W badaniu, ankietowani reprezentowali dwie sekcje: przemysł i usługi (sekcje PKD reprezentujące te dwa sektory gospodarki podzielono zgodnie z metodologią stosowaną przez GUS) (GUS 2010: 7-8). Udział przedsiębiorstw obu sekcji w podziale na poszczególne województwa przedstawia rys. 5.5.

Badane przedsiębiorstwa to przede wszystkim firmy sektora MSP. Wśród podmiotów sektora małych i średniej wielkości przedsiębiorstw dominowały podmioty mikro i małe, lecz w całej badanej populacji dało się zaobserwować niewielką nadreprezentację firm średniej wielkości oraz dużych.

Zakres merytoryczny badania obejmował zarówno zagadnienia pozwalające na ocenę kapitału społecznego rozumianego jako dobro prywatne jednostki badanej, jak i kwestie innowacyjności (elementy procesu innowacyjnego) analizowanego przedsiębiorstwa. Zakres badania procesu innowacyjnego obejmował także analizę interakcji między firmą a jej otoczeniem. Badanie sondażowe koncentrowało się na elementach k.s., które potencjalnie mają znaczenie na wszystkich etapach procesu innowacyjnego: badaniach (w szczególności sposobach i efektywności wyszukiwania nowych pomysłów i informacji, w tym open-innovation), etapie projektowania innowacji (w tym na proces implementacji rozwiązań powstałych w ramach prac B+R na działania bezpośrednio związane z tworzeniem innowacji; prace wdrożeniowe) oraz wdrażaniu (wprowadzanie innowacji na rynek wraz ze sprzężeniem zwrotnym polegającym na pozyskiwaniu wiedzy z rynku i jej analizie). Badanie, którego celem było określenie wartości i stopnia wykorzystania kapitału społecznego w przedsiębiorstwie stanowiło nieco trudniejszy etap projektu. W tym zakresie niezbędne stało się wyekstrahowanie najważniejszych elementów z takich makroobszarów jak dynamika procesów grupowych, wzajemność w kontaktach w obrębie własnej grupy i w kontaktach z członkami innych grup, nieformalne kontakty społeczne, kontakty wewnątrz własnej grupy, w tym wewnątrz firmy, kwestie altruizmu i filantropii, zaangażowanie obywatelskie oraz partycypacja polityczna. Poję-

cie kapitału społecznego wykorzystane w badaniu opiera się na zoperacjonalizowanej szerokiej definicji Putnama. Kapitał społeczny oznacza ogół norm, sieci wzajemnego zaufania, lojalności, poziomych sieci zależności w danej grupie społecznej plasując go w następujących obszarach (Putnam, 2008: 47-48):

- działaniach na zasadzie wzajemności;
- w kontaktach w obrębie własnej grupy i w kontaktach z członkami innych grup;
- nieformalnych kontaktach społecznych;
- kontaktach wewnątrz własnej grupy;
- kwestiach altruizmu i filantropii;
- zaangażowaniu obywatelskim;
- partycypacji politycznej.

Kategorie cech charakteryzujących kapitał społeczny w przeprowadzonym badaniu:

- Dynamika procesów grupowych
 - o tożsamość (źródła tożsamości) przedsiębiorstwa (niepowtarzalny zestaw cech, pozwalający wyróżnić firmę z otoczenia, uczynić ją łatwą do rozpoznania);
 - o orientacja zadaniowa przedsiębiorstwa;
 - o relacje wewnątrz przedsiębiorstwa;
 - o komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa;
 - o komunikacja z otoczeniem;
 - o tworzenie procedur i wspólnych zasad działania wewnątrz przedsiębiorstwa.
- Wzajemność w kontaktach w obrębie własnej grupy i w kontaktach z członkami innych grup
 - o relacje wewnątrz przedsiębiorstwa;
 - o relacje z managerami/pracownikami innych przedsiębiorstw (oraz innych jednostek w otoczeniu, w tym z dostawcami know-how) ;
 - o wynagrodzenia i pozapłacowe składniki wynagrodzeń;
 - o aktywność (wewnątrz firmy) dotycząca działań niezwiązanych z wykonywanymi zadaniami bieżącymi;
 - o odpowiedzialność za zadania;
 - o dzielenie się wiedzą;
 - o wykorzystanie własnych kontaktów nieformalnych (z otoczeniem) dla uzyskiwania wspólnych, firmowych celów;
 - o indywidualne uczenie się przez doświadczanie;
 - o synergia działań.
- Nieformalne kontakty społeczne
 - o kontakty z pracownikami, współpracownikami poza firmą;
 - o inicjowanie kontaktów;
 - o kontakty z przedstawicielami innych grup (managerami, pracownikami innych firm) ;
 - o sposób nawiązywania kontaktów nieformalnych;
 - o rola Internetu w nawiązywaniu kontaktów nieformalnych;

-
- o rola Internetu w tworzeniu więzi słabych;
 - o wykorzystanie więzi słabych do osiągania celów przedsiębiorstwa.
 - Kontakty wewnątrz własnej grupy, w tym wewnątrz firmy
 - o charakter kontaktów wewnątrz przedsiębiorstwa;
 - o struktura organizacyjna (płaska/hierarchiczna) ;
 - o zgłaszanie problemów;
 - o zgłaszanie propozycji rozwiązań;
 - o przepływ informacji (sformalizowane procedury/charakter nieformalny) ;
 - o procedury zatrudniania (pozyskiwanie nowych pracowników) ;
 - o lobbing i przeciwdziałanie praktykom mobbingowym;
 - Kwestie altruizmu i filantropii
 - o udział w akcjach charytatywnych;
 - o członkostwo w organizacjach społecznych o charakterze organizacji pożytku publicznego;
 - o CSR;
 - o działalność społeczna i jej charakter;
 - o partycypacja w kosztach działalności organizacji charytatywnych;
 - o wydatki na cele społecznie użyteczne.
 - Zaangażowanie obywatelskie oraz partycypacja polityczna
 - o członkostwo w organizacjach branżowych;
 - o członkostwo w organizacjach lobbingowych;
 - o udział w stowarzyszeniach (o charakterze grup drugiego rzędu) ;
 - o udział w stowarzyszeniach (o charakterze grup trzeciego rzędu) ;
 - o udział w wyborach;
 - o udział w akcjach *politycznych* – podpisywanie petycji (w tym petycji w Internecie).

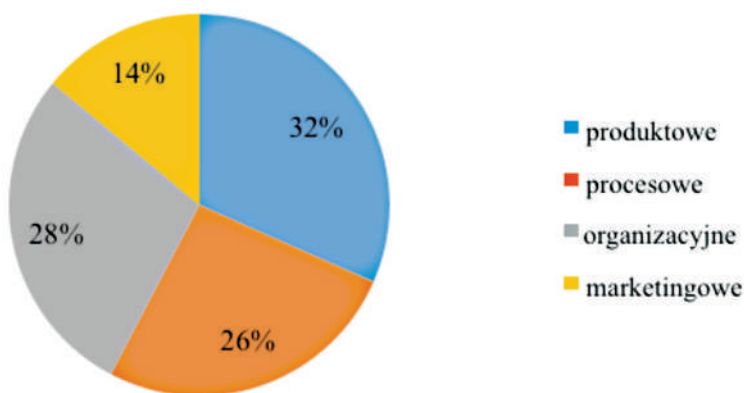
Zebrany materiał empiryczny został przeanalizowany za pomocą pakietu statystycznego SPSS dla przeprowadzenia analizy korespondencji między badanymi zmiennymi i obliczenia korelacji. Badanie zostało zrealizowane metodą CAWI. Ankieta CAWI jest metodą zbierania danych bez pośrednictwa ankietera. Na wybór metody badań wpływ miały liczne zalety, które zdecydowały o jej zastosowaniu w badaniu niski koszt, obniżenie błędu stroniczości – posługiwanie się ankietą CAWI obniża błąd stroniczości, którego źródłem mogą być indywidualne cechy ankietowanych i zróżnicowanie ich umiejętności oraz udzielanie przemyślanych odpowiedzi i możliwość konsultacji. Na potrzeby badania stworzona została strona www. Wszelkie informacje zdobyte drogą elektroniczną zostały zanonimizowane i nie są upowszechniane inaczej, niż w ogólnych zestawieniach statystycznych. Na potrzeby badania stworzona została strona www.

Zakres merytoryczny badania obejmował zarówno zagadnienia pozwalające na ocenę kapitału społecznego rozumianego jako dobro prywatne jednostki badanej, jak i kwestie innowacyjności (elementy procesu innowacyjnego) analizowanego przedsię-

biorstwa. Zakres badania procesu innowacyjnego obejmował ponadto analizę interakcji między firmą a jej otoczeniem. W badaniu wprowadzono podział innowacji na rodzaje: produktową, procesową, organizacyjną i marketingową. Projekt koncentrował się na elementach k.s., które potencjalnie mają znaczenie na wszystkich etapach procesu innowacyjnego, w tym przede wszystkim w kontekście przetwarzania informacji niezbędnej dla realizacji tego procesu, w tym w: badaniach (w szczególności sposobach i efektywności wyszukiwania nowych pomysłów i informacji, w tym open-innovation), etapie projektowania innowacji (w tym na proces implementacji rozwiązań powstałych w ramach prac B+R na działania bezpośrednio związane z tworzeniem innowacji; prace wdrożeniowe) oraz wdrażaniu (wprowadzanie innowacji na rynek wraz ze sprzężeniem zwrotnym polegającym na pozyskiwaniu wiedzy z rynku i jej analizie).

Wśród badanych przedsiębiorstw innowacyjnych, największą liczbę stanowiły te, które wprowadzały innowacje produktowe. Innowacje marketingowe stanowiły najniższy udział wśród wprowadzanych w badanych podmiotach nowości (rys. 5.6.).

Rys. 5.6. Typy wprowadzanych innowacji

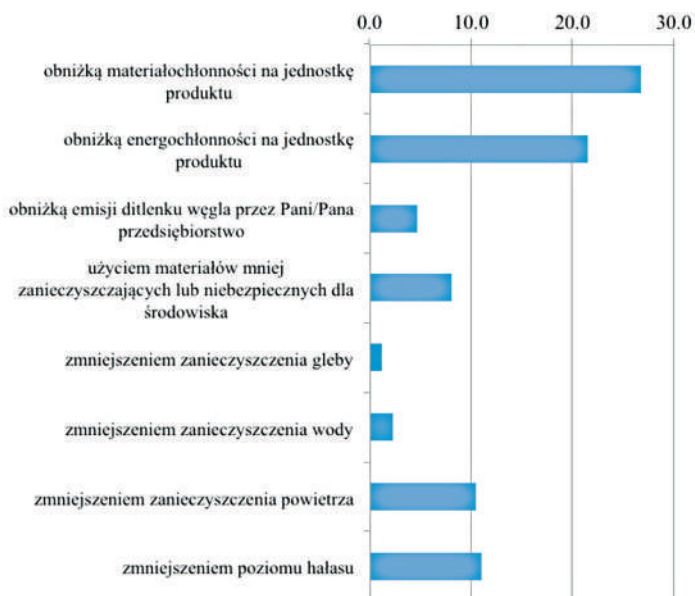


źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najczęściej wprowadzana innowacja związana była z obniżeniem materiałochłonności na jednostkę produktu lub energochłonności. Generalnie, wprowadzane innowacje dość dobrze wpisują się w nowoczesną politykę klimatyczną; ponad 10% z nich wiąże się ze zmniejszeniem zanieczyszczenia powietrza lub też obniżeniem poziomu hałasu. Aspekty ekologiczne wprowadzanych innowacji ilustruje rys. 5.7.

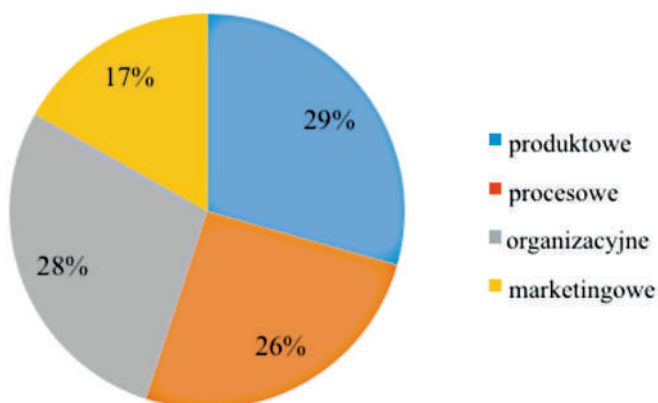
Badane podmioty deklarowały także plany wprowadzenia innowacji w najbliższych latach – najczęściej wskazywano na plany związane z innowacjami produktowymi lub organizacyjnymi. Udział poszczególnych typów innowacji w planowanych na kolejne lata działaniach przedstawia rysunek 5.8.

Rys. 5.7. Aspekty ekologiczne wprowadzanych innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.8. Planowane do wprowadzenia innowacje według typów



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

5.3 Wyniki badania

5.3.1 Analiza korespondencji badanych zmiennych

W badaniu, obok analizy korelacji przeprowadzono analizę korespondencji. Na celowość zastosowania tego typu analizy wskazywał charakter samego badania, a przede wszystkim charakter uzyskanych wyników. Analiza korespondencji umożliwia nie tylko analizę danych ilościowych, ale także i jakościowych. Istotną przesłanką było także to, że w przypadku niektórych obserwacji uzyskano mniej liczną liczbę wskazań (np. niektóre pytania dotyczące problematyki filantropii). W wyniku tej analizy zaprezentowano związki pomiędzy zmiennymi oraz w formie graficznej (poniżej). Analiza korespondencji pozwoliła wykryć strukturalne związki pomiędzy zmiennymi i obiektami, a tym samym znacznie zwiększyć możliwości interpretacyjne. Zastosowana metoda dała możliwość wyjaśniania związków między innowacyjnością i kapitałem społecznym przez odwołanie się do oddziaływania ukrytych cech, reprezentowanych przez uzyskane w wyniku badania wybrane elementy reprezentujące kapitał społeczny. Podsumowanie analizy korespondencji przedstawia tabela 5.6.

Tab. 5.6. Podsumowanie analizy korespondencji

Wymiar (dimension)	Wartość osobliwa (singular value)	Bezwładność (inertia)	Chi-kwadrat (Chi square)	Istotność (sig.)	Proporcja bezwładności (proportion of inertia)		Ufność – Wartość osobliwa (confidence singular value)	
					Wyjaśniona (accounted for)	Skumulowana (cumulative)	Odchylenie standardowe (standard deviation)	Korelacja (correlation)
1	,087	,008			,609	,609	,008	,054
2	,057	,003			,259	,868	,009	
3	,034	,001			,091	,959		
4	,019	,000			,030	,990		
5	,011	,000			,010	1,000		
Ogółem		,012	151,402	,000*	1,000	1,000		

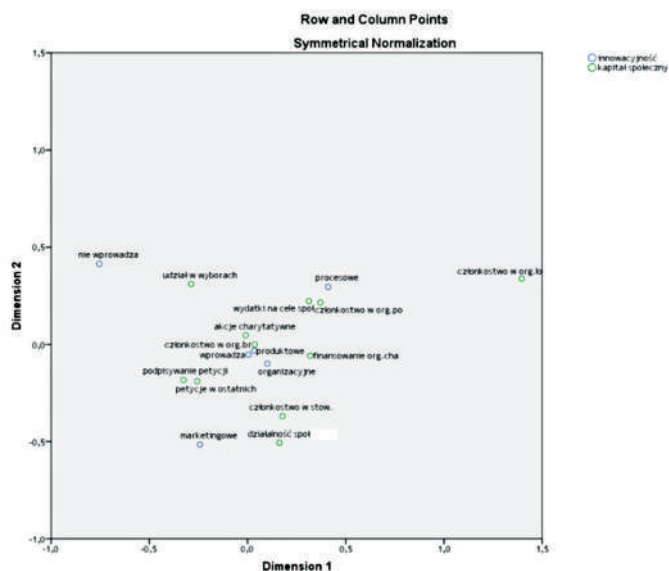
a. 50 stopni swobody

źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Analizując przedstawione zarówno w tabeli 5.6. wartości współczynników i obliczone prawdopodobieństwo testowe dla testu chi-kwadrat, należy stwierdzić, że istnieje współzależność pomiędzy innowacyjnością a mierzonymi cechami charakteryzującymi kapitał społeczny. Jest to najbardziej widoczne w przypadku członkostwa badanych menadżerów w organizacjach branżowych, udziału w akcjach charytatywnych czy udziału w akcjach takich jak podpisywanie petycji (rys. 5.9.).

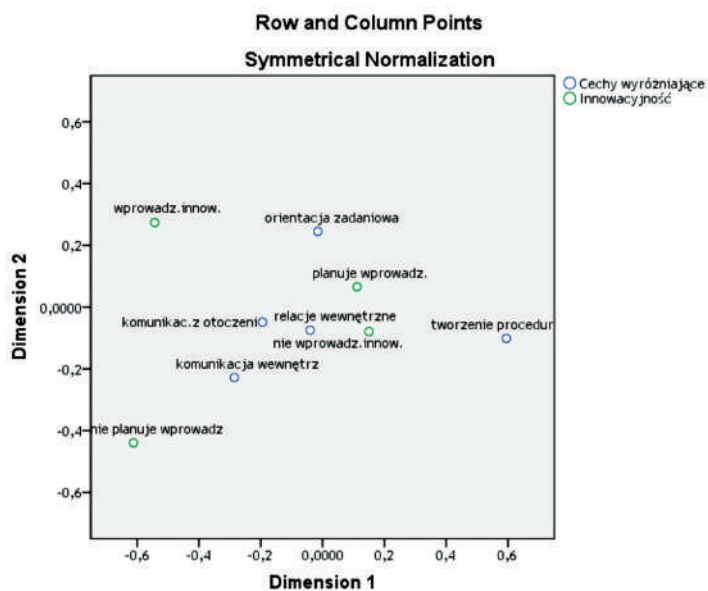
Interesująco przedstawia się wykres określający cechy wyróżniające organizację, a związane z kapitałem społecznym. Wprowadzanie innowacji związane jest z orientacją zadaniową podmiotu, ale też z kwestiami komunikacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej. Nacisk na relacje wewnętrzne i kwestie związane z tworzeniem procedur charakteryzują podmioty nieinnowacyjne (rys. 5.10.).

Rys. 5.9. Analiza korespondencji innowacyjności i kapitału społecznego



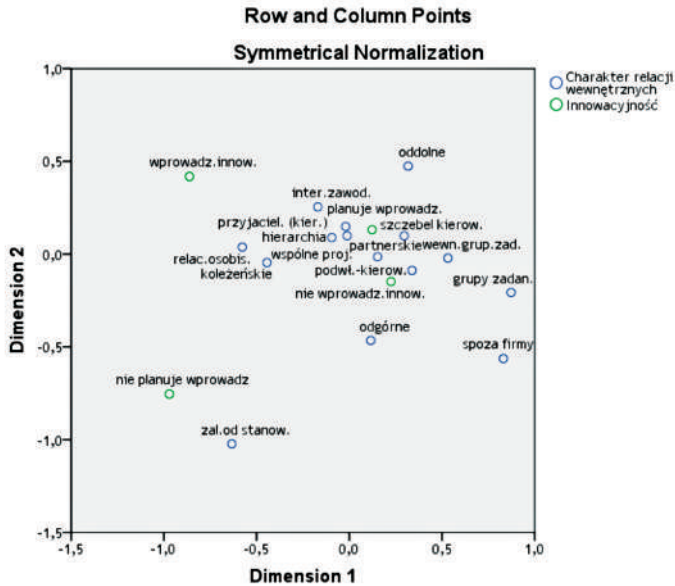
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.10. Analiza korespondencji innowacyjności i wyróżniających cech organizacji



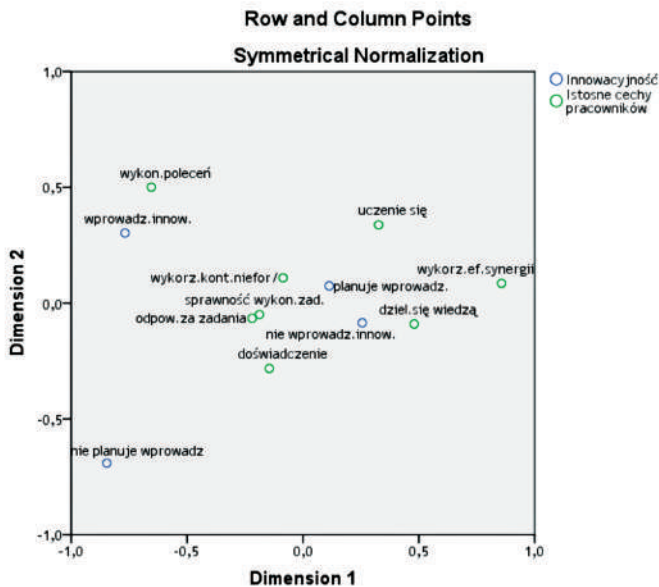
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.11. Analiza korespondencji innowacyjności i charakteru relacji wewnętrznych



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.12. Analiza korespondencji innowacyjności i cech pracowników



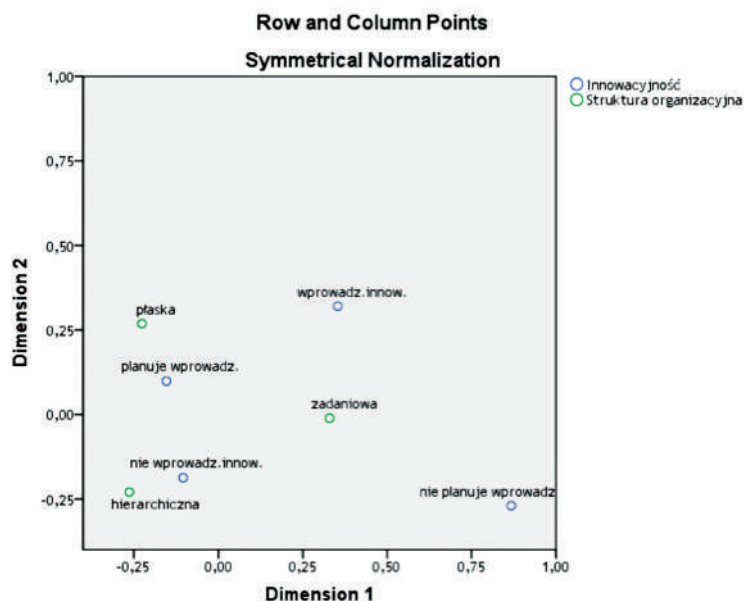
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Podobnie charakter relacji, który w większym stopniu wskazuje na wyższą wartość kapitału społecznego związany jest z wprowadzaniem innowacji. Przykładem może być to, że wśród podmiotów, które nie planują wprowadzania innowacji charakterystycznymi relacjami wewnętrznymi są te, które opierają się na zależnościach służbowych, czy odgórnych lub hierarchicznych. Innowatorzy to przede wszystkim podmioty, w których relacje scharakteryzowano jako osobiste, przyjacielskie, koleżeńskie, czyli przede wszystkim nieformalne (rys. 5.11.).

Innowacyjność jest silnie związana z deklarowanymi przez badanych cechami charakteryzującymi pracowników (rys. 5.12.). Dla planujących wprowadzić innowacje, cechami charakteryzującymi pracowników są „uczenie się”, „wykorzystywanie efektów synergii”, czy „dzielenie się wiedzą”. Istotne jest też wykorzystywanie kontaktów nieformalnych, odpowiedzialność i sprawność w wykonywaniu zadań.

Podsumowując przedstawione rozważania, należy podkreślić, że przeprowadzona analiza korespondencji wykazała na istnienie zależności pomiędzy innowacyjnością a kapitałem społecznym (rys. 5.13.). Wiele zmiennych charakteryzujących kapitał społeczny (związanych z tworzeniem i utrzymywaniem relacji, kontaktami z otoczeniem czy problematyką uczenia się) jest związana z zarządzaniem informacją w badanych podmiotach. Można tu mówić zarówno o sformalizowanych procedurach zarządzania danymi, informacją i wiedzą, jak i nieformalnymi. W dalszej części rozdziału przedstawiono bardziej szczegółowe wyniki opisujące nakreślone wyżej zagadnienia.

Rys. 5.13. Analiza korespondencji innowacyjności i struktury organizacyjnej

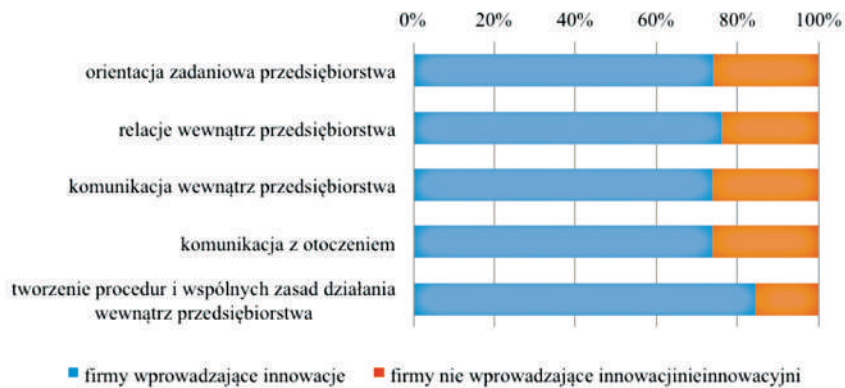


źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

5.3.2 Cechy wyróżniające badane podmioty

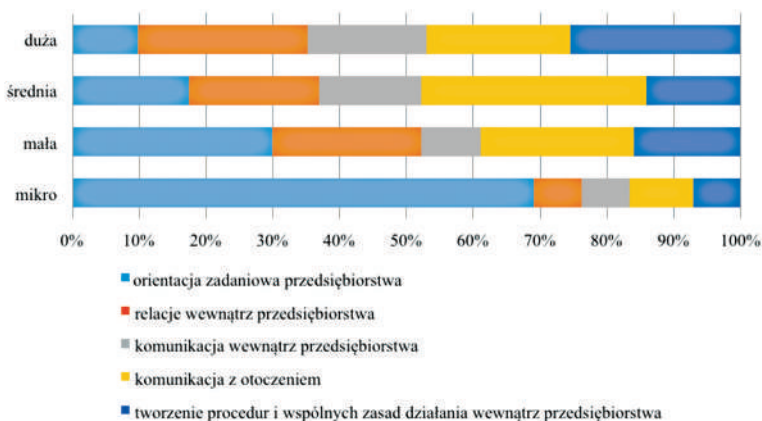
Warto przyrzeć się bliżej odpowiedziom badanych menadżerów na pytania związane z bardziej szczegółowymi kwestiami związanymi z innowacyjnością. Wśród przedsiębiorstw, które deklarowały wprowadzenie innowacji 9,2% zadeklarowało, że otrzymało również wsparcie z VII Programu Ramowego Badań i Rozwoju Technicznego Unii Europejskiej/Program CIP. W grupie tych, które nie wprowadziły innowacji beneficjenci VII PR stanowili grupę znacznie mniej liczną - 2,1%; zatem innowacyjni przedsiębiorcy prawie pięć razy częściej byli beneficjentami tego programu.

Rys. 5.14. Cechy wyróżniające badane podmioty komercyjne wprowadzające i nie wprowadzające innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.15. Cechy wyróżniające badane podmioty komercyjne według wielkości podmiotu



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

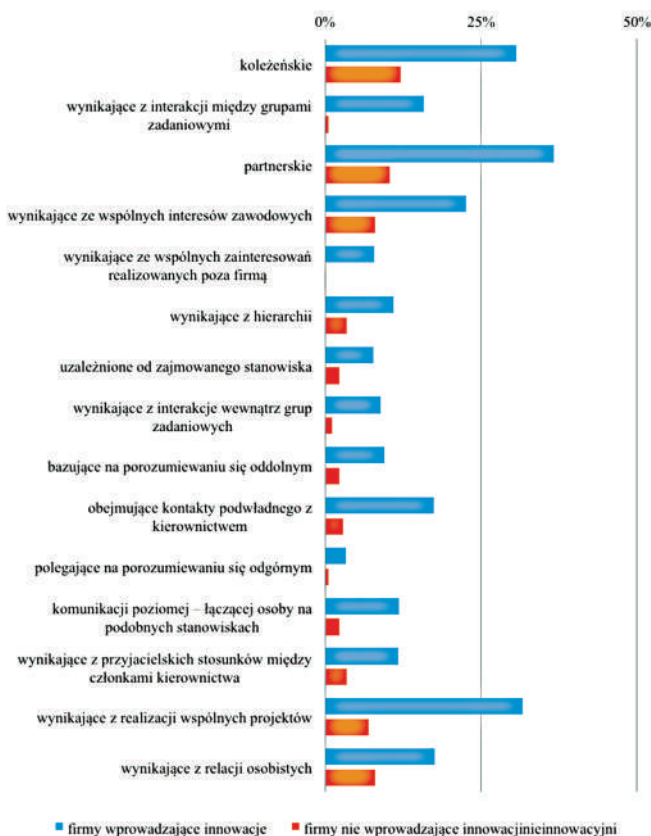
Zarówno wśród przedsiębiorców, którzy deklarowali wprowadzanie innowacji, jak i wśród tych nieinnowacyjnych dominuje pogląd, że ich przedsiębiorstwo wyróżnia orientacja zadaniowa, na kolejnych miejscach wśród cech charakterystycznych, wymieniają komunikację z otoczeniem i relacje wewnątrz przedsiębiorstwa (rys. 5.14).

Wymienione trzy cechy są – zdaniem respondentów – wyróżniające bez względu na to, czy dotyczą firm innowacyjnych, czy nieinnowacyjnych. Jedynie proporcja liczby wskazań jakie padały na poszczególne kategorie nieznacznie się różni. Wydaje się jednak, zwłaszcza biorąc pod uwagę, że ankietowani mogli wymieniać po trzy cechy (i je rankować), różnice te nie są istotne (rys. 5.15.).

5.3.3 Charakter relacji

Istotne różnice między odpowiedziami menadżerów kierujących firmami, którzy deklarują wprowadzanie innowacji a tymi, którzy nie wprowadzają innowacji pojawiają się w przypadku pytań dotyczących relacji, jakie panują w ich firmach (rys. 5.16).

Rys. 5.16. Charakter relacji panujących w badanych organizacjach komercyjnych wprowadzających i nie wprowadzających innowacji



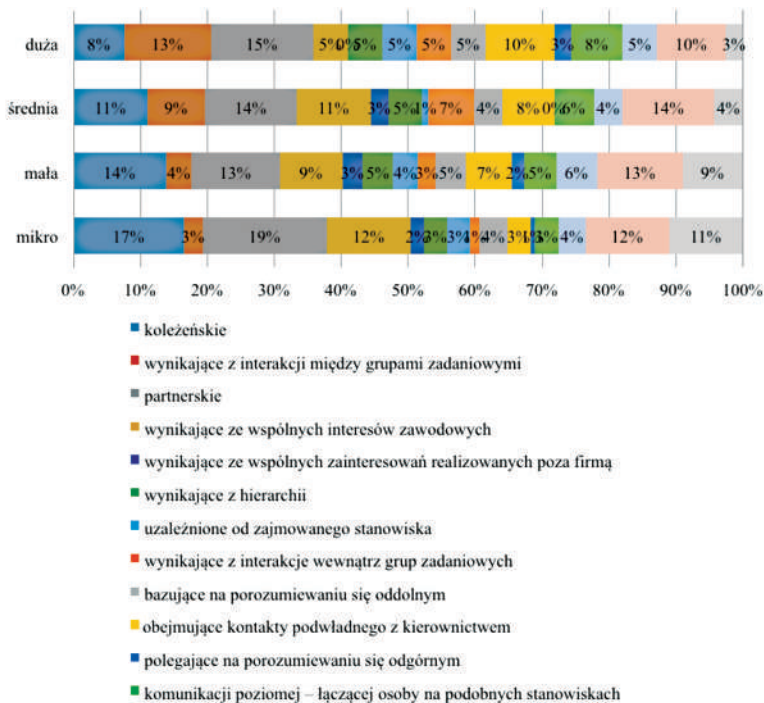
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Menadżerowie firm nieinnowacyjnych wskazują, że dominują relacje koleżeńskie, na kolejnym miejscu wymieniając partnerskie. Na trzecim miejscu wskazują na to, że relacje wynikają ze wspólnych interesów zawodowych ale także relacji osobistych. Wśród firm innowacyjnych dominują relacje partnerskie – które tym różnią się od koleżeńskich, że wskazują na to, iż menadżer i jego podwładni dostrzegają w większym stopniu wspólny cel w podejmowanych działaniach – są partnerami w pracach skierowanych na osiągnięcie tego celu.

Menadżerowie firm innowacyjnych wskazują także (trzy razy częściej niż w przypadku firm nieinnowacyjnych) na to, że relacje obejmują kontakty podwładnego z kierownictwem – a więc ponownie, pośrednio wskazują na nieco silniejszą orientację projektową. Taką interpretację odpowiedzi szczególnie wzmacnia argument, że w przypadku firm innowacyjnych prawie dwukrotnie częściej badani menadżerowie wskazują na to, że relacje wynikają z realizacji wspólnych projektów (rys. 5.17).

Menadżerowie firm innowacyjnych zdecydowanie częściej utrzymują relacje z przedstawicielami innych przedsiębiorstw z otoczenia, a także z jednostkami naukowymi i dostawcami know-how. Takie kontakty deklaruje ponad 84% badanych przedstawicieli firm innowacyjnych. Wśród ankietowanych firm, które innowacji nie wprowadzają jedynie nieco ponad połowa deklaruowała kontakty z innymi jednostkami z otoczenia. Tych którzy odpowiadają negatywnie (nie utrzymują wspomnianych relacji) jest prawie trzykrotnie więcej wśród podmiotów nie wprowadzających innowacji.

Rys. 5.17. Charakter relacji panujących w badanych organizacjach według wielkości podmiotu

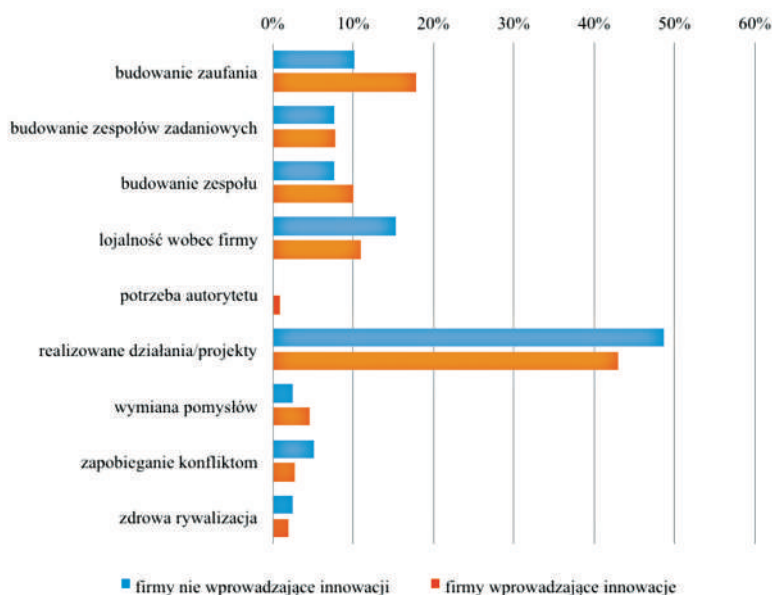


źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Ankietowani przedstawiciele podmiotów innowacyjnych wskazują na relacje służbowe jako te, które charakteryzują ich kontakty z innymi przedsiębiorstwami a także organizacjami z otoczenia, choć nieco częściej niż w przypadku firm nie wprowadzających innowacji wymieniają koleżeński charakter tych kontaktów (1:2 w stosunku do relacji o charakterze służbowym). Dla przedstawicieli firm, które innowacji nie wprowadzają dominują również relacje służbowe, zaś koleżeński charakter kontaktów wskazywany jest w stosunku 2:5 (wobec relacji o charakterze służbowym).

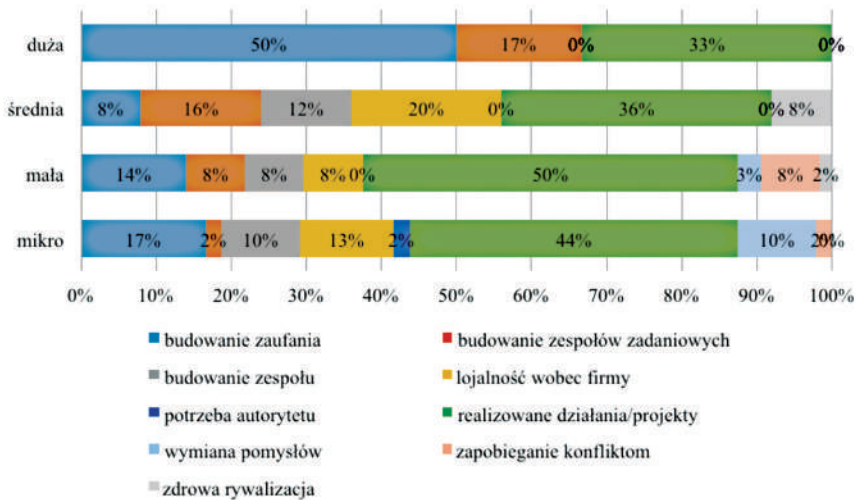
Badani menadżerowie, zarówno reprezentujący firmy innowacyjne, jak i nie wprowadzające innowacji wskazują, że najważniejszym czynnikiem kształtującym relacje w firmie są realizowane działania i projekty (rys. 5.18). Istotna różnica między tymi dwiema grupami firm występuje w przypadku kolejnych, wymienianych czynników. Menadżerowie firm innowacyjnych na drugim miejscu wymieniają taką kwestię jak budowanie zaufania, zaś w przypadku przedsiębiorstw nieinnowacyjnych ważna jest lojalność wobec firmy. Ciekawe różnice występują w przypadku takich czynników kształtujących relacje jak np. zapobieganie konfliktom – które trzykrotnie częściej wymieniane jest jako istotne przez menadżerów firm nie wprowadzających innowacji. Respondenci z przedsiębiorstw, które deklarowały innowacyjność wskazują częściej na takie kwestie jak wymiana pomysłów, potrzeba autorytetu i status (rys. 5.19).

Rys. 5.18. Czynniki kształtujące relacje w badanych przedsiębiorstwach wprowadzających i nie wprowadzających innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.19. Czynniki kształtujące relacje w badanych przedsiębiorstwach według wielkości podmiotu

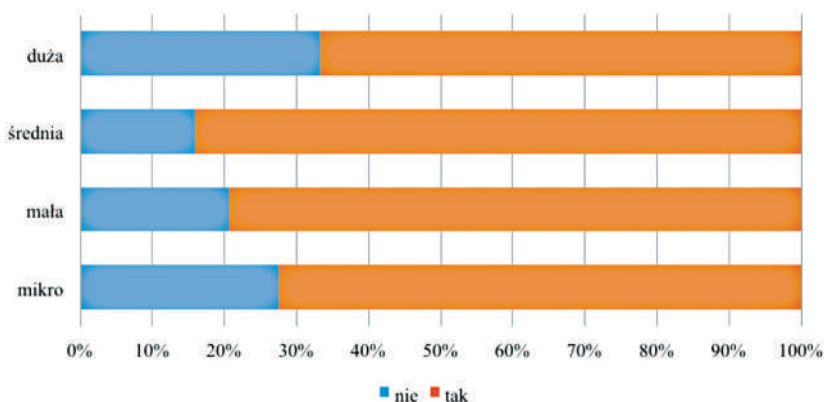


źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Jak podkreśla Putnam – centralną ideą teorii kapitału społecznego jest to, że sieci społeczne mają wartość, zaś kontakty społeczne oddziałują na produktywność jednostek i grup. „Dobrze powiązana jednostka w słabo powiązonym społeczeństwie nie jest tak produktywna, jak dobrze powiązana jednostka w dobrze powiązonym społeczeństwie. A nawet słabo powiązana jednostka może czerpać korzyści ze skutków ubocznych życia w dobrze powiązonym społeczeństwie. Społeczeństwo charakteryzujące się wzajemnością uogólnioną jest sprawniejsze od społeczeństwa nieufności z tego samego powodu, który sprawia, że wymiana pieniężna jest bardziej efektywna od handlu wymiennego. Jeśli nie musimy równoważyć stale każdej wymiany, możemy ich więcej zrealizować” – pisze autor Samotnej gry w kręgle (Putnam, 2008: 36).

W badaniu poruszono istotne kwestie dla oceny wartości kapitału społecznego, związane zarówno z nawiązywaniem kontaktów nieformalnych, jak i rolą Internetu dla tworzenia więzi z otoczeniem; ponadto określono, czy więzi te (nieformalne) skutkują tworzeniem powiązań biznesowych – niezbędnych dla formalnej współpracy przy np. pozyskiwaniu pomysłów na innowacje (open innovation) czy know-how (rys. 5.20, rys. 5.21.).

Rys. 5.20. Utrzymywanie relacji z menedżerami i pracownikami organizacji w otoczeniu (tak – utrzymuje, nie – nie utrzymuje) według klasy wielkości badanej firmy



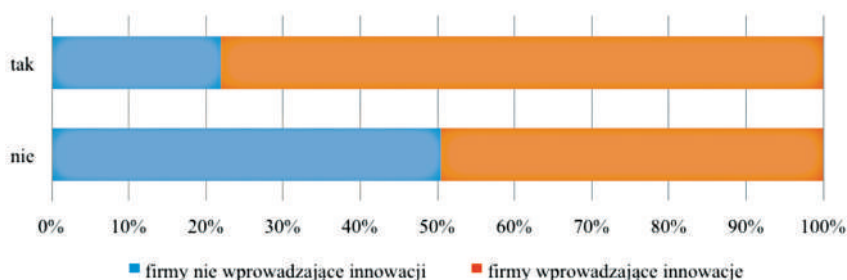
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 5.7. Innowacyjność, relacje i Internet

PYTANIE: Czy Pani/Pana firma wprowadziła w ostatnich dwóch latach innowacje?	Pearson Correlation
Czy utrzymuje Pani/Pan relacje z menadżerami/pracownikami innych przedsiębiorstw (oraz innych jednostek w otoczeniu, w tym z dostawcami know-how)?	0,740
Czy wykorzystuje Pani/Pan Internet w nawiązywaniu kontaktów nieformalnych?	0,700
Czy kontakty te dotyczą zagadnień związanych pracą zawodową?	0,809

źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.21. Utrzymywanie relacji z menedżerami i pracownikami organizacji w otoczeniu (tak – utrzymuje, nie – nie utrzymuje) przez wprowadzających i nie wprowadzających innowacje



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wyniki badań wskazują, że menadżerowie (respondenci) firm innowacyjnych utrzymują relacje z menadżerami i pracownikami innych przedsiębiorstw w otoczeniu. Potwierdzeniem tego jest bardzo wysoka korelacja (0,74) ² między odpowiedziami na pytanie o innowacyjność w ostatnich dwóch latach a utrzymywaniem opisanych relacji.

Badani przedstawiciele firm innowacyjnych częściej wykorzystują Internet do nawiązywania kontaktów nieformalnych. Można powiedzieć, że menadżerowie ci są częściej, niż badani przedstawiciele firm nieinnowacyjnych, osobami otwartymi, które interesują się otoczeniem. Na takie stwierdzenie pozwala analiza odpowiedzi na kolejne pytania w ankiecie.

Wyniki badań wskazują, że nieformalne kontakty nawiązane za pośrednictwem Internetu mogą potencjalnie przekształcić się w relacje biznesowe. 60% badanych przedstawicieli firm innowacyjnych wskazuje na fakt wykorzystywania nieformalnych kontaktów nawiązanych za pośrednictwem Internetu do celów związanych z pracą zawodową. Wśród badanych menadżerów firm, które innowacji nie wprowadziły takie kontakty w celach biznesowych wykorzystuje o 20% mniejsza liczba respondentów.

Podobne odpowiedzi padają na zadane pytanie dotyczące stopnia wykorzystania nieformalnych kontaktów nawiązanych za pośrednictwem Internetu w celach zawodowych. Wśród przedsiębiorców z firm innowacyjnych nieco ponad 50% wskazuje, że takie kontakty „często” wykorzystywane są w celach związanych z pracą zawodową. Ponad 20% menadżerów przedsiębiorstw, które nie deklarowały wprowadzania innowacji udzielając odpowiedzi na to pytanie wybiera opcję „nigdy” – o połowę częściej niż ankietowani innowatorzy.

Wyniki badań wskazują też na istnienie bardzo wysokiej korelacji (0,7) między innowacyjnością a wykorzystywaniem Internetu w nawiązywaniu kontaktów. Pomijając rolę światowej sieci, która nie do końca ma decydujące znaczenie w procesach innowacyjnych, badanie wykazało, że staje się niezwykle ważna dla tworzenia najpierw nieformalnych kontaktów, które następnie wykorzystywane są w formalnych relacjach biznesowych. Jest to bezpośrednie potwierdzenie stawianej tezy, że nieformalne kontakty z dalszym otoczeniem (grupami wtórnymi ³) dzięki *łączącemu* kapitałowi społecznemu przedsiębiorstwa zwiększają swoje szanse na rozpoczęcie efektywnej współpracy zarówno z dostawcami technologii jak i np. klientami w procesie innowacji otwartej.

² Przedstawiono wyniki analizy korelacji Pearsona przeprowadzonej za pomocą pakietu statystycznego SPSS. Zbadano wartości współczynnika korelacji między zmiennymi określonymi pytaniem: „Czy Pani/Pana firma wprowadziła w ostatnich dwóch latach innowacje?” i wybranymi pytaniami określającymi stopień innowacyjności i kapitał społeczny badanych podmiotów/respondentów. Przyjęto, że wartości, jakie przyjmuje współczynnik korelacji Pearsona interpretowane są w następujący sposób:

- $r_{XY} = 0$ zmienne nie są skorelowane
- $0 < r_{XY} < 0,1$ korelacja nikła
- $0,1 \leq r_{XY} < 0,3$ korelacja słaba
- $0,3 \leq r_{XY} < 0,5$ korelacja przeciętna
- $0,5 \leq r_{XY} < 0,7$ korelacja wysoka
- $0,7 \leq r_{XY} < 0,9$ korelacja bardzo wysoka
- $0,9 \leq r_{XY} < 1$ korelacja prawie pełna.
- przy $r_{XY} < 0$ korelacja ujemna, przy czym siła związku j.w.

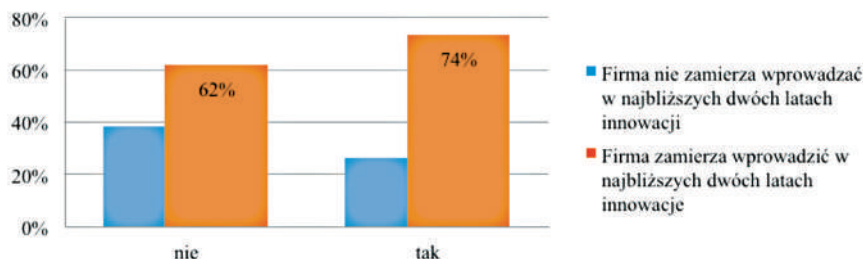
³ Określenie „grupa pierwotna” dotyczy najbliższych związków ludzkich, takich jak rodziny i przyjaciele, „grupa wtórna” odnosi się do związków połączonym mniej osobistymi więzami, takie jak związki zawodowe, organizacje pracodawców, stowarzyszenia itp.

5.3.4 Hierarchia i przepływ informacji w organizacji

Badane firmy innowacyjne są też organizacje w większym stopniu wykorzystujące sformalizowane procedury. Prawie połowa menadżerów w przedsiębiorstwach deklarujących wprowadzenie innowacji wskazuje na istnienie formalnych procedur zgłaszania pomysłów i problemów przez pracowników, to o około 30% więcej niż w przypadku firm nieinnowacyjnych.

Zarówno w przypadku firm, które wprowadzały innowacje, jak i nieinnowacyjnych najczęstszym sposobem zgłaszania problemów czy propozycji wprowadzenia nowych rozwiązań to bezpośredni kontakt z menadżerem/właścicielem firmy. Może to wskazywać na charakter i styl zarządzania, który – na co wskazują inne badania – jest przeważnie hierarchiczny i scentralizowany (rys. 5.22).

Rys. 5.22. Bezpośrednie kontakty podwładnych z przełożonymi w celu zgłaszania propozycji rozwiązań lub problemów w podmiotach wprowadzających i nie wprowadzających innowacji (tak – bezpośrednie kontakty, nie – brak bezpośredniego kontaktu).

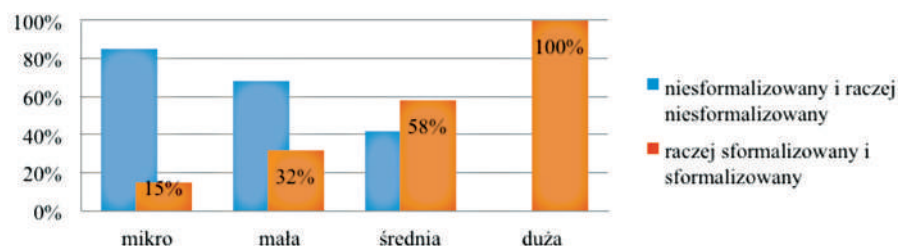


źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Badani menadżerowie firm innowacyjnych wskazują, że dominującymi strukturami organizacyjnymi w ich firmach są struktury zadaniowe, choć odpowiedzi są tu prawie równo podzielone między pozostałymi, możliwymi do wskazania w ankiecie, opcjami. Podobnie odpowiadają przedstawiciele firm nieinnowacyjnych – wskazując na struktury zadaniowe, jako dominujące. Jednak w przypadku tego drugiego typu organizacji liczba wskazań na pozostałe opcje kafeterii: struktury hierarchiczne i płaskie – jest o blisko połowę mniejsza niż na struktury zadaniowe, które zdają się być dominujące wśród organizacji, które nie deklarują wprowadzania innowacji.

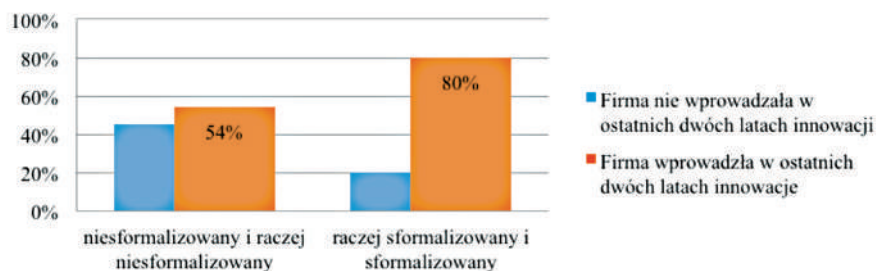
Ciekawe różnice między firmami innowacyjnymi a tymi, które nie zadeklarowały wprowadzania innowacji, występują w przypadku prośby o dokonanie próby scharakteryzowania struktury organizacyjnej firmy. W obu typach przedsiębiorstw badani wskazują na dominującą rolę struktur funkcjonalnych. Istotne różnice natomiast występują w przypadku takich struktur jak np. dywizjonalna (które występują wyłącznie w przypadku firm innowacyjnych), struktury liniowej – charakterystycznej dla firm nieinnowacyjnych. Podobnie w przypadku deklarowanych struktur macierzowych, sieciowych i promieniowych – występujących jedynie w przypadku przedsiębiorstw, których menadżerowie zadeklarowali wprowadzenie innowacji.

Rys. 5.23. Charakter przepływu informacji w podmiotach różnych klas wielkości



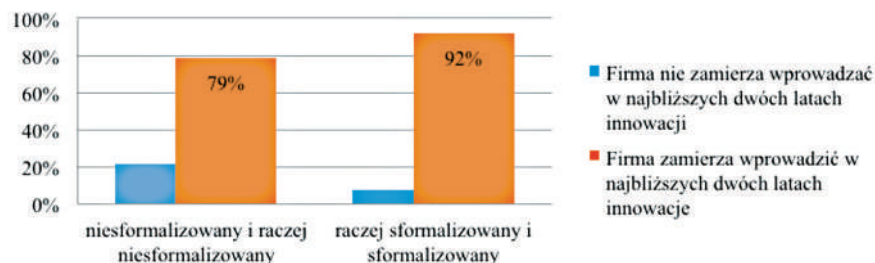
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.24. Charakter przepływu informacji w podmiotach wprowadzających i nie wprowadzających innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Rys. 5.25. Charakter przepływu informacji w podmiotach planujących i nie planujących wprowadzenia innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Zwłaszcza występowanie struktur sieciowych można uznać za charakterystyczne dla organizacji innowacyjnych. Podobne wyniki uzyskano też w innych badaniach dotyczących problematyki innowacyjności przedsiębiorstw i struktur sieciowych.

Kształtując strukturę swych organizacji, badani menadżerowie prawie w równym stopniu wskazują na wpływ na decyzję o charakterze przyjmowanych rozwiązań w tym zakresie, na podział pracy. Badani właściciele i menadżerowie firm innowacyjnych o połowę częściej niż w przypadku tych, którzy kierują firmami nie wprowadzającymi innowacji wskazują na to, że kierują się kompetencjami podwładnych. Zaś ci, którzy nie deklarowali innowacyjności trzy razy częściej – w porównaniu do innowatorów – kierują się potrzebą centralizacji.

Badani, pytani o charakter przepływu informacji w firmach oceniali ten proces w dwóch wymiarach – sformalizowanego lub niesformalizowanego. Wyraźnie widoczna okazała się tendencja do wykorzystania niesformalizowanego przepływu informacji w podmiotach mniejszych. Generalnie, im większa firma, tym częściej wykorzystywane są formalne procedury związane z przepływem informacji. Wykazana zależność wskazuje na znaczenie kapitału społecznego szczególnie w przypadku mniejszych podmiotów. To właśnie tam kapitał społeczny, poprzez usprawnienie przepływu informacji wpływa na potencjał innowacyjny firm (rys. 5.23, rys. 5.24.).

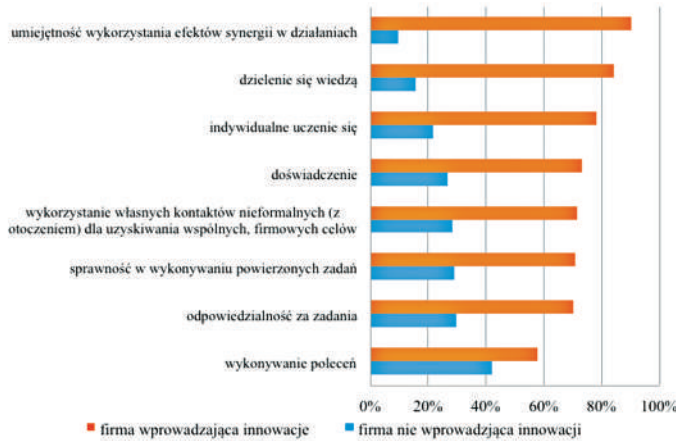
W przypadku podmiotów, które wprowadzają innowacje, zdecydowanie częściej wykorzystywane są sformalizowane procedury zarządzania informacją. Jest to szczególnie widoczne w tych podmiotach, które planują działania innowacyjne w przyszłości. Prawdopodobnie na tę konkluzję ma wpływ fakt wyższej innowacyjności podmiotów większych (rys. 5.25).

5.3.5 Charakterystyczne cechy kadr

Bardzo interesująco przedstawiają się odpowiedzi na pytanie dotyczące dominujących cech charakterystycznych – zdaniem ankietowanych menadżerów – dla pracowników badanej firmy. Zarówno wśród firm innowacyjnych, jak i nie wprowadzających innowacji najwięcej wskazań dotyczy „odpowiedzialności za zadania”. Istotne i bardzo ciekawe różnice występują w przypadku kolejnych, wymienianych przez badanych, cech. I tak, wśród firm, które deklarowały wprowadzanie innowacji, ważną cechą charakteryzującą pracownika jest umiejętność dzielenia się wiedzą (ponad dwukrotnie częściej na tę cechę wskazują menadżerowie kierujący firmami innowacyjnymi). Na kolejnych miejscach badani przedstawiciele firm innowacyjnych wymieniają doświadczenie i – co bardzo ważne – umiejętność wykorzystania efektów synergii w działaniach (ponad trzykrotnie częściej niż ankietowani z firm nieinnowacyjnych). Przedsiębiorcy, których firmy nie wprowadziły innowacji wskazują na to, że istotną cechą charakteryzującą ich pracowników jest „wykonywanie poleceń” – takich wskazań jest blisko dwukrotnie więcej wśród firm nieinnowacyjnych niż tych, które wprowadzają innowacje (rys. 5.26).

Przeprowadzone badania nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o rolę formalnej hierarchii w zarządzaniu firmą innowacyjną. Wykres opisujący wartość wskaźnika korelacji Pearsona wskazujący na stopień ważności formalnej hierarchii i na to, czy firma wprowadziła w ostatnich dwóch latach innowacje jest dwumodalny z niewielkim odchyleniem w kierunku wskazań, że hierarchia jest ważna (tabela 5.8.).

Rys. 5.26. Cechy charakteryzujące pracowników firm wprowadzających i nie wprowadzających innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 5.8. Innowacyjność, hierarchia, formalizm

PYTANIE: Czy Pani/Pana firma wprowadziła w ostatnich dwóch latach innowacje?	Pearson Correlation
Czy formalna hierarchia jest w Pani/Pana firmie? bardzo ważna	0,456
Czy formalna hierarchia jest w Pani/Pana firmie? ważna	0,715
Czy formalna hierarchia jest w Pani/Pana firmie? nie istnieje formalna hierarchia w firmie	0,380
Czy formalna hierarchia jest w Pani/Pana firmie? nieważna	0,612
Czy formalna hierarchia jest w Pani/Pana firmie? zupełnie nieistotna	0,124

źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Być może na istotność formalnych procedur i hierarchii wskazuje też pytanie o wykorzystywanie formalnych procedur zgłaszania problemów i rozwiązań w badanych firmach. Badanie wykazało, że istnieje bardzo silny związek między innowacyjnością a istnieniem procedur zgłaszania pomysłów (0,781).

Blok pytań identyfikujących pośrednio styl zarządzania, głównie w zakresie determinant kształtowania struktury organizacyjnej wskazuje, że badani menadżerowie i właściciele firm innowacyjnych stosują podejście zadaniowe do realizowanych projektów. Kwestie nadzoru, decentralizacji czy kryteria formalne spadają na dalszy plan w stosunku do kompetencji podwładnych i podziału pracy. Dzieje się tak przynajmniej w deklaracjach badanych. Na stopień korelacji między innowacyjnością a odpowiedziami na pytania dotyczącymi wspomnianych problemów wskazuje tabela 5.9.

Tab. 5.9. Innowacyjność, procedury i kształtowanie struktur organizacyjnych

PYTANIE: Czy Pani/Pana firma wprowadziła w ostatnich dwóch latach innowacje?	Pearson Correlation
Czy istnieją formalne procedury zgłaszania problemów/rozwiązań w Pani/Pana firmie?	0,781
Czym kieruje się Pani/Pan kształtując strukturę organizacyjną Pani/Pana przedsiębiorstw? kompetencjami podwładnych	0,614
kryteriami formalnymi	0,349
podziałem pracy	0,872
potencjałem decentralizacji	0,260
potrzebą centralizacji	-0,186
rozpiętością kierowania (granicami nadzoru)	0,318

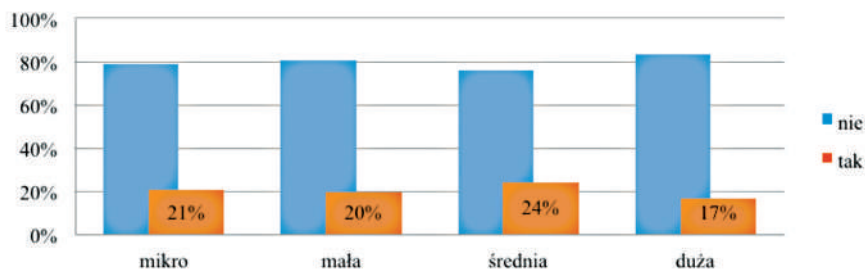
źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

5.3.6 Aktywność obywatelska menedżerów

Kapitał społeczny jako dobro prywatne badanych menadżerów i właścicieli można próbować określić w przypadku pytań dotyczących działalności społecznej badanych. Na pytanie o udział w akcjach charytatywnych pozytywnie odpowiada większa liczba ankietowanych z firm, które deklarowały wprowadzenie innowacji. Badani innowatorzy także prawie dwukrotnie częściej są członkami organizacji społecznych o charakterze organizacji pożytku publicznego. Są to najczęściej menadżerowie firm mniejszych i średniej wielkości (rys. 5.27).

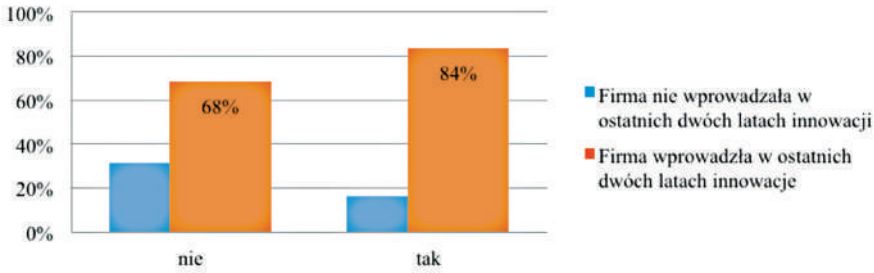
Również dwukrotnie większy odsetek wśród badanych przedstawicieli przedsiębiorstw, które deklarowały wprowadzenie innowacji występuje w przypadku pytania o prowadzenie własnej działalności o charakterze społecznym (rys. 5.28).

Rys. 5.27. Członkostwo w organizacji społecznej o charakterze org. pożytku publicznego przez menedżerów podmiotów różnych klas wielkości



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

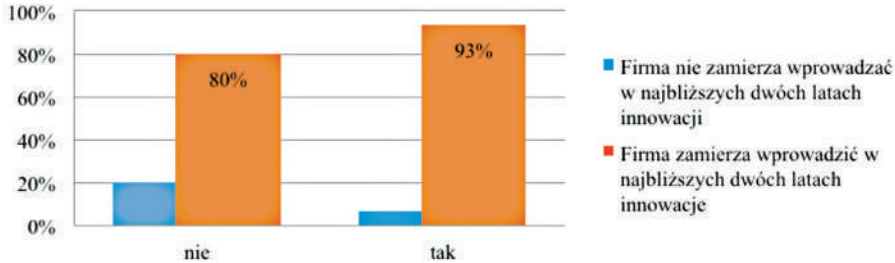
Rys. 5.28. Prowadzenie własnej działalności o charakterze społecznym przez menedżerów podmiotów wprowadzających i nie wprowadzających innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Generalnie odsetek w badanej populacji tych, którzy taką działalność deklarują jest niewielki, ale wyraźnie wyższy wśród menadżerów firm innowacyjnych. W przypadku pytania dotyczącego partycypacji kosztach działalności organizacji charytatywnych liczba odpowiedzi pozytywnych wśród przedstawicieli firm innowacyjnych o połowę przekracza odsetek odpowiedzi na to pytanie udzielanych przez menadżerów przedsiębiorstw, które nie deklarowały wprowadzania innowacji (rys. 5.29).

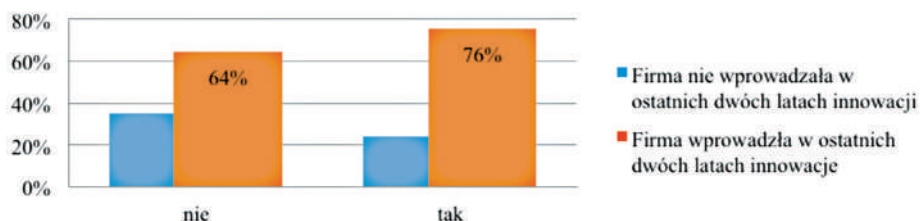
Rys. 5.29. Partycypowanie w kosztach działalności organizacji charytatywnych przez menedżerów podmiotów planujących i nie planujących wprowadzenie innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W przypadku tego pytania, udzielane odpowiedzi pozytywne padały znacząco częściej niż w przypadku pozostałych pytań dotyczących filantropii (rys. 5.30). Fakt ten wynika bezpośrednio z udziału badanych w akcjach typu Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy i – zgodnie z założeniami Putnama – nie jest dobrym estymatorem kapitału społecznego.

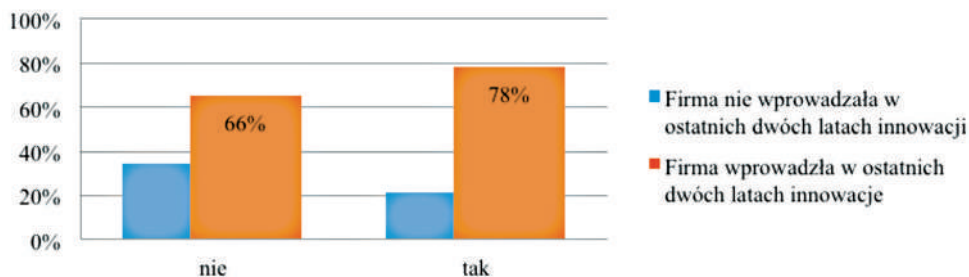
Rys. 5.30. Udział w akcjach charytatywnych przez menedżerów podmiotów wprowadzających i nie wprowadzających innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W przeprowadzonym badaniu określono stopień korelacji między innowacyjnością a udziałem w pracach organizacji społecznych, a także współpracą (też na zasadach wolontariatu) z podobnymi organizacjami (rys. 5.31). Wykazano, że istnieje bardzo wysoka korelacja między innowacyjnością a członkostwem w organizacjach trzeciego sektora.

Rys. 5.31. Ponoszenie wydatków na cele społecznie użyteczne przez menedżerów firm wprowadzających i nie wprowadzających innowacji



źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 5.10. Innowacyjność i filantropia

PYTANIE: Czy Pani/Pana firma wprowadziła w ostatnich dwóch latach innowacje?	Pearson Correlation
Czy bierze Pani/Pan udział w akcjach charytatywnych?	0,683
Czy Pani/Pana firma partycypuje w kosztach działalności organizacji charytatywnych?	0,853
Czy Pani/Pana firma ponosi wydatki na cele społecznie użyteczne?	0,703
Czy jest Pani/Pan (lub Pani/Pana firma) członkiem organizacji branżowych?	0,794
Czy wzięła Pani/ wziął Pan udział w akcjach politycznych – podpisywanie petycji (w tym petycji w Internecie) w ostatnich dwóch latach?	0,861

źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Najsilniejszy związek korelacyjny występuje w przypadku pytań dotyczących ponoszenia wydatków na organizacje charytatywne oraz udziału w akcjach politycznych i społecznych polegających na podpisywaniu petycji za pośrednictwem Internetu. Można powiedzieć jednak, że te dwa pytania dotyczą jednak wskaźników, które niezbyt dobrze opisują kapitał społeczny, a jedynie pozwalają na tworzenie pozytywnego wizerunku.

6. Podsumowanie

Potrzeba analizy kapitału społecznego w kontekście jego znaczenia dla procesu innowacyjnego wynika nie tylko z faktu wielu związków tych zagadnień; stoi za tym kwestia znacznie szersza a wynikająca z potrzeby rzetelnego poszukiwania prawdy. Samo poszukiwanie prawdy, jest według Kotarbińskiego wspólną cechą nauk. Odnosząc się do klasyfikacji nauk, generalne rozróżnienie na nauki nomologiczne, które koncentrują się na odkrywaniu praw, oraz nauk idiograficznych, których celem jest opis faktów, nietrudno uznać, że zarówno kwestie innowacyjności, jak i kapitału społecznego mogą znajdować się w obu tych makro typach. Pamiętać należy też, że coraz bardziej wyrafinowane metody matematyczne, statystyczne i ekonometryczne, wspomagane skutecznymi narzędziami informatycznymi, nie prowadzą w prosty sposób do lepszych wyników (Malaga, 2014, 20-21), a zatem warto łączyć metody badawcze stosowane zarówno w badaniach innowacyjności, z tymi bardziej „jakościowymi” – odnoszącymi się do analiz kapitału społecznego i informacji. Niniejsza praca zawiera opiera się właśnie na zróżnicowanych metodach zbierania danych pierwotnych i ich analizie wspartych na badaniach literaturowych.

Znaczenie samego kapitału społecznego dla skuteczności procesów innowacyjnych jest niebagatelne. Zarówno przytoczone przykłady literaturowe, jak i badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy, wskazują na fakt, że kapitał społeczny bywa kluczowym czynnikiem pozwalającym na efektywne pozyskiwanie i analizę informacji w realizowanych procesach innowacyjnych. Ponadto, kapitał społeczny – jako uogólnione zaufanie – bywa elementem milieu, który sprawia, że kreatywne jednostki w większym stopniu mogą skutecznie realizować swój potencjał.

W szerszym kontekście, kapitał społeczny – jako cecha określonej społeczności – pozwala skutecznie działać na rzecz wspólnego dobra, tak w zakresie umożliwiającym rozwiązywanie ważnych kwestii społecznych, jak i w przypadku decydowania o wprowadzanych innowacjach (Westlund 2006: 65-66). Warto tu przywołać proces wprowadzania trudnych dla społeczeństwa reform gospodarczych, które są niezbędne

przede wszystkim ze względu na działanie czynników niezależnych od administracji, w tym czynników demograficznych. Przykładem są Finowie, którzy w przeprowadzonych w 2013 roku badaniach ankietowych pozytywnie wypowiedzieli się zarówno o podniesieniu wieku emerytalnego, jak też ograniczeniu wzrostów płac. Badania przeprowadzone przez agencję badawczą Taloustutkimus pozwoliły na identyfikację najbardziej i najmniej popularnych potencjalnych reform strukturalnych; największą popularnością cieszyły się propozycje reform zakładających wprowadzenie dodatkowych opłat za korzystanie ze świadczeń społecznych (65% poparcie), ograniczenie wzrostu płac (w 2013 roku) do 1 % (55% poparcie), podniesienie wieku emerytalnego do 65 lat (50% poparcie), ogólnokrajowe porozumienie dla zamrożenia wzrostu wynagrodzeń w latach 2013-2014 (44% poparcie). Ustanowienie pierwszego dnia zwolnienia chorobowego dniem bezpłatnym zaakceptowało w 43% badanych. Obniżenie wsparcia finansowego dla uczących się spotkało się ze sprzeciwem 90% badanych, ograniczenie zasiłku na utrzymanie dziecka z dezaprobatą 88%, zaś cięcia w świadczeniach na zakwaterowanie ze sprzeciwem 79% ankietowanych. Przeciwno eliminacji ulg podatkowych od rat hipotecznych opowiedziało się już „tylko” 63% badanych, podobnie jak za skróceniem okresu otrzymywania tzw. zapomogi w oparciu o dotychczasowe zarobki przyznawanej bezrobotnym (Litke 2013). Jest to przykład na to, że kapitał społeczny pozwala na podejmowanie skutecznych działań niwelujących problemy wynikające z kryzysów gospodarczych. Podobne reformy polegające na podniesieniu wieku emerytalnego w Polsce, czy Rosji powodowały niezwykle silne napięcia społeczne i przyczyniły się (w Polsce) do przegranej w wyborach parlamentarnych, z jaką spotkali się reformatorzy jesienią 2015 roku. Pomimo tego, że związki kapitału społecznego z procesami demokratycznymi nie są bezpośrednie, oddziaływanie procesów demokratycznych na poziom i jakość kapitału społecznego wynika m.in. z działań administracyjnych, które tworzą otoczenie instytucjonalne dla organizacji wspólnych (oddolnych) przedsięwzięć, które w efekcie przyczyniają się do rozwoju kapitału społecznego. Także od administracji zależy to, w jaki sposób będą wspierane inicjatywy obywatelskie, na ile przydatne lub utrudniające taką działalność będą procedury administracyjne. Struktury administracyjne kształtują możliwości działania, tworząc tzw. *windows of opportunities* (Frieske, Poławski, Sroka 2008: 31).

Miejscem wytwarzania się kapitału społecznego jest przestrzeń publiczna. Przestrzeń publiczna i środowisko opisuje miejsca, w jakich jednostki realizują się w swojej nieformalnej działalności; sposób spędzania wolnego czasu, dostęp do dóbr kultury, rozrywki, sport, ale także działalność publiczną, wolontariat i kwestie aktywności obywatelskiej. Szczególnego znaczenia nabierają technologie informacyjne, jako narzędzia „budowy zdolności współpracy i zaufania między ludźmi oraz między instytucjami państwa a obywatelami” (KPRM 2011: 277). Dla tworzenia warunków dla tworzenia innowacji, ale też funkcjonowania zarówno organizacji, jak i jednostek tworzone są rozwiązania w zakresie instytucjonalno-prawnym. Za głównego twórcę tych rozwiązań należy uznać administrację centralną. Dla sprawniejszej z punktu widzenia budowania i utrzymywania wysokiej wartości kapitału społecznego przez administrację niezbędne jest przestrzeganie zasad transparentności jej działania. Wśród zasad zachowań osób zaufania publicznego, ważnymi wydają się także kwestie ograniczeń w łączeniu funkcji

administracyjnych z działalnością gospodarczą i zawodową, a także regulacje określające dostęp do informacji tworzenie kodeksów etycznych oraz zapobieganie konfliktom interesów (Jasiecki 2002: 129). Dotychczasowa polityka gospodarcza ogranicza się – w obszarze społecznym – głównie do propozycji podnoszenia ciągle niskiego poziom potencjału kompetencyjnego kapitału ludzkiego. Nie można rezygnować z tego wymiaru pamiętając, że wartość kapitału społecznego jest silnie skorelowana z poziomem wykształcenia i kompetencji. Jednak nowoczesne podejście musi wyjść poza granice teorii ekonomicznych przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, kładących główny nacisk w obszarach „miękkich” na kwestie kapitału ludzkiego. Dla podnoszenia kapitału społecznego w jego pozytywnych wymiarach istotnym jest, aby koncentrować się na takich projektach, których celem byłaby stymulacja zmiennych osobowościowych, kulturowych i organizacyjnych. Należy włączyć do procesów modernizacyjnych państwa aktorów społecznych – zarówno z kręgów ekonomii społecznej definiowanych jako *przedsiębiorstwa społeczne*, jak i samorządów czy trzeciego sektora. To właśnie NGOs, czy nawet nieformalne stowarzyszenia, niepodlegające formalnej rejestracji, mogą odgrywać istotną rolę w tzw. *społecznym hakerstwie* i mogą pełnić rolę znaczącego ogniwa w łączeniu zadań administracji i kompetencji przedsiębiorstw.

Z drugiej strony, z punktu widzenia kształtowania polityki proinnowacyjnej, kluczowym dla szerszego wdrażania przez polskie przedsiębiorstwa innowacyjnych rozwiązań, jest nie tylko budowanie kompetencji i wiedzy, ale tworzenie pozytywnego klimatu dla rozwoju kapitału społecznego przyczyniającego się do podnoszenia sprawności zarządzania informacją. Istotne znaczenie, jako jeden z priorytetów rozwoju polskiej gospodarki powinno być także budowanie społeczeństwa informacyjnego, co jest jednym z niezbędnych składników podnoszenia umiejętności wykorzystania w praktyce gospodarczej kapitału społecznego. Ważne jest, aby rozwijać zarówno relacje między graczami na scenie gospodarczej, jak i pobudzać kreatywność menedżerów i pracowników przedsiębiorstw.

Czynnikiem wytwarzającym kapitał społeczny jest kształcenie się. Jest to szczególnie widoczne w przypadku edukacji dorosłych. Ten efekt wykorzystywany jest w polityce edukacyjnej w wielu krajach, gdzie nacisk kładziony jest na to, aby edukacja dorosłych zawierała elementy budowania kapitału społecznego (Quinn, 2010, 47-48). W większej skali, maksymalizacja efektów uczenia się, dokonuje się w społeczeństwach uczących się. Ta zasada stoi u podstaw stworzonej strategii pn. *Perspektywy Uczenia się przez Całe Życie* (ang. *LLL*).

O sprawności funkcjonalnej struktur społecznych decyduje w koordynacja i współpraca, która przekłada się bezpośrednio na funkcjonowanie przedsiębiorstw i całych gospodarek. Sukces w efektywnym mobilizowaniu zasobów dla osiągnięcia wymiernych korzyści biznesowych opiera się na trzech głównych filarach: kapitale społecznym, wiarygodności i rozbudowanych polilateralnych zobowiązaniach (Dees, Emerson, Economy 2001: 100). Stąd wniosek, że to właśnie kapitał społeczny, w kontekście podejmowania działań innowacyjnych wpływa na zachowania jednostek w procesie pozyskiwania i wykorzystania informacji. Jest on nie tylko cechą jednostek, która decyduje o przebiegu jej funkcji użyteczności (wyboru koszyka dóbr, w tym konkretnym kontekście – źródeł informacji), w przypadku przedsiębiorców wpływa na ich preferencje, które mogą kształtować charakter działalności gospodarczej oraz sposób realizacji

zakładanych celów gospodarczych. Kapitał społeczny wpływa też na kwestie związane z kulturą organizacyjną i stylami kierowania, na to, czy manager będzie kierował się bardziej więzami przyjaźni, kwestiami związanymi z rodziną, lojalnością wobec firmy lub współpracownikami, współpracą, czy będzie respektował wzajemne zobowiązania itp. Z punktu widzenia zarządzania organizacją innowacyjną, od jakości koordynacji działań w organizacji zależy jest stopień synergii, jaki osiągają jednostki w ramach współpracy w realizowanych działaniach innowacyjnych. Wartość tej synergii jest tym większa, im większe „niebezpieczeństwo” podejmowania zachowań indywidualnych, kierowanych przez interes jednostki w ramach organizacji. W takim przypadku potencjalne „koszty” nakładane na jednostkę w przypadku wyłamania się z realizowanych wspólnie działań powinny mieć większą wartość niż potencjalne zyski czerpane z zachowań nielojalnych wobec grupy. Bez tego dodatkowego kosztu o stopniu racjonalności jednostki mogą decydować zyski w krótkim okresie zamiast długoterminowych zysków osiąganych przez wspólnotę. Niska zdolności do podejmowania współpracy może wskazywać na małą adaptacyjność jednostek (Sartorius 2003: 180-181).

Zarówno z perspektywy organizacji, jak i gospodarki niezbędne jest zbudowanie i utrzymanie zaufania, jako cechy populacji. Jest to istotne chociażby mając na uwadze obniżanie kosztów transakcyjnych i budowanie korzystnych relacji w biznesie, gdzie przedsiębiorcy mogą podejmować decyzje w oparciu o w mniejszym stopniu zrelatywizowane przesłanki. W tym kontekście zaufanie, a konkretnie kapitał społeczny jest swego rodzaju „eterem” pozwalającym na sprawniejsze pozyskiwanie informacji. Jest to szczególnie istotne z punktu widzenia innowacyjności. Zaufanie, będące centralnym elementem kapitału społecznego, nie jest determinowane przez kulturę, a ta nie jest jednolita i identyczna w przypadku różnych gospodarek. W tym znaczeniu można mówić o stanie równowagi zarówno w sytuacji braku zaufania, gdy gospodarka może znajdować się w stanie równowagi w sytuacji deficytu kapitału społecznego. Stąd wniosek, że jednostki mogą funkcjonować efektywnie (z punktu widzenia ekonomicznego) zarówno w środowisku, w którym brak uogólnionego zaufania, jak i w takim, gdzie kapitał społeczny osiąga wysokie wartości (Francois 2002: 79-80).

Budowanie kapitału społecznego wymaga wsparcia, nie tylko obejmującego problematykę edukacji. Jedynie aktywne działania ze strony administracji mogą zapewnić efektywne interakcje na styku państwo-społeczeństwo. Takie interakcje mogą być udziałem wszystkich aktorów społecznych, których działania wzajemnie się wzmacniają na zasadzie sprzężeń zwrotnych. Synergia działań na styku państwo-społeczeństwo przyjmuje najwyższe wartości w przypadku społeczeństw egalitarnych o dobrze funkcjonującej administracji. Ale z drugiej strony, efekty synergii, choć słabe lub bardzo słabe występują nawet w najbardziej niekorzystnych warunkach typowych dla krajów trzeciego świata (Evans 1997).

Wyniki badań potwierdziły tezę, że kapitał społeczny jest kluczowym czynnikiem, który sprawia, iż zarówno kultura organizacyjna, dominujący w organizacji styl zarządzania, ale przede wszystkim zdolność do współpracy – tak niezbędna w procesie zarządzania innowacjami – staje się kluczowy dla podnoszenia efektywności podejmowanych w organizacji działań. Ponadto, wyniki pozwoliły na potwierdzenie postawionych hipotez i potwierdziły, że kapitał społeczny stanowi swego rodzaju katalizator sprawiający, że

innowatorzy (przedstawiciele zarówno sektora przedsiębiorstw, jak i nauki) skutecznie mogą pozyskiwać informację dla procesu innowacyjnego.

Kształtowanie kultury organizacyjnej podmiotów innowacyjnych odzwierciedla postawy otwartości, pro równościowe i prodemokratyczne style kierowania. Owe postawy, w ujęciu interpersonalnym, oparte na zaufaniu ujawniają się w wielu wymiarach; przykładem są ankietowani zaangażowani w wolontariat, którzy deklarują ponadprzeciętne zainteresowanie działalnością partii politycznych czy większe zaangażowanie polityczne i społeczne (co związane jest jednocześnie z większym poparciem zasad demokracji). Wyraźnie widoczne jest sprzężenie zwrotne polegające na tym, że udział w inicjatywach obywatelskich zwiększa poziom zaufania i otwartości w kontaktach jednostek. Postawy i zachowania wpływają bezpośrednio na procesy kształtowania dopuszczalnych (społecznie i kulturowo) form kultury organizacyjnej. Często odbywa się to w imię jednoczesnego wzmacniania integralności organizacji w jej fizycznych i kompetencyjnych granicach i odzwierciedla zarówno jej charakter, jak i miejsce w otoczeniu gospodarczym. Wyniki badania uwiadcniają istotną różnicę między podmiotami sektora publicznego a prywatnymi organizacjami gospodarczymi. Zainteresowanie tych ostatnich wydają się być zogniskowane przede wszystkim na zapewnienie bieżących potrzeb rynku, na jak najlepsze dostosowanie do wymagań klientów. Także taki cel kształtuje w największym stopniu kulturę organizacyjną, gdzie rozwój postaw partycypacji, otwartości i kreatywności wyprzedza lojalność wobec organizacji. W przypadku podmiotów sektora naukowego mamy do czynienia z nieco inną kulturą organizacyjną. Tu wyraźnie widoczna jest większa otwartość, kreatywność i wspieranie postaw twórczych. Jednak w powiązaniu z rzadko wskazywanym szacunkiem dla postaw nonkonformistycznych owe deklaracje wydają się nie znajdować ugruntowania w rzeczywistych postawach badanych przedstawicieli sektora nauki.

Przeprowadzone badania kultury organizacyjnej oraz badania związków kapitału społecznego i innowacyjności pozwoliły na potwierdzenie tezy, że możliwym jest takie kształtowanie kultury organizacyjnej, jak i stylów kierowania oraz metod zarządzania organizacją, które pozwoli na skuteczniejsze wykorzystanie kapitału społecznego.

Badania potwierdziły, że kapitał społeczny ma istotne znaczenie dla sposobu pozyskiwania i wykorzystania informacji. Jest to szczególnie widoczne w kontekście charakteru poszukiwanej informacji, jej typologii, gdzie informacja nieformalna okazuje się tą, która ma niebagatelne znaczenie w tworzeniu innowacji (zwłaszcza z zastosowaniem metod open innovation). Także właśnie informacja ze źródeł nieformalnych jest tą, która okazuje się stanowić jedno z głównych źródeł wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstw. Wyniki badania potwierdziły znaczenie nieformalnych źródeł informacji, zwłaszcza w zakresie wspomagania oficjalnych źródeł informacji. Najistotniejsze z punktu widzenia innowatorów, nieformalne źródła informacji to przede wszystkim źródła okazjonalne. Jakość relacji, jakie nawiązują menedżerowie wpływa na możliwości analizy informacji zarówno ze źródeł formalnych, jak i nieformalnych. Dzieje się to w drodze konsultacji z podmiotami lub jednostkami, które wspierają zdolności interpretacyjne innowatorów. Jest to tym istotniejsze, że wskazywaną często barierą w przepływie informacji jest jej dwuznaczność. Bariery utrudniające przepływ informacji nieformalnych powodują obawy związane z możliwością zniekształcenia przekazu przez kolejnych pośredników

procesu dyfuzji informacji. O wiarygodności źródeł informacji zarówno formalnych, jak i nieformalnych decydują przede wszystkim: znajomość tematu oraz rzetelność i intencje wykazywane przez źródło informacji. Przedsiębiorstwa innowacyjne w sposób zaawansowany korzystają ze wszystkich rodzajów źródeł informacji niezależnie od typu wprowadzanych innowacji. Badania wykorzystania źródeł informacji pozwoliły zatem na potwierdzenie hipotezy, że jedną z głównych barier w przepływie informacji formalnych dla przedsiębiorców są: niejasność (dwuznaczność) informacji, zbyt duża ilość informacji podawana w tym samym czasie. Problemem jest także brak koordynacji między tworzącą się potrzebą informacyjną a dostępnością konkretnej informacji (nieterminowość informacji).

Ponadto zarówno badania literaturowe, jak i badania w zakresie wykorzystania informacji ze źródeł formalnych jak i nieformalnych potwierdziły hipotezy, że to właśnie informacja nieformalna ma znaczenie w tworzeniu innowacji. Z drugiej strony informacja ze źródeł nieformalnych stanowi jedno z głównych źródeł wiedzy o otoczeniu przedsiębiorstw, a o wiarygodności takich źródeł informacji decydują przede wszystkim czynniki związane z kapitałem społecznym (w tym kwestie zaufania).

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają w nieco innym, niż dotychczas, świetle przedstawić menadżera firmy innowacyjnej. Wyniki badań wskazują na fakt, że polski manager-innowator to też osoba o dużym kapitale społecznym, potrafiąca efektywnie wykorzystywać nieformalne kontakty i skutecznie za ich pomocą zarządzać informacją niezbędną w procesie innowacyjnym. Jest to też osoba działająca w organizacjach trzeciego sektora i wspierająca akcje charytatywne. Być może, uzyskane wyniki pozwolą w nieco inny sposób spojrzeć też na problematykę kształtowania polityki innowacyjnej państwa. Wydaje się jednak, że najważniejszą konkluzją jest ta dotycząca znaczenia samego kapitału społecznego w budowaniu potencjału innowacyjnego organizacji, w tym przede wszystkim w kontekście usprawnienia procesów zarządzania informacją. To właśnie na to procesy, w wieloraki, często niebezpośredni sposób wpływa fakt jakiego typu kapitałem społecznym i o jakiej wartości dysponuje organizacja. W zależności od tego, czy menadżerowie będą – w konsekwencji przyjętych stylów kierowania, systemu wspólnie wyznawanych norm i wartości – potrafili skutecznie wykorzystać kapitał społeczny zależy, w jaki stopniu organizacja będzie w stanie wdrażać innowacje.

Przeprowadzone badania pozwalają na zbudowanie nowej definicji kapitału społecznego. Kapitał społeczny można zdefiniować, jako zdolność do zarówno dzielenia się informacją, jak i umiejętności wykorzystania informacji ze źródeł nieformalnych.

Podsumowując analizę z punktu widzenia tworzenia skutecznych mechanizmów wspierania kapitału społecznego, wyniki badania pozwalają na konkluzję, że samo wydatkowanie środków pochodzących z programów Unii Europejskiej przekłada się na potencjalny wzrost innowacyjności w ograniczonym zakresie. Dzieje się tak, bez względu na to, czy środki te wydatkowane są na twarde technologie i inwestycje, czy też na instrumenty miękkie. By dominujące formy kultury organizacyjnej odzwierciedlały optymalne – z punktu widzenia kreatywności i innowacyjności – czynniki niezbędnym wydaje się rozwijanie działań, które w założeniu kształtować będą kompetencje społeczne

i przyczynią się do budowania więzi społecznych także poprzez promowanie postawy otwartości, tolerancji i twórczości.

Polska nie poprawia swojej pozycji w rankingach pokazujących innowacyjność gospodarek. Być może założenia stojące u podstaw dystrybucji środków UE, czy – szerzej – pomocy publicznej w niewielkim stopniu oddziałują na kształtowanie odpowiedniej kultury na poziomie organizacji. Próby oddziaływania na pobudzenie innowacyjności w większości przypadków są i przez najbliższe lata będą skazane na niepowodzenie, ponieważ także w wymiarze pobudzania działalności B+R wsparcie skierowane jest przede wszystkim na działania bezpośrednie i pomija z założenia czynniki wpływające na pobudzenie popytu na wyniki prac B+R. Jednocześnie, z punktu widzenia efektywnej, proinnowacyjnej kultury organizacyjnej i jej oddziaływań w wymiarze makro, kluczowym jest nie tylko podejmowanie działań na poziomie mikroekonomicznym, ale i tworzenie sprawnego otoczenia instytucjonalnego i prawnego organizacji.

Bibliografia

Publikacje książkowe

- Albelda R., Tilly C., *Towards a broader vision: race, gender, and labor market segmentation in the social structure of accumulation framework*, w: David M. Kotz, Terrence McDonough, Michael Reich, *Social structures of accumulation*, Cambridge University Press, Cambridge 1004
- Allemann-Ghionda C., *Bildung in soziokulturell pluraler Gesellschaft: Was sie nicht ist, wie sie sein kann*, w: Hermann-Josef Scheidgen, Norbert Hintersteiner, Yoshiro Nakamura (red.), *Philosophie, Gesellschaft und Bildung In Zeiten der Globalisierung*, Rodopi, Amsterdam-New York 2005
- Amin A.(red.), *The Social Economy: International Perspectives on Economic Solidarity*, Zed Books, London / New York, 2009
- Andersson T., Curley M. G., Formica P., *Knowledge-Driven Entrepreneurship - The Key to Social and Economic Transformation*, Springer, New York 2010
- Aoki M., *New Approaches to Macroeconomic Modeling - Evolutionary Stochastic Dynamics, Multiple Equilibria, and Externalities as Field Effects*, Cambridge University Press, Cambridge 1996
- Applehans W., Globe A., Laugero G., *Managing Knowledge. A Practical Web-Based Approach*, Addison-Wesley 1999
- Bacia E., *Badania gospodarki społecznej i potrzeb lokalnych: opis metody i rekomendacje* w: Sławomir Nałęcz (red.), *Gospodarka społeczna w Polsce*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008
- Balcerek A., *Implementacja zmian w przedsiębiorstwie a zmiany kultury organizacyjnej*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Bartkowski J., *Social capital in Poland*, w: Gabriel Badescu, Eric M. Uslaner (red.), *Social Capital and the Transition to Democracy*, Routledge, London 2003
- Bendyk E., *Kulturowe i społeczne uwarunkowania innowacyjności*, w: *Innowacyjność 2010*, PARP, Warszawa 2010
- Bernatt M., Skoczny T., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – założenia, praktyka i podstawowe obszary*, w: Aleksander Żolnierski (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008* , PARP, Warszawa 2009
- Blake R. R., Mouton J. S., *The New Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston 1978
- Boni M. (red.), *Polska 2030, Trzecia fala nowoczesności, Geografia i generacje rozwoju – Konteksty*, KPRM, Listopad 2011
- Borowiecki R., Kwiecieński M. (red.), *Informacja w zarządzaniu procesem zmian*, Zakamycze, Kraków 2003
- Borowiecki R., Kwiecieński M. (red.), *Monitorowanie otoczenia: przepływ i bezpieczeństwo informacji. w stronę inteligencji przedsiębiorstwa*, Zakamycze, Kraków 2003

-
- Bortolotti F., Giaccone M., *Inclusion strategies: regulating non-standard employment in the 'Third Italy'*, w: Ida Regalia (red.), *Regulating New Forms of Employment - Local experiments and social innovation in Europe*, Routledge, New York 2006
- Bourdieu P., Passeron J.-C., *Reprodukcja – elementy teorii systemu nauczania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- Bourdieu P., *Practical Reason – On the Theory of Action*, Stanford University Press, Stanford 1998
- Bourdieu P., *The Abdication of the State*, w: Pierre Bourdieu (red.), *The Weight of the World - Social Suffering In Contemporary Society*, Stanford University Press, Stanford 1999
- Bourdieu P., *The Logic of Practice*, Stanford University Press, Stanford 1990
- Bourdieu P., *The Social Structures of the Economy*, Polity Press, Cambridge 2005
- Bourdieu, P., *The Forms of Capital*, w: A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown, A.S. Wells (ed.), *Education: Culture, Economy and Society*, Oxford University Press, 1997
- Boutillier R., *Stakeholder Politics - Social Capital, Sustainable Development, and the Corporation*, Greenleaf Publishing Ltd, Stanford 2009
- Bukowski M., *Blaski i cienie Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2016
- Bukowski M., Koloch G., Lewandowski P., *Adaptacyjność gospodarki polskiej do szoków makroekonomicznych*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2011
- Castells M., *The Information Age*, Wiley-Blackwell, Chichester, 2010
- Catts R., *Quantitative indicators of social capital – Measurement in a complex social context*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Cesana A., *Prozesse der Pluralisierung im Zeitalter der Globalisierung*, w: Hermann-Josef Scheidgen, Norbert Hintersteiner, Yoshiro Nakamura (red.), *Philosophie, Gesellschaft und Bildung In Zeiten der Globalisierung, Rodopi*, Amsterdam-New York 2005, s.249
- Checkland P., *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, Chichester, N.Y., Brisbane, Toronto, Canada, 1986
- Cherti M., *Paradoxes of Social Capital – A Multi-Generational Study of Moroccans in London*, Amsterdam University Press, 2008
- Chicchi F., *On the Threshold of Capital, At The Thresholds of the Common*, w Andrea Fumagalli, Sandro Mezzadra (red.), *Crisis in the Global Economy*, MIT Press, Cambridge, 2010
- Christensen C. M., *The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston 1997
- Chrościcki Z., *Zarządzanie firmą. Wybrane problemy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1999
- Coleman, J. S., *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, 1990
- Cross R., Borgatti S. P., *The Ties That Share: Relational Characteristics That Facilitate Information Seeking*, w: Marleen Huysman, Volker Wulf (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts 2004

- Czapiński J., *Jakość życia Polaków w czasie zmiany społecznej 1991-1997*, Instytut Studiów Społecznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1998
- Dawson C., *Practical Research Methods*, How To Books Ltd, Oxford 2002
- Dees J. G., Emerson J., *Economy P., Enterprising Nonprofits: a Toolkit for Social Entrepreneurs*, John Wiley and Sons, New York 2001
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ, Warszawa 2004
- Dowley K. M., Silver B. D., *Social capital, ethnicity and support for democracy in the post-communist states*, w: Gabriel Badescu, Eric M. Uslaner (red.), *Social Capital and the Transition to Democracy*, Routledge, London 2003
- Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010
- Drozdowski R., *Potencjał regionów w zakresie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w: Ekspertyzy i analizy dotyczące zagadnień transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP, Warszawa 2009
- Drucker P. F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2002
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992
- Duczmal W., Potwora W. (red.), *Projekcja rozwoju inicjatyw klastrowych w województwie opolskim*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Opole 2011
- Dufwenberg M., Muren A., *Discrimination by Gender and Social Distance*, *Nationalekonomiska institutionen*, Stockholms universitet, 2003
- Dumbach M., *Establishing Corporate Innovation Communities A Social Capital Perspective*, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014
- Dyke C., *Bourdieuian Dynamics: the American middle-class self-constructs* w: Richard Shustennan (red.) *Bourdieu – Critical Reader*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford 2000
- Eftimova Ilieva K., *Lifelong learning – Institutionalisation and regulating mechanisms*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Encarnación O. G., *The Myth of Civil Society: Social Capital and Democratic Consolidation in Spain and Brazil*, Palgrave Macmillan, New York 2003
- Esping-Andersen G., *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, New York 2003
- Etzkowitz H., Kemelgor C., Uzzi B., *Athena Unbound – The Advancement of Women in Science and Technology*, Cambridge University Press, New York 2003
- Etzkowitz H., *MIT and the rise of entrepreneurial science*, Routledge, London 2002
- Everling C., *Social Economy. The logic of capitalist development*, Routledge, London 1997
- Fagerberg J., *Innovation: A Guide to the Literature*, University of Oslo, 2003
- Fine B., *Social Capital versus Social Theory; Political Economy and Social Science at the turn of the Millennium*, Routledge, London, 2001

-
- Fine B., *Theories of Social Capital, Researchers Behaving Badly*, Pluto Press, London / New York 2010
- Fischer G., Scharff E., Ye Y., *Fostering Social Creativity by Increasing Social Capital*, w: Marleen Huysman, Volker Wulf (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts 2004
- Flakiewicz W., *Informacyjne Systemy Zarządzania – podstawy budowy i funkcjonowania*, PWE, Warszawa 1990
- Flanagan R. J., *Symphony Musicians and Symphony Orchestras* w: Clair Brown, Barry Eichengreen, Michael Reich, *Labor in the Era of Globalization*, Cambridge University Press, Cambridge 2010
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010
- Francois P., *Social Capital and Economic Development*, Routledge, London 2002
- Frankowska M. (red.), *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa 2012
- Franzini M., *Social costs, social rights and the limits of free market capitalism: a re-reading of Kapp*, w: Wolfram Elsner, Pietro Frigato, Paolo Ramazzotti (red.), *Social Costs and Public Action in Modern Capitalism*, Routledge, New York 2006
- Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, Frances Pinter, London 1982
- Frieske K. W., Poławski P., Sroka J., *Demokracja partycypacyjna: dynamika instytucji i uwarunkowania rozwoju*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2008
- Gesteland R. R., *Cross-Cultural Business Behavior. A Guide for Global Management*, Copenhagen Business School Press, 2012
- Golinowska S., *Decentralizacja władzy a funkcje socjalne państwa i rozwiązywanie problemów społecznych*, w: Stanisława Golinowska, Michał Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006
- Golinowska S., *Funkcje oczekiwane i realizowane organizacji pozarządowych*, w: Stanisława Golinowska, Michał Boni (red.), *Nowe dylematy polityki społecznej*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2006
- Golinowska S., *The national model of the welfare state in Poland. Tradition and changes*, w: Stanisława Golinowska, Peter Hengstenberg, Maciej Żukowski (red.), *Diversity and Commonality in European Social Policies: The Forging of a European Social Model*, Friedrich-Ebert-Stiftung and Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009
- Griffith A. I., André-Bechely L., *Institutional Technologies: Coordinating Families and Schools, Bodies and Texts*, w: Marjorie L. DeVault (red.), *People at Work – Life, Power, and Social Inclusion in the New Economy*, New York University, New York 2008
- Grootaert C., Bastelaer T. van (red.), *Understanding and Measuring Social Capital - A Multidisciplinary Tool for Practitioners*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 2002
- Habermas J., *Teoria działania komunikacyjnego* (Tom 1, *Racjonalność działania a racjonalność społeczna*), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- Habermas J., *The Theory of Communicative Action* (Volume 2, *Lifeworld and System: A Critique of Functionalist Reason*), Beacon Press, Boston, Massachusetts 1987

- Hall T., Hogan D., McQuade E., O'Brien E., Sherry R., *Communities of practice and purpose – Making knowledge work in the university industry interface*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Hanifan, L. J., The Rural School Community Center, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 1916
- Herreros F., *The Problem of Forming Social Capital: Why Trust?*, Palgrave Macmillan, New York 2004
- Herzog P., *Open and Closed Innovation – Different Cultures for Different Strategies*, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2008
- Hofstede G., *Kultura i Organizacje: Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000
- Hołub-Iwan J., Malachowska M., *Rozwój klastrów w Polsce – raport z badań*, Szczecin 2008
- Husson H., *Gospodarka wirtualna i realna*, SKFM-UW, Warszawa 2005
- Husson M., „Nowa gospodarka” – ciągle kapitalistyczna!, SKFM – UW, Warszawa 2005
- Husson M., *Kapitalismus pur – Deregulierung, Finanzkrise und weltweite Rezession. Eine marxistische Analyse*, Neuer ISP Verlag GmbH, Köln/Karlsruhe 2009
- Huysman M., Wulf V. (red.), *Social Capital and Information Technology*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts 2004
- Inman P., Swanson L., *Cities as engines of growth*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Innis H.A., *The Bias of Communication*, University of Toronto Press, Toronto, 2008
- Jæger B., *User-Driven Innovation in the Public Service Delivery*, Presented at the 2009 annual conference of EGPA
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007
- Jasiński A. H., *Diagnoza stanu innowacyjności województwa podlaskiego*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2004
- Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997
- Jasiński A.H., *Metodyka badań rynku*, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Warszawski Filia w Białymstoku, Białystok 1996
- Juchniewicz M., Grzybowska B., *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2010
- Jütte W., *Co-operation, networks and learning regions – Network analysis as a method for investigating structures of interaction*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Kaasa A., *Effects of Different Dimensions of Social Capital on Innovation: Evidence from Europe at the Regional Level*, University of Tartu, Tartu 2007
- Kahn J. S., *Minangkabau social formations – Indonesian peasants and the world-economy*, Cambridge University Press, Cambridge 1980 (Digitally printed version 2007)
- Kalinowski T. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008

-
- Kartsounis G.-A., Kartsouni F.-F., Lentziou Z., *CVP – A Collaborative Virtual Prototyping Platform* w: Lutz Walter, George-Alexander Kartsounis, Stefano Carosio (red.), *Transforming Clothing Production into a Demand-driven, Knowledge-based, High-tech Industry*, Springer-Verlag, London 2009
- Kasprzycki D., Matczewski A., Okoń-Horodyńska E., Vall M. du, Wiśła R., *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008
- Kaźmierczak T., *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*, w: Tomasz Kaźmierczak, Marek Rymśa (red.), *Kapitał społeczny, ekonomia społeczna*, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007
- Kaźmierczak T., *Społeczność lokalna w działaniu – refleksje i hipotezy*, w: Tomasz Kaźmierczak, Kamila Hernk (red.), *Społeczność lokalna w działaniu - Kapitał społeczny, potencjał społeczny, lokalne governance*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008
- Kersbergen K. van, *Social Capitalism, A Study of Christian Democracy and the Welfare State*, Taylor & Francis e-Library, Routledge, London 2005
- Kieżun W., *Patologia transformacji*, Poltext, Warszawa 2012
- Kilpatrick S. Abbott-Chapman J., *Community efficacy and social capital – Modelling how communities deliver outcomes for members*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Kirkpatrick D. L., Kirkpatrick J. D., *Implementing the Four Levels*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2007
- Klebaniuk J., *Postawy mieszkańców Europy Wschodniej wobec równości i wolności* w: Michał Syska (red.), *Lewica w Europie Środkowo-Wschodniej*, Ośrodek Myśli Społecznej im. Ferdynanda Lassalle'a, Warszawa-Wrocław 2011
- Klimek J., *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*. Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2014
- Klimek J., Klimek S., *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016
- Koloch G., *Stylizowany model DSGE małej gospodarki otwartej w niesymetrycznej unii walutowej – wnioski dla Polski*, Kolegium Analiz Ekonomicznych, Instytut Ekonometrii, Zakład Analizy i Wspomagania Decyzji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008
- Konecki K., *Studia z metodologii badań jakościowych, Teoria ugruntowana*, Warszawa, PWN 2000
- Koput K. W., *Social capital, An Introduction to Managing Networks*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton Massachusetts 2010
- Kosińska E. (red.), *Marketing międzynarodowy Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
- Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994

- Kotz D. M., McDonough T., Reich M., *Social structures of accumulation*, Cambridge University Press, Cambridge 1004
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., *Charakterystyka firm rodzinnych*, w: Anna Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności – podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2005
- Kraft C., *User Experience Innovation*, Apress, Springer Verlag, New York 2012
- Kramer J., *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa 1994
- Kriksen M., *Social Capital and its Impact on Born Transnational Firms*, Springer Fachmedien Wiesbaden 2014
- Krzysztofek K., *Sustainable development and information society w: Poland and the global information society: logging on*, UNDP, Warsaw 2002
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2008
- Kudłacz T., *Analiza pięciu strategii regionalnych województw Polski Wschodniej i problemów stykowych pomiędzy województwami Polski Wschodniej a innymi regionami*, MRR, Warszawa 2007
- Kusideł E., Lewandowska-Gwarda K., *Projekcja PKB per capita (wg PPS) na poziomie województw (NUTS-2) oraz wybranych podregionów (NUTS-3) do 2020 roku wraz z analizą konsekwencji ewentualnych zmian klasyfikacji NUTS dla polityki spójności po 2020 roku*, PRIMUS, Łódź 2012
- Lahey J. N., *Age Discrimination and Hiring: Evidence from a Labor Market Experiment*, w: Randall W. Eberts, Richard A. Hobbie (red.), *Older and Out of Work – Jobs and Social Insurance for a Changing Economy*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, Michigan 2008
- Lanier J., *Who Owns the Future?*, Simon and Schuster, New York, 2013
- Lapavistas C., *Hilferding's Theory of Banking in the Light of Stuart and Smith*, w: Susanne Soederberg, Paul Zarembka (red.), *Neoliberalism in Crisis, Accumulation, and Rosa Luxemburg's Legacy*, Emerald Publishing Limited, Bingley 2004
- Lasinska K., *Social Capital in Eastern Europe – Poland an Exception?*, Springer Fachmedien Wiesbaden 2013
- Lawler E. E. III, Worley C. G., *Built to Change – How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, San Francisco 2006
- Lee J.-W., *Social impact of the crisis*, w: Duck-Koo Chung, Barry Eichengreen (red.), *The Korean Economy Beyond the Crisis*, Edward Elgar, Cheltenham-Northampton 2004
- Lillrank P., *The Evolution of Organizational Structures in a Networked Society: The Case of Finland*, w: Osamu Sudoh (red.), *Digital Economy and Social Design*, Springer-Verlag, Tokyo 2005
- Lin N., *Social Capital – A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, New York 2004
- Lincoln J. R., Gerlach M. L., *Japan's Network Economy - Structure, Persistence, and Change*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, 2004

-
- Lippert S., *Social Capital in Networks of Relations*, w: L. Sacconi, G. D. Antoni (ed.), *Social Capital, Corporate Social Responsibility, Economic Behaviour and Performance*, Palgrave Macmillan 2011
- Luo Z.-L., Cai W.-D., Li Y.-J., Peng D., *A Page Rank-Based Heuristic Algorithm for Influence Maximization in the Social Network*, w: F. L. Gaol (Ed.), *Recent Progress in Data Engineering and Internet Technology*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012
- Martinet B., Marti Y. M., *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa 1999
- Materska K., *Informacja w organizacjach społeczeństwa wiedzy*, Wyd. SBP, Warszawa 2007
- McLuhan M., *Understanding Media. The Extensions of Man*, MIT Press, Cambridge, 1994
- Meier zu Köcker G., Garnatz L., *Klastry jako instrumenty inicjujące prace badawczo-rozwojowe między Niemcami a Koreą*, PARP, Warszawa 2011
- Miyata K., Ikeda K., Kobayashi T., *The Internet, Social Capital, Civic Engagement, and Gender in Japan*, w: Nan Lin, Bonnie H. Erickson (red.), *Social Capital – An International Research Program*, Oxford University Press Inc., New York 2008
- Moene K. O., *Labor and the Nordic Model of Social Democracy*, w: David Austen-Smith, Jeffry A. Frieden, Miriam A. Golden, Karl Ove Moene, Adam Przeworski, *Selected Works of Michael Wallerstein*, Cambridge University Press, New York 2008
- Moerbeek H., Flap H., *Social Resources and Their Effect on Occupational Attainment through the Life Course*, w: Nan Lin, Bonnie H. Erickson (red.), *Social Capital – An International Research Program*, Oxford University Press Inc., New York 2008
- Munda G., *Social Multi-Criteria Evaluation for a Sustainable Economy*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2008
- Nałęcz S., Adach-Stankiewicz E., Kaczorowski P., *Opis, wnioski i rekomendacje metodologiczne z badania*, SOF 2006
- Nałęcz S., *Polska gospodarka społeczna w ujęciu tradycyjnym – synteza*, w: Sławomir Nałęcz (red.), *Gospodarka społeczna w Polsce*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008
- NetCentrics, *Defining your innovation model – 10 facets of innovation, Innovate on Purpose*, NetCentrics 2008
- Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998
- Nowicki M. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2009
- O'Brien D., *Subsidiarity and solidarity*, w: Philip Booth (red.), *Catholic Social Teaching and the Market Economy*, The Institute of Economic Affairs, London 2007
- Ohlhorst F. J., *Big Data Analytics: Turning Big Data into Big Money*, John Wiley & Sons, Inc., 2015, ss.29-30
- Okoń-Horodyńska E., *Narodowy system innowacji w Polsce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998
- Olechnicka A., Płoszaj A., *Polska nauka w sieci? Przestrzeń dla nauki i innowacyjności – raport z badań*, Warszawa 2008
- Oleński J., *Ekonomika informacji. Metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003

- Osborne M., Sankey K., Wilson B. (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Osborne M., Sankey K., Wilson B., *Programme for University Industry Interface (PUII)*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Paehlke R. C., *Democracy's Dilemma. Environment, Social Equity, and the Global Economy*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts 2003
- Penc J. *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 1999
- Perrons D., *Globalization and Social Change – People and Places in a Divided World*, Routledge, London-New York 2004
- Peverelli P. J., Song J., *Chinese Entrepreneurship A Social Capital Approach*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012
- Phelps E., Zoega G., *Entrepreneurship, culture and openness*, w: David B. Audretsch, Robert E. Litan, Robert J. Strom, *Entrepreneurship and Openness*, The Ewing Marion Kauffman Foundation 2009, Edward Elgar Publishing, Northampton, Massachusetts 2009
- Pieczykolan R., *Informacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN Warszawa 2001
- Porretta S., Moskowitz H. R., Hartmann J., *Recent advances in commercial concept research for product development* w: Sara R. Jaeger, Hal MacFie (red.), *Consumer-driven Innovation in food and personal care products*, Woodhead Publishing, Cambridge 2010
- Porter B., *The net effect*, Intellect Books, Portland, 2001
- Próchniak M., *Czynniki wzrostu gospodarczego w 10 krajach Europy Środkowo-Wschodniej w latach 1993-2005*, nie publikowana praca doktorska, SGH, Warszawa 2009
- Próchnicka M., *Informacja a umysł*, UNIVERSITAS, Kraków 1990
- Putnam R. D., *Democracies in Flux, The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford University, Oxford 2004
- Putnam R. D., *Samotna gra w kręgle*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- Putnam RD, Leonardi R, Nanetti R., *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, 1993
- Quinn J., *Learning Communities and Imagined Social Capital – Learning to Belong*, Continuum International Publishing Group, London 2010
- Radke D., *The German Social Market Economy*, FRANK CASS, German Development Institute, Berlin-London 2005
- Raiser M., *Social Capital and Economic Performance in Transition Economies*, w: Dario Castiglione, Jan W. van Deth, Guglielmo Wolleb, *Social Capital*, Oxford University Press, New York 2008
- Regini M., *Uncertain boundaries – The social and political construction of European economies*, Cambridge University Press, New York 1995

-
- Regulski A., Skrok Ł., Zawistowski J., *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020 – ocena ex-ante*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2010
- Richards G., *Big Data and Analytics Applications in Government: Current Practices and Future Opportunities*, CRC Press, 2017
- Robbins R. H., *Global Problems and the Culture of Capitalism*, Allyn and Bacon, Boston 2002
- Rogut A., Piasecki B., Klepka M., Czyż P., *Dobre praktyki wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji w Polsce*, PARP, Warszawa 2009
- Rosegger G., *The Economics of Production and Innovation. An Industrial Perspective*, Pergamon Press, 2nd edition, Oxford 1986
- Rottman J. W., *Successful knowledge transfer within offshore supplier networks: a case study exploring social capital in strategic Alliance*, w: Ilan Oshri, Julia Kotlarsky, Leslie P. Willcocks, *Outsourcing Global Services – Knowledge, Innovation and Social Capital*, Palgrave Macmillan, New York 2008
- Roy W. G., *Socializing Capital – The Rise of the Large Industrial Corporation in America*, Princeton University Press, Princeton 1997
- Russel B., *Why I am not a Christian*, Routledge Classics, New York 2005
- Sabbata P. De, Gessa N., D'Agosta G., Busanelli M., Novelli C., *A Knowledge-Exchange Infrastructure to Support Extended Smart Garment Organisations w: Lutz Walter, George-Alexander Kartsounis, Stefano Carosio (red.), Transforming Clothing Production into a Demand-driven, Knowledge-based, High-tech Industry*, Springer-Verlag, London 2009
- Sartorius C., *An Evolutionary Approach to Social Welfare*, Routledge, London 2003
- Sartorius W., *Spółeczeństwo informacyjne i gospodarka oparta na wiedzy w Polsce Wschodniej*, w: *Warunki rozwoju Polski Wschodniej w perspektywie 2020*, MRR, Warszawa 2007
- Scheidgen H.-J., *Ist der Papst ein Globalisierungsgegner? Die Kritik Johannes Pauls II. am Kapitalismus*, w: Hermann-Josef Scheidgen, Norbert Hintersteiner, Yoshiro Nakamura (red.), *Philosophie, Gesellschaft und Bildung In Zeiten der Globalisierung*, Rodopi, Amsterdam-New York 2005
- Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin (Publishers) Ltd, 1976, Edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2003
- Schumpeter J.A., *Kapitalizm, socjalizm i demokracja*, PWN, Warszawa 1995
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN Warszawa 1960
- Schwaag-Serger S., Hansson E., *Competing in the Single Market – Towards effective policies for innovation and enterprise development in the Baltic Sea States*, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, 2003
- Scott A. J., *Social Economy of the Metropolis Cognitive – Cultural Capitalism and the Global Resurgence of Cities*, Oxford University Press, New York, 2008
- Sedláček T, *Ekonomia dobra i zła*, Studio EMKA, 2011
- Simard C., West J., *Knowledge Networks and the Geographic Locus of Innovation w: Henry Chesbrough, Wim VanHaverbeke, Joel West (red), Open Innovation – Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York 2006

- Somerville P., *Social Relations and Social Exclusion – Rethinking political economy*, Routledge, London 2000
- Sopińska A., *Informacja*, w: *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004
- Sosnowska A., *Systemy zarządzania innowacją*, w: Sosnowska A., Łobesko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000
- Stańczyk S., *Kultura elastycznej organizacji*, w: Krupski R. (red.), *Elastyczność organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008
- Stefani L. (red.), *Evaluating the Effectiveness of Academic Development – Principles and Practice*, Routledge, New York 2011
- Stefanowicz B., *Informacyjne Systemy Zarządzania*, SGH, Warszawa 1997
- Stephens-Davidowitz S., *Everybody Lies: Big Data, New Data, and What the Internet Can Tell Us About Who We Really Are*, Dey, 2017
- Stiglitz J. E., *Freefall – jazda bez trzymanki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Ogólne kierunki wspierania rozwoju firm rodzinnych*, w: Anna Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa 2009
- Świderska G. K. (red.), *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy – wyzwanie dla polskich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003
- Szapiro T., *Informatyka gospodarcza*, w: *Encyklopedia biznesu*, t. 1, red. W. Pomykało, Fundacja Innowacja, Warszawa 1995
- Sztanderska U., Wojciechowski W., *Czego (nie) uczą polskie szkoły? System edukacji a potrzeby rynku pracy w Polsce*, Fundacja FOR / Fundacja im. Friedricha Eberta, Warszawa 2008
- Tamowicz P., *Jak skomercjalizować pomysł? Poradnik dla twórców*, Opracowanie sporządzone na zamówienie Ministerstwa Gospodarki Gdańsk 2009
- Taylor M., *Responding to Neoliberalism in Crisis: Discipline and Empowerment in the World Bank's New Development Agenda*, w: Susanne Soederberg, Paul Zarembka (red.), *Neoliberalism in Crisis, Accumulation, and Rosa Luxemburg's Legacy*, Emerald Publishing Limited, Bingley 2004
- Tidd J., Bessant J., Pavit K., *Managing Innovation. Integrating technological, Market and Organizational Change*, John Wiley & Sons, Chichester, 1998
- Traustadóttir R., *Work, Disability, and Social Inclusion: The Promise and Problematics of EU Disability Policy*, w: Marjorie L. DeVault (red.), *People at Work – Life, Power, and Social Inclusion in the New Economy*, New York University, New York 2008
- Villa A., Antonelli D., w: Villa A., Antonelli D. (red.), *A Road Map to the Development of European SME Networks. Towards Collaborative Innovation*, Springer-Verlag London, 2009
- Walendowski J., *Strategic Evaluation on Innovation and the Knowledge Based Economy in relation to the Structural and Cohesion Funds, for the programming period 2007-2013*, Technopolis, Brussels, 2006
- Westlund H., *Social Capital in the Knowledge Economy*, Springer-Verlag, Berlin-Heidelberg 2006
- Wierzbicki T. (red.), *Informatyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa 1986

-
- Wojciechowski P., *Prawo pracy – Poradnik dla pracodawcy*, PIP-GIP, Warszawa 2009
- Wojtczuk-Turek A., *Kulturowe determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Wolleb G., *Kapitał społeczny a rozwój gospodarczy*, w: Dario Castiglione, Jan W. van Deth, Guglielmo Wolleb, *Social Capital*, Oxford University Press, New York 2008
- Zawadzki K., *Kultura organizacyjna a kreatywność pracowników*, w: Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2009
- Zhang J., Luna-Reyes L. F., Pardo Th. A., Sayogo D. S., *Information, Models, and Sustainability, Policy Informatics in the Age of Big Data and Open Government*, Springer, 2016
- Zuwarimwe J., *Beyond the social capital rhetoric – an investigation of the use of social networks in the co-ordination of intra-enterprise activities – A case study of small-scale rural non-farm enterprises in Zimbabwe*, w: Michael Osborne, Kate Sankey, Bruce Wilson (red.), *Social Capital, Lifelong Learning and the Management of Place*, Routledge, New York 2007
- Żołnierski A., *Innowacyjność 2006*, PARP, Warszawa 2006
- Żołnierski A., *Kultura organizacyjna i innowacyjność*, NCBR, Warszawa 2017
- Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005
- Żołnierski A., *Znaczenie nieformalnych źródeł informacji w procesach innowacyjnych*, w: T.Baczko (red.), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2012 roku*, INE PAN, Warszawa 2013

Artykuły

- Akçomak I. S., Weel B. ter, *Social Capital, Innovation and Growth: Evidence from Europe*, IZA DP No. 3341, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit / Institute for the Study of Labor, Bonn, February 2008
- Angelis M. De, *Grodzenia, dobra wspólne i „zewnątrze”*, Praktyka Teoretyczna, Nr 6/2012 – Dziedzictwo Róży Luksemburg
- Aurigi A., *Urban Cyberspace as a Social Construction: Non-technological Factors in the Shaping of Digital Bristol*, w: Peter van den Besselaar, Satoshi Koizumi (red.), *Digital Cities III, Information Technologies for Social Capital: Cross-cultural Perspectives*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2005 (Third International Digital Cities Workshop, Amsterdam, The Netherlands, September 18-19, 2003, Revised Selected Papers)
- Bankston C. L. III, Zhou M., *Social Capital and Immigrant Children's Achievement*, w: Bruce Fuller and Emily Hannum (red.), *Schooling and Social Capital in Diverse Cultures, Research In sociology of education*, Volume 13, Emerald Group Publishing Limited 2002
- Beckers D., Gent W. van, Iedema J., Haan J. de, *Effects of ICT on Social Cohesion: The Cyburg Case*, w: Peter van den Besselaar, Satoshi Koizumi (red.), *Digital*

- Cities III, Information Technologies for Social Capital: Cross-cultural Perspectives*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2005 (Third International Digital Cities Workshop, Amsterdam, The Netherlands, September 18-19, 2003, Revised Selected Papers)
- Bhandar M., Pan S.-L., Tan B. C. Y., *Towards Understanding the Roles of Social Capital in Knowledge Integration: A Case Study of a Collaborative Information Systems Project*, Journal of the American Society for Information Science and Technology, 58(2), 2007
- Bukowski M., Rymaszewski P., *(Nie)Konkurencyjna Polska – jak przegrywamy międzynarodową konkurencję regulacyjną?*, Instytut Badań Strukturalnych, IBS Policy Paper 2/2010
- Burns T. R., Carson M. (red.), *A Swedish Dilemma: the Immigrant „Problem”, Social Powers, and Modern Democracy, Prepared for the Utredningen om makt, integration och strukturell diskriminering* (JU 2004:04). VOLUME VIII, June, 2006
- Cao X., Guo X., Liu H., Gu J., *The role of social media in supporting knowledge integration: A social capital analysis*, Information Systems Frontiers (2015) 17
- Cebulak J., *Czynniki warunkujące tworzenie sieci współpracy w regionie Podkarpacia*, Przedsiębiorczość – Edukacja, 2010, nr 6, s.208
- Chai S., Shih W., *Why Big Data Isn't Enough*, MIT Sloan Management Review, Winter 2017, Vol. 58, No. 2
- Charness G., Gneezy U., *What's in a Name? Anonymity and Social Distance in Dictator and Ultimatum Games*, Department of Economics, UCSB, Santa Barbara, November 5, 2000 (working paper)
- Demecki W., Żukowski P., *Budowa strategii jako narzędzia innowacyjnego zarządzania organizacją*, Prafce Komisji Geografii Przemysłu, Warszawa-Kraków 2010, nr 15
- Denison D.R., Mishra A.K., *Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness*, Organization Science, vol. 6, no. 2, 1995
- Dominicis L. de, Florax R. J. G. M., Groot H. L.F. de, *Regional Clusters of Innovative Activity in Europe: Are Social Capital and Geographical Proximity the Key Determinants?*, Tinbergen Institute Discussion Paper, TI 2011-009/3, Amsterdam 2011
- Evans P., *Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy*, w: Peter Evans (red.), *State-society synergy: government and social capital in development*, University of California, Berkeley, Research series no. 94 / 1997
- Fazlagić A., *Pomiar kapitału intelektualnego za pomocą wskaźników*, Amir Fazlagić, 16.10.2005
- Frishammar J., Richtnér A., Editorial, *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, Vol. 4, No. 3, 2008
- Frishammar J., Richtnér A., Editorial, *Int. J. Technology Intelligence and Planning*, Vol. 4, No. 3, 2008
- Fisher R., *'A gentleman's handshake': The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge*, Journal of Rural Studies 31 (2013)
- Fukuyama F., *Social Capital. The Tanner Lectures on Human Values*, Lecture II: Technology, Hierarchy and Networks, Brasenose College, Oxford 12-15 maja 1997

-
- Gogolek W., Jaruga D., *Z badań nad systemem rafinacji sieciowej. Identyfikacja sentymentów*, *Studia medioznawcze*, 4 (67) 2016, s.109
- Gorzela G., Jałowicki B., *Strategie rozwoju regionalnego województw: Próba oceny*, *Studia Regionalne i Lokalne* Nr 1(5)/2001
- Gorzela G., Bąkowski A., Kozak M., Olechnicka A., *Regionalne strategie innowacji w Polsce*, *Studia Regionalne i Lokalne* Nr 1(27)/2007
- Grootaert C., Narayan D., Nyhan-Jones V., Woolcock M., *Measuring Social Capital*, *The World Bank*, Washington, D.C. 2004 (World Bank Working Paper no.18)
- Guglielmo Carchedi G., *On the Production of Knowledge w: Paul Zarembka (red.), The Capitalist State and its Economy; Democracy in Socialism, Research in Political Economy*, volume 22, Elsevier Ltd., Amsterdam – Boston – Heidelberg 2005
- Gumpert G., Drucker S., *The Perfections of Sustainability and Imperfections in the Digital Community: Paradoxes of Connection and Disconnection*, w: Peter van den Besselaar, Satoshi Koizumi (red.), *Digital Cities III, Information Technologies for Social Capital: Cross-cultural Perspectives*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2005 (Third International Digital Cities Workshop, Amsterdam, The Netherlands, September 18-19, 2003, Revised Selected Papers), s.369
- Hanifan, L. J., *The Rural School Community Center*, *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 1916
- Hartmann D., Arata A., *Measuring Social Capital and Innovation in Poor Agricultural Communities. The Case of Cháparra – Peru*, Universität Hohenheim Forschungszentrum Innovation und Dienstleistung, Discussion Paper 30-2011
- Hayashi A. M., *Thriving in a Big Data World*, MIT Sloan Management Review, Winter 2014, Vol. 55, No. 2
- Heller P., *Social Capital as a Product of Class Mobilization and State Intervention: Industrial Workers in Kerala, India*, w: Peter Evans (red.), *State-society synergy: government and social capital in development*, University of California, Berkeley, Research series no. 94 / 1997
- Hopp V., *From the Education and Innovation Crisis to the Social Crises w: Education for Innovation*, *Committee on Education and Training*, World Federation of Engineering Organizations, Number 14, November 2007
- Huang P., Tafti A., Mithas S., *The Secret to Successful Knowledge Seeding*, MIT Sloan Management Review, Spring 2018, Vol 59, No. 3
- Hui J., Yijia C., *The Research on How Social Capital Facilitates Knowledge Sharing between Individuals*, w: L. Jiang (Ed.), *Proceedings of the 2011 International Conference on Informatics, Cybernetics, and Computer Engineering (ICCE2011)*, November 19–20, 2011, Melbourne, Australia
- Jarmołowicz W., Kościński M., *Menedżerowie a kapitał społeczny organizacji, Nie-równości Społeczne a Wzrost Gospodarczy / Uniwersytet Rzeszowski*, 7/2005
- Jasiecki J., *Lobbying w USA, Europie Zachodniej i Polsce. Podobieństwa i różnice*, *Studia Europejskie*, 4/2002, S.130
- Johnson C. A., Raber D., Jaeger P. T., Williams K., *Social Capital and Information Science Research*, *Association for Information Science and Technology*, Volume 44, Issue1, 2007

- Jović F., *A Really Personal ICT?*, *Proceedings of the International Conference on Information Technologies (InfoTech-2007)* 21–22 September 2007, Bulgaria
- Karo E., Kattel R., *Is 'Open Innovation' Re-Inventing Innovation Policy for Catching-up Economies?*, *Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics* no. 30, Tallinn 2010
- Komornicki T., *Eksport w ujęciu regionalnym jako miernik rozwoju przemysłu*, *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, nr 8, Warszawa-Kraków 2006
- Lee J., *The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: Socio-Technical View*, *Administrative Sciences*, 2018, 8
- Lee J., Park J.-G., Lee S., *Raising team social capital with knowledge and communication in information systems development projects*, *International Journal of Project Management* 33 (2015)
- Leydesdorff L., *The triple helix: an evolutionary model of innovations*, *Research Policy* 29 (2000)
- Liu C.-H., Lee T., *Promoting entrepreneurial orientation through the accumulation of social capital, an knowledge management*, *International Journal of Hospitality Management* 46 (2015)
- Liu C.-H. S., *Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice*, *Tourism Management* 64 (2018)
- Liu H., Zhang J., Liu R., Li G., *A model for consumer knowledge contribution behavior: the roles of host firm management practices, technology effectiveness, and social capital*, *Information Technology and Management* (2014) 15
- Liu Y. C., *Knowledge Sharing in Virtual Teams – a Perspective View of Social Capital*, Vol. 2, LNEE 157, 2012
- Mander M. S., *Bourdieu's Sociology of Culture and Cultural Studies: A Critique*, *European Journal of Communication*, vol.2 (1987)
- Moor K. De, Berte K., Marez L. De, Joseph W., Deryckere T., Martens L., *User-driven innovation? Challenges of user involvement in future technology analysis*, *Science and Public Policy*, 37(1), February 2010, p.51
- Moore A., W., *Predicting a Future Where the Future is Routinely Predicted*, *MIT Sloan Management Review*, Fall 2016, Vol., 58, No. 1
- Ortiz B., Donate M. J., Guadamillas F., *Relational and Cognitive Social Capital: Their Influence on Strategies of External Knowledge Acquisition*, *Procedia Computer Science* 99 (2016)
- Pillai K. G., Hodgkinson G. P., Kalyanaram G., Nair S. R., *The Negative Effects of Social Capital in Organizations: A Review and Extension*, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 19, 97–124 (2017)
- Reddin W. J., *An integration of leader-behavior typologies*, *Group & Organization Management*, 2(3) 1977, 282-295
- Rzempala J., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Innowacje, przedsiębiorczość i gospodarka oparta na wiedzy*, *Zeszyty naukowe* nr 453, *Ekonomiczne problemy usług*, nr 8, Szczecin 2007
- Schoemaker P. J. H., Tetlock Ph. E., *Building a More Intelligent Enterprise*, *MIT Sloan Management Review*, Spring 2017, Vol. 58, No. 3

-
- Schuler D., *The Seattle Community Network: Anomaly or Replicable Model?*, w: Peter van den Besselaar, Satoshi Koizumi (red.), *Digital Cities III, Information Technologies for Social Capital: Cross-cultural Perspectives*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2005 (Third International Digital Cities Workshop, Amsterdam, The Netherlands, September 18-19, 2003, Revised Selected Papers)
- Skyrius R., Bujauskas V., *A Study on Complex information needs and business activities, Informing Science: the International Journal of a Emerging Transdiscipline*, Vol. 13, 2010
- Vrande V. van de, Jong J. de, Vanhaverbeke W., Rochemont M. de, [2009], Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges, *Technovation*, vol. 29(6–7).
- Walukiewicz S., *Piękno liczby cztery (w naukach społecznych)*, Working paper, Instytut Badań Systemowych PAN 2008.2
- Wójcik P., *Dywergencja czy konwergencja: dynamika rozwoju polskich regionów, Studia Regionalne i Lokalne* Nr 2(32)/2008
- Yannopoulos, Kefalaki P. & M., *An Empirical Investigation of Perceptions of Export Barriers Using Mental Models Theory*, Annual Hawaii International Business Research Conference Proceedings, 27-29 September, 2010
- Zimmermann A., Oshri I., Lioliou E., Gerbasi A., *Sourcing in or out: Implications for social capital and knowledge sharing*, *Journal of Strategic Information Systems* 27 (2018)
- Żołnierski A., *Kapitał społeczny w polskich przedsiębiorstwach*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 9/2011, Warszawa 2011

Źródła internetowe

- Chen S.A., za: <https://nextcity.org/daily/entry/questioning-the-cult-of-the-creative-class>, wejście dnia: 27.02.2018
- Financial Times, za: ft.com/lexicon, wejście dnia: 7.01.2019
- Forbes, *Polska Mobilna: fundusze strukturalne na rzecz rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, za: www.forbes.pl, wejście dnia: 26.11.2018
- Główny Urząd Statystyczny, *Pojęcia stosowane w statystyce publicznej*, według stanu bazy Słownika Pojęć w dniu 15 lipca 2008 roku, za www.stat.gov.pl
- Guardian, za: <https://www.theguardian.com/cities/2017/oct/26/gentrification-richard-florida-interview-creative-class-new-urban-crisis>, wejście dnia: 14.03.2018
- Janasz W., *Modele strategicznego zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, <http://www.nauka.szczecin.pl/konf/iizs/pdf/01Ś01.pdf> za: www.nauka.szczecin.pl, 1999
- Kaczmarek M., *Czy pożegnanie z wielkimi korporacjami*, za www.globaleconomy.pl
- Komputerświat: www.komputerswiat.pl, wejście dnia 26.11.2018
- Litke E., *Nie ma to jak fińska elastyczność*, w: <http://www.tokfm.pl/blogi/liberte/> 2013/08/ewaŚlitkeŚnieŚmaŚtoŚjakŚfinskaŚelastycznosc/1, wejście dnia: 21.08.2013 09:24
- Malaga K., *O niektórych dylematach teorii wzrostu gospodarczego i ekonomii*, materiał pobrany ze strony www.pte.pl/pliki/2/12/K.%20Malaga.pdf . wejście dnia: 14.01.2014

- Malanga S., za: <https://www.city-journal.org/html/curse-creative-class-12491.html>,
wejście dnia 10.12.2018
- Money, *Zarabiamy coraz mniej, choć pracodawców stać na podwyżki. To koniec wymówek?*, za: <http://www.money.pl>, wejście dnia: 18.09.2013
- Moss D., za: <http://createquity.com/2009/04/deconstructing-richard-florida/>, wejście
dnia: 8.01.2016
- Ozimek A. za: <https://www.forbes.com/sites/modeledbehavior/2012/05/23/richard-florida-is-wrong-about-creative-cities/#64240af4a33d>, wejście dnia: 15.09.201
- Polskie Badania Internetu*, za: pbi.org.pl, wejście dnia: 26.11.2018
- Sopińska A., Wachowiak P., *Autorski model zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*,
za: E-mentor nr 3 (15) / 2006, [http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/15/
id/309](http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/15/id/309)

Inne

- Adeoti J. O., *Technology-related Factors as Determinants of Export Potential of Nigerian Manufacturing Firms*, Economic and Technology Development Department, Nigerian Institute of Social and Economic Research (NISER), GLOBELICS 2009, 7th International Conference, 6-8 October, Dakar, Senegal
- Air Force Science and Technology Board*, Effectiveness of Air Force, Science and Technology Program Changes, Air Force Science and Technology Board, National Academy of Sciences, Washington 2003
- Agrotec Polska, *Atrakcyjność inwestycyjna i potencjał gospodarczy gmin województwa śląskiego*, Agrotec Polska, POLINVEST, Warszawa 2009
- Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, *Informatyka ekonomiczna – wybrane zagadnienia*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007
- ASM, *Ocena zainteresowania i zdolności absorpcyjnych podmiotów aplikujących w ramach Działania 9.2, 9.3 wraz z analizą strategiczną kierunku wparcia w ramach Działania 9.2, 9.3 w następnych latach wdrażania komponentu regionalnego PO KL w województwie łódzkim*, ASM, Kutno 2010
- Aurea-Mediocritas, *Najlepsze praktyki w zakresie współpracy ośrodków naukowych i biznesu przy wykorzystaniu środków z UE*, Aurea-Mediocritas, Warszawa 2008
- Burzyński W., *Popytowe podejście do innowacji (user-driven innovation) jako czynnik sukcesu w korzystaniu z funduszy unijnych*, (materiał niepublikowany)
- CASE-Doradcy, *Zwiększanie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (User-Driven Innovation)*, CASE-Doradcy Sp. z o.o., Warszawa 2008
- CBOS, *Stowarzyszeniowo-obywatelski kapitał społeczny – komunikat z badań*. CBOS, Warszawa 2008, s.24
- Czapiński J., *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny: polski paradoks*, prezentacja podczas konwersatorium prof. Andrzeja Blikle 20.12.2007
- Czyż T., Dominiak J., Perdał R., *Konkurencyjność regionu wielkopolskiego w aspekcie działalności eksportowej*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,

-
- Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, Zakład Analizy Regionalnej (materiał niepublikowany)
- Dakhli M., Clercq D. de, *Human capital, social capital, and innovation: a multi-country study*, Entrepreneurship and Regional Development, 16, March (2004)
- European Commission, INNO-Policy TrendChart – Innovation Policy Progress Report - Poland 2009, European Commission, Enterprise Directorate-General, 2009
- European Schoolnet, *Przegląd szkół: ICT i Edukacja – Podręcznik koordynatora szkolenego*, European Schoolnet, Service d'Approches Quantitatives des faits éducatifs, Service Contract SMART 2010/0039
- EY, *Innowacyjność sektora MSP w Polsce - Rządowe programy wsparcia a luka finansowa*, Ernst & Young, Warszawa 2009
- Foresight Research Centre University of Durham, *Business Horizons 2001 – 2005, A report on trends affecting UK businesses*, Foresight Research Centre University of Durham Business School, 2001
- Fundacja im. Friedricha Eberta, *Grupa robocza Europa, Ukierunkowanie na zrównoważoną europejską strategię dobrobytu*, Internationale Politikanalyse / International Policy Analysis, Fundacja im. Friedricha Eberta, Luty 2010
- Gogolek W., Celiński P., Cetera W., Grzegorek J., Jaruga D., Kononiuk T., Kowalik K., Kuźmina D., Opolska-Bielańska A., *Eksploracja źródeł danych w zakresie działalności B+R+I – dokumentacja projektu*, (materiał niepublikowany), Warszawa, 20 grudnia 2017
- Graczyk M., *Upowszechnianie projektów innowacyjnych Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” na przykładzie projektu „Wielkopolski system monitorowania i prognozowania”*, (materiał niepublikowany)
- GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, GUS, Warszawa 2010
- GUS, *Sytuacja makroekonomiczna w Polsce w 2011 roku na tle procesów w gospodarce światowej*, GUS, Warszawa 2012
- Instytut Badań Rynku, *Konsumpcji i Koniunktur, Wprowadzenie euro a bezrobocie i zatrudnienie w Polsce*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2008
- Instytut Badań Strukturalnych, *Analiza wpływu inwestycji w infrastrukturę społeczną na wzrost gospodarczy województwa śląskiego*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2009
- Instytut Badań Strukturalnych, *Uwagi do wskaźników projektu Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Fundacja Naukowa Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2006
- Instytut Technologii Eksploatacji, *Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologię European Innovation Scoreboard*, Instytut Technologii Eksploatacji Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008
- Instytutu Kościuszki, *Trzeci sektor – piąta władza? Brief programowy Instytutu Kościuszki*, 2011
- Kaczorowska M., *Akademia Europejska Dariusza Rosatiego przy Uczelni Łazarskiego – warsztaty*
- Kotowicz-Jawor J., *Sesja Plenarna pt. Debata o gospodarczej przyszłości Polski, VIII Kongres Ekonomistów Polskich*, 29-30 listopada 2007, Warszawa

- KPRM, *Polska 2030, Trzecia fala nowoczesności* (długookresowa strategia rozwoju kraju), KPRM, Warszawa 2011
- Kuciński J., *Organizacja i metodyka Narodowego Programu Foresight „POLSKA 2020”* – prezentacja 22 marca 2007
- Leja K., *Badania nad szkolnictwem wyższym – prezentacja*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 18.05.2009 r.
- Materska K., *Rozwój koncepcji informacji i wiedzy jako zasobu organizacji* (materiał niepublikowany)
- Ministerstwo Edukacji Narodowej, *Badanie funkcjonowania systemu kształcenia zawodowego w Polsce*, MEN, Warszawa 2010
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, *Konsultacje społeczne nad projektem Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego 2011-2020*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa, 28 marca 2011r.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Narodowy Program Foresight „Polska 2020”*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, broszura informacyjna, materiał niedatowany
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Ocena postępów Polski w zakresie spójności z Unią Europejską*, Ministerstwo Rozwoju regionalnego, Warszawa 2007
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Podręcznik wskaźników. Program Operacyjny Kapitał Ludzki 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2008
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, *About Poland, the Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Poland in the framework of the Polish Presidency in the EU Council* (2011)
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, w Pomiar ogólnego kryterium innowacyjności za pomocą kilku składowych kryteriów innowacyjności, Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii, Warszawa 2009 (materiał niepublikowany)
- OECD, *Podręcznik Oslo*, OECD, MNiSW 2008, wydanie trzecie
- Office for Official Publications of the European Communities, *SMEs in Europe – Candidate countries*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2003
- PAG Uniconsult, *Ocena potencjału innowacyjnego w Polsce Wschodniej w związku z realizacją Działania I.3 PO RPW – Wspieranie Innowacji Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013*, Policy & Action Group Uniconsult, Warszawa 2010 (raport z ewaluacji)
- PARP, *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2010
- PARP, *Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw, raport z badania*, PARP, Warszawa 2010
- Pawełoszek-Korek I., *Niejawne społeczności wirtualne jako źródło wiedzy przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Informatyka Ekonomiczna nr 1150 Seminarium międzykatedralne „Systemy informacyjne w zarządzaniu” zorganizowane z okazji jubileuszu 40-lecia pracy naukowej prof. zw. dra hab. Adama Nowickiego, 2007

-
- Pentor Research International, *Evaluacja efektów działań informacyjno-promocyjnych dotyczących edukacji przedszkolnej realizowanych w ramach projektu ogólnopolskiej kampanii upowszechniającej model uczenia się przez całe życie*, Pentor Research International, Katowice 2010
- Pentor Research International, *Społeczne determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, PENTOR Research International, Warszawa 2008
- Płonka B., Zub M., Wolińska I., *Formy nauki zawodu - Moduł I projektu badawczego „Szkolnictwo zawodowe. Kondycja – Potencjał – Potrzeby”*, prezentacja WUP / PSDB, Warszawa, 12 września 2011
- Polak J., *Integracja Szkoły z technologią ICT*, Microsoft Polska sp z o.o., Prezentacja, Microsoft 2012
- Politechnika Warszawska, *Analiza strategii, modeli działania oraz ścieżek ewolucji wiodących szkół wyższych na świecie*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010
- Politechnika Warszawska, *Analiza szkół wyższych Warszawy i Mazowsza - Raport analityczny na temat potencjału, kluczowych kompetencji, strategii oraz działania szkół wyższych na Mazowszu*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010
- Politechnika Warszawska, *Kwerenda na temat istniejącej wiedzy z zakresu projektu Foresight regionalny dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010
- Politechnika Warszawska, *Scenariusze i strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce i za granicą - Analiza foresightów i dokumentów strategicznych*, Politechnika Warszawska, Warszawa 2010
- Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii, *Ekspertyza wykonana na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego pn. Pomiar ogólnego kryterium innowacyjności za pomocą kilku składowych kryteriów innowacyjności*, Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii, Warszawa 2009 (materiał niepublikowany)
- PSDB, *Analiza działań upowszechniających edukację przedszkolną podejmowanych w ramach PO KL w województwie podlaskim na lata 2007-2013*, Ośrodek Ewaluacji, PSDB, Warszawa 2010
- PWN, *Wielka Encyklopedia Powszechna*, PWN, 2002
- Rooks G., Szirmai A., Sserwanga A., *Social Capital and Innovative Performance in Developing Countries, Paper prepared for the 7th GLOBELICS conference on Inclusive Growth, Innovation and Technological Change* Dakar, Senegal, 6-8 October 2009
- Sartorius W., *Gospodarka Oparta na Wiedzy i Społeczeństwo Informacyjne w Polsce Wschodniej – prezentacja*, Polskie Centrum Kompetencji Administracji i Edukacji Elektronicznej, 6 września 2006
- Soliński T., *Konkurencja, kooperacja, innowacyjność, Rola i znaczenie klastrów w tworzeniu i transferze innowacji i nowych technologii*, prezentacja (materiał niepublikowany)
- Sowińska E., *Prawo wszystkich dzieci do równych szans rozwoju*, Bydgoszcz, dn. 31 maja 2006 r. (materiały konferencyjne)
- Sysło M. M., *Edukacja informatyczna – informatyka a technologia informacyjna*, Wrocław, 9 grudnia 2004

- UNDP, *Human Development Report 2001, Making new technologies work for human development*, UNDP, Oxford University Press, New York 2001
- United Nations., *World Economic and Social Survey 2010 - Retooling Global Development*, Department of Economic and Social Affairs, United Nations publication, New York 2010
- Uniwersytet Śląski, *Kształtowanie kompetencji kluczowych w nauczaniu przedsiębiorczości*, Uniwersytet Śląski, Katowice 2009
- Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, *5 lat Polski w Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009
- Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, *Innowacyjne specjalizacje województwa świętokrzyskiego*, Urząd Marszałkowski Województwa Świętokrzyskiego, Kielce 2010
- Wielkopolskie Obserwatorium Gospodarcze, *Strategie przedsiębiorstw w czasie kryzysu*, Wielkopolskie Obserwatorium Gospodarcze, Poznań 2011, Witold Orłowski i inni, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PARP, Warszawa 2010
- Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, *Analiza regionalna przedsiębiorstw w zakresie zapotrzebowania na zawody związane z zieloną gospodarką, w tym zielone miejsca pracy w województwie podlaskim*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2011
- Woźnicki J., *Aktualnie prowadzone i planowane studia, badania i ekspertyzy, dotyczące szkolnictwa wyższego i innowacyjności – prezentacja*, Fundacja Rektorów Polskich, (materiał niepublikowany)
- Valley K. L., Keros A. T., *It takes two: Social distance and improvisations in negotiations*, materiał niepublikowany 9/12/01 (HBR Boston, Goldman Sachs, New York)

Spis ilustracji w publikacji

Rozdział 1

Rys. 1. Kapitał społeczny, jako katalizator procesu pozyskiwania informacji dla innowacji	28
---	----

Rozdział 2

Rys. 2.1. Liczba stowarzyszeń i fundacji w województwach per capita (nie licząc miast)	62
Rys. 2.2. Liczba stowarzyszeń w 2016 roku (bez OSP) z wyłączeniem dużych miast (w tys.)	63
Rys. D.1. Udział miast w liczbie publikacji w poszczególnych regionach.....	70
Rys. 2.3. Projekty realizowane w konsorcjach i samodzielnie na tle atrakcyjności inwestycyjnej województw	82

Rozdział 3

Rys. 3.1. Czynniki sprzyjające innowacyjności w organizacji	116
Rys. 3.2. Rodzaje wprowadzanych zmian w badanych organizacjach.....	121
Rys. 3.3. Typy prowadzonych badań	122
Rys. 3.4. Odsetek badanych organizacji wprowadzających poszczególne typy innowacji.....	123
Rys. 3.5. Rodzaje wprowadzanych nowości w poszczególnych typach badanych organizacji	123
Rys. 3.6. Efektywne i nieefektywne style kierowania w badanych organizacjach	128
Rys. 3.7. Czynniki decydujące o sukcesie w organizacji	136
Rys. 3.8. Źródła informacji i wiedzy dla procesu innowacyjnego w badanych organizacjach.....	137
Rys. 3.9. Najczęściej wykorzystywane wspólne symbole w badanych organizacjach.....	140

Rys. 3.10. Elementy norm kulturowych w badanych organizacjach.....	142
Rys. 3.11. Współpraca podejmowana przez badane organizacje.....	144
Rys. 3.12. Techniki zarządzania stosowane w badanych organizacjach.....	145

Rozdział 4

Rys. 4.1. Najczęściej wykorzystywane formalne źródła informacji (%).....	168
Rys. 4.2. Najczęściej wykorzystywane nieformalne źródła informacji (%)	169
Rys. 4.3. Cele wykorzystywania formalnych i nieformalnych źródeł informacji	169
Rys. 4.4. Korzystanie ze źródeł nieformalnych przez podmioty, które wykorzystują internet jako formalne źródło informacji	170
Rys. 4.5. Korzystanie ze źródeł nieformalnych przez firmy, dla których prasa jest formalnym źródłem informacji	171
Rys. 4.6. Korzystanie ze źródeł nieformalnych przez firmy, dla których serwis radiowy, telewizyjny jest formalnym źródłem informacji	171
Rys. 4.7. Korzystanie ze źródeł nieformalnych przez firmy, dla których dokumenty są formalnym źródłem informacji	172
Rys. 4.8. Sposoby wykorzystania internetu, jako formalnego źródła informacji	172
Rys. 4.9. Ocena dostępności źródeł formalnych	173
Rys. 4.10. Ocena użyteczności źródeł formalnych	174
Rys. 4.11. Ocena aktualności źródeł formalnych	174
Rys. 4.12. Ocena rzetelności źródeł formalnych	175
Rys. 4.13. Ocena zrozumiałości źródeł formalnych	175
Rys. 4.14. Ocena dostępności źródeł nieformalnych.....	176
Rys. 4.15. Ocena użyteczności źródeł nieformalnych.....	176
Rys. 4.16. Ocena aktualności źródeł nieformalnych	177
Rys. 4.17. Ocena rzetelności źródeł nieformalnych.....	177
Rys. 4.18. Ocena zrozumiałości źródeł nieformalnych.....	178
Rys. 4.19. Czynniki wspomagające przepływ informacji formalnych i nieformalnych.....	179
Rys. 4.20. Czynniki utrudniające przepływ informacji formalnych i nieformalnych w komunikowaniu poziomym	180
Rys. 4.21. Czynniki decydujące o wiarygodności źródła informacji.....	181

Rozdział 5

Rys. 5.1. Kapitał społeczny jako integrator wiedzy	190
Rys. 5.2. Poddające się badaniu przejawy kapitału społecznego	200

Rys 5.3. Struktura próby ze względu na wielkość badanych przedsiębiorstw	205
Rys. 5.4. Udział przedsiębiorstw w poszczególnych województwach w badanej populacji.....	205
Rys. 5.5. Udział przedsiębiorstw sektorów przemysłowych i usługowych w poszczególnych województwach w badanej populacji	206
Rys. 5.6. Typy wprowadzanych innowacji	209
Rys. 5.7. Aspekty ekologiczne wprowadzanych innowacji	210
Rys. 5.8. Planowane do wprowadzenia innowacje według typów	210
Rys. 5.9. Analiza korespondencji innowacyjności i kapitału społecznego.....	212
Rys. 5.10. Analiza korespondencji innowacyjności i wyróżniających cech organizacji.....	212
Rys. 5.11. Analiza korespondencji innowacyjności i charakteru relacji wewnętrznych.....	213
Rys. 5.12. Analiza korespondencji innowacyjności i cech pracowników.....	213
Rys. 5.13. Analiza korespondencji innowacyjności i struktury organizacyjnej.....	214
Rys. 5.14. Cechy wyróżniające badane podmioty komercyjne wprowadzające i nie wprowadzające innowacji	215
Rys. 5.15. Cechy wyróżniające badane podmioty komercyjne według wielkości podmiotu	215
Rys. 5.16. Charakter relacji panujących w badanych organizacjach komercyjnych wprowadzających i nie wprowadzających innowacji.....	216
Rys. 5.17. Charakter relacji panujących w badanych organizacjach według wielkości podmiotu.....	217
Rys. 5.18. Czynniki kształtujące relacje w badanych przedsiębiorstwach wprowadzających i nie wprowadzających innowacji	218
Rys. 5.19. Czynniki kształtujące relacje w badanych przedsiębiorstwach według wielkości podmiotu	219
Rys. 5.20. Utrzymywanie relacji z menedżerami i pracownikami organizacji w otoczeniu (tak – utrzymuje, nie – nie utrzymuje) według klasy wielkości badanej firmy	220
Rys. 5.21. Utrzymywanie relacji z menedżerami i pracownikami organizacji w otoczeniu (tak – utrzymuje, nie – nie utrzymuje) przez wprowadzających i nie wprowadzających innowacje	220
Rys. 5.22. Bezpośrednie kontakty podwładnych z przełożonymi w celu zgłaszania propozycji rozwiązań lub problemów w podmiotach wprowadzających i nie wprowadzających innowacji (tak – bezpośrednie kontakty, nie – brak bezpośredniego kontaktu).....	222
Rys. 5.23. Charakter przepływu informacji w podmiotach różnych klas wielkości	223
Rys. 5.24. Charakter przepływu informacji w podmiotach wprowadzających i nie wprowadzających innowacji	223
Rys. 5.25. Charakter przepływu informacji w podmiotach planujących i nie planujących	223

Rys. 5.26. Cechy charakteryzujące pracowników firm wprowadzających i nie wprowadzających innowacji	225
Rys. 5.27. Członkostwo w organizacji społecznej o charakterze org. pożytku publicznego przez menedżerów podmiotów różnych klas wielkości	226
Rys. 5.28. Prowadzenie własnej działalności o charakterze społecznym przez menedżerów podmiotów wprowadzających i nie wprowadzających innowacji	227
Rys. 5.29. Partycypowanie w kosztach działalności organizacji charytatywnych przez menedżerów podmiotów planujących i nie planujących wprowadzenie innowacji	227
Rys. 5.30. Udział w akcjach charytatywnych przez menedżerów podmiotów wprowadzających i nie wprowadzających innowacji.....	228
Rys. 5.31. Ponoszenie wydatków na cele społecznie użyteczne przez menedżerów firm wprowadzających i nie wprowadzających innowacji	228

Spis tabel

Rozdział 1.

Tabela 1.1. Kryteria podziału i rodzaje innowacji.....	40
Tabela 1.2. Poziomy innowacji.....	41

Rozdział 2

Tabela A.1. Piętnaście najliczniejszych mniejszości narodowych w Polsce według NSP 2011	52
Tab. 2.1. Podobienstwa i różnice między kapitałem społecznym a innymi formami kapitału	73

Rozdział 3

Tab. 3.1. Otoczenie społeczne wpływające na kulturę organizacyjną organizacji kreatywnej	118
Tab. 3.2. Czynniki kształtujące potencjał wyższych uczelni z punktu widzenia kształtowania możliwości komercyjnego wykorzystania wiedzy	119
Tab. 3.3. Normy kulturowe cechujące kulturę organizacyjną innowacyjnej firmy	125
Tab. 3.4. Wybrane metody badania zaufania i norm społecznych w ujęciu kulturowym	131

Rozdział 4

Tab. 4.1. Wybrane podejścia metodyczne stosowane do ustalenia potrzeb informacyjnych.	150
---	-----

Rozdział 5

Tab. 5.1. Indeks uogólnionego zaufania w krajach OECD i gospodarkach krajów b. bloku wschodniego	191
Tab. 5.2. Kluczowe właściwości społeczeństwa wiedzy i społeczeństwa ery przemysłowej.....	195
Tab. 5.3. Wybrane miary kapitału społecznego (w ujęciu strukturalnym)	198
Tab. 5.4. Narzędzia do oceny kapitału społecznego	202
Tab. 5.6. Podsumowanie analizy korespondencji.....	211
Tab. 5.7. Innowacyjność, relacje i Internet	220
Tab. 5.8. Innowacyjność, hierarchia, formalizm	225
Tab. 5.9. Innowacyjność, procedury i kształtowanie struktur organizacyjnych.....	226
Tab. 5.10. Innowacyjność i filantropia.....	229



O autorze:

Aleksander Żolnierski – ekonomista, pracownik Zakładu Mikroekonomii Instytutu Nauk Ekonomicznych PAN. Badacz i wykładowca akademicki. Autor wielu publikacji z zakresu innowacyjności i przedsiębiorczości w Polsce. Autor pionierskich badań dotyczących kapitału społecznego i informacji w przedsiębiorstwach innowacyjnych.

Z recenzji prof. zw. dr hab. Leszka Jasińskiego:

Książka koncentruje się na interakcji dwóch istotnych składowych życia społecznego i gospodarczego: informacji i kapitału społecznego. Oba te komponenty są na pozór w znacznym stopniu od siebie niezależne, jednak głębsza analiza problemu wskazuje, że wcale tak nie jest. Poznanie relacji na odcinku wyznaczonym przez te dwie wielkości jest rzeczą ciekawą intelektualnie i potrzebną z przyczyn praktycznych.

Autor opisuje w niej przede wszystkim zachowania użytkowników mediów masowych – szczególnie z punktu widzenia odbiorcy. Uzyskane wyniki pozwalają na stworzenie wartościowych rekomendacji także dla nadawców.

W książce poruszana jest problematyka informacji w kontekście wartości przekazu z punktu widzenia użytkownika oraz roli kapitału społecznego w procesie internalizacji informacji. Autor, umieszczając w centrum narracji odbiorcę, opisuje warunki skutecznego pozyskiwania i internalizacji informacji cennych dla procesów gospodarczych.

Ważną cechą czasów obecnych jest potężny przepływ informacji, który jednocześnie rodzi warunki dla przyspieszenia rozwoju różnych, dużych i małych systemów. Ponieważ jakość informacji nie jest zawsze wysoka, stwarza to dla takiego rozwoju zagrożenie. Książka Informacja w dobrym towarzystwie. Internalizacja informacji a kapitał społeczny wychodzi naprzeciw istotnym zagadnieniom współczesności.

Z recenzji dra hab. Andrzeja Nowosada:

Autor podejmuje się analizy tematu z perspektywy dokonywanych wyborów społecznych, na gruncie terminologii ekonomicznej, medialnej, komunikacji społecznej oraz zarządzania informacją koncentrując uwagę badawczą na analizie procesu zarządzania informacją w relacjach: przedsiębiorca a informacja, kapitał społeczny a środowisko organizacji, informacja i wiedza a kultura organizacyjna, czy relacji między procesami innowacyjności a kapitałem społecznym zachodzących w sytuacjach ważnych wyborów na podstawie dostępnej informacji ze zidentyfikowanych źródeł informacji.

Praca znajdzie wielu czytelników w gronie badaczy zajmujących się społecznymi i zarządczymi mechanizmami dotyczącymi informacji, innowacji i kapitału społecznego w procesie sterowania zmianą społeczną, a do takich niewątpliwie należy proces tworzenia społeczeństwa wiedzy. Poruszana tematyka nie miała – jak dotąd – całościowego odzwierciedlenia i opracowania w postaci publikacji książkowej.

Książka Aleksandra Żolnierskiego wypełnia tę lukę.



ISBN 978-83-61597-81-0



9 788361 597810