

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

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



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

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

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

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

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

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

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

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

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

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

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

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

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

Summaries

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

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

Part 2. Process orientation

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

Part 3. Change orientation

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

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

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

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

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

Agnieszka Sopińska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WIEDZA I KAPITAŁ INTELEKTUALNY W NOWYCH TYPACH ORGANIZACJI – W ORGANIZACJACH SIECIOWYCH

Streszczenie: Wiedza i kapitał intelektualny, rozumiany jako wiedza posiadająca możliwość przekształcenia się w wartość, odgrywają szczególną rolę w organizacji sieciowej. Są zarówno motywem powstawania organizacji sieciowej, jak i efektem jej funkcjonowania. Umiejętne zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności organizacji sieciowej. Ze względu na specyfikę organizacji sieciowej, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym powinno odbywać się równolegle na dwóch poziomach: na poziomie całej sieci oraz na poziomie pojedynczego ogniwa sieci. Model zarządzania zasobami wiedzy powinien zawierać: identyfikację stosowanej strategii zarządzania wiedzą, opis procesu wymiany wiedzy oraz pomiar poziomu formalizacji i centralizacji procesu.

Słowa kluczowe: wiedza, kapitał intelektualny, organizacja sieciowa, zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym, strategia zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.70

1. Wstęp

Rozwój technologii informacyjnych oraz wzrost rangi zasobów niematerialnych w sferze gospodarczej spowodował naturalny rozwój elastycznych form organizacji opartych na wiedzy. Jedną z takich form jest organizacja sieciowa. Powodem tworzenia organizacji sieciowych, jak również efektem ich funkcjonowania jest rozwój wiedzy i kapitału intelektualnego. Umiejętne zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym może znacznie zwiększyć efektywność organizacji sieciowej.

Celem artykułu jest ukazanie roli wiedzy i kapitału intelektualnego (rozumianego jako wiedzy mającej możliwość przekształcenia się w wartość) w organizacji sieciowej oraz zaprezentowanie modelu zarządzania nimi na poziomie pojedynczego ogniwa sieci oraz na poziomie całej sieci. Rozważania dotyczące zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji sieciowej poprzedza omówienie istoty, cech oraz typologii organizacji sieciowej.

2. Organizacja sieciowa jako nowy typ organizacji

Mimo że pojęcie organizacji sieciowej na dobre zagościło we współczesnej teorii i praktyce zarządzania, nadal występują duże rozbieżności co do sposobu jej definiowania. Dzieje się tak, gdyż pojęcie organizacji sieciowej może być rozpatrywana w różnych kontekstach: jako nowoczesna forma organizacji przedsiębiorstwa, jako nowa metoda zarządzania bądź jako nowa forma zorganizowania relacji między odrębnymi podmiotami gospodarczymi¹. W poniższym opracowaniu organizacja sieciowa rozumiana będzie jako dobrowolny związek niezależnych, kooperujących z sobą organizacji, które poprzez wspólne wykorzystanie komplementarnych zasobów realizują określone cele, osiągając wyższą efektywność działania.

Parametrami wyróżniającymi organizację sieciową na tle innych organizacji są: ciągły transfer zasobów materialnych i niematerialnych zachodzący pomiędzy uczestnikami (węzłami) sieci; specyficzny, kooperacyjny rodzaj powiązań między przedsiębiorstwami; ograniczony zakres integracji podmiotów tworzących organizację sieciową wynikający ze stałego dążenia uczestników organizacji sieciowej do realizacji indywidualnych celów, strategii, wartości; tworzenie wspólnych i zintegrowanych kanałów komunikacyjnych umożliwiających wielokierunkową komunikację między uczestnikami sieci; duża elastyczność co do konfiguracji i składu uczestników w czasie oraz w większości rozproszenie geograficzne (wyjątek stanowią klastry).

Organizacje sieciowe funkcjonują przy zminimalizowanej roli struktur hierarchicznych, preferując niesformalizowane powiązania między poszczególnymi podmiotami wchodzącymi w ich skład. Bilateralne kontakty mogą występować nie tylko pomiędzy centrum sieci i pozostałymi jej ogniwami. Dopuszczane są także bilateralne kontakty pomiędzy podmiotami sieci z wyłączeniem ośrodka centralnego², przy czym podmioty sieci są współzależne, ale sposób ich powiązania jest luźny³.

Charakterystyczne dla organizacji sieciowej jest: realizowanie celu wspólnego sieci, przy jednoczesnym nastawieniu na realizację celów autonomicznych przez poszczególne podmioty; dążenie do specjalizowania się podmiotów w ramach sieci; inwestowanie w relacje oraz duża rola komunikacji wewnętrznej, tzw. kultury informacyjnej, gwarantującej swobodny przepływ (w układzie pionowym i poziomym, formalnym i nieformalnym) wiedzy i informacji. Organizacja sieciowa oparta jest

¹ Szerzej: *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012; A. Sopińska, W. Jakubowska, *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?* red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości (2), Wałbrzych 2013, s. 205-221.

² J.B. Quinn, *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992, s. 120.

³ J. Staszewska, *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, Przegląd Organizacji 2007, nr 11.

Tabela 1. Najczęściej spotykane typologie organizacji sieciowych

Kryterium podziału	Klasyfikacja sieci
Poziom dominacji koordynatora sieci (brokera)	<ul style="list-style-type: none"> • zdominowane • równorzędnych partnerów
Struktura sieci (liczba centrów decyzyjnych)	<ul style="list-style-type: none"> • jednocentrowe (skoncentrowane) • wielocentrowe • rozproszone
Rodzaj prowadzonej działalności	<ul style="list-style-type: none"> • popytowe • podażowe • wspomagania
Charakter związków pomiędzy uczestnikami	<ul style="list-style-type: none"> • dostawców • producentów • klientów • kooperacji technologicznej • koalicje standardu
Budowa sieci	<ul style="list-style-type: none"> • typu „gwiazda” • typu „każdy z każdym” • poddostawców
Rodzaj powiązań między uczestnikami sieci oraz rodzaj otoczenia, w którym funkcjonuje sieć	<ul style="list-style-type: none"> • puste • zmienne • z wartością dodaną • wirtualne
Trwałość i siła powiązań pomiędzy podmiotami tworzącymi sieć	<ul style="list-style-type: none"> • zintegrowane • sfederowane • kontraktowe • stosunków bezpośrednich
Dynamika rekonfiguracji sieci	<ul style="list-style-type: none"> • statyczne • dynamiczne • tymczasowe
Region geograficzny występowania	<ul style="list-style-type: none"> • japońskie (tzw. zaibatsu i keiretsu); • koreańskie (tzw. czebole); • chińskie (określane mianem guanxi)
Zasięg oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne • krajowe • międzynarodowe • o zasięgu globalnym
Realizowany model biznesowy	<ul style="list-style-type: none"> • działające w oparciu o model integratora • działające w oparciu o model dyrygenta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 120; J. Bryson, P. Wood, D. Keeble, *Business networks, Small Firm Flexibility and Regional Development in UK Business Service*, Entrepreneurship and Regional Development, nr 5/1993; M. Castells, *Spoleczeństwo w sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 195; *Zachowania sieciowe w procesie internacjonalizacji*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009, s. 40; P. Boulanger, *Organisel, L'entreprise en resaux*, Nathan Paris 1995, za: J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 426-427; T. Ortega, *Die Informations-technologische Unterstutzung innovativer Organisationsformen*, za: *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 21; M. Castells, *Spoleczeństwo w sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 181-185; *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 62; K. Oblój, *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 2007.

przede wszystkim na zaufaniu oraz na zaangażowaniu i reputacji jednostek wewnętrznych, a nie na hierarchii i więziach pionowych o charakterze służbowym. W organizacjach sieciowych decyzje w sprawie zasobów podejmowane są nie tylko integralnie przez strony transakcji, ale również kolektywnie przez współpracujące strony, a przepływ zasobów między współpracującymi partnerami ma charakter powtarzalny, a nie doraźny⁴. Istotą organizacji sieciowej jest chęć uzyskania efektu synergii nie tylko na poziomie pojedynczego uczestnika sieci, ale także na poziomie całej sieci. Jest to możliwe jedynie przy zastosowaniu odpowiednich mechanizmów koordynacji wszystkich partnerów tworzących sieć. W przypadku organizacji sieciowej słuszne wydaje się mówienie o tzw. koordynacji wielorakiej, uwzględniającej wszystkie trzy formy koordynacji: hierarchiczną, rynkową oraz społeczną⁵.

Warunkiem przystąpienia do organizacji sieciowej jest spełnienie kryteriów ustalonych przez sieć. Najczęściej są to kryteria komplementarności i kompatybilności w stosunku do ogniw już działających w sieci. W procesie przyłączania nowych jednostek do funkcjonującej już sieci dużą uwagę zwraca się także na dotychczasowy wizerunek sieci oraz reputację potencjalnych kandydatów. Główną korzyścią wynikającą z przynależności do organizacji sieciowej jest optymalizacja kosztów funkcjonowania poszczególnych jej uczestników. Jest to możliwe dzięki: wspólnej realizacji części funkcji i procesów oraz eliminacji powtarzalnych ogniw łańcucha wartości wytwarzanego produktu lub usługi. Dodatkowo organizacje sieciowe poprzez swoje poziome powiązania mogą szybciej reagować na sygnały rynkowe, elastycznie dostosowując konfigurację wspólnych zasobów do realizacji konkretnych przedsięwzięć i projektów biznesowych.

Specyfika cech organizacji sieciowych powoduje duże ich zróżnicowanie. To z kolei przekłada się na mnogość ich typologii. Najczęściej uwzględnianymi kryteriami podziałów organizacji sieciowych są: poziom dominacji uczestników; struktura sieci; rodzaj prowadzonej działalności; stopień integracji i siła powiązań partnerów; trwałość związków; dynamika rekonfiguracji sieci; region pochodzenia; zasięg oddziaływania; rodzaj realizowanego modelu biznesowego. Zbiorcze zestawienie wymienionych typologii organizacji sieciowych prezentuje tabela 1.

3. Wiedza i kapitał intelektualny w organizacjach sieciowych

Zarówno, pojęcie wiedzy, jak i pojęcie kapitału intelektualnego rozumiane są dość intuicyjnie i interpretowane w zależności od obszarów zastosowania. Wiedza rozumiana jest jako: płynne połączenie wyrażonego doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakość zagadnienia, które

⁴ K. Łobos, *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000, s. 97.

⁵ W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, Przegląd Organizacji 2008, nr 9.

zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji⁶; obraz wybranego wycinka rzeczywistości, który interesuje obserwatora⁷; wynik procesu nauki o danych faktach, ich jakości i relacji do innych części i jakości⁸; ale także informacja przedłożona do produktywnego użytku, indywidualna, często trudna do ogarnięcia i nieuchwytna⁹, czy ogół wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów¹⁰. Wiedza ściśle powiązana jest z procesami przetwarzania danych i informacji¹¹. Wiedza to informacja (lub jej zbiór) umieszczona w kontekście organizacyjnym, gospodarczym i społecznym, którą człowiek uważa za ważną z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaje osądowi¹². Wiedzę tworzą informacje, którym została nadana pewna struktura, dzięki czemu mogą być wykorzystywane w określonym obszarze działalności¹³. Reasumując, można powiedzieć, iż w szerszym znaczeniu, mianem wiedzy określane jest wszelki zbiór informacji, poglądów, wierzeń, którym przypisuje się wartość poznawczą i/lub praktyczną, natomiast w węższym sensie to ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości z umiejętnością ich wykorzystania.

Podobnie jak wiedza, także pojęcie kapitału intelektualnego jest definiowane w sposób intuicyjny. Kapitał intelektualny utożsamiany jest z: materiałem intelektualnym obejmującym wiedzę, informację, własność intelektualną i doświadczenie, które mogą być wykorzystane do tworzenia bogactwa¹⁴; sumą ukrytych aktywów przedsiębiorstwa, nieuwzględnionych w jego sprawozdaniu bilansowym, obejmującą zarówno to, co zostaje w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu¹⁵; zdolnością do przekształcania nowych pomysłów w produkty lub usługi¹⁶; materią

⁶ T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2000, s. 46.

⁷ B. Stefanowicz, *Wiedza. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 13.

⁸ Za: B. Mikula, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 72.

⁹ M. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, wyd. 9, London 2003, s. 161-162.

¹⁰ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 27.

¹¹ G. Gierszewska, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 42-44.

¹² *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobylko, M. Morawski, Difin, Warszawa 2006, s. 17.

¹³ G. Probst, S. Raub, K. Romhard, wyd. cyt., s. 27.

¹⁴ B. Nogalski, J. Rybnicki, *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Poczowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001, s. 83.

¹⁵ G. Roos, J. Ross, *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, June 1997, za: M. Strojny, *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 103.

¹⁶ R. Booth, *The measurement of intellectual capital*, „Management Accounting” 1998, November, s. 27-28.

intelektualną, która została zmaterializowana, uchwycona i wykorzystana do stworzenia wysokowartościowych aktywów¹⁷; sumą istniejących w firmie „wysp wiedzy”. Cechą wspólną powyższych definicji jest fakt nierozzerwalnego związku kapitału intelektualnego z pojęciem wiedzy i zarządzania wiedzą. Bez zasobów wiedzy i umiejętnego nią zarządzania trudno mówić o kapitale intelektualnym. Zdolność wiedzy do strukturalizacji w technologię i materializowania się w wyrobach i usługach pozwala tworzyć kapitał intelektualny danego podmiotu. Reasumując, można powiedzieć, iż kapitał intelektualny jest szczególną kategorią wiedzy. Jest to wiedza mająca możliwość przekształcenia się w wartość¹⁸. W tych okolicznościach uzasadnione wydaje się łączne omawianie wiedzy i kapitału intelektualnego w kontekście organizacji sieciowej.

Wiedza, w tym wiedza mająca zdolność przekształcenia się w wartość, czyli kapitał intelektualny, pełni podwójną rolę w organizacjach sieciowych. Z jednej strony jest determinantą i głównym motywem tworzenia struktur sieciowych, z drugiej zaś efektem funkcjonowania tychże struktur. Nieliniowość, symultaniczność, niewyczerpywalność oraz możliwość stałej odnowy i rozwoju czynią zasoby wiedzy trudnymi do skopiowania, ograniczonymi pod względem możliwości substytucji oraz komplementarnymi w stosunku do innych zasobów, czyli zasobami strategicznymi z punktu widzenia funkcjonowania organizacji sieciowej¹⁹. Chęć pozyskania wiedzy, jej kreacji może być pierwotnym motywem tworzenia sieci, gdyż wiedza umożliwia rozwój pozostałych zasobów organizacji sieciowej. Dostęp do zasobów wiedzy, a szczególnie dalszy ich rozwój i wykorzystanie w ramach organizacji sieciowej może decydować o jej konkurencyjności.

Zasoby wiedzy w organizacji sieciowej podlegają różnorodnym klasyfikacjom²⁰. Ze względu na zakres wykorzystania wiedzy w organizacjach sieciowych można wyróżnić: zasoby wiedzy o specyficznym zastosowaniu w określonych ogniwach sieci oraz zasoby wiedzy mające szerokie zastosowanie w całej sieci. Ze względu na źródło pozyskania zasobów wiedzy wyróżnia się zasoby wiedzy wykreowane wewnątrz organizacji sieciowej przez jej ogniwa lub pochodzące z zewnątrz. Pod względem formy występowania zasoby wiedzy są dzielone na: skodyfikowane, w postaci baz danych, map wiedzy, raportów itp.; spersonalizowane indywidualnie, będące w posiadaniu poszczególnych jednostek, obejmujące indywidualne umiejętności, kompetencje i schematy zachowania; a także spersonalizowane zbiorowo,

¹⁷ A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym: koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, s. 59.

¹⁸ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wyd. SGH, wyd. II, Warszawa 2010, s.104.

¹⁹ A. Sopińska, *Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. 2, red. A. Herman, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2008, s. 67-83, 405.

²⁰ A. Sopińska, *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 118, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 16-30.

tworzone przez postawy, umiejętności, nawyki zachowań w grupie, mające swe źródło we wspólnych doświadczeniach z realizacji zadań²¹. Z punktu widzenia organizacji sieciowej kluczowy jest także podział zasobów wiedzy na: wiedzę cichą (ukrytą) oraz wiedzę formalną (dostępną, jawną)²². Wiedza cicha ma charakter pierwotny i osobisty. Jest trudna do identyfikacji i wyrażenia, gdyż jest uruchamiana intuicyjnie. Jest niemożliwa do pełnego skopiowania i naśladowania. W odróżnieniu od niej, wiedza formalna może być łatwo przedstawiona za pomocą mowy, dokumentów, schematów, symboli itp. Jest to wiedza o charakterze wtórnym, bezosobowym, łatwa do identyfikacji i kodyfikacji.

Łączne uwzględnienie kryterium poziomu innowacyjności wiedzy oraz zakresu wykorzystania wiedzy przez sieć pozwala wyróżnić cztery kategorie wiedzy w organizacji sieciowej: wiedzę unikatową (niszową); wiedzę kluczową; wiedzę uniwersalną oraz wiedzę nieistotną²³. Wiedza niszowa charakteryzuje się wysokim poziomem innowacyjności, jednak jej możliwości zastosowania przez sieć są ograniczone do bardzo wąskiego zakresu działalności bądź są wykorzystywane jedynie przez pojedyncze ogniwo sieci. Wiedza kluczowa obejmuje innowacyjną wiedzę, która może być wykorzystana przez całą sieć do wielu zastosowań. Wiedza uniwersalna, jak sama nazwa wskazuje, to wiedza ogólnodostępna, o niskim poziomie innowacyjności, jednak mająca szerokie zastosowanie w całej organizacji sieciowej. Ostatnią kategorię zasobów wiedzy w organizacji sieciowej stanowi wiedza nieistotna z punktu widzenia całej sieci, gdyż jest to wiedza mało innowacyjna, a do tego mająca bardzo wąskie zastosowanie, np. tylko przez jedno ogniwo sieci. Wszystkie kategorie zasobów wiedzy, poza ostatnią, mają praktycznie nieograniczone możliwości przekształcenia się w wartość rynkową, czyli mogą stanowić potencjalny kapitał intelektualny organizacji sieciowej. Jedynie zasoby wiedzy nieistotnej mają bardzo ograniczone możliwości stania się kapitałem intelektualnym.

Ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy przez organizację sieciową do osiągnięcia wyznaczonych przez nią celów określany jest mianem zarządzania wiedzą. Umiejętne zarządzanie wiedzą, w tym wiedzą mogącą przekształcić się w wartość, czyli kapitałem intelektualnym, może znacznie zwiększyć efektywność organizacji sieciowej.

²¹ M.J. Stankiewicz, *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006, s. 344.

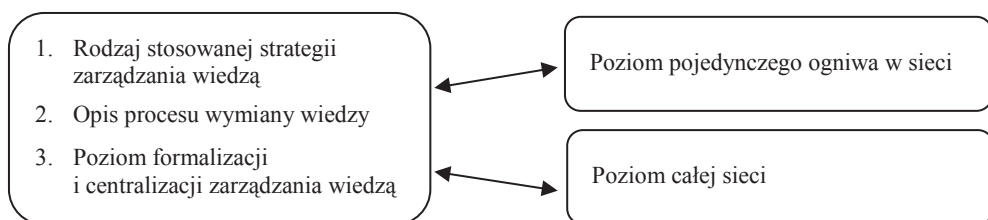
²² M. Polanyi, *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Harper, New York 1962, s. 4.

²³ A. Sopińska, *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych...*, s. 16-30.

4. Model zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji sieciowej

Wiedza organizacji sieciowej to nie tylko prosta suma wiedzy pojedynczych podmiotów (ogniw), ale także wiedza wspólna całej sieci, powstająca w wyniku zjawiska dyfuzji wiedzy pomiędzy elementami sieci.

Ze względu na specyfikę budowy sieci zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji sieciowej powinno być rozpatrywane na dwóch poziomach: na poziomie pojedynczego uczestnika (ogniwa) sieci oraz na poziomie całej organizacji sieciowej. W obu przypadkach model zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym obejmuje: diagnozę stosowanej strategii zarządzania wiedzą, opis procesu wymiany wiedzy oraz pomiar poziomu formalizacji i centralizacji zarządzania wiedzą (rysunek 1).



Rys. 1. Model zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji sieciowej

Źródło: opracowanie własne.

Pojedynczy uczestnik sieci (ogniwo sieci) może realizować jedną z czterech strategii zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym: strategię absorpcji, strategię transformacji, strategię kreacji lub strategię akumulacji. Strategia absorpcji polega na wiązaniu i wchłanianiu pozyskiwanych z zewnątrz (od innych ogniw) zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego w celu wewnętrznego ich wykorzystania. Strategia transformacji polega na przetwarzaniu i przekazywaniu na zewnątrz innym podmiotom sieci zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego, które dane ogniwo sieci pozyskało wcześniej z zewnątrz. Strategia kreacji polega na własnym tworzeniu zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego na potrzeby zewnętrznego ich wykorzystania przez inne ogniwa sieci. Strategia akumulacji polega na gromadzeniu wytworzonych przez siebie zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego w celu wewnętrznego ich wykorzystania.

Także sieć jako całość może realizować różne strategie zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym. Wybór konkretnej strategii zarządzania wiedzą na poziomie całej organizacji uzależniony jest przede wszystkim od typu sieci (w szczególności charakteru powiązań i poziomu dominacji uczestników) oraz rodzaju wie-

dzy, która podlega zarządzaniu²⁴. W sieciach równorzędnych partnerów stosowana jest najczęściej jedna ze strategii: strategia współpracy ekspertów bądź strategia wymiany transakcyjnej. Strategia współpracy ekspertów dotyczy wiedzy specjalistycznej z wąskiego zakresu. Opiera się na wzajemnym zaufaniu między jej dysponentami. Strategia wymiany transakcyjnej odnosi się do wiedzy ogólnej (uniwersalnej), pozostającej w dyspozycji poszczególnych partnerów. Podstawą jej wymiany są transakcje kupna-sprzedaży. Natomiast w sieciach zdominowanych można wyróżnić: strategię integracji podwykonawców bądź strategię dywersyfikacji. Strategię integracji podwykonawców stosuje się w przypadku sieci, w której ogniwa satelickie są dysponentami specjalistycznej wiedzy, a broker sieci chce ją absorbować. Strategia dywersyfikacji polega na poszukiwaniu przez brokera sieci nowych zastosowań dla posiadanej wiedzy uniwersalnej.

Należy zaznaczyć, że zarówno pojedyncze ogniwo sieci, jak i cała sieć może realizować kilka strategii zarządzania wiedzą jednocześnie, gdyż zasoby wiedzy i kapitału intelektualnego pozostające w jego dyspozycji nie są jednorodne.

Drugim elementem składającym się na identyfikację modelu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji sieciowej jest opis samego procesu wymiany wiedzy między uczestnikami sieci oraz między siecią a jej otoczeniem. Kryteriami opisującymi proces wymiany wiedzy są: przedmiot wymiany, zakres wymiany, charakter wymiany, kierunek przepływu, a także poziom odpłatności.

Trzecim i ostatnim elementem identyfikującym model zarządzania zasobami wiedzy i kapitałem intelektualnym w organizacji sieciowej jest ocena poziomu centralizacji i formalizacji tego procesu. I w tym przypadku analiza powinna być prowadzona zarówno na poziomie pojedynczego ogniwa sieci, jak i na poziomie całej sieci.

Identyfikacja poszczególnych elementów modelu pozwala ocenić poziom zaawansowania zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w danej organizacji sieciowej.

5. Zakończenie

Zaprezentowane rozważania uświadamiają złożoność procesu zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacjach sieciowych. Proces ten powinien być rozpatrywany w sposób dualny na dwóch poziomach: na poziomie pojedynczego ogniwa sieci oraz na poziomie całej organizacji sieciowej. W obu przypadkach model zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym powinien obejmować: identyfikację strategii zarządzania wiedzą, opis zachodzącego procesu wymiany wiedzy oraz ocenę jego poziomu formalizacji i centralizacji.

²⁴ A. Sopińska, *Determinanty zarządzania wiedzą w organizacjach sieciowych*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 123-133.

Literatura

- Armstrong M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, wyd. 9, London 2003.
- Baker W.E., *The Network Organization in Theory and Practice*, [w:] *Network Organizations*, red. N. Nohria, B. Eccles, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.
- Błażlak R., *Struktury sieciowe a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] *Klasy w gospodarce regionu*, red. K. Owczarek, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- Booth R., *The measurement of intellectual capital*, „Management Accounting” 1998, November.
- Boulanger P., *Organisel, L'entreprise en réseaux*, Nathan, Paris 1995.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Bryson J., Wood P., Keeble D., *Business networks, Small firm flexibility and regional development in UK business service*, „Entrepreneurship and Regional Development” 1993, no. 5.
- Castells M., *Spoleczeństwo w sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Czakon W., *Koordinacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2000.
- Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, red. A. Stabryła, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym: koncepcje i praktyka*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002.
- Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, red. S. Lachiewicz, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
- Lobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe. Zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Lobos K., *Organizacja sieciowa*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, red. K. Perechuda, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Nogalski B., Rybnicki J., *Zarządzanie portfelem kapitału intelektualnego*, [w:] *Kapitał intelektualny: dylematy i wyzwania*, red. A. Pochtowski, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2001.
- Obłój K., *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Olesiński Z., *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Perechuda K., *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Polanyi M., *Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy*, Harper, New York 1962.
- Probst G., Raub S., Romhard K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, red. G. Kobyłko, M. Morawski, Wyd. Difin, Warszawa 2006.
- Quinn J. B., *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992.
- Roos G., Ross J., *Measuring Your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, June 1997.
- Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, C.H. Beck, Warszawa 2012.

- Sopińska A., *Determinanty zarządzania wiedzą w organizacjach sieciowych*, [w:] *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Sopińska A., Jakubowska W., *Organizacja sieciowa jako przedmiot zainteresowań nauk o zarządzaniu*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Quo vadis?*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości 2, Wałbrzych 2013.
- Sopińska A., *Wiedza – zasób strategiczny współczesnego przedsiębiorstwa*, [w:] *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, t. 2, red. A. Herman, K. Poznańska, SGH, Warszawa 2008.
- Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza SGH, wyd. II, Warszawa 2010.
- Sopińska A., *Zasoby wiedzy w organizacjach sieciowych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 118, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Stankiewicz M.J., *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, [w:] *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2006.
- Staszewska J., *Rozwój przedsiębiorstw sieciowych w Polsce – perspektywy dla klasteringu*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 11.
- Stefanowicz B., *Wiedza. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Strojny M., *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa: materiały na konferencję*, red. D. Dobija, Polska Fundacja Promocji Kadr i Zarządzania, Warszawa 2003.
- Zachowania sieciowe w procesie internacjonalizacji*, red. K. Fonfara, PWE, Warszawa 2009.

KNOWLEDGE AND INTELLECTUAL CAPITAL IN A NEW TYPE OF ORGANISATIONS: NETWORK ORGANISATIONS

Summary: Knowledge and intellectual capital, regarded as knowledge with the capacity for transforming into value, play a particular role in a network organisation. They are both a trigger to establish a network organisation and a result of its functioning. Skilful knowledge and intellectual capital management can conduce to the growth of competitiveness of a network organisation. Due to the specific character of a network organisation, knowledge management and intellectual capital management should be carried out simultaneously at two levels: the level of the entire network and the level of a single link of the network. A knowledge management model should comprise: the identification of the applied knowledge management strategy, a description of the knowledge exchange process, and a measurement of the level of the process formalisation and centralisation.

Keywords: knowledge, intellectual capital, network organisation, knowledge and intellectual capital management, strategy of knowledge and intellectual capital management.