

Agnieszka SITKO-LUTEK  
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin  
Wydział Ekonomiczny  
Instytut Zarządzania i Marketingu  
Zakład Organizacji i Zarządzania

Elżbieta PAWŁOWSKA  
Politechnika Śląska, Gliwice  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Jakością Procesów i Produktów

## **KAPITAŁ SPOŁECZNY A DOSKONALENIE KOMPETENCJI MENEDŻERÓW**

**Streszczenie.** Przedmiotem zainteresowania autorek było doskonalenie kompetencji kadry kierowniczej na tle problematyki roli kapitału społecznego we współczesnych organizacjach. Aktywności na rzecz rozwoju kompetencji kadry kierowniczej oraz kapitału społecznego współczesnych organizacji są ze sobą ściśle związane i można wskazać rekomendacje, dotyczące kadry kierowniczej, organizacji oraz kapitału społecznego.

**Słowa kluczowe:** kapitał społeczny, kompetencje menedżerów, doskonalenie menedżerów

## **SOCIAL CAPITAL AND MANAGERS' COMPETENCY DEVELOPMENT**

**Summary.** The aim of the paper is to present managerial competency development with the idea of social capital in contemporary organizations. The activities concerning the growth of competencies and social capital are related together. The set of recommendation in three following dimensions: managers, organization and social capital was presented

**Keywords:** social capital, managerial competency, managerial development

## **1. Przedmiot i cel rozważań nad kapitałem społecznym i kompetencjami menedżerów**

W gospodarce XXI wieku istotną rolę odgrywają zasoby niematerialne organizacji. Dotychczas większość organizacji koncentrowała swoją działalność przede wszystkim na zasobach rzeczowych, finansowych, traktując zasoby niematerialne jak składowe mało wymierne ekonomicznie i nieprzekładające się na wymierne korzyści dla organizacji. Ciągłe zmieniające się otoczenie wymusiło jednak na przedsiębiorstwach nowy sposób spojrzenia na zasoby niematerialne. Organizacje zrozumiały, iż to właśnie kapitał społeczny i kompetencje istotnie wpływają na tworzenie wartości organizacji, generowania zysków, a także na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Kapitał społeczny, choć różnorodnie definiowany, ma duże przełożenie na sytuacje w organizacji i poza nią. Umożliwia on skuteczność i efektywność działania ludzi, współpracę oraz uczenie się, co prowadzi do wykorzystania kompetencji personelu i menedżerów.

Istnieje więc związek pomiędzy kapitałem społecznym a kompetencjami kadry kierowniczej, albowiem kompetencje te są jednym z elementów kapitału ludzkiego, a z drugiej strony dzięki ich doskonaleniu możliwe jest podnoszenie wartości kapitału społecznego.

Przedmiotem rozważań w niniejszej pracy jest ocena możliwości podnoszenia wartości kapitału społecznego przez doskonalenie kompetencji menedżerów. Celem jest zaś wskazanie specyfiki doskonalenia kadr kierowniczych polskich menedżerów i wykorzystania tej wiedzy dla budowania kapitału społecznego współczesnych organizacji.

## **2. Istota kapitału społecznego**

Nie wypracowano dotychczas jednoznacznej definicji kapitału społecznego, a jest to związane z tym, że na rozwój pojęcia kapitału społecznego istotny wpływ miały różne nauki: socjologiczne, ekonomiczne, politologiczne. Można zauważyć, że przez niektórych badaczy kapitał społeczny traktowany jest jako kapitał i kojarzony jest ze zbiorem elementów, umożliwiających dalszy jego rozwój, natomiast inni traktują kapitał społeczny jako zasób, czyli coś, co może ulec wyczerpaniu. W słowniku języka polskiego przez pojęcie kapitał w sensie ekonomicznym rozumie się aktywa finansowe lub rzeczowe, mające wartość pieniężną.<sup>1</sup> Takie podejście do kapitału społecznego można znaleźć w pracach P. Collier, E. Cox, B. Fine, Ch. Grootaerta i Th. Van Bastelaera, A. Kriszna, N. Uphoffa,

---

<sup>1</sup> Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 2005, s. 311.

M. Bratnickiego, J. Stachowicza i innych. P. Collier uważa, że kapitał społeczny jest społeczny, ponieważ generuje efekty zewnętrzne, wynikające ze społecznych interakcji i zarazem wówczas jest kapitałem, jeśli jego efekty są trwałe, np. utrwalone w postaci zasobu kapitału rzeczowego lub w postaci kapitału ludzkiego (interakcje prowadzące do wzrostu zasobu wiedzy, ale efekt tych interakcji musi być trwały).<sup>2</sup> Eva Cox przekonuje, że kapitał społeczny to zespół procesów społecznych zachodzących pomiędzy grupami i jednostkami prowadzących do rozwoju sieci, norm, zaufania, procesów, miarą których jest zadowolenie<sup>3</sup>. Używany jest terminu „kapitał”, aby podkreślić, że procesy społeczne mogą być mierzone, kwantyfikowane celem alokacji zysków i unikania strat.<sup>4</sup> B. Fine definiuje kapitał społeczny jako rodzaj spoiwa (glue), które utrzymuje społeczeństwo jako całość i bez którego ekonomiczny wzrost bądź dobrobyt ludzki może nie istnieć.<sup>5</sup> Według Ch. Grootaerta i Th. Van Bastelaera atrybuty przemawiające za traktowaniem kapitału społecznego jako kapitału to: kapitał społeczny jest jednocześnie nakładem i dochodem działań zbiorowych, kreowanie i uaktywnienie kapitału społecznego wymaga przynajmniej dwóch ludzi, ma tendencję do bycia niewystarczającym ze względu na niekompletność zbiorowego uwewnętrznienia pozytywnych efektów zewnętrznych, które jest nieodłączne do ich wytwarzania, wytwarzanie kapitału społecznego nie jest pozbawione kosztów, wymaga inwestycji, jeśli nie pieniężnych, to czasu i wysiłku (interakcje, kontakty, spotkania), po stronie nakładów inwestowanie w kreowanie trwałej/stałej rzeczy cennej, natomiast po stronie dochodów wymiar polega na uzyskiwaniu zdolności do generowania strumienia korzyści.<sup>6</sup> Według A. Kriszna i N. Uphoff za strumień korzyści kapitału społecznego – czyli za społeczne dochody i wpływy, które pochodzą z kapitału społecznego, uznać należy wzajemne korzystne działania zbiorowe. Ich główną cechą jest wytwarzanie sumy pozytywnych rezultatów.<sup>7</sup> Kapitał społeczny jest źródłem widocznej efektywności organizacji, w związku z czym słowo „kapitał” wydaje się być na właściwym miejscu.<sup>8</sup> Zdaniem J. Stachowicza kapitał społeczny nie jest jednym tylko z wielu składników kapitału intelektualnego. Jest on szczególnym czynnikiem kapitału intelektualnego, rozumianego jako

<sup>2</sup> Collier P.: Social Capital and poverty: amicroeconomic perspective, [w:] Grootaert Ch., Bastelaera Th.: The Role of Social Capital In Development. An Empirical Assessments eds. Cambridge University Press 2002, p. 23-24.

<sup>3</sup> Cox E.: A Trully Civic Society. Boyer Lectures 1995, ABC Books, Sydney 1995, [w:] Bratnicki M., Strużyna J.: Przedsiębiorczość ... op. cit., s. 125.

<sup>4</sup> Cox E.: op. cit. s. 125.

<sup>5</sup> Fine B.: Social Capital versus Social Theory, Political economy and social science at the turn of the millennium. Routledge, London, New York 2001, p. 158, [w:] Poganowska B., Januszek H. (red.): Kapitał Społeczny Aspekty Teoretyczne i Praktyczne. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004 , s. 15.

<sup>6</sup> Grootaert Ch., Bastelaera Th.: The Role of Social Capital In Development. An Empirical Assessment eds. Cambridge University Press 2002, p. 4-5.

<sup>7</sup> Kriszna A., Uphoff N.: Mapping and measuring social capital through assessment of collective action to conserve and develop watersheds In Rajasthan, India, [w:] Poganowska B.: Kapitał ... op. cit., s. 19.

<sup>8</sup> Bratnicki M., Strużyna J.: Przedsiębiorczość ... op. cit., s. 142.

wszelkie zasoby ludzkie (wraz z różnymi techniczno-technologicznymi zasobami wspomagającymi), który czyni, iż te zasoby stają się kapitałem.<sup>9</sup>

Do badaczy traktujących kapitał społeczny jako zasób rozumiany jako znaczna ilość, znaczne nagromadzenie czegoś, zapas<sup>10</sup> należą: P. Bourdieu, N. Lin, J. Nahapiet, S. Ghoshal, M. Theiss, J. Coleman i inni. W 1980 r. francuski socjolog P. Bourdieu zdefiniował koncepcję kapitału społecznego jako zbiór istniejących i możliwych zasobów, które są przypisane trwałej sieci wzajemnych stosunków między uczestnikami tej sieci<sup>11</sup>. Podobną definicję prezentuje N. Lin. Autor określa kapitał społeczny jako zasoby tkwiące w strukturze społecznej, które są dostępne i uaktywniane przez celowe działania.<sup>12</sup> Zdaniem M. Theiss, kapitał społeczny jest produktywnym zasobem, który wytwarza indywidualne lub powszechne zyski w sferze społecznej, politycznej i ekonomicznej.<sup>13</sup> Nieco inną definicję przedstawia J. Coleman, który uważa, że kapitał społeczny jest zasobem najmniej konkretnym, zawartym przede wszystkim w stosunkach międzyludzkich. Powyższe definicje przedstawiają kapitał społeczny jako zasób, który jest produktywny, jednak może on ulec wyczerpaniu.

A. Portes zwraca uwagę na normy społeczne jako główną składową kapitału społecznego. Źródłem tego kapitału jest postawa uczestników organizacji wobec spełnienia swoich obowiązków<sup>14</sup>. Kapitał społeczny może być opisany przez zaangażowanie się jednostek w budowanie sieci powiązań. Są one przyczyną powstawania wzajemności w sieci, a ta z kolei jest podłożem do rozwoju zaufania. Sieci ułatwiają koordynację i komunikację oraz współpracę, a także wzmacniają reputację uczestników, co pozwala na grupowe rozwiązywanie problemów<sup>15</sup>. Zdaniem J. Przybysza i J. Sausia kapitał społeczny opisuje i wyjaśnia przede wszystkim istotne dla gospodarki rynkowej i społeczeństwa obywatelskiego współczesne aspekty procesów społeczno-ekonomicznych i instytucji kultury – z jednej strony – oraz motywacji i postaw, więzi międzyjednostkowych i grupowych, a także zachowań – z drugiej. Jest kategorią świadomości społecznej (funkcjonującą zarówno na poziomie świadomości i zachowań jednostek, jak i w sferze świadomości zbiorowej) oraz

---

<sup>9</sup> Stachowicz J.: Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w woj. Śląskim. Projekt badawczy KBN Nr 2H02D 03225 pt.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych – materiały niepublikowane, s. 9.

<sup>10</sup> Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 2005, s. 1239.

<sup>11</sup> Bourdieu P.: [w:] Bratnicki M., Strużyna J.: Przedsiębiorczość ... op. cit., s. 125.

<sup>12</sup> Lin N.: Building a Network Theory of Social Capital, [w:] Cook K., Burt R.S., Lin N. (red.): Social Capital, Theory and Research. Aldine De Gruyter, New York 2001, p. 12.

<sup>13</sup> Theiss M.: Czy kapitał społeczny może być kategorią polityki społecznej, [w:] Frąckiewicz L., Rączaszka A.: Kapitał społeczny, Wydawnictwo AE, Katowice 2004, s. 12.

<sup>14</sup> Portes A.: Social Capital, Its Orgins and Applications in Modern Sociology. Annual Review of Sociology 1998, no 24, p. 1-24.

<sup>15</sup> Sirianni C., Friedland L.: Social Capital and Civic Innovation: Learning and Capacity Building from the 1960s to the 1990s, [w:] Bratnicki M., Strużyna J.: Przedsiębiorczość ... op. cit., s. 125.

działań i funkcjonowania grup i innych zbiorowych podmiotów społecznych (stanowiąc swoisty regulator społeczny). Stanowi on więc realne zjawisko społeczne i ekonomiczne oraz równocześnie mentalne i behawioralne<sup>16</sup>. W literaturze przedmiotu można zauważyć, że niektórzy badacze w skład kapitału społecznego włączają również kompetencje. Takie podejście można znaleźć w pracach u J. Colemana, F. Fukujamy, M. Woolcock, J. Bartkowiaka, J. Stachowicza i innych. F. Fukuyama, posługując się definicją J. Colemana, określa kapitał społeczny jako umiejętność współpracy międzyludzkiej w obrębie grupy i organizacji w celu realizacji wspólnych interesów. Według autora we współczesnej gospodarce liczą się nie tylko zasoby rzeczowe, czy finansowe, ale wiedza i umiejętności ludzi. Przez zdolność do łączenia się w grupy można zrealizować rozmaite cele ważne nie tylko z punktu widzenia gospodarczego.<sup>17</sup> M. Woolcock uważa, że wykształceni i dobrze poinformowani obywatele mają większą skłonność do organizowania się, oceny sprzecznych informacji oraz wyrażania swoich poglądów w konstruktywny sposób.<sup>18</sup> Według J. Bartkowiaka kapitału społecznego nie można traktować jako zespołu fizycznych obiektów, ale należy go postrzegać w kontekście możliwości jego użycia i wykorzystania. Dzięki działaniu kapitału społecznego dokonuje się integracja ludzi, ich właściwości, wiedzy, umiejętności i środków materialnych, a w procesach produkcyjnych – przebiega cyrkulacja i utylizacja informacji.<sup>19</sup> Według J. Stachowicza kapitał społeczny grupy społecznej, organizacji i instytucji jest więc określany jako zdolności ludzi, takie jak<sup>20</sup>:

- zdolności, kompetencje oraz wiedza ludzi dla tworzenia określonych struktur relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych,
- społeczne normy, powodujące i wspomagające zachowania współpracy w grupie organizacji i instytucji,
- podzielane w grupie społecznej, organizacji i instytucji zbiory wartości – w tym zaufanie,
- kapitał społeczny stanowi potencjał przeobrażania zasobów grup, organizacji czy też instytucji przyrost ich wartości (w tym także przyrost kapitału społecznego jako głównego czynnika rozwoju tych grup organizacji i instytucji).

Kapitał społeczny określonej grupy społecznej, organizacji etc. jest cechą na tyle indywidualną, że nie da się jej przenieść do innej grupy społecznej, organizacji. Zwrócił na to

---

<sup>16</sup> Przybysz J., Sauś J.: Kapitał społeczny szkice socjologiczno-ekonomiczne. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004, s. 5.

<sup>17</sup> Fukuyama F.: Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. PWN, Warszawa – Wrocław 1997, s. 20.

<sup>18</sup> Woolcock M.: The Place of Social Capital In Understanding Social and Economic Outcomes Suma. Canadian Journal of Policy Research 2001, vol. 2, no. I, p. 16.

<sup>19</sup> Bartkowiak J., Herbst M. (red.): Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007, s. 56.

<sup>20</sup> Stachowicz J.: Zarządzanie kapitałem społecznym ... op. cit., s. 14.

uwagę F. Fukuyama w swojej najnowszej książce. Trudno jest, znając genezę, charakterystykę, konteksty uwarunkowań i doświadczeń określonej grupy społecznej, budować na tych doświadczeniach podobne charakterystyki kapitału społecznego w innej grupie społecznej. Dlatego tak trudno transformować instytucje, przenosząc metody i doświadczenia z jednych kultur narodowych i organizacyjnych do innych.<sup>21</sup>

Należałoby również wspomnieć, że kapitał społeczny łącznie z kapitałem ludzkim stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Analiza 1851 holenderskich firm rachunkowych wykazała, że zarówno kapitał ludzki (pojmowany jako wiedza, umiejętności ludzi, które mogą być wykorzystywane do wytwarzania wartości dostarczanych klientom), jak i kapitał społeczny (traktowany jako więzi społeczne pośredniczące w transakcjach ekonomicznych) mają ważne konsekwencje w poziomie osiągnięć przedsiębiorstwa. W szczególności, im bardziej dwie formy kapitału są specyficzne (idiosynkratyczne) dla danego przedsiębiorstwa, tym prawdopodobieństwo przetrwania jest większe.<sup>22</sup>

Kapitał społeczny pełni wiele pozytywnych funkcji. Między innymi wpływa on na większe zaufanie, jest podstawą działania zespołowego i efektywnego dzielenia się prywatnymi dobrami, a także pomaga zmniejszyć koszty poszukiwania informacji i jej przepływ. Społeczeństwa, które charakteryzują się wysokim kapitałem społecznym, są bardziej skłonne do współpracy. Organizacje o wysokim stopniu kapitału społecznego bardziej troszczą się o swoich pracowników, ponieważ uważają, że ich sukces będzie miał przełożenie na sukces całej organizacji.

Kapitał społeczny jest więc specyficzny i unikatowy. Analizując zaprezentowane definicje kapitału społecznego, można stwierdzić, że kapitał społeczny stanowi poszerzenie kapitału ludzkiego. Swym zasięgiem obejmuje on zasoby ludzkie oraz całą sieć powiązań między nimi. Stanowi on dobro publiczne, umożliwia osiągnięcie celów, które bez jego istnienia nie byłyby w stanie zostać osiągnięte. Wskazuje on na pozytywne aspekty relacji międzyludzkich, a omijając przy tym aspekty mniej chlubne oraz jego ideę wbudowuje owe pozytywne aspekty w szeroko pojmowany kapitał, uwypuklając jednocześnie niematerialny kapitał jako potencjalne źródło władzy<sup>23</sup>. Różnorodność interpretowania pojęcia kapitał społeczny pozwala na wskazanie związków z kompetencjami menedżerskimi. Celem każdej organizacji jest troska o podnoszenie wartości tego kapitału, co jest możliwe jako zintegrowane działanie na rzecz doskonalenia kompetencji menedżerskich w zakresie aktywności, dotyczących organizacji, kadry kierowniczej i samego kapitału społecznego.

---

<sup>21</sup> Fukuyama F.: Budowa Państwa. Wydawnictwo Rodzinne, Poznań 2005, [w:] Stachowicz J.: Zarządzanie kapitałem społecznym ... op.cit., s. 6

<sup>22</sup> Bratnicki M.: Podstawy ... op. cit., s. 86.

<sup>23</sup> Bratnicki M., Strużyna J.: Przedsiębiorczość ... op. cit., s. 124.

### 3. Doskonalenie kompetencji menedżerskich

Doskonalenie<sup>24</sup> (A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, 2000, s. 89) rozumiane jest jako podnoszenie indywidualnych kompetencji i uczenie się dla lepszego wykonywania pracy, aktualnych i perspektywicznych zadań organizacji. Jest to proces, który może mieć charakter formalny lub zachodzić bez formalnego planu, w sposób naturalny, i koncentruje się na uczącym się i procesach uczenia się. Możliwości dla doskonalenia nie pochodzą tylko i wyłącznie ze szkoleń, ale mogą być uzyskiwane z samej pracy, literatury, wymiany doświadczeń, jeśli tylko zainteresowany potrafi przekształcić to w proces uczenia się. Doskonalenie dotyczy szeroko rozumianych kompetencji menedżerskich i odnosi się do każdej ze sfer, a więc wiedzy profesjonalnej, umiejętności, osobowości i postawy menedżera.

Na doskonalenie kompetencji menedżerów składają się takie elementy, jak cele, planowanie, realizacja, ocena; ze szczególnym uwzględnieniem aspektów: analizy potrzeb, wyboru celów, horyzontu czasowego, inicjatorów, adresatów, stylów uczenia się, treści, form, metod, intensywności, finansowania oraz efektów i oceny doskonalenia.

Z badań przeprowadzonych przez A. Sitko-Lutek (2004) wynika, że doskonalenie kompetencji menedżerskich charakteryzuje się następującymi wyznacznikami:

1. Model doskonalenia menedżerów ma *charakter specjalistyczny*, o czym świadczą zarówno cele realizowanych dotychczas działań, jak i preferencje odnośnie do kontynuacji takiego podejścia. Kolejnym potwierdzeniem orientacji specjalistycznej może być także relatywnie wysoka samoocena badanych menedżerów w zakresie wiedzy i umiejętności specjalistycznych w porównaniu z innymi obszarami wiedzy. Wśród podejmowanych szkoleń dominuje także tematyka specjalistyczna a w dalszej kolejności z zakresu zarządzania.

Rozwiązania organizacyjne wspierają model menedżera specjalisty, ponieważ za najistotniejsze kryteria awansu zawodowego uznano fachową wiedzę i umiejętności.

2. *Dominacja tradycyjnych form doskonalenia*: teoretycznych, podejmowanych jednorazowo, nieciągłych, niewymagających samodzielnej pracy po zakończeniu szkolenia, zewnętrznych, krótkich, zorientowanych centralnie na nauczyciela. Relatywnie mały udział metod nowoczesnych, takich jak mentoring, coaching, rotacja stanowisk, czy wreszcie długich form szkoleniowych. Może to tłumaczyć albo brak świadomości roli nowoczesnych metod doskonalenia, albo brak kompetentnych realizatorów tych przedsięwzięć, czy wreszcie kulturowe bariery. Na uwagę zasługuje również fakt, że badana kadra kierownicza wykazuje niechęć do samooceny,

---

<sup>24</sup> Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, Warszawa 2000, s. 9.

przejawiającą się poprzez niską akceptację dla kwestionariuszy diagnostycznych jako metod doskonalenia.

3. *Deklarowane aktywne formy doskonalenia*, choć z relatywnie niskim natężeniem, co potwierdza również uznanie za najlepsze gier i symulacji, pracy w grupach, dyskusji, analiz przypadków.
4. *Brak w organizacjach systemowych rozwiązań w zakresie doskonalenia* jako wynikających ze strategii, brak zintegrowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, z wzajemnie połączonymi ze sobą elementami, takimi jak adaptacja, okresowe oceny, planowanie rozwoju, czy macierze kompetencji oraz doskonalenie. Rozwiązania organizacyjne nie promują doskonalenia i rozwoju, co odzwierciedlają kryteria awansu, wśród których do najmniej istotnych należą ukończone szkolenia czy wyniki okresowej oceny.
5. *Kluczowa rola i odpowiedzialność bezpośrednich przełożonych* w inicjowaniu doskonalenia, przy jednoczesnej marginalnej roli działów personalnych i ich pracowników. Potwierdza to brak świadomości roli doskonalenia oraz niedostatek systemowych rozwiązań wspierających te procesy. Jednocześnie potwierdza to bardzo tradycyjne traktowanie roli służb personalnych, sprowadzając ją do obsługi administracyjnej, a nie współkreowania i realizacji rozwoju kapitału ludzkiego. Kompetencje decyzyjne w zakresie doskonalenia skupione są głównie na szczeblu najwyższym, zarządu. Drugim istotnym aspektem, oceniając rolę bezpośrednich przełożonych, jest ich wpływ na kreowanie kapitału społecznego w organizacjach, bazującego na zaufaniu. Kulturowe uwarunkowania dużego dystansu władzy i kolektywizmu mogą wspierać zaufanie i być wykorzystywane do rozwijania metod doskonalenia wewnętrznego, a nie tylko korzystania z trenerów zewnętrznych. Jednak podejście takie wymagać będzie nowych kompetencji od menedżerów, którzy staną się współodpowiedzialni za procesy uczenia się swoich podwładnych, zespołów i całych organizacji.
6. Wśród pozytywnych tendencji można wyróżnić fakt, że *preferencje w zakresie doskonalenia mogą wskazywać kierunki zmian i rosnącą świadomości roli rozwoju potencjału ludzkiego* we współczesnych organizacjach. Dotyczy to takich zagadnień, jak ciągłość doskonalenia, indywidualizacja, orientacja na uczącego się, wzrost aktywności, pragmatyzm, większy udział celów zorientowanych na budowanie relacji menedżerskich.

Ocena tendencji w zakresie doskonalenia kompetencji menedżerskich jako determinantu rozwoju kapitału społecznego pozwala na wskazanie pozytywnych i negatywnych uwarunkowań, opracowanie rekomendacji praktycznych na rzecz podnoszenia wartości tego kapitału.



#### 4. Doskonalenie kompetencji menedżerskich a wzrost wartości kapitału społecznego

Doskonalenie menedżerów staje się jednym z kluczowych procesów, umożliwiających rozwój współczesnych organizacji. Uczenie się, zarządzanie wiedzą to zjawiska, które nie są tylko opisywane w podręcznikach zarządzania, ale ich skuteczne realizowanie decyduje o sukcesie organizacji. Potwierdza to pogląd R. Harrisom, iż „proces uczenia się wpływa na podniesienie wartości przedsiębiorstwa, ale tylko wtedy, gdy zaowocuje on wiedzą, która zwiększy zdolność organizacji do skutecznego działania w jej środowisku”<sup>25</sup>. Skuteczność procesów uczenia się należy badać zarówno na poziomie jednostki, grupy, jak i całej organizacji, a dotyczy to ewaluacji czy szkolenia. Programy rozwoju przyniosły planowany efekt: powiększenie zasobu wiedzy, poprawę umiejętności, zmianę zachowań, i czy wpłynęło to w pożądanym sposobie na działalność przedsiębiorstwa. Brak rezultatów może być wynikiem różnorodnych determinantów, mających swoje źródła po stronie jednostki lub tkwiących w organizacji.

Idealnym rozwiązaniem byłoby kreowanie efektywnego systemu doskonalenia menedżerów spójnie z wprowadzaniem rozwiązań organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą. Jest to możliwe, gdy kreuje się sprzyjające uczeniu się okoliczności, do których należą<sup>26</sup>:

- wykształcenie mechanizmów, uświadamiających członkom organizacji potrzebę przekształcenia się w przedsiębiorstwo inteligentne, które utożsamia w pewnym stopniu ich interesy z celem firmy, pracownicy muszą *chcieć* uczestniczyć w przemianie swojej organizacji,
- kwalifikacje pracowników i stała gotowość do samodoskonalenia, przy aktywnej pomocy organizacji w tym zakresie, członkowie organizacji muszą *umieć* przekształcić przedsiębiorstwo w organizację inteligentną,
- stworzenie atmosfery sprzyjającej innowacyjności, aby ludzie *możli* dokonywać zmian w firmie i dostosowanie do tego panującego w przedsiębiorstwie stopnia formalizacji, delegacji uprawnień i sposobu rozpowszechniania informacji.

Odnosząc wskazówki dotyczące skutecznego doskonalenia menedżerów do wyników przeprowadzonych badań, można pokusić się o ocenę przebiegu procesów szkolenia i rozwoju podejmowanych w polskich przedsiębiorstwach.

---

<sup>25</sup> Harrison R.: Learning and Development. CIPD, London 2002, p. 6.

<sup>26</sup> Czerna M.: Ucząca się organizacja, [w:] Czerna M., Czerna M., Nogalski B., Rutka R., Aspanowicz J.: Zarządzanie organizacjami. TNOiK – Dom Organizatora, Toruń 2002.

Kluczowe zmiany, jakie powinny być przeprowadzone, odnoszą się zarówno do wskazówek dla poszczególnych uczestników procesów doskonalenia, jak i do rozwiązań organizacyjnych oraz muszą być wspierane przez kształtowanie kapitału społecznego. Szczegółowe propozycje rozwiązań zawarte są w trzech obszarach: dotyczących menedżerów, organizacji oraz kapitału społecznego.

Wśród najistotniejszych rekomendacji dla kadry kierowniczej można wskazać takie czynniki, jak: indywidualizacja procesu uczenia się, orientacja na uczącego się nie na nauczyciela, orientacja na ciągłe, długoterminowe uczenie się, korzystanie nie tylko z tradycyjnych szkoleń, ale także z form nowoczesnych, odejście od orientacji specjalistycznej, funkcjonalnej w kierunku rozwoju podejścia menedżerskiego, na relacje i wiedzy o firmie, doskonalenie praktyczne nie teoretyczne, rzetelna samoocena początkiem doskonalenia, rozwijanie intuicyjnego profilu uczenia się.

Wskazania dotyczące doskonalenia organizacji obejmują takie działania, jak: promowanie władzy eksperckiej nie tylko formalnej i powiązanie tego z kryteriami awansu, Zmiana roli menedżerów w zakresie ich odpowiedzialności za doskonalenia z pasywnej (kierowanie na szkolenia) na aktywną nauczycieli, dzielenia się wiedzą, upowszechnienie metod doskonalenia zorientowanych na praktykę, jak: coaching, mentoring, rotacja stanowisk, spójny system zarządzania zasobami ludzkimi w celu osiągnięcia organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, z kluczową rolą doskonalenia menedżerów.

W zakresie doskonalenia kapitału społecznego najistotniejszymi zaleceniami może być: rozwijanie orientacji na ludzi, aktywne traktowanie działań w organizacji, zmniejszenie dystansu władzy, zwiększenie tolerancji na niepewność, wspólnotowość budowania zaufania, współpraca.

Rekomendacje w zakresie doskonalenia kadr kierowniczych wynikające z przeprowadzonych badań wskazują na konieczność podejmowania zmian na trzech płaszczyznach. Pierwszą z nich jest podniesienie indywidualnej świadomości menedżerów odnośnie do kluczowej roli, jaką we współczesnych organizacjach pełni doskonalenie i rozwijanie kompetencji. Dwa pozostałe obszary odnoszą się do wspierania skutecznego doskonalenia poprzez kulturę organizacyjną i rozwiązania systemu zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Działania te mogą sprzyjać rozwojowi kapitału społecznego współczesnych organizacji.

## **Podsumowanie**

Wskazując na związek kompetencji menedżerskich z kapitałem społecznym można z jednej strony oddziaływać na sukces organizacji poprzez doskonalenie kompetencji

menedżerskich jako elementów kapitału społecznego. Z drugiej jednak strony, nie można ograniczać się do takiego wyłącznie podejścia, albowiem przewagę konkurencyjną można osiągać również dzięki kształtowaniu kapitału społecznego, co wpływa jako zależność dwukierunkowa na podnoszenie poziomu kompetencji kadry kierowniczej. Powszechniejszą formą dla polskich organizacji jest jednak podnoszenie wartości kapitału społecznego poprzez doskonalenie kompetencji menedżerskich.

W podejmowanym doskonaleniu dominują tradycyjne formy, głównie teoretyczne, jednorazowe bez kontynuacji, niewymagające dalszej pracy po zakończeniu szkolenia, zewnętrzne, krótkie, zorientowane na nauczyciela. Jednocześnie deklarowane są aktywne formy doskonalenia, choć ich udział jest relatywnie niski mimo wysokiej oceny ich skuteczności. Badania wskazują również na stosunkowo mały udział metod nowoczesnych, takich jak mentoring, coaching, rotacja stanowisk, czy wreszcie długich form szkoleniowych.

Problemem w skutecznym doskonaleniu jest również brak wsparcia tej aktywności przez rozwiązania organizacyjne, w których doskonalenie traktowane jest jako jednorazowe zdarzenie niezwiązane ani ze strategią, ani z elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi, takimi jak okresowe oceny czy planowanie rozwoju.

Warto podkreślić, że na bezpośrednich przełożonych spoczywa duża odpowiedzialność za doskonalenie, kreowanie kapitału społecznego, choć nie są oni przygotowani do pełnienia tej roli w sposób świadomy i kompetentny. Jednocześnie potwierdza to bardzo tradycyjne traktowanie roli służb personalnych, sprowadzając ją do obsługi administracyjnej, a nie współkreowania i realizacji rozwoju kapitału ludzkiego, a kompetencje decyzyjne w zakresie doskonalenia skupione są głównie na szczeblu najwyższym, zarządu.

## **Bibliografia**

1. Bartkowiak J., Herbst M. (red.): Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007.
2. Bratnicki M.: Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu. Wydawnictwo Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, czerwiec 2000.
3. Bratnicki M., Strużyna J.: Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny. Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001.
4. Collier P.: Social Capital and poverty: a microeconomic perspective, [w:] Grootaert Ch., Bastelaera Th.: The Role of Social Capital In Development. An Empirical Assessments eds. Cambridge University Press, 2002.
5. Cohen D., Prusak L.: In Good Company. Harvard Business School Press, Boston, MA 2001.

6. Czerska M.: Ucząca się organizacja, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Aspanowicz J.: Zarządzanie organizacjami. TNOiK - Dom Organizatora, Toruń 2002.
7. Frąckiewicz L., Rączaszka A.: Kapitał społeczny. Wydawnictwo AE, Katowice 2004.
8. Fukuyama F.: Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu. PWN, Warszawa – Wrocław 1997.
9. Grootaert Ch., Bastelaera Th.: The Role of Social Capital In Development. An Empirical Assessment eds. Cambridge University Press, 2002
10. Harrison R.: Learning and Development. CIPD, London 2002.
11. Kaczocho W.: Aksjologiczne oraz instytucjonalne problemy demokracji, [w:] Kaczocho W., Popławski S.: Transformacja i wartości. Aksjologiczne aspekty transformacji ustrojowej w Polsce. WSP, Zielona Góra 1997.
12. Lin N.: Building a Network Theory of Social Capital, [w:] Lin N., Cook K., Burt R.S.: Social Capital, Theory and Research. Aldine De Gruyter, New York 2001.
13. Poganowska B., Januszek H. (red.): Kapitał Społeczny Aspekty Teoretyczne i Praktyczne. Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2004.
14. Przybysz J., Sauś J.: Kapitał społeczny szkice socjologiczno-ekonomiczne. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2004.
15. Putman R.D.: Democracies In Flux. The Evolution of social capital in contemporary society. New York 2002.
16. Rakowska A., Sitko-Lutek A.: Doskonalenie kompetencji menedżerskich. PWN, 2000.
17. Sitko-Lutek A.: Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
18. Słownik języka polskiego. PWN, Warszawa 2005.
19. Stachowicz J.: Zarządzanie kapitałem społecznym procesem organizowania i rozwoju klastrów, doświadczenia z prac nad organizowaniem klastrów przemysłowych w woj. śląskim”, Projekt badawczy KBN Nr 2H02D 03225 „Zarządzanie kapitałem intelektualnym w regionalnych sieciach proinnowacyjnych” – materiały niepublikowane.
20. Woolcock M.: The Place of Social Capital In Understanding Social and Economic Outcomes. Canadian Journal of Policy Research 2001, vol. 2, no. I.

Recenzenci: Prof. dr hab. inż. Mariusz BRATNICKI  
Prof. dr hab. inż. Małgorzata GABLETA