

Ewa STAWIARSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu

## **TWORZENIE I ROLA SIECI POWIĄZAŃ ADMINISTRACJI I INSTYTUCJI PUBLICZNYCH, SZKOLNICTWA ORAZ PRZEDSIĘBIORSTW W UDZIELANIU POMOCY NIEPEŁNOSPRAWNYM NA PRZYKŁADZIE MIASTA ZABRZE**

**Streszczenie.** W artykule opisano systemy wspierające osoby niepełnosprawne, podkreślono potrzebę integracji systemowej w sieć. Wiele uwagi poświęcono wiedzy o niepełnosprawności i niepełnosprawnych, pochodzącej z różnych instytucji. Wykazano, że zarządzanie tą wiedzą przyczyni się do poprawy bytu osób niepełnosprawnych, zaowocuje wzrostem zaangażowania społecznego w sprawy niepełnosprawnych.

**Słowa kluczowe:** niepełnosprawni, system, sieć powiązań, zarządzanie wiedzą

## **THE ROLE OF THE NETWORK CONNECTIONS OF ADMINISTRATION, PUBLIC INSTITUTIONS, EDUCATION AND ENTERPRISES ALL GO TO HELP DISABLED PEOPLE IN THE CITY OF ZABRZE**

**Summary.** In the article systems supporting people with disabilities were described, as well as a need of system integration within the network was emphasized. A lot of remarks were devoted to the knowledge about disability and disabled people coming from various institutions. They showed that managing this knowledge would contribute to the improvement in the existence, and increase public involvement in matters concerning disabled people.

**Keywords:** disabled people, system, network of connections, knowledge management

## 1. Wstęp

Wzrasta znaczenie współpracy międzysektorowej dla rozwoju pomocy niepełnosprawnym. Szybkie tempo życia i realna możliwość wykluczenia społecznego wymuszają stosowanie nowych metod zarządzania wiedzą, dotyczącą niepełnosprawnych. Usprawnienia w zarządzaniu wiedzą pochodząca z różnych instytucji: administracyjnych, instytucji udzielających pomocy: centralnych i lokalnych, edukacyjnych, sportowych, firm itd. przyczynią się do poprawy bytu niepełnosprawnych, zaowocują wzrostem zaangażowania społecznego w ich sprawy, pomnożą wspólne inicjatywy instytucji, realizowane na ich rzecz.

Celem artykułu jest prześledzenie procesu budowania sieci powiązań systemowych i zarządzania wiedzą w sieci na potrzeby osób niepełnosprawnych oraz podkreślenie wagi efektu, jaki daje realizacja tych działań.

„Uczącym się miastem”, które wie coraz więcej o niepełnosprawności i niepełnosprawnych jest Zabrze. Gospodarka, nauka, administracja publiczna są tu ze sobą coraz silniej powiązane. Potrójna helisa („triple helix”), którą zaczynają tworzyć wymaga jednak skuteczniejszego zarządzania wiedzą o i dla osób niepełnosprawnych.

## 2. Wprowadzenie – zarządzanie wiedzą w działalności wspierającej niepełnosprawnych

We współczesnym świecie ze względu na powiększanie się zasobów informacji, wzrasta znaczenie wiedzy. Zarządzanie wiedzą jest podstawą trwałych zmian, prowadzących do osiągnięcia sukcesu przez organizacje, firmy, regiony. Region „uczący się” jest złożony z aktorów silnie ze sobą powiązanych. Sieć tworzą: administracja publiczna, nauka, gospodarka i inni. Istnieje wiele sformułowań precyzujących pojęcie zarządzania wiedzą. Nie ma jednej definicji, która byłaby powszechnie akceptowana. Większość definicji koncentruje się na zarządzaniu wiedzą w organizacji na potrzeby podnoszenia konkurencji. W innych definicjach wykracza się poza organizację i definiuje zarządzanie wiedzą jako *sześć procesów: lokalizowania, pozyskiwania, rozwijania, dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania, wykorzystywania, zachowywania*.<sup>1</sup> Grudzewski i Hejduk dodają, że zarządzanie wiedzą musi:<sup>2</sup>

- mieć charakter kompleksowy,
- zamieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny,

<sup>1</sup> Probst G., Raub S., Romhardt K.: Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 13.

<sup>2</sup> Grudzewski W., Hejduk I. (red.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Difin, Warszawa 2004, s. 20.

- być wspierane przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy,
- łączyć ze sobą ludzi, a dokładniej tych, którzy mają wiedzę z tymi, którzy jej potrzebują,
- być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii,
- kreować sieć.

Zarządzać wiedzą z korzyścią dla niepełnosprawnych danego terytorium miasta/gminy/powiatu oznacza „zapanowanie” nad procesami przepływu informacji i wiedzy pochodzącej z wielu organizacji wywodzących się z różnych systemów (administracji, oświaty, instytucji wspierających niepełnosprawnych, ośrodków sportu, zdrowia, kultury itd.), a także samych niepełnosprawnych.

Podejście systemowe po raz pierwszy zaprojektował Ludwig von Bertalanffy – twórca ogólnej teorii systemów oraz N. Wiener – twórca cybernetyki. Współczesne rozumienie systemu wywodzi się z prac T. Parsona. Istotą tego podejścia jest traktowanie badanych obiektów jako systemów otwartych, inaczej zbiorów elementów powiązanych w taki sposób, że tworzą one nową całość, która wyróżnia się w danym otoczeniu.<sup>3</sup> Systemowe podejście do analizy organizacji wymusza traktowanie jej jako zwartej struktury posiadającej różnorodne wejścia oraz wyjścia. Wewnątrz tej struktury znajdują się mniejsze elementy (podsystemy) umożliwiające przetwarzanie wejść w wyjścia, zgodnie z celami systemu. Najważniejszymi elementami struktury są podsystem regulacji (zarządzania) oraz podsystem wykonawczy. Podsystem regulacji składa się z następujących elementów: struktury organizacyjnej, wyznaczanych wartości, celów i zadań, podsystemu zarządzania. W podejściu systemowym, liczy się nie tylko opłacalność poszczególnych produktów, ale również wzajemne powiązania działów, gałęzi, odgałęzień, tworzących razem strukturę zależności.<sup>4</sup>

O ile pojedyncze systemy zorganizowały, zarządzają wiedzą i skutecznie wykonują działalność wspomagającą niepełnosprawnych, o tyle brakuje wciąż integracji systemowej. Konieczne jest stworzenie sieci powiązań i narzędzia informatycznego integrującego system instytucji wspierających, oświaty, pracodawców i administrację publiczną, działających w skali miasta/gminy/powiatu/województwa/kraju/Unii Europejskiej. Opracowanie i wdrożenie lokalnej sieci powiązań systemowych wydaje się być najpotrzebniejsze. Pozwoliłoby lepiej identyfikować niepełnosprawnych i ich potrzeby, eliminować dublujące się działania i wydatki, inicjować wspólne (skuteczniejsze) projekty pomocy.

<sup>3</sup> Koźmiński A.: Zarządzanie. Teoria i Praktyka. PWN, Warszawa 1996, s. 693.

<sup>4</sup> Grontkowska A., Klepacki B.: Ekonomia i zarządzanie przedsiębiorstwem w agrobiznesie. Format-AB, Warszawa 2006, s. 56.

### 3. Proces budowania sieci powiązań międzysystemowych i zarządzania wiedzą w sieci na potrzeby osób niepełnosprawnych

**Koncepcja struktury sieci** powiązań powinna powstać w pierwszej kolejności po rozpoznaniu instytucji wspierających i świadczonych przez nich usług, liczby osób niepełnosprawnych, ich ograniczeń sprawności i potrzeb.

Obecnie pozytywne jest powiązanie – zwłaszcza na poziomie powiatu – działań rehabilitacyjnych, integracyjnych, zatrudnienia z działaniami pomocy społecznej, które pozwala na łatwiejsze integrowanie działań na poziomie lokalnym.<sup>5</sup> Tabela 1 przedstawia najważniejsze, aktualne kierunki wspierania działań na rzecz osób niepełnosprawnych, przewidziane reformą.

Tabela 1

Aktualne kierunki wspierania działań na rzecz osób niepełnosprawnych przewidziane reformą

<b>Powiat</b>	<b>Województwo Samorządowe</b>	<b>Województwo rządowe</b>
do zadań Centrum Pomocy Rodzinie należy: <ul style="list-style-type: none"> <li>• rehabilitacja osób niepełnosprawnych, a zwłaszcza stwarzanie możliwości uczestniczenia w warsztatach terapii zajęciowej,</li> <li>• podejmowanie działań zmierzających do ograniczania barier utrudniających niepełnosprawnym funkcjonowanie w społeczeństwie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opracowuje wojewódzki plan zadań dotyczący warunków poprawy życia społecznego i zawodowego osób niepełnosprawnych,</li> <li>• współpracuje z instytucjami administracji rządowej oraz podmiotami i gminami w realizacji zadań</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przejmuje niektóre kompetencje Pełnomocnika ds. osób niepełnosprawnych,</li> <li>• wydaje decyzje w sprawie przyznawania statusu Zakładu Pracy Chronionej,</li> <li>• wydaje decyzje w sprawie utworzenia Zakładu Aktywności Zawodowej</li> </ul>

Źródło: Stachowicz M.: Niepełnosprawni w przestrzeni miejskiej Poznania. Stan realizacji polityki społecznej na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, Stan realizacji polityki społecznej w XXI wieku, Wydawnictwo Stowarzyszenia Polska Wschód, s. 98.

Z tabeli 1 wynika, że dochodzi do usystematyzowania zadań realizowanych na rzecz osób niepełnosprawnych przez podmioty systemu administracji, konkretne zadania wytyczają i przyjmują na siebie elementy innych systemów (funkcjonujących wyżej niż szczebel lokalny). Na przykład uczelnie wyższe wychodzą naprzeciw niepełnosprawnym tworząc biura ds. osób niepełnosprawnych.<sup>6</sup> Wszystkie te instytucje posiadają już profesjonalne strony

<sup>5</sup> Stachowicz M.: Niepełnosprawni w przestrzeni miejskiej Poznania. Stan realizacji polityki społecznej na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, Stan realizacji polityki społecznej w XXI wieku. Wydawnictwo Stowarzyszenia Polska Wschód, 2008, s. 98.

<sup>6</sup> Biuro ds. Osób Niepełnosprawnych przy Dziale Nauczania i Spraw Studenckich Politechniki Śląskiej, [www.polsl.pl/Informacje/Rodzice/Strony/StudenciNiepełnosprawni](http://www.polsl.pl/Informacje/Rodzice/Strony/StudenciNiepełnosprawni).

internetowe<sup>7</sup> i rzeczywiście pomagają wciąż inicjując nowe lepsze rozwiązania dla niepełnosprawnych.

Instytucji wspierających niepełnosprawnych na szczeblu lokalnym (elementów poszczególnych systemów) może być wiele. Tu najbardziej odczuwalny jest brak sieciowych, między-systemowych rozwiązań, przywództwa, wypracowanych: sposobów dystrybuowania informacji w sieci (technologii informatycznej), sposobów motywowania do przekazywania informacji i szerzej kultury międzyorganizacyjnej, sposobów tworzenia grup zadaniowych, które zamieniałyby aktywa intelektualne w skuteczne działania wspierające, sposobów finansowania wspólnych inicjatyw, mapowania procesów realizowanych w ramach sieci, systemów pomiarowych itd.

Potrzebny jest integrator, który połączy wszystkie ogniwa wielu systemów na szczeblu lokalnym w sieć (metasystem). Taką funkcję może i powinien pełnić zarząd gminy. Zarząd gminy realizować ma usługi podstawowe natomiast domeną samorządu powiatowego i województwa będą tzw. usługi specjalistyczne.<sup>8</sup> Integrator/przywódca powinien opracować lokalną politykę społeczną i określić w niej kierunki wspomagania niepełnosprawnych. Polityka to z jednej strony przewodnik, wskazówka oraz wsparcie w podejmowaniu decyzji i działaniu z drugiej strony wymuszanie zachowań i wywoływanie ukierunkowanej aktywności jednostek oraz szerszych całości społecznych. Służy ona zachowaniu ciągłości działania i wyznaczaniu kierunków aktywności, planowaniu przyszłego biegu zdarzeń, tworząc w tym samym czasie bazę dla niezliczonych codziennych decyzji, wykorzystując posiadane zasoby. W szerszej perspektywie, polityka jest pojęciem opartym na koncepcji synergii w tym znaczeniu, że zakłada optymalną integrację elementów organizacyjnych – korzyści wynikające ze współdziałania z innymi aktorami sceny publicznej są większe niż rezultat możliwy do osiągnięcia w działaniu pojedynczego podmiotu.<sup>9</sup> Rolą lokalnej polityki społecznej uwzględniającej potrzeby niepełnosprawnych musi być troska o tworzenie ludziom godnych warunków życia społecznego, określenie, co to oznacza i jak to osiągnąć.

Nim jednak integrator/przywódca sieci przygotowuje lokalną politykę społeczną, uwzględniającą potrzeby niepełnosprawnych powinien zidentyfikować (a zarazem stworzyć bazę danych) instytucje wspierające, formy świadczonego wsparcia, osoby niepełnosprawne, ich ograniczenia sprawności i potrzeby, miejsca gdzie poszukują i otrzymują satysfakcjonującą ich pomoc. Tabela 2 pokazuje lokalne i centralne instytucje udzielające wsparcia niepełnosprawnym.

---

<sup>7</sup> [www.bon.polsl.pl](http://www.bon.polsl.pl).

<sup>8</sup> Stachowicz M.: Niepełnosprawni..., op.cit.

<sup>9</sup> Woźniak Z.: Niepełnosprawni i niepełnosprawność w polityce społecznej, społeczny kontekst medycznego problemu. Wydawnictwo SWPS Akademia, Warszawa 2008, s. 2-3.

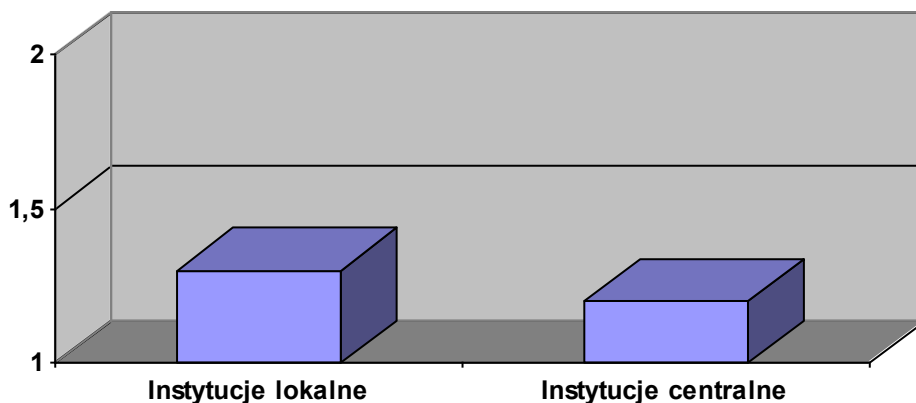
Tabela 2

## Lokalne i centralne instytucje udzielające wsparcia niepełnosprawnym

Instytucje udzielające wsparcia niepełnosprawnym	
centralne	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych,</li> <li>• Ministerstwo Zdrowia,</li> <li>• Powiatowy/Wojewódzki Urząd Pracy,</li> <li>• Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gminny/miejski Ośrodek Pomocy Społecznej,</li> <li>• Kościół, parafia, organizacja religijna,</li> <li>• Organizacja pozarządowa, fundacja, stowarzyszenie,</li> <li>• Powiatowe centrum pomocy rodzinie,</li> </ul>

Źródło: Kaczan R., Smoczyńska K., Bąbiak I.: Jaka pomoc i dla kogo? Wsparcie indywidualne i instytucjonalne a aktywizacja zawodowa osób z ograniczeniem sprawności. Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2008, s. 21.

Z ogólnopolskich badań wynika, że osoby niepełnosprawne częściej szukają wsparcia w instytucjach lokalnych. Rysunek 1 przedstawia korzystanie ze wsparcia lokalnego i wsparcia centralnego w badanej grupie (im wyższy wynik, tym osoba częściej korzystała ze wsparcia, w skali 1-5).



Rys. 1. Częstość korzystanie ze wsparcia lokalnego i wsparcia centralnego

Fig. 1. Frequency using local and central support

Źródło: Kaczan R., Smoczyńska K., Bąbiak I.: op.cit., s. 21.

Z rysunku wynika, że osoby niepełnosprawne raczej rzadko korzystają ze wsparcia instytucji. Odpowiedzi w pięciostopniowej skali rozkładały się między 1 a 2. Jeśli korzystają, to wsparcie przybiera formy, które przedstawia tabela 3.

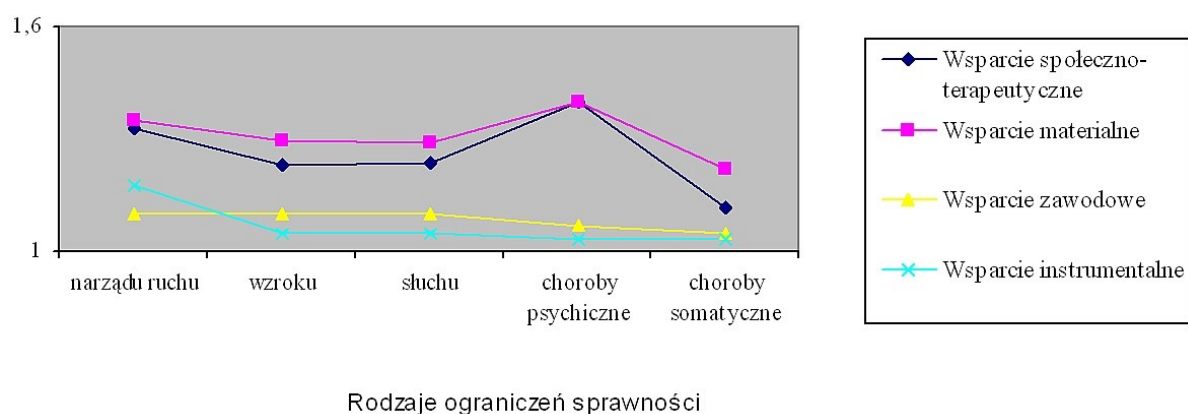
Tabela 3

Formy wsparcia wyłonione na podstawie analizy czynnikowej odpowiedzi badanych osób

Forma wsparcia	Czynnik wchodzący w skład tej formy wsparcia
Wsparcie społeczno-terapeutyczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• korzystanie z różnych form rekreacji,</li> <li>• udział w działaniach w zakresie kultury dla osób niepełnosprawnych,</li> <li>• udział w wyjazdach turystycznych,</li> <li>• wyjazd na turnus rehabilitacyjny,</li> <li>• udział w warsztatach terapii zajęciowej,</li> <li>• rehabilitacja,</li> <li>• pomoc psychologiczna,</li> <li>• pomoc prawna,</li> <li>• udział w szkoleniach zawodowych lub przekwalifikowanie,</li> </ul>
Wsparcie materialne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoc w formie materialnej (rzeczowej),</li> <li>• pomoc w formie finansowej (zapomogi),</li> <li>• pomoc w formie opieki bytowej (pomoc w codziennym życiu),</li> <li>• zaopatrzenie w środki pomocnicze,</li> </ul>
Wsparcie zawodowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pomoc w formie kredytowej w tym pożyczki,</li> <li>• korzystanie z pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego,</li> </ul>
Wsparcie instrumentalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaopatrzenie w sprzęt ortopedyczny (wózki, kule protezy itp.),</li> <li>• pomoc w zakresie remontów mieszkań itp.</li> <li>• zaopatrzenie w sprzęt rehabilitacyjny.</li> </ul>

Źródło: Kaczan R., Smoczyńska K., Bąbiak I.: op.cit., s. 24.

Identyfikacja i zestawienie osób niepełnosprawnych wraz z ich ograniczeniami sprawnościowymi mogą pomóc w **tworzeniu polityki i konkretnych programów wsparcia lokalnego dla osób niepełnosprawnych** (kolejna czynność procesu budowy sieci powiązań międzysystemowych). Wyłonione zostaną najbardziej pożądane formy wsparcia. Można opierać się na badaniach, z których wynika, że poszczególne ograniczenia sprawności wymagają różnych form wsparcia. Pokazuje to rys. 2.



Rys. 2. Korzystanie z różnych form wsparcia instytucjonalnego (ocena w skali 0-5) w zależności od ograniczenia sprawności

Fig. 2. Using different forms of the institutional support depending on disability (evaluation in scale 0-5)

Źródło: Kacza R., Smoczyńska K., Bąbiak I.: op.cit., s. 47.

Bardzo ważnym elementem badań – na potrzeby przygotowania polityki społecznej i programów wsparcia osób niepełnosprawnych – jest identyfikacja lokalnych przedsiębiorstw, a nawet liderów lokalnej społeczności.

**Realizując politykę społeczną** zmierzającą ku zaistnieniu lokalnej sieci wsparcia niepełnosprawnych wiele uwagi należy poświęcić motywowaniu przedsiębiorców i lokalnej społeczności. Powołując się na koncepcję społecznej odpowiedzialności firm (*CSR – corporate social responsibility*<sup>10</sup>) należy głosić, że wykorzystując pieniądze, techniki i strategie marketingowe dla wsparcia ważnych spraw społecznych można jednocześnie rozwijać własny biznes. Adkins napisał o biznesie w społeczności jak o komercyjnych działaniach, dzięki którym biznes i organizacje dobroczynne tworzą ze sobą partnerstwo dla osiągnięcia obopólnych korzyści.<sup>11</sup> Partnerstwo to może przybrać model aliansu komplementarnego (tzn. takiego, w którym partnerzy wnoszą do aliansu wzajemnie uzupełniające się zasoby i wykorzystują korzyści ze współpracy).<sup>12</sup>

Lokalna społeczność, a częściej pracownicy lokalnych firm mogą udzielać materialnego wsparcia osobom niepełnosprawnym włączając się do sieci współpracy na rzecz niepełnosprawnych. W Wielkiej Brytanii bardzo popularne są fundacje, które kontaktują osoby potrzebujące z osobami pomagającymi. Osoba niepełnosprawna umieszcza swój profil opisując ograniczenie sprawności, inna osoba zgłasza chęć pomocy gromadzi pieniądze od współpracowników, za ofiarność obiecuje dokonać czegoś (np. wejść na szczyt górski, pielgrzymować, pracować charytatywnie). Ludzie angażują się w sprawy znajomego, chcąc go zdopingować i chętniej przekazują pieniądze.

Sami niepełnosprawni powinni być podstawowymi ogniwami sieci, albowiem musi istnieć równowaga między wsparciem otrzymywanym i wsparciem dawany innym przez osobę z ograniczeniami sprawności. Otrzymywane wsparcie nie zawsze rozwija kompetencje i poczucie kompetencji, często uzależnia i obniża motywację do działania. Wsparcie dawane innym aktywizuje posiadane zasoby, zachęca do ich wzbogacania i modyfikowania. Ważnym źródłem „wymiany” wsparcia mogą być fora internetowe stowarzyszeń i fundacji, organizowane spotkania, konferencje, warsztaty itp. Tam osoba niepełnosprawna może i powinna być przewodnikiem po swoim świecie. Tworząc programy pomocy interwencji

---

<sup>10</sup> CSR jest koncepcją, zgodnie z którą, przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają względy społeczne i ekologiczne w codziennej działalności operacyjnej oraz w swoich kontaktach z interesariuszami. Komisja Europejska, popierająca CSR ze względu na prowadzoną politykę zwiększania spójności ekonomicznej i społecznej UE oraz wspieranie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw europejskich opublikowała dokument pt. Green Paper for Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility. Wierek-Crab: Społeczna odpowiedzialność biznesu, jako źródło przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce. Wrocław, PA AE, nr 1137, 2006.

<sup>11</sup> Adkins S.: Cause Related Marketing: Who Cares Win. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999, XVII.

<sup>12</sup> Sroka W.: Kierunki ewolucji aliansów. „Marketing i Rynek”, nr 7, 2009 s. 9.



społecznej dla osób z ograniczoną sprawnością, trzeba mieć na uwadze to jak ważną i często niezaspokojoną potrzebą jest dla nich kontakt z drugim człowiekiem.<sup>13</sup> Zarządzanie wiedzą w sieci współpracy powinno przyczyniać się do pogłębiania samoświadomości niepełnosprawnych, a wszelkie podejmowane działania nie mogą odbierać możliwości decydowania.

Kolejnym etapem tworzenia sieci powiązań systemowych jest **stworzenie koncepcji i wdrożenie systemu informatycznego**, który łączyłby ogniwa systemu, organizował przepływ informacji między nimi i wspomagał zarządzanie wiedzą, dotyczącą niepełnosprawnych. Zarządzanie wiedzą w sieci oznacza współpracę między firmami, w celu systematycznego znajdowania, selekcji, organizowania, filtracji i dzielenia się informacjami, które spełniają strategiczny oraz operacyjny zamiar wszystkich zaangażowanych stron.<sup>14</sup> Zasadniczo uważa się, że firma centralna (tu urząd miasta) w sieci powinna udostępnić partnerom swoją wiedzę i umiejętności, aby mogli budować swoje kompetencje oraz zdolności.<sup>15</sup> Wzajemne interakcje w tworzącej się sieci powodują powstanie wzajemnych zobowiązań i oczekiwań (dotyczących informacji), co oparte jest na normach wzajemności.<sup>16</sup>

Przy tworzeniu systemu informatycznego owe oczekiwania informacyjne dotyczyć mogą przede wszystkim wiedzy *explicit*.<sup>17</sup> Tak więc, aby stać się członkiem sieci nie wystarczy zostać przyłączonym do systemu informatycznego, należy dysponować sprawdzoną wiedzą, dokonywać jej kodyfikowania oraz dzielić się nią z pozostałymi członkami sieci (nie tylko integratorem). Chęć dzielenia się wiedzą to nie wszystko, potrzebna jest również umiejętność absorpcji wiedzy pochodzącej od partnerów oraz łączenie posiadanej wiedzy z wiedzą nabytą, a także generowania nowych umiejętności.

Modelowanie portalu korporacyjnego zacząć można od opisanego (dla każdego ogniwa sieci) wejść i wyjść informacyjnych. Tabela 4 stanowi przykład takiego opisu.

---

<sup>13</sup> Kaczan R., Smoczyńska K., Bąbiak I.: Jaka pomoc i dla kogo? Wsparcie indywidualne i instytucjonalne a aktywizacja zawodowa osób z ograniczeniem sprawności. Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2008, s. 74.

<sup>14</sup> Lake P., Erwee R.: Knowledge Exchange in a Regional network. „International Journal of Organisational Behaviour”, no. 6, 2005.

<sup>15</sup> Sroka W.: Zarządzanie wiedzą w sieci aliansów. „Marketing i Rynek”, nr 4, 2008.

<sup>16</sup> Koka R.B., Prescott J.E.: Strategic Alliances as a Social Capital: A Multidimensional View. „Strategic Management Review”, no. 9, 2002.

<sup>17</sup> Explicit – wiedza, która może być skodyfikowana (ale także jawna), tacit (ale także niejawną) – wiedza trudna do wyartykułowania.

Tabela 4

**Wejścia i wyjścia informacyjne szkoły  
(element systemu oświaty wspierający niepełnosprawnych)**

Korzyści wynikające z funkcjonowania sieci powiązań	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieżący dostęp do informacji o obecnych i przyszłych potrzebach niepełnosprawnych i lokalnych działaniach wspierających.</li> <li>• Współdziałanie w opracowywaniu i łatwiejszy dostęp do lokalnych programów wspierania dzieci i młodzieży niepełnosprawnej.</li> </ul>
Dane przekazywane do systemu informatycznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba osób niepełnosprawnych w placówce, rodzaj niepełnosprawności, potrzebna forma wsparcia.</li> <li>• Liczba osób niepełnosprawnych chętnych kontynuować edukację na wyższym poziomie.</li> <li>• Informowanie o realizowanych aktywnościach wspierających kształcenie i rozwój niepełnosprawnych dzieci.</li> <li>• Informowanie o potrzebach zawodowych kończących edukację niepełnosprawnych.</li> <li>• Informowanie o opracowywanych projektach, programach i sposobach kształcenia i rozwijania osób niepełnosprawnych.</li> <li>• Informowanie o liczbie i możliwościach zawodowych absolwentów niepełnosprawnych poszukujących pracy.</li> </ul>
Informacje generowane przez system, stanowiące wartość decyzyjną (dla dyrektorów, nauczycieli, uczniów)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta edukacyjna dla osób niepełnosprawnych na poziomie wyższym.</li> <li>• Oferta zawodowa dla niepełnosprawnych absolwentów.</li> <li>• Oferty uprzątnienia kształcenia dla osób niepełnosprawnych.</li> <li>• Harmonogram imprez dla i z udziałem niepełnosprawnych.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne, wymaga badań pierwotnych, pogłębienia i potwierdzenia.

Podstawą rozwiązania systemu informatycznego, integrującego ogniwa wspierające niepełnosprawnych będzie sieć globalna World Wide Web (która przez hipermedialną architekturę funkcjonuje jak pamięć zbiorowa i wzmacnia najczęściej używane połączenia). Narzędzie powinno być tak przygotowane, aby konkurencja między ogniwami i współzawodnictwo jednostek lub grup systemów nie mogło stać się przeszkodą utrudniającą integrację sieci. Łączenie jednostek w zbiory i uwspólnianie niektórych danych, z wykorzystaniem narzędzi statystycznych, może stanowić ochronę przekazywanej pojedynczej informacji. Sieć będzie oparta na prostym warunku, że ogniwo systemowe może z niej korzystać, jeśli daje określoną wiedzę w zamian. Najlepszą drogą, by przekonać przyszłych „klientów” do korzystania z sieci będzie tworzenie takich dokumentów, które będą jak najbardziej interesujące. Użytkownicy mogą być motywowani do korzystania z istniejących zasobów sieci i do dodawania swoich danych również pozasieciowymi instrumentami promocji. Oprócz analitycznej funkcji (za pośrednictwem, której będzie można uzyskać informację o: harmonogramie imprez, ofercie szkół i ośrodków sportowych adresowanej do niepełnosprawnych) narzędzie będzie umożliwiało interakcję użytkowników (przykładem niech będzie osoba niepełnosprawna, która może za pośrednictwem narzędzia zwrócić się do oferenta pracy o przyjęcie, lub przedsiębiorca zwracający się do konkretnej

fundacji z ofertą pomocy). Tak stworzony system będzie konstruktywny i selektywny, użytkownicy będą wybierali te adresy, które są im potrzebne. Wyznaczony integrator (integratorzy z poszczególnych systemów) będą mogli przekazywać pocztę do grup odbiorców za pośrednictwem Newsletter-a.

Zbadanie możliwych przepływów informacji stanowić będzie solidną bazę wiedzy uwarunkowań i założeń dla utworzenia lokalnej sieci powiązań systemowych, pracującej na rzecz niepełnosprawnych. Jednak model ścieżek komunikacji między podmiotami lokalnej sieci współpracy, a nawet funkcjonujące narzędzia wspomagające integrację systemową na potrzeby wspierania niepełnosprawnych to nie wszystko.

Potrzebna jest **kampania promująca sieć** (uświadamiająca zalety proponowanego rozwiązania, łagodząca konflikty powstające na styku systemów) jako kolejne działanie w procesie budowania sieci powiązań międzysystemowych i zarządzania wiedzą w sieci na potrzeby osób niepełnosprawnych. Efektem wdrożenia zintegrowanej sieci musi być system społeczny. To wymaga nie tylko integracji wiedzy, ale również integracji, zestawienia i nagłaśniania celów oraz wartości różnych użytkowników.

Stworzenie lokalnej sieci powiązań systemowych i systemu informatycznego, motywowanie i zmiana podejścia do dzielenia się informacją mogą w przyszłości doprowadzić do rozwoju projektowanego rozwiązania.

#### **4. Proces budowy sieci powiązań międzysystemowych i zarządzania wiedzą w sieci na potrzeby osób niepełnosprawnych w Zabrzu**

W Zabrzu od dawna wiele ludzi ma na względzie dobro osób niepełnosprawnych, a udzielaną im pomoc oferuje się systemowo. Ogniwami systemu są Urząd Miasta, tu aktywne na rzecz osób niepełnosprawnych są: Wydział Ochrony Zdrowia i Pomocy Społecznej (realizuje zadania z zakresu rehabilitacji społecznej), Wydział Kultury, Sportu i Promocji Miasta, Wydział Integracji Europejskiej oraz Wydział Oświaty i Sponsorów, Powiatowa Społeczna Rada ds. Osób Niepełnosprawnych przy Prezydencie Miasta Zabrze (podstawowe jej zadania to: inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do integracji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych oraz opiniowanie projektów uchwał i programów przyjmowanych przez radę powiatu pod kątem ich skutków dla osób niepełnosprawnych). W mieście działa Rada ds. Orzekania o Niepełnosprawności, Powiatowy Urząd Pracy (realizuje zadania z zakresu rehabilitacji zawodowej), Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie (pomaga rodzinom dotkniętym niepełnosprawnością), Zakład Aktywności Zawodowej (jeden z sześciu śląskich zakładów, pracuje w nim 70 niepełnosprawnych osób, oferuje usługi poligraficzne i krawieckie), Śląski Oddział Państwowego Funduszu

Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Wsparcia udziela fundacja „Nadzieja dzieci” (pomaga niepełnosprawnym dzieciom, które wchodzą w wiek dorosły), Caritas Diecezji Gliwickiej, Stowarzyszenie Integracji Zawodowej i Społecznej Osób Niepełnosprawnych (gdzie niepełnosprawni mogą uczestniczyć w warsztatach terapii zajęciowej). W Zabrze niepełnosprawni zrzeszają się w: Śląskim Stowarzyszeniu Niepełnosprawnych i innych tworzących Forum Organizacji Pozarządowych, działających na rzecz osób niepełnosprawnych, chorych i ich rodzin. Forum „RAZEM” w Zabrze tworzą:

- Polski Związek Głuchych – Koło,
- Polskie Stowarzyszenie Diabetyków – Oddział Miejski w Zabrze,
- Stowarzyszenie Amazonek,
- Stowarzyszenie „KONTAKT” Rodziców, Opiekunów i Przyjaciół na rzecz osób upośledzonych umysłowo przy Szkole Podstawowej Specjalnej nr 41 w Zabrze,
- Stowarzyszenie Pomocy Chorym na Fenylketonurię,
- Stowarzyszenie Pomocy Dzieciom i Młodzieży Niepełnosprawnej „AMARI”,
- Zabrzeńskie Towarzystwo Rodziców, Opiekunów i Przyjaciół Dzieci Specjalnej Troski,
- Centrum Integracji „Koliber”,
- Stowarzyszenie Kultury Osób Niepełnosprawnych,
- Polski Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów w Zabrze,
- Grupa wsparcia z dzieckiem niepełnosprawnym.

**Stowarzyszenia działające na terenie miasta bardzo różnią się od siebie i samo stworzenie wspólnego dla nich statutu było dużym przedsięwzięciem. To integrowanie trwało około dwóch lat. Zbigniew Gurnacz dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie w Zabrze twierdzi, że „Forum na rzecz osób niepełnosprawnych jest na terenie miasta jak najbardziej pożyteczną inicjatywą i bardzo dobrym miejscem do wymiany myśli oraz pomysłów. Jest również dobrym miejscem koordynowania tych działań w mniejszym lub większym zakresie, czy to dotyczy wspólnych dużych imprez czy wspierania poszczególnych organizacji. Jest to dobry sposób współpracy z samorządem... Urząd Miasta czy inne przedstawicielstwa mogą w jednym czasie i w jednym miejscu przekazywać najświeższe informacje. A te z kolei mogą być szybko przekazywane dalej. Ze swojej strony życzę, żeby to Forum jak najlepiej się rozwijało i potrafiło pracować w dobrze funkcjonującym mechanizmie.”<sup>18</sup>**

---

<sup>18</sup> Zbigniew Gurnacz, dyrektor Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie w Zabrze wypowiedź na stronie: [www.ggn.kuria.gliwice.pl/2003/index.php?numer=19](http://www.ggn.kuria.gliwice.pl/2003/index.php?numer=19).

Urząd Miejski w Zabrzu zabiega o to, żeby organizacje działające na rzecz osób niepełnosprawnych łączyły się ze sobą. Opisanie ogniwa systemu pomocy dla osób niepełnosprawnych wypracowały „Powiatowy Program Działań na Rzecz Osób Niepełnosprawnych na lata 2007 – 2010”, który został zatwierdzony uchwałą Nr VI/69/07 Rady Miejskiej w Zabrzu z dnia 12.03.2007 roku. Tworząc program dokonano inwentaryzacji działań Gminy na rzecz osób niepełnosprawnych oraz potrzeb środowiska osób niepełnosprawnych. Na tej bazie powstały cele do realizacji. Podstawowym celem programu jest zwiększenie udziału osób niepełnosprawnych w życiu gospodarczym i społecznym Zabrze, poprzez wyrównywanie szans w korzystaniu z praw i obowiązków, jakie przysługują wszystkim obywatelom. Jako szczegółowe cele wymieniono:

- równy dostęp do usług medycznych, stworzenie systemu opieki nad osobami niepełnosprawnymi zapewniającego wielospecjalistyczną diagnozę oraz kompleksowe leczenie,
- stworzenie równych szans edukacyjnych dla dzieci i młodzieży ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi,
- promocja zatrudnienia, aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych,
- podnoszenie kwalifikacji i rozwój osobisty osób zatrudnionych w Środowiskowym Domu Samopomocy dla osób chorych na schizofrenię,
- włączenie się osób chorych na schizofrenię w życie społeczności lokalnej oraz rozwój umiejętności społecznych,
- wspieranie działań z zakresu integracji osób niepełnosprawnych ze środowiskiem,
- zapewnienie osobom niepełnosprawnym równego dostępu do sportu, kultury i rekreacji,
- mieszkania chronione dla osób chorych na schizofrenię,
- utworzenie Środowiskowego Domu Samopomocy dla osób niepełnosprawnych intelektualnie,
- aktywizacja osób starszych i niepełnosprawnych w środowisku lokalnym,
- opieka i pomoc osobom z chorobą nowotworową,
- usługi pielęgnacyjne dla osób starszych, chorych i niepełnosprawnych,
- przeciwdziałanie marginalizacji społecznej osób i ich rodzin z powodu dysfunkcyjności oraz dotkniętych niepełnosprawnością lub długotrwałą chorobą,
- organizacja i propagowanie wolontariatu.

Realizatorami tych celów są: gmina Zabrze, Powiatowy Urząd Pracy, Miejski Ośrodek Pomocy Rodzinie, Organizacje Pozarządowe, Fundacje działające na rzecz osób niepełnosprawnych w tym Forum. Informacje o tym, co dla niepełnosprawnych robi się w mieście rozsyłane są do wszystkich organizacji udzielającym wsparcia. Środki na realizację celów

pochodzą z środków gminy, w ramach otwartego konkursu ofert dla organizacji pozarządowych, PFRON, funduszy unijnych, innych funduszy zewnętrznych.

System ewaluje, albowiem Zabrze zdobywa doświadczenie i uczy się od najlepszych jak pomagać niepełnosprawnym. Na przykład: Stowarzyszenie KONTAKT wraz z Zespołem Szkół Specjalnych nr 41 w Zabrzu zorganizowało I Międzynarodową Konferencję na temat „Formy pomocy stosowane w poradnictwie, edukacji i rehabilitacji osób niepełnosprawnych intelektualnie – Ruch, sztuka a terapia”. Do Zabrza przyjechali naukowcy z Uniwersytetu Śląskiego, Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej z Warszawy, wykładowcy z Nordoff Music Therapy Centre w Wielkiej Brytanii, pracownicy Stowarzyszenie Ich Bin OK z Austrii. W 2003 roku w Essen odbyło się Międzynarodowe Forum pn. „Tworzyć a nie zarządzać” z okazji Europejskiego Roku Osób Niepełnosprawnych. W forum tym wzięli udział także Zabrze zajmujący się na co dzień życiem i pracą osób niepełnosprawnych. Pomiędzy Zabrzem a Essen rozwinęła się współpraca, która zaowocowała wieloletnim programem wymiany doświadczeń w zakresie opieki nad niepełnosprawnymi. W 2008 roku nawiązały bezpośrednią współpracę różne organizacje osób niepełnosprawnych. Pomiędzy władzami Essen i Zabrza zainicjowano współpracę specjalistów w zakresie zwalczania uzależnień. W listopadzie 2008 roku zabrzański Zespół Szkół Specjalnych Nr 41 podpisał umowę o przystąpieniu do projektu, w ramach ogólnoeuropejskiego programu Comenius.

W Zabrzu odbywają się (ostatnie w maju 2010) Śląskie Forum Pełnomocników ds. Osób Niepełnosprawnych. Urzędnicy reprezentujący władze samorządowe dyskutują tu o tym, jak zwiększyć zatrudnienie osób niepełnosprawnych w urzędach i instytucjach miejskich. Gościem tego spotkania był Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, zastępca dyrektora Biura Pełnomocnika Rządu ds. Osób Niepełnosprawnych, Krzysztof Kosiński. Omówiono tu problemu komunikacji między rządem a jednostkami samorządowymi i formy poprawy tej współpracy.

Zdobywana wiedza owocuje nowymi inicjatywami. Realizowane są skuteczniejsze programy pomocowe. Indywidualne:

- Śląskiego Oddziału Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, do których należą:
  - Pegaz 2003 – program realizowany w zakresie pomocy w likwidacji barier transportowych i w komunikowaniu się.
  - Komputer dla Homera – pomoc w zakupie sprzętu komputerowego i elektronicznego wraz z oprzyrządowaniem dla osób niewidomych i niedowidzących.
  - Student II – program wspierający kształcenie ustawiczne osób niepełnosprawnych.

- Sprawny dojazd – pomoc w nabyciu przez osoby niepełnosprawne samochodu osobowego, uzyskania prawa jazdy kategorii B.
  - Uczeń na wsi – pomoc w zdobyciu wykształcenia przez osoby niepełnosprawne, obejmująca tereny wiejskie i gminy miejsko – wiejskie.
- Miejskiego Ośrodka Pomocy Rodzinie w Zabrze, do którego należy:
- „Reintegracja, Aktywność, Praca – program na rzecz integracji społeczno-zawodowej w gminie Zabrze” – projekt współfinansowany przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach którego organizowano wyjazdowe turnusy rehabilitacyjne dla niepełnosprawnych, treningi kompetencji i umiejętności społecznych, w ramach zajęć Klubu Integracji Społecznej osoby niepełnosprawne mają kontakt z doradcą zawodowym, psychologiem, prawnikiem, korzystają z form aktywizacji zawodowej, co ma bezpośredni wpływ na zwiększenie i doskonalenie ich umiejętności w poruszaniu się po rynku pracy.
- Najskuteczniejsze, bo przeciwdziałające wykluczeniu społecznemu, wydają się być te programy realizowane wspólnymi siłami przez Forum „Razem” oraz Urząd Miasta Zabrze; należą do nich:
- Rok Niepełnosprawnych.
  - Igrzyska Klas Integracyjnych.
  - Sympozjum Niepełnosprawni w Unii Europejskiej.
  - I Letnia Zabrzeńska Olimpiada Niepełnosprawnych Ruchowo i Intelktualnie.
  - Sportowy Mikołaj dla Dzieci Niepełnosprawnych.
  - Sympozjum pod hasłem „Jesteśmy dziećmi tego świata”.
- „Przyjaciół Osoby Niepełnosprawnej” – Kapituła „Bratka”, składająca się z przedstawicieli organizacji działających na rzecz osób niepełnosprawnych wybiera „Przyjaciół”, którzy w specjalny sposób swoim działaniem i wielkim sercem wspomagają osoby niepełnosprawne i wyróżnia ich na uroczystości organizowanej każdego roku.
- Forum powołało także zespół ds. wolontariatu, który spośród osób związanych zawodowo z chorymi i niepełnosprawnymi poszukuje chętnych do włączania się w pracę społeczną. Forum nie daje zatrudnienia, ale poprzez przyłączenie do krajowej sieci wolontariatu osobom podejmującym taką działalność stwarza możliwość zdobycia doświadczenia i rekomendacji, przydatnych w poszukiwaniu pracy. W tej dziedzinie Forum ściśle współpracuje z Powiatowym Urzędem Pracy. Forum likwiduje bariery architektoniczne w mieście, ułatwia niepełnosprawnym dostęp do miejskich ośrodków kulturalnych, tworzy specjalną kawiarenkę internetową i kolejne świetlice, w których niepełnosprawni pożytecznie i twórczo spędzają czas, gromadzi propozycje pracy dla niepełnosprawnych absolwentów. Przy Forum działa doradca dla niepełnosprawnych. Podczas spotkań doradca analizuje sytuację osoby niepełnosprawnej po to, aby móc dobrać w odpowiedni sposób właściwą ofertę pomocy.

Doradca w ramach spotkań indywidualnych i grupowych uczy kompletowania oraz poprawnego wypełniania dokumentacji niezbędnej przy składaniu różnego rodzaju wniosków o dofinansowanie ze środków PFRON.

Miasto dba o młodych niepełnosprawnych. W Szkole Podstawowej nr 14 im. Adama Mickiewicza w Zabrze od 2000 roku działają oddziały integracyjne. Szkoła dysponuje wysoko wykwalifikowaną kadrą pedagogiczną, prowadzi szeroki zakres działalności lekcyjnej i pozalekcyjnej dla niepełnosprawnych, zapewnia równość szans, biblioterapię, arteterapię, zajmuje się dysleksją, dostosowuje wymagania edukacyjne do indywidualnych potrzeb psychofizycznych i edukacyjnych uczniów.

Integracja niepełnosprawnych w Zabrze jest widoczna w ośrodkach sportowych. Przygotowuje się tu program dla kibiców „Kibice niepełnosprawni” np.: na nowym stadionie Legii zostało przygotowanych 60 miejsc specjalnych dla osób niepełnosprawnych. Osoby o znaczącym stopniu niepełnosprawności mogą oglądać mecze Legii za darmo. Hala MOSiR Zabrze organizuje ogólnopolskie i międzynarodowe zawody dla niepełnosprawnych, np.: edycja Riders Cup w 2010 roku była swoistym świętem rugby na wózkach w Polsce. W mieście prężnie działa Śląskie Stowarzyszenie Niepełnosprawnych Płetwonurków.

Podczas Gali Wolontariatu Zabrze nagradza wolontariuszy oddanych niepełnosprawnym. W Miejskim Ośrodku Kultury „Guido” w grudniu 2009 roku po raz szósty zostały wręczone tytuły „Wolontariusza Roku”. Młodzi społecznicy, zaliczani do grona „Ośmiu Wspaniałych” odbierali nagrody po raz szesnasty.

## 5. Zakończenie

W artykule podjęto próbę kolejnego potwierdzenia słów, że „pojęcie organizacyjnego uczenia się i zarządzanie wiedzą wykracza poza sferę jedynej dyscypliny naukowej, obejmując swym zasięgiem obszar zarządzania strategicznego, ekonomii, systemów informacyjnych psychologii czy socjologii”,<sup>19</sup> wykracza również poza jedną organizację, a nawet system gospodarczy. Integrujące się organizacje można ujmować jako system przetwarzania informacji i wiedzy w procesach zarządzania strategicznego (tu na potrzeby niepełnosprawnych). Racjonalizacja procesów strategicznych w takim ujęciu prowadzi do konieczności budowy i rozwoju sieci.<sup>20</sup> Sieć stworzona z wielu organizacji, oparta na wiedzy wymaga modelu i wdrożenia portalu korporacyjnego. Do jego budowy i wdrażania konieczne

---

<sup>19</sup> Argote L., McEvily B., Reagans R.: Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emergng Themes. „Management Science”, no. 4, 2003.

<sup>20</sup> Stachowicz J.: Nawigator Kapitału Społecznego Regionu metodyką nowego zarządzania strategicznego, [w:] Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007.



jest zastosowanie nowego podejścia metodologicznego, czyli: zidentyfikowanie atrybutów organizacji, sformułowanie modelu, stosownie definicji reguł budowy i wdrażania portali korporacyjnych.<sup>21</sup>

Podając za przykład organizacje wspomagające jako te, które powinny utworzyć sieć, zarządzać wiedzą, być połączone przez portal korporacyjny, nie wolno zapominać, że podstawowym elementem tej sieci musi być niepełnosprawny. Wszystkie działania podejmowane w sieci powinny być nastawione na niwelowanie barier formalnych, finansowych, architektonicznych i tych ludzkich, wynikających z niezrozumienia.

### **Bibliografia**

1. Adkins S.: Cause Related Marketing: Who Cares Win. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999, XVII.
2. Argote L., McEvily B., Reagans R.: Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emergong Themes. „Management Science”, no. 4, 2003.
3. Grudzewski W., Hejduk I. (red.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Difin, Warszawa 2004.
4. Grontkowska A., Klepacki B.: Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem w agrobiznesie. Format-AB, Warszawa 2006.
5. Kaczan R., Smoczyńska K., Bąbiak I.: Jaka pomoc i dla kogo? Wsparcie indywidualne i instytucjonalne a aktywizacja zawodowa osób z ograniczeniem sprawności. Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2008.
6. Koka R.B., Prescott J.E.: Strategic Alliances as a Social Capital: A Multidimensional View. „Strategic Management Review”, no. 9, 2002.
7. Koźmiński A.: Zarządzanie. Teoria i Praktyka. PWN, Warszawa 1996.
8. Lake P., Erwee R.: Knowledge Exchange in a Regional network. „International Journal of Organisational Behaviour”, no. 6, 2005.
9. Probst G., Raub S., Romhardt K.: Zarządzanie wiedzą w organizacji. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
10. Sroka W.: Kierunki ewolucji aliansów. „Marketing i Rynek”, nr 7, 2009.
11. Sroka W.: Zarządzanie wiedzą w sieci aliansów. „Marketing i Rynek”, nr 4, 2008.

---

<sup>21</sup> Ziemia E.: Projektowanie portali korporacyjnych dla organizacji opartych na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 3-10.

12. Stachowicz J.: Nawigator Kapitału Społecznego Regionu metodyką nowego zarządzania strategicznego, [w:] Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2007.
13. Stachowicz M.: Niepełnosprawni w przestrzeni miejskiej Poznania. Stan realizacji polityki społecznej na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, Stan realizacji polityki społecznej w XXI wieku. Wydawnictwo Stowarzyszenia Polska Wschód, Warszawa 2008.
14. Wierek-Crab: Społeczna odpowiedzialność biznesu, jako źródło przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i praktyce. PA AE, nr 1137, Wrocław 2006.
15. Woźniak Z.: Niepełnosprawni i niepełnosprawność w polityce społecznej, społeczny kontekst medycznego problemu. Wydawnictwo SWPS Akademia, Warszawa 2008.
16. Ziemia E.: Projektowanie portali korporacyjnych dla organizacji opartych na wiedzy. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2009.
17. [www.polsl.pl/Informacje/Rodzice/Strony/StudenciNiepełnosprawni](http://www.polsl.pl/Informacje/Rodzice/Strony/StudenciNiepełnosprawni).
18. [www.bon.polsl.pl](http://www.bon.polsl.pl).
19. [www.pupzabrze.pl](http://www.pupzabrze.pl).
20. [www.pup.zabrze.pl](http://www.pup.zabrze.pl).
21. [www.pfron.org.pl](http://www.pfron.org.pl).

Recenzenci: Prof. U.E. dr hab. Aldona Frączkiewicz-Wronka  
Prof. dr hab. inż. Teodor Winkler