

ROZDZIAŁ 6

Rola i wpływ zewnętrznego pracownika wiedzy na tworzenie przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie usług szkoleniowych

*Iwona Małgorzata Kutzner**

6.1. Wprowadzenie

Rozwój gospodarczy, społeczny i kulturowy niesie ze sobą postęp technologiczny i zmiany, m.in. w sposobie funkcjonowania współczesnych małych przedsiębiorstw. Właściwe wykorzystanie zasobów ludzkich i relacyjnych ułatwia zdobycie przewagi konkurencyjnej. Dotyczy to również zewnętrznych pracowników wiedzy, których wpływ na wypracowanie przewagi konkurencyjnej zostanie poddany analizie w tym rozdziale, zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i w odniesieniu do diagnozowanego małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych.

6.2. Istota i struktura kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

W dobie nowej gospodarki, wykorzystującej technologie informacyjne, globalny zasięg i szybkość jednoczesnego dotarcia z informacją do wielu uczestników funkcjonujących ze sobą w sieci powiązań, dużego znaczenia nabiera majątek intelektualny. W literaturze przedmiotu kapitał intelektualny doczekał się wielu definicji. Wymiennie określa się go jako aktywa niematerialne, wartości niewymierne czy aktywa intelektualne. Kapitał intelektualny to wytworzone bogactwo, powstałe z wiedzy zatrudnionych pracowników przedsiębiorstwa, zaangażowanych w stały proces przyrostu jego wartości [Ujwary-Gil 2009, s. 27]. W ujęciu M. Bratnickiego [2000] kapitał intelektualny obejmuje trzy składowe: kapitał społeczny, ludzki i organizacyjny. Ten szczególny rodzaj po-

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Ekonomiczny w Jeleniej Górze, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie.

siadanych aktywów wpływa na budowanie pozycji rynkowej przedsiębiorstw. Obecnie mają znaczenie te jednostki gospodarcze, które oprócz zasobów rzeczowych, finansowych i informacyjnych posiadają zespoły ludzkie. A te, jeśli traktowane są jako najcenniejszy kapitał, to w długiej perspektywie czasowej będą stanowić ich najważniejszą wartość.

W procesie zarządzania kapitał ludzki może być rozpatrywany w dwóch wymiarach: jednostkowym i organizacyjnym. Świadomie dokonuje się tego rozróżnienia ze względu na odmienną strukturę i elementy, które określają jego wartość. W wymiarze jednostkowym kapitał ludzki tworzą następujące czynniki [Juchnowicz (red.) 2014, s. 35]: wiedza, umiejętności; postawy i cechy wnoszone do pracy, na które składają się m.in.: inteligencja, przedsiębiorczość, elastyczność, zaangażowanie; zdolności do uczenia się: uzdolnienia, wyobraźnia, kreatywność; motywacja do dzielenia się wiedzą, umiejętność współpracy i orientacja na cel; stan zdrowia i kondycja psychofizyczna. W wymiarze organizacyjnym określony jest skrótem 4K i zawiera następujące składniki [Rostkowski 2003, s. 162]: *kompetencje*, czyli wiedza, umiejętności, uzdolnienia, kondycja fizyczna, style działania, osobowość, wyznawane zasady, zainteresowania oraz inne cechy, które używane są i rozwijane w procesie pracy, prowadzące do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami organizacji; *kontakty interpersonalne*, obejmujące relacje międzyludzkie, a także system komunikacji i informacji w firmie; *kultura organizacyjna*, czyli nieformalny system wzorów myślenia i postępowania w organizacji; *klimat organizacyjny*, tzn. atmosfera panująca w organizacji, subiektywnie odczuwana przez pracowników, zależna od zindywidualizowanych cech osobowych pracowników i uwarunkowań organizacyjnych.

6.3. Konkurencja, konkurencyjność i koncepcje budowania przewagi konkurencyjnej

Pomiędzy konkurencją, konkurencyjnością a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa zachodzą bardzo ważne relacje. Najprościej ujmując, konkurencja to miejsce, gdzie każde przedsiębiorstwo walczy i stara się o klienta. Tworzą ją firmy działające w danym segmencie rynku, konkurenci, siła poszczególnych grup firm, koncentracja unormowania z ustalonymi zasadami prowadzenia działalności, w tym sposobów konkurowania organizacji, a także formy współdziałania instytucji rządowych, lokalnych czy naukowych na tym rynku [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 46].

Konkurencyjność zaś odwzorowuje możliwości firmy, m.in. jej zasoby, umiejętności i zdolności, które zapewniają przewagę nad innymi działającymi na tym samym rynku. W. Walczak [2010] definiuje konkurencyjność jako wielo-

wymiarową cechą przedsiębiorstwa, zarówno wynikającą z jego wewnętrznej charakterystyki, jak i związaną z umiejętnością adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Cecha ta określa to, co wyróżnia poszczególne organizacje, zapewnia trwałość i długi rozwój oraz zwiększa budowanie wartości rynkowej. Terminu tego używamy do opisu relacji, które zachodzą pomiędzy konkurentami. Konkurencyjność postrzega się jako działania związane z konkutowaniem o odbiorców produktów. M. J. Stankiewicz [2000, s. 79] uważa, że konkurencyjność przedsiębiorstw należy rozpatrywać jako system tworzony przez cztery elementy:

- potencjał konkurencyjności, rozumiany jako ogół materialnych i niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa, kluczowych kompetencji i zdolności umożliwiających zdobycie trwałej oraz trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej nad rywalami;
- przewagę konkurencyjną (mającą zawsze względny charakter), którą można rozumieć jako efekt skutecznego wykorzystywania konfiguracji składników potencjału konkurencyjności, umożliwiających przedsiębiorstwu generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkutowania;
- instrumenty konkutowania, które można określić jako świadomie i celowo wykorzystywane narzędzia i metody budowania kapitału klientów oraz kreowania wartości firmy;
- pozycję konkurencyjną, rozumianą jako osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkutowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiąganych przez konkurentów, innymi słowy – miejsce na skali korzyści ekonomicznych i pozaekonomicznych, jakich przedsiębiorstwo dostarcza wszystkim swoim interesariuszom w porównaniu z miejscami zajmowanymi przez konkurentów.

Biorąc pod uwagę zależności, które zachodzą pomiędzy powyżej przedstawionymi czynnikami, można wnioskować, że zasób konkurencyjności ma wpływ na przewagę konkurencyjną. Ta zaś warunkuje możliwości wyboru instrumentów, które posłużą do konkutowania, wpłyną na zdobycie i utrzymanie zakładanej pozycji konkurencyjnej.

Zdaniem J. Kaya [1996, s. 159] analizy działalności skutecznych przedsiębiorstw wykazują, że powtarzają się trzy rodzaje podstawowych, wyróżniających je cech. Pierwszą z nich jest *architektura*. Stanowi ona sieć relatywnych kontaktów wewnątrz lub wokół firmy. Przedsiębiorstwo ustanawia stosunki i wzajemne relacje ze swoimi pracownikami oraz pomiędzy nimi (architektura wewnętrzna), ze swoimi dostawcami lub klientami (architektura zewnętrzna), albo też w obrębie grupy firm zajmujących się pokrewną działalnością. Archi-

tektura umożliwia danej organizacji zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmieniające się okoliczności. Zapewnia swobodny, otwarty przepływ informacji. Drugim źródłem wyróżniających zdolności jest *innowacja*, jednakże rzadko jest to źródło trwałe i będące wyłączną własnością firmy, gdyż udana innowacja szybko przyciąga naśladowców. Łatwo można utrzymać przewagę tylko w przypadku nielicznych innowacji, przy których ochrona patentowa jest skuteczna. Nierzadko tajemnica procesu produkcji lub inne cechy utrudniają odtworzenie innowacji przez inne firmy. Najczęściej jednak do tego, aby dzięki innowacji zyskać przewagę konkurencyjną, trzeba zastosować całą gamę strategii wspierających. Trzeci rodzaj wyróżniających zdolności związany jest z *reputacją*. W pewnym sensie stanowi ona swoisty rodzaj architektury, ale jest tak rozpowszechniona i cenna, że najlepiej traktować ją jako odrębne źródło przewagi konkurencyjnej. Ważnym elementem skutecznych strategii wielu firm jest przekształcenie początkowej wyróżniającej zdolności, opartej na innowacji lub architekturze, w trwałą, wynikającą z reputacji [Kay 1996, s. 95–175].

Przewaga konkurencyjna występuje, gdy [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006, s. 47]:

- efekty tej przewagi mają charakter trwałe, a ich działanie nie znosi znamion jednorazowości;
- czynniki prowadzące do uzyskania przewagi są ciągle rozwijane i rozbudowywane;
- istnieje wystarczający potencjał firmy (na przykład finansowy), który pozwala na podjęcie działań w tym kierunku.

Jest wiele koncepcji budowania przewagi konkurencyjnej, wśród nich podejście pozycyjne, zasobowe i relacyjne (tab. 6.1).

Według A. Wójcik-Karpacz [2012, s. 25] podejście relacyjne jest komplementarne wobec pozostałych, które w sposób fragmentaryczny wyjaśniają źródła przewagi konkurencyjnej. W podejściu zasobowym i pozycyjnym pomija się choćby fakt, że korzyści (lub niekorzyści) pojedynczego przedsiębiorstwa są często związane z zaletami (wadami) sieci relacji, w których osadzony jest podmiot. Obecnie priorytetowe dla przedsiębiorstwa jest zamiana procesów wiedzy i umiejętności pracowników w zdolności organizacyjne. I tak, zdolność to zdatność do czegoś, związana z integrowaniem i realizacją poszczególnych procesów w celu osiągnięcia efektów synergicznych [Bratnicki 2000, s. 33]. Zdolności tkwiące w organizacji rozwijają się poprzez złożone interakcje z zasobami przedsiębiorstwa [Capron, Mitchell 2009, s. 294–312]. Zdolności są zatem owocem doświadczenia nabywanego przez przedsiębiorstwa [Wójcik-Karpacz 2012, s. 28].

Tabela 6.1. Konceptyjne budowanie przewagi konkurencyjnej: pozycyjna, zasobowa i relacyjna

Wymiary analizy	Podejście pozycyjne (ang. <i>industry structure</i>)	Podejście zasobowe (ang. <i>resource-based view</i>)	Podejście relacyjne (ang. <i>relational view</i>)
Jednostka analizy	branża	przedsiębiorstwo	para lub sieć przedsiębiorstw
Podstawowe źródła ponadprzeciętnych zysków	siła przetargowa, zmony	rzadkie zasoby materialne, zasoby ludzkie/ <i>know-how</i> , technologia, zasoby finansowe, zasoby niematerialne	inwestycje specyficzne dla danej relacji, międzyorganizacyjne rutyny dzielenia się wiedzą, komplementarność zasobów i zdolności, efektywna koordynacja (ang. <i>governance</i>)
Mechanizm utrzymywania korzyści	bariery wejścia: regulacje rządowe, ekonomia skali, koszty zapadłe	bariery imitacji na poziomie przedsiębiorstwa: własność zasobów/prawa własności, niejednoznaczność przyczyn, dysekonomia kompresji czasu, połączenie rezerw aktywów	bariera imitacji pojedynczej relacji/sieci (ang. <i>dyad/network</i>): niejednoznaczność przyczyn, dysekonomia kompresji czasu, międzyorganizacyjne połączenie rezerw aktywów, brak partnerów, niepodzielność zasobów, otoczenie instytucjonalne
Posiadana własność/kontrola nad procesami/zasobami generującymi rentę	kolektywna (z konkurentami)	pojedyncze przedsiębiorstwo	kolektywna (z partnerami rynkowymi)

Źródło: Wójcik-Karpacz [2012], s. 25.

Gdy otoczenie dynamicznie się zmienia, właściciele organizacji muszą umieć przewidywać zjawiska w nim zachodzące i móc odpowiednio przekształcić swoją działalność. Można zaobserwować, iż w przypadku zarządzania globalnymi organizacjami osiągnięcia zbiorowe (np. na poziomie całej korporacji) przewyższają osiągnięcia poszczególnych podmiotów gospodarczych. W tym przypadku zachodzi odnawianie paradygmatu działania zorganizowanego, co dokonuje się na podstawie sieciowych struktur organizacyjnych [Dryl 2010, s. 246]. W konsekwencji następują zmiany w strukturach organizacji, zaczynają one ewoluować. Współczesne organizacje charakteryzują się m.in. elastycznymi strukturami i skupieniem się na proce-

sach, opierają się na współpracy i partnerstwie, są elastyczne, a najważniejszym ich zasobem jest wykształcony i kompetentny człowiek (zewnątrzny pracownik wiedzy). Dużą wagę przywiązuje się do współpracy w zespole, zaś ciągle obserwowanie otoczenia umożliwia wykorzystywanie szans i okazji. Organizacje zmuszone są do innowacyjności, gdyż odbiorcą produktów/usług jest wyedukowany, inteligentny, świadomy klient, który wie, jakiego produktu/usług oczekuje.

Tabela 6.2. Przegląd konceptualizacji wybranych typów zdolności organizacyjnych

Kryterium klasyfikacji	Pojęcia	Konceptualizacja
Zorientowanie procesu, którego dotyczą względem organizacji	zdolności <i>inside-out</i>	zdolności skierowane od wewnątrz do zewnątrz
	zdolności <i>inside-in</i>	zdolności skierowane niemal całkowicie na zagadnieniach wewnętrznych
	zdolności spinające	zdolności integrujące zdolności typu <i>inside-out</i> oraz <i>inside-in</i>
Zakres zdolności	zdolności funkcjonalne (ang. <i>generic capabilities</i>)	zdolności powiązane z obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa (np. dodatkowa lub wspomagająca aktywność w łańcuchu dostaw)
	zdolności organizacyjne (ang. <i>organizational capabilities</i>)	zdolności do integrowania wiedzy znajdującej się wewnątrz i na zewnątrz organizacji
Rola zdolności w rozwoju przedsiębiorstwa	zdolności zwykłe (ang. <i>ordinary capabilities</i>)	zdolności umożliwiające przedsiębiorstwu „życie” w krótkim okresie, a więc pozwalające na prowadzenie bieżącej działalności za pomocą mniej więcej tych samych technik, w tej samej skali, z oferowaniem istniejących produktów i usług tej samej populacji odbiorców
	zdolności dynamiczne (ang. <i>dynamic capabilities</i>)	zdolności wykorzystywane do poszerzenia, modyfikowania, zmieniania i/lub tworzenia zwykłych zdolności
Poziom specyfikacji zdolności organizacyjnych dla budowania przewagi konkurencyjnej	zdolności heterogeniczne (ang. <i>heterogeneous capabilities</i>)	zdolności unikatowe, dostosowane, idiosynkratyczne lub specyficzne dla przedsiębiorstwa
	zdolności homogeniczne (ang. <i>homogeneous capabilities</i>)	zdolności wspólne dla branży, nie-idiosynkratyczne dla przedsiębiorstwa, a ponadto stosunkowo niezróżnicowane wśród konkurentów

Źródło: Wójcik-Karpacz [2012], s. 29.

6.4. Rola zewnętrznego pracownika wiedzy w budowaniu przewagi konkurencyjnej w małym przedsiębiorstwie usług szkoleniowych – badania własne

Badanie empiryczne przeprowadzone przez autorkę stanowi wstępny etap zaplanowanego procesu badawczego na potrzeby napisania rozprawy doktorskiej. Celem tego etapu było: przygotowanie narzędzi badawczych i pilotaż badań, zweryfikowanie narzędzi badawczych, zebranie informacji. Badanych podzielono na dwie grupy¹.

Z uwagi na zebrany bogaty materiał badawczy i jego wieloaspektowość, a także ograniczenia związane z objętością rozdziału, uzyskane informacje autorka zaprezentuje ogólnie. Sformułowane konkluzje posłużą do zdefiniowania pojęcia zewnętrznego pracownika wiedzy, próby odpowiedzi na pytania: czy (a jeśli tak, to jaką) rolę odgrywa zewnętrzny pracownik wiedzy w małym przedsiębiorstwie usług szkoleniowych; czy (i jeśli tak, to w jaki sposób) zewnętrzny pracownik wiedzy przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej przez małe przedsiębiorstwo usług szkoleniowych?²

Badanie wstępne³ zostało przeprowadzone na przełomie 2013 i 2014 roku. Miało pozwolić na uzyskanie stawianych w tym etapie celów:

- Przetestowanie kwestionariusza ankiety celem zweryfikowania jego poprawności i zrozumienia pytań. Ponadto bezpośrednie rozmowy autorki przeprowadzone z respondentami miały na celu udoskonalenie narzędzia badawczego. Kwestionariusz na dalszym etapie badań uległ skorygowaniu.
- Rozpoznanie rynku usług szkoleniowych, jego podmiotów oraz dokonanie ich charakterystyki, rozpoznanie struktury; zidentyfikowanie kapitału ludzkiego w wymiarze organizacyjnym i jednostkowym pod względem: liczby zatrudnionych osób, struktury zatrudnienia, jakości zatrudnionych pracowników: ich wykształcenia, kwalifikacji, wieku, a także realizacji potrzeb, ich satysfakcji z pracy, możliwości rozwoju i samorealizacji.

¹ Pierwsza grupa badanych to: właściciele/osoby kierujące małymi przedsiębiorstwami usług szkoleniowych – próba badawcza 30 osób; zarejestrowani zgodnie z PKD – 85.5Z i 85.6Z – edukacja, pozaszkolne formy i nigdzie indziej niesklasyfikowane, z województw: dolnośląskiego i mazowieckiego; należący do Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (na dzień przygotowania badania 275 podmiotów); zarejestrowani w Rejestrze Instytucji Szkoleniowych (na dzień przygotowania badania ok. 12 200). Druga grupa badanych to: zewnętrzni pracownicy wiedzy, współpracujący z małymi przedsiębiorstwami usług szkoleniowych – próba badawcza 30 osób; własna baza danych zewnętrznych pracowników wiedzy – 500 osób.

² Badane przedsiębiorstwo zakwalifikowano jako małe, biorąc pod uwagę, że: zatrudnia ono personel w liczbie mieszczącej się w przedziale od 10 do 49 osób, obrót roczny nie przekracza 10 mln EUR, bilans roczny nie przekracza 10 mln EUR. Przedsiębiorstwo to prowadzi działalność szkoleniową i zarejestrowane zostało zgodnie z PKD – 85.5Z i 85.6Z – edukacja, pozaszkolne formy i nigdzie indziej niesklasyfikowane.

³ Metoda badań społecznych: kwestionariusz wywiadu i obserwacje.

- Dodatkowo, poprzez wywiady bezpośrednie, uzyskanie informacji dotyczących następujących zagadnień: kultury, strategii, sposobów działania, zależności pracownika, relacji z ludźmi, struktury organizacyjnej, granic organizacji, form organizacyjnych, stosowanych strategii zarządzania zasobami ludzkimi, zidentyfikowanie czynników wpływających na tworzenie przewagi konkurencyjnej w tego typu przedsiębiorstwach, wskazanie na współpracę z zewnętrznymi pracownikami wiedzy i udzielenie odpowiedzi na pytanie o to, czy (a jeśli tak, to w jaki sposób) wpływają na rozwój małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych i czy współtworzą przewagę konkurencyjną.

W ramach badań pilotażowych, zarówno w pierwszej grupie badanych (30 osób – właściciele i zarządzający małymi przedsiębiorstwami usług szkoleniowych), jak i w drugiej grupie (30 zewnętrznych pracowników wiedzy) otrzymano 100% zwrot kwestionariuszy badawczych. Na podstawie informacji podanych przez respondentów (z pierwszej grupy badanych) można stwierdzić, iż wśród ankietowanych 30 osób określiło siebie jako właścicieli (współwłaścicieli) przedsiębiorstw. Wszyscy podali, że ich wiodącą działalnością jest edukacja (pozaszkolne formy) i nigdzie indziej nie sklasyfikowane. Przedsiębiorstwa zostały zarejestrowane na terenie województw: mazowieckiego i dolnośląskiego, a ich działalność obejmuje terytorium Polski. Profil działalności to działalność szkoleniowa i doradcza dla dedykowanych branż, tj. IT (ang. *Information Technology* – technologia informacyjna) – 20 wskazań; administracja publiczna i usługi (hotele, sprzedaż, działalność produkcyjna) – po 10 wskazań. Pozostałe odpowiedzi obejmują pojedynczo wskazane branże: edukacja, bankowość, finanse. Pod względem wielkości zatrudnienia najwięcej (25 wskazań) jest firm, które zatrudniają 10 osób, a tylko 5 badanych zatrudnia powyżej 10 osób. Istotne jest również, iż wszyscy respondenci zadeklarowali, że spełniają kryterium małego przedsiębiorstwa. W diagnozowanych firmach zatrudnieni na podstawie umów o pracę zajmują stanowiska administracyjno-biurowe lub asystenckie; pozostałe osoby to tzw. zewnątrzni pracownicy wiedzy, którzy współpracują na mocy umów cywilnoprawnych. Mimo że zgodnie z kodeksem pracy, ci ostatni nie świadczą pracy, to respondenci klasyfikują ich jako pracowników. Dodatkowo, zewnątrzni pracownicy wiedzy traktowani są jako „kluczowi”, mający wpływ na rozwój firmy i współtworzący jej sukces. Ich kompetencje⁴ ocenia się jako bardzo wysokie, wskazując jednocześnie, że są wartościowe dla organizacji, stanowią osobistą własność pracowników (te części, które są niejako „wynajmowane” przez organizacje do realizacji celów organizacji); charakteryzuje je niematerialność, obserwowalność efektów posiadania, mierzalność, zmienność i wiedza. Dobra współpraca oparta na zaufaniu i jasno sformułowanym celu oraz efektywne wykorzystanie kompetencji

⁴ Kompetencje to wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy pracowników, które wykorzystywane są w procesie pracy i służą do realizacji strategii organizacji.

na każdym etapie wykonywanego zadania sprzyja realizacji modelu biznesowego małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych z wykorzystaniem zewnętrznych pracowników wiedzy. Od budowania relacji pomiędzy właścicielem przedsiębiorstwa a zewnętrznym pracownikiem wiedzy zależy każdy element przyczyniający się do odniesienia sukcesu na rynku. Relacje te opierają się na partnerstwie i zaufaniu. Jeśli któraś ze stron nie dołożyłaby należytej staranności, w dość szybki sposób odbiłoby się to na utracie wizerunku i renomy firmy na rynku. Wszyscy przedsiębiorcy odpowiedzieli twierdząco, że zewnętrznym pracownikom wiedzy wpływają na rozwój małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych i na budowanie przewagi konkurencyjnej. Zarówno przedsiębiorcy, jak i zewnętrznym pracownikom wiedzy są zadowoleni i usatysfakcjonowani ze współpracy. Dzięki temu łatwiej uzyskać wspólnie efekt synergii, przy dużo mniejszych kosztach i w optymalnym czasie, co przekłada się przede wszystkim na sposób, jakość i szybkość obsługi klientów, co najważniejsze – zadowolonych i wracających po kolejną usługę/produkt. Przedsiębiorcy oraz zewnętrznym pracownikom wiedzy sprawnie przygotowują produkt/usługę dedykowaną dla określonego klienta, gdyż każdy z nich zajmuje się swoim konkretnym zadaniem, które wykonuje jak najlepiej zgodnie ze swoimi kompetencjami. I tak, przedsiębiorca zajmuje się np. działalnością marketingową, zdobywa potencjalnych klientów, bada ich potrzeby, buduje relacje, a równolegle włącza się do procesu tworzenia unikalnego produktu/usługi zewnętrznym pracownikom wiedzy, który w zależności od specyfiki posiadanych umiejętności buduje lub współtworzy produkt. Oto kilka wymienionych przez respondentów efektów współpracy: zaprojektowanie, utworzenie i uruchomienie platformy e-learningowej⁵ wraz z implementacją programu obsługującego, wspierającego zarządzanie zasobami ludzkimi w banku; opracowanie programu autorskiego i przeprowadzenie cyklu szkoleń dla pracowników/urzędników starostwa powiatowego – podniesienie, jakości i usprawnienie obsługi klientów starostwa; opracowanie programu autorskiego i przeprowadzenie cyklu szkoleń dla pracowników/urzędników starostwa z zakresu przygotowania planów zarządzania dla nieruchomości zabytkowych i wiele innych specjalistycznych rozwiązań dedykowanych.

Relacje biznesowe budowane z zewnętrznymi pracownikami wiedzy przyczyniają się do lepszego i skuteczniejszego penetrowania rynku, umożliwiając dotarcie z indywidualnym produktem/usługą do właściwego klienta.

⁵ E-learning – nauczanie z wykorzystaniem sieci komputerowych i Internetu, oznacza wspomaganie procesu dydaktyki za pomocą komputerów osobistych i Internetu. Pozwala na ukończenie kursu, szkolenia, a nawet studiów bez konieczności fizycznej obecności w sali wykładowej. Doskonale uzupełnia również tradycyjny proces nauczania. E-learning to tylko jeden z elementów edukacji, dlatego edukacja w czasie rzeczywistym dotyczy znacznie obszerniejszego zasięgu usług niż e-learning [<http://pl.wikipedia.org/wiki/E-learning>] (dostęp 2.08.2014).

W tab. 6.3 zebrano dane dotyczące charakterystyki badanych małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych zgodnie z założeniami wstępnymi. Z kolei w tab. 6.4 zaprezentowano zidentyfikowany kapitał intelektualny w małych przedsiębiorstwach usług szkoleniowych pod względem wielkości zatrudnienia, płci i rodzaju zatrudnionych pracowników, ich wykształcenia i wieku.

Tabela 6.3. Charakterystyka badanych małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych

Charakterystyka	Próba badawcza – 30 osób
Rodzaj organizacji	usługowe, formalne, sektor prywatny – 30
Profil	produkty szkoleniowe (autorskie programy, specjalistyczne) – 10, doradztwo biznesowe – 15, doradztwo w zakresie zarządzania – 15 (podawana była więcej niż jedna odpowiedź)
Wielkość	małe przedsiębiorstwa – 30
Branża	usługowa – 30
Przedmiot działalności	wiodąca – edukacja (pozaszkolne formy) i nigdzie indziej nie sklasyfikowane – 30
Forma organizacyjno-prawna	przedsiębiorstwo jednoosobowe – 15 spółki handlowe, spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – 15
Lokalizacja	województwa: mazowieckie i dolnośląskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Tabela 6.4. Identyfikacja kapitału ludzkiego pod względem liczby zatrudnionych i wykształcenia w badanych małych przedsiębiorstwach usług szkoleniowych

Kapitał ludzki w organizacji	Próba badawcza – 30 osób	
Liczba wskazań	25	5
Liczba zatrudnionych osób	10 osób	Powyżej 10 osób
Pracownicy etatowi w ujęciu procentowym	100% wykształcenie licencjackie i magisterskie	
Zewnętrzni pracownicy wiedzy w ujęciu procentowym	65 % wykształcenie magisterskie i podyplomowe, 25% posiada stopień doktora, 10% posiada stopień doktora habilitowanego lub profesora zwyczajnego	
Pracownicy etatowi w ujęciu procentowym	65% w wieku do 35 lat, 20% do 45 lat i 20% ponad 45 lat	
Zewnętrzni pracownicy wiedzy w ujęciu procentowym	35% w wieku do 45 lat, 65% ponad 45 lat	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Na podstawie wszelkich uzyskanych informacji zgromadzonych podczas badania, zdefiniowano zewnętrznego pracownika wiedzy (ZPW) oraz sformułowano jego cechy:

- jest to osoba fizyczna, która świadczy usługi/„pracę” w oparciu o przepisy prawa cywilnego;
- posiada unikatową, zaawansowaną, specjalistyczną wiedzę; jest to specjalista w swojej dziedzinie, dzieli się nią odpłatnie (w zależności od zakresu zleconych prac);
- dba o samorozwój, inwestuje w swoją wiedzę, jest autonomiczny, niezależny, elastyczny i łatwo dostosowuje się do usług/zadań postawionych przed nim do wykonania/zrealizowania, dba też o swój rozwój intelektualny, psychiczny i fizyczny;
- posiada ponadprzeciętne zdolności interpersonalne;
- potrafi pracować indywidualnie lub w zespole w zależności od charakteru, stopnia skomplikowania zadań/usług, jakie ma do wykonania, jest też twórczy i potrafi koncepcyjnie myśleć;
- może wykonywać pracę/usługi w dowolnym miejscu, np. poprzez wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, Internet, wideokonferencje, e-learning.

Po przeprowadzeniu badań wstępnych i dokonaniu analizy wyników, zawartych w kwestionariuszu ankietowym oraz wywiadach, określono najważniejsze czynniki wpływające na budowanie przewagi konkurencyjnej:

- *Kultura* – zdefiniowana jako postawy i zachowania pracowników oraz zewnętrznych pracowników wiedzy, którzy są zarządzani w należyty sposób i mają świadomość, że współtworzą wartość firmy oraz wywierają znaczący wpływ na istniejące i zachodzące w nim procesy. Kultura określona jako pozytywna wpływa na motywację, zaangażowanie pracowników i zewnętrznych pracowników wiedzy do współdziałania; zaś określona jako silna – wskazuje na jej stałość poprzez stałą współpracę i wykorzystywanie kompetencji pracowników oraz zewnętrznych pracowników wiedzy. Wysoki stopień zaangażowania przekłada się na wysoki stopień tolerancji niepewności i nastawienia na przyszłość, ponieważ strony znakomicie radzą sobie z nieprzewidywalnymi sytuacjami. Poza tym widać przyzwolenie na eksperymentowanie i uczenie się na osiągniętych wynikach, niezależnie od tego, czy są one pozytywne czy negatywne; stwarza się też warunki do ciągłego doskonalenia się i usprawniania funkcjonowania organizacji. Budowanie wzajemnych relacji opartych na zaufaniu i partnerstwie z zewnętrznymi pracownikami wiedzy prowadzi do zacieśnienia długotrwałej współpracy. Jednak zbyt wąsko pojęta współpraca i uzależnienie od siebie z czasem może stanowić ułomność, gdyż partnerzy nie będą w stanie bez siebie funkcjonować na rynku. Z kolei dobre zrozumienie się, wypracowanie

języka komunikacji, wspólnych wartości i jasno określonych celów sprzyja klimatowi współpracy i przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej.

- *Strategia proaktywna* – oznacza przyjmowanie inicjatywy obu stron (przedsiębiorcy i zewnętrznego pracownika wiedzy), branie przez obie strony odpowiedzialności za pozostałych interesariuszy. Małe przedsiębiorstwa usług szkoleniowych nie czekają na klientów, ale same, tworząc innowacyjne produkty, wspomagane przez nowoczesne technologie i stosując odpowiedni marketing, wytwarzają potrzeby u klientów na swoje produkty/usługi. Ich przewagą nad innymi jest to, że mają wolność przy wyborze klientów i produktów/usług, które mogą, ale nie muszą być przygotowywane i realizowane; inicjują zmiany i mają wpływ na interesariuszy. Usługi/produkty przygotowywane przez te firmy są wynikiem stałej obserwacji rynku i zachodzących na nim zmian.

- *Struktura organizacyjna* – zazwyczaj sieciowa, wyrażana na wiele sposobów, prowadzi do współpracy i osiągnięcia efektu synergii. Przesłanką podziału pracy jest wiedza; specjalizacja opiera się na osobistych zainteresowaniach i kompetencjach przystępujących do firmy zewnętrznych pracowników wiedzy. Struktura jest płaska i nie występuje hierarchia. Przywódca wewnątrz sieci pełni funkcję organizatora przedsięwzięcia. Uprawnienia poszczególnych jednostek są zdecentralizowane. Cała struktura jest elastyczna i łatwo dostosowuje się do zmieniającego się otoczenia organizacji. Obserwuje się też, przy wykonywaniu bardziej złożonych usług, istnienie struktury wirtualnej. Wykorzystuje się wówczas dobrowolność jej tworzenia przez uczestników. W zależności od celów dużą wagę ma technologia informacyjna. Poza tym ułatwia reagowanie na zmieniające się potrzeby klientów i ma zdecydowany wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej.

- *Strategia zarządzania kapitałem ludzkim* – nie można wyróżnić jednej; obserwuje się kompilację strategii jakościowej, czyli wykorzystującej unikalne kompetencje i wiedzę zewnętrznych pracowników wiedzy oraz ofensywnej, czyli koncentrującej się na pozyskiwaniu z rynku pracy, w tym i od konkurentów, tych pracowników, którzy mogą wesprzeć rozwój małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych, a także pozyskać z rynku zewnętrznych pracowników wiedzy do współpracy. Ważne jest budowanie relacji partnerskich między przedsiębiorcami i zewnętrznymi pracownikami wiedzy, ponieważ od ich trwałości zależy tworzenie przewagi konkurencyjnej.

- Ze względu na strukturę zatrudnienia (niski udział pracowników etatowych kosztem zewnętrznych pracowników wiedzy) praca odbywa się w *powoływanych zespołach* w zależności od realizowanego projektu; charakteryzuje się zmiennością zajmowanych ról w grupie, np. raz się jest liderem zespołu, a raz wykonawcą. W pracy zespołowej wykorzystuje się zdolności i kompetencje zewnętrznych pracowników wiedzy (ZPW), ponadto innowacyjne i kreatywne podejście do realizacji zadań/projektów, a także niestandardowe rozwiązywanie

skomplikowanych zadań. Obserwuje się brak typowych stanowisk kierowniczych, brak hierarchii i formalnych podległości. Występuje też orientacja na klienta lub wyprzedzanie oczekiwań klientów. Praca opiera się na budowaniu relacji polegających na partnerstwie i zaufaniu – ten aspekt współpracy między przedsiębiorstwem usług szkoleniowych a zewnętrznym pracownikiem wiedzy sprawdza się w tego typu organizacjach. Zewnętrzny pracownik wiedzy stanowi wartość dodaną dla organizacji, mimo że nie stanowi jej kapitału własnego. Od sprawności zewnętrznego pracownika wiedzy, jego zaangażowania zależy istnienie i rozwój małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych.

- *Zależność pracownika* – trzon przedsiębiorstwa stanowi zewnętrzny pracownik wiedzy, który reprezentuje zewnętrzny zasób wiedzy i kompetencji. Występuje tutaj innego typu umowa niż umowa o pracę, gdyż zawierane są umowy cywilnoprawne. Przedsiębiorca dzięki niestandardowo przeprowadzonej selekcji rekrutuje gotowego i samodzielniego partnera do współpracy. Pomiędzy nimi nawiązuje się chęć współpracy opartej na współdziałaniu, każda ze stron podchodzi do niej perspektywicznie i ustala działanie, aby móc zrealizować wyznaczony cel.

- *Relacje z ludźmi* – charakteryzują się one ruchliwością; zewnętrzni pracownicy wiedzy są dobierani do poszczególnych projektów/zadań. Obserwuje się współdziałanie, wzajemne wspieranie i uzupełnianie wiedzy, a także wykorzystywanie efektu synergicznego na każdym etapie realizowania projektu. Istotne jest dzielenie się wiedzą przy wysokim poczuciu własnej wartości każdego zewnętrznego pracownika wiedzy.

- Dominująca *komunikacja* w organizacji – może być pionowa, pozioma, horyzontalna, nieformalna, nie występują tu typowe zależności.

- Wykorzystanie *podejścia zasobowego* – opartego na wykorzystaniu kompetencji i wiedzy zewnętrznych pracowników wiedzy, a także na szczególnych kompetencjach organizacji, przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej. W badaniu potwierdzono, że badane firmy szkoleniowe zatrudniają etatowo jedynie pracowników do prac administracyjno-biurowych. Kluczowymi pozostają zewnętrzni pracownicy wiedzy zatrudnieni na mocy umów cywilnoprawnych. Zewnętrzni pracownicy wiedzy stanowią trzon małego przedsiębiorstwa usług szkoleniowych.

- *Podejście do niepewności* – każdy projekt to zdarzenie, podczas realizacji którego można się zainspirować, poprawić i zwiększyć umiejętności, aby móc odpowiednio wcześniej zareagować. Istotna jest więc umiejętność zarządzania ryzykiem i okazją.

Ze względu na specyfikę i charakter małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych, a przede wszystkim wytwarzanych przez nich produktów/usług niematerialnych, budowanie przewagi konkurencyjnej koncentruje się na połączeniu koncepcji zasobowej i relacyjnej. Opisywane przedsiębiorstwa działają w parach

lub/i w sieciach, wykorzystując unikalne zewnętrzne zasoby, których trzon stanowią zewnętrzni pracownicy wiedzy. Łączą swoje kompetencje w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym, wykorzystują dostęp do specjalistycznej wiedzy, nowoczesnych technologii i dostarczają trudnych do imitacji produktów/usług. Choć zaangażowanie czasowe i inwestycje finansowe mogą wydawać się nieraz kosztowne, to w dłuższej perspektywie czasowej okazują się opłacalne.

6.5. Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa powinny posiadać unikalne zasoby i być w stanie zastosować taką koncepcję budowania przewagi konkurencyjnej, aby odnieść sukces na rynku. Jednak postępowanie właścicieli zależy od rynku, na którym funkcjonują, od jego typu, branży czy posiadanych zasobów rzeczowych, finansowych informacyjnych i ludzkich. W przypadku małych przedsiębiorstw usług szkoleniowych najważniejszymi są zasoby niematerialne, a przede wszystkim współpraca z zewnętrznymi pracownikami wiedzy. To dzięki budowaniu relacji z nimi, odpowiedniemu zarządzaniu i wykorzystywaniu tych zasobów małe przedsiębiorstwo usług szkoleniowych zyskuje. Przede wszystkim zdobywa zaufanie klientów, co przyczynia się do wzrostu reputacji przedsiębiorstwa. Wytwarzane coraz bardziej innowacyjne produkty podnoszą wartość rynkową firm. Pielęgnowanie, dbanie o relacje z zewnętrznymi pracownikami wiedzy, oparte na partnerstwie i zaufaniu, współtworzy i umożliwia zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

- Bratnicki M., 2000, *Podstawy współczesnego myślenia o zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Capron L., Mitchell W., 2009, *Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal*, „Organization Science”, Vol. 20, No. 2.
- Dryl T., 2010, *Organizacja sieciowa*, [w:] M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Galar R., 2003, *Gospodarka oparta na wiedzy – sześć wątpliwości*, [w:] A. Kukliński (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego w Polsce*, Komitet Badań Naukowych, Warszawa.
- Gierszewska G., 2005, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, [w:] *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, [w:] Masłyk-Musiał E. (red.), Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa. <http://www.wikipedia.pl/e-learning>.
- Juchnowicz M. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.

- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006, *Kapitał intelektualny – spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kay J., 1996, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Rostkowski T., 2003, *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Serafin K., 2005, *Rola kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy*, [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1060.
- Sokołowska A., 2005, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małych przedsiębiorstwach*, Wyd. PTE, Warszawa.
- Stankiewicz M. J., 2000, *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7–8.
- Ujwary-Gil A., 2009, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Walczak W., 2010, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor”, nr 5 (37).
- Wójcik-Karpacz A., 2012, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Iwona Małgorzata Kutzner

**ROLE AND IMPACT OF EXTERNAL KNOWLEDGE WORKER IN CREATING
COMPETITIVE ADVANTAGE IN SMALL-SIZED TRAINING COMPANY**

(Abstract)

This chapter presents the results of author's empirical research, which constitute a proper introduction to the planned research process. The aim of the study was to collect information about training services market, entities forming it, the models of these companies, as well as to identify the human capital, which creates it. In addition, the study attempts to answer a question whether, and if so, what is the role of external knowledge worker in small-sized training company. Also, whether, and if so, how external knowledge worker affects creating the competitive advantage of a small-sized training services company.