

Marzena Fryczyńska

W kierunku sieciowego rozwoju pracowników

Charakterystyka współczesnych pracowników, a także rzeczywistości społecznej, ekonomicznej i biznesowej, nie jest możliwa bez odwołania się do zjawiska sieciowości. Jego wpływ widoczny jest również w obszarze zatrudnienia i zarządzania zasobami ludzkimi. W niniejszym artykule zarysowano specyfikę społeczeństwa sieciowego, przedsiębiorstw sieciowych i pracowników sieci, co stało się podstawą do sformułowania postulatów zmiany działania przedsiębiorstw w zakresie rozwoju pracowników. Logika sieci skłaniać powinna przedsiębiorstwa do propagowania, aktywowania i moderowania sieciowego rozwoju pracowników.

Słowa kluczowe: rozwój pracowników (*employees development*), sieciowy rozwój pracowników (*network employees development*), pracownik sieci (*network employee*), przedsiębiorstwo sieciowe (*network enterprises*), społeczeństwo sieci (*network society*)

Obrazy sieci

Na sieć składają się węzły, powiązania i przepływy. Węzeł to dwa łączące się punkty, choć docelowo może być ich wiele. Węzły są powiązane ze sobą pośrednio lub bezpośrednio. Są to powiązania. Powiązania są różnorodne oraz wynikają z interesów i zależności. Pochodną realizacji interesów pomiędzy węzłami są przepływy. Wytwarzająca się wymiana pomiędzy węzłami może ograniczać lub rozszerzać zakres interesów. Sieć jest zbiorem wielu różnorodnych węzłów powiązanych ze sobą, z których każdy ma powiązania z innymi węzłami. Sieć obrazuje przebieg wielu relacji o różnej intensywności i dystansie¹.

1 Por. J. A. Barnes, *Class and Committees in a Norwegian Island Parish*, „Human Relations”, za: http://pl.wikipedia.org/wiki/Sie%C4%87_spo%C5%82eczna, 17.07.2009.

Sieci są otwarte dla wszystkich węzłów charakteryzujących się tymi samymi kodami wartości, celami, umożliwiającymi im komunikowanie się z pozostałymi węzłami. Sieci tworzą wewnętrzny system norm i artefaktów, podlegający nieustannym negocjacom i z czasem modyfikacjom. Sieci „żyją”, zmieniają się i „umierają”. Sieci mogą łączyć się z innymi sieciami poprzez tzw. przełączniki określające źródło władzy i zależności pomiędzy nimi [Castells, 2007, s. 468]. Jeżeli sieć jest drożna, to pomiędzy jej dwoma węzłami jest tylko od 5-7 ogniw [Bendyk, 2005, s. 130-134].

Spółczesność sieci

Specyfika sieci charakteryzuje coraz większe obszary struktury społecznej współczesnych społeczeństw. Coraz częściej uczestnictwo w sieciach wymiany decyduje o miejscu podmiotów w strukturze społecznej. Sieć eliminuje bądź istotnie zmienia dystans fizyczny, społeczny i ekonomiczny pomiędzy węzłami. Zmianie ulegają dotychczasowe zjawiska oraz kategorie polityczne, ekonomiczne i kulturowe.

D. Barney [2008, s. 10-36] za przyczyny ukształtowania się społeczeństwa sieci uznał: postindustrializm, informacjonizm, postfordyzm, postmodernizm i globalizację. Wymienione zjawiska jednocześnie oddziałują na osoby pracujące i są przez nie wzmacniane. Po pierwsze, społeczną i ekonomiczną efektywność pracowników warunkuje zdolność do przetwarzania wiedzy i wytwarzania dóbr niematerialnych. Po drugie, w sieci operuje się przepływami informacji, tak więc pracownicy dążą do bycia ważnym ogniwem sieci, mogącym regulować przepływy „życiodajnych” informacji w całej sieci. Po trzecie, sprawność działania pracowników warunkuje elastyczność w reagowaniu na potrzeby rynku przedsiębiorstwa oraz „prywatnego rynku ról i zadań”. Po czwarte, w społeczeństwie sieci ugruntowało się przekonanie, że poszczególne osoby są bytami subiektywnymi, niejednorodnymi i kreowanymi poprzez działania. Pracownik w sieci wybiera sobie przestrzenie, w których tworzy obraz siebie samego wobec innych podmiotów sieci (węzłów sieci). Po piąte, sieć otwiera szeroką przestrzeń do działań, nie podlegającą dotychczasowym regulacjom i sankcjom. Nieuczestniczenie w sieci wyklucza z wymiany generowanej przez sieć. Dla ludzi oznacza to brak dostępu do informacji i wiedzy decydującej o pozycji w tak kształtowanym świecie. Co więcej, w zgodzie z dyskursem postmodernistycznym, nieuczestniczenie w sieci zamyka możliwość istnienia (jeśli nie jestem w sieci, to nie tworzę własnej tożsamości wobec innych, a więc nie ma mnie).

Jedną z wartości generowanych przez sieć jest kapitał społeczny. Zgodnie z definicją F. Fukuyamy [Cohen, Prusak, 2001, s. 57], jest nim „sieć kontaktów, znajomości, powiązań, przynależności do organizacji i stowarzyszeń, która stwarza jednostce lepsze możliwości uzyskiwania innych społecznie cenionych zasobów – bogactwa, władzy, prestiżu, itp.” [Sztompka, 2002, s.368]. Potwierdza to również model empiryczny, weryfikowany

w badaniu organizacji polskich. Wartość kapitału społecznego zwiększa: uczestnictwo w sieciach, normy społeczne, wspólnota w ramach przedsiębiorstwa i poza nim, proaktywność, zaufanie, praca zespołowa oraz pozytywne zachowania w sieci (tj. wzajemność, pomoc, inicjatywa, otwartość, wymiana myśli, asertywność, odważne działanie) [Dyduch, 2004]. Kapitał społeczny jest wartością, tworzoną i użytkową przez osoby, w tym również pracowników, współdziałające w sieci.

Pracownik sieci

Na rynku pracy widoczne są coraz liczniejsze grupy pracowników wychowanych w społeczeństwie sieci i z satysfakcją korzystających z możliwości działania oraz pracy w sieci.

Najmłodsze pokolenie Y (urodzeni po 1980 r.), jako pracownicy, bardziej cenią czas wolny niż pracę. Praca powinna być dopasowana do ich priorytetów życia osobistego. Są bardziej lojalni wobec własnych wartości niż norm pracodawców. Otwarcie krytykują błędy przełożonych, choć potrzebują dobrych liderów. Chętnie się uczą, aby wykonywać ciekawą pracę w nieformalnych relacjach ze współpracownikami. Niezbyt zależy im na karierze i awansie, nie planują swojej przyszłości zawodowej. W pracy ze swobodą wykorzystują najnowsze technologie [Cewińska, Striker, Wojtaszczyk, 2009].

„Wychowankami” sieci na rynku pracy jest nowe pokolenie e-indywidualistów. Są pasjonatami, którzy wynajmują swoje kompetencje, dążą do samodzielności, samostanowienia i zachowania wolności w relacjach zatrudnienia. Ich ścieżka rozwoju jest nieciągła, a kompetencje często ulegają dezaktualizacji. Są odpowiedzialni za jakość własnych kompetencji i tylko okazjonalnie potrzebują wsparcia i pomocy. E-indywidualiści to podroźnicy sieci, wspierający partnerskie relacje w sieci i korzystający z dokonującej się wymiany – są brokerami wiedzy i informacji. Dążą do zdobycia znaczenia w sieci, a więc i w świecie [Strużyńska, 2009, s. 58-61].

Ludzie żyją w sieci i pracują w sieci. Jak pisze J. Strużyńska [2009, s. 62], pracownik dla przedsiębiorstwa sieciowego, w którym pracuje, staje się partnerem biznesowym, a nawet konkurentem. Pracownicy uczestniczą w sieci relacji biznesowych przedsiębiorstwa. Stają się one tym lepsze, im bardziej są nieformalne. Równoległe do pracy wnoszą własne sieci zawodowe, związane z wykonywaniem i przygotowaniem do pracy zawodowej, a także sieci osobiste. Pracownicy są „na chwilę” w przedsiębiorstwie sieciowym, będąc jednocześnie w relacjach z innymi przedsiębiorstwami, które dają im pracę czy zadania. Pracujący, ale i pracodawcy są ustawicznymi graczami na rynku pracy. Praca i życie w sieci generują duże pole zmienności i nieprzewidywalności. W takich warunkach dobrze radzą sobie osoby posiadające metakompetencje, czyli: uczenie się, otwartość, adaptacyjność i wysoką tolerancję niepewności. Pracownik sieci to osoba świadomie wybierająca partnerów relacji, w tym również pracodawców. Osobista marka

imienia i nazwiska pracownika określa jego tożsamość na rynku pracy. Tę markę chce rozwijać poprzez zatrudnianie się u różnych pracodawców. Podejmując decyzje o wejściu w relacje, balansuje pomiędzy osobistymi a organizacyjnymi wartościami oraz dokonuje bilansu korzyści i strat ekonomicznych. Pracownicy i podmioty oferujące im pracę funkcjonują w obszarze obopólnego zobowiązania. Istotą tego zobowiązania jest kontrakt psychologiczny, w którym strony formułują swoje oczekiwania i zobowiązania wobec siebie, mimo że trudno je zwerbalizować. Niosą one wiązkę osobistych doświadczeń, przekonań, a nawet nieuświadomianych celów. Kontrakt psychologiczny jest konstruowany przez strony sytuacyjnie, zmienia się dynamicznie, przez co staje się krótkoterminowy. W efekcie niesie on przekaz, że funkcjonowanie, a tym bardziej rozwój każdej ze stron, jest w malejącym stopniu zależny od drugiej strony [Armstrong, 2007, s. 284]. Ryzyko zmienności partnerów (pracodawcy i pracowników) i jakości relacji jest duże, niemniej jednak akceptowane przez obie strony. Tak jak przedsiębiorstwa sieciowego nie da się utrzymać w długiej i niezmienionej perspektywie, tak też wątpliwe jest tworzenie długich planów zatrudnienia i rozwoju pracowników. W efekcie, relacje w zatrudnieniu są mało przewidywalne i warunkowane satysfakcją obu stron.

Przedsiębiorstwo sieciowe

Ważnymi podmiotami świata ilustrowanego przez sieć są przedsiębiorstwa sieciowe. Rozszerzają one zakres: podmiotów (kto jest w sieci), działań (co jest realizowane) i zasobów (czym realizujemy) zaangażowanych w realizację ich celów biznesowych [Hauke, 2009, s. 27-29]. Elastyczny i często wirtualny proces pracy i produkcji, świadczenia usług, znosi potrzebę hierarchicznych struktur władzy. Kontakty nieformalne w przedsiębiorstwie sieciowym umożliwiają kooperatywne realizowanie celów sieci. Ich tworzenie, a także podtrzymywanie, jest możliwe dzięki relacjom osobistym pomiędzy poszczególnymi pracownikami i partnerami sieci [Hauke, 2009, s.32-33]. Podmioty będące w relacji z przedsiębiorstwem sieciowym są względnie autonomiczne we wchodzeniu w inne sieci, przez co realizują różne, nawet konkurencyjne, cele. Implikuje to dużą zmienność i różnorodność działania w całej sieci. Tym bardziej gdy przedsiębiorstwo sieciowe jest w wersji 2.0. Obejmuje w sieci nie tylko podmioty gospodarcze, klientów, ale również „wolnych poszukiwaczy przestrzeni”, którzy modyfikują produkty i usługi przedsiębiorstwa [Jung, 2009]. „Granica” pomiędzy przedsiębiorstwem sieciowym a otoczeniem jest mało ostro, zmienna w czasie i wyznaczana w wielu obszarach jej działania.

Rozwój pracowników w przedsiębiorstwie i poza nim

Rozwój pracowników z perspektywy przedsiębiorstw jest procesem wzmocnienia, integrowania i stosowania efektów rozwoju pracowników dla wytwarzania korzyści dla przedsiębiorstw i pracowników. Proces ten w ograniczonym stopniu może być kierowany i monitorowany przez przedsiębiorstwa, gdyż dotyczy on ludzi. A jak wskazuje A. Giddens: „jednostka wie, że jest lojalna, po pierwsze w stosunku do siebie” [Bendyk, 2005, s. 23].

Podmioty rozwoju, pracownicy, a szczególnie ci, dbający o własny rozwój, kierują się własnymi priorytetami rozwoju nie zawsze zbieżnymi z priorytetami przedsiębiorstw [Fryczyńska, 2009]. Jak wskazują badania K. Januszkiewicz [2009, s. 213-221], dominująca liczba badanych pracowników przedsiębiorstw i szpitali nie jest zainteresowana wiązaniem indywidualnych planów rozwojowych z planami organizacji, w których pracują (odpowiednio w badanych grupach: 77,55% oraz 90,77%). Satysfakcja z pracy skłania pracowników do wiązania się organizacją. Wśród zadowolonych pracowników przedsiębiorstwa (ogółem 36,73%) tylko 26,53% wiązało własne plany rozwojowe z planami przedsiębiorstwa. Natomiast wśród zadowolonych z pracy pracowników szpitala (ogółem 63,07%) tylko 7,69% wiązało własne plany rozwojowe z planami szpitala².

Pracownik, rozważając rozwój zawodowy w przedsiębiorstwie, szacuje:

- zakres oferowanych korzyści z zatrudnienia i rozwoju zgodnie z potrzebami obecnego pracodawcy;
- przewidywalność oferowanych korzyści z rozwoju;
- utracone korzyści z tytułu rozwoju zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa;
- siłę i możliwości własnej zatrudnialności na rynku pracy;
- współzależność korzyści z rozwoju w odniesieniu do obecnych aktywności semi-zawodowych;
- osobiste preferencje zawodowe, w tym dotyczące zmiany dotychczasowej profesji;
- cele i preferencje rozwoju osobistego, obejmującego aspekty fizyczne, emocjonalne, intelektualne i duchowe;
- możliwości rozwoju zgodnie z własnymi preferencjami;
- zakres zasobów (czas, pieniądze, wysiłek poznawczy), które jest gotowy zaangażować w rozwój.

Przerost korzyści nad kosztami uzasadnia decyzję pracownika, aby rozwijać się zgodnie z potrzebami i celami przedsiębiorstwa.

2 W badanej grupie pracowników uczelni wyniki są odmiennie od tych cytowanych. Spośród zadowolonych 80% pracowników uczelni, 63,33% wiąże indywidualne plany rozwojowe z planami uczelni.

Nie wyklucza to jednak rozwoju pracownika poza przedsiębiorstwem, tym bardziej że granice przedsiębiorstwa są zmienne i coraz mniej obiektywne.

Rozwój pracowników z ich indywidualnej perspektywy to doświadczenia zwiększające możliwości funkcjonowania w pracy zawodowej. Pracownicy dążący do rozwoju korzystają z wielości opcji, aby zwiększyć swoją zatrudnialność³. D. Super uważa, że „rozwój zawodowy obejmuje wszystkie aspekty rozwojowe, które mogą być odniesione do pracy” [Wołk, 2009, s.19].

Potrzeby rozwoju pracowników mogą być zaspokojone w przedsiębiorstwie, gdy i pracownik, i przedsiębiorstwo uznają, że potrzeby odnoszą się do pracy w tym przedsiębiorstwie i mają zasoby do zintegrowanych i celowych działań na rzecz rozwoju.

Stąd też część potrzeb rozwojowych pracowników nie może być zrealizowana w przedsiębiorstwie. Zmienność działań przedsiębiorstw sieciowych ogranicza możliwości planowania zatrudnienia. Planowanie długookresowego rozwoju pracowników obarczone jest błędem wynikającym z niepewności. Jedyne, co można stwierdzić, to, że jest zapotrzebowanie na elastycznych, otwartych i gotowych do uczenia się pracowników. Proces zaspokojenia potrzeb rozwojowych pracowników jest przesuwany poza przedsiębiorstwo. Przemieszczenie rozwoju jest ułatwione, gdyż granice przedsiębiorstw sieciowych są rozmyte, a pracownicy uczestniczą w wielu sieciach powiązań.

Sieciowy rozwój pracowników

Zjawisko sieci jest na tyle szerokie, że charakteryzuje zarówno społeczeństwo, gospodarkę, przedsiębiorstwa, jak i poszczególne osoby. Rodzi się zatem potrzeba refleksji nad rozwojem pracowników. Jest to szczególnie wyzwanie dla zarządzających przedsiębiorstwami, kierujących zespołami oraz profesjonalistów zarządzania rozwojem pracowników, którzy dążą do zapewnienia optymalnego modelowania zachowań pracowników do wykonywania zmieniających się zadań i ról.

W świecie sieci przedsiębiorstwo działające na rzecz rozwoju pracowników powinno uwzględniać szeroki zakres podmiotów, które uczestniczą w rozwoju poszczególnych pracowników. Sieci rozwoju pracowników obejmują przede wszystkim pracowników. Dalej, sieć powiązań jest złożona i może obejmować firmy doradczo-szkoleniowe, jednostki akademickie, wewnętrznych doradców karier, mentorów i coachów. W sieci znajdują się również inne przedsiębiorstwa, z którymi dane przedsiębiorstwo jest w relacjach (ale nie tylko), stowarzyszenia i zrzeszenia praktyków, w których działają zatrudnieni, oraz inne

3 Zwiększanie zatrudnialności wymaga wygaszania aktywności w sieci, którą chce się opuścić, przy równoczesnym nawiązaniu relacji z siecią, do której się aspiruje.

prywatne osoby, które kształtują rozwój pracowników. Sieci rozwoju pracowników są rozleglejsze niż przedsiębiorstwo i jego sieć. Przedsiębiorstwo, będąc jednym z węzłów sieci rozwoju pracowników, ma nikłe możliwości organizowania i kontrolowania takiej sieci. Z jednej strony to przedsiębiorstwo tworzy sieci wspierające rozwój pracowników, ale też pracownicy z własnej inicjatywy tworzą sieci i mogą być ważnymi „przełącznikami”, reorganizującymi sieć, jej zakres i typ relacji. Pozycja przedsiębiorstwa w takiej sieci rozwoju wcale nie musi być centralna. Aby przedsiębiorstwo wzmacniało swoją pozycję w sieci rozwoju, niezbędne jest tworzenie powiązań z wieloma podmiotami oraz zapewnienie przepływu informacji w obie strony, tj. informacji, które są ważne dla innych i w adekwatnym natężeniu. Przedsiębiorstwo, nie będąc w sieci, jest niewidoczne dla jej pozostałych uczestników, gdy działa aktywnie, wyraża własną tożsamość, jako podmiotu ukierunkowanego na rozwój. Warto jednak zauważyć, że uczestnictwo w sieci może być pod tzw. przykrywką [Piskorski, maszynopis], czyli uczestnictwem w sieci w odmiennym celu niż rzeczywisty cel grupy.

Uczestniczące w sieci podmioty wykorzystują własne zasoby do realizacji jej celu. Przedsiębiorstwo uczestniczące w sieci rozwoju pracowników ma istotne zasoby, którymi może się wymieniać. Najważniejsze, co ma do zaoferowania na tym rynku, to: praca, jej treść oraz warunki wykonywania. Wykonywanie pracy to wśród badanych pracowników najważniejszy czynnik warunkujący ich rozwój. W wywiadach respondenci wskazywali, że o nabywaniu biegłości w pracy, osiągnięciu wysokich kompetencji zawodowych, decydowało: po pierwsze, podjęcie się wykonywania pracy z zaangażowaniem i wykorzystaniem własnego potencjału, a po drugie, obserwacja i uzyskiwanie rad od współpracowników, rzadziej przełożonych [Fryczyńska, 2010]. Przedsiębiorstwo oferuje pracę, bez której rozwój jest bezzasadny i niecelowy. Łącząc pracę i rozwój, możemy otrzymać kwintesencję rozwoju, czyli PRAWÓJ. Jest to połączenie pierwszej i drugiej sylaby słów: praca i rozwój. Istotnym członem słowa jest „praw”, wskazujący na porządek, ład, ale również regulację, zasady, normy. Kolejnym zasobem przedsiębiorstwa w sieci rozwoju są rozwiązania organizacyjne, tj. polityka rozwoju, procesy rozwoju, systemy szkoleń, ścieżki kariery, zasoby wiedzy organizacyjnej oraz narzędzie komunikacji społecznościowej. Również wydatkowane na rozwój pracowników środki finansowe to duży zasób przedsiębiorstw i siła przetargowa w sieciach rozwoju. Zasobem pozyskiwanym, przetwarzanym i wydatkowanym jest zasób powstający z dotychczasowej aktywności w sieciach relacji. Im jest ona szersza i bardziej wielowymiarowa, tym więcej zasobów się namnaża, które stają się dostępne i dla przedsiębiorstwa, i dla sieci.

Przedsiębiorstwa, podobnie jak inne podmioty sieci, działają dla osiągnięcia wspólnego celu. Wśród działań instrumentalnych możemy włączyć szereg narzędzi i programów wspierających rozwój pracowników. Do najbardziej charakterystycznych należy inicjowanie i wspieranie społeczności praktyków wśród pracowników. W grupach pra-

cownicy skupiają się wokół wspólnych problemów i zainteresowań. Poprzez utrzymywanie kontaktów i wymianę poglądów, opinii i rad, poszerzają własne kompetencje i profesjonalizm zawodowy [Mittendorf i in., 2006, s. 298-300].

Kolejnym ważnym działaniem jest włączanie się w indywidualne sieci rozwoju pracowników, tj. *networking* prorozwojowy. Jest on splotem pewnych opcji [Walicht, 2008, s. 111], które powstają w wyniku bycia w sieci. *Networking* jest procesem intencjonalnym i celowym, gdyż jest podejmowany przez osobę, aby rozwinąć i utrzymać relacje z tymi, którzy mogą udzielić wsparcia i pomocy w rozwoju. Warto więc, aby przedsiębiorstwa mogły pełnić istotne role w sieciach rozwoju pracowników.

Wśród działań warto zwrócić uwagę na rotacje, czyli zmienność wykonywanych zadań przez pracowników w przedsiębiorstwie, jak również w sieci, przekraczającej granice przedsiębiorstwa. Rotacje, zastępstwa, oddelegowania, wymiany krzyżowe, oddelegowania do klientów, staże u kooperantów – to szerokie spektrum działań dających pracownikom możliwości rozwoju [Fryczyńska, Jabłońska-Wołoszyn, 2008]. Poszerzają oni zakres własnych kompetencji, uczestnicząc w zróżnicowanych zadaniach, oraz rozszerzają sieć relacji pomocnych w dalszym rozwoju.

Dla specyfiki sieci bardzo ważną rolę pełnią działania o charakterze dynamicznym, czyli przepływy. Przepływy pomiędzy węzłami sieci to krwioobieg pozwalający podmiotom być w sieci, włączać się w nie oraz, opuszczając je, angażować zasoby i podejmować ukierunkowane działania na rzecz realizacji celu. Bycie w sieci rozwoju oznacza utrzymywanie relacji formalnych i nieformalnych, przy czym znaczenie tych drugich jest rosnące. Ich natężenie, jak już wspomniano, nie powinno być ani nadmierne, ani nadmiernie rzadkie. Oprócz przepływów zadaniowych (np. szkolenie, testowanie prototypu) ważne są przepływy związane z utrzymywaniem więzi społecznych.

Podmioty znajdujące się w sieci wymieniają się dobrami, które mają doprowadzić ich do lepszego stanu w przyszłości. Niemniej jednak ten lepszy stan dla różnych podmiotów w sieci bywa różny. Zawężając dylemat do przedsiębiorstwa i jego pracowników, warto odwołać się do PRAWOJA i budować kontrakty rozwojowe wokół pracy istotnej i wartościowej dla obu stron.

Wyzwania na podsumowanie

Konkludując dotychczasowe rozważania, formułuję kluczowe wyzwania, które stoją przed wszystkimi podmiotami przedsiębiorstwa odpowiedzialnymi za rozwój pracowników:

- ograniczony wpływ na wyznaczanie, ogniskowanie i koordynowanie działań rozwojowych na rzecz pracowników;

- rozwój pracowników jest ustawicznie konstruowany w bezpośrednich relacjach z poszczególnymi pracownikami;
- uzgadnianie z pracownikami zadań i celów, które mają wartość dla przedsiębiorstwa i jednocześnie dla pracowników, w wymiarze osobistym i zawodowym;
- poszerzanie przestrzeni rozwoju pracowników poprzez rozszerzanie i umacnianie sieci przedsiębiorstwa;
- modelowanie pracy – PRAWÓJ – jako głównego obszaru rozwoju pracowników;
- włączanie się jako przedsiębiorstwo w sieci relacji pracowników o charakterze rozwojowym;
- budowanie rozwoju sieciowego analogiczne do przedsiębiorstwa sieciowego – rozproszenie treści relacji i zakresu wymiany.

Literatura

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Barney D. (2008), *Spółeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Bendyk E. (2005), *Antymatrix. Człowiek w labiryncie sieci*, Wydawnictwo WAB, Warszawa.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Castells M. (2007), *Spółeczeństwo sieci*, PWN, Warszawa.
- Cohen D., Prusak L. (2001), *In Good Company. How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dyduch W. (2004), *Zarządzanie kapitałem społecznym w polskich organizacjach. Próba diagnozy oraz propozycje*, [w:] Grudzewski W., Merski J., *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, WSZE, Warszawa.
- Fonfara K. red., (2009), *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M. (2008), *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Placet, Warszawa.
- Fryczyńska M. (2009), *Poszukiwanie przez pracodawców optymalnych rozwiązań w zakresie rozwoju pracowników* [w:] Jamka B., Konarski S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, cz. II, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Fryczyńska M. (2010), *Perspektywy rozwoju zawodowego pracowników w świetle badań jakościowych*, [w:] Lachiewicz S., Walecka A. (red.), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Grudzewski W., Merski J. (2004), *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, WSZE, Warszawa.
- Hauke A. (2009), *Proces internacjonalizacji firmy w świetle podejścia sieciowego*, [w:] Fonfara K. (red.), *Zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.
- Jamka B., Konarski S. (2009), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, cz. II, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

- Januszkiewicz K. (2009), *Rozwój zawodowy pracownika. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
- Jung B. (2009), *Kryzys czasu, czas kreatywności i współpracy*, [w:] *Nauki społeczne wobec kryzysu na rynkach finansowych*, www.sgh.waw.pl/kolegia/kes, 5.5.2009
- Juchnowicz M. red. (2009), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Lachiewicz S., Walecka A., red. (2010), *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Matczewski A., red. (2004), *Praca i zarządzanie w sieciach*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe WSZiNS, Tychy.
- Mittendorf K. i in. (2006), *Communities of practice as stimulating forces for collective learning*, „Journal of Workplace Learning”, nr 5.
- Piskorski M., *Networks as Covers. Evidence from Business and Social On-line Networks*, maszynopis powielany.
- Strużyna J. (2004), *Ścieżki karier w sieciach*, [w:] Matczewski A. (red.), *Praca i zarządzanie w sieciach*, Śląskie Wydawnictwa Naukowe WSZiNS, Tychy.
- Sztompka P. (2002), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Walicht F. (2008), *Networking*, Wydawnictwo EDU, Warszawa.
- Wolk Z. (2009), *Kultura pracy. Etyka i kariera zawodowa*, Wydawnictwo Naukowe ITE, Radom.
<http://pl.wikipedia.org/>, 17.07.2009.
www.sgh.waw.pl/kolegia/kes, 5.5.2009.

Marzena Fryczyńska – dr nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Gospodarowania Zasobami Pracy, kierownik Podyplomowego Studium Rozwoju Pracowników w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.