

Oddziaływanie kapitału społecznego korporacji na efektywność pracowników¹

Kapitał społeczny korporacji

Badania nad kapitałem społecznym prowadzone są przez przedstawicieli różnych nauk społecznych (m.in. ekonomii, socjologii, zarządzania, nauk politycznych), a w ich obrębie w ramach różnych nurtów badawczych, co jest głównym powodem trudności znalezienia jednej definicji kapitału społecznego. Mimo to, wielu badaczy zgadza się, że kapitał społeczny to „zasoby zakorzenione w sieciach społecznych”, co jest rozumiane jako „zasoby materialne i niematerialne, do których jednostka analizy ma dostęp i może je zaktywizować poprzez sieci relacji społecznych, w których uczestniczy” (m.in. [Lin, 2001], [Bourdieu, 1986], [Nahapiet & Ghoshal, 1998], [Leana & Van Buren, 1999], [Gargiulo & Benassi, 2000], [Oh, Labianca & Chung, 2006]).

Główną zaletą takiej definicji jest brak elementu normatywnego typu: „tylko te elementy struktury społecznej, które są w danym momencie korzystne” (por. dyskusja [Łopaciuk-Gonczaryk, 2007]). Ważnym wyzwaniem stojącym przed pojęciem kapitału społecznego jest jego mierzalność. W momencie operjonalizacji tego pojęcia łatwiej koncentrować się na sieciach relacji społecznych i ich charakterystyce, niż mierzyć potencjalne zasoby, które mogą zostać dzięki nim osiągnięte i tak właśnie badacze często postępują (szczególnie nurt korzystający z tradycji analiz sieciowych, w tym [Lin, 2001]).

W związku z powyższym proponuję operacyjną definicję **kapitału społecznego korporacji** jako:

Sieci relacji społecznych (wraz z wytworzonymi w nich normami społecznymi) istniejące wewnątrz korporacji, za pośrednictwem których firma ma dostęp i możliwość zaktywizowania zasobów materialnych i niematerialnych (jak np. informacja, pomoc, wpływ, wsparcie emocjonalne, zaangażowanie, motywacja...).

W powyższej definicji został dodany jako uzupełnienie element norm wytworzonych w sieciach, ma to na celu podkreślenie, że efekty działania sieci są ściśle związane z funkcjonującymi w nich normami wyznaczającymi różny poziom zaangażowania w relacje. Obowiązujące w sieciach społecznych normy

* Autorka jest doktorantem Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Artykuł wpłynął do redakcji w listopadzie 2007 r.

¹ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2009 jako część projektu badawczego nr N N112 0424 33 zgodnie z Decyzją Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego Nr 0424/B/H03/2007/33.

mają związek z siłą poszczególnych relacji oraz zależą od ich konfiguracji (stopnia zamknięcia sieci), więc w moim ujęciu ich analiza ściśle wiąże się z analizą samych sieci relacji społecznych. Z drugiej strony, rozszerzenie definicji o normy łączy dwa nurty badań nad kapitałem społecznym: wyrastający z teorii sieciowej [Burt, 1992], [Lin, 2001] i tradycję związaną z badaniem norm, zaufania a także społeczeństwa obywatelskiego i „civic virtues” [Knack & Keefer, 1997], [Fukuyama, 1995 i 2000], [Putnam, 1993 i 2000].

W literaturze można znaleźć odpowiedniki wspomnianych nurtów badań nad kapitałem społecznym w kontekście korporacyjnym, są to odpowiednio: badania wykorzystujące analizę sieciową (np. [Sparrowe, Liden, Wayne & Kramer, 2001], [Oh, Chung & Labianca, 2004], [Gargiulo & Benassi, 2000], [Moran, 2005]), opracowania zwracające uwagę na rolę podzielanych norm społecznych i zaufania (np. [Leana & Van Buren, 1999], [Nahapiet & Ghoshal, 1998] – wymiar relacyjny) a także literatura poświęcona „organizational citizenship behavior” będącego odpowiednikiem „zaangażowania obywatelskiego” na poziomie firmy (np. [Podsakoff & MacKenzie, 1997], [Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002], [Dyne, Graham & Dienesch Ric, 1994], [Koys, 2001]). Ostatni wymieniony nurt badawczy nie używa do określenia swojego obszaru zainteresowań terminu kapitału społecznego, ale zajmuje się bardzo bliską tematyką, a dokładniej zachowaniami pracowników nie wynikającymi z obowiązków służbowych a z poczucia przynależności do organizacji, takimi jak posłuszeństwo wobec reguł, lojalność oraz uczestnictwo (zaangażowanie, występowanie z inicjatywą), a także zachowania altruistyczne – pomaganie innym pracownikom. W niniejszym opracowaniu podjęta jest próba syntezy różnych nurtów badawczych, ważna zarówno dla rozwoju teorii kapitału społecznego, jak i w szczególności prób wyjaśnienia za pomocą kapitału społecznego wewnętrznych czynników efektywności firmy.

Kapitał społeczny może być badany na różnych poziomach analizy i związane z tym są różne jego aspekty. Na poziomie mikro badana jest jednostka zaangażowana w relacje społeczne i jej indywidualne korzyści z uczestnictwa w sieciach relacji społecznych (np. wykorzystanie relacji społecznych w poszukiwaniu pracy – [Granovetter, 1973], pozytywny wpływ kapitału społecznego na wcześniejsze uzyskiwanie awansu przez menedżerów – [Burt, 1997]). Na poziomie mezo jednostką analizy staje się grupa, kapitał społeczny zyskuje charakter dobra kolektywnego, z którego cała grupa czerpie korzyści (Bourdieu, Coleman). Kapitał społeczny może być również rozpatrywany na poziomie makro w odniesieniu do całych społeczeństw, które korzystają z kapitału społecznego jako dobra publicznego (Putnam, Fukuyama). Dla rozwoju teorii kapitału społecznego istotne są zależności pomiędzy kapitałem społecznym jednostek, grup i szerszych zbiorowości, jednak przejścia pomiędzy poziomem mikro, mezo i makro nie są proste i budzą dużo kontrowersji (por. dyskusja [Łopaciuk-Goncaryk, 2007]).

Powyżej zaproponowana definicja kapitału społecznego korporacji łączy poziom analizy mikro i mezo. Odnosi się do obserwacji na poziomie jednostek zaangażowanych w relacje społeczne – indywidualnych pracowników i ich

relacji społecznych w obrębie korporacji (poziom mikro). Jednocześnie korzyści z kapitału społecznego rozpatrywane są na poziomie grupowym a nie indywidualnym – przedmiotem analizy nie są korzyści indywidualnych pracowników, ale całej firmy. Bezpośrednie korzyści, jakie odnosi firma z występowania relacji społecznych pomiędzy indywidualnymi pracownikami, proponuję mierzyć efektywnością pracowników.

Należy zwrócić uwagę, że przedstawiona powyżej definicja kapitału społecznego korporacji zawęża możliwą problematykę do relacji wewnątrz firmy (a więc nie dotyczy zewnętrznych relacji pracowników np. z klientami, dostawcami, podobną perspektywę ujmują [Nahapiet & Ghoshal, 1998] i [Leana & Van Buren, 1999]). Poza analizą pozostawione zostają również relacje pomiędzy różnymi firmami, którym poświęcony jest w literaturze osobny, szeroki nurt badawczy (np. [Uzzi, 1997], [Leenders, Gabbay & Fiegenbaum, 2001]). W definicji kapitału społecznego korporacji jest mowa o relacjach społecznych, oznaczają one relacje o charakterze nieformalnym, a więc nie wynikające bezpośrednio z obowiązków służbowych i umów zawieranych formalnie.

Znaczenie kapitału społecznego w kontekście firmy

Głównym powodem zainteresowania ekonomistów kapitałem społecznym jest jego wpływ na efektywność. Znaczenie kapitału społecznego w kontekście firmy łączy się więc przede wszystkim z korzyściami związanymi z efektywnością, jakie firma może za jego pośrednictwem uzyskać.

Obecny stan badań nad firmami dostarcza kilku ważnych argumentów dla wykorzystania teorii kapitału społecznego w celu uzupełnienia teorii firmy.

Pierwszy powód znaczenia teorii kapitału społecznego wypływa z zainteresowania elementami społecznymi jako odpowiedzią na pytanie o sens istnienia firm. Pytanie to pojawiło się w słynnym artykule Coase'a [1937], a badacze związani z nową ekonomią instytucjonalną starają się odpowiedzieć na nie wykorzystując kategorię kosztów transakcyjnych, które są obniżane dzięki istnieniu firm. Pojawiają się także inne odpowiedzi bliżej związane z elementami społecznymi, często cytowani Kogut, Zander [1996] proponują postrzegać firmę jako jednostkę, w której wspólna społeczna identyfikacja służy koordynacji, komunikacji i uczeniu się. Według Osterloh, Frey & Frost [2001] firmy mają przewagę nad rynkiem, bo mają wpływ na wewnętrzną motywację pracowników, skłaniającą do współpracy ze względu na normy społeczne bądź satysfakcję.

Kolejny powód wynika z teorii przewagi konkurencyjnej opartej na zasobach, które są wartościowe, rzadkie i trudne do imitacji [Barney, 1991]. Według tej teorii firmy mogą uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną na rynku dzięki unikalnej konstelacji zasobów fizycznych, ludzkich i organizacyjnych, które nie tylko są korzystne dla firmy w zwiększaniu jej efektywności, ale również są trudne do uzyskania przez konkurencję. Kapitał społeczny korporacji należy do unikalnych zasobów i wspierając pozostałe rodzaje kapitału, którymi dysponuje firma, może być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Co więcej, zaobserwować można rosnące zainteresowanie kapitałem intelektualnym firmy – „intangible assets” (np. znane badania Edvinsson & Malone [1997]). Ostatnio kapitał intelektualny firmy dzieli się na kapitał ludzki, organizacyjny i społeczny [Reed, Lubatkin & Srinivasan, 2006]. W tej klasyfikacji kapitał ludzki obejmuje pracowników, ich wiedzę i umiejętności, kapitał organizacyjny – systemy informacyjne, strukturę, procesy i procedury oraz kulturę organizacyjną a kapitał społeczny – relacje społeczne wewnątrz i na zewnątrz firmy. Reed, Lubatkin & Srinivasan [2006] dzielą kapitał społeczny na wewnętrzny (któremu poświęcone jest niniejsze opracowanie) i zewnętrzny, przyznając że kapitał społeczny wewnętrzny jest dużo mniej zbadany i dopiero ostatnio zaczęły pojawiać się poświęcone mu badania.

Dwa typy kapitału społecznego

Analizując literaturę poświęconą kapitałowi społecznemu, można zaobserwować, że istnieją dwa typy kapitału społecznego. Według Lin [2001] różnice biorą się z dwóch różnych celów jednostek mobilizujących kapitał społeczny:

- „expressive” – motywacja związana z utrzymaniem i ochroną dotychczasowych zasobów,
- „instrumental” – motywacja związana z poszukiwaniem i zdobywaniem nowych zasobów.

Przykładem mobilizacji kapitału społecznego służącego pierwszemu z tych dwóch celów jest przeprowadzka matki w celu zamieszkania w bardziej spójnej społeczności dla zapewnienia większego bezpieczeństwa dzieciom (za [Lin, 2001]), przykładem mobilizacji kapitału społecznego służącego drugiemu celowi jest wykorzystanie kontaktów ze znajomymi w celu zdobycia lepszej pracy (za Lin, 2001). Według Lina w przypadku realizacji pierwszego z wymienionych celów lepiej sprawdzają się relacje z jednostkami podobnymi do nas („homophilious”) – łatwiejsze do nawiązania i łączące się z zaangażowaniem emocjonalnym, w przypadku realizacji drugiego celu więcej korzyści przynoszą relacje z jednostkami różniącymi się od nas („heterophilious”) – będącymi w posiadaniu różnych od naszych zasobów (np. informacji).

Te dwa typy kapitału społecznego pojawiają się w badaniach nad kapitałem społecznym pod różnymi nazwami i w różnych ujęciach. Pierwszy typ można znaleźć u Colemana [1990], który zwraca uwagę na korzystną rolę, jaką odgrywają relacje zamknięte („closure”) w tworzeniu norm wzajemności i sankcji służących egzekwowaniu tych norm. Dla kontrastu, Burt [1992] zwraca uwagę na korzyści płynące z występowania dziur strukturalnych („structural holes”) dla jednostek będących łącznikami pomiędzy niepowiązanymi inaczej ze sobą grupami, podobnie Granovetter [1973] postuluje wyższość słabych więzi („weak ties”) nad silnymi – w obu przypadkach jest mowa o kapitale społecznym służącym zdobywaniu nowych zasobów.

Adler & Kwon [2002], podsumowując badania nad kapitałem społecznym, rozróżniają dwie perspektywy badawcze: kapitał społeczny wewnętrzny – zawarty w wewnętrznej strukturze jakiejś zbiorowości i tworzący jej spójność

oraz pomagający osiągać zbiorowe cele; a także kapitał społeczny zewnętrzny – podejście koncentrujące się na kapitale społecznym jako zasobie ulokowanym w zewnętrznych kontaktach jednostki bądź grupy zwiększającym konkurencyjność na rynku.

Dla opisanych powyżej dwóch typów kapitału społecznego proponuję przyjąć spopularyzowane przez Putnama nazwy: kapitał społeczny „bonding” (*wiążący*) – jednoczący w ramach grupy oraz kapitał społeczny „bridging” (*łączący*) – umożliwiający współpracę na zewnątrz grupy; ze względu na intuicyjną czytelność tych terminów. Łatwo również przenieść tą typologię na poziom korporacji, przyjmując, że kapitał społeczny typu *bonding* odnosi się do relacji wewnątrz zespołu pracowników, a kapitał społeczny typu *bridging* do relacji wychodzących poza grupę najbliższych współpracowników i łączących członków różnych zespołów. Tę samą ideę niesie podział przyjęty przez Oh, Labianca & Chung [2006] na kapitał społeczny typu „closure” i „bridging”, które są składnikami stworzonego przez tych autorów wielowymiarowego modelu grupowego kapitału społecznego stworzonego z myślą o organizacjach biznesowych.

Oddziaływanie kapitału społecznego typu *bonding* na efektywność firmy

Kapitał społeczny typu *bonding* zwiększa efektywność pracowników poprzez wpływ na motywację i zaangażowanie. Tworzy solidarność grupową oraz sprzyja dzieleniu się wiedzą (np. [Adler & Kwon, 2002]). Dzięki występowaniu tego kapitału w zespole, pracownicy będą sobie pomagać, współpracować, dobrze się ze sobą komunikować, identyfikować się z celami grupy oraz odczuwać lojalność wobec grupy. W wyniku tego typu kapitału społecznego mają szansę wytworzyć się w zespole normy społeczne, np. norma wzajemności, a także związane z nimi sankcje społeczne, np. presja grupowa, kary dla gapowiczów, groźba odrzucenia przez grupę (por. [Coleman, 1990]). Dodatkowo, według Oh, Chung & Labianca [2004] silne więzi w grupie zmniejszają prawdopodobieństwo oportunistów, zmniejszają koszty transakcyjne oraz dostarczają pracownikom wzajemnego emocjonalnego wsparcia, szczególnie ważnego dla efektywności pracowników w momentach kryzysowych. Właśnie ten typ kapitału społecznego mają na myśli w swojej książce Cohen & Prusak [2001], widząc w relacjach opartych na zaufaniu przede wszystkim źródło satysfakcji pracowników – łączące je z zaspokajaniem potrzeby przynależności i identyfikacji oraz zdobywaniem uwagi i uznania (s. 7). Wśród różnych, wspomnianych wyżej, korzyści z tego typu kapitału społecznego, autorzy ci wymieniają również zmniejszenie rotacji wśród pracowników i związaną z tym oszczędność na kosztach rekrutacji i szkoleń.

Korporacja może czerpać korzyści z kapitału społecznego typu *bonding*, jeśli „grupa” będzie utworzona jako „część firmy” a nie „kontra firma”. Jedną z metod osiągnięcia tego celu jest zapewnienie, by formalny lider zespołu był częścią grupy związanej kapitałem społecznym, tzn. aby formalny lider był albo jednocześnie liderem nieformalnym, albo był związany silnymi więziami

opartymi na wzajemności z liderem nieformalnym [Oh, Labianca & Chung, 2006].

W literaturze można znaleźć wiele argumentów dotyczących korzystnego wpływu tego typu kapitału społecznego na funkcjonowanie firm. Nahapiet & Ghoshal [1998] pokazują jak różne typy kapitału społecznego, w tym kapitał społeczny relacyjny związany z zaufaniem, normami społecznymi, obligacjami i wzajemnymi oczekiwaniami oraz identyfikacją, wspierają przepływ wiedzy i tworzenie nowego kapitału intelektualnego. Według Ouchi [1980]² organizacje przypominające klany, w których są podzielane silne normy, czerpią korzyści z niższych kosztów monitorowania i większego zaangażowania ich członków. Sparrowe, Liden, Wayne & Kramer [2001] w badaniu nad wpływem relacji społecznych wewnątrz zespołów na efektywność indywidualną i zespołową, wykazali, że negatywne relacje pomiędzy członkami zespołów obniżają ich efektywność zespołową, zaś pracownicy o największej ilości pozytywnych relacji z innymi członkami zespołu okazali się najbardziej efektywni zarówno w wykonywaniu własnych obowiązków, jak i wspieraniu innych członków zespołu. Nie udało im się uzyskać potwierdzenia dla hipotezy, że grupy w których istnieje więcej pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami są bardziej efektywne. Badania w firmie prawniczej [Lazega, 1999] pokazały znaczenie struktury społecznej w ograniczaniu „jazdy na gapę” i oportunistów pracowników, gęste sieci współpracy, doradztwa i przyjaźni miały w wielu przypadkach pozytywny wpływ na zaangażowanie prawników i zwiększały w ten sposób ich produktywność.

Opierając się na analizie literatury, proponuję przyjąć, że o jakości tego typu kapitału społecznego w korporacji świadczą dobre relacje pomiędzy członkami zespołu, dobre relacje pracowników z przełożonym, normy wzajemności, lojalności oraz tzw. *team spirit* i identyfikacja pracowników z zespołem. Właśnie ten typ kapitału społecznego korporacji można odnaleźć w koncepcji kapitału społecznego organizacji Leana & Van Buren [1999], którzy zwracali uwagę na znaczenie „orientacji na zbiorowy cel i podzielanego zaufania”.

Należy zwrócić uwagę, że kapitał społeczny typu *bonding* jest bardzo kontrowersyjnym typem kapitału społecznego, ponieważ w literaturze jest wiele przykładów związanych z nim zarówno korzyści, jak i efektów negatywnych – tzw. ciemnej strony kapitału społecznego, kapitał społeczny typu *bonding* jest uznawany za kapitał drugiej kategorii [Putnam, 2000]. Do tego typu kapitału społecznego odnosi się powiedzenie „ties that bind (...) blind” (relacje, które wiążą, oślepiają, za: [Adler & Kwon, 2002 s. 30]).

Kapitał społeczny typu *bonding* korzystny w początkowym okresie, może stać się później obciążeniem. Według Gargiulo & Benassi [1999] silne więzi, które mogą mieć duże znaczenie na początku kariery menedżera, stają się dla niego ograniczeniem w późniejszych etapach kariery, gdyż utrudniają nawiązywanie nowych znajomości, korzystniejszych w obliczu zmieniających się zadań; co ma negatywny wpływ na jego efektywność. Ogólnie zobowiązania wynikające z kapitału społecznego *bonding* zakłócają działanie mechanizmów wolnorynkowych,

² Za: [Adler & Kwon, 2002, s. 30].

więc mogą mieć negatywny wpływ na konkurencyjność i przedsiębiorczość³. Silny kapitał społeczny typu *bonding* może obniżać innowacyjność i utrudniać zmiany [Leana & Van Buren, 1999]. Badania Gargiulo & Benassi [2000] we włoskim oddziale międzynarodowej korporacji produkującej komputery wykazały, że menedżerowie należący do spójnych sieci powiązanych silnymi relacjami, mają trudności z zaadaptowaniem tych sieci w sytuacji zmiany spowodowanej nowymi zadaniami. Według Gargiulo & Benassi [2000] tego typu sieci zapewniają bezpieczeństwo współpracy, ale kosztem elastyczności działania.

Oh, Chung & Labianca [2004], biorąc pod uwagę zarówno przykłady korzystnego, jak i negatywnego wpływu kapitału społecznego typu *bonding* (w ich terminologii: „group closure”) na efektywność grupową, zaproponowali hipotezę, że relacja pomiędzy tym typem kapitału społecznego a efektywnością grupową ma kształt odwróconej litery „U” i osiąga maksimum przy średnim poziomie zamknięcia relacji. Następnie hipoteza ta została poparta wynikami badania empirycznego przeprowadzonego w jedenastu firmach w Korei.

Oddziaływanie kapitału społecznego typu *bridging* na efektywność firmy

Kapitał społeczny typu *bridging* zwiększa efektywność pracowników poprzez wpływ na dostęp do informacji i pomocy. Ten typ kapitału społecznego łączy pracowników różnych zespołów, działów, oddziałów zajmujących te same bądź różne stanowiska w hierarchii. Sprzyja zdobywaniu nowej wiedzy i wywieraniu wpływu – to ostatnie szczególnie, jeśli jest powiązany z relacjami z jednostkami postawionymi wysoko w hierarchii firmy [Lin, 2001], [Adler & Kwon, 2002]. Pozwala on pracownikom wychodzić poza grupę w poszukiwaniu nowych zasobów, dzięki niemu pracownicy mają dostęp do wiedzy, informacji, pomocy, rady, których mogą użyć na korzyść firmy, jeśli będą do tego odpowiednio zmotywowani.

Motywacja, w wyniku której kapitał społeczny typu *bridging* przynosi korzyści firmie a nie tylko indywidualnym pracownikom, może wynikać z różnych źródeł. Motywacja ta może być zapewniona odpowiednim kontraktem formalnym pomiędzy pracownikiem a pracodawcą (problemami ze stworzeniem optymalnego kontraktu zajmuje się teoria agencji), do pewnego stopnia może być wewnętrzna i wynikać z cech indywidualnych, a także wynikać z poczucia przynależności do grupy, satysfakcji, norm i presji społecznych (więcej na ten temat w [Osterloh, Frey & Frost, 2001]).

W literaturze można znaleźć wiele argumentów dotyczących korzystnego wpływu tego typu kapitału społecznego na funkcjonowanie firmy. Nahapiet & Ghoshal [1998] analizują, w jaki sposób kapitał społeczny w wymiarze strukturalnym, związany z sieciami społecznymi służącymi jako kanały informacyjne oraz ich optymalną dla przepływu informacji konfiguracją, wspiera

³ Więcej o możliwości negatywnego wpływu kapitału społecznego na przedsiębiorczość [Portes, 1998], za [Adler & Kwon, 2002].

tworzenie nowego kapitału intelektualnego. Tsai & Ghoshal [1998], korzystając z danych uzyskanych w dużej międzynarodowej korporacji elektronicznej, pokazali pozytywny wpływ interakcji społecznych pomiędzy oddziałami korporacji na wymianę zasobów pomiędzy tymi oddziałami i liczbę tworzonych w nich innowacji. Oh, Chung & Labianca [2004] dostarczyli empirycznego poparcia hipotezie o pozytywnym wpływie relacji typu *bridging* na efektywność zespołów. W szczególności wykazali, że kontakty zewnętrzne członków zespołów z liderami z innych zespołów mają pozytywny wpływ na efektywność badanych grup, choć nie udało im się uzyskać potwierdzenia dla hipotezy, że bardziej zróżnicowane kontakty z innymi grupami zwiększają efektywność badanych grup.

Opierając się na analizie literatury, proponuję przyjąć, że o jakości tego typu kapitału społecznego w korporacji świadczą: ilość relacji, różnorodność relacji, dostęp do wyższych pozycji w hierarchii, występowanie relacji łączących „dziury strukturalne” oraz siła relacji.

Trzy pierwsze z nich zapożyczyłam od Lina [2001], który proponuje mierzyć kapitał społeczny trzema wskaźnikami: „extensity” – liczba wymienionych kontaktów przez badaną jednostkę, „upper reachability” – najwyższa pozycja w hierarchii wśród wymienionych kontaktów, „range” – różnica pomiędzy najwyższą i najniższą pozycją w hierarchii wśród wymienionych kontaktów. W przypadku różnorodności kontaktów proponuję brać pod uwagę nie tylko różnice w pozycjach w hierarchii, ale także różnorodność kontaktów zajmujących podobne pozycje w hierarchii (kontakty z wielu różnych działów i oddziałów firmy).

Czwarty wskaźnik – występowanie relacji łączących „dziury strukturalne” – pokazuje do jakiego stopnia poszczególne relacje pomiędzy różnymi zespołami są niepowtarzalne („nonredundant”), tzn. istnieje tylko jeden łącznik pomiędzy inaczej niepołączonymi grupami. Wskaźnik ten wynika z postulatów teoretycznych Burta [1992] i Granovettera [1973] i według nich opisuje najważniejszą cechę struktury społecznej odpowiedzialną za osiągnięcie przez jednostki korzyści z utrzymywania relacji społecznych.

W literaturze panuje zgoda, że te cztery aspekty kapitału społecznego *bridging* są potencjalnym źródłem korzyści w efektywności. Kontrowersyjny jest ostatni zaproponowany wskaźnik kapitału społecznego *bridging* – siła relacji. Z jednej strony panuje wspomniana już wcześniej silna tradycja dotycząca znaczenia słabych więzi⁴ podkreślająca, że silniejsze więzi są kosztowniejsze do utrzymania, mogą zwalniać wykonywanie zadań oraz utrudniać adaptację do zmian, a z drugiej strony im silniejsze więzi pomiędzy członkami różnych grup, tym łatwiejsze zdobywanie informacji poufnych i wiedzy nieskodyfikowanej – „tacit knowledge” (por. dyskusja w [Adler & Kwon, 2002]). Pojawia się również argument, że w momencie, gdy relacja ma charakter *bridging* – czyli łączy inaczej niepowiązane grupy dając dostęp do cennego źródła informa-

⁴ Według argumentacji Granovettera [1973], tylko słabe więzi mogą być niepowtarzalnymi łącznikami pomiędzy odrębnymi grupami, silne więzi prowadzą bowiem do wytworzenia struktury, w której wcześniej nie powiązane ze sobą jednostki wchodzą ze sobą w bezpośrednie relacje dzięki bliskim relacjom z osobą pośredniczącą między odrębnymi wcześniej grupami.

cji, zwiększanie siły tej relacji zwiększa transfer zasobów szczególnie w przypadku złożonej i trudnej do skodyfikowania wiedzy (za [Moran, 2005, s. 1135]). Podsumowując, kierunek wpływu siły relacji łączących członków różnych zespołów na ich efektywność jest obecnie nie przesądzony i wymaga dalszych badań.

Wpływ kontekstu

W badaniach nad kapitałem społecznym przewija się teza, że wpływ kapitału społecznego na efektywność zależy od kontekstu, a różne typy kapitału społecznego służą różnym zadaniom (np. [Lin, 2001], [Putnam, 2000], [Adler & Kwon, 2002]).

Zależność od kontekstu jest dobrze wyartykułowana w badaniach zajmujących się kapitałem społecznym na zewnątrz firmy. Przykładowo Baker & Obstfeld [1999] wskazują na istnienie dwóch strategii dla firm wchodzących w relacje z innymi firmami: pierwsza z nich wykorzystuje „dziury strukturalne” i pozwala osiągnąć przewagę, jeśli różni partnerzy firmy nie mają ze sobą kontaktów (np. konkurujące firmy nie korzystają z tych samych agencji reklamowych ze względu na konflikt interesów); druga strategia wykorzystuje zamknięcie struktury społecznej, dzielenie się wiedzą i zasobami (np. kontaktowanie ze sobą dostawców mających przewagi na różnych polach, by polepszyć ich produkt). To, która strategia okaże się korzystniejsza, zależy od kontekstu instytucjonalnego, czyli warunków strukturalnych otoczenia (konfiguracji sieci powiązań) oraz warunków kulturowych (obowiązujących w danej kulturze norm i zasad wymiany). Podobnie Leenders, Gabbay & Fiegenbaum [2001] postulują potrzebę dopasowania charakteru międzyorganizacyjnych sieci do firmy i jej środowiska (w tym do rynku, przemysłu i strategii firmy).

Wpływ kontekstu podkreślany jest również w przypadku badań relacji społecznych wewnątrz firmy. Lazega [1999] w przywoływanym wcześniej badaniu wpływu sieci współpracy, doradztwa i przyjaźni i ich konfiguracji na produktywność poszczególnych prawników formułuje postulat warunków, w których indywidualne więzi społeczne są najbardziej produktywne dla firmy: proces produkcji nie jest rutynowy, nie można poddać standaryzacji profesjonalnej ekspertyzy i rady, wewnętrzne koszty transakcyjne stanowią dużą część ogólnych kosztów. Poddana badaniu firma, będąca przykładem organizacji zorientowanej na klienta i opartej na wiedzy, została dobrana ze względu na spełnienie postawionych postulatów. Według Dirks, Shah & Chervany [2001] efektywność zespołu zależy od dopasowania procesów grupowych (praca indywidualna bądź dzielenie się pracą oraz wewnętrzna komunikacja) do występującego zasobu kapitału społecznego *bonding*. Oba typy zespołów – i te połączone silnymi więziami przyjaźni, i te nie połączone, mogą być efektywne, jeśli odpowiednie procesy grupowe zostaną zastosowane, zespoły silnie powiązane relacjami społecznymi korzystają na dzieleniu się pracą i wewnętrznej komunikacji, a tracą jeśli wymagana jest praca indywidualna. Hansen [1999]⁵ pokazał, że w przy-

⁵ Za: [Adler & Kwon, 2002, s. 33].

padku zadań w warunkach niepewności korzystniejsze są gęste i zamknięte relacje sprzyjające się dzieleniu nieskodyfikowaną wiedzą, zaś w przypadku zadań o mniejszym poziomie pewności korzystniejsze są rzadkie sieci z wieloma dziurami strukturalnymi, dające dostęp do bardziej zróżnicowanych źródeł informacji po niższych kosztach. Podsumowując, w literaturze wpływ kontekstu na efektywność relacji społecznych wewnątrz firmy jest uznany za ważny, ale nie jest jeszcze dobrze zbadany.

Wzajemne interakcje pomiędzy „bonding” i „bridging”

W dotychczasowych badaniach empirycznych akcent najczęściej jest położony na jeden z dwóch typów kapitału społecznego *bonding* albo *bridging*. Nawet jeśli zestawione są w jednym badaniu różne rodzaje kapitału społecznego, są one ze sobą porównywane w zakresie przynoszonych przez nich korzyści w danym kontekście i w zależności od niego uzyskiwane są różne odpowiedzi wskazujące na jeden typ kapitału społecznego jako lepszy. Przykładowo Gargiulo & Benassi [1999] wykazali wyższość „dziur strukturalnych” nad zamknięciem relacji ze względu na ich większą elastyczność co przekładało się na efektywność, zaś Lazega [1999] uzasadniał empirycznie wyższość spójnych i gęstych sieci relacji ze względu na ich wpływ na zaangażowanie pracowników, co również przekładało się na efektywność.

Pojawiają się opinie, że obecnie największym wyzwaniem jest badanie wzajemnych związków pomiędzy różnymi typami kapitału społecznego korporacji (np. [Adler & Kwon, 2002]). Istnieją, choć nieliczne, koncepcje teoretyczne pokazujące interakcje pomiędzy dwoma, omawianymi w niniejszym opracowaniu, typami kapitału społecznego. Woolcock [1998] proponuje model kapitału społecznego na poziomie makro w kontekście relacji między społeczeństwem a państwem i rozwoju gospodarczego, który wskazuje na optymalność współwystępowania dwóch różnych rodzajów kapitału społecznego. Z kolei model Oh, Labianca & Chung [2006], odnoszący się do grup istniejących wewnątrz firm, wskazuje na optymalność współwystępowania średniego poziomu kapitału „closure” (*bonding*) i rozległego *bridging*. W koncepcji Nahapiet & Ghoshal [1998] kapitał społeczny strukturalny, relacyjny i kognitywny pojawiają się jako współwystępujące różne wymiary tego samego konstruktów.

Zauważyć należy, że kierunek interakcji pomiędzy kapitałem społecznym typu *bonding* i *bridging* jest problematyczny. Z jednej strony istnieją przesłanki, by traktować oba typy kapitału społecznego jako wzajemnie się wspierające. Kapitał społeczny typu *bridging* oznaczający relacje wychodzące na zewnątrz grupy z definicji przeciwdziała szkodliwemu zamknięciu się grupy (patrz powyższa dyskusja nad ciemną stroną kapitału społecznego typu *bonding*). Równocześnie kapitał społeczny *bonding* może wspierać działanie kapitału społecznego *bridging*. Kapitał typu *bonding* może bowiem sprawić, że pracownicy będą skłonni zaaktywizować dostępne za pośrednictwem ich kapitału społecznego *bridging* zasoby na rzecz firmy. Argumentu tego dostarcza

studium przypadku przeprowadzone przez Newell, Tansley & Huang [2004], które na przykładzie zespołu konsultantów mającego za zadanie stworzenie i wdrożenie systemu IT, pokazuje, że sam kapitał społeczny *bridging* nie starczy, jeśli brakuje kapitału społecznego *bonding* (zespółowi brakuje spójności i możliwości efektywnego integrowania zdobytej na zewnątrz wiedzy). Z drugiej strony w literaturze można znaleźć kontrargumenty dla pozytywnej interakcji pomiędzy tymi dwoma typami kapitału społecznego: kapitał społeczny *bridging*, oznaczający poszukiwanie relacji na zewnątrz grupy, wpływa negatywnie na jej spójność wewnętrzną [Oh, Chung & Labianca, 2004, s. 860], a silny kapitał społeczny *bonding* może tworzyć normy przeciwko utrzymywaniu kontaktów na zewnątrz grupy (tamże, s. 864).

Podsumowanie – wyzwania badawcze i propozycja modelu zależności

Powyżej, na przykładach z dostępnej literatury, opisane zostały dwa typy kapitału społecznego występujące w korporacji. Tablica 1 zawiera podstawowe charakterystyki kapitału społecznego *bonding* i *bridging* oraz ich oddziaływania na efektywność korporacji.

Tablica 1

Kapitał społeczny korporacji: *bonding* i *bridging*

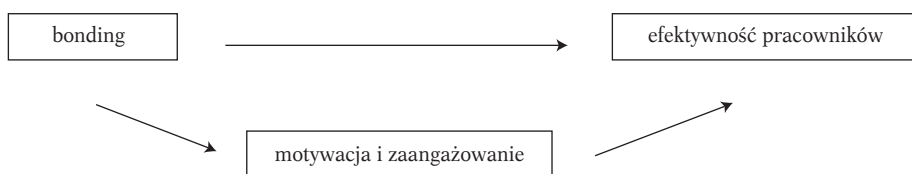
Kapitał społeczny korporacji:	<i>bonding</i>	<i>bridging</i>
relacje	wewnątrz zespołu	pomiędzy członkami różnych zespołów
wskaźniki	dobrze relacje pomiędzy członkami zespołu dobrze relacje pracowników z przełożonym silne normy społeczne (wzajemność, lojalność) „team spirit” identyfikacja	ilość relacji różnorodność relacji dostęp do wyższych pozycji w hierarchii relacje łączące „dziury strukturalne” siła relacji – wskaźnik kontrowersyjny
metody oddziaływania	motywacja, zaangażowanie, wsparcie emocjonalne	dostęp do informacji i pomocy, wywieranie wpływu
wpływ na efektywność	dzielenie się wiedzą, udzielanie pomocy i komunikacja wewnątrz zespołu, satysfakcja pracowników, zmniejszanie oportunistów, kosztów transakcyjnych i rotacji, szybkość i jakość wykonywania zadań wymagających współpracy w zespole	przepływ informacji, innowacje, przepływ i tworzenie się wiedzy w organizacji, współpraca pomiędzy działami, szybkość i jakość wykonywania zadań wymagających wyjścia na zewnątrz zespołu
słabości	brak elastyczności, obniżanie innowacyjności, brak elementu konkurencji pomiędzy pracownikami	wykorzystanie tego kapitału na korzyść firmy wymaga motywacji

Źródło: opracowanie własne

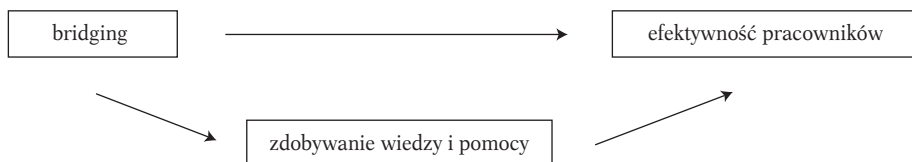
W celu uzupełnienia dotychczasowej literatury poświęconej kapitałowi społecznemu wewnątrz korporacji i próby dokonania jej syntezy, warto pokusić się o zestawienie w jednej analizie kapitału społecznego typu *bonding* i *bridging*. Opierając się na dorobku przytoczonej w niniejszym opracowaniu literatury, uważam, że warto poddać weryfikacji empirycznej przedstawione poniżej hipotezy badawcze (1-5), opisujące propozycję modelu zależności pomiędzy dwoma typami kapitału społecznego korporacji a efektywnością pracowników.

Pierwsze dwie hipotezy mają charakter pomocniczy i są podsumowaniem postulatów teoretycznych dotyczących mechanizmów oddziaływania różnych typów kapitału społecznego na efektywność.

Hipoteza 1.: Kapitał społeczny typu *bonding* (wewnątrz zespołu) zwiększa efektywność pracowników poprzez pozytywny wpływ na motywację i zaangażowanie pracowników.



Hipoteza 2.: Kapitał społeczny typu *bridging* (na zewnątrz zespołu) zwiększa efektywność pracowników poprzez pozytywny wpływ na zdobywanie wiedzy i pomocy spoza grona najbliższych współpracowników.



Tak jak było to sygnalizowane wcześniej, ważnym wyzwaniem badawczym jest zbadanie znaczenia kontekstu dla wpływu kapitału społecznego na efektywność. Ze względu na przyjętą orientację na wewnątrz korporacji i analizę na poziomie indywidualnych pracowników, proponuję następujące hipotezy badawcze dotyczące istnienia moderatora (modyfikatora)⁶ relacji pomiędzy kapitałem społecznym a efektywnością pracowników:

⁶ Moderator (modyfikator) relacji pomiędzy zmienną zależną i niezależną to czynnik, który decyduje o występowaniu danej relacji bądź nie, bądź decyduje o sile tej zależności. Moderator pozwala odpowiedzieć na pytanie, w jakich warunkach dana zależność występuje. Ustalenie moderatorów jest ważne, gdy różne badania empiryczne dostarczają różnych odpowiedzi na pytanie o występowanie relacji pomiędzy zmiennymi, tak jak jest to w przypadku kapitału społecznego i efektywności. Wprowadzenie moderatora do analizy oznacza badanie wpływu interakcji zmiennej niezależnej i zmiennej będącej moderatorem na zmienną zależną. Por. np.: Brzeziński Jerzy [2004], *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hipoteza 3.: Rodzaj wykonywanych zadań ma wpływ na relację pomiędzy kapitałem społecznym typu *bonding* a efektywnością pracowników. Zadania wymagające tego typu kapitału społecznego:

a) **wysiłek pracownika jest trudno obserwowalny**

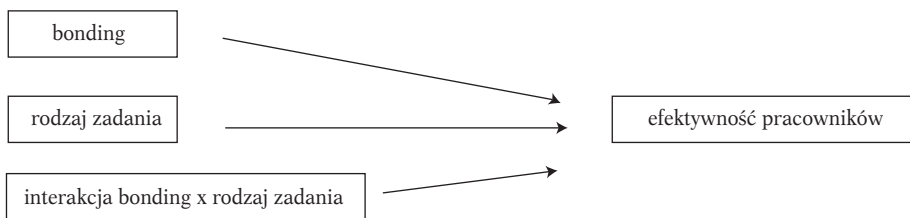
W takiej sytuacji mamy do czynienia z asymetryczną informacją i trudno zapewnić odpowiednią motywację samym kontraktem formalnym, pracownik może mieć więc skłonność do zachowań oportunistycznych, które można ograniczyć dzięki występowaniu kapitału społecznego *bonding*.

b) **zadania są nudne i powtarzalne**

Zgodnie z teoriami związanymi z motywacją, zadania ciekawe dostarczają większej motywacji, w przypadku zadań nudnych i powtarzalnych potrzebne są dodatkowe źródła motywacji.

c) **zadania członków zespołu są współzależne**

W przypadku zadań współzależnych istotna jest dobra współpraca między członkami zespołów, którą ułatwia kapitał społeczny *bonding*.



Hipoteza 4.: Rodzaj wykonywanych zadań ma wpływ na relację pomiędzy kapitałem społecznym typu *bridging* a efektywnością pracowników. Zadania wymagające tego typu kapitału społecznego:

a) **zawierające kontakty na zewnątrz zespołu**

Jeśli zakres obowiązków pracownika zawiera kontakty zewnętrzne, można się spodziewać, że w tych zadaniach pozytywną rolę będzie odgrywał kapitał społeczny typu *bridging* – np. postulat Lina⁷ dotyczący pozycji w firmie szczególnie wymagających kapitału społecznego.

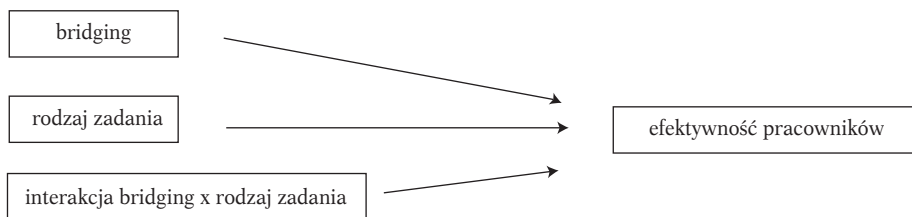
b) **nowe dla pracowników, często się zmieniające oraz skomplikowane i wymagające większej wiedzy niż wiedza członków zespołu**

W cytowanej wcześniej literaturze często pokazywany jest związek między kapitałem społecznym typu *bridging* a zdobywaniem informacji, która ma kluczowe znaczenie w tego typu zadaniach.

c) **twórcze, wymagające innowacyjności**

Liczne badania empiryczne pokazują związek kapitału społecznego łączącego się dobrymi relacjami na zewnątrz grupy z innowacjami (np. przypadek Silicon Valley).

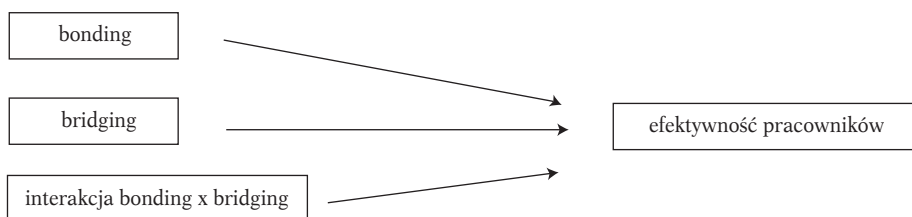
⁷ Lin Nan [2007], *Deploying Social Capital in Organizations in China*, referat przedstawiony podczas konferencji: „Summer School on Social Capital, Corporate Social Responsibility and Sustainable Economic Development” w Trento, będący podsumowaniem badań przeprowadzonych wśród chińskich firm w 2001 roku.



Przyjmując, że rodzaj kapitału społecznego korzystnego dla efektywności pracowników wynika z rodzaju zadania, ważne jest równoczesne kontrolowanie innych zmiennych związanych z kontekstem, w tym kapitału ludzkiego i organizacyjnego oraz otoczenia firmy (patrz wcześniejsza dyskusja o znaczeniu kontekstu dla zrozumienia wpływu kapitału społecznego na efektywność).

Innym bardzo ważnym wyzwaniem badawczym omówionym w niniejszym opracowaniu jest podjęcie próby analizy interakcji pomiędzy kapitałem społecznym typu *bonding* a *bridging*. W związku z tym proponuję kolejną hipotezę badawczą:

Hipoteza 5.: Kapitał społeczny typu *bonding* i *bridging* oddziałują w sposób interaktywny na efektywność pracowników.



Proponuję, że interakcja pomiędzy dwoma typami kapitału społecznego różnie oddziałuje na efektywność pracowników w przypadku różnych ilości każdego z dwóch typów kapitału społecznego i różnych zadań, tak jak przedstawia to tablica 2.

Z tablicy 2 wynika, że bez względu na rodzaj zadań najkorzystniejszy wpływ na efektywność pracowników ma równoczesne występowanie stosunkowo wysokiego poziomu kapitału społecznego typu *bonding* i *bridging* jednocześnie. Oznacza to wymagającą weryfikacji empirycznej, a uzasadnioną poniżej przesłankami teoretycznymi propozycję, że równoczesne występowanie wysokiego kapitału społecznego *bridging* i *bonding* korzystnie wpływa na efektywność pracowników bez względu na rodzaj wykonywanego zadania. W przypadku innym niż równoczesne występowanie wysokiego kapitału społecznego *bridging* i *bonding*, w różnych rodzajach zadań jest inne uszeregowanie kombinacji kapitału społecznego *bonding* i *bridging* względem różnych poziomów efektywności pracowników, co również jest poniżej uzasadnione teoretycznie i również wymaga weryfikacji empirycznej.

Tablica 2

Propozycja modelu zależności pomiędzy kapitałem społecznym typu bonding i bridging a efektywnością pracowników

Efektywność pracowników:	Najlepsze wyniki	Dobre wyniki	Słabsze wyniki	Najgorsze wyniki
Zadania typu A: <ul style="list-style-type: none"> • wysiłek nie obserwowalny • rutynowe • współzależne (wewnątrz zespołu) 	stosunkowo ¹⁰ wysoki kapitał społeczny bonding i bridging	wysoki kapitał społeczny bonding, niski bridging	niski kapitał społeczny bonding i bridging	wysoki kapitał społeczny bridging, niski bonding
Zadania typu B: <ul style="list-style-type: none"> • kontakty na zewnątrz • nowe, trudne • innowacyjne 	stosunkowo wysoki kapitał społeczny bonding i bridging	wysoki kapitał społeczny bridging, niski bonding	niski kapitał społeczny bonding i bridging	wysoki kapitał społeczny bonding, niski bridging

Źródło: opracowanie własne

W zadaniach typu A najważniejszy jest kapitał społeczny typu *bonding*, który pozytywnie wpływa na efektywność pracowników zwiększając ich motywację do pracy i zaangażowanie, zgodnie z hipotezami 1. i 3. Równocześnie, w przypadku zadań typu A, kapitał społeczny *bridging* współwystępujący z kapitałem społecznym *bonding* dodatkowo wspiera pozytywne działanie kapitału społecznego *bonding*. Kapitał społeczny typu *bridging* przeciwdziała bowiem negatywnym skutkom kapitału społecznego typu *bonding*: silne, gęste i zamknięte sieci społeczne, jeśli nie są zrównoważone przez kapitał społeczny typu *bridging*, mogą ograniczać zaangażowanych w nie pracowników i powodować stagnację zespołu, zgodnie z często zauważanymi przez badaczy kapitału społecznego zagrożeniami związanymi z występowaniem zamkniętych na środowisko zewnętrzne grup charakteryzujących się wysokim poziomem kapitału społecznego *bonding*. Z drugiej strony, jeśli w zadaniach typu A brakuje kapitału społecznego typu *bonding*, występowanie kapitału społecznego typu *bridging* może szkodzić, w takim przypadku, z punktu widzenia firmy, lepiej by kapitał społeczny *bridging* również był na niskim poziomie. Dzieje się tak dlatego, że w sytuacji niewystarczającego, niskiego kapitału społecznego *bonding*, łączącego się zgodnie z hipotezą 1. z niską motywacją i zaangażowaniem, kapitał społeczny *bridging* w postaci dobrych relacji na zewnątrz zespołu dodatkowo odciąga od pracy w zespole oraz zmniejsza i tak niską identyfikację z zespołem i motywację, szczególnie ważne w przypadku zadań typu A. Przy wysokim poziomie kapitału społecznego *bonding*, kapitał społeczny *bridging* służy jako „wentyl bezpieczeństwa” chroniący przed nadmiernym zamknięciem się

⁸ „Stosunkowo” wysoki, gdyż inwestycje w różne typy kapitału społecznego są w stosunku do siebie konkurencyjne wymagając nakładu ograniczonego zasobu – czasu, stąd w momencie współwystępowania obu typów kapitału społecznego ich zasoby nie mogą być tak duże, jak w przypadku inwestycji tylko w jeden z nich.

zespołu; przy niskim poziomie kapitału społecznego *bonding* problem ten nie występuje, zaś kapitał społeczny *bridging* w tej sytuacji zmniejsza i tak za niski zasób kapitału społecznego *bonding*.

Podobnie, w zadaniach typu B, najważniejszą rolę odgrywa kapitał społeczny typu *bridging*, który pozytywnie wpływa na efektywność pracowników zwiększając ich dostęp do wiedzy i pomocy, zgodnie z hipotezami 2. i 4. Równocześnie, w przypadku zadań typu B, kapitał społeczny *bonding* współwystępujący z kapitałem społecznym *bridging* wspiera pozytywny wpływ kapitału społecznego *bridging* na efektywność pracowników, dostarczając im motywacji, by chcieli wykorzystać swoje relacje na zewnątrz zespołu dla celów zespołowych, por. [Newell, Tansley & Huang, 2004]. Jeśli w zadaniach typu B brakuje kapitału społecznego typu *bridging*, występowanie kapitału społecznego typu *bonding* może szkodzić, w takim przypadku, z punktu widzenia firmy, lepiej by kapitał społeczny *bonding* również był na niskim poziomie. Dzieje się tak dlatego, że przy niewystarczającym, niskim kapitale społecznym *bridging*, łączącym się z niedostatecznym dostępem do wiedzy i pomocy na zewnątrz zespołu, silne relacje wewnętrzne (*bonding*) hamujące innowacyjność i wychodzenie na zewnątrz zespołu są szczególnie szkodliwe z punktu widzenia firmy w przypadku zadań typu B. Przy wysokim poziomie kapitału społecznego *bridging*, kapitał społeczny *bonding* skłania do wykorzystania relacji zewnętrznych na korzyść pracy zespołu; przy braku wystarczających relacji zewnętrznych (*bridging*), silny kapitał społeczny *bonding* dodatkowo utrudnia ich tworzenie.

Powyżej zaproponowane rozumowanie pozwala na wyjaśnienie, wydawałoby się sprzecznych ze sobą, przedstawionych powyżej przykładów z literatury, wskazujących zarówno na możliwość pozytywnego, jak i negatywnego wpływu różnych typów kapitału społecznego na efektywność. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest obserwacja, że w zależności od kontekstu (rodzaju zadań) są potrzebne różne typy kapitału społecznego. Drugim krokiem jest wzięcie pod uwagę możliwości, że wpływ obu typów kapitału społecznego na efektywność nie jest rozłączny, ale ma charakter interaktywny, tzn. różnie oddziałują na efektywność różne kombinacje obu typów kapitału społecznego. W rezultacie zaproponowana została koncepcja teoretyczna, której zamierzeniem było pogodzenie zaobserwowanych sprzeczności istniejących w literaturze kapitału społecznego.

Niniejsze opracowanie miało na celu nie tylko zestawienie istniejących koncepcji kapitału społecznego wewnątrz firmy, lecz również dokonanie ich syntezy, czego próbą jest przedstawiona powyżej propozycja autorskiego modelu zależności pomiędzy dwoma typami kapitału społecznego korporacji a efektywnością pracowników. Rozpoznane w artykule, na podstawie analizy literatury, wyzwania badawcze wskazują kierunki dalszych badań nad kapitałem społecznym w korporacji, zaś zaproponowane hipotezy mają wartość przede wszystkim jako punkt wyjścia do badań empirycznych. Ważnym kolejnym krokiem jest znalezienie najlepszych metod operacjonalizacji zaproponowanych powyżej wskaźników obu typów kapitału społecznego. Weryfikacja empiryczna zaproponowanego modelu ma szansę dostarczyć istotnych argumentów do dalszej dyskusji nad znaczeniem kapitału społecznego korporacji.

Bibliografia

- Adler P.S., Kwon S., [2002], *Social Capital: prospects for a new concept*, „Academy of Management Review”, Vol. 27, No. 1, s. 17-40.
- Baker W.E., Obstfeld D., [1999], *Social Capital by Design: Structures, Strategies, and Institutional Context*, [w:] *Corporate Social Capital and Liability*, R.Th.A.J. Leenders, S.M. Gabbay, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London.
- Barney J.B., [1991], *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.
- Bolino M.C., Turnley W.H., Bloodgood J.M., [2002], *Citizenship Behavior and the creation of Social Capital in organizations*, „Academy of Management Review”, Vol. 27, No. 4, s. 505-522.
- Bourdieu P., [1986], *The forms of capital*, [w:] *Handbook of Theory of Research for the Sociology of Education*, (red.) J.G. Richardson, Greenwood Press, New York.
- Burt R.S., [1992], *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA and London, England.
- Burt R.S., [1997], *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, No. 2, s. 339-365.
- Coase R.H., [1937], *The nature of the firm*, „Economica”, Vol. 4, No. 16 (November), s. 386-405.
- Cohen D., Prusak L., [2001], *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston.
- Coleman J.S., [1988], *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, Supplement 94, s. 95-120.
- Coleman J.S., [1990], *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge.
- Dirks K.T., Shah P.P., Chervany N., [2001], *The impact of friendship networks on team performance: a theory of equifinality*, „Academy of Management Proceedings”, OB: s. E1-E5.
- Dyne L.V., Graham J.W., Dienesch R.M., [1994], *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 4, s. 765-802.
- Edvinsson L., Malone M.S., [1997], *Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brain Power*, New York, Harper Business (a division of Harper Collins Publishers).
- Fukuyama F., [1995], *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press, New York.
- Fukuyama F., [2000], *Social Capital and Civil Society*, International Monetary Fund Working Paper.
- Gargiulo M., Benassi M., [1999], *The Dark side of Social Capital*, [w:] *Corporate Social Capital and Liability*, R.Th.A.J. Leenders, S.M. Gabbay, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London.
- Gargiulo M., Benassi M., [2000], *Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and the Adaptation of Social Capital*, „Organization Science”, Vol. 11, No. 2 (March-April), s. 183-196.
- Granovetter M., [1973], *The Strength of Weak Ties*, „American Journal of Sociology”, Vol. 78(6), s. 1360-80, w: w: Foundations of Social Capital, red. Elinor Ostrom, T.K. Ahn, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK and Northampton, MA.
- Knack S., Keefer P., [1997], *Does Social Capital have an economic payoff? A cross-country investigation*, „Quarterly Journal of Economics”, s. 1251-88.
- Kogut B., Zander U., [1996], *What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning*, „Organization Science”, Vol. 7, No. 5, s. 502-518.
- Koys D.J., [2001], *The effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: a unit-level, longitudinal study*, „Personnel Psychology”, Vol. 54, s. 101-114.

- Lazega E., [1999], *Generalized Exchange and Economic Performance Social Embeddesness of Labor Contracts in a Corporate Law Partnership*, [w:] *Corporate Social Capital and Liability*, R.Th.A.J. Leenders, S.M. Gabbay, Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London.
- Leana C.R., Van Buren III H.J., [1999], *Organizational Social Capital and Employment Practices*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 3, s. 538-555.
- Leenders R.Th. A.J., Gabbay S.M., Fiegenbaum A., [2001], *Corporate Social Capital and the Strategic Management Paradigm: A Contingency View on Organizational Performance*, research report: <http://irs.ub.rug.nl/ppn/237338637>.
- Lin N., [2001], *A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Łopaciuk-Goncaryk B., [2007], *Kapitał społeczny a instytucje – konceptualizacja i relacje*, „Ekonomia”, (w druku).
- Moran P., [2005], *Structural vs. Relational Embeddedness: Social Capital and Managerial Performance*, „Strategic Managerial Journal”, Vol. 26, s. 1129-1151.
- Nahapiet J., Ghoshal S., [1998], *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 2, s. 242-266.
- Newell S., Tansley C., Huang J., [2004], *Social Capital and Knowledge Integration in an ERP Project Team: The Importance of Bridging AND Bonding*, „British Journal of Management”, Vol. 15, s. S43-S57.
- Oh H., Chung M., Labianca G., [2004], *Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties*, „Academy of Management Journal”, Vol. 47, No. 6, s. 860-875.
- Oh H., Labianca G., Chung M., [2006], *A multilevel model of group social capital*, „Academy of Management Review”, Vol. 31, No. 3, s. 569-582.
- Osterloh M., Frey B.S., Frost J., [2001], *Managing Motivation, Organizations and Governance*, „Journal of Management and Governance”, Vol. 4, No. 3, s. 231-239.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., [1997], *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance A Review and Suggestions for Future Research*, „Human Performance”, Vol. 10, No. 2, s. 133-151.
- Putnam R.D., [1993], *Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton N.J.
- Putnam R.D., [2000], *Bowling alone: The Collapse and the Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York.
- Reed K.K., Lubatkin M., Srinivasan N., [2006], *Proposing and Testing an Intellectual Capital-Based View of the Firm*, „Journal of Management Studies”, Vol. 43, No. 4, s. 867-893.
- Sparrowe R.T., Liden R.C., Wayne S.J., Kramer M.L., [2001], *Social Networks and the Performance of Individuals and Groups*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 44, No. 2, s. 316-325.
- Tsai W., Ghoshal S., [1998], *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks*, „The Academy of Management Review”, Vol. 41, No. 4, s. 464-476.
- Uzzi B., [1997], *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 42, No. 1, s. 35-67.
- Woolcock M., [1998], *Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework*, „Theory and Society”, Vol. 27 (1), s. 151-208, [w:] *Foundations of Social Capital*, red. Elinor Ostrom, T.K. Ahn, Edward Elgar Publishing, Chaltenham, UK and Northampton, MA.

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL CAPITAL ON EMPLOYEE EFFICIENCY

Summary

The paper focuses on corporate social capital and analyzes the mechanisms in which it influences employee efficiency. The author proposes a model to examine the relationship between social capital and employee efficiency.

Łopaciuk-Gonczaryk offers a synthesis of available literature on the subject, with a special emphasis on some of the most controversial problems in this area. The paper describes two types of corporate social capital: bonding capital and bridging capital. They are usually analyzed separately by economists, but Łopaciuk-Gonczaryk looks at them together while examining the influence of social capital on efficiency. She also zeroes in on the interaction between bonding and bridging capital. The theoretical analysis made in the paper should be followed up by empirical research, the author concludes.

Keywords: corporate social capital, bonding, bridging, employee efficiency