

KAZIMIERZ W. KRUPA
Uniwersytet Rzeszowski

Narzędzia otwartej ekonomii – kapitał intelektualny, RTE oraz coaching (zarys wybranych poglądów i wyniki badań¹)

NIEKTÓRE ASPEKTY TBETM OTWARTEJ EKONOMII
(ZARYS WYBRANYCH POGLĄDÓW²)

W USA z inicjatywy 16 federalnych agencji i biur postanowiono wykorzystać akcelerator innowacyjny pracowników oraz rezultaty ich kreatywnej pracy w celu poprawy wskaźnika ekonomicznego rozwoju poszczególnych stanów, szczególnie w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Główne cele przyjętego do realizacji programu to:

- promowanie sustensywnego wzrostu gospodarczego, szczególnie wspomagającego eco-inwestycje we wszystkich regionach i stanach,
- preferowanie nowych form biznesowych, głównie w ramach MSP oraz na obszarach występowania dźwigni lewarowania,
- inteligentne wspomaganie handlowych trendów w ramach federalnych i prywatnych badań,
- rozwój kwalifikacji pracowników przez wyrafinowane treningi, w tym coaching i outplacement oraz wspomaganie rozwoju innowacyjnych ścieżek karier,
- powiększanie eksportu wysokotechnologicznego,
- integracja historycznych uwarunkowań biznesowych i wspólnot w ekonomicznej aktywności np. klastrów (źródło: <http://www.eda.gov/InvestmentsGrants/jobsandinnovationchallenge> oraz *The Jobs and Innovation Accelerator Challenge Prospective Applicant Webinar.pdf*).

¹ Tekst jest rezultatem badań realizowanych w ramach projektów: MNSzW ID 92640 N N115 408840 *Kapitał intelektualny jako akcelerator rozwoju społeczeństwa informacyjnego* oraz VEGA Project 1/0350/10 *Faktory úsloešnosti zavádzania a využivania Business Intelligence v riadení podnikov na Slovensku*.

² Stosunkowo obszerna prezentacja poglądów wielu autorów ma na celu potwierdzenie targetowej roli wybranych narzędzi nowej ekonomii, w tym RTE.

Zdaniem Andrása Gábor'a efekt akceleratora w takich inicjatywach to dodatkowo zarejestrowany rezultat biznesowy zależny od inwestycyjnego poziomu i kreatywności inteligentnych pracowników (potencjał intelektualny pracy) w relacji do delty szybkości zmian PKB. Przeważnie bowiem kreatywny kurs innowacyjnego wzrostu gospodarczego jest finalnym efektem określonego poziomu i stanu nowoczesności inwestycji³ (Sudár, Petó, Gábor 2004, s. 34). Zasadnicze zależności efektu akceleratora generowanego określonym poziomem innowacyjności nakładów i kreatywności personelu mówią o tym, że⁴:

1. Odpowiednio nowoczesna inwestycja ma inspirującą tendencję wieloaspektowych i multi zakresowych zmian wyższą niż wzrost gospodarczy.

2. W przypadku gdy delta wzrostu gospodarczego ma tendencję malejącą to inwestycyjny poziom wzrostu także będzie mała.

3. Określone nakłady na inwestycje mogą spowodować znaczny przyrost PKB. Wówczas przy danym poziomie wzrostu gospodarczego można inwestować mniejszą ilość środków finansowych.

4. Jeżeli zmniejsza się wielkość PKB, poziom nakładów na finansowanie inwestycji może równocześnie spadać bardzo znacząco.

Ogólnie można stwierdzić, iż w polityce gospodarczej dźwignia akceleratora jest poziomem pobudzania inwestycji w proporcji do przyrostu dochodu narodowego. Natomiast

współczynnik akceleratora = wydatki na inwestycje/delta zmian w dochodzie narodowym

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy główną dźwignią lewarowania akceleratora jest kapitał intelektualny oraz skuteczność zarządzania nim (rys. 1). Istotny jest również poziom rozwoju społeczeństwa informacyjnego, szczególnie w relacji do głównych konkurentów (zob. O'Leary 2002; Siegele 2002; Zetie 2003; Zack 2001).

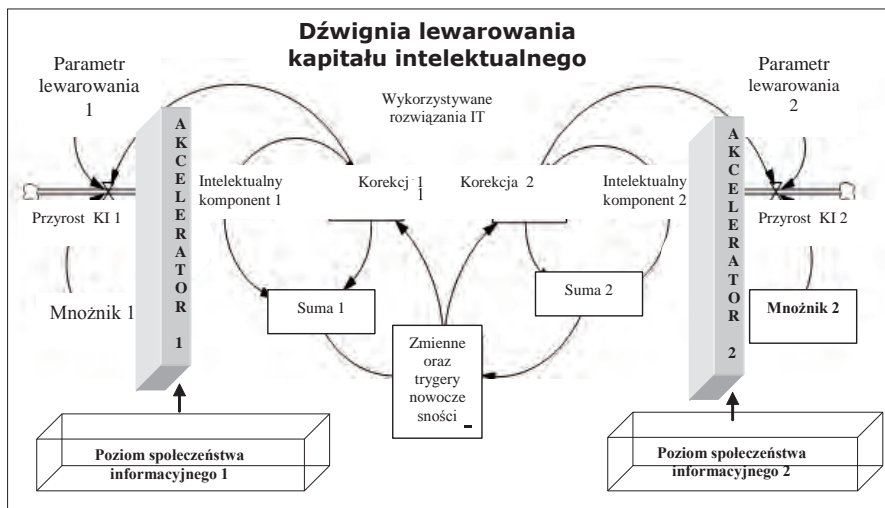
W realiach oddziaływania nowej ekonomii⁵ model społeczeństwa informacyjnego składa się z dziesięciu aplikacyjnych elementów (eEurope 2002, s. 2–4). Można również stwierdzić, iż jest to kompleks, który zawiera:

1. E-biznes, w tym:
 - B2B;
 - B2C.
2. Jakość dostępu do danych (wydatki na przyspieszenie szybkości transmisji i poprawę bezpieczeństwa).
3. Infrastrukturę innowacyjną.
4. Serwis publiczny/administracyjny (poziom obsługi informatycznej społeczeństwa).
5. Serwis indywidualny.
6. Serwis przedsiębiorstw.
7. Dostęp i wykorzystanie korporacyjnych rozwiązań informacyjnych.
8. Indywidualny dostęp i użytkowanie IT np. sieci (przypadek Singapuru).
9. Stawki i taryfy za połączenie i użytkowanie infrastruktury IT.
10. F-biznes i serwisy społecznościowe (rys. 2).

³ Podobne opinie można znaleźć w: Alinean 2002; Alavi, Leidner 2001; Carr 2003; Evans, Wurster 2002; Holsapple 2002; Khosla, Pal 2002; Levitt 2001; Lindorff 2002.

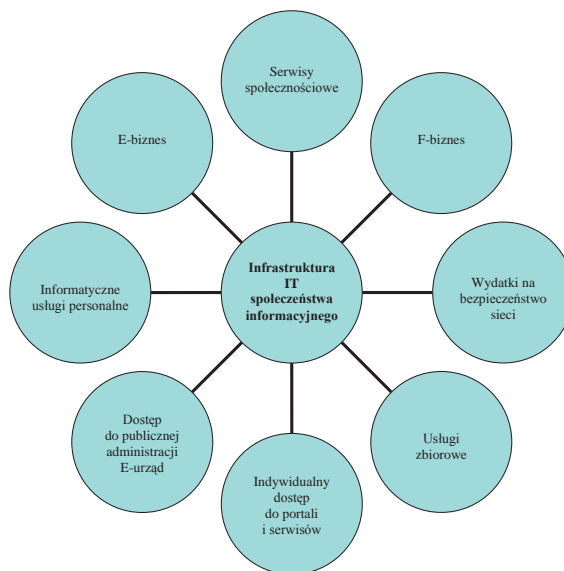
⁴ <http://www.albany.edu/faculty/gpr/PAD724/724Ex06.pdf>

⁵ Więcej w: Krupa 2009.



Rys. 1. Dźwignia lewarowania kapitału intelektualnego w realiach nowej ekonomii

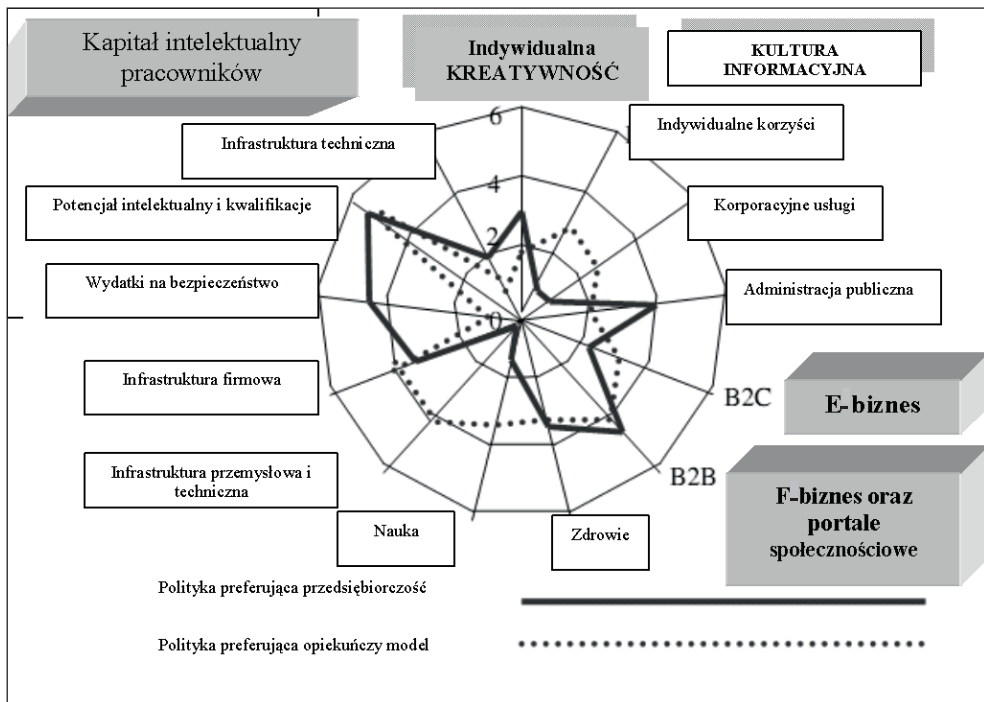
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Współczesny model społeczeństwa informacyjnego

Źródło: opracowanie własne [jak na rysunku]

Zgodnie z koncepcją Erika Sudára, Dávid’a Petó i Andrés’a Gábora z Uniwersytetu Ekonomii i Publicznej Administracji w Budapeszcie można wyróżnić dwa scenariusze polityki gospodarczej państwa w zakresie wspierania inicjowania rozwoju poziomu społeczeństwa informacyjnego. Oba modele są ich zdaniem podejmowane alternatywnie, np. w zależności od występowania zanikającego tempa wzrostu gospodarczego.



Rys. 3. Scenariusze rozwoju gospodarczego a społeczeństwo informacyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie Sudár, Pető, Gábor 2004, s. 208

Pierwszy z nich preferuje siłę indywidualnej przedsiębiorczości, drugi natomiast oparty jest na popieraniu równomiernego rozwoju społecznego i bezpieczeństwa socjalnego. Ich wpływ na siłę poszczególnych elementów zespołu odpowiedzialnego za współczesne społeczeństwo informacyjne przedstawia rysunek 3 (Sudár, Pető, Gábor 2004, s. 208). Jednak, co potwierdzają Peter Drucker i Yuva, kiedy osoby decyzyjne preferują określony model innowacyjnego handlu albo w sytuacji wystąpienia tendencji do zmniejszania się adekwatności realizowanego modelu marketingowego do realnie uzyskiwanej wartości rynkowej korporacji, wówczas należy się liczyć z sytuacją, że w tych okresach poziom satysfakcji akcjonariuszy⁶ może ulegać znacznym zmianom (Drucker 1994; Yuva 2002). Związane jest to szczególnie z rosnącym szybko niebezpieczeństwem utraty rynków lub znacznym zmniejszaniem się ROI (wskaźnika zwrotu nakładów inwestycyjnych). Zawsze wymaga to refleksji oraz ponownego przemyślenia założeń modelu dotychczasowego funkcjonowania biznesu⁷. Do tego zazwyczaj potrzeba nowych paradygmatów informacyjnych i decyzyjnych, które najkrócej można określić nazwą: „doskonała elastyczność i szybkość reakcji wykonawczej”.

⁶ Zobacz również: Koenig, Srikantaiah 2000; Jackson 2001; Murphy 2003; Meyer 2002; Evans, Wurster 2002; Massey, Montoya-Weiss, Holcom 2001; Holsapple, Singh 2001; Hoffman 2002; Lindquist 2003; Levitt 2001; Kraemer 2001.

⁷ Zobacz np. Schrage 2002; Berinato 2002; Anthes, Hoffman 2003; Darrell, Reichheld, Scheffer 2002; Conway 2002; Hernez-Broome, Boyce 2010; Schultze, Leidner 2002.

Potrzebne są również inne kompetencje pracowników i ich otwartość na poprawę poziomu kultury informacyjnej, która wzmocni aplikacyjność IT. Całkowita aplikacyjna użyteczność IT w pełnym kontekście powinna wynikać głównie z kreatywności i rynkowej efektywności innowacji. Oparta powinna być również w stopniu zasadniczym na sile nowego oddziaływania personelu własnego lub zewnętrznego zaangażowanego do określonych rozwiązań np. w ramach outsourcingu. Cały tak zdefiniowany interakcyjny kompleks wykonawczej użyteczności zazwyczaj pozwala na przyrost rezultatów z nowych rozwiązań wykorzystywanej dotychczas technologii cyfrowej oraz nowego modelu biznesowego np. RTE (zob. również: Wolpert 2001; Susarla, Liu, Whinston 2002; Verton 2002; Wei, Piramuthu, Shaw 2002; Zetie 2003).

Model biznesowej realizacji strategii RTE (Real-Time Enterprise) kształtuje funkcjonalne rozwiązania i doprowadza do wyboru ich właściwych wariantów (Malhotra 2010). Sukces kreatywności RTE w pierwszym zakresie poprawia w przedsiębiorstwach skuteczność modelu biznesowego, który prowadzi do opracowania i zaakceptowania kształtu kreatywnego systemu pracy urzędów. RTE stanowi wówczas osnowę dla przyśpieszenia strategicznego dotychczas wykonywania zadań operacyjnych. Porażka modelu RTE natomiast powstaje zazwyczaj z powodu częstych zmian organizacyjnych (chaosu organizacyjnego) i braku wiary w skuteczność nowych propozycji rozwiązań. Efektywny model RTE jest szczególnie widoczny w wirtualnych przedsiębiorstwach typu e-Bay oraz f-Bay lub mocno innowacyjnych obszarach, np. klasy Bangalore (Čarnický 2005, 2008). Wówczas swą skuteczność ten model kreowania biznesu zawdzięcza w większej części funkcjonowaniu w nowym, bardzo zmiennym, lecz z reguły zawsze mocno kreatywnym otoczeniu społecznym i dotyczy głównie procesu efektywnego wykorzystania wiedzy personelu, dostępnych zasileń, trendów w zakupach i sprzedaży (więcej w: Massey, Montoya-Weiss, Holcom 2001; Sawhney 2003; Porter, Miller 1985; O’Leary 2002).

Aktualnie spektakularny sukces biznesowy modelu RTE jest wyraźnie rejestrowany w rozwiązaniach menedżerskich w korporacjach aktywnych na globalnym rynku, np. BWI, SONY, Wal-Mart. Jednak niezależne zmiany w kształcie organizacyjnym biznesu spowodowane przez RTE są obecnie najbardziej widoczne w przedsiębiorstwach spedycyjnych. Dotyczy to głównie stargetowego działania zarządu a także definiowania kreatywnych strategii i procedur wykonawczych. Obserwacja ta prawdopodobnie objaśnia dlaczego niektóre przedsiębiorstwa osiągnęły największe rezultaty w efekcie inwestycji w nowe technologie. Równocześnie często ich rynkowe powodzenie można przypisać również cechom odróżniającym wykorzystywany model handlowy. Zazwyczaj jest on oparty na silnych, wyrafinowanych (inteligentnych) więziach (hard i soft) z klientami i dostawcami, które często wynikają np. z zrealizowanych inwestycji w systemy CRM i SCM. Tak innowacyjne funkcjonowanie można opatrzyć hasłami: kreatywni CXO, kreatywne korporacje, kreatywne przemysły w kreatywnych aglomeracjach (zob. Drobnik, Klasik, Majer i in. 2009, s. 67–90).

Strategiczne i skuteczne zaprojektowanie modelu biznesowego w dobie wyjątkowo silnej globalnej konkurencji, jest zazwyczaj możliwe przy pomocy innowacyjnych technologii, które z reguły mają charakter mocnego akceleratora. Jednak sukces realnego podmiotu ekonomicznego może być jeszcze wyższy jeśli realizacja kreatywnych rozwiązań biznesowych jest zgodna z procedurami zapisanymi w wykonawczych strategiach własnych i partnerów biznesowych. Najbardziej interesujące są inwestycje w innowacyjne technologie oraz personel, które wyzwalają spillovers i goodwill oraz tworzą efekt synergii, tj. generują zdolność

realizacji zadań wg zasady: więcej z mniejszą ilością energii, np. poprzez przyśpieszenie handlowych możliwości własnych i partnerów. Wówczas realizacja przedsięwzięć biznesowych zgodnie z modelem RTE, głównie dzięki silnym więzom z dostawcami i klientami, umożliwia jednocześnie rozproszenie ryzyka inwestowania, a także rozwijanie oraz używanie nowych kreatywnych technologii wspólnie z wszystkimi uczestnikami (współpracownikami) i klientami (Barth 2000, s. 88).

Finalne rozwiązania w modelu RTE wynikają jednak zazwyczaj z realnie dostępnych środków. Z reguły bowiem zmiana wzmocnienia akcentu preferencji w zakresie określonych modeli końcowych technologii wynika raczej z ich pierwotnie zaangażowanych środków niż z oczekiwań końcowych. Przykładowo – duża liczba rozwiązań uwzględniających KM jest uzależniona od wykorzystywanej już technologii np. w zakresie transmisji i przetwarzania informacji, co często okazuje się istotną pułapką, która generuje komplikacje technologii i obróbki danych i zazwyczaj stwarza prawdziwą różnicę w handlowym wykonaniu. Dotychczas w stałych realiach otoczenia stan technologii i długi czas ich wykorzystywania były przyczyną utrzymywania systemów handlowych na tym samym poziomie skuteczności. Obecnie często pojawia się jednak oczywiste pytanie czy jest to odpowiednie postępowanie biorąc pod uwagę strategiczny interes np. głównego inwestora. Generowane odpowiedzi wskazują coraz częściej, iż należy dokonać znaczących zmian, często w pierwszej kolejności w potencjale intelektualnym podmiotu. Powinno je to omawiać z CEO strategicznych inwestorów aby zawsze otrzymać ich akceptację i ewentualnie kolejne wsparcie finansowe. Zazwyczaj błędne jest przyjmowanie nowych lub przystosowywanie starych technologii bez zawarcia kompromisu z gestorami środków inwestycyjnych.

W wariancie gdy technologie są używane do zdalnej automatycznej transmisji danych i informacji, to model decyzyjny RTE zazwyczaj skutecznie wspomaga pokonanie konkurencji. Jednak w przypadku wzrostu tempa i znaczenia siły działań konkurencji, wszystkie własne wybory handlowe należy bardzo szybko i profesjonalnie analizować wykorzystując odpowiednie instrumenty i narzędzia, szczególnie inteligentne. Jest to zazwyczaj warunek konieczny dla skutecznej i pewnej realizacji zadań strategicznych. W przypadkach gdy CEO (new generation of creative) przyspieszają zmianę procesów biznesowych, należy starannie zadbać o to, aby procedury handlowe łączone z nowymi technologiami były dobrze uświadamiane i akceptowane przez pracowników i otoczenie bliższe, bowiem jedynie wówczas mogą powodować większe i skuteczniejsze zmiany w modelu handlowym. Taka strategia postępowania także powinna być „przedyskutowana” z partnerami, szczególnie gdy mamy dużą liczbę silnych konkurentów. Ich wybory w zakresie np. specyficznych technologii często powodują, że okresowo dysponują oni lepszymi praktykami biznesowymi. Potraktowanie rozwiązań konkurencji np. przez pomyłkę jako proste schematy operacyjne może im w konsekwencji zapewnić trwały sukces a nam opóźnienie wykorzystania właściwego akceleratora wiedzy. Okazuje się jednocześnie, iż powolne ale ustabilizowane postępowanie (ewolucyjne zmiany) w dobieraniu, wykluczaniu, odmienianiu, przystosowaniu i łączeniu starych i nowych technologii w służbie realizacji interesu handlowego często jest również wyjątkowo skuteczne. Zależy to głównie od segmentu rynku w którym podmiot jest aktywny biznesowo lub w którym ma status lidera.

Pewna ilość przedsiębiorstw preferuje zbyt dużą zmienność oraz częste wdrażanie nowych technologii i technicznych rozwiązań. Zazwyczaj jednak ich handlowe kwestie są wówczas trudne w utrzymaniu (np. siła brandu), ewentualnie prowadzone błędnie, co może

być powodem niepowodzeń albo nawet bankructwa. Przeciwnie, jeśli trend zmian jest realizowany inteligentnie to uzyskanie pozycji lidera powoduje, że jest możliwość otrzymania renty nowości i pierwszeństwa np. case Apple. Model biznesowy w takiej sytuacji jest w zasadzie ukształtowany również wokół starannie obmyślanych relacji z klientami. Jeżeli traktujemy ich jednocześnie jako współpartnerów biznesowych to ich wartościowe wnioski mogą dać nowy impuls naszej aktywności rynkowej. Wówczas wiedza nasza i naszych partnerów staje się akceleratorem sukcesów rynkowych, bowiem można w takich realiach ekonomicznych przyjąć założenie, że nasz kapitał intelektualny jest powiększony w pewnym zakresie o zasoby wiedzy którymi dysponują współpartnerzy, co jest wyjątkowo pożądaną sytuacją (zob. także: Hopper 1990; Sterman 2000; Tsui 2002; Kirkpatrick 2003; Hapgood 2003; Greenemeier 2003; Brynjolfsson, Hitt 1996).

COACHING JAKO INTERAKTYWNY PROCES POPRAWY KREATYWNOŚCI PERSONELU – WYNIKI EMPIRYCZNYCH BADAŃ

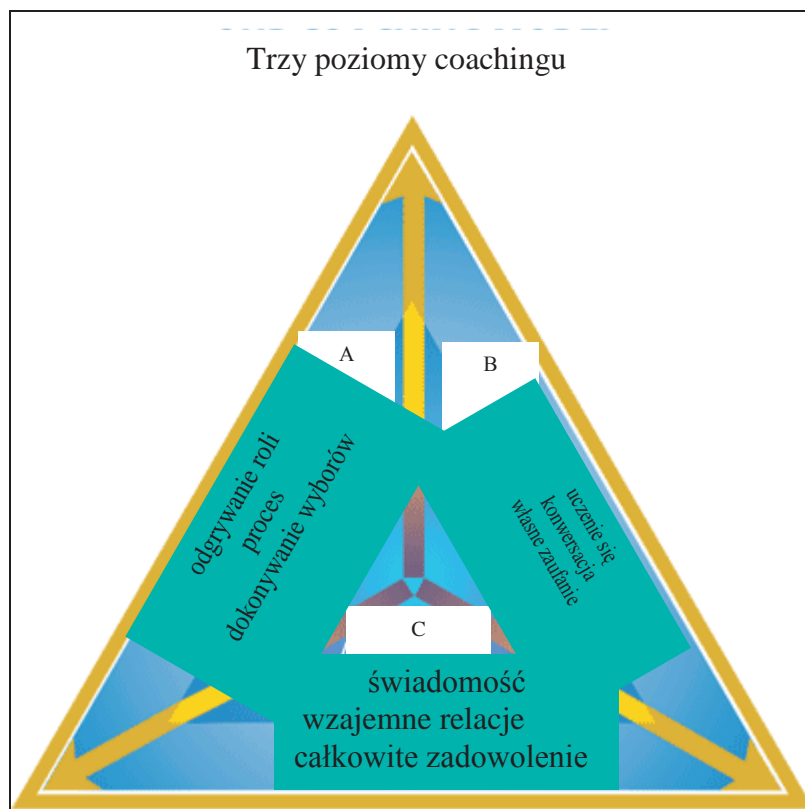
Obecna sytuacja w licznych światowych firmach to zbyt wiele zarządzania, a zdecydowanie zbyt mało widocznego i porywającego innych przywództwa⁸. Micki Holliday w obszernej monografii *Coaching, Mentoring, and Managing: Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems and Build Winning Teams* mówi: „starajmy się zatem wzbogacać nasze umiejętności kierownicze zdolnościami i postawami prawdziwego lidera kreatywnego kapitału intelektualnego” (Holliday 2001)⁹. Natomiast Josh Bersin proponuje: „bądźmy nie tylko menedżerami, dobrymi rzemieślnikami, bądźmy głównie przywódcami i liderami” (<https://profnet.prnewswire.com/Subscriber/ExpertProfile.aspx?ei=82304>).

Termin coach był pierwszy raz użyty w 1500 roku na Węgrzech i dotyczył kierowania środkiem lokomocji w małym mieście Kócs. W roku 1850 używano określenia coach w angielskich uniwersytetach zwracając się do osoby, która pomagała studentom w przygotowaniach do egzaminu. W latach następnych koncepcja coachingu rozwijała się. W konsekwencji zdobytego doświadczenia można było definiować wnioski i postulaty w zakresie doskonalenia jej rozwiązań. A. Mahler w 1964 roku wyodrębnił trudności w uzyskaniu satysfakcjonującej efektywności organizacji gospodarczych, które wykorzystywały w zarządzaniu coaching (zob. także: Skiffington, Zeus 2002).

Sekwencja motywowania w coachingu według Alana H. Monero to głównie wiązka zindywidualizowanych narzędzi inspirowania strategicznych pracowników podmiotu gospodarczego (więcej w: http://changingminds.org/techniques/general/overall/monroe_sequence.htm). Według Adler International Learning model coachingu składa się z trzech poziomów, które zawierają po trzy węzłowe moduły wzajemnie na siebie oddziałujące i tworzące zazwyczaj efekt synergii (rys. 4). Poziom A zawiera elementy: odgrywanie roli, proces, dokonywanie wyborów. Poziom B posiada determinanty o nazwie: uczenie się, konwersacja, własne zaufanie. Poziom C to: świadomość, wzajemne relacje, całkowite zadowolenie (www.adler-learning.com/about_us/approach.php).

⁸ Zobacz także: Fournies 2007 oraz Grover, Davenport 2001.

⁹ Zobacz także: Bersin 2001.



Rys. 4. Model coachingu wg Adler International Learning

Źródło: www.adlerlearning.com/about_us/approach.php

Obecnie coraz częściej wybrane procedury coachingu wykorzystuje się w wielu dziedzinach aktywności zorganizowanej. Zazwyczaj wyróżniamy sześć rodzajów wykonawczych coachingu:

- biznesowy,
- rezultatowy,
- życiowy (personalny),
- realizacyjny,
- sportowy,
- pracowniczy.

Coaching pracowniczy jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym pracownikom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa swojego rozwoju i polepszeniu efektów ich działania. Dzięki coachingowi strategiczni pracownicy:

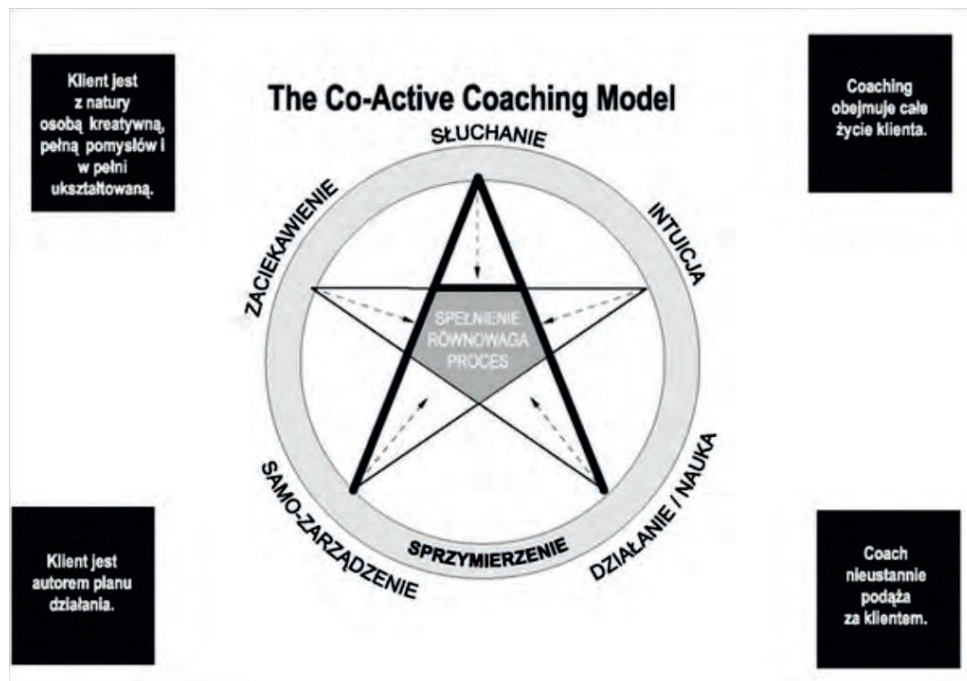
- ustalają bardziej precyzyjne cele,
- skuteczniej optymalizują swoje działania,
- szybciej podejmują trafniejsze decyzje,

– znacznie pełniej korzystają ze swoich naturalnych umiejętności, co przekłada się na widoczny wzrost efektu dźwigni finansowej (Peltier 2009).

Techniki wykorzystywane w tym rodzaju coachingu mają na celu głównie wydobywanie mocnych stron, którymi zazwyczaj dysponują wszyscy ludzie, pomaganie im w omijaniu osobistych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia najlepszych rezultatów, a także ułatwienie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole (nowa era thing tanku). Coachowie w swoim działaniu z reguły intensywnie koncentrują się na zagadnieniach związanych z:

- 1) biznesem,
- 2) rozwojem kariery pracowników określonej korporacji,
- 3) ich finansami,
- 4) zdrowiem i relacjami interpersonalnymi.

Zazwyczaj praca z coachem jest wysoce skuteczną metodą rozwoju osobistego i zawodowego personelu danej firmy (zob. Flaherty 2010; Whitmore 2009; Gray, Tehrani, 2002). Międzynarodowe organizacje związane z coachingiem, takie jak International Coach Federation i Metrix Global, badały wpływ coachingu na organizacje biznesowe.



Rys. 5. Plansza Co-Active Coaching

Źródło: http://www.cieplinski-coaching.pl/coaching/co-active_coaching_model

Ich wyniki wskazują, że 86% klientów oraz 74% pozostałych uczestników procesu coachingowego (przełożeni, współpracownicy, działy HR) deklaruje, że są bardzo zadowoleni z tego inspirującego narzędzia. Podobne badania prowadzono w Manchester Consulting

Group i uzyskano przybliżone rezultaty (Skiffington, Zeus 2002). Inwestycja w coaching daje nawet 529% zwrotu z nakładów i wiele innych trudno kwantyfikowalnych korzyści. Włączenie miękkich efektów wynikających np. z poprawy zadowolenia pracowników i ograniczenia ich fluktuacji, podnosi ROI z inwestycji w coaching często aż do poziomu 788% (więcej w: Charles 2002).

J.J. Britton i J. Collins potwierdzają, że procedury coachingu menedżerów najwyższego szczebla (tzw. executive coaching) koncentrują się zazwyczaj na rozwoju:

- 1) umiejętności interpersonalnych – 35%,
- 2) kompetencji menedżerskich – 18%,
- 3) sprawności biznesowej, merytorycznej, wiarygodności zawodowej – 15%,
- 4) umiejętności przywódczych – 14%,
- 5) osobistym (w tym: jasności określania celów kariery zawodowej, równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, świadomości i wiedzy o sobie, rozwoju wewnętrznym) – 12% (więcej w: Collins 2001; Britton 2010).

Gillian Jones i Ro Gorell w monografii *50 Top Tools for Coaching: A Complete Tool Kit for Developing and Empowering People* prezentują istotne cechy 50 najważniejszych narzędzi stosowanych w coachingu (Gillian, Gorell 2009). Obecnie szczególnie często są wykorzystywane:

1. Co-Active Coaching

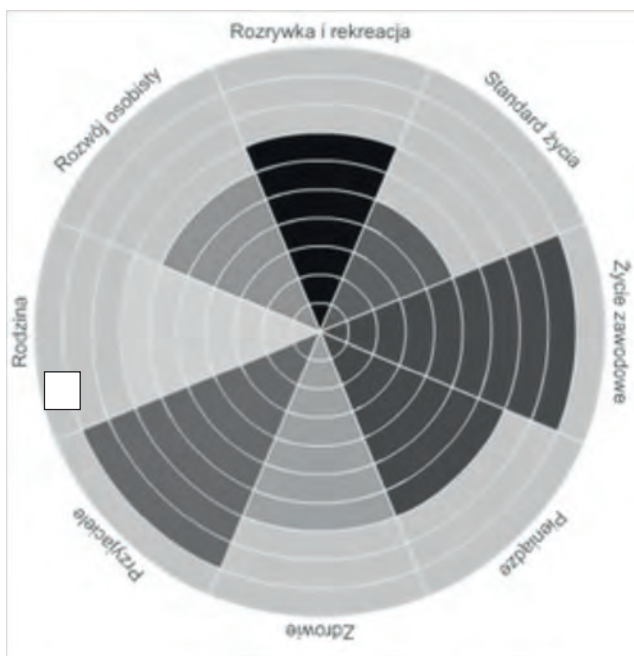
Narzędzie to opiera się na założeniu, iż strategiczni pracownicy są kreatywni, pomysłowi i zdolni do znajdowania właściwych odpowiedzi na pojawiające się wyzwania (rys. 5). W tej metodzie z punktu widzenia coacha nic nie jest złe lub błędne, więc nie ma potrzeby wykorzystywania zewnętrznych instrumentów naprawczych. Generalnie modelowanie coacha w metodzie Co-Active Coaching ogranicza się jedynie do obserwacji i oceny przebiegu samego procesu coachingu. Okazuje się więc, iż w tej metodzie plan działania lub procedury naprawcze pochodzą tylko od pracownika. Jest to jeden z najbardziej istotnych wyróżników zasadniczej idei tej koncepcji. Pracownik sam więc kształtuje w niej plan swojego działania. Co-Active Coaching nie polega jednak tylko na diagnozie, poradzie lub rozwiązaniu problemu. Praca w ramach Co-Active Coaching pozwala stwierdzić to, co może wydawać się oczywiste: decyzje, które podejmujemy są powiązane ze sobą, a kreatywność pracowników jest najistotniejsza. Elastyczność jest jedną z zalet tej metody, a ukryte pryncypia i konteksty pozwalają trenerom pracować z uczestnikiem procesu nad każdą, nawet marginalną sferą ich aktywności zawodowej lub życia osobistego (Britton 2010).

2. Koło Życia (Wheel of Live)

Jest to okrąg podzielony na 8 sekcji reprezentujących wybrane aspekty preferencji pracownika (rys. 6). Sekcje, które są przedmiotem kwantyfikacji reprezentują zdrowie, rodzinę, rozwój osobisty, rozrywkę z rekreacją, standard życia, pracę zawodową, pieniądze, relacje z przyjaciółmi. Można przyjąć, że środek to zero, obwód natomiast to dziesięć punktów

na umownej skali preferencji. Często również w ocenie preferencji każdej z sekcji badani przypisują udział procentowy, maksymalna liczba udziałów to 100%. Przydział ten pozwala również ustalić kolejność ważności preferencji dla każdej sekcji (O'Neill 2007).

Obecnie Coaching postrzegany jest jako innowacyjna i nowoczesna forma teorii konstruktywnego uczenia się i stanowi rdzeń prawdziwego interpretowania rzeczywistości, które nie jest oparte jedynie na pojedynczym postrzeganiu wybranych członków społeczeństwa i top menedżerów (więcej w: Guy Bloom, *The act of guiding an individual to new learning in defined time frames. Explanation of Coaching*, http://www.12manage.com/methods_coaching.html#userforum).



Rys. 6. Koło życia

Źródło: http://coachu.pl/669-kolo_zycia.htm

Koło życia (KZ) zostało wykorzystane w badaniach prowadzonych na grupie 26 osób reprezentujących CXO¹⁰. Każdy z badanych wypełniał arkusz analityczny KZ dwukrotnie (badanie I-A i badanie II-B) w dwóch sesjach badawczych (przerwa pomiędzy badaniami wynosiła ponad 3 miesiące). Część osób brała udział w badaniach tylko jeden raz. Kwantyfikację dla każdej sekcji wykonano przypisując jej udział procentowy preferencji. Maksymalna sumaryczna wartość preferencji wynosiła 100%. Wielkość tego udziału była podstawą do przydzielenia miejsca¹¹ (od 0 do 8) dla każdej z sekcji. Badania nie były ano-

¹⁰ Opracowanie wyników badań: P. Pudło i B. Urban, Wydział Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego.

¹¹ Wielu respondentów przypisało określonym preferencjom dokładnie taki sam udział procentowy.

nimowe. Ogółem 21 osób uczestniczyło w pierwszym badaniu (I-A), a 20 osób w badaniu drugim (II-B). Empiryczne wyniki tych badań zawierają tabele 1 i 2.

Tab. 1. Preferencje uczestników badań

Nazwa preferencji i jej miejsce w rankingu									
Badani respondenci	Badanie	Zdrowie	Rodzina	Rozwój osobisty	Rozrywka i rekreacja	Standard życia	Życie zawodowe	Pieniądze	Przyjaciele
1	A B	- 3	- 1	- 5	- 5	- 5	- 2	- 2	- 4
2	A B	3 -	2 -	1 -	2 -	4 -	3 -	2 -	3 -
3	A B	1 -	1 -	2 -	2 -	2 -	2 -	2 -	2 -
4	A B	- 2	- 1	- 4	- 4	- 3	- 4	- 4	- 4
5	A B	1 1	1 1	3 3	3 3	2 2	2 2	2 2	2 2
6	A B	- 1	- 3	- 6	- 8	- 7	- 5	- 2	- 4
7	A B	1 2	1 1	4 4	3 8	4 6	2 3	4 5	4 7
8	A B	3 -	1 -	3 -	4 -	4 -	3 -	4 -	2 -
9	A B	1 1	1 3	2 2	4 7	4 4	2 8	3 5	4 6
10	A B	1 -	2 -	4 -	6 -	3 -	6 -	5 -	6 -
11	A B	1 3	1 1	2 2	3 4	2 4	2 3	3 4	3 4
12	A B	1 3	2 2	2 1	2 4	2 3	2 3	1 2	2 3
13	A B	2 -	1 -	3 -	4 -	3 -	3 -	4 -	3 -
14	A B	1 1	2 2	5 4	7 7	4 5	3 8	3 6	6 3
15	A B	- 3	- 1	- 2	- 8	- 6	- 4	- 5	- 7
16	A B	1 1	3 2	2 3	4 7	4 4	7 6	5 5	6 3
17	A B	1 -	3 -	2 -	5 -	4 -	4 -	4 -	5 -
18	A B	2 2	1 1	3 3	5 6	5 8	4 5	5 7	4 4

19	A	3	1	2	4	3	3	4	3
	B	2	1	4	7	5	6	8	3
20	A	4	1	3	3	2	4	3	3
	B	5	1	2	2	3	3	4	3
21	A	–	–	–	–	–	–	–	–
	B	1	2	2	3	2	2	3	2
22	A	2	1	6	6	7	3	4	5
	B	2	1	5	6	6	6	4	3
23	A	3	3	1	2	3	3	3	2
	B	4	5	1	1	2	5	6	3
24	A	1	2	2	4	2	3	4	3
	B	1	2	3	5	3	5	5	4
25	A	1	2	3	3	2	2	4	3
	B	3	1	2	6	3	5	4	6
26	A	2	1	2	4	3	2	3	4
	B	3	1	2	6	8	4	7	5

Źródło: opracowanie własne wg B. Urban

Tab. 2. Zbiorcze zestawienie wyników badań wg stratyfikacji preferencji

Nazwa preferencji	Badanie	Miejsce preferencji							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Zdrowie	A	12	4	4	1	–	–	–	–
	B	7	5	6	1	–	–	–	–
Rodzina	A	12	6	3	–	–	–	–	–
	B	12	5	2	–	1	–	–	–
Rozwój osobisty	A	2	9	6	2	1	1	–	–
	B	2	7	5	4	2	1	–	–
Rozrywka i rekreacja	A	–	4	5	7	2	2	1	–
	B	1	2	2	3	2	5	4	3
Standard życia	A	–	6	6	7	1	–	1	–
	B	–	4	5	4	3	3	1	2
Życie zawodowe	A	–	8	8	3	–	1	1	–
	B	–	3	3	2	5	2	–	2
Pieniądze	A	1	3	6	8	3	–	–	–
	B	–	4	1	5	5	2	1	1
Przyjaciele	A	–	5	7	4	2	3	–	–
	B	–	2	7	6	1	2	2	–
SUMA	A	27	45	45	32	9	7	3	–
	B	22	32	31	25	19	15	8	8

Źródło: opracowanie własne wg B. Urban

Tab. 3. Wyniki stratyfikacji preferencji respondentów

Nazwa preferencji	Udział procentowy preferencji respondentów wg miejsca w I i II badaniu							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Zdrowie	a.57,1 b.35	a.19 b.25	a.19 b.30	a.4,8 b.5	-	-	-	-
Rodzina	a.57,1 b.60	a.28,6 b.25	a.14,3 b.10	-	-	-	-	-
Rozwój osobisty	a.9,5 b.10	a.43 b.35	a.28,6 b.25	a.9,5 b.20	a.4,8 b.10	a.4,8 b.5	-	-
Rozrywka i rekreacja	a.- b.5	a.19 b.10	a.24 b.10	a.33,3 b.15	a.9,5 b.10	a.9,5 b.25	a.4,8 b.20	a.- b.15
Standard życia	a.- b.-	a.28,6 b.20	a.28,6 b.25	a.33,3 b.20	a.4,8 b.15	a.- b.15	a.4,8 b.5	- b.10
Życie zawodowe	a.- b.-	a.38,1 b.15	a.38,1 b.15	a.14,3 b.10	a.- b.25	a.4,8 b.10	a.4,8 b.-	a.- b.10
Pieniądze	a.4,8 b.-	a.14,3 b.20	a.28,6 b.5	a.38,1 b.25	a.14,3 b.25	a.- b.10	a.- b.5	a.- b.5
Przyjaciele	a.- b.-	a.23,8 b.10	a.33,3 b.35	a.19 b.30	a.9,5 b.5	a.14,3 b.10	a.- b.10	-

Źródło: opracowanie własne wg B. Urban

Sumaryczne wyniki badań przedstawia tabela 3 i wskazuje, że dla respondentów najważniejszymi preferencjami są:

- a) I badanie – zdrowie oraz rodzina (po 57,1% respondentów),
- b) II badanie – rodzina – (60% badanych) i zdrowie (35% badanych).

Następny pod względem ważności badanych preferencji jest rozwój osobisty:

- a) I badanie – 43% respondentów,
- b) II badanie – 35% respondentów.

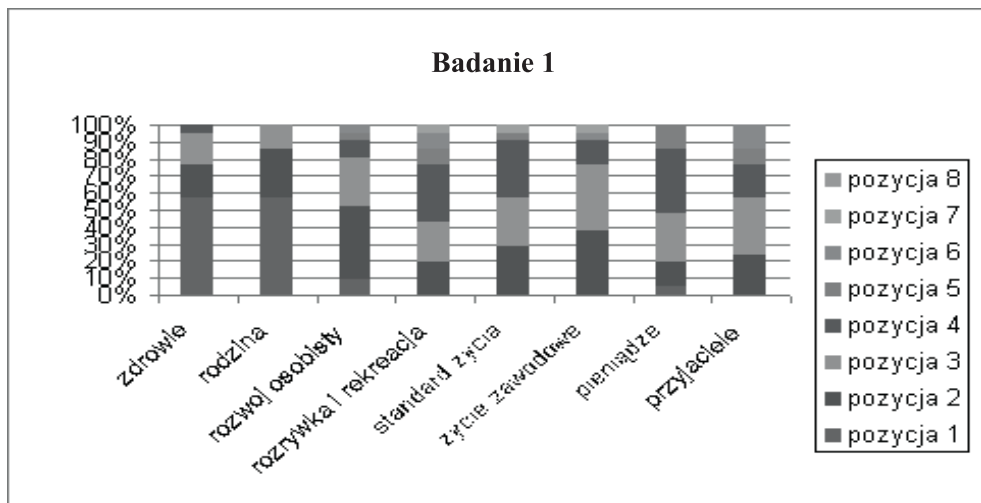
W I badaniu życie zawodowe jest kolejnym ważnym czynnikiem dla badanych i kształtuje się w przybliżeniu na poziomie 38,1% respondentów. W II badaniu na drugim miejscu są preferencje: standard życia oraz pieniądze (po 20% respondentów). Istotnymi preferencjami w I badaniu są:

- a) Standard życia – zajmuje 2 i 3 miejsce (po 28,6%) oraz 4 miejsce (33,3%).
- b) Przyjaciele – zajmują 2 i 3 miejsce wg tabeli 3 (od 23,8% do 33,3%) w I badaniu.

Przyjaciele w II badaniu preferowani są w mniejszym zakresie (35% respondentów – 3 miejsce i 30% respondentów – 4 miejsce). Najmniej cenioną preferencją w I badaniu są pieniądze¹² (tylko 4,8% badanych umieściło je na 1 miejscu, a 38,1% na 4 miejscu) oraz rozrywka i rekreacja (w I badaniu nie znalazły się na pierwszym miejscu, na drugim miejscu umieściło je jedynie 19% badanych). Pozycje rozrywka i rekreacja oraz życie zawodowe są

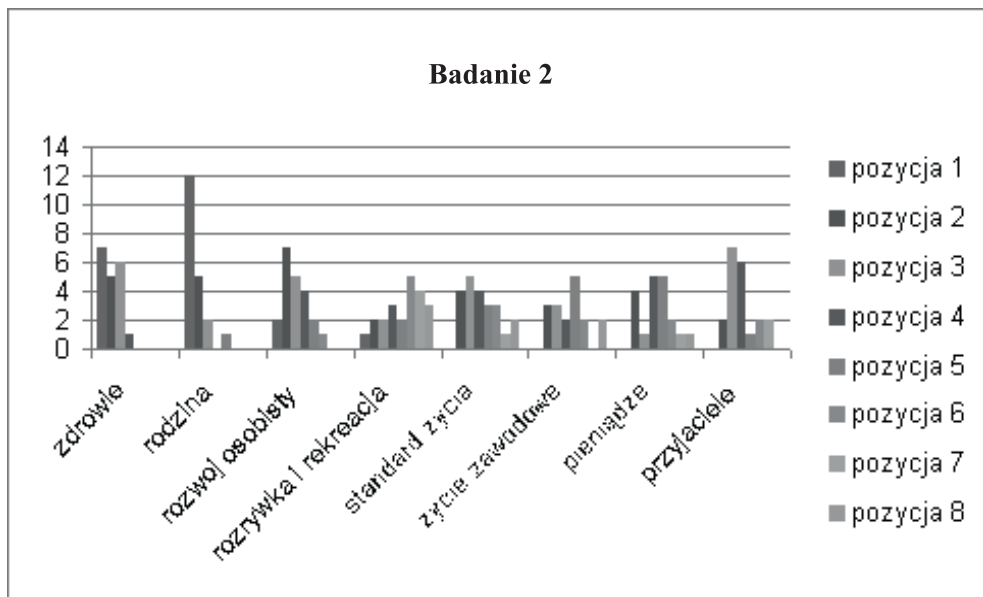
¹² Zwykle jednak w klasycznych badaniach dotyczących oczekiwań pracowników ich preferencje w zakresie wysokości wynagrodzeń są na czołowym miejscu.

najmniej preferowaną wartością również w II badaniu. Wykresy 1 oraz 2 prezentują układ graficzny preferencji w I i II badaniu.



Wyk. 1. Preferencje badanych wg ważności dla pierwszego badania

Źródło: P. Pudło



Wyk. 2. Preferencje badanych wg ważności dla drugiego badania

Źródło: P. Pudło

Badania wskazują na bardzo dużą zmienność wielkości preferencji respondentów. Powinni więc oni ponownie zdefiniować swoje osobiste polityki działania lub w najbliższym czasie jednoznacznie „ustabilizować” własne strategiczne cele. Okazuje się również, że zbyt małe znaczenie w kwantyfikowanych preferencjach respondenci przypisali życiu zawodowemu i rozwojowi osobistemu. Wydaje się więc, iż ich rola jako liderów nowej ery think tanku w determinowanej poprzez TBESM nowej otwartej ekonomii (Krupa 2009) nie jest rozstrzygająca o sukcesach badanych podmiotów. W tych realiach wnioski z badań wskazują jednoznacznie, iż istnieje pilna potrzeba objęcia ocenianych respondentów treningami coachingowymi, które powinny poprawić ich effect leverage.

Literatura

- Alavi M., Leidner D., 2001, *Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*, MIS Quarterly, Vol. 25, No 1, p. 107–136.
- Alinean G., 2002, *Alinean identifies why certain companies achieve higher ROI from IT investments*, www.alinean.com
- Anthes G.H., Hoffman T., 2003, *Tarnished image*, Computerworld, May 12, p. 37–40.
- Barth S., 2000, *KM horror stories*, Knowledge Management, Vol. 3, No 10, p. 36–40.
- Bloom G., 2010, *The act of guiding an individual to new learning in defined time frames. Explanation of Coaching*, http://www.12manage.com/methods_coaching.html#userforum
- Berinato S., 2002, *Enron IT: a tale of excess and chaos*, CIO Magazine, www.cio.com/executive/edit/030502_enron.html
- Bersin J., 2010, *New Bersin & Associates Research Shows Three Times Greater Business Impact Generated by Senior Leaders Who Coach and Develop Employees*, <https://profnnet.pnnewswire.com/Subscriber/ExpertProfile.aspx?ei=82304>
- Britton J.J., 2010, *Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Coaching Results*. John Wiley & Sons, Canada, Mississauga.
- Brynjolfsson E., Hitt L.M., 1996, *Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending*, Management Science, Vol. 42, p. 541–558.
- Carr N., 2003, *IT doesn't matter*, Harvard Business Review, Vol. 81, No 5, p. 41–49.
- Čarnický Š., 2008, *Main fields of application of business intelligence within business management*, [in:] *Spoločnosťvo informacyjne. Stan i kierunki rozwoju w świetle uwarunkowań regionalnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego: Rzeszów, s. 281–288.
- Čarnický Š., Mesároš P., 2005, *Manažment znalostí z pohľadu teórie a praxe*, [in:] *Acta Oeconomica Cassoviensia*, N°9, PHF EU Bratislava so sídlom v Košiciach: Košice, s. 50–57.
- Charles S.K., 2002, *Knowledge management lessons from the document trenches*, Online, Vol. 26, No 1, p. 22–29.
- Collins J., 2002, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, Harper-Business, New York.
- Conway S., 2002, *Knowledge searching and services*, [in:] C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Directions*, Springer-Verlag, Heidelberg, p. 69–84.
- Darrell R., Reichheld F.F., Schefter P., 2002, *Avoid the four perils of CRM*, Harvard Business Review, February, p. 101–109.
- Drobnik A., Klasik A., Majer W. i in., 2009, *Ekspansja rynkowa śląskich instytucji i firm sektora kultury i rozrywki*, XIII Śląskie forum małej i średniej przedsiębiorczości, Chorzów.
- Drucker P.F., 1994, *The theory of business*, Harvard Business Review, September–October, p. 95–104.

- eEurope 2005: An information society for all*, 2002, Commission of the European Communities, Brussels, http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2002/news_library/documents/eeurope2005/eeurope2005_en.pdf
- Evans P., Wurster T.S., 2002, *Blown to Bits*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Flaherty J., 2010, *Coaching: Evoking Excellence in Others*, 3rd edition. Butterworth-Heinemann, New York.
- Fournies F.F., 2007, *Why Employees Don't Do What They're Supposed To and What You Can Do About It*, McGraw-Hill, New York.
- Gillian J., Ro G., 2009, *50 Top Tools for Coaching: A Complete Tool Kit for Developing and Empowering People*. Kogan Page, London–Philadelphia.
- Gray P., Tehrani S., 2002, *Technologies for disseminating knowledge*, [in:] C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Directions*, Springer-Verlag, Heidelberg, p. 109–128.
- Greenemeier L., 2003, *Utility computing meets real life*, Information Week, 21 April, www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=8800357
- Grover V., Davenport T.H., 2001, *General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda*, Journal of Management Information Systems, Vol. 18, No 1, p. 5–21.
- Hagood F., 2003, *Plug and pay*, CIO Magazine, 15 April, www.cio.com/archive/041503/plug.html
- Hernez-Broome G., Boyce L.A., 2010, *Advancing Executive Coaching: Setting the Course for Successful Leadership Coaching (J-B SIOP Professional Practice Series)*, Pfeiffer.
- Hoffman T., 2002, *Frugal' IT investors top best-performer list*, Computerworld, 6 December, www.computerworld.com/managementtopics/roi/story/0,10801,76468,00.html
- Holsapple C.W., 2002, *Knowledge and its attributes*, [in:] C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, Springer-Verlag, Heidelberg, p. 165–188.
- Holsapple C.W., Singh M., 2001, *The knowledge chain model: activities for competitiveness*, Expert Systems with Applications, Vol. 20, No 1, p. 77–98.
- Holliday M., 2001, *Coaching, Mentoring, and Managing: Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems and Build Winning Teams*, Career Press
- Hopper M.D., 1990, *Rattling SABRE – new ways to compete on information*, Harvard Business Review, May/June, p. 118–125.
- Jackson C., 2001, *Process to product: creating tools in knowledge management*, [in:] Y. Malhotra (ed.), *Knowledge Management for Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey, PA, p. 402–413.
- Khosla V., Pal M., 2002, *Real time enterprises: a continuous migration approach*, March, www.asera.com/technology/pdf/RTE-WHITEPAPER-PDF-VERSION.pdf
- Kirkpatrick T.A., 2003, *Complexity: how to stave off chaos*, CIO Insight, 1 February, www.cioinsight.com/print_article/0,3668,a=37126,00.asp
- Koenig M.D., Srikantaiah T.K., 2000, *The evolution of knowledge management*, [in:] K. Srikantaiah, M.E.D. Koenig (eds), *Knowledge Management for the Information Professional*, Information Today Inc., Medford, NJ, p. 37–61.
- Kraemer K., 2001, *The productivity paradox: is it resolved? Is there a new one? What does it all mean for managers?*, working paper, Center for Research on Information Technology and Organizations, UC Irvine, Irvine, CA.
- Krupa W.K., 2009, *TBESM nowej ekonomii*. BUI „MIKRO-SERVE”, Warszawa.
- Levitt J., 2001, *Plug-and-play redefined*, Information Week, 2 April, www.informationweek.com/831/web.htm
- Lindorff D., 2002, *GE's drive to real-time measurement*, CIO Insight, 11 November, www.cioinsight.com/article2/0,3959,686147,00.asp

- Lindquist C., 2003, *What time is real time?*, CIO Magazine, 10 February, www.cio.com/online/tech-tact_021003.html
- Malhotra Y., 2010, *Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance*, <http://km.brint.com/RealTime.pdf>
- Massey A.P., Montoya-Weiss M.M., Holcom K., 2001, *Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM*, Decision Support Systems, Vol. 32, No 2, p. 155–170.
- Meyer C., 2002, *Keeping pace with the accelerating enterprise*, CIO Insight, 2 November, www.cioinsight.com/article2/0,3959,675333,00.asp
- Murphy C., 2003, *Tying it all together*, Information Week, 17 March, www.informationweek.com/shared/printableArticle.jhtml?articleID=8700225
- O’Leary D., 2002, *Technologies of knowledge storage and assimilation*, [in:] C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Directions*, Springer-Verlag, Heidelberg, p. 29–46.
- O’Neill M.B., 2007, *Executive Coaching with Backbone and Heart: A Systems Approach to Engaging Leaders with Their Challenges*. Jossey-Bass; 2nd ed.
- Peltier B., 2009, *The Psychology of Executive Coaching*. Routledge; 2nd ed.
- Porter M.E., Millar V.E., 1985, *How information technology gives you competitive advantage*, Harvard Business Review, Vol. 63, No 4, p. 149–160.
- Sawhney M., 2011, *Reality check*, CIO Magazine, 1 March.
- Schrage M., 2002, *Wal-Mart trumps Moore’s law*, Technology Review, Vol. 105, No 2, p. 21.
- Schultze U., Leidner D., 2002, *Studying knowledge management in information systems research: discourses and theoretical assumptions*, MIS Quarterly, Vol. 26, No 3, p. 213–242.
- Skiffington S., Perry Z., 2002, *The Coaching at Work Toolkit*. McGraw-Hill Book Company, Australia.
- Siegele L., 2002, *The real-time economy: how about now?*, CFO (The Economist), 1 February, www.cfo.com/printarticle/0,5317,6651%7C,00.html
- Sterman J.D., 2000, *Business Dynamics – Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, McGraw-Hill Higher Education.
- Sudár E., Pető D., Gábor A., 2004, *Modeling the Penetration of the Information Society Paradigm*, [in:] M.A. Wimmer (ed.): KMGov 2004, LNAI 3035, p. 201–209, © IFIP International Federation for Information Processing.
- Susarla A., Liu D., Whinston A.B., 2002, *Peer-to-peer knowledge management*, in C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Directions*, Springer-Verlag, Heidelberg, p. 129–140.
- Verton D., 2002, *Insiders slam navy intranet*, Computerworld, 27 May, p. 1–16.
- Wei C., Piramuthu S., Shaw M.J., 2002, *Knowledge discovery and data mining*, [in:] C.W. Holsapple (ed.), *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Directions*, Springer-Verlag, Heidelberg, p. 157–192.
- Whitmore J., 2009, *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose – The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, Nicholas Brealey Publishing.
- Wolpert D.H., 2001, *Computational capabilities of physical systems*, Physical Review E, Vol. 65, No 1, p. 1–27, www.santafe.edu/sfi/publications/Working-Papers/96-03-008.pdf
- Yuva J., 2002, *Knowledge management – the supply chain nerve center*, Supply Management, Institute for Supply Management, July, p. 34–43, www.brint.org/KnowledgeManagementTheSupplyChainNerveCenter.pdf
- Zack M.H., 2001, *If managing knowledge is the solution, then what’s the problem?*, [in:] Y. Malhotra (ed.), *Knowledge Management and Business Model Innovation*, Idea Group Publishing, Hershey, PA.

Zetie C., 2003, *Machine-to-machine integration: the next big thing?*, Information Week, 14 April, www.informationweek.com/story/showArticle.jhtml?articleID=8900042

Open economy tools – intellectual capital, RTE and coaching

In modern business entities intellectual capital is very important. It usually determines the innovation of solutions and ensures proper relations with the customers. Market efficiency of staff is supported by sophisticated tools and instruments. One of them is the business model strategy for RTE. An important role is also played by coaching techniques.

prof. UR dr hab. inż. Kazimierz W. Krupa
Uniwersytet Rzeszowski
Wydział Ekonomii
email: kkrupa@epf.pl