

Patrycja Klimas

Relacje społeczne kadry zarządzającej oraz pracowników kreatywnych w kontekście tworzenia wartości

Problemy Zarządzania 14/4 (2), 80-97

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Relacje społeczne kadry zarządzającej oraz pracowników kreatywnych w kontekście tworzenia wartości

Nadesłany: 20.09.16 | Zaakceptowany do druku: 05.12.16

Patrycja Klimas*

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań nad poziomem oraz strukturą relacji społecznych utrzymywanych jednocześnie przez kadry zarządzającą oraz pracowników kreatywnych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz badanych organizacji. Rezultaty badań nad twórcami gier komputerowych i wideo wskazują, że w procesach tworzenia gier wykorzystywane przez nich są relacje społeczne obu grup pracowników, przy czym większą rolę odgrywają relacje społeczne pracowników kreatywnych. Ponadto wyniki wskazują, iż z punktu widzenia umiejscowienia podmiotów relacji społecznych większe znaczenie mają relacje utrzymywane wewnątrz organizacji aniżeli relacje pracowników przedsiębiorstwa utrzymywane z podmiotami zewnętrznymi. Wobec istniejącego stanu wiedzy o relacjach społecznych uzyskane rezultaty stanowią nie tylko potwierdzenie wcześniejszych badań rozpoznawczych, ale także uzupełnienie badań prowadzonych w innych kontekstach sektorowych. Wartością dodaną niniejszego artykułu jest również: propozycja klasyfikacji niesformalizowanych relacji interpersonalnych podmiotów sektorów kreatywnych, podmiotowo-przedmiotowe uszczegółowienie procesów tworzenia wartości przedsiębiorstw tworzących gry, propozycja poszerzonej typologii badań w podejściu sieciowym w zarządzaniu strategicznym oraz identyfikacja wyzwań badawczych związanych z wykorzystaniem instrumentarium SNA w badaniach społecznych relacji z perspektywy zarządzania strategicznego.

Słowa kluczowe: relacje społeczne, relacje nieformalne, producenci gier komputerowych i wideo, sektor gier, sektory kreatywne, pracownicy kreatywni.

Social relationships of both managers and creative workers in the context of value creation

Submitted: 20.09.16 | Accepted: 05.12.16

This paper refers to the significance and the level of exploitation of social relationships for value creation processes in the case of video game developers. The aim of the article is to present empirical findings on the level and structure of social relationships maintained by both managerial and creative workers inside and outside companies. The results show that social relationships maintained by both types of employees are used during video game development processes; however, creative workers' informal relations seem to play a more important role. Furthermore, it is indicated that internal social relationships are more important for video game developers in their core activity than those maintained outside their

* **Patrycja Klimas** – dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katedra Teorii Zarządzania.

boundaries. Given the current stock of knowledge, the findings confirm prior, qualitative research on video game developers as well as reinforce prior results about the importance of social relationships in other industry contexts. Beside the above, this paper contributes to the existing literature as it provides: (1) a detailed description of the video game development process from the perspective of engaged employees, (2) a proposition of four-dimensional typology of social relationships characteristic of companies in creative industries, (3) a proposition of an extended typology of research in the network approach within strategic management, and (4) identification of future research challenges related to the exploration of social relationships from a strategic management perspective by applying social network analysis (SNA).

Keywords: social relationships, informal relationships, video game developers, game industry, creative workers, creative industries.

JEL: L14, L25, L82

1. Wprowadzenie

Sektory kreatywne, a szczególnie uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw sektorów kreatywnych są przedmiotem rosnącego zainteresowania teorii oraz praktyki zarządzania. W grupie sektorów kreatywnych na szczególną uwagę zasługuje sektor gier komputerowych i wideo, który z jednej strony jest najszybciej rozwijającym się sektorem gospodarki, a z drugiej pozostaje sektorem w bardzo niewielkim stopniu zbadanym.

Koncentrując się na aktualnych kierunkach badawczych zarządzania strategicznego, można zauważyć dominację zainteresowania sieciami współdziałania, współpracą międzyorganizacyjną czy – jeszcze szerzej – relacjami postrzeganymi jako źródła relacyjnej renty, a nawet przewagi konkurencyjnej (Czakon, 2012; Światowiec-Szczepańska, 2014). Stale rozwijający się dorobek naukowy dowodzi korzyści orientacji relacyjnej, ale w dużej mierze ogranicza się do relacji sformalizowanych, w tym do relacji międzyorganizacyjnych. Tymczasem relacje społeczne (interpersonalne, niesformalizowane)¹ pozostają wciąż fragmentarycznie rozpoznane. Nakreślone powyżej dwa trendy badawcze wyłoniły obszar dociekań badawczych stanowiących przedmiot artykułu, tj. relacji społecznych wykorzystywanych przez producentów gier wideo w celu wspólnego tworzenia wartości w toku realizacji procesów tworzenia gier.

2. Istota relacji społecznych w działalności twórców gier

Rola relacji niesformalizowanych w działalności współczesnych przedsiębiorstw jest coraz częściej akcentowana w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego (Krupski, 2014; Krupski, 2015; Stańczyk-Hugiet i Strzelecka, 2015). Także w odniesieniu do twórców gier sugeruje się, iż sukces determinowany jest w coraz większym stopniu sieciami niesformalizowanych relacji społecznych (Balland, de Vaan i Boschma, 2013). Przyjmuje się, że relacje

społeczne, analogicznie do relacji sformalizowanych, nie muszą ograniczać się do relacji wewnątrz organizacji, a organizacja może czerpać korzyści z relacji społecznych wewnętrznych i zewnętrznych jednocześnie (Klimas, 2013b).

Z jednej strony, liczne badania z zakresu sieci społecznych, a także zarządzania zespołami roboczymi dowodzą zasadności utrzymywania odpowiedniego poziomu oraz struktury wewnętrznych relacji społecznych (np. Reagans i Zuckerman, 2001; Hongseok, Myung-Ho i Giuseppe, 2004; Evans i Carson, 2005; Tyrańska, 2012). Z drugiej, dorobek zarządzania strategicznego uzasadnia wartość utrzymywania relacji zewnętrznych (np. Krupski, 2012; Czakon, 2012; Kourti, Nijkamp i van Vught, 2014; Yang, 2015). Jednakże, wyłaniający się nurt relacyjny w badaniach twórców gier wydaje się faworyzować relacje zewnętrzne (Karsmakers, 2010; Gidhagen, Ridell i Sörhammar, 2011), w tym także relacje niesformalizowane (Burger-Helmchen i Cohendet, 2011; Balland, de Vaan i Boschma, 2013; Klimas, 2015), pozostawiając społeczne relacje wewnętrzne poza polem dociekań badawczych.

Rdzeniem nie tylko funkcjonowania, ale również dynamicznego rozwoju sektora gier są sprawnie realizowane procesy tworzenia, a dalej dystrybucji i sprzedaży gier. W takim ujęciu procesy tworzenia gier stanowią istotną składową procesów tworzenia wartości w sektorze, a także fundament tworzenia wartości dla przedsiębiorstw tworzących gry. Zatem uzasadnione jest określenie stopnia, w jakim procesy tworzenia gier uwarunkowane są utrzymywaniem relacji społecznych. Rozpoznanie roli relacji społecznych w realizacji procesów bezpośrednio generujących wartość twórców gier wydaje się istotne w dwójnasób. Po pierwsze, relacje społeczne pozostały poza uwagą badaczy. Po drugie, literatura wskazuje ponadprzeciętne zakorzenienie w gęstych sieciach społecznych jako charakterystyczne, a wręcz nawet wyróżniające dla całego sektora (Weststar 2015).

Generalnie proces tworzenia gry (*game development*) realizowany jest w czterech – niekoniecznie sekwencyjnie przebiegających – etapach: projektowanie, przedprodukcja, produkcja oraz publikacja gry (Nichols, 2014). Na każdy z etapów składa się szereg działań kluczowych, których realizacja wymaga zaangażowania pracowników o zróżnicowanych kompetencjach, w tym umiejętności pracy w interdyscyplinarnych zespołach roboczych. W zależności od realizowanego etapu w procesie tworzenia gry uczestniczą bardzo heterogeniczni pracownicy wyróżniający się kompetencjami artystycznymi, technicznymi, czy menedżerskimi² wykorzystywanymi w pracy o charakterze kreatywnym lub zarządczym (tabela 1).

Procesy tworzenia gier, podobnie jak procesy twórcze w innych sektorach kreatywnych, są realizowane na zasadach projektowych z maksymalnym wykorzystaniem pracy w interdyscyplinarnych zespołach roboczych składających się głównie z pracowników kreatywnych (Primorac, 2006; Holden, 2007; Carr, 2009; Lingo i Tepper, 2013). Przyjmuje się, iż w przypadku podmiotów sektorów kreatywnych szczególnego znaczenia dla realizowanych procesów

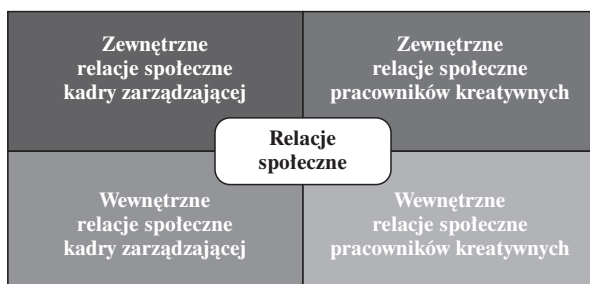
Pracownicy przedsiębiorstwa	Etapy procesu tworzenia gry	Kluczowe działania w procesie tworzenia gry	Charakter pracy
Projektanci	Projektowanie Przedprodukcja Produkcja	Kreacja koncepcji gry, jej fabuły i gameplaya ³ , projektowanie poziomów gry, prototypowanie (opracowanie tzw. <i>proof of concept</i>) oraz dostosowanie mechaniki w ramach prototypu, projektowanie mechaniki, dobór narracji	Kreatywna techniczna
Programiści	Przedprodukcja Produkcja	Programowanie gameplaya, programowanie silnika gry, tworzenie skryptów, dobór technologii, implementacja audio-video, eliminacja błędów (tzw. <i>bugów</i>)	Kreatywna techniczna
Graficy i rysownicy	Projektowanie Przedprodukcja Produkcja	Kreacja świata wewnętrznego, w tym postaci, tekstur, scenerii	Kreatywna artystyczna
Dźwiękowcy i kompozytorzy	Przedprodukcja Produkcja	Zapewnienie oprawy dźwiękowej, w tym podkład muzyczny, pojedyncze dźwięki i dialogi, korekty dźwiękowe	Kreatywna artystyczna
Pisarze	Projektowanie Przedprodukcja Produkcja	Dobór narracji konstrukcja dialogów, monologów oraz scenariusza, opracowanie fabuły, korekty językowe	Kreatywna artystyczna
Testerzy	Przedprodukcja Produkcja	Zapewnienie grywalności (tj. subiektywnie ocenianej atrakcyjności gry oraz przyjemności z grania) oraz kontrola jakości gry (w tym wykrywanie błędów, weryfikacja poprawności językowej i dźwiękowej), raportowanie błędów oraz możliwych sposobów ich usuwania, zgłaszanie sugestii prowadzących do poprawy jakości testowanych gier	Kreatywna techniczna
Kadra zarządzająca	Przedprodukcja Produkcja Publikacja	Monitoring postępów procesu tworzenia gry, w tym tworzenie oraz koordynacja zespołów roboczych (rzadziej zarządzanie). Dobór modelu biznesu dla gry oraz strategii monetyzacji, identyfikacja docelowego gracza, segmentu gier oraz docelowej platformy, promocja i dystrybucja	Zarządcza

Tab. 1. Charakterystyka procesu tworzenia gier z perspektywy zaangażowanych w nim pracowników. Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem P. Miller. (2012). *Eleventh Annual Salary Survey. Game Developer*, 7–13; R. Nichols. (2014). *The video game business*. London: Palgrave Macmillan oraz wyników badań własnych realizowanych w ramach grantu NCN UMO-2013/11/D/HS4/04045.

tworzenia wartości nabierają relacje społeczne pracowników zaangażowanych w poszczególne działania i operacje (Markusen, 2010; Taylor, 2012; Lingo i Tepper, 2013; Clare, 2013; Kourti, Nijkamp i van Vught, 2014). Najnowsza literatura dowodzi szczególnej roli relacji społecznych w przypadku twórców gier postrzeganych jako społeczności zawodowe (*occupational community*) charakteryzujące się silnymi relacjami społecznymi, społeczną tożsamością (Weststar, 2015), społeczną identyfikacją (Legault i Weststar, 2015), a nawet koniecznością społecznej socjalizacji w działalności biznesowej (Legault i Weststar, 2012).

Uwzględniając charakter pracy oraz typ pracowników zaangażowanych bezpośrednio w procesy tworzenia gier (tabela 1), eksploracja relacji społecznych pod kątem ich znaczenia dla funkcjonowania organizacji powinna uwzględniać specyfikę podmiotów je utrzymujących. Po pierwsze, istotne jest rozpoznanie znaczenia, roli oraz struktury relacji społecznych kadry zarządzającej (Anderson, 2008; Klimas, 2013b). Po drugie, relacje społeczne pracowników kreatywnych, ich struktura i rola dla funkcjonowania zatrudniających ich przedsiębiorstw również jest godna uwagi (Primorac, 2006; Taylor, 2012; Clare, 2013; Lingo i Tepper, 2013). Dodatkowo, biorąc pod uwagę różnice poziomów funkcjonowania oraz decyzyjności kadry zarządzającej oraz pracowników kreatywnych, a także różnice etapów łańcucha wartości, na których funkcjonują, można przypuszczać, że rola utrzymywanych przez nich relacji społecznych dla funkcjonowania i rozwoju organizacji będzie różna.

Podsumowując, relacje społeczne istotne z punktu widzenia zarządzania strategicznego można ująć w przekroju dwóch kryteriów, tj. dominującego charakteru pracy pracownika oraz zasięgu utrzymywanych relacji. Dzięki wykorzystaniu rzeczonych kryteriów możliwe jest rozróżnienie czterech typów relacji społecznych wykorzystywanych w procesach tworzenia wartości – zostały one przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Relacje społeczne wykorzystywane w procesach tworzenia gier. Źródło: opracowanie własne.

Wyłonione typy relacji społecznych wiążą ze sobą wyniki wcześniejszych badań z obszaru współpracy międzyorganizacyjnej, zarządzania zespołami roboczymi oraz specyfiki pracy w podmiotach sektorów kreatywnych. W świetle istniejącego dorobku naukowego trudno jednoznacznie stwierdzić, czy ta rola relacji społecznych menedżerów czy pracowników kreatywnych faktycznie jest różna. Dotychczasowe badania koncentrowały się bowiem na relacjach nieformalnych kadry kierowniczej lub pracowników kreatywnych⁴, uniemożliwiając dokonywanie porównań. Natomiast wyniki rozpoznawczych badań jakościowych prowadzonych przez autorkę wskazują, iż w przypadku twórców gier relacje społeczne obydwu typów pracowników są wykorzystywane na rzecz tworzenia wartości (Klimas, 2015). W badaniach wstępnych dziewięciu spośród trzynastu uczestników semistrukturyzowanych wywiadów przyznało, że te oba typy relacji społecznych są wykorzystywane w działalności ich przedsiębiorstw na rzecz tworzenia oraz współtworzenia wartości. Przy czym wyniki badań sugerowały, że częściej eksploatowane są relacje społeczne pracowników kreatywnych.

W opinii autorki powyższe rozważania, jak również rezultaty badań rozpoznawczych uzasadniają potrzebę rozważenia stopnia wykorzystania relacji społecznych przez twórców gier komputerowych i wideo w przekroju wyróżnionych na rysunku 1 typów relacji niesformalizowanych. Po pierwsze, pojawia się pytanie, czy w procesach tworzenia gier przedsiębiorstwa tworzące gry w większym stopniu wykorzystują zewnętrzne relacje społeczne swoich pracowników aniżeli relacje społeczne utrzymywane pomiędzy pracownikami wewnątrz organizacji.

W drugiej kolejności nasuwa się pytanie, czy relacje społeczne pracowników kreatywnych odgrywają większą rolę w realizacji procesów tworzenia gier komputerowych i wideo aniżeli relacje społeczne utrzymywane przez przedstawicieli kadry zarządzającej.

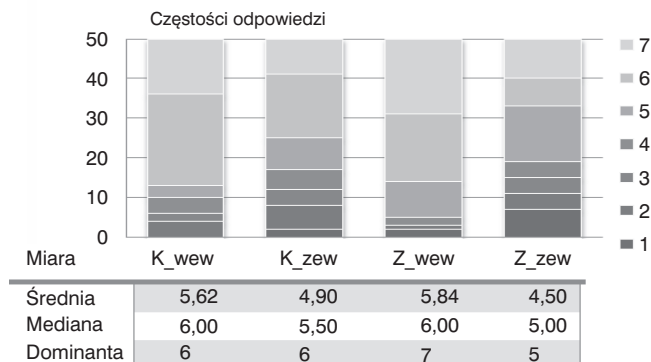
3. Wyniki badań empirycznych⁵

Założenia badawcze. Przedmiotem badań, których wyniki przedstawiono poniżej, uczyniono relacje społeczne przedstawicieli kadry zarządzającej oraz pracowników kreatywnych rozpatrywane z punktu widzenia ich znaczenia dla realizacji procesów tworzenia gier. Szczegóły dotyczące procesu gromadzenia danych oraz realizacji badań własnych zawarto w tabeli 2.

Wyniki badań terenowych. Przedmiotem zrealizowanych badań są relacje społeczne ujmowane w przekroju czterech rodzajów (rysunek 1). Jak wskazują statystyki opisowe (rysunek 2) w największym stopniu w realizacji działań podejmowanych podczas tworzenia gier wykorzystywane są wewnętrzne relacje społeczne kadry zarządzającej (średnia 5,84), natomiast w najmniejszym jej niesformalizowane powiązania z podmiotami zewnętrznymi (średnia 4,50).

Czas realizacji badań	Listopad 2015–styczeń 2016
Zasięg badania	Polska
Zidentyfikowana populacja	506 producentów gier
Próba badawcza	122 producentów gier
Próba podmiotów, od których pozyskano dwa kwestionariusze (pracownik kreatywny i przedstawiciel kadry zarządzającej)	50 producentów gier ⁶
Rozpatrywane relacje społeczne: <ul style="list-style-type: none"> • pracowników kreatywnych utrzymywane wewnątrz przedsiębiorstwa • pracowników kreatywnych utrzymywane poza granicami przedsiębiorstwa • kadry zarządzającej utrzymywane wewnątrz przedsiębiorstwa • kadry zarządzającej utrzymywane poza granicami przedsiębiorstwa Zmienne kontrolne: <ul style="list-style-type: none"> • wiek firmy, wielkość firmy, dominujący profil działalności, a także fakt funkcjonowania jako niezależny twórca gier 	<ul style="list-style-type: none"> • K_wew • K_zew • Z_wew • Z_zew • Wiek
Skala pomiarowa: <ul style="list-style-type: none"> • Subiektywne określenie stopnia wykorzystania danego typu relacji w procesach współtworzenia wartości w realizacji procesów tworzenia gier komputerowych i wideo 	<ul style="list-style-type: none"> • Likert 7
Metoda gromadzenia danych	PAPI oraz (na życzenie respondenta) CAWI
Metody analizy danych	Statystyki opisowe Analiza korelacji

Tab. 2. Charakterystyka badań własnych. Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Podstawowe statystyki opisowe. Źródło: opracowanie własne.

Wbrew wstępnym przypuszczeniom to relacje społeczne utrzymywane wewnątrz podmiotów tworzących gry okazują się osiągać wyższy stopień wykorzystania (średnia dla ogółu relacji wewnętrznych 5,73; dla ogółu relacji zewnętrznych 4,70). W świetle popularyzacji podejścia relacyjnego (Czakon, 2012) uzyskane wyniki mogą nieco dziwić. Natomiast, rezultaty badań ilościowych znajdują potwierdzenie w realizowanych obecnie badaniach jakościowych⁷. Jak wskazują badani, faktycznie relacje wewnętrzne odgrywają bardziej istotną rolę, natomiast jeśli mowa o relacjach zewnętrznych to bardziej znaczące wydają się te utrzymywane przez pracowników kreatywnych – tabela 3.

Respondent	Wykorzystanie relacji społecznych dla tworzenia gier*
Duże przedsiębiorstwo A	
Pracownik kreatywny, stanowisko decyzyjne	„żeby uwolnić kreatywność to jest bardzo trudny obszar, tu potrzebna jest przede wszystkim dobra komunikacja w zespole i w firmie ”
Menedżer, członek zarządu	„kontakty społeczne, nieformalne bardzo pomagają, no ale to nie jest takie kluczowe , w naszej branży nie ma kontraktów za kontakty”
Duże przedsiębiorstwo B	
Pracownik kreatywny, stanowisko decyzyjne	„to, że my ze sobą spędzamy czas i my się dobrze znamy, znaczy pracownicy przeróżnych firm, to nie znaczy, że nasi szefowie dzielają to, tudzież oni chcą się integrować z szefami innych firm. Wiem, że się znają, że się lubią i szanują, ale żeby się mieli umawiać ze sobą, wymieniać informacjami na temat prowadzenia projektów czy coś takiego, to jest wszystko nieoficjalne i głównie między nami twórcami, a nie zarządami ”
Menedżer, członek zarządu	„w sensie utrzymywania relacji społecznych w trakcie pracy nad grą to developerzy się między sobą raczej nie wspierają , ale raczej wspieramy się sporadycznie na tego typu eventach [targi branżowe – przyp.]. Dzielimy się wiedzą, wymieniamy się informacjami, prezentujemy, ale to, co już mamy zrobione, a nie to, co chcemy zrobić”

* Pogrubieniem zaakcentowano kluczowe – zadaniem autorki – aspekty dla postawionych w artykule pytań badawczych.

Tab. 3. Rola relacji społecznych – konfrontacja opinii pracowników kreatywnych i kadry zarządzającej. Źródło: opracowanie własne.

Po drugie, wyniki badań ilościowych potwierdzają wyniki rozpoznawczych (Klimas, 2015) oraz pogłębionych (tabela 3) badań jakościowych i wskazują, iż to relacje społeczne pracowników kreatywnych są w większym stopniu wykorzystywane podczas realizacji procesów tworzenia gier (średnia 5,26) aniżeli relacje przedstawicieli kadry zarządzającej (średnia 5,17). Zagłębiając się w statystyki opisowe, okazuje się jednak, że w odniesieniu do wewnętrznych relacji społecznych to relacje utrzymywane przez kadrę zarządzającą

(średnia 5,84) odgrywają większą rolę aniżeli relacje pracowników kreatywnych (średnia 5,62).

W celu weryfikacji, czy średnie poszczególnych relacji dla badanych są zróżnicowane w zależności od przyjętych zmiennych kontrolnych, przeprowadzono cztery jednoczynnikowe analizy wariancji. Wyniki analiz wskazują, iż zarówno wielkość firmy, wiek firmy, dominujący profil działalności, jak też fakt funkcjonowania jako niezależny twórca gier nie determinują istotnych różnic pomiędzy średnimi poziomami rozpatrywanych relacji społecznych.

Istotą działalności producentów gier komputerowych i wideo jest produkcja gier. Z punktu widzenia przetrwania i rozwoju tego typu podmiotów istotne jest zatem wypuszczanie na rynek kolejnych tytułów, a wartość oferowana klientom to wartość wynikająca z różnych, w zależności od modelu biznesu, atrybutów gier. W takim ujęciu miarą sprawności działania, która powinna być rozpatrywana w powiązaniu z relacjami społecznymi, jest liczba wydanych gier. Jednakże sektor gier składa się z kilku znacząco odmiennych segmentów, takich jak gry na PC lub na konsole w tradycyjnej sprzedaży, gry na PC lub konsole w cyfrowej sprzedaży, gry mobilne, gry przeglądarkowe czy gry subskrybowane. Odmienność gier wypuszczanych w poszczególnych segmentach dotyczy nie tylko docelowych klientów, czy strategii monetyzacji i dystrybucji, ale również czasu trwania procesu tworzenia gry. Czas trwania procesu tworzenia gry klasy AAA na PC (lub konsolę) oscyluje wokół 3 lat, a czas egzystencji takiej gry na rynku może trwać jeszcze dłużej. Z drugiej strony, czas tworzenia gry mobilnej może zamknąć się w 3 tygodniach, ale tego typu gra niejednokrotnie wypada z rynku po 1–2 miesiącach.

Zatem w celu weryfikacji istnienia powiązań pomiędzy relacjami społecznymi a sprawną realizacją procesów tworzenia gier nie jest zasadne sprowadzenie sprawności działania twórców gier do liczby wypuszczonych przez nich gier. Dla rozwiązania powyższego problemu proponuje się wykorzystanie wieku firmy jako wskaźnika przybliżającego (*proxy*), który może stanowić o sprawnym działaniu przedsiębiorstwa, rozumianym tutaj wąsko – jako zdolność do przetrwania na rynku. Wydaje się to zasadne zwłaszcza w kontekście specyfiki sektora gier, który stanowi przykład sektora hiperkonkurencyjnego i ponadprzeciętnie dynamicznego (Weststar i in., 2016).

Jak wskazują wyniki analiz korelacji (tabela 4), istnieje statystycznie istotny, pozytywny, aczkolwiek słaby (poniżej 0,3) związek pomiędzy zewnętrznymi relacjami społecznymi a wiekiem przedsiębiorstwa tworzącego gry.

Zmienne	K_wew	K_zew	Z_wew	Z_zew	K	Z	wew	zew	
Wiek firmy	RhoS	0,115	0,277	-0,122	0,250	0,253	0,178	-0,047	0,281*
	Ist.	0,425	0,051	0,398	0,080	0,076	0,216	0,745	0,048

* Korelacja istotna na poziomie 0,05 (dwustronnie).

Tab. 4. Wyniki analiz korelacji (N = 50). Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania IBM SPSS.

Co ciekawe, w odniesieniu do badanej próby mniejsze – w sensie zarówno siły wpływu, jak i istotności statystycznej – znacznie mają relacje interpersonalne utrzymywane w granicach przedsiębiorstwa. Dodatkowo w odniesieniu do wewnętrznych relacji społecznych wykorzystywanych przez kadre kierowniczą w celu realizacji procesów tworzenia gier widoczne jest nie tylko powiązanie słabe, ale ujemne z wiekiem przedsiębiorstwa. Natomiast ponownie relacje społeczne utrzymywane przez pracowników kreatywnych poza granicami organizacji – mimo iż nieznacznie silniejsze oraz istotne – wydają się odgrywać większą rolę aniżeli relacje zewnętrzne kadry zarządzającej.

4. Interpretacja wyników i implikacje teoretyczne

Wyniki zrealizowanych badań stanowią potwierdzenie postulatów teoretycznych fragmentarycznie stawianych w literaturze akademickiej odnośnie relacji społecznych, zwłaszcza w kontekście sektora gier. Jednocześnie rezultaty stanowią potwierdzenie wyników badań realizowanych w innych sektorach klasyfikowanych jako sektory kreatywne.

Po pierwsze, rezultaty wskazują na większe znaczenie wewnętrznych relacji społecznych (w sensie ogólnym, jak również dla pracowników kreatywnych oraz dla kadry zarządzającej) ponad relacjami zewnętrznymi. Uzasadnieniem może być specyfika procesów tworzenia gier, opierająca się na podejściu wyłącznie projektowym, zwinnym i zespołowym, co jest typowe dla sektorów kreatywnych (Primorac, 2006; Holden, 2007; Carr, 2009; Lingo i Tepper, 2013). Sprawna realizacja procesów tworzenia wartości w tego typu uwarunkowaniach wymaga skuteczności zarządzania zespołami roboczymi, co w przypadku zespołów składających się głównie z pracowników kreatywnych wymaga nie tylko zdrowych relacji formalnych, ale też uruchamiania relacji nieformalnych. Pracownicy kreatywni jako wysoce ceniący autonomię, niezależność twórczą i swobodę działania (Carr, 2009; Lingo i Tepper, 2013; Vivant, 2013) mogą wymagać zarządzania drogą relacji luźnych, mniej sformalizowanych, a nawet wyłącznie społecznych opartych na sympatiach, znajomościach czy wspólnej pasji.

Po drugie, w świetle uzyskanych wyników to relacje społeczne pracowników kreatywnych wydają się mieć większe znaczenie aniżeli analogiczne relacje utrzymywane przez kadre zarządzającą. Różnica w znaczeniu jest szczególnie widoczna w odniesieniu do relacji zewnętrznych, co potwierdza, że pracownicy kreatywni zaangażowani w procesy tworzenia gier są zakorzenieni w gęstych sieciach relacji nieformalnych (Taylor, 2012; Legault i Weststar, 2015; Weststar, 2015; Weststar i in., 2016), a wartość tworzona w sektorze wynika również z nieformalnych powiązań pomiędzy różnymi społecznościami interesu (Burger-Helmchen i Cohendet, 2011; Gidhagen, Ridell i Sörhammar, 2011). Większa skłonność do eksploatacji relacji zewnętrznych przez pracowników kreatywnych aniżeli przez przedstawicieli kadry zarządzającej może wynikać również z faktu, iż dla tych pierwszych

granica między pracą a życiem osobistym niejednokrotnie jest zatarta. Dla pracowników kreatywnych praca jest pasją i trudno im rozgraniczać kontakty osobiste od zawodowych (Primorac, 2006; Gotsi, Andropoulos, Lewis i Ingram, 2010; Taylor, 2012; Lingo i Tepper, 2013). Wreszcie identyfikowana u przedstawicieli kadry menedżerskiej większa skłonność do wykorzystywania wewnętrznych relacji interpersonalnych ponownie może wskazywać na konieczność wykorzystywania luźnego i miękkiego podejścia do zarządzania interdyscyplinarnymi zespołami roboczymi składającymi się ze skrajnie niezależnych jednostek indywidualnych.

Po trzecie, rezultaty analizy korelacji wskazują, że o ile relacje społeczne pracowników kreatywnych oraz kadry zarządzającej są pozytywnie związane z wiekiem badanych podmiotów (rozumianych tutaj jako miara zdolności przetrwania na rynku), to związki te nie są ani silne, ani istotne statystycznie. Generalnie, zgodnie z powszechną wiedzą okazuje się, że firmy dłużej funkcjonujące na rynku w większym stopniu wykorzystują relacje społeczne. Jest to logiczne z uwagi na większe możliwości budowy sieci relacji, w tym relacji niesformalizowanych w dłuższych okresach (np. podczas corocznie organizowanych targów i konferencji branżowych – Weststar, 2015). Wyniki analiz mogą sugerować, iż znaczenie relacji wewnętrznych utrzymywanych przez kadrę kierowniczą nie tylko może słabnąć wraz ze starzeniem się firmy, ale też może zacząć oddziaływać negatywnie na możliwość dalszego przetrwania podmiotu w przyszłości (możliwy związek nieliniowy). Z drugiej strony, widoczny negatywny związek wewnętrznych relacji społecznych menedżerów z wiekiem przedsiębiorstw może być tłumaczony rotacją kadry zarządzającej w przedsiębiorstwie. W dłuższych okresach naturalne jest dokonywanie zmian w strukturze kadry zarządzającej, a co za tym idzie eksploatacja relacji społecznych może być ograniczona.

Należy podkreślić, iż tego typu wnioski mają jedynie charakter potencjalnych wyjaśnień, gdyż zastosowana w badaniu metoda nie uprawnia do formułowania jednoznacznych konkluzji. Zdaniem autorki powyższe kwestie zasługują jednak na przyszłą uwagę badawczą, gdyż potwierdzają podstawowe, zasobowe uwarunkowania tworzenia relacji zewnętrznych. Przyjmuje się bowiem, iż podmioty wobec braku możliwości eksploatacji zasobów wewnętrznych (tutaj np. zasobów kreatywności czy wiedzy) zaczynają poszukiwać dróg dostępu do zasobów zewnętrznych, w tym zasobów sieciowych także poprzez nawiązywanie, utrzymywanie oraz eksploatację relacji społecznych (Krupski, 2012; 2014; 2015).

Po czwarte, należy zauważyć, iż w zarządzaniu strategicznym identyfikuje się cztery typy kluczowych badań sieci relacji (Światowiec-Szczeptańska, 2014), które wyróżnione są w zależności od przyjętych zmiennych objaśnianych: organizacja lub sieć oraz zmiennych objaśniających: zmienne z poziomu organizacji lub z poziomu sieci. Rezultaty zrealizowanych badań pozwalają uzupełnić rzeszoną typologię o dodatkowy, najniższy poziom, tj. poziom jednostek indywidualnych. Pracownicy stanowią bowiem integralny element

organizacji, a dalej sieci, ale również relacji współtworzących zarówno organizację, jak i sieci. Jak wskazują wyniki badań, wykorzystanie zmiennych zależnych oraz niezależnych z poziomu jednostek indywidualnych jest nie tylko możliwe z punktu widzenia uwarunkowań metodologicznych, ale także zasadne z punktu widzenia podstawowych pytań badań z zakresu zarządzania strategicznego. W takim ujęciu sugeruje się poszerzenie zaproponowanej wstępnie typologii badań w podejściu sieciowym uwzględniającym dziewięć, zamiast czterech konfiguracji badawczych – rysunek 3.

		Zmienna zależna		
		Pracownik organizacji	Organizacja	Sieć
Zmienna niezależna	Poziom pracownika organizacji (zmienne indywidualne – poziom mikro)	Wpływ jednej jednostki indywidualnej na drugą poprzez wzajemne interakcje	Wpływ jednostek indywidualnych na organizację	Wpływ jednostek indywidualnych na sieć
	Poziom organizacji (zmienne organizacyjne – poziom mezo)	Wpływ organizacji na jednostkę indywidualną	Wpływ jednej organizacji na drugą poprzez wzajemne interakcje	Wpływ organizacji na sieć
	Poziom sieci (zmienne sieciowe/relacyjne – poziom makro)	Wpływ sieci na jednostkę indywidualną	Wpływ sieci na organizację	Wpływ sieci na inne sieci lub interakcje na poziomie sieci

Rys. 3. Poszerzona typologia badań w podejściu sieciowym w zarządzaniu strategicznym. Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem typologii badań w podejściu sieciowym opracowanej przez J. Światowiec-Szczepeńska (2014). *Strukturalny aspekt badania sieci w zarządzaniu strategicznym*. W: A. Stabryła i T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Mfiles.pl, s. 281.

5. Implikacje zarządcze

Wyniki zrealizowanych badań mogą sugerować zasadność koncentracji uwagi kadry zarządzającej na relacjach społecznych pracowników kreatywnych utrzymywanych przez nich wewnątrz przedsiębiorstwa. W celu poprawy sprawności działania godne rozważenia jest stworzenie odpowiedniego klimatu oraz kultury organizacyjnej (np. zgodnej z modelem kultury klanu – Cameron i Quinn, 2005, bądź tzw. kultur referencyjnych uwzględniających uwarunkowania relacyjne – Stańczyk-Hugiet i Stańczyk, 2013). Istotne może być też uwzględnienie w zarządzaniu zasobami ludzkimi możliwości stosowania instrumentów motywacyjnych sprzyjających pogłębianiu relacji społecznych pomiędzy pracownikami kreatywnymi organizacji, jak również zewnętrznych relacji społecznych utrzymywanych przez pracowników kreatywnych. Wreszcie, w najbardziej zaawansowanej

postaci możliwe jest wdrożenie zarządzania relacjami społecznymi (*social relationship management – SRM*) ukierunkowanego na maksymalizację korzyści z relacji interpersonalnych nie tylko tych o charakterze zewnętrznym (Yang, 2015).

6. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Rozpatrując procesy tworzenia wartości z perspektywy szkoły zasobowej, w tym podejścia relacyjnego i sieciowego, istotne wydaje się poszerzenie dotychczasowej perspektywy poznawczej ograniczającej się zwykle do relacji (a nawet tylko więzi) międzyorganizacyjnych. W dotychczasowym ujęciu doszukuje się możliwości tworzenia, osiągania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej głównie w wyniku korzyści posiadania szerokiego portfolio relacji formalnych. Jednakże, uwzględniając dorobek teorii sieci społecznych, szczególnie koncepcji zakorzenienia społecznego, kapitału społecznego czy wspólnot interesu, warto uwzględnić również rolę relacji niemających charakteru formalnego.

Zasadność poszerzenia naszej percepcji relacji wykorzystywanych do osiągnięcia renty relacyjnej znajduje poparcie w zaprezentowanych wynikach badań nad twórcami gier komputerowych i wideo. W ich świetle przedsiębiorstwa wykorzystują wewnętrzne oraz zewnętrzne relacje społeczne swoich pracowników (kreatywnych i zarządczych) w realizacji procesów tworzenia gier, a zatem w realizacji procesów integralnych dla procesu tworzenia wartości. Zgromadzony materiał empiryczny wskazuje, że w procesach tworzenia gier przedsiębiorstwa tworzące gry w większym stopniu wykorzystują wewnętrzne relacje (pierwsze pytanie badawcze), natomiast większą rolę wydają się odgrywać relacje społeczne pracowników kreatywnych aniżeli kadry zarządzającej (drugie pytanie badawcze). W takim ujęciu rozpatrywanie relacji społecznych jako zasobów strategicznych (Krupski, 2014; 2015) zarówno w badaniach, jak i praktyce zarządzania jest zasadne. Dodatkowo, uwzględniając coraz większą rolę osadzenia społecznego, uwarunkowaną m.in. zwiększającymi się możliwościami socjalizacji w wyniku postępu technologicznego oraz rozwoju Internetu, postuluje się włączenie relacji społecznych do rozważań oraz badań w nurcie relacyjnym zarządzania strategicznego. Coraz częściej bowiem przedsiębiorstwa nie tylko nieświadomie czerpią korzyści z relacji społecznych swoich pracowników, ale także korzystają z nich intencjonalnie, a nawet celowo zawiązują relacje nieformalne na poziomie organizacyjnym, by móc czerpać z dodatkowej renty relacyjnej.

Zdaniem autorki metodą mogącą stanowić wiodącą metodę analizy relacji społecznych, badań z perspektywy zagadnień istotnych dla zarządzania strategicznego jest analiza sieci społecznych (*Social Network Analysis, SNA*, analiza sieciowa, analiza strukturalna). Aplikacja instrumentarium SNA w eksploracji znaczenia relacji społecznych dla realizacji procesów tworzenia wartości przez twórców gier wydaje się tym bardziej interesująca, że jej miary struk-

turalne mogą służyć analizie istotnych atrybutów sieciowych jak inspiracja, kreatywność czy zaufanie (Belz, 2015), czyli aspektów kluczowych w pracy kreatywnej. Wraz z rozwojem podejścia relacyjnego, w tym dynamiczną popularyzacją podejścia (paradygmatu?) sieciowego w naukach o zarządzaniu, analiza sieci społecznych zaczęła przyciągać uwagę badaczy z obszaru zarządzania strategicznego (Czakon, 2012; Klimas, 2013a; Kawa i Pierański, 2015; Światowiec-Szczepańska, Małys i Zdziarski, 2015). Jednakże SNA jako metoda wykorzystywana w dotychczasowych badaniach zarówno sieci wewnątrzorganizacyjnych, jak i międzyorganizacyjnych okazuje się stosowana w odniesieniu do sieci relacji niemających charakteru relacji *sensu stricto* społecznych – np. badania relacji identyfikowanych jako: wspólne zasiadanie w radach nadzorczych spółek giełdowych (Zdziarski 2013), długookresowe relacje pośrednie i bezpośrednie utrzymywane w łańcuchach dostaw (Kawa i Pierański, 2015), wspólna realizacja projektów badawczo-rozwojowych (Klimas, 2013a). W takim ujęciu bazowe dla SNA relacje społeczne wynikające ze znajomości, przyjaźni czy przeszłych doświadczeń (Stępka i Subda, 2009) pozostają poza głównym nurtem dociekań w badaniach z zakresu zarządzania strategicznego wykorzystujących analizę strukturalną (Światowiec-Szczepańska, 2014; Światowiec-Szczepańska i in., 2015). Jest to poniekąd zaskakujące, gdyż to tego typu relacje wskazywane są jako kluczowe dla budowy skutecznej strategii oraz osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej (Krupski, 2012; 2014; 2015; Klimas, 2013b).

Rekomendując aplikację SNA w przyszłych badaniach należy mieć jednak świadomość pewnych trudności dotyczących: wyboru odpowiedniego poziomu analizy (poziom sieci, subsieci czy podmiotów indywidualnych – Stępka i Subda, 2009), doboru adekwatnych miar na poszczególnych poziomach analizy (np. miary homogeniczności, centralności, gęstości, identyfikacji subsieci – Fuks, Kawa i Pierański, 2014), adekwatnego zdefiniowania sieci tworzonych przez relacje społeczne (np. sieci istnienia/wartości relacji, sieci skierowane/nieskierowane, sieci jedno-/dwumodalne, sieci egocentryczne/skończone – Klimas, 2013a) czy wyznaczenia granic sieci relacji społecznych poddanych analizie (Czakon, 2014). W opinii autorki stale budowany dorobek z zakresu znaczenia relacji społecznych dla zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami w powiązaniu z rozwijającym się warsztatem badawczym wykorzystującym SNA w obszarze zarządzania wyłaniają ciekawy poznawczo obszar przyszłych badań.

Podsumowując, warto dodać, iż zrealizowane badanie, pomimo iż wnosi wkład w stan naszej wiedzy o relacjach nieformalnych, nie jest wolne od ograniczeń. Po pierwsze, wyniki badań oparto na stosunkowo niewielkiej próbie badawczej ($n = 50$), aczkolwiek większej niż we wcześniejszych badaniach⁸. Dodatkowo, zgodnie z wiedzą autorki istnieje deficyt badań zorientowanych na relacje społeczne pracowników bezpośrednio zaangażowanych w procesy tworzenia wartości (tutaj procesy tworzenia gier) nie tylko w krajowym, ale także międzynarodowym dorobku naukowym. Po drugie, przedstawione

rezultaty odnoszą się do dość prostych metod analizy danych, co może być odebrane jako swoisty mankament, jednakże w literaturze metodologicznej coraz częściej pojawiają się głosy nawołujące do rezygnacji z nadmiernego i nieuzasadnionego komplikowania stosowanych podejść analitycznych (Członkowska, 2016). Dodatkowo, z uwagi na nowatorski obszar badawczy nadrzędnym celem tej części badań była eksploracja możliwych zależności wartych rozważania w dalszych wysiłkach badawczych. Podsumowując, zaprezentowane tutaj rezultaty można traktować jako przyczynek do dalszych pogłębionych badań zakładających większe próby badawcze, jak również aplikację innych, niekoniecznie znacznie bardziej złożonych czy zaawansowanych metod ilościowej analizy danych.

Przypisy

- 1 Na podstawie dorobku L. Krzyżanowskiego oraz R. Krupskiego przyjmuje się, że relacje społeczne to wszelkiego typu stosunki oraz oddziaływania zachodzące pomiędzy jednostkami indywidualnymi niemające sformalizowanego charakteru. Zob. syntezę konceptualizacji relacji społecznych z perspektywy nauk o zarządzaniu w Krupski (2015) lub Klimas (2013b).
- 2 W świetle międzynarodowych badań twórców gier 40% pracowników wykonuje pracę wymagającą kompetencji technicznych, 53% wymagającą kompetencji artystycznych, natomiast 75% wymagającą kompetencji menedżerskich (jedynie 7% pracowników wykonuje pracę wyłącznie o charakterze zarządczym) – szerzej w: Weststar, Legault, i O’Meara, 2016.
- 3 Gameplay gry odnosi się do aspektów związanych z jej mechaniką, podczas gdy fabuła ma charakter pretekstowy i związana jest z narracją wykorzystywaną w grze (narracja rozumiana jest jako sposób przedstawienia historii w grze). Przykładowo narracja może być prowadzona przez jednego lub kilku bohaterów, może mieć charakter prospekcyjny lub retrospekcyjny, może być prowadzona bezosobowo lub pierwszoosobowo itp. Niestety słowo „gameplay” nie posiada polskojęzycznego odpowiednika.
- 4 Należy zauważyć, iż zdecydowanie częściej w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego mowa jest o relacjach społecznych kadry menedżerskiej. Po pierwsze, zainteresowanie sektorami kreatywnymi oraz funkcjonującymi w nich pracownikami kreatywnymi zaczęło się dynamicznie rozwijać stosunkowo niedawno. Po drugie, większość badań prowadzonych w naukach o zarządzaniu zakłada wykorzystywanie kadry zarządzającej jako źródła informacji. Rządziej elementami badań terenowych są pracownicy nierealizujący działań zarządczych (Kumar, Stern i Anderson, 1993).
- 5 Rezultaty badań przedstawionych w niniejszym artykule stanowią jeden z efektów szerszego projektu badawczego zorientowanego na rozpoznanie znaczenia relacji współtworzenia dla innowacyjności producentów gier. Wyniki stanowią jeden z efektów realizowanego przez autorkę projektu badawczego pt. „Relacje współtworzenia, a innowacyjność – perspektywa sektora gier video”. Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum nauki przyznanych na podstawie umowy numer UMO-2013/11/D/HS4/04045.
- 6 Do udziału w badaniach zaproszono wszystkich zidentyfikowanych 506 producentów gier komputerowych i wideo, przy czym z zaproszenia skorzystały 122 podmioty. W tej części badań uwzględniono jedynie podmioty średnie oraz duże, od których możliwe było pozyskanie dwóch kwestionariuszy, tj. jednego od przedstawiciela kadry

zarządzającej niebędącego pracownikiem kreatywnym oraz jednego od pracownika kreatywnego niezaangażowanego w działalność zarządczą.

- 7 Informacje związane z trzecim empirycznym etapem realizacji projektu badawczego w szerszym ujęciu będą przedmiotem kolejnych publikacji autorki. Natomiast w celu zwiększenia zasadności formułowania wniosków, jak również trafności interpretacji wyników ilościowych w artykule uwzględniono informacje z czterech wywiadów pogłębionych zrealizowanych w dwóch przedsiębiorstwach (dwa wywiady w każdym przedsiębiorstwie, zrealizowane niezależnie z przedstawicielem kadry zarządzającej oraz pracownikiem kreatywnym z poziomu zarządczego).
- 8 W największych dotychczasowych badaniach polskich producentów gier pt. „Kondycja Polskiej Branży Gier Wideo. Raport 2015” wzięło udział 40 podmiotów. Koordynatorem projektu był Krakowski Park Technologiczny. Badania zrealizowano przy wsparciu finansowym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Biura Programu Kreatywna Europa oraz Województwa Małopolskiego (dostęp online: http://www.kpt.krakow.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport_A4_Web.pdf, 14.09.2016).

Bibliografia

- Anderson, M.H. (2008). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 51–78.
- Balland, P.A., de Vaan, M. i Boschma, R. (2013). The dynamics of interfirm networks along the industry life cycle: The case of the global video game industry, 1987–2007. *Journal of Economic Geography*, 13(5), 741–765.
- Bełz, G. (2015). Sieci zarządcze w strategii wzrostu przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 31–40.
- Burger-Helmchen, T. i Cohendet, P. (2011). User communities and social software in the video game industry. *Long Range Planning*, 44, 317–343.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Carr, J.A. (2009). *Creative Industries, Creative Workers and the Creative Economy: A Review of Selected Recent Literature*. Edinburgh: Scottish Government Social Research.
- Clare, K. (2013). The essential role of place within the creative industries: Boundaries, networks and play. *Cities*, 34, 52–57.
- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Czakon, W. (2014). Problem granic w badaniach sieci międzyorganizacyjnych. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 5(2), 89–98.
- Czakon, W. (2016). W kierunku rozwoju badań ilościowych w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, 3(173), 41–52.
- Darchen, S. i Tremblay, D.G. (2010). What attracts and retains knowledge workers/students: The quality of place or career opportunities? The cases of Montreal and Ottawa. *Cities*, 27(4), 225–233.
- Evans, R.W. i Carson, C.M. (2005). A social capital explanation of the relationship between functional diversity and group performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 11(7/8), 302–315.
- Fuks, K., Kawa, A. i Pierański, B. (2014). Zastosowanie mierników SNA w analizie sieci przedsiębiorstw. *Marketing i Rynek*, (5), 47–53.
- Gidhagen, M., Ridell, O.P. i Sörhammar, D. (2011). The orchestrating firm: Value creation in the video game industry. *Managing Service Quality*, 21(4), 392–409.
- Gotsi, M., Andropoulos, C., Lewis, M. i Ingram, A.E. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781–805.

- Holden, J. (2007). *Publicly-Funded Culture and the Creative Industries*. London: Arts Council England.
- Karsmakers, N. (2010). *Strategic Alliances in the Dutch Video Game Industry: An Empirical Study of Transitory Alliances in Turbulent Business Environments*. Eindhoven: LAP Lambert Academic Publishing.
- Kawa, A. i Pierański, B. (2015). Relacje pośrednie we współpracy pionowej przedsiębiorstw w Polsce – wyniki badań. *Przegląd Organizacji*, (10), 11–16.
- Klimas, P. (2013a). Analiza sieciowa w naukach o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Klimas, P. (2013b). Relacje interpersonalne kadry kierowniczej jako czynnik sprawności sieci. *Organizacja i Kierowanie*, 3(156), 149–160.
- Klimas, P. (2015). Sieci relacji producentów gier komputerowych i wideo. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7), 47–67.
- Kourtit, K., Nijkamp, P. i van Vught, F. (2014). Clusters of supernova stars in knowledge-based spaces: Value creation through cooperation. *International Journal of Global Environmental Issues*, 13(2–4), 235–257.
- Krupski, R. (2012). Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa. *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii. Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 260, 238–247.
- Krupski, R. (2014). Zasoby niematerialne jako główny składnik strategii przedsiębiorstwa działającego w turbulentnym, nieprzewidywalnym otoczeniu. *Organizacja i Kierowanie*, (1A), 87–98.
- Krupski, R. (2015). Relacje niesformalizowane w badaniach empirycznych. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 32, 17–29.
- Kumar, N., Stern, L.W. i Anderson J.C. (1993). Conducting Interorganizational Research Using Key Informants. *The Academy of Management Journal*, 36(6), 1633–1651.
- Legault, M.J. i Weststar, J. (2012). *More than the numbers: Independent Analysis of the IGDA 2009 Quality of Life Survey*. International Game Developers Association. Pozyskano z: <http://igda.org>, (16.09.2016).
- Legault, M.J. i Weststar, J. (2015). The capacity for mobilization in project-based cultural work: A case of the video game industry. *Canadian Journal of Communication*, 40(2), 203–221.
- Lingo, E.L. i Tepper, S.J. (2013). Looking back, looking forward: Arts-based careers and creative work. *Work and Occupations*, 40(4), 337–363.
- Markusen, A. (2010). Organizational Complexity in the Regional Cultural Economy. *Regional Studies*, 44(7), 813–828.
- Miller, P. (2012). Eleventh annual salary survey. *Game Developer*, (April), 7–13.
- Nichols, R. (2014). *The Video Game Business*. London: Palgrave Macmillan.
- Oakley, K. (2006). Include us out – Economic development and social policy in the creative industries. *Cultural Trends*, 15(4), 55–273.
- Oh, H., Chung, M.H. i Labianca, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of management journal*, 47(6), 860–875.
- Primorac, J. (2006). *Position of Cultural Workers in Creative Industries: The South-Eastern European Perspective*. Amsterdam: European Cultural Foundation.
- Reagans, R. i Zuckerman, E.W. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502–517.
- Stańczyk-Hugiet, E. i Stańczyk, S. (2013). Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 49, 41–57.
- Stępka, P. i Subda, K. (2009). Analiza sieci społecznej jako nowoczesne narzędzie pomiaru komunikacji wewnętrznej. *Organizacja i Kierowanie*, (4), 123–138.
- Światowicz-Szczepańska, J. (2014). Strukturalny aspekt badania sieci w zarządzaniu strategicznym. W: A. Stabryła i T. Małkus (red.), *Strategie zarządzania organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Mfiles.pl.

- Światowiec-Szczepańska, J., Małys, Ł. i Zdziarski, M. (2015). Strukturalne powiązania sieciowe spółek giełdowych. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7), 35–46.
- Taylor, S. (2012). The meanings and problems of contemporary creative work. *Vocations and Learning*, 5(1), 41–57.
- Tyrańska, M. (red.). (2012). *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Vivant, E. (2013). Creatives in the city: Urban contradictions of the creative city. *City, Culture and Society*, 4(2), 57–63.
- Weststar, J. (2015). Understanding video game developers as an occupational community. *Information, Communication & Society*, 18(10), 1238–1252.
- Weststar J., Legault, M.-J. i O'Meara, V. (2016). *Developer Satisfaction Survey 2014 & 2015. Diversity in the Game Industry Report*. International Game Developers Association. Pozyskano z: <http://igda.org> (16.09.2016).
- Yang, L. (2015). Social relations management towards sustainable growth: A study of the development of e-commerce towns in China. *PACIS 2015 Proceedings*, 188. Pozyskano z: <http://aisel.aisnet.org/pacis2015/188>.
- Zdziarski, M. (2012). Elita wewnętrznego kręgu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych. *Organizacja i Kierowanie*, (1), 23–39.