

Agnieszka Budziewicz-Guźlecka

Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach gospodarki elektronicznej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 87, 25-33

2012

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.

AGNIESZKA BUDZIEWICZ-GUŹLECKA

Uniwersytet Szczeciński

WPLYW KULTURY ORGANIZACYJNEJ NA ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWACH GOSPODARKI ELEKTRONICZNEJ

Wprowadzenie

Warunkiem rozwoju zarządzania informacją w przedsiębiorstwach jest dostatecznie rozwinięta infrastruktura informacyjna. Jednakże konieczne jest poniesienie wysokich nakładów na takie inwestycje, jak: kształcenie oraz rozwój umiejętności, zarządzanie zasobami ludzkimi i tworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej, które mają wpływ na zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie.

Rola informacji oraz środków technicznych wspomagających korzystanie z informacji jest obecnie tak duża, że powszechne staje się określenie „cywilizacja informacji”. Przemiany dotyczą nie tylko sfery gospodarczej, ale również społecznej, a ich tempo i zakres można określić mianem rewolucji. Człowiek uwikłany w różnorodne procesy społeczne, odgrywający określone role społeczne jest od najwcześniejszych chwil swojego życia poddawany strumieniowi różnorodnych informacji. To właśnie zasoby informacyjne stanowią najistotniejszy czynnik potencjału cywilizacyjnego. Bez racjonalnie ukształtowanej sfery informacyjnej nie może efektywnie funkcjonować współczesne społeczeństwo, państwo ani przedsiębiorstwo.

Ostatnie dekady XX wieku to ożywiona dyskusja nad tym, jak dalece następujące po sobie generacje technologii teleinformatycznych wpływają na społeczeństwa najbardziej zaawansowanych gospodarczo i technologicznie rejonów świata. Stawiano pytania o istotę informacji w procesie rozwoju społecznego, starając się stworzyć teorię społeczeństwa informacyjnego¹. Tempo zachodzących przemian

¹ Por. F. Webster, *Theories of the Information Society*, Routledge, London 1995.

gospodarczych oraz procesy i zjawiska występujące w zmieniającym się otoczeniu implikują, a nawet wymuszają potrzebę zrozumienia istoty i ogromnego znaczenia zastosowania wiedzy. Dla współczesnych organizacji, które chcą przetrwać oraz mieć szansę na dalszy rozwój, wiedza powinna stanowić kluczowy zasób strategiczny. Oznacza to potrzebę opracowania oraz implementacji systemu zarządzania wiedzą w każdym obszarze działalności organizacji, jako procesu integrującego, będącego wyznacznikiem realizacji przyjętych celów strategicznych². W celu umiejętnego zarządzania wiedzą należy mieć rozwinięty system zarządzania informacją.

Według Ch. Evans, najczęstszą przyczyną porażki przestawienia organizacji na tory zarządzania wiedzą jest zbyt duża koncentracja uwagi menedżerów na budowę sformalizowanych rozwiązań ułatwiających wymianę informacji przy jednoczesnym niedocenieniu nieformalnych relacji międzyludzkich, które tworzą kulturę organizacyjną przedsiębiorstw. Duże nakłady zainwestowane w systemy pozyskiwania, przetwarzania, przechowywania i udostępniania ogromnych ilości informacji niejednokrotnie nie przynoszą pożądanych efektów³. Nie można wiedzieć wszystkiego. Trzeba jednak wiedzieć, gdzie szukać informacji na interesujący temat. Zadanie to jest w znacznym stopniu utrudnione przez gwałtowny rozwój nauki i coraz większy stopień specjalizacji. Bywa, że często menedżerowie nie orientują się w aktywach intelektualnych własnej firmy. To powoduje, że jednym z głównych zadań zarządzania wiedzą jest ujawnienie i zlokalizowanie tych aktywów⁴.

1. Kultura organizacyjna

Ważną rolę w zrozumieniu procesu kreowania kapitału intelektualnego w organizacji odgrywa koncepcja organizacji uczącej się zaproponowana przez P.M. Senge'a. Organizacja ucząca się postrzegana jest jako⁵:

- miejsce, gdzie pracownicy permanentnie poszerzają swoje zdolności w celu osiągnięcia wyznaczonych przez siebie wyników, gdzie stale uczą się tego, jak być razem, i odkrywają, że tworzą rzeczywistość;
- organizacja, która gromadzi i przetwarza informacje w wiedzę, którą rozpowszechnia we wszystkich swoich jednostkach, modyfikując działania zgodnie z wynikami tej wiedzy;

² *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s.72.

³ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa, 2005, s. 14.

⁴ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 81.

⁵ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010, s. 136.

- organizacja ucząca się świadomie wykorzystuje proces uczenia się na poziomie indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego kształcenia siebie w kierunku zmierzającym do zwiększenia satysfakcji beneficjentów;
- organizacja zdolna do poznania oraz dopasowania się do środowiska i otoczenia, do znajdowania właściwego typu dostosowania się do spodziewanych rezultatów albo ich braku.

Dla głównego prekursora i teoretyka kultury organizacyjnej E.H. Scheina jest ona zespołem norm, wartości, procedur i zachowań obowiązujących w organizacji. Jest ona skumulowanym wynikiem doświadczeń w rozwiązywaniu problemów z wewnętrzną integracją, jak i zewnętrzną adaptacją. Nowi pracownicy nabywają jej w wyniku socjalizacji, która może mieć różnoraki charakter⁶. W podobnym duchu definiuje kluczowe wartości i normy dla procesu budowania kultury wiedzy Ch. Evans: otwartość, szczerowość, zaufanie, uczciwość, akceptacja porażek, szacunek do wkładu wnoszonego przez poszczególnych pracowników, szczodrość i wzajemne wsparcie oraz współpraca⁷.

Zarządzanie międzykulturowymi przedsiębiorstwami, a także funkcjonowanie w różnorodnych grupach kulturowych motywuje ludzi do poszukiwania nowych form porozumiewania się, poszukiwania wspólnych obszarów działania, co ułatwia synergii wiedzy jednostek w ogólnodostępna wiedzę organizacyjną. W przyszłości, jak i obecnie współpraca krajów, narodów i społeczności z pominięciem dążenia do zrozumienia szeroko rozumianej różnorodności postaw etycznych, kulturowych, literackich, filozoficznych, społecznych, politycznych, a także językowych i metodycznych jest już niemożliwa⁸.

Wymiana myśli i doświadczeń jest gwarantem tworzenia nowych wartości społecznych i kulturowych pozwalających na rozbudowę potencjału wiedzy w przedsiębiorstwach. Pracownik firmy żyjący w określonej społeczności utożsamia się z grupą pracowniczą, będąc jednocześnie w opozycji do grup w jego rozumieniu obcych. Główną funkcją przynależności grupowej jest z jednej strony budowanie więzi międzyludzkich, korzystanie z tych samych zasobów wiedzy oraz ich rozbudowa, z drugiej zaś mechanizm tworzenia się niechęci i uprzedzeń w stosunku do obcych⁹.

⁶ E.H. Schein, *Corporate Culture. Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 2004, s. 26.

⁷ Ch. Evans, *op. cit.*, s. 59.

⁸ *Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, red. B. Borkowska, M. Łyda, Katowice 2004, s. 5.

⁹ V. Peltokorpi, *Intercultural communications in foreing subsidiaries, The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010, s. 176–188.

2. Zarządzanie wiedzą w organizacji

Zarządzanie wiedzą jest definiowane jako ogół działań mających na celu identyfikację, gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie jawnej oraz ukrytej wiedzy kadry w celu podniesienia sprawności i efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁰.

Pojęcie wiedzy jest pojęciem niejednoznacznym, co w głównej mierze wynika z interdyscyplinarności badawczej. Z pojęciem wiedzy można się spotkać na gruncie wielu dyscyplin naukowych: filozofii, psychologii, informatyki czy nauk o zarządzaniu. Wiedzę nie tylko trudno zdefiniować, ale również zmierzyć i wykorzystać w praktyce za pomocą pojęć, terminologii, ale przede wszystkim struktur, które wywodzą się z ery przemysłowej¹¹. W organizacji opartej na wiedzy wartość dodana powstaje poprzez efektywne wykorzystywanie wiedzy. Przedsiębiorstwu opartemu na wiedzy można przypisać następujące atrybuty:

- systemowe myślenie nakazujące tworzenie i wykorzystywanie wiedzy przez wszystkich pracowników bez względu na pozycję zajmowaną w strukturze przedsiębiorstwa;
- działanie proinnowacyjne i wykorzystywanie projektów w implementowaniu zmian;
- sprawne systemy komunikacji i informacji służące do tworzenia, kapitalizowania i rozpowszechniania nowej wiedzy i umiejętności;
- elastyczność w redefiniowaniu podstaw własnej działalności;
- umiejętność tworzenia wartości wyższej niż tworzona przez innych uczestników rynku¹².

3. Kultura organizacyjna a zarządzanie wiedzą

Organizacje, które zamierzają zachowywać swą wiedzę, by mogła być wykorzystywana w przyszłości, muszą uruchomić trzy podstawowe procesy. Po pierwsze, wybór wiedzy (osób, zdarzeń, procesów), która jest warta zachowania. Po drugie, nadanie wyselekcjonowanej wiedzy właściwej formy, w której ma ona być przechowywana, i po trzecie, aktualizowanie pamięci organizacji. W obliczu szumu

¹⁰ D. Jemielniak, A. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 32.

¹¹ G. Kobyłko, M. Morawski, *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 11.

¹² Z. Malara, *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009, s. 813.

informacyjnego oraz znaczącej liczby informacji problemem staje się selekcja właściwej wiedzy, na którą składają się procesy, zdarzenia i osoby¹³.

Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań: transmisję i absorpcję. Transmisja wiedzy polega na pobraniu wiedzy z bazy wiedzy lub innego źródła i przekazaniu odbiorcy. Następnie musi nastąpić akceptacja, przyswojenie i wykorzystanie otrzymanej wiedzy. Do właściwego zaabsorbowania wiedzy konieczne jest jej wiarygodne źródło i odpowiednia postać. E.K. Sveiby uważa, że umiejętność transferu wiedzy dotyczy szeroko rozumianych aspektów komunikacji organizacji z otoczeniem i komunikacji wewnętrznej¹⁴.

Świadomość znaczenia wiedzy dla rozwoju organizacji w polskich przedsiębiorstwach nieustannie rośnie. Można tu przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych przez W. Grudzewskiego, I. Hejduk, A. Sankowską i M. Wańtuchowicz (są przedstawione w tabeli 1). Wynika z nich, że spośród 70 przebadanych przedsiębiorstw ponad 64% uważa, że wiedza ma bardzo istotne znaczenie w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

Tabela 1

Ocena ważności czynników w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej

Czynnik	Zupełnie nieistotne (%)	Niezbyst istotne (%)	Dość istotne (%)	Istotne (%)	Bardzo istotne (%)	Nie mam zdania (%)	Średnia ocena
Wiedza	1,43	1,43	4,29	27,15	64,29	1,43	4,54
Innowacje	1,43	2,86	10,0	27,15	54,29	4,29	4,36
Przedsiębiorczość	1,43	2,86	15,7	22,86	55,72	1,43	4,31
Zaufanie	1,43	2,86	10,0	40,0	44,29	1,43	4,25
Kultura organizacyjna	1,43	2,86	20,0	52,86	22,86	0,0	3,93
Przywództwo	2,86	7,15	21,4	38,58	30,0	0,0	3,86
Wartość przedsiębiorstwa	2,86	7,15	20,0	51,43	18,58	0,0	3,76
Sieciovosc	5,72	10,0	31,4	27,15	14,29	4,29	3,49
Wirtualizacja	4,29	10,0	40,0	27,15	14,29	4,29	3,39
Ekologia	5,72	24,29	45,7	18,58	5,72	0,0	2,95

Źródło: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1.

¹³ *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007, s. 179.

¹⁴ J.O. Paliszkievicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA, Ostrołęka 2005, s. 71.

Z kolei ponad 52% przedsiębiorstw uważa, iż kultura organizacyjna ma istotne znaczenie, ponieważ wpływa na budowę przewagi konkurencyjnej.

Dzielenie się wiedzą to proces rozpowszechniania wiedzy, który jest centralnie kierowany w obrębie określonej grupy pracowników, albo też jest to transfer wiedzy między osobami lub zespołami pracowników. Wśród zadań należących do procesu dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej możemy wyróżnić trzy kategorie¹⁵:

- Powielanie wiedzy – to forma centralnego sterowania procesem rozpowszechniania wiedzy. Celem takiego działania jest szybkie dostarczenie określonych zasobów wiedzy wielu pracownikom. Zasoby te powinny być rozpowszechniane natychmiast i na stałe, tak aby użytkownicy mieli do nich stały dostęp.
- Dzielenie się doświadczeniami z wcześniej realizowanych projektów i ich dokumentowanie. Narzędzia wspierające ten proces to: sieci informatyczne (Internet, intranet, ekstranet), oprogramowanie do pracy zespołowej oraz systemy eksperckie.
- Wymiana bieżących doświadczeń, prowadząca do rozwijania wiedzy; wymiana doświadczeń jest możliwa dzięki wykorzystaniu zespołów benchmarkingowych (które poszukują najlepszych rozwiązań na zewnątrz firmy, ich zadaniem jest również wspieranie transferu najlepszych rozwiązań powstałych w obrębie firmy, ze szczególnym uwzględnieniem usprawnień dotyczących kluczowych procesów w organizacji) oraz zespołów do spraw najlepszych rozwiązań (funkcjonują na bazie nieformalnej wymiany informacji między pracownikami, ważną rolę we wspieraniu tych nieformalnych struktur odgrywają technologie informatyczne i telekomunikacyjne). Proces transferu wiedzy polega na przekazywaniu zarówno nowej wiedzy, jak też już istniejącej w organizacji, ale w danym momencie niedostępnej dla wszystkich. Transfer wiedzy powinien być prowadzony selektywnie, nie wszystkim dana wiedza bowiem potrzebna jest w danym miejscu i czasie.

Istota etapu procesu dzielenia się wiedzą polega na prezentowaniu, publikowaniu i przekazywaniu wiedzy z wykorzystaniem różnych metod jej rozpowszechniania. W praktyce można zastosować następujące rozwiązania w celu wspierania i rozwijania procesu dzielenia się wiedzą¹⁶:

- częste spotkania sprzyjające wymianie wiedzy ukrytej (np. spotkania koleżeńskie, wspólne lunche, pikniki, seminaria międzywydziałowe, ogniska, wspólne wycieczki);

¹⁵ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 185–206.

¹⁶ J.O. Paliszkiwicz, *op. cit.*, s. 74.

- portal korporacyjny umożliwiający lokalizowanie wiedzy specjalistycznej oraz wejście na stronę internetową danej organizacji;
- zdobywanie wiedzy poprzez systemy eksperckie, inteligentnych agentów, technologie wideo;
- używanie inteligentnych agentów do przekazywania doświadczeń i materiałów odpowiednim użytkownikom;
- stosowanie programów mentorskich (indywidualne nauczanie przy pomocy nauczyciela, mistrza);
- stosowanie systemów wspomagania pracy grupowej (poczta elektroniczna, grupowy rozkład zajęć, system obiegu dokumentów);
- chat roomy, tablica ogłoszeń, listy dyskusyjne, społeczności wymiany doświadczeń działające w sieci, grupy wspólnych zainteresowań w sieci;
- kodyfikacja wiedzy i informacji do odpowiednich repozytoriów, baz danych, najlepszych rozwiązań i wymiany doświadczeń;
- wykorzystanie danych i technik rozpoznawania tekstu do znalezienia wzorców do tworzenia wiedzy;
- udział w szkoleniach, konferencjach;
- stosowanie systemów wspomagania decyzji.

W przedsiębiorstwie zarządzanym przez wiedzę powinno się zwracać szczególną uwagę także na kształtowanie kapitału społecznego. Powinno się zachęcać pracowników do twórczego rozwijania zasobów wiedzy poprzez: wzajemne konsultacje, stosowanie burzy mózgów, naukowe kreowanie przyszłości, seminaria tematyczne, konferencje naukowe, realizację warsztatów innowacyjnych nastawionych na różnorodność kulturową w rozwiązywaniu problemów, wykorzystywanie gier kierowniczych oraz transformację wiedzy ukrytej w jawną¹⁷.

Zarządzanie wiedzą odnosi się nie tylko do zespołów pracowniczych, ale i pojedynczych pracowników funkcjonujących w określonym kontekście kulturowym. Zarówno kontekst kulturowy organizacji, jak i poziom kompetencji międzykulturowych oddziałuje na wszystkie obszary zarządzania, w tym zagadnienia związane z personelem, rozwojem firmy oraz jej informatyzacją. Kompletnie zarządzanie wiedzą oznacza więc wzmocnienie związków między pracownikami, grupami a strukturą firmy, uwzględniające jej międzykulturowy charakter¹⁸.

¹⁷ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

¹⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2005, nr 1.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa obierające jako kluczowe w organizacji zarządzanie wiedzą powinny uwzględniać kilka czynników: międzykulturowy efekt synergii; kreowanie warunków przyspieszających rozwój; wykorzystanie osiągnięć technologii dla tworzenia nowych produktów i usług; wyższe tempo wyszukiwania i wdrażania innowacji; skracanie cykli życia produktów i usług; uczestnictwo pracowników w szkoleniach, kursach i studiach podnoszących ich kwalifikacje i wiedzę; kreowanie marki firmy i jej produktów; kształtowanie i podnoszenie wartości firmy¹⁹.

Zarządzanie wiedzą jest rozwiązaniem pozwalającym na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jednakże firmy muszą liczyć się ze stosunkowo dużymi wydatkami na tworzenie odpowiedniej infrastruktury (poprzez odpowiednie techniki i technologie) teleinformatycznej i na działania związane z przeszkoleniem pracowników, aby umieli korzystać z zasobów wiedzy, oraz na dokształcanie pracowników. Przewaga konkurencyjna w przedsiębiorstwie, w którym stosowane jest zarządzanie wiedzą, będzie uzyskana poprzez odpowiedni dobór pracowników oraz stworzenie im warunków do rozwoju, a także poprzez dostęp do najlepszych technik przesyłania wiedzy.

Literatura

1. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *W kierunku zarządzania drugiej generacji – model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa*, „E-mentor” 2010, nr 1.
4. Jemielniak D., Koźmiński A., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
5. *Kierunki i metody zarządzania przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2007.
6. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
7. *Kultura dialogu. Tożsamość europejska a edukacja*, red. B. Borkowska, M. Łyda, Katowice 2004.
8. Malara Z., *Umiejętność zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym jako czynnik sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Społeczne uwarunkowania suk-*

¹⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie...*

- cesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/3, Sopot 2009.
9. Paliszkiewicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne ALPHA, Ostrołęka 2005.
 10. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
 11. Peltokorpi V., *Intercultural communications in foreing subsidiaries, The influence of expatriates' language and cultural competencies*, „Scandinavian Journal of Management” 2010.
 12. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
 13. Schein E.H., *Corporate Culture. Survival Guide*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
 14. Webster F., *Theories of the Information Society*, Routledge, London 1995.
 15. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, red. B. Wawrzyniak, Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

INFLUENCE THE ORGANIZATIONAL CULTURE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE E-ECONOMY COMPANIES

Summary

The article presents that knowledge management is a necessary element of building competitive advantage of companies. However, whether employees are inclined to this type of management depends on the existing organizational culture in companies. It has significant influence and motivates employees to obtain information and then to use the useful knowledge in the organization.

Translated by Agnieszka Budziewicz-Guźlecka