

Krakowska Szkoła Wyższa  
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

# Wybrane aspekty zarządzania organizacjami

pod redakcją  
Wiktora Adamusa

Kraków 2005

Rada Wydawnicza:  
Klemens Budzowski, Andrzej Kapiszewski,  
Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzent:  
prof. dr hab. Wanda Błaszczyk

Projekt okładki:  
Joanna Sroka

Redaktor prowadzący:  
Halina Baszak-Jaroń



Opracowanie redakcyjne:  
Mariusz Warchoń

Korekta:  
Dorota Smoleń

Copyright© by Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005

ISBN 83-89823-36-5

Żadna część tej publikacji nie może być powielana ani magazynowana w sposób umożliwiający ponowne wykorzystanie, ani też rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie za pomocą środków elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniej pisemnej zgody właściciela praw autorskich

Na zlecenie  
Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego  
[www.ksw.edu.pl](http://www.ksw.edu.pl)

Wydawca:  
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,  
Kraków 2005

Skład i łamanie:  
Mariusz Warchoń

Druk i oprawa:  
Tercja

## Spis treści

Wstęp – *Wiktor Adamus*.....7

### Część pierwsza

#### ZARZĄDZANIE SUKCESEM FIRMY

*Wiktor Adamus*

Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości.....13

*Katarzyna Znańska-Kozłowska*

Wybrane aspekty przezwycięzania oporu pracowników wobec zmian  
w organizacji..... 41

*Jakub Palka*

Otwartość w procesie komunikowania się ludzi w organizacji.....55

*Wiktor Adamus, Joanna Moś*

Istota rozpoznawania kłamstwa w zarządzaniu..... 71

*Michał Baran*

Analiza sektorowych programów restrukturyzacji przemysłu  
z perspektywy strategicznych czynników sukcesu .....81

*Daniel Gach*

Modele zespołów pracowniczych.....91

### Część druga

#### ZARZĄDZANIE ALIANSAMI STRATEGICZNYMI PRZEDSIĘBIORSTWA

*Arkadiusz Potocki*

Metodyka zarządzania aliansami strategicznymi przedsiębiorstw.....105

*Anna Pietruszka-Ortyl*

Alians strategiczny w teorii zarządzania.....121

---

<i>Arkadiusz Potocki, Anna Pietruszka-Ortyl</i> Zaufanie jako kluczowy element kapitału relacyjnego aliantów.....	141
<i>Jacek Burda</i> Menedżer a system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.....	163
<i>Bogusz Mikuła</i> Identyfikacja poziomu realizacji strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji.....	185
<i>Bogusz Mikuła, Anna Pietruszka-Ortyl</i> Generowanie wiedzy w aliansach strategicznych.....	205
<b>Część trzecia</b>	
<b>JAKOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI</b>	
<i>Wiktor Adamus, Jan Szewczyk, Anna Gręda</i> Rola dyrektora szkoły w systemie zarządzania jakością pracy szkoły ponadgimnazjalnej.....	227
<i>Anna Gręda</i> Zarządzanie jakością zdrowotną żywności w zakładach żywienia zbiorowego.....	237
<i>Wiktor Adamus, Jan Gardyła</i> Pozycja konkurencyjna firm działających na polskim rynku telefonii komórkowej.....	255
Noty o autorach.....	265

## Wstęp

Prezentowane artykuły są wynikiem badań prowadzonych w Katedrze Zarządzania i Edukacji Prakseologicznej Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Autorami są pracownicy Katedry oraz doktoranci i habilitanci, realizujący swe rozprawy na Uniwersytecie Jagiellońskim, Uniwersytecie Warszawskim oraz na Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Po wejściu Polski do struktur Unii Europejskiej polskie firmy muszą sprostać licznym wyzwaniom i pokonać wiele barier, by nadrobić wciąż znaczący dystans, jaki dzieli nas od krajów byłej „piętnastki”. Strategia integracji jest określona z jednej strony przez diagnozę stanu polskiej gospodarki, a z drugiej przez obraz gospodarki Unii Europejskiej. Podstawowymi problemami wymagającymi pilnego rozwiązania, a determinującymi rozwój polskich firm są obecnie: strategia ich działania, wzrost jakości i konkurencyjności produktów i usług, znacząca poprawa wyników ekonomicznych. Sukcesywne rozwiązywanie tych i innych wyzwań wymaga wiedzy, umiejętności, a także innowacyjności, kreatywności i współdziałania wszystkich członków organizacji. Duże znaczenie w tym trudnym procesie zarządzania organizacjami ma motywacja pracowników, których zadowolenie z pracy powinno wiązać się ze wzrostem efektywności ich działania.

Artykuły zamieszczone w książce dotyczą powyższych zagadnień. Pozwalają one na przegląd wybranego spektrum problemów będących obecnie w polu zainteresowań środowiska naukowego zajmującego się nauką o organizacji i zarządzaniu. Można je ująć w trzy grupy tematyczne.

Pierwszą grupę artykułów stanowią prace dotyczące zarządzania sukcesem firmy, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. W procesie zarządzania za najważniejsze i najtrudniejsze zadanie uważa się motywowanie. Organizacje poszukują nowych metod i sposobów motywowania pracowników w celu zwiększenia ich efektywności. Źródło sukcesu firmy zawsze tkwi w ludziach, to oni prowadzą organizację do sukcesu lub do upadku. Aby pracownicy byli wydajni i efektywni, muszą być zadowoleni z pracy. Takie założenie przyjęto w no-

wym ujęciu funkcji motywacji, określonej „motywacyjną teorią ważności potrzeb, celów i wartości” (W. Adamus).

Motywowanie pracowników i komunikowanie się można potraktować jako szczególny sposób przezwycięzania oporu ludzi w procesie zmian w organizacji (K. Zdańska-Kozłowska). Kluczowymi elementami w relacjach interpersonalnych jest zaufanie i otwartość w procesie komunikowania się (J. Palka).

Rozpoznawanie mechanizmów, które rządzą kłamstwem, i eliminowanie sytuacji sprzyjającej kłamstwu w relacjach międzyludzkich w organizacjach pozwalają ludziom zmniejszyć ryzyko stania się jego ofiarami (W. Adamus, J. Moś).

W latach dziewięćdziesiątych wiele przedsiębiorstw w Polsce dokonało restrukturyzacji swojej działalności, przystosowując się do wymagań gospodarki rynkowej. Działania te przyczyniły się do przetrwania niektórych przedsiębiorstw przemysłowych na rynku oraz do osiągnięcia przez nie sukcesu (M. Baran).

W analizie przydatności funkcjonowania zespołów pracowniczych w organizacji niezbędne okazują się modele zespołów według propozycji zaprezentowanej przez R. Keidela (D. Gach).

Drugą grupę stanowią prace odnoszące się do procesu sprawnego zarządzania organizacjami, w tym zarządzania aliansami strategicznymi przedsiębiorstw. Artykuły z tego zakresu wypełniają lukę informacyjną w nauce o zarządzaniu w zakresie chęci do zmian, które są najistotniejsze w dążeniu organizacji do sukcesu (A. Potocki, A. Pietruszka-Ortyl).

W warunkach gospodarki opartej o wiedzę (GOW) dobre wyniki ekonomiczne w firmie można osiągnąć nie tylko w oparciu o pracę, kapitał, nowe inwestycje, ale przede wszystkim o ludzki kapitał intelektualny, informację i wiedzę. Generowanie wiedzy i zarządzanie nią to podstawa sprawnego zarządzania organizacją. Te aspekty procesu zarządzania zostały omówione w pracach J. Burdy, B. Mikuły oraz B. Mikuły i A. Pietruszki-Ortyl.

Trzecią grupę stanowią prace odnoszące się do jakości i konkurencyjności firm i instytucji. Istotnym czynnikiem kreującym sukces organizacji w warunkach współczesnej, coraz bardziej globalizującej się gospodarki rynkowej, jest rosnąca konkurencja między firmami, której podstawowym elementem jest jakość, uznana za wartość strategiczną. Organizacje coraz powszechniej zaczynają doceniać ten aspekt zarządzania jako czynnik sprawnego funkcjonowania firmy. Szczególnie istotne z punktu prawodawstwa Wspólnoty jest zapewnienie przestrzegania standardów jakościowych żywności (A. Gręda). Jakość usług edukacyjnych jest czynnikiem, który zapewnia wysoką pozycję w rankingu innych szkół funkcjonujących na konkurencyjnym rynku. Znaczącą rolę w tym zakresie odgrywa dyrektor szkoły, który nie tylko powinien od-

---

znaczać się profesjonalizmem pedagogicznym, ale też posiadać umiejętności menedżerskie i przywódcze (W. Adamus i in.).

Analizując pozycję konkurencyjną firm działających w sektorze usług na polskim rynku telefonii komórkowej, można zauważyć, że żadna z firm nie osiągnęła stałej przewagi. Łagodnie działające mechanizmy konkurencji praktycznie pozbawiły siły przetargowej nabywców. Potencjalnych zmian można upatrywać w wejściu na rynek telefonii komórkowej nowego operatora (W. Adamus, J. Gardyła).

Zamieszczone w tomie piętnaście opracowań pokazuje jednoznacznie, że tematyka ta jest daleka od wyczerpania i, podobnie jak cała nauka, powinna być rozwijana i udoskonalana.

*Wiktor Adamus*

Część pierwsza  
ZARZĄDZANIE SUKCESEM FIRMY



WIKTOR ADAMUS

## Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości

*(Motivation Theory of Weights, Needs, Goals and Values)*

**Słowa kluczowe:** proces zarządzania, motywacja, potrzeby, cele, wartości, porównania, AHP

**Key words:** *management process, motivation, needs, goals, values, judgments, AHP*

### **Wprowadzenie**

Transformacja polskiej gospodarki, wzrost złożoności procesów gospodarczych, przyspieszenie tempa zmian technologiczno-informacyjnych, a także rozwijająca się globalizacja wielu gałęzi i dziedzin gospodarki oraz wyzwania świata XXI wieku są bodźcem do modyfikacji i zwiększenia sprawności zarządzania organizacjami. Duża samodzielność przedsiębiorstw oraz poddanie ich walce konkurencyjnej wymuszają od kadry zarządzającej opanowanie sztuki zarządzania, pozwalającej radzić sobie w sytuacjach wysokiego ryzyka – ekstremalnie trudnych i kryzysowych. W procesie zarządzania każda organizacja zarządza zasobami ludzkimi, finansowymi, materialnymi, technologicznymi i informacyjnymi. Wszystkie są niezbędne do racjonalnego funkcjonowania organizacji, ale za najważniejszy zasób uważa się ludzi. To oni odczuwają potrzebę zakładania firm i podejmowania decyzji odnośnie danej działalności produkcyjnej lub usługowej, tworzą miejsca pracy i generują dochody lub straty organizacji, prowadzą firmy do przetrwania, rozwoju i sukcesu, są też sprawcami porażek i ich upadłości.

W warunkach dostępności do osiągnięć naukowych i nowoczesnej technologii, w świecie, w którym wartości materialne zastępowane są przez informację, wzrasta również znaczenie czynnika ludzkiego. Rozwija się znaczenie teorii

i praktyki związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W procesie zarządzania motywowanie uważane jest za najważniejsze i zarazem najtrudniejsze zadanie. Żadnej z funkcji zarządzania (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kontrolowanie) nie poświęcono tyle miejsca w literaturze, ile funkcji motywowania (ponad 5000 publikacji – wybrane pozycje podano w załączonej do artykułu bibliografii).

Motywowanie pracowników stanowi priorytetowe wyzwanie dla menedżerów, a funkcja ta powinna być ciągle modyfikowana i doskonalona. Celem artykułu jest nowe ujęcie funkcji motywacji za pomocą Analitycznego Procesu Hierarchicznego (*Analytic Hierarchy Process* – AHP) w kategorii pewnej całości, w postaci jednego wielokryterialnego modelu złożonego z różnych teorii i podejść modeli motywacji i własnej koncepcji, którą nazwano motywacyjną teorią ważności potrzeb, celów i wartości. Teoria ta jest obecnie weryfikowana w wielu sektorach gospodarki, w organizacjach o różnej strukturze. Przeprowadzane są wywiady kwestionariuszowe w zakresie motywacyjnej teorii ważności z pracownikami firm, zróżnicowanymi pod względem statusu zajmowanego w organizacji, wieku pracownika, stażu pracy w danej jednostce, stażu pracy ogółem, płci, wykształcenia itp.

Model ten zasadniczo różni się od dotychczasowych teorii i modeli motywacji tym, że został zbudowany w postaci drzewa hierarchicznego, na szczycie którego określono cel główny – zadowolenie pracowników z pracy i wzrost efektywności ich działania, a na niższych poziomach kryteria, subkryteria oraz alternatywne działania motywacyjne w postaci modeli motywacji. Dostrzeżono związek między satysfakcją pracownika bądź jego niezadowoleniem, a efektywnością jego pracy. W modelu tym określa się ważność każdego czynnika motywującego i wariantu motywacyjnego poprzez porównanie ich ze sobą w fundamentalnej skali T. L. Saaty'ego i nadanie im priorytetów liczbowych (wag).

## 1. Teorie motywacji

Motywowanie to przede wszystkim poznanie drugiego człowieka, jego potrzeb, celów, zadań i wartości. To także umiejętność rozbudzenia drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesanie z nich dodatkowego wysiłku intelektualnego i fizycznego oraz umiejętności i uzdolnień do realizacji celów organizacji. Motywacją natomiast będziemy nazywać psychologiczny, ludzki mechanizm, który świadomie lub nieświadomie sprowadza się do ważenia między sobą zbioru różnych potrzeb, celów, zadań i wartości, skierowanych na osiągnięcie przez różnorakie działania człowieka obiektywnej lub subiektywnej satysfakcji. Zarówno motywacja, jak i motywowanie są przedmiotem badań wielu nauk: psychologii, socjologii, nauki o zarządza-

niu, nauki o moralności i ogólnie nauk zajmujących się interpretacją ludzkich zachowań, które najtrudniej przewidzieć.

Teorie motywacji zmieniały się wraz z upływem czasu i dostosowywały do zmian w zakresie obowiązków pracowników. Dawniej kierownicy zarządzali podwładnymi, którzy wykonywali proste czynności. Obecnie menedżerowie mają do czynienia z ludźmi realizującymi częstokroć trudne i odpowiedzialne zadania, które wymagają doskonalszych metod motywacji, innych niż wcześniejsze.

W historii rozwoju teorii motywacyjnych kierownicy przyjmowali różne modele motywacji. Najważniejsze z nich to:

- model tradycyjny – wiąże się z F. Taylorem i szkołą naukowej organizacji, dla której najważniejsze było wykonanie przez pracowników jak największej ilości produktów. Głównym motywatorem do lepszej, czyli szybszej pracy, było wynagrodzenie;

- model stosunków współdziałania – Elton Mayo stwierdził, że oprócz wynagrodzenia ważne są także stosunki pomiędzy pracownikami podczas pracy oraz że nuda i powtarzalność wielu zadań obniżają motywację. Stąd wniosek, że kierownicy mogą motywować pracowników, uznając istnienie ich potrzeb społecznych i zapewniając im poczucie własnej przydatności i znaczenia;

- model zasobów ludzkich – kolejni badacze, tacy jak McGregor, Maslow, Arygis i Likert, wykazali, że motywacja pracowników składa się z wielu elementów, nie tylko finansowych, ale także z potrzeby osiągnięć i znaczenia pracy. Pracownicy mogą przy tym osiągnąć zadowolenie z pracy i można im powierzyć wyższy zakres odpowiedzialności za decyzje i wykonywanie zadań. Kierownicy nie powinni używać tylko finansowych stymulatorów, ale dzielić się odpowiedzialnością za osiągnięcie celów.

W chwili obecnej zmieniło się spojrzenie na zasady motywacji. F. Landy i W. Backer (za: Stoner, 2001) podzielili rozmaite współczesne poglądy różnych autorów dotyczące teorii i praktyki motywacji na pięć kategorii:

- teorię potrzeb (A. H. Maslow, C. P. Alderfer, J. W. Atkinson, D. McClelland),

- teorię sprawiedliwości (G. C. Homans, L. Festinger, V. Pareto, J. S. Adams),

- teorię oczekiwań (D. Nadler, E. Lawler, L. Porter),

- teorię wzmocnienia (B. F. Skinner),

- teorię wyznaczenia celów (E. Locke, Ch. Early, Ch. Shally).

W zależności od poglądów kierownicy i ich podwładni w odmienny sposób uzupełniają następujące stwierdzenie: „Człowiek ma motywację, jeżeli...”. Natomiast wspólne dla wszystkich tych poglądów jest podstawowe znaczenie, jakie dla każdego człowieka ma świadomość, co jest dla niego ważne, oraz warunki, w jakich pracuje.

Z kolei R. Kanfer dzieli teorie motywacji na trzy grupy:

- poznawcze teorie decyzji – wiążą problem motywacji z indywidualnym procesem decyzyjnym (V. Vroom, E. Lawler),
  - teorie samoregulacji – opierają się na sile motywującej, będącej następstwem ukierunkowania na cele (A. Bandura, E. Locke, R. Kanfer, D. McClelland, G. S. Odiorne),
  - teorie redukcji napięcia – podkreślają rolę osobowości i konkretnych motywów czy też potrzeb, które stanowią podstawę ludzkiego działania (A. Maslow, M. Weber, M. Richards, P. Grennlaw, F. Herzberg).

Wszystkie wymienione teorie, podejścia i ujęcia motywowania wnikają w istotę czynników sprawczych, zajmują się sposobem powstawania motywacji, zasadami czy regułami motywowania, poznawaniem potrzeb ludzkich w pracy i poza nią, poznaniem czynników wywołujących zadowolenie lub niezadowolenie z pracy itd.

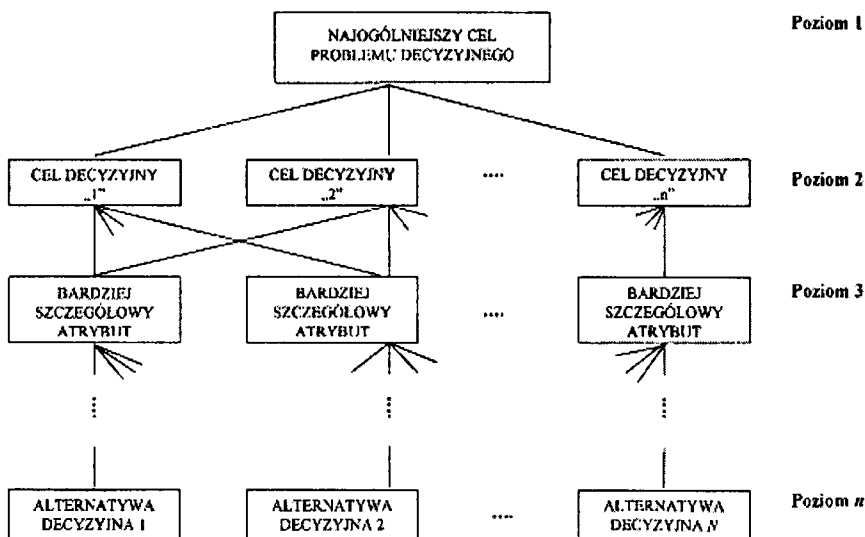
W literaturze przedmiotu brak jest dotychczas całościowego włączenia wszystkich potencjalnych elementów motywacyjnych, wpływających na indywidualny dobrobyt pracowników i wzrost efektywności organizacji.

## 2. Zakres i metoda badań

Badania przeprowadzono w 2004 r. w jednym ze znaczących przedsiębiorstw gospodarki żywnościowej w województwie małopolskim wśród blisko 200 pracowników firmy.

Uczestnicy ankiety porównywali parami preferencję każdego elementu motywacyjnego w odniesieniu do przyjętego kryterium. Zadaniem pracownika było m.in. zaznaczenie dominacji jednego elementu nad drugim w skali od równej, słabej, mocnej, bardzo mocnej do absolutnej przewagi w odniesieniu do założonego celu głównego oraz kryteriów i subkryteriów w strukturze hierarchicznej motywacji pracowników (rys 1). Do rozwiązania tego problemu wykorzystano po raz pierwszy w badaniach nad motywacją Analityczny Proces Hierarchiczny (AHP) (Saaty 1996, Adamus, Szara 2000). Jest to jedna z metod matematycznych, stosowanych w zakresie rozwiązywania wikokryterialnych problemów decyzyjnych, a jej twórcą jest amerykański matematyk Thomas L. Saaty. AHP to ogólna teoria pomiaru, łącząca w sobie pewne koncepcje z dziedziny matematyki i psychologii.

W metodzie tej hierarchiczny schemat decyzyjny konstruowany jest drogą rozkładu rozważanego problemu decyzyjnego na elementy składowe decyzji: cel nadrzędny, cele pośrednie, atrybuty oraz alternatywy decyzji. Cel nadrzędny umieszczany jest na szczycie hierarchii, podczas gdy decyzje alternatywne tworzą niższe poziomy hierarchii (rys 1.)



Rys. 1. Schemat struktury hierarchicznej w AHP

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. L. Saaty, *The Analytic Hierarchy Process*, Pittsburgh 1996.

Znaczenia oraz preferencje poszczególnych elementów decyzyjnych łączone są w pary w odniesieniu do elementu znajdującego się bezpośrednio powyżej hierarchii. Na bazie tych porównań szacuje się model addytywny konstruowany w skali ilorazowej, który opisuje preferencje decydenta. Model ten praktycznie jest nazywany funkcją priorytetową. Decyzja alternatywna, której odpowiada najwyższa całkowita wartość funkcji priorytetowej, uważana jest za najlepszą i jest zalecana do wykorzystania.

Dzięki prostocie, elastyczności w przystosowaniu i wysokiej efektywności w analizowaniu i rozwiązywaniu wielokryterialnych problemów decyzyjnych metoda AHP może być bardzo przydatna w racjonalizacji organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami, w tym do rozwiązywania problemów motywacyjnych.

### 3. Wyniki badań

Przeprowadzone wywiady z kwestionariuszem z każdym pracownikiem badanej firmy pozwoliły na opracowanie alternatywnych modeli motywacyjnych osobno w odniesieniu do każdego pracownika firmy, jak również w stosunku do całej załogi przedsiębiorstwa, wszystkich grup pracowniczych na różnych szczeblach zarządzania. Postępowanie to przeprowadzono za pomocą metody AHP według następującego schematu:

- postawienie problemu – poznanie potrzeb, celów i wartości motywujących pracowników oraz działań, które są konieczne do realizacji celów motywacji odpowiadających potrzebom pracowników i organizacji;

- zidentyfikowanie celu głównego motywacji – zadowolenie podwładnych z pracy w firmie i wzrost efektywności pracy każdego pracownika oraz całej organizacji. Satysfakcja z pracy w organizacji, w rozumieniu prezentowanej teorii, jest fenomenem złożonym i wieloaspektowym, odzwierciedlającym bezpośrednio poziom wewnętrznej demokracji i jakość procesów zarządzania w aspekcie budowania oraz doskonalenia kultury organizacyjnej pracy. Powszechne jest stwierdzenie, że organizacje o dowolnym charakterze są użyteczne tylko wtedy, gdy są w stanie zadowolić klienta (zaspokoić jego oczekiwania i przewidywane potrzeby), przy czym klient może znajdować się wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Wynika stąd, że nie będzie zadowolony „klient zewnętrzny”, jeśli nie będzie zadowolony „klient wewnętrzny”. Udowodniono prostą zależność pomiędzy zadowoleniem pracownika a jego wydajnością, stąd cel główny motywacji – zadowolenie pracowników i wzrost efektywności ich pracy;

- określenie struktury problemu w postaci modelu przedstawiającego elementy kluczowe problemu wraz z ich relacjami (rys. 2);

- zidentyfikowanie głównych kryteriów wpływających na cel ogólny: warunki pracy i płacy, kultura organizacyjna, stosunki międzyludzkie, uznanie (szacunek) dla siebie i innych, możliwości własne (intelektualne i/lub fizyczne), samorealizacja (ciągły wzrost, indywidualny rozwój), wspomaganie innych ludzi oraz życie osobiste;

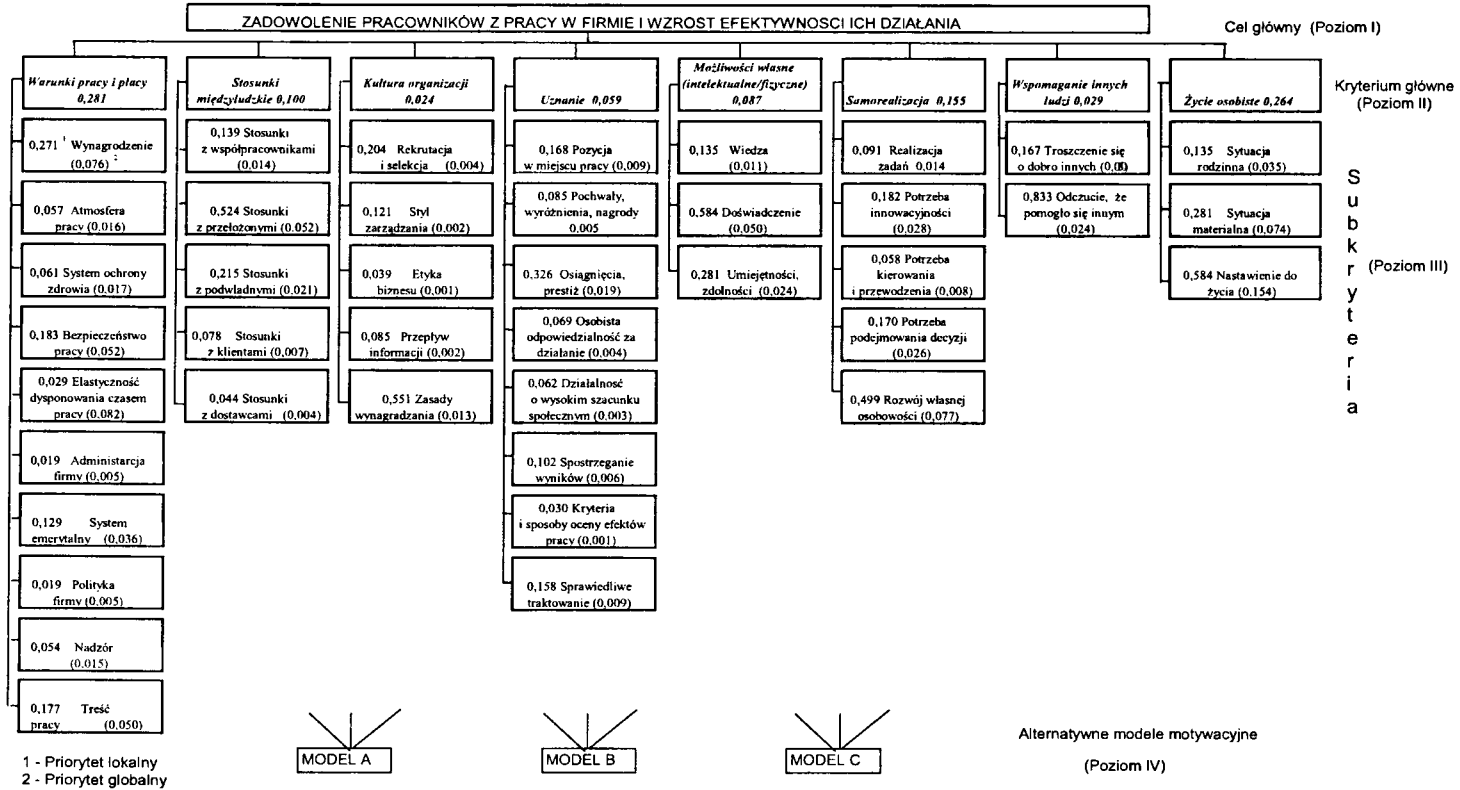
- zidentyfikowanie subkryteriów w ramach głównych kryteriów;

- konstrukcja hierarchii decyzyjnej struktury hierarchicznej kryteriów i subkryteriów motywacji pracowników i wzrost efektywności organizacji. Strukturę tę zbudowano w kategorii pewnej całości złożonej z wyżej prezentowanych różnych teorii, podejść, ujęć i modeli motywacji oraz przemyśleń własnych autora (rys. 2). W lewym górnym rogu podano priorytety elementów motywacyjnych z III poziomu w odniesieniu do poziomu II (priorytety lokalne), natomiast wielkości podane niżej (priorytety globalne) odnoszą się do poziomu I;

- ujawnienie werbalnych opinii pracowników firmy, odzwierciedlających ich wiedzę, doświadczenie, doznania i emocje w procesie motywacji;

- porównywanie elementów parami na każdym poziomie hierarchii – każdy pracownik porównywał ważność znaczenia każdego z kryteriów w odniesieniu do celu głównego motywacji i subkryteriów (w odniesieniu do kryteriów głównych) w skali werbalnej od równej do dominującej (ekstremalnej) przez oszacowanie przewagi bądź równowagi jednego elementu nad drugim;

MOTYWACYJNA TEORIA WAŻNOŚCI, POTRZEB, CELÓW I WARTOŚCI



Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości

Rys. 2. Struktura hierarchiczna motywacji podwładnych do pracy w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

- przedstawienie opinii werbalnych za pomocą znaczących liczb w fundamentalnej skali preferencji Saaty'ego (tabela 1);
- użycie tych liczb do obliczenia na podstawie macierzy porównań priorytetów (wag) każdego elementu motywacyjnego w odniesieniu do celu głównego lub do głównych kryteriów;
- oszacowanie za pomocą współczynników asocjacji „C” (obliczonych z testów  $\chi^2$ ) siły zależności między zadowoleniem z elementów motywacyjnych a efektywnością pracowników w odniesieniu do wszystkich elementów struktury hierarchicznej;
- synteza otrzymanych wyników, niezbędnych do opracowania modeli motywacji, uwzględniających zadowolenie pracowników z pracy w firmie oraz wzrostu efektywności organizacji;
- opracowanie werbalnych alternatywnych modeli motywacji uwzględniających najbardziej newralgiczne elementy motywacyjne;
- porównanie opracowanych alternatywnych modeli motywacji w odniesieniu do wszystkich subkryteriów w strukturze hierarchicznej w celu wybrania optymalnego modelu motywacji z punktu widzenia wszystkich pracowników oraz całości organizacji;
- wdrożenie modelu motywacji do praktyki;
- ciągła korekta modelu motywacji w czasie jego realizacji w praktyce w zależności od czynników wewnętrznych, jak i otoczenia.

Określenie werbalnej treści kryteriów głównych:

1) Warunki pracy i płacy. Należy je rozumieć jako wszelkiego rodzaju uregulowania odnoszące się do charakteru, miejsca i czasu wykonywanej pracy, sposobu wynagradzania, przyznania świadczeń dodatkowych lub ich pozbawienia.

2) Stosunki międzyludzkie. To one tworzą masę krytyczną, która sprawia, że inne zasoby i kapitały mogą zacząć pracować dla firmy. Stosunki międzyludzkie nie polegają tylko na liczeniu zatrudnienia, kontroli i egzekwowaniu, to także kwestia przyjaznej atmosfery. Szefowie zdolni do zbesztania za coś konkretnego, ale lubiący ludzi, budują firmy.

3) Kultura organizacji. Jest to zbiór wspólnych wartości, rytuałów, specyficznego języka i innych elementów podtrzymujących poczucie wspólnoty wśród członków organizacji. Kultura jest podstawowym wyznacznikiem zachowania w organizacjach. Spełnia cztery ważne funkcje: a) dostarcza poczucia tożsamości, b) wzbudza zaangażowanie w misję organizacji, c) wspiera jej stabilność oraz d) wpływa na zachowanie jednostek, dostarczając im poczucia sensowności środowiska. Aby efektywnie motywować swoich pracowników, nie tylko trzeba ich znać, ale też trzeba dokładnie wiedzieć, do czego ich motywujemy. Motywacja jest efektywnie osiągnięta przez wykreowanie odpowiedniej kultury firmy, na którą składają się między innymi obowiązujące zasady, system i rodzaj zarządzania, relacje interpersonalne, wizerunek firmy.



Tab. 1. Fundamentalna skala porównań T. L. Saaty'ego

Skala ważności	Definicja	Wyjaśnienie
1	Równe znaczenie	Równoważność obu porównywanych elementów (oba elementy w równym stopniu przyczyniają się do realizacji celu).
3	Słaba lub umiarkowana przewaga	Słabe (umiarkowane) znaczenie lub preferencja jednego elementu (jeden element ma nieco większe znaczenie niż drugi).
5	Mocna przewaga	Mocna preferencja (znaczenie) jednego elementu.
7	Bardzo mocna (silna) przewaga	Dominujące znaczenie lub bardzo mocna preferencja jednego elementu.
9	Ekstremalna lub absolutna	Absolutne większe znaczenie (preferencja) jednego elementu (przewaga jednego elementu nad drugim jest na najwyższym możliwym do określenia poziomie).
2, 4, 6, 8	Dla porównań kompromisowych pomiędzy powyższymi wartościami	Czasami istnieje potrzeba interpolacji numerycznej kompromisowych opinii, ponieważ nie ma dobrego słowa do ich opisania (stosowane są wówczas wartości środkowe z powyższej skali).
1,1-1,9	Dla elementów o bliskim znaczeniu (powiązanych)	Jeżeli znaczenia elementów są bliskie i prawie są nie do odróżnienia wtedy przyjmujemy średnią równą 1,3 a ekstremum =1,9.
Odwrotność powyższych skal	Przechodniość ocen	Jeżeli element „i” ma jedną z 7 powyższych niezerowych liczb oznaczającą wynik porównania z elementem „j”, wtedy „j” ma odwrotną wartość, kiedy porównujemy go z elementem „i”. Jeżeli porównaniu X z Y przyporządkujemy wartość „a”, to wtedy automatycznie musimy przyjąć, że wynikiem porównania Y z X musi być „1/a”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. L. Saaty, *op. cit.*

4) Uznanie (szacunek dla siebie i innych). Osoby, które lekceważą siebie i innych, poddają w wątpliwość poczucie godności innych ludzi, mają kłopoty z mówieniem o sobie oraz wykazują dużą ostrożność w stosunku do innych. Często towarzyszy im uczucie osamotnienia, zwątpienia i utrata motywacji do pracy. Uznanie oznacza korzystanie z osobistych praw bez naruszania praw innych. Te cechy charakteryzują ludzi, którzy mają wysoką samoocenę i akceptują siebie. Osoby te interesują się uczuciami, myślami i reakcjami innych. Umieją zadawać pytania. Cechuje ich uczciwość i bezpośredniość, a tym samym duża motywacja, co przekłada się na efektywność wykonywanej pracy.

5) Możliwości własne (intelektualne/fizyczne). Ludzie, którzy mają adekwatny do rzeczywistości obraz własnej osoby, znają swoje słabe i mocne strony, akceptują siebie i innych, stawiają sobie realistyczne cele. Dzięki temu w pełni wykorzystują swoje możliwości, a jednocześnie nie podejmują zbyt trudnych zadań, co ich chroni przed rozczarowaniem i krytyką otoczenia.

6) Samorealizacja (ciągły wzrost i indywidualny rozwój). Indywidualny rozwój, jaki pozwala osiągnąć dana praca, poczucie jej ważności i potrzeba dla osobistego rozwoju jednostki. To w dużej mierze akceptacja nas przez nas samych daje poczucie, że rozwijamy się, że nie stoimy w miejscu, że mamy coś ważnego do zrobienia, i to nie tylko na gruncie związanym z pracą, ale też w życiu osobistym.

7) Pomoc innym. Wspomaganie innych ludzi jest w naturalny sposób wpisane w dużo szerszą perspektywę rozwoju osobistego, budowania tożsamości indywidualnej i społecznej. Sprzyja ono autorefleksji i refleksji w ogóle. Stwarza możliwość kategoryzowania świata społecznego w poprzek stereotypowych podziałów – odwoływania się do wspólnoty cech i celów ponad grupowymi podziałami. Jednym ze sposobów osiągnięcia satysfakcji z życia jest pomaganie innym.

8) Życie osobiste. Sprawy prywatne to osobny świat i tam jest ich miejsce, nie powinno się wplatać ich w codzienność firmy. Czynnikiem ten jest bardzo ważny, jeżeli mamy czuć się zmotywowani. Często jednak nie potrafimy ról tych oddzielić: nasze problemy przekładają się na efektywność naszej pracy oraz na motywację.

## Określenie subkryteriów w ramach kryteriów głównych

Warunki pracy i płacy:

a) wynagrodzenie (płaca) – sprawiedliwy system płac, zaliczany do czynników ekonomicznych, polega na tym, by wysokość płacy zależna była od wydajności poszczególnego pracownika. Płaca jest najważniejszym bodźcem zainteresowania pracownika pracą. Chęć zdobywania większej ilości pieniędzy wiąże się nie tylko z zaspokojeniem podstawowych potrzeb, ale także z potrzebą przynależności do danej grupy. Odpowiednio ustalone relacje przyczyniają się do wzrostu społecznej wydajności pracy;

b) atmosfera pracy (warunki higieniczne, wyposażenie) – warunki wykonywania pracy, zapewnienie przez pracodawcę odpowiedniego warsztatu i środków pracy, zorganizowanie procesu pracy;

c) system ochrony zdrowia – ma na celu wdrożenie i zapewnienie opieki medycznej nad pracownikami;

d) bezpieczeństwo (stałość pracy, zapewniona przyszłość zawodowa) – poczucie przez pracownika pewności zatrudnienia, stabilności funkcjonowania przedsiębiorstwa i pracy w nim;

e) elastyczność dysponowania czasem pracy – umożliwia pracownikom samodzielną regulację tempa pracy;

f) administracja firmy – odczucie przez pracownika ładu i porządku panującego w zakładzie pracy w kwestiach zarządzania nim i organizacji jego funkcjonowania;

g) system emerytalny – ma na celu wdrożenie i zapewnienie opieki nad pracownikami w przyszłości;

h) polityka firmy (wyznaczanie celów i ich realizacja) – polityka zarządzania firmą i reguły jej działania;

i) nadzór (kontrola pracowników) – forma kontroli pracy wykonywanej przez pracowników;

j) treść pracy – poczucie wagi wykonywanej pracy dla całego zakładu czy społeczeństwa, a także charakter wykonywanej pracy, forma i czynności z nią związane, ich urozmaicenie, odczuwanie przez pracownika atrakcyjności podejmowanych zadań, możliwość poznawania nowego, uczenia się.

Wyniki badań nad skuteczną motywacją dowiodły, że 90% ankietowanych pracowników zwraca uwagę na wewnętrzne czynniki motywacyjne, budujące współpracę i przekonanie o słuszności tego, co robią. Uznanie za dobrą pracę, poczucie ważności oraz zaufanie wpływają na zaangażowanie i przywiązanie do firmy.

#### Stosunki międzyludzkie:

a) stosunki ze współpracownikami – stosunki panujące pomiędzy jednostką a osobami z nią pracującymi na zbliżonych stanowiskach;

b) stosunki z przełożonymi – stosunki panujące pomiędzy jednostką a jej przełożonymi. Pracownicy, którzy ufają swoim menedżerom i mają dla nich szacunek, są najlepiej umotywowani do pracy. Często, zwłaszcza w naszym kraju, czynnikiem demobilizującym jest przełożony, który nie potrafi zarządzać ludźmi. Odbierany jest jako osoba niekompetentna, niesprawiedliwa, wywołująca konflikty. Jego pochwały czy nagany odnoszą ten sam negatywny skutek;

c) stosunki z podwładnymi – stosunki pomiędzy jednostką a osobami podlegającymi jej w strukturze organizacyjnej. Lekceważąc podwładnych, ich po-

mysły i koncepcje, rezygnujemy z ciągłego usprawniania procesów pracy. Jedną z najważniejszych zasad współpracy z ludźmi jest oczekiwanie od nich tego, co najlepsze. W myśl tej zasady powinniśmy być przyjaźnie nastawieni do podwładnych, powinniśmy widzieć w nich dobre cechy. Jeśli zamienimy się w podejrzliwych i patrzących wszystkim na ręce szefów, to nie tylko niepotrzebnie stracimy dużo czasu na pilnowanie innych, lecz nasi podwładni zaczną nabierać złych cech, których staramy się w nich doszukać. Podwładni nie będą się starali pracować wydajnie, gdyż zauważą, że i tak nie docenimy ich wysiłku, lecz jedynie wytkniemy ewentualne wady i błędy;

d) stosunki z klientami – ważne jest, aby nasze usługi spełniały ich oczekiwania w możliwie największym stopniu. W przypadku konfliktu między interesem firmy, pracownika i klienta priorytetem powinien być zawsze interes klienta. Podstawą stosunków z klientami jest profesjonalizm, dostępność, uprzejmość, partnerskie traktowanie, wiarygodność i poufność;

e) stosunki z dostawcami – współpraca z dostawcami jest jednym z najbardziej kluczowych elementów rozwoju i powinna opierać się na zasadzie obustronnej korzyści.

#### Kultura organizacji:

a) rekrutacja i selekcja – proces rekrutacji i selekcji składa się z kilku etapów. Każdy z nich jest tak samo istotny dla końcowego rezultatu, którym jest wybór odpowiedniej osoby. Po zgromadzeniu odpowiedniej puli kandydatów rozpoczynamy proces selekcji, podczas którego, w zależności od potrzeb, stosujemy między innymi: rozmowy selekcyjne (*interviews*), testy lub symulacje uwzględniające specyfikę firmy;

b) styl zarządzania – wybór stylu zarządzania zależy od tego, kim zarządzamy. Wiedza o cechach zarządzanego powinna korygować nasze upodobania co do wyboru takiego, a nie innego stylu zarządzania. Style zarządzania nie są lepsze czy gorsze, mogą natomiast być trafnie lub nietrafnie wybrane;

c) etyka biznesu – uczciwość jest kluczowym czynnikiem kształtującym reputację. Etyka biznesu określa standardy pracy wewnątrz firmy i ma podstawowe znaczenie dla sposobu prowadzenia działalności. Jej wytyczne określają etyczne ramy dla wszystkich pracowników oraz zasady i standardy, jakie są stosowane;

d) przepływ informacji – każda firma i praktycznie każdy pracownik ma kontakt z różnego typu dokumentami, które są głównym nośnikiem informacji w przedsiębiorstwach lub instytucjach. Sprawny system ich przepływu może istotnie wpłynąć na wzrost efektywności pracy. Bardzo atrakcyjnym, bo absolutnie darmowym sposobem na motywowanie i poprawienie morale załogi, jest usunięcie tego, co z pewnością ją demotywuje: zbędnych zebrań, nadmiernej kontroli, zwyczaju publicznego krytykowania podwładnych itd. Nic nie kosztuje także informowanie zatrudnionych o tym, co się dzieje w firmie i jakie ce-

le chce ona osiągnąć, poprawa wzajemnej komunikacji czy jasne sprecyzowanie wymagań stawianych poszczególnym osobom i kryteriów oceny ich pracy;

e) zasady wynagradzania – mogą być uzależnione od cyklu życiowego organizacji. W praktyce oznacza to, że firma manipuluje liczbą i wartością poszczególnych składników wynagrodzeń w zależności od momentu, w jakim się znajduje. Właściwie zaprojektowany system wynagrodzeń decyduje o utrzymaniu w firmie najlepszych pracowników. Mowa tu nie tylko o motywacji czysto finansowej. Strategia wynagrodzeń to również dobrze zdefiniowane i postawione cele do realizacji, które zapewniają dobrą komunikację w firmie i wpływają na inne, wrażliwe sfery funkcjonowania ludzi w firmie. Niewłaściwe, niesprawiedliwe, nieodpowiednie wynagradzanie jest po pierwsze krzywdzące i nieetyczne, po drugie niesie konsekwencje w postaci nieodpowiednich postaw i zachowań pracowników.

Oprócz typowo miękkich negatywnych skutków niewłaściwego wynagradzania, obserwuje się przede wszystkim te mierzalne i wymierne, np. obniżenie wydajności pracy. Warunki wynagrodzenia za pracę i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą ustalają układy zbiorowe pracy zawierane na szczeblu zakładowym lub ponadzakładowym przez pracodawców i organizacje związków zawodowych. Jeżeli w danym zakładzie pracy nie obowiązuje układ zbiorowy pracy, a liczba zatrudnionych wynosi co najmniej 5 pracowników, pracodawca zobowiązany jest ustalić warunki wynagrodzenia za pracę w regulaminie wynagrodzenia. Regulamin wynagrodzenia nie może (pod rygorem jego nieważności) zawierać unormowań mniej korzystnych dla pracowników niż formułują to przepisy Kodeksu pracy oraz ustawy i inne akty wykonawcze z nich wynikające.

Uznanie (szacunek dla siebie i innych):

a) pozycja w miejscu pracy – zajmowane stanowisko. Dobre samopoczucie w miejscu pracy jest tym częstsze, im wyższa pozycja społeczno-zawodowa. Motywowanie awansem rozumiane jest jako powierzanie pracownikowi bardziej odpowiedzialnej pracy, wymagającej wyższych kwalifikacji, co stanowi wyraz uznania dla jego dotychczasowych dokonań. Jest to przede wszystkim związane ze wzrostem wynagrodzeń. Podstawę awansu stanowi stopień zgodności posiadanych kwalifikacji z wymaganiami stanowiska oraz ocena efektywności pracy. Prawidłowa polityka awansowania: motywuje do efektywniejszej pracy, pobudza do rozwoju i doskonalenia zawodowego, integruje pracownika z firmą, daje poczucie bezpieczeństwa, utwierdza w przekonaniu, że jest kimś ważnym i potrzebnym w organizacji;

b) pochwały, wyróżnienia, nagrody – motywujące są również takie działania, jak wyróżnienia na forum przez udzielenie pochwały lub przyznanie nagrody, postawienie za przykład, zaangażowanie w procesy decyzyjne, uznanie

jako eksperta i zaangażowanie w procesy planowania i wiele innych działań wykazujących różny stopień sprawności motywacyjnej w zależności od osoby motywowanej i sytuacji, w jakiej się ona znajduje. Ludzie lubią być chwaleni i osiągać sukcesy w swojej działalności, dlatego powinno się tak ustalać normy w przedsiębiorstwie, aby większość pracowników mogła im sprostać. Pochwałę powinno się wygłaszać publicznie. Ludzie zwykle udają skromność i nie chwala się sobą, dlatego lubią, gdy chwala ich inni;

c) osiągnięcia, prestiż – prestiż nie jest przypisany do osoby, lecz do stanowiska w określonej, sformalizowanej organizacji. Organizacja lub instytucja charakteryzuje się wewnętrzną hierarchią stanowisk i jakkolwiek wszystkie one są ważne dla funkcjonowania całości, to jednak ich prestiż zależy od miejsca, które zajmują w strukturze instytucji. Najwyższe miejsca w stożku realizowanych przez ludzi czynności zajmują te, które są pozycjami władzy. Nie wystarcza nam akceptacja wyrażona słowami „sympatyczna oferta”. Chcemy, aby zespół widział i doceniał nasze zalety i umiejętności;

d) osobista odpowiedzialność za działanie – poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę, powierzone zadania, odczuwanie obowiązku, by wykonywać ją jak najlepiej;

e) działalność o wysokim szacunku społecznym – wiedząc, iż nasza praca jest potrzebna i szanowana, bardziej się do niej przykładamy. Szacunek ze strony innych wpływa na ważność wykonywanej pracy i naszą satysfakcję;

f) spostrzeganie wyników swoich wysiłków – za bardzo dobrze wykonaną pracę i wysiłek w nią włożony zwierzchnicy nie zauważają i nie okazują uznania i pochwał za osiągnięcia. Takie zachowanie kierowników jest częstym zjawiskiem, niemiłym wobec podwładnych, którzy mogą czuć się wykorzystywani. Zwierzchnicy powinni podziękować za rezultat dobrze wykonanej pracy, osobiście, pisemnie bądź w postaci drobnej nagrody, gdyż dzięki temu motywują do powtarzania takich osiągnięć. Jeśli nie będziemy zauważać tych nawet drobnych osiągnięć, pracownik widząc, że jego wysiłek nie jest doceniany, przestanie się starać;

g) kryteria i sposoby oceny efektów pracy – system ocen pracowniczych będzie również efektywnym narzędziem motywacyjnym, które pozwoli na identyfikację potrzeb szkoleniowych i kadrowych. Bardzo istotne jednak jest, by oceniający i oceniani byli przekonani o sensowności i potrzebie oceniania, by postrzegali związek między wynikami oceny a ich dalszym losem w firmie. Dziś zwiększa się zainteresowanie ocenami oraz potrzebą ich dokonywania. Niezbędnym jednak staje się, by zaproponowane kryteria były kryteriami realnymi, stosowanymi elastycznie, tj. odpowiadały zmieniającym się w czasie warunkom, wymaganiom pracy i wymaganiom stawianym pracownikom, by były jasne, zrozumiałe i jednoznaczne dla oceniającego i ocenianego. Obecność sformalizowanego systemu okresowej oceny pracy nie wyklucza nieformal-

nej krytyki, dyskusji ani niepieniężnych nagród. Informacja zwrotna dotycząca oceny pracy i pozytywne podejście do niej to podstawa systemu oceniania pracy i pracownika. Taka informacja, dostarczana w sposób szczerzy, otwarty i konstruktywny, może być jednym z najcenniejszych narzędzi pomagających motywować ludzi do osiągnięć.

h) sprawiedliwe traktowanie – osoby odpowiedzialne za koordynację poszczególnych obszarów działalności powinny korzystać z przyznanych im uprawnień z umiarem, z zachowaniem bezstronności i rozwagi, przy jak najwyższym poszanowaniu godności osobistej współpracowników. Niedopuszczalne jest wykorzystywanie, w jakiejkolwiek formie, swojego stanowiska i uprawnień. Ważną sprawą jest odpowiednie traktowanie pracowników względem ich osiągnięć czy umiejętności, a nie np. pokrewieństwa. niesprawiedliwe traktowanie będzie wpływać na frustracje pracownika, a tym samym obniżenie efektywności jego pracy.

Możliwości własne (intelektualne/fizyczne):

a) wiedza – wiedza, którą posiadamy, może również być czynnikiem motywującym. Bardzo istotną rzeczą w motywowaniu do osiągnięcia sukcesu jest wykorzystanie istniejących wzorców i posiadanej wiedzy. Ludzie, często nie potrafiąc poradzić sobie z osiągnięciem celu, rezygnują i myślą, że „to jest nie do osiągnięcia”. Dlatego, chcąc skutecznie motywować innych, powinniśmy posługiwać się przykładami. Wiedza i umiejętności zmieniają parametry tego, co można osiągnąć, a tym samym w skuteczny sposób wpływają na motywację pracownika;

b) doświadczenie – doświadczenie również może wpływać na motywację i efektywność pracy. Odwaga pracownika wynika z posiadanej wiedzy i doświadczenia, na podstawie których formułuje swój osąd o funkcjonowaniu organizacji. Jeśli funkcjonuje ona źle, cierpi na tym jego poczucie własnej wartości. Pracownicy tego rodzaju identyfikują się z organizacją i starają się dostarczyć wskazówek do jej pożądanej odnowy;

c) umiejętności, zdolności (kreatywność i innowacyjność) – człowiek odpowiednio zmotywowany sam sięgnie po odpowiednią wiedzę i umiejętności, podczas gdy człowiekowi bez motywacji żadna wiedza nie pomoże. Powinniśmy też pamiętać, że podtrzymywanie i wzmacnianie obrazu własnej osoby stanowi motywację do wszelkiego działania, czyli jeśli ktoś uważa, że do czegoś się nie nadaje, to rzeczywiście nie sprawdzi się w tej dziedzinie. Dlatego też ludzie potrzebują zachęty, umacniania ich w przekonaniu o własnych umiejętnościach.

Samorealizacja (ciągły wzrost i indywidualny rozwój):

a) realizacja zadań, które byłyby wyzwaniem intelektualnym – to potrzeba aktywności zawodowej, chęć działania, realizacji przez wykonywaną pracę.

Nie każdy cel i nie każdy sposób jego realizacji będzie dla nas interesujący. Nawet jeśli cel sam w sobie jest atrakcyjny, to sposób jego realizacji nie musi być postrzegany tak samo. Czasami do celów ocenianych jako korzystne dochodzi się drogą nieatrakcyjnych wyrzeczeń. Nie dla każdego celu lub działania jesteśmy w stanie wytworzyć równie łatwo konieczny dla sukcesu potencjał motywacyjny. Ogólnie rzecz biorąc, cel lub działanie, do którego zamierzamy wykreować potencjał motywacyjny, musi zaspokajać jakąś naszą potrzebę. Pracownicy niezadowoleni odrzucają zastany porządek, lecz nie są zdolni do wypracowania żadnego programu zmian na lepsze, brakuje im energii, ambicji i chęci do działania. Odczuwają swoją sytuację jako beznadziejną, ale nie wierzą w odnowę, w jej sens i potrzebę. Nie identyfikują się z organizacją, utrzymują wobec niej dystans i odgradzają się od panujących w niej niewygod i uciążliwości;

b) potrzeba innowacyjności (osiągnięcia czegoś) – wypracowane osiągnięcia, realizacja własnych aspiracji, poczucie osiągnięcia, zdobycia czegoś. Nie powinniśmy zadowalać się tym, co już osiągnęliśmy, lecz powinniśmy dążyć do tego, aby osiągnąć jeszcze więcej. Powinno stać się to przyjemnością i powodem do dumy. Wyznaczając cele, powinniśmy się także kierować naszymi możliwościami (lub możliwościami innych, jeśli to im wyznaczamy cele), gdyż jeśli osiągnięcie celu będzie zbyt łatwe, nie przyniesie nam satysfakcji, jeśli natomiast będzie zbyt trudne, osiągnięcie celu może okazać się niemożliwe. Nerozerwalnie związane z motywacją jest towarzyszące jej napięcie, które wyzwała w człowieku chęć uczynienia czegoś. Napięcie to może być dodatnie i ujemne. Dodatnie występuje, gdy pojawia się chęć dalszego zaspokajania potrzeb lub przyjęcia innej formy ich zaspokojenia, często powiązane jest ono z aspiracjami i ideałami, z nieustannym dążeniem do celu. Napięcie ujemne występuje wtedy, gdy człowiek odczuwa brak czegoś lub frustrację z tego powodu;

b) potrzeba kierowania innymi ludźmi i przewodzenia – przywódca grupy dysponuje pewnego rodzaju władzą i ocenia realizację przydzielonych zadań. W tym przypadku poczucie władzy i szacunku również jest czynnikiem motywującym;

c) potrzeba podejmowania samodzielnych decyzji – niebezpiecznym czynnikiem demotywującym może być brak udziału w podejmowaniu decyzji, brak okazji do osobistego rozwoju, mała swoboda i mała samodzielność w pracy czy monotonia;

d) rozwój własnej osobowości – możliwość rozwoju osobistego przez pozyskiwanie nowej wiedzy i umiejętności w ramach szkoleń, konferencji, zdobywania wiedzy i nowych umiejętności.



### Wspomaganie innych ludzi:

a) troszczenie się o dobro innych – istotną rzeczą w motywowaniu jest zauważanie potrzeb innych ludzi. Dzięki temu będziemy mogli pomóc im spełnić te potrzeby oraz ustalić wspólne cele. U podstaw naszego sukcesu leży właśnie poznanie i odwoływanie się do potrzeb innych, gdyż wtedy oni mogą nam pomóc w osiągnięciu naszego celu. Jeśli nie będziemy się interesować innymi ludźmi, nie poznamy ich potrzeb, wówczas nie pomożemy im w osiągnięciu ich celu, a oni nie pomogą nam w osiągnięciu naszego. Prawdziwy przywódca to nie taki, który twierdzi: „Jestem silny, wiem więcej niż wy, więc powinniście mnie słuchać”, lecz taki, który wysłucha innych i wytyczy wspólne cele. Tylko taki może motywować innych do działania;

b) możliwość odczucia tego, że pomogło się innym – bardzo ważna jest informacja zwrotna. Tak jak chcemy widzieć wyniki naszej pracy, analogicznie potrzebujemy odczuć, że nasze starania i pomoc innym przyniosła efekty.

### Życie osobiste:

a) sytuacja rodzinna – człowiek zadowolony ze swojej sytuacji rodzinnej jest bardziej pewny siebie i tym samym zmotywowany do pracy. Trudna sytuacja rodzinna ma wpływ na naszą pracę. Często nie potrafimy oddzielić naszych problemów prywatnych od spraw służbowych, w efekcie przenosimy nasze frustracje np. na współpracowników;

b) sytuacja materialna – dobre samopoczucie w pracy jest też powiązane z dobrą oceną warunków materialnych własnego gospodarstwa domowego;

c) nastawienie do życia – to kolejny bardzo ważny czynnik motywujący. Człowiek, który swobodnie ujawnia innym siebie, wyraża otwarcie swoje myśli, uczucia, pragnienia i czyni to w sposób uczciwy, bezpośredni, śmiało, bez paraliżującej paniki, jest aktywnie nastawiony do życia, nie czeka na cud, akceptuje swoje ograniczenia niezależnie od tego, czy w danej sytuacji udało mu się odnieść sukces, czy też nie. Gdy jest w centrum zainteresowania, potrafi działać bez niszczącego lęku.

### Priorytety dla głównych kryteriów motywacji

Badania zostały przeprowadzone wśród pracowników jednej z firm, zajmującej znaczące miejsce na rynku przemysłu spożywczego w Polsce. Pracownicy mieli za zadanie porównać czynniki motywujące między sobą oraz określić, w jakim stopniu wpływają one na zadowolenie z pracy i wzrost jej efektywności bądź niezadowolenie i spadek efektywności. Nie używano pytań sugerujących.

Obliczenia wykonano za pomocą programu komputerowego Expert Choice. Wynikiem porównań parami są wielkości liczbowe nadane kryteriom głównym. Wyniki liczbowe priorytetów, łącznie dla badanej grupy osób będących na stanowiskach pracowniczych, przedstawiono na rysunku 2.

Najważniejszym kryterium, z priorytetem wynoszącym 0,281, okazały się warunki pracy i płacy. Kolejność następnych kryteriów, według wielkości priorytetu, przedstawia się następująco: życie osobiste – 0,264, samorealizacja – 0,155, stosunki międzyludzkie – 0,100, możliwości własne – 0,087, uznanie – 0,059, wspomaganie innych ludzi – 0,029, kultura organizacji – 0,024.

W kryterium warunki pracy i płacy wielkość priorytetów przedstawia się następująco:

- wynagrodzenie (płaca) – 0,271,
- bezpieczeństwo (stałość pracy, zapewniona przyszłość zawodowa) – 0,183,
- treść pracy – 0,177,
- system emerytalny – 0,129,
- atmosfera pracy (warunki higieniczne, wyposażenie) – 0,057.
- system ochrony zdrowia – 0,061,
- nadzór (kontrola pracowników) – 0,054,
- elastyczność dysponowania czasem pracy – 0,029,
- administracja firmy – 0,019,
- polityka firmy (wyznaczanie celów i ich realizacja) – 0,019.

Najważniejszym czynnikiem motywującym jest wynagrodzenie. Poza oczywistą funkcją ekonomiczną, pieniądź ma także znaczenie symboliczne. W dzisiejszej rzeczywistości rolę symbolu w znacznej mierze przejęła marka. Markę często kojarzy się nie tylko z jakością, ale również ze stylem życia, a nawet ze swoistą subkulturą. Ludzie często manifestują przynależność do określonych kręgów społecznych przez używanie produktów określonych marek. Właśnie styl życia, miejsce zamieszkania, suma na koncie wyznaczają pozycję w hierarchii społecznej, a ta z kolei stanowi wyznacznik statusu społecznego. Ambicją wielu osób jest dążenie do zajmowania jak najwyższej pozycji na drabinie życia społecznego, a przepustką na szczyt są pieniądze. Polska jest krajem o dużym bezrobociu, dlatego też kolejnym czynnikiem wpływającym na motywację, a tym samym na efektywność pracy, jest bezpieczeństwo pracy. Czynnikiem najmniej motywującymi są administracja oraz polityka firmy. Perspektywa stałej wypłaty mobilizuje pracownika do pojawiania się w miejscu zatrudnienia i wykonywania powierzonych mu obowiązków. Jednak w dłuższym okresie czasu o dobrego pracownika trzeba dbać, należy zapewnić mu odpowiednie warunki pracy, możliwość rozwoju oraz opiekę medyczną. Ta inwestycja jest opłacalna, ponieważ firma to ludzie i ich potencjał zawodowy.

Stosunki międzyludzkie (0,100):

- stosunki z przełożonymi – 0,524,
- stosunki z podwładnymi – 0,215,
- stosunki z współpracownikami – 0,139,

- stosunki z klientami – 0,078,
- stosunki z dostawcami – 0,044.

Najwyższy priorytet mają stosunki z przełożonymi. Jest to istotny element, gdyż to właśnie od niego mogą zależeć nasze nagrody lub kary. Wydajność pracy zależy od samopoczucia człowieka związanego z jego stosunkiem do kolegów i przełożonych, a także do rozwiązywania jego osobistych problemów w zakładzie pracy i poza nim. Pracownik nie reaguje na bodźce jako izolowana jednostka. Jest on zawsze członkiem jakiejś grupy nieformalnej, a kontakty z innymi jej członkami mają wielki wpływ na zachowanie się w procesie pracy.

Kultura organizacji – (0,024):

- zasady wynagradzania – 0,551,
- rekrutacja i selekcja – 0,204,
- styl zarządzania – 0,121,
- przepływ informacji – 0,085,
- etyka biznesu – 0,039.

Zdecydowaną przewagę nad pozostałymi subkryteriami mają zasady wynagradzania. Wysokość i zasady przyznawania wynagrodzeń wpływają na kulturę organizacyjną firmy, stosunek pracowników do wykonywanej pracy i relacje interpersonalne w całej organizacji. Dlatego błąd popełniony w czasie projektowania systemów wynagrodzeń odbija się na kondycji całej firmy. Motywować można nie tylko wysokością wynagrodzenia. Równie skuteczne okazuje się motywowanie pracowników przez formy lub składniki systemu wynagrodzeń, których liczba nie jest limitowana ani przez prawo, ani przez panujące zwyczaje. Jednakże należy uważać, aby zachować ich motywacyjny charakter. Chociaż nie istnieją żadne limity dotyczące liczby składników wynagrodzeń, powinna ona być tak mała, jak to tylko możliwe. Zapewnia to przejrzystość struktury i zrozumiałość zasad wynagradzania, co zapobiega osłabianiu siły motywacyjnej wynagrodzeń.

Uznanie (szacunek dla siebie i innych) – 0,059:

- osiągnięcia, prestiż – 0,326,
- pozycja w miejscu pracy – 0,168,
- sprawiedliwe traktowanie – 0,158,
- spostrzeganie wyników swoich wysiłków – 0,102,
- pochwały, wyróżnienia, nagrody – 0,085,
- osobista odpowiedzialność za działanie – 0,069,
- działalność o wysokim szacunku społecznym – 0,062,
- kryteria i sposoby oceny efektów pracy – 0,030.

Osiągnięcia i prestiż stanowią główny czynnik motywujący w kategorii uznanie. Ważne jest również sprawiedliwe traktowanie oraz pozycja w miejscu

pracy. Mniejszą wagę przywiązuje się do kryteriów i sposobów oceny pracy. Ważne jest tu indywidualne traktowanie pracownika, zwrócenie uwagi, docenienie jego pracy w sposób, który jest dla niego atrakcyjny oraz danie mu możliwości wyboru bonusu. Dlatego w motywowaniu tak ważne są pozapłacowe formy wynagrodzeń (szkolenia, opłacenie studiów, kurs języka obcego). Jeżeli pracownik ocenia, że nagrody są dla niego niedoskonałe, wówczas nie podniesie to poziomu jego motywacji, a nawet wręcz przeciwnie – obniży. Kierownictwo powinno znać swych pracowników i ich preferencje, aby zaproponować nagrody przez nich cenione i możliwe do zdobycia.

Możliwości własne (intelektualne/fizyczne) (0,087):

- doświadczenie – 0,584,
- umiejętności, zdolności (kreatywność i innowacyjność) – 0,281,
- wiedza – 0,135.

W tym przypadku najwyższy priorytet ma doświadczenie, w następnej kolejności kreatywność i wiedza. Dla pracowników ważne jest, aby ich działania pozwoliły im na zdobywanie nowych umiejętności, a posiadane doświadczenie wykorzystywali w rozwiązywaniu problemów. Nikt nie jest szczęśliwy, gdy dodaje mu się pracy, nie zwiększając wynagrodzenia. W krótkim okresie pracownik może to zaakceptować, pod warunkiem że projekt jest innowacyjny, a wykonywana praca spowoduje wzrost jego doświadczenia, umiejętności oraz wiedzy. Należy podjąć działania upewniające pracowników w przeświadczeniu, że są w stanie osiągnąć zamierzone wyniki, że wystarczą im posiadane przez nich kwalifikacje. Zwiększenie oczekiwań następować może przez dokształcanie pracowników, przydzielanie im zadań zgodnie z ich kwalifikacjami.

Samorealizacja (ciągły wzrost i indywidualny rozwój) (0,155):

- rozwój własnej osobowości – 0,499,
- potrzeba innowacyjności (osiągnięcia czegoś) – 0,182,
- potrzeba podejmowania samodzielnych decyzji – 0,170,
- realizacja zadań, które byłyby wyzwaniem intelektualnym – 0,091,
- potrzeba kierowania innymi ludźmi i przewodzenia – 0,058.

Najwyższy priorytet ma rozwój własnej osobowości. Dla pracownika dużo ważniejsze jest doskonalenie swoich umiejętności niż kierowanie innymi ludźmi. Większość ludzi woli, by nimi kierowano, chce uniknąć odpowiedzialności, ma małe ambicje; ludziom tym przede wszystkim chodzi o bezpieczeństwo. Potrzeby człowieka zmieniają się w czasie. W miarę rozwoju osobowości mniejszą wagę przywiązuje się do cech niższego rzędu, znaczenia zaś nabierają te cechy osobowości, którym odpowiadają potrzeby, takie jak samorealizacja, uznanie, przynależność. Wielu ludzi ogranicza się do zaspokojenia potrzeb najbardziej podstawowych – fizjologicznych i bezpieczeństwa, nie dążąc do sa-

morozwoju. Są to głównie osoby pozbawione przez dłuższy czas wszelkiej samodzielnności w wykonywaniu zajęć zawodowych.

Wspomaganie innych ludzi (0,029):

- możliwość odczucia tego, że pomogło się innym – 0,833,
- troska się o dobro innych – 0,167.

Dla pracownika ważniejsze jest odczucie, że pomogło się innym niż samo troszczenie się o nich. Wiąże się to z tym, iż dla człowieka bardzo ważne jest spostrzeganie wyników swoich wysiłków. Chcemy widzieć, że nasza pomoc daje zadowalające efekty.

Życie osobiste (0,264):

- nastawienie do życia – 0,584,
- sytuacja materialna – 0,281,
- sytuacja rodzinna – 0,135.

Konfrontacja oczekiwań z rzeczywistością uzależniona jest od warunków i nastawienia do życia. W zależności od sytuacji rodzinnej, materialnej i nastawienia do życia człowiek formułuje swoje oczekiwania. Doznanie zadowolenia z pracy następuje wtedy, gdy spośród sumy własnych oczekiwań i nadziei, z jakimi przystąpiło się do pracy, przynajmniej znaczna część zostanie spełniona.

Reasumując, zakłada się, że efektywność zawodowa ludzi zależy od tego, jakie wartości pracownicy chcą osiągać, i od tego, jak oceniają skuteczność wydajnej pracy w osiąganiu tych wartości. Zakłada się również, że wartości, które człowiek ceni, mobilizują go do wydajnej pracy wtedy i tylko wtedy, gdy ma on pewność, że efektywna praca jest najskuteczniejszym sposobem ich zdobywania. Wartość można przypisać zarówno ideom abstrakcyjnym (np. samorealizacja), relacjom między ludźmi (np. przyjaźń, miłość), jak i rzeczowym, (np. dobra użytkowe) oraz środkiem służącym do ich zdobycia (np. pieniądze). Płace są i pozostaną głównym narzędziem pozwalającym na skuteczne kształtowanie poziomu motywacji u pracowników, jednak nawet mając przed sobą wzniosłe i ambitne cele, nie należy ich wydawać pochopnie, narażając firmę na wydatki nieprzynoszące żadnych korzyści. Bodźce motywacyjne nie mogą być wprowadzone w firmie raz na zawsze. Gdy zmienia się struktura organizacyjno-kwalifikacyjna załogi, cele i zadania przedsiębiorstwa, organizacja pracy czy profile stanowisk pracy, to dotychczasowe bodźce mogą okazać się nie w pełni skuteczne. Istnieje zatem potrzeba prowadzenia okresowych badań służących ocenie stopnia oddziaływania określonych sposobów motywowania na pracowników. Brak pieniędzy powoduje niezadowolenie, ale ich obecność w dłuższym okresie czasu niekoniecznie przyczynia się do odczuwania większej

satysfakcji z pracy. Równie istotne są dobre relacje z współpracownikami, możliwość awansu, szacunek współpracowników i przełożonych, duży zakres odpowiedzialności, dobra atmosfera w pracy, sprzyjająca kultura i polityka firmy, poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia. Finansowe bodźce i nagrody są szczególnie ważne na ogół wtedy, gdy ich brak.

W wyniku przeprowadzonej analizy procesu hierarchicznego opracowano następujące modele motywacyjne dla badanej firmy:

#### MODEL A

- bezpieczeństwo (względna pewność stałej pracy),
- właściwa płaca (wielkość otrzymywanego wynagrodzenia),
- utrzymywanie dobrych stosunków z przełożonymi,
- treść pracy,
- jasne zasady wynagradzania,
- rozwój własnej osobowości pracowników,
- życie osobiste pracowników,

#### MODEL B

- potrzeba bezpieczeństwa (stałość pracy),
- partnerskie stosunki z współpracownikami,
- nadzieja na osiągnięcie awansu czy większego prestiżu,
- partycypacja w procesie zarządzania,
- odpowiednia pozycja (stanowisko),

#### MODEL C

- udział w wyznaczaniu polityki firmy,
- dobrze zorganizowana administracja,
- osobista odpowiedzialność za działania,
- racjonalna kontrola pracowników (nadzór),
- rozwój własnej osobowości, potrzeba wiedzy i rozumienia rzeczywistości,
- pewność pracy,
- właściwa płaca.

Na bazie powyższych kroków obliczono priorytety każdej decyzji alternatywnej modelu motywacji, porównując je między sobą parami w odniesieniu do każdego elementu motywacyjnego znajdującego się w hierarchii motywacyjnej. Budując modele motywacji, wzięto pod uwagę czynniki motywacyjne, które miały w opinii pracowników najwyższe priorytety, oraz te, które miały najwyższy wpływ na wzrost efektywności ich pracy. Przy konstrukcji modeli kierowano się zasadą Wilfredo Pareto „20-80”, w myśl której 80% wyników

osiąganych przez każdego menedżera jest konsekwencją realizacji 20% jego działań, podczas gdy 80% działań odpowiada za 20% efektów. Dlatego menedżer powinien przy motywowaniu pracowników koncentrować się na najbardziej newralgicznych elementach wskazanych przez pracowników jako priorytetowe.

Złożoność problemu motywowania polega na tym, że każdy sposób motywowania może być oceniany z różnych punktów widzenia, zarówno za pomocą kryteriów ilościowych, jak i jakościowych. Ostateczny wybór jednak powinien mieć wymiar ilościowy, tzn. menadżer powinien otrzymać odpowiedź, który sposób motywowania jest najbardziej efektywny z punktu widzenia wielu kryteriów.

Kryteria główne i subkryteria zostały uporządkowane w postaci drzewa hierarchicznego i porównane między sobą przez każdego pracownika w fundamentalnej skali wartości T. Saaty'ego. W ten sposób ustalono hierarchie ich wartości.

Wybór optymalnej decyzji polega na tym, że wybieramy ten model motywacyjny, który ma najwyższy oszacowany globalny priorytet. Globalna funkcja priorytetowa przedstawia się następująco:

$$U_G = 0,387 U_A + 0,291 U_B + 0,322 U_C$$

Najwyższym priorytetem w realizacji zadowolenia podwładnych z pracy w firmie i wzrostem efektywności organizacji charakteryzuje się model A. Niższe priorytety osiągnęły modele C i B.

Tak więc przy motywowaniu pracowników do pracy w firmie menedżer powinien skupić się na elementach wyszczególnionych w modelu A.

## Podsumowanie

W procesie zarządzania motywacja określana jest tylko jako „funkcja zarządzania”, ale zarówno teoretycy zarządzania, jak i praktycy zdają sobie sprawę z tego, że bez motywowania pracowników żadna organizacja długo nie przetrwa nie tylko w obliczu konkurencji na rynku pracy, ale także jako element branży. Szeroko pojęta motywacja to nie jedno słowo, ale ciągły proces, zmieniający się w czasie, zależny od osobowości pracowników i sytuacji, obejmujący całokształt działalności organizacji, jej kulturę, strategię, zatrudnienie, procesy pracy, a przede wszystkim szybkie zmiany rynku, do których organizacja musi się ciągle dostosować.

To właśnie od poziomu motywacji wszystkich pracowników organizacji zależy obecnie elastyczność firmy, jej szansa na przetrwanie, rozwój i sukces. Obecnie dla osiągnięcia sukcesu na rynku organizacja musi mieć pracowni-

ków zdolnych do identyfikacji sukcesu firmy z ich indywidualnym dobrobytem. Poznając potrzeby podwładnych oraz ich ważność (priorytety), menedżerowie powinni skupić uwagę na tych newralgicznych elementach, które w najwyższym stopniu przyczyniają się do ich indywidualnego dobrobytu i wzrostu efektywności organizacji.

Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości. Motywowanie jest trudnym procesem. Ludzie są tak skomplikowani i różni, że trudno jest ustalić, jakie czynniki motywują wszystkich jednakowo. Można stosować w odniesieniu do nich dodatnie bodźce motywacyjne, umożliwiając im pełniejsze osiągnięcie potrzeb, celów i wartości, do których zdążają, lub ujemne, stwarzając warunki zagrażające temu, co już pracownik osiągnął.

Każdy człowiek ma określony system potrzeb, celów i wartości, które pragnie realizować. Wartości te są motorem ludzkiej aktywności. Dobry menedżer powinien poznać priorytety swoich pracowników i w działalności motywacyjnej dążyć do stworzenia takich warunków pracy i struktury zadań, aby wykonujący je podwładni osiągnęli dobre rezultaty pracy przy równoczesnym realizowaniu własnych potrzeb.

Dla osiągnięcia powodzenia i sukcesu firmy potrzebny jest wysiłek intelektualny, pomysłowość oraz zaangażowanie wszystkich pracowników. Zaangażowanie się pracowników w wykonywaną pracę i obowiązki, a także wykorzystanie posiadanych przez nich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień do realizacji celów firmy zależy od tego, jak kierownictwo zachęca swoich pracowników do wydajnej pracy. Proces motywacji nie jest prostym mechanizmem. Aby skutecznie motywować ludzi, należy poznać i uwzględnić ich potrzeby i oczekiwania.

Dokonując oceny wyników badań, należy zwrócić uwagę, że przeprowadzone były one w okresie restrukturyzacji wielu firm i wysokiego bezrobocia (ca 20%). Fakty te z pewnością w dużej mierze zdecydowały o wartościach przyznawanych poszczególnym czynnikom motywującym.

Na podstawie przeprowadzonych badań można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Zastosowana po raz pierwszy metoda AHP w badaniach nad motywacją pracowników pozwoliła ująć pojęcie motywacji w kategorii pewnej całości, w postaci jednego wielokryterialnego modelu złożonego z różnych teorii, podejść, modeli motywacji i przemysłów autora.

2. Przy dążeniu do zapewnienia zadowolenia pracowników z pracy w badanym przedsiębiorstwie oraz wzroście efektywności organizacji, menedżerowie powinni zwrócić szczególną uwagę na:



- względną pewność stałej pracy pracowników,
- właściwą płacę,
- treść pracy,
- jasne zasady wynagradzania,
- potrzeby pracowników w zakresie samorealizacji,
- życie osobiste pracowników,
- partycypację w zarządzaniu firmą.

3. Zaprezentowana metoda AHP może być z powodzeniem stosowana do rozwiązywania problemów wielokryterialnych firm, w tym motywacyjnych w różnych organizacjach.

Produkcja od początku do końca uzależniona jest od ludzi. Ludzie natomiast różnią się między sobą intelektem, umiejętnościami i oczekiwaniami. Zrozumienie zachowań ludzkich i organizacji oraz poznanie czynników prowadzących do satysfakcji bądź niezadowolenia pozwoli zarządzającym zaangażować się w określoną politykę działania w zakresie motywacji ludzi do zwiększonej wydajności mierzonej ilością, jakością i niezawodnością produktów lub usług oraz kosztem ich wytworzenia w określonym czasie.

## Bibliografia

Adamus W., Szara K., *Zastosowanie Analitycznego Procesu Hierarchicznego AHP do racjonalizacji zarządzania i organizacji gospodarstw (przedsiębiorstw)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej” 2000, nr 4–5.

Adamus W., *Nowe ujęcie funkcji motywacji w procesie zarządzania organizacjami*, w: *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, Olsztyn 2002.

Adamus W., Gręda A., *Wielokryterialne wspomaganie decyzji w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych i menedżerskich*, „Badania Operacyjne i Decyzje” 2005, nr 2.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1996.

Bandura A., *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change*, „American Psychologist” 1982, vol. 37.

Bańka A., *Psychologia zarządzania*, w: *Psychologia*, J. Strelau (red.), t. 3, Gdańsk 2000.

Bańka A., Łącała Z., Noworol Cz., Ratajczak Z., *Zarządzanie uczelnią, efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*, Kraków 2002.

Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Poznań 1999.

Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985.

Butkowitz W. R., Williams R. L., *The Knowledge Management Fieldbook*, London 2000.

Calder B. J., Schur P. H., *Attitudinal processes in organizations*, w: L. L. Cummings, B.M. Staw (ed.), *Research in organizational behavior*, t. 3, Greenwich 1981.

Currivan D. B., *The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover*, „Human Resource Management Review” 1999, no. 9.

Deci E. L., Ryan R., *A motivational approach to self: Integration in personality*, w: *Perspectives on motivation*, Nebraska Symposium on Motivation, Lincoln 1991.

Drucker P., *Managing for the future*, Oxford 1992.

Dyer W. G., *The Cycle of Cultural Evolution in Organizational*, w: *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco 1985.

*Expert Choice 2000*, Expert Choice Inc., Washington, DC.

Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników: systemy – techniki – praktyka*, Warszawa 1999.

Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981.

Griffin R. W., Bateman T. S., *Job satisfaction and organizational commitment*, w: C. L. Cooper, I. Robertson (ed.), *International review of industrial and organizational psychology*, New York 1986.

Herzberg F., *On more time: how you motivate employees?*, „Harvard Business Review” 1968, no. 46.

Hofstede H., *Culturur's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*, London 2001.

Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju*, w: *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, M. Rybak (red.), Warszawa 2000.

Katz D., *Motywacyjna podstawa zachowań w organizacji*, w: W. E. Scott, L. L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983.

Kostera M., *Zarządzanie personelem*, Warszawa 1996.

Latham G. P., Saari L. M., *Importance of Supportive Relationships in Goal Setting*, „Journal of Applied Psychology”, April 1979.

Lawler E. E., Porter L. W., *The effect of performance on job satisfaction*, „Industrial Relations” 1967, no. 7.

Likert R., *The human organization: Its management and value*, New York 1967.

*Living with a superpower*, special report American values, „The Economist”, January 4<sup>th</sup> 2003.

Locke E. A., *Job satisfaction*, w: M. D. Dunette (red.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago 1976.

Locke E. A., Latham G. P., *A theory of goal setting and task performance*, w: Gruneberg T. (red.), *Social psychology and organizational behavior*, New York 1990.

- Madsen J. B., *Współczesne teorie motywacji*, Warszawa 1980.
- Malinowski S., *Motywowanie na pierwszym planie*, „Personel” 1999, nr 6.
- Maslow A., *Motivation and personality*, New York 1970.
- McClelland D., *W kierunku teorii nabywania motywu*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, W. E. Scott, L. L. Cummings (red.), Warszawa 1983.
- Mowday R. T., Steers R. M., Porter L. W., *The measurement of organizational commitment*, „Journal of Vocational Behavior” 1979, no. 14.
- Murray J. E., *Motywacja i uczucia*, Warszawa 1968.
- Nadler D. A., Lawler E. E., *Motivation: A Diagnostic Approach*, w: *Perspectives on Behavior in Organization*, J. R. Hackman, E. E. Lawler, L. W. Porter (red.), New York 1983.
- Oleksyn T., *Motywacja a płaca*, „Personel” 1995, nr 9.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996.
- Piwowarczyk J., *Partycypacja pracownicza jako czynnik motywowania w przedsiębiorstwie*, „Praca i Zabezpieczenia Społeczne” 2003, nr 3.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 1998.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
- Ratajczak Z. (red.), *Człowiek w procesie przemian gospodarczych*, Katowice 1993.
- Ratajczak Z., *Elementy psychologii pracy*, Katowice 1991.
- Reykowski J., *Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja*, Warszawa 1979.
- Richbell S., *Welfare services and the quality of working life*, w: F. Avallone, J. Arnold, K. de Witte (red.), *Feelings work in Europe*, Milano 1997.
- Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998.
- Saaty T. L., *The Analytic Hierarchy Process*, Pittsburgh 1996.
- Salancik G., Pfeffer J., *An examination of need satisfaction models of job attitudes*, „Administrative Science Quarterly” 1977, no. 23.
- Schultz D. P., Szultz S. E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002.
- Schwab D. P., Cummings L. L., *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją*, w: *Zachowanie człowieka w organizacji*, W. E. Scott, L. L. Cummings (red.), Warszawa 1983.
- Sidor-Rządkowska M., *Anty-motywacja*, „Personel” 1999, nr 6.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1998.
- Smith D. B. D., *Human factors and aging: an over view of research needs and application opportunities*, „Human Factors” 1990, no. 32.
- Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków 1997.
- Staw B. M., *Motivation in Organizations: Toward Synthesis and redirection*, w: *New Directions in Organizational Behavior*, B. M. Staw, G. R. Salancik (ed.), Chicago 1977.

- Steers M., Porter L. W., *Motivation and work behavior*, New York 1992.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1998.
- Stoner A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.
- Stoner J. A., Wankel Ch., *Kierowanie*, Warszawa 1992.
- Szałkowski A., *Rozwój personelu*, Kraków 2002.
- Tirrington D., Hall L., *Personnel Management, HRM in Action*, Prentice Hall International 1995.
- Tyborowska J., *Symptomy (de)motywacji*, „Personel” 1999, nr 11.
- Tyszka T., *Psychologia zachowań ekonomicznych*, Warszawa, 1987.
- Vroom V., *Work and Motivation*, New York 1964.
- Vroom V. H., Yetton P. W., *Leadership and decision making*, Pittsburgh 1973.
- Wanous J. P., Zwany A., *Cross – Sectional Test of Need Hierarchy Theory*, „Organizational Behavior and Human Performance”, May 1977.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, Warszawa 1999.
- Zbiegień-Maciąg L., *Zarządzanie personelem w firmie*, Kraków 1995.

## Summary

In the management process motivation is considered as the most important and most difficult function. For the purpose of this paper motivation has been defined as a human psychological mechanism, which consciously or unconsciously balances the set of different needs, aims, tasks and values directed at achieving, through various actions of man, objective or subjective satisfaction. The objective of this paper is a new approach to the motivation function aided by AHP, within the category of certain uniformity, in the form of one multi-criteria model consisting of various theories and approaches, motivation models and the author's own considerations. This model differs considerably from the hitherto existing theories and models, since it has been constructed in the form of a hierarchical tree on top of which the main aim was set forth, namely the employees' satisfaction with their work and the increase of effectiveness of their actions, while on the lower levels criteria, subcriteria and alternative motivating activities are placed. In this model, the importance of each motivating factor and motivating variant is determined through their mutual comparison according to T. L. Saaty's fundamental scale and by ascribing priorities to them.

KATARZYNA ZNAŃSKA-KOZŁOWSKA

## Wybrane aspekty przewycięzania oporu pracowników wobec zmian w organizacji

*(Selected aspects get around of resistance employees  
in change process in organization)*

**Słowa kluczowe:** motywacja, pracownik, zmiana, organizacja, komunikować się, opór

**Keywords:** *motivation, employee, change, organization, to communicate, resistance*

### Wprowadzenie

Organizacja jest tworem żywym, angażuje nowych ludzi na miejsce tych, którzy z niej odchodzą, zmienia stosunki z otoczeniem, bardziej lub mniej dowolnie kształtuje swoją orientację. Zmiana jest nieuchronną cechą otoczenia każdej organizacji: rynki przemieszczają się, pojawiają się nowe wyroby, odkrywane są nowe materiały, wydawane są nowe prawa. Aby organizacja mogła przetrwać, musi się wciąż rozwijać.

W języku potocznym zmiana oznacza zarówno proces zmiany (właściwym określeniem byłoby zmienianie się), jak i stan, który zostaje osiągnięty na skutek tego procesu. O ile zmiana jako stan docelowy jest dość dobrze opisana w literaturze, o tyle zmianę jako proces przejścia, zwłaszcza w aspekcie reakcji i emocji przeżywanych w tym procesie przez jego uczestników, znalazł raczej skąpe odzwierciedlenie teoretyczne. Wydaje nam się, że nieuchronność zmiany spowoduje, że ludzie się do niej dostosują<sup>1</sup>.

Zmiany w różnym stopniu wpływają na poszczególnych ludzi działających w organizacji. Zależy to od ich statusu, kwalifikacji, spełnianych ról i osobo-

---

<sup>1</sup> J. Chybicki, *Zmiana – szczegóły wdrożenia czy ogólna polityka?*, [www.profirma.com.pl](http://www.profirma.com.pl).

wości, a także od rozmaitych czynników warunkujących ich życie zawodowe i osobiste<sup>2</sup>. Poniżej opiszę od strony teoretycznej zmianę, sposoby zapobiegania jej negatywnym skutkom oraz motywację i komunikację.

## 1. Typy reakcji pracowników na zmiany

W procesie wprowadzania zmian istotną rolę odgrywa model racjonalnego działania, w którym postuluje się nieadekwatność istniejącej organizacji do stawek, jakie ma ona do wygrania, i proponuje rozwiązanie optymalne, pozwalające na wchłonięcie niedostosowań przez stworzenie nowego modelu organizacji jako uwięźnienie złożonego procesu badawczego (analiza dysfunkcji, poszukiwanie wariantów, identyfikowanie kryteriów oceny), oraz traktuje się organizację jako jednego racjonalnego aktora w osobie dyrekcji generalnej, która jest postrzegana jako odpowiedzialna za orzekanie o potrzebie zmian, upoważniona do określania cech przyszłej organizacji i zdolna do urzeczywistnienia zmiany.

W świetle takiego podejścia większość uczestników organizacji nie ma w tym względzie nic do powiedzenia; powinni mieć zaufanie do dyrekcji i akceptować proponowane im zmiany dla dobra organizacji. Niestety, w większości przypadków oczekiwanego zaufania brakuje. Pojawia się opór wobec zmian, które są bolesne, trudne i dają się wprowadzić tylko po pokonaniu wielu przeszkód.

Jak powiedział M. Crozier: „W takim systemie człowiek nie ma nic do wniesienia, ponieważ jedynym otwartym problemem są cele ogólne, co oznacza, że (...) wszyscy uczestnicy czują się więźniami świata środków, tj. że większość, a nawet prawie wszyscy członkowie organizacji uważają się za pozbawionych możliwości rozsądnej partycypacji”<sup>3</sup>.

W takim podejściu zmiana jest traktowana jako przejście od jednego stanu równowagi do innego, od modelu przestarzałego do odpowiedniego. Priorytet jest nadawany celowi. Jest nim zrealizowanie wyidealizowanego modelu, którego zawartość należy dokładnie zdefiniować. Model ten stanowi precyzyjny zapis obowiązków i ograniczeń, których respektowanie jest głównym kryterium oceny powodzenia wprowadzonej zmiany. Kierowanie zmianą jest zadaniem empirycznym, polegającym na pokonywaniu oporu, jaki w sposób nieunikniony przejawiają wobec zmian wszyscy, których one dotyczą. Opór wynika z tego, że ludzie wątpią w odpowiedniość proponowanego im modelu oraz konieczność wprowadzania zmian.

Każda organizacja ma skłonność do zamykania się w rutynie potwierdzonej doświadczeniem i wystrzegania się zdarzeń mogących zburzyć porządek jej gry wewnętrznej. Zamykanie się jest preferowanym sposobem działania: każdy

<sup>2</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Warszawa 1999, s. 261.

<sup>3</sup> M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podśluchu*, Warszawa 1993, s. 49.

dąży do ochrony terytorium, które zostało mu przydzielone lub które umiał sobie zdobyć, aby uczynić je możliwie najmniej podatnym na zakwestionowanie. Jednostki najmniej i najbardziej dynamiczne znajdują w tym kontekście korzyści dla siebie, ponieważ te pierwsze mogą się kryć za regułami, które je chronią, drugie zaś — odwracać reguły na własną korzyść. Prawidłowość ta wyjaśnia, dlaczego opór wobec zmian pojawia się niezależnie od tego, jaki jest dynamizm i motywacje ludzi, których zmiany dotyczą.

Z takiego punktu widzenia idealna jest organizacja, będąca w stanie opracować reguły gry wewnętrznej niezależne od wszelkich ograniczeń zewnętrznych i skutecznie neutralizujące wpływy otoczenia przez kontrolowanie i ograniczanie ich oddziaływania na jednostki (centralizacja i silny nacisk na socjalizację wewnętrzną) oraz na przetrwanie organizacji (głównie przez rozwijanie strategii relacyjnych).

Przetrwanie przedsiębiorstwa zależy zatem od jego zdolności dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Wygrywają te przedsiębiorstwa, które potrafią przewidywać zachodzące zmiany. Czynnikiem ludzki jest najistotniejszym elementem organizacji, wpływa na prawidłowe jej funkcjonowanie i ma niebagatelny wpływ na osiągnięte przez firmę sukcesy i porażki, a także na jej przetrwanie lub upadek. Zmiany z kolei to termin oznaczający proces analizowania przeszłości w celu przeprowadzenia w teraźniejszości takich działań, które przyniosą korzystne rezultaty w przyszłości.

W czasach powszechnej konkurencji, technologicznych przemian, zaburzeń, braku ciągłości, a nawet chaosu zmiany są nieuniknione i konieczne. Firmy muszą zrobić wszystko, aby przekonać do nich załogę i wytłumaczyć, jak one wpłyną na sytuację każdego pracownika. Co więcej, należy otoczyć niezbędną opieką tych, których skutki zmian dotkną bezpośrednio.

Wyróżniamy dwa podstawowe typy zmian: strategiczne i operacyjne. Pierwsze dotyczą kwestii dotyczących całego przedsiębiorstwa, mają daleko idące konsekwencje i szeroki zasięg. Dzięki nim możliwa jest realizacja przyjętej uprzednio wizji firmy. Zmiany strategiczne wynikają z potrzeb zewnętrznych, wymusza je duża rywalizacja oraz przemiany ekonomiczne i społeczne otoczenia. Należy dodać, że proces zmian jest dosyć skomplikowany i rzadko przybiera formę sukcesywnie po sobie następujących etapów: analizy, wyboru i działania.

Drugi rodzaj zmian, czyli zmiany operacyjne, odnoszą się do nowych systemów, procesów, struktur lub technologii. Wprowadzenie tych zmian natychmiast wpływa na dotychczasowe układy wewnątrz organizacji. Ich wpływ na ludzi może być głębszy niż wpływ zmian strategicznych, dlatego powinno się je przeprowadzać bardzo ostrożnie i uważnie.

Zmiany w organizacji to proces. Zaczyna się on w chwili, kiedy uświadomimy sobie konieczność zmian. Wtedy przeprowadzamy analizę obecnej sytuacji

i czynników, które do niej doprowadziły. W następnej kolejności wybieramy metodę, która wskaże sposoby rozwiązania nęających nas problemów. W procesie zmian organizacji oprócz takich etapów, jak analiza, wybór i działanie, należy wymienić jeszcze etap przejściowy, który jest momentem krytycznym dla całego procesu zmian. Tu pojawiają się problemy, z którymi należy sobie poradzić.

Do najczęstszych problemów należy zaliczyć niechęć do zmian, brak stabilizacji, stres, niewłaściwe ukierunkowanie energii, konflikt i brak rozmachu. By w miarę gładko pokonać etap przejściowy, należy się dobrze przygotować na czekające nas trudności i przewidzieć wszelkie możliwe reakcje personelu.

Od sposobu przygotowania się do tej fazy zależy sukces w przeprowadzaniu zmian. Tym, co w głównej mierze jest źródłem trudności, jest stosunek człowieka do zmian. Zmiana z punktu widzenia pracownika jest na ogół definiowana jako poważne zakłócenie istniejących dotychczas wzorów zachowań lub oczekiwań. Zostają wystawione na próbę tradycyjne normy i sprawdzone już metody wykonywania poszczególnych zadań. Często też normy te są wplecione w strukturę istniejącej wcześniej mapy wpływów i wzajemnych powiązań. Są one tak głęboko zakorzenione, ponieważ odzwierciedlają równie głęboko zakorzeniony podział i zakres kontroli.

Skrajną reakcją na zmiany jest opór. Jest on zazwyczaj wysiłkiem pracowników skierowanym na utrzymanie swojego poprzedniego statusu. Towarzyszący mu strach, niepewność jest tak silnym odczuciem, że demobilizuje większość pracowników i wstrzymują ich działania, nawet gdy perspektywy otwierające się przed nimi są niezwykle korzystne.

Opór może być manifestowany na wiele sposobów, od ogólnie negatywnych postaw do nieskrywanego sabotażu produktów i usług oferowanych przez firmę. Mając na względzie te uwarunkowania, kierownicy oczekujący zmian wśród pracowników muszą jasno określić ich przyczyny, jak również konsekwencje ich braku. Ludzie przygotowujący się do procesu zmian powinni dokładnie zrozumieć i zaakceptować konieczność ich przeprowadzenia. Aby tego dokonać, należy przed rozpoczęciem planowanych zmian przeprowadzić wiele grupowych i indywidualnych rozmów, a także badań mających na celu zmierzenie stopnia niechęci lub entuzjazmu. Należy zaangażować wszystkich członków załogi w proces zarządzania zmianami.

Istotnym czynnikiem warunkującym efektywne przeprowadzenie zmian jest ich zakres i prędkość. Najczęściej radykalna zmiana jest łatwiejsza do zaakceptowania niż mała, ponieważ niewiele elementów nowej strategii przypomina stare procedury. W związku z tym niewielki jest bagaż doświadczeń, który mógłby zakłócić cały proces reorganizacji.

Kolejnym ważnym czynnikiem jest prędkość przeprowadzania zmian. Im wolniej przebiegają zmiany, tym boleśniej są one odbierane przez pracowni-



ków. Idąc tym tokiem myślenia, im więcej jest czasu na zastanowienie się nad przyszłością, tym większe to wzbudza w ludziach rozdrażnienie, strach i niechęć. Im szybciej dokonają się zmiany, a ludzie zaczną rozumieć, czego się od nich oczekuje i przyzwyczajają się do swoich nowych ról, tym szybciej odnajdą się w nowych realiach i tym łatwiej poradzą sobie ze zmianami, które nastąpią w ich życiu.

Równie istotnym elementem przeprowadzania zmian jest komunikacja. Wszelkie tajemnice skrywane w organizacji zajmującej się biznesem stwarzają atmosferę wrogości, napięcia i oporu, co z kolei źle wpływa na efekty jej działalności. Aby uniknąć plotek, braku zaufania i podejrzeń, że firma angażuje się w jakąś tajemniczą działalność, dobra komunikacja na temat procesu zmian powinna być zaplanowana z wyprzedzeniem. Pracownicy odpowiednio wcześniej poinformowani na temat zmian mających dotyczyć ich osobiście, zespołów, w których pracują lub firmy jako całości będą bardziej skłonni do ich zaakceptowania.

Poza wyjaśnieniem pracownikom, dlaczego i w jaki sposób będą przebiegać zmiany w firmie, dobrze jest, gdy zarząd przedstawi im także regularne raporty dotyczące postępu zaplanowanych zmian. Najczęściej jednak stosuje się tzw. komunikacją pasywną. Komunikacja taka przebiega w jedną stronę – z góry do dołu w hierarchii organizacji i rzadko kiedy prowadzi do emocjonalnego zaangażowania się w nią pracowników. Co więcej, biernie odtwarzane informacje mogą nie być właściwie zrozumiane.

Alternatywą jest tzw. komunikacja aktywna. Jest ona zaprojektowana w taki sposób, aby każdy z pracowników mógł być osobiście zaangażowany w proces przekazywania informacji, które przepływają zarówno z góry do dołu hierarchii, jak i w kierunku odwrotnym. Podczas takiego komunikowania się pracownicy szybciej będą się utożsamiać z proponowanymi zmianami i coraz więcej spośród nich zacznie myśleć, jaki wpływ zmiany będą miały na ich sytuację.

Innym ważnym elementem stosowanym przez przedsiębiorstwa jest tworzenie organizacji dostosowującej się do zmian przez uczenie się. Polega to na emocjonalnie uwarunkowanym uczeniu się, opartym na zasadach nagrody i kary, gdzie kara jest znacznie bardziej nieunikniona niż nagroda. Na przykład, jeżeli pracownicy doświadczyli wielu bolesnych dla nich procesów reorganizacyjnych, które obejmowały redukcję lub równie niekorzystne dla nich zmiany, mogą zacząć traktować wszelkie proponowane programy zmiany lub reorganizacji jako nieprzyjemny stres, którego skutkiem będzie opór.

Celem strategicznego dostosowania do zmian przez uczenie się jest opanowanie niepokoju będącego skutkiem zmian przez narzucenie pracownikom innego typu emocjonalnego zaangażowania. Muszą oni uwierzyć, że obecne metody działania nie są skuteczne i połączyć tę informację z celami, które mają dla

nich szczególne znaczenie. Pracownicy muszą uwierzyć, że jeśli nie nauczą się czegoś nowego, to albo nie uda się im osiągnąć któregoś z ważnych dla nich celów, albo ich praca i poczucie bezpieczeństwa będą zagrożone. W konsekwencji wszystkie te czynniki spowodują u nich poczucie niepewności i niepokoju.

W przeprowadzaniu zmian nie bez znaczenia jest motywowanie pracowników w tym niestabilnym okresie. Powinno stwarzać się im wiele okazji do czynnego uczestniczenia we wprowadzaniu pożądanych zmian, zaopatrując ich w narzędzia, dzięki którym będą mogli je osiągnąć. Jeżeli będą wytrwale dążyć do wyznaczonego celu, powinni być odpowiednio wynagradzani (premie, wyrazy uznania od zwierzchników). Należy dodać, że w okresie zmian organizacyjnych procedury przyznawania nagród powinny być bezpośrednio powiązane z osiągnianiem celów wyznaczonych przez całą procedurę zmian. Polityka wewnętrzna i system przyznawania nagród i kar powinny być znane wszystkim pracownikom na wszystkich szczeblach i, co istotne, powinny być one przyznawane w sposób uczciwy i bezstronny.

Aby procesy zmian w przedsiębiorstwie mogły zachodzić sprawnie, muszą być nadzorowane przez odpowiednie kierownictwo, które wyzwała i kierunkuje energię i zapał na wszystkich szczeblach organizacji. Jego zadaniem jest mobilizacja wszelkich wysiłków załogi. Jest to proces powtarzania wielu kroków i czynności. Wizja przyszłości i strategia z nią związana na pewno ulegnie licznym modyfikacjom w miarę rozwoju sytuacji.

Należy dodać, że w kierownictwie muszą znajdować się ludzie umiejący wyobrazić sobie nową rzeczywistość i przełożyć ją na konkretne działania.

Przywódcy tego rodzaju powinni znajdować się na wszystkich szczeblach organizacji i we wszystkich działach. Kierownictwo, które zostało wyznaczone do nadzorowania procesu zmian, powinno być wspomagane przez specjalistów ds. zasobów ludzkich. Mogą oni wywierać znaczny wpływ na przebieg zmian, szczególnie wtedy, gdy wchodzi w skład ścisłego kierownictwa. Ich wpływ może być bardzo istotny, jeśli rozumieją znaczenie zachodzących procesów, znają systemy, wiedzą, kiedy interweniować i jak się porozumiewać, rozumieją wzajemne zależności mechanizmów zmian. Ich rola jest nieoceniona, gdy potrafią wykorzystać tę wiedzę i powiązać ją ze zrozumieniem specyfiki kultury firmy oraz kluczowych kwestii personalnych i ekonomicznych.

## 2. Sposoby łagodzenia oporu pracowników wobec zmian

Zarządzanie jest procesem skomplikowanym, wymagającym od menedżerów największych umiejętności interpersonalnych. Wydaje się jednak, że kluczową funkcją zarządzania, wyzwalającą energię każdej organizacji, jest kierowanie tzw. zasobami ludzkimi. Wymaga ono umiejętności komunikowania się, a może przede wszystkim, zdolności do motywowania. „Bez motywacji – swo-

istej niewidzialnej ręki zarządzania – strategię i struktury organizacyjne są w bezruchu, stają się karykaturą rzeczywistości...<sup>4</sup>.

Każda zmiana narusza istniejący stan równowagi społecznej w organizacji oraz ukształtowane, a często też utrwalone nawyki i zasady postępowania. Wymusza na pracownikach zmianę mentalności, określone zachowania na rzecz jej przyjęcia i wdrożenia<sup>5</sup>.

Istotą motywowania<sup>6</sup> jest takie oddziaływanie w procesie zarządzania na pracownika, aby ukierunkować jego działania na realizację celów organizacji. Motywacja jest jednym z elementarnych składników potencjału pracy. Wiedza z zakresu motywacji jest niezbędna zwłaszcza dla pracodawcy i menadżera, gdyż do ich funkcji należą zadania związane zarówno z codziennym motywowaniem pracowników, jak i tworzeniem skutecznych systemów zachęty do efektywnej pracy.

Skuteczność zarządzania zależy w wysokim stopniu od potencjału ludzkiego, a więc także od zastosowania efektywnych rozwiązań i metod kierowania procesami pracy oraz od stopnia harmonizacji oczekiwań pracowników i celów przedsiębiorstwa<sup>7</sup>.

Przedsiębiorstwo jako całość może stwarzać warunki, w których wysoki poziom motywacji będzie osiągnięty przez systemy nagród oraz możliwość kontynuowania własnego rozwoju. Ale poszczególni menadżerowie nadal powinni odgrywać kluczową rolę, stosując własne techniki motywacyjne dla skutecznego działania.

Ważne jest też tworzenie planów i dokładne określanie celów działań pracowników i zespołów. Pozwala to łatwiej owe cele osiągać. Trzeba pamiętać, że sukcesy osiągają ci, którzy je planują. Znacznie łatwiej jest dojść do celu w grupie, niż działając w pojedynkę. Dlatego też przyłączenie się do innych wielokrotnie szanse osiągnięcia sukcesu. Bardzo istotną rzeczą w motywowaniu do osiągnięcia sukcesu jest wykorzystanie istniejących wzorców. Często ludzie nie potrafią poradzić sobie z osiągnięciem celu, rezygnują i myślą, że „to jest nie do osiągnięcia”. Chcąc skutecznie motywować innych, warto posługiwać się pozytywnymi przykładami. W ten sposób rozbudza się w ludziach nowe siły. Dlatego właśnie trenerzy motywują zawodników opowiadaniem o jakimś legendarnym sportowcu, a nauczyciele motywują uczniów opowieściami o najlepszym absolwencie danej szkoły. Warto się też odwoływać do „bohaterów współczesnych”, czyli podawać za przykład zwykłego człowieka osiągającego dobre wyniki w danej branży (np. najlepszego handlowca, szefa firmy pracującego w każdej wolnej chwili, aby osiągnąć sukces). Czasem jest tak, że ludzie nie mogą

<sup>4</sup> C. Krajewski, *Pracownicy jako strategiczny element organizacji*, [www.ipis.pl](http://www.ipis.pl).

<sup>5</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Warszawa 1999, s. 274.

<sup>6</sup> *Idem*, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków 1996, s. 136.

<sup>7</sup> A. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi*, Warszawa 2002, s. 25.

przekroczyć pewnej bariery. Jeśli ją już jednak ktoś przekroczy, dokonanie tego przez innych staje się znacznie prostsze.

Ważnym elementem motywacji jest okazywanie uznania i chwalenie osiągnięć poszczególnych osób. Powinno zauważać się osiągnięcia podwładnych i chwalić je, gdyż dzięki temu motywuje się ich do powtarzania tych osiągnięć<sup>8</sup>. Jeśli nie będzie się zauważać nawet drobnych sukcesów, podwładni, widząc, że nie docenia się ich wysiłku, przestaną się starać. Dlatego też powinno się regularnie dziękować swoim podwładnym; wpłynie się w ten sposób na ich dobre samopoczucie. Ludzie lubią być chwaleni i osiągać sukcesy w swojej działalności, dlatego powinno się tak ustalać normy w przedsiębiorstwie, aby większość pracowników mogła im sprostać. Powinno się wygłaszać pochwałę publicznie. Ludzie zwykle udają skromność i nie chwalać się sobą, dlatego lubią, gdy chwalać ich inni. Daje to powód do dumy. Nie powinno się poprzestawać na zwykłych pochwałach i warto czynić sukcesy okazją do świętowania. Dobrą metodą jest też kupowanie pracownikom jakichś drobnych prezentów i wręczanie ich na przykład z okazji zakończenia ważnego projektu. Trzeba jednak uważać, gdyż zbyt dużo nagród materialnych może osłabić motywację pracowników. Po jakimś czasie przestają oni pracować z wewnętrznej motywacji woli i zaczynają pracować wyłącznie dla nagrody. Niebezpieczeństwo to nie występuje aż w takim stopniu w przypadku udzielania pochwał – chwalać dobrą jakością zapewnia się powtórzenie wysiłków, które do niej doprowadziły<sup>9</sup>.

Dla dobrej motywacji warto też przypominać ludziom o ich minionych sukcesach, szczególnie gdy w chwili obecnej ponoszą porażki. Powinno się ludziom pomagać w przetrwaniu ciężkich okresów, gdyż właśnie dzięki temu będą oni w stanie budować swój życiowy sukces.

Obok wzmocnienia pozytywnego, jakim są nagrody i pochwały, powinno się też stosować wzmocnienie negatywne, czyli kary. Jeśli jednak kara nie odnosi zamierzonego efektu, warto spróbować nagradzać wszystko to, co nie jest niepożądanym działaniem<sup>10</sup>.

Jedną z funkcji motywacji jest stworzenie współzawodnictwa, pod warunkiem że jest stosowane z umiarem. Ludzie starają się być lepsi od innych i dlatego, jeśli rozbudzimy w nich chęć współzawodnictwa, będą pracować wydajniej, będą starali się osiągać wyniki lepsze niż inni. Trzeba jednak pamiętać, że jeśli będziemy w podwładnych przesadnie mocno wywoływać chęć współzawodnictwa, mogą oni pomyśleć, że się nimi manipuluje; mogą też mieć trudności ze współpracą i integracją.

<sup>8</sup> X. Gliszczyńska, *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981, s. 27.

<sup>9</sup> E. McKenna, N. Beech, *Podstawy zarządzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 34.

<sup>10</sup> B. Kaczmarek, Cz. Sikorski, *Podstawy zarządzania*, Łódź 1995, s. 177.

Dobry system motywacji powinien doprowadzić do tego, aby ludzie czuli się odpowiedzialni za to, co robią i kontrolowali się sami. Nie wolno jednak wyzyskiwać pracowników (powinni oni widzieć, że przywódca ma na celu dobro grupy, nie zaś jedynie własne), dawać obietnic bez pokrycia i traktować podwładnych nieuczciwie (inni bacznie obserwują poczynania szefa i jeśli zauważą faworyzowanie lub inne przejawy nieuczciwego traktowania jednostek, wyrabiają sobie złą opinię o całej firmie).

System komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania nowoczesnego przedsiębiorstwa. Rola komunikacji wzrasta jeszcze bardziej w trakcie przechodzenia przez firmę przez zmiany polegające na przykład na:

- łączeniu się przedsiębiorstw,
- istotnych zmianach strategii,
- restrukturyzacji,
- wprowadzaniu nowych procesów,
- modyfikacji wewnętrznych struktur i systemów itp.

Zmiany takie prowadzą do wytworzenia się negatywnych nastrojów społecznych, będących wynikiem:

- obniżenia poczucia bezpieczeństwa,
- utraty kompetencji,
- zmiany układu relacji,
- braku poczucia kierunku,
- zmiany statusu i możliwości kariery,
- ogólnego strachu przed nieznanym.

W tym kontekście każda zmiana, nawet taka, która w długim okresie czasu ma przynieść pozytywne skutki zarówno ekonomiczne, jak i społeczne, jest postrzegana jako zmiana na gorsze. Wynika to z powstania negatywnych reakcji emocjonalnych.

Negatywna reakcja pracowników na zmiany jest zjawiskiem naturalnym. W takich przypadkach szczególnie istotne stają się planowe i celowe zarządzanie emocjami pracowników, którzy na zmiany reagują:

- złością,
- apatią,
- uporem,
- zwiększoną ilością błędów,
- sabotażem,
- zwiększoną absencją,
- odsunięciem się,
- narzekaniami.

Na poziomie organizacji przejawy negatywnych emocjonalnych reakcji na zmiany są widoczne przez pryzmat:

- żądania podwyżek,
- wzrostu absencji,
- obniżonej produktywności,
- wzrostu ilości wypadków,
- protestów i strajków.

Jednakże rzadko kiedy próbuje się zmierzyć, ile kosztują firmę:

- nieprawdziwe plotki i negatywne rozmowy korytarzowe,
- wzajemne obwinianie się i poszukiwanie kozłów ofiarnych,
- nielojalność pracowników,
- podburzanie i sabotaż,
- konflikty i walki o stanowiska,

zanim nie doprowadzą do wyraźnych negatywnych skutków w rachunku wyników przedsiębiorstwa i jego ekonomicznych wskaźnikach. Wyniki ekonomiczne odnoszą się jednakże do przeszłości, nie ujmują aktualnej sytuacji w przedsiębiorstwie.

System komunikacji w procesach zmian służy wspieraniu osiągnięcia celów biznesowych zmiany przy zachowaniu zasady optymalizowania społecznych, a co za tym idzie ekonomicznych kosztów zmian. Pełni on podstawową funkcję wspierającą i eliminującą opór społeczny. Jest jedynym katalizatorem umożliwiającym sprawne przeprowadzenie procesu.

## Podsumowanie

Nasza rzeczywistość stworzyła nową generację zarządzania, która ma zwracać uwagę na kapitał intelektualny jako podstawowy czynnik kreowania konkurencyjnej siły firmy. Nowoczesne firmy, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla ich działania, a efektywne kierowanie nimi podstawą sukcesu, inwestują zarówno w kapitał ludzki, jak i systemy pracy, co owocuje większą sprawnością techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakością pracy i silniejszą motywacją pracowników, które wynikają z lepszych zarobków i możliwości wykonywania pracy wzbogaconej – samodzielnej, angażującej inicjatywę, intelekt i niezależną ocenę samego jej wykonawcy. W firmach, w których pracownik jest traktowany jako najwyższa wartość, atmosfera pracy kształtowana jest na zasadach poszanowania godności i umiejętności pracownika, swobodnej wymiany informacji, odpowiedzialności kierowników za rozwój podwładnych, rozwój inicjatywy w granicach usprawiedliwionego ryzyka, stymulowania zdolności przez doskonalenie zawodowe, godziwego wynagrodzenia na podstawie obiektywnych kryteriów, co prowadzi do tego, by „niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły decydowały o sukcesie organizacji”<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie w przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1986, nr 2, s. 3.

Obecnie prawidłowością staje się stawianie na rozwój i samodzielność pracowników, zaś umiejętność kierowania i motywowania traktowana jest jako coraz cenniejszy składnik kompetencji. W myśl tych założeń najbardziej liczy się zaangażowanie pracowników w pracę i na rzecz organizacji, a nie zwykłe posłuszeństwo, a sami pracownicy postrzegani są jako cenny kapitał, który można pomnażać, czyli podnosić jego wartość, a dla osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu konieczna jest wspólnota interesów pracownika i pracodawcy. Współcześni kierownicy muszą zwracać szczególną uwagę na proces motywowania, rozumiany jako pobudzanie i utrwalanie wysiłków wszystkich pracujących dla osiągnięcia możliwie korzystnego efektu i zaspokojenia potrzeb zarówno organizacji, jak i jej pracowników. Istnieje konieczność odejścia od modelu zarządzania ludźmi przez komenderowanie i kontrolowanie na rzecz wspomagania, dzielenia się władzą, delegowania uprawnień, stwarzania klimatu do dyskusji, wysuwania i rozważania różnych pomysłów, pobudzania inwencji oraz zachęcania pracowników do wprowadzania ulepszeń. Szczególna rola przypada tu skutecznemu motywowaniu, awansowaniu i harmonijnej współpracy, gdzie kierownik stara zbliżyć do siebie pracowników i związać ich osobiste cele z interesami firmy. Nie mniej ważne jest sprawiedliwe wynagradzanie, doskonalone systemy komunikowania się, uczciwa informacja przekazywana podwładnym, sprawne rozwiązywanie konfliktów i godność nadawana ich pracy.

Zmiany w organizacji wywołują strach, zdenerwowanie czy zmartwienie. Te emocje zazwyczaj biorą się z obawy przed wszystkim, co nieznanne. Ludziom łatwiej jest myśleć, że wszystko, co stare i sprawdzone, jest lepsze i pewniejsze od tego, co nowe.

Pracownicy boją się zmian. Bez pewności przyszłości nie radzą sobie ze zbliżającymi się zmianami, zaczynają się ich obawiać. Między innymi obawiają się, że zmiana jest ryzykiem, a jej wynik niepewny. Ich wewnętrzny opór jest spowodowany głównie przywiązaniem do stabilizacji, do określonych i znanych wzorców normalizujących dotychczasowe rozwiązania organizacyjne w firmie, a także potrzebą bezpieczeństwa. I choć chyba zawsze będziemy czuć narastający niepokój, gdy usłyszymy o jakichkolwiek zmianach, to równocześnie jesteśmy świadomi, że zmiany są konieczne dla rozwoju. Jednak to, jak pracownicy je przyjmą i jaka będzie ich reakcja, zależy od liderów, menedżerów oraz od ich umiejętności zarządzania zmianami w organizacjach.

Ryzykownym posunięciem jest informowanie pracowników o planowanych zmianach wprost. Sucha bezpośredniość zwiększa zagrożenie, że wzbudzimy w nich niepewność. Liderzy powinni zachęcać współpracowników do angażowania się w realizację nowego pomysłu, a uniknąć w ten sposób negatywnych emocji i odwrócić uwagę od zastanawiania się nad wprowadzanymi zmianami.

mi i ich skutkami. Przełożeni powinni skoncentrować swoją energię na generowaniu pomysłów, podkreślaniu ich pozytywnych aspektów i wytyczaniu nowych zadań dla pracowników. Zastępując „zmianę” słowem „pomysł” sprawią, że ludzie będą myśleć i rozmawiać o pomysle, a poczucie zagrożenia wywołane słowem „zmiana” zniknie. To tak, jak przy uczeniu dziecka jazdy na rowerze, kiedy o wiele lepsze rezultaty osiąga się, zachęcając je do pomysłu, mówiąc o zabawie i pokazując korzyści z opanowania nowej umiejętności. Wtedy nauka kończy się sukcesem dla dziecka i jego nauczyciela. Inaczej będzie, jeśli naukę rozpoczniemy od tłumaczenia dziecku, że sprawa może wiązać się z upadkami, pokaleczonymi kolanami i łzami. Taka informacja prawdopodobnie obudzi w dziecku strach i niepewność przed nieznaną czynnością.

Sposób, w jaki reagujemy na wiadomości o zmianach, zależy w dużym stopniu od tego, jak nas o nich informują. Gdy jednych obezwładnia już sama myśl o możliwości realizowania nowych, niesprawdzonych pomysłów, inni zdają się żyć zmianami. Dlaczego tak się dzieje? Być może dlatego, że czując potrzebę stabilizacji i bezpieczeństwa, człowiek jednocześnie chce zmian i pragnie realizować własne pomysły.

Aby ludzie chcieli uczestniczyć w zmianach, trzeba wywołać w nich potrzebę zmian, którą mogą rozbudzić przede wszystkim liderzy, ludzie realizujący swoje pomysły. To oni uczą nas, że sukces człowieka i organizacji to zdolność realizowania i ucieleśniania pomysłów, przechodzenia od myśli do czynów. Przywódcy silnie akcentują, że tworzenie i efektywne wykorzystywanie pomysłów umożliwia człowiekowi realizowanie się i daje wewnętrzną satysfakcję. Szekspir powiedział: „Jesteśmy tacy, jakimi tworzą nas nasze marzenia”. Pozytywny zapal lidera buduje wiarę ludzi w to, że zmiany są korzystne i sprawia, że coraz odważniej mówią o swoich ideach i chętnie angażują się w prace nad nowymi pomysłami w firmie. Charyzma i zapal przywódcy sprawiają, że pragniemy urzeczywistnić nasze idee.

Głównym zadaniem członków organizacji jest likwidacja barier powstających przy wprowadzaniu zmian. Wszyscy musimy sobie zdawać sprawę z tego, że organizacji nie można traktować jako czegoś stałego, niezmiennego i ostatecznego. Żeby przetrwać, musi ona ciągle się rozwijać, a co za tym idzie zmieniać.

## Bibliografia

Chybicki J., *Zmiana – szczegóły wdrożenia czy ogólna polityka?*, [www.profirma.com.pl](http://www.profirma.com.pl)

Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podśluchu*, Warszawa 1993.

Gliszczyńska X., *Motywacja do pracy*, Warszawa 1981.



- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1999.
- Kaczmarek B., Sikorski Cz., *Podstawy zarządzania*, Łódź 1995.
- Koźmiński A. (red.), *Zarządzanie, Teoria i praktyka*, Warszawa 1995.
- Koźmiński A., *Zarządzanie w przyszłości*, „Przegląd organizacji” 1986, nr 2.
- Krajewski C., *Pracownicy jako strategiczny element organizacji*, www.ipis.pl.
- Kuc B. R., *Zarządzanie doskonale*, Warszawa 1999.
- McKenna E., Beech N., *Podstawy zarządzania*, Warszawa 1997.
- Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Warszawa 1999.
- Sajkiewicz A., *Nowe metody pracy z ludźmi*, Warszawa 2002.

## Summary

The importance of motivation phenomenon is intuitively sensed by everyone who set itself against any hard or arduous task. We need something what will manage our energy as effective as possible, what will allow to focus our attention on something important at the moment, what will help to organize our task to achieve the goal. We are aware of a fact that behaviours follow from many different motives, both those which follow from our internal belief and those which are imposed from outside; those conscious and also those that we don't know about. Those are the driving force behind our effect.

What about the employees' motivation in change process in organization? A motivation is a very significant element and important factor to a success of all change implementation process.

A change is the most predictable feature of all organizations and the most common problem. Usage of change energy happens to be a problem. In order to not infringe on the functioning efficiency of any organism or structure by uncontrolled and destructive change processes, we have to stop fighting with change, we have to understand what it consists in and use its driving force to realize new goals and solutions. Then a change won't be the end, but the beginning of new stage of functioning.

JAKUB PALKA

# Otwartość w procesie komunikowania się ludzi w organizacji

*(Openness in the communication processes within an organization)*

Słowa kluczowe: otwartość, komunikacja, szkolenia

*Keywords: openness, communication, training*

## Wprowadzenie

Otwartość komunikacyjna, asertywność, skłonność do zaufania drugiemu człowiekowi z początku były przedmiotem badań psychologicznych, aby pomóc ludziom z natury uległym, niepotrafiącym odnaleźć się w ich środowisku czy też mających kłopoty natury uzależnieniowej. Ukierunkowanie tych badań na płaszczyznę sprawnej komunikacji ludzi z otoczeniem zaowocowało wzrostem zainteresowania badaczy tą problematyką w obrębie innych dziedzin działalności człowieka. Szczególną przydatność w tym względzie osiągnięto w teorii oraz praktyce współczesnego zarządzania, charakteryzującym się między innymi wzmożonym zapotrzebowaniem na sprawną, otwartą, szybką, precyzyjną komunikację. Jest ona wymagana przez specyfikę otoczenia, w którym przyszło funkcjonować współczesnym przedsiębiorstwom coraz częściej przyjmującym formę organizacji uczących się. Niniejsze opracowanie podejmuje problematykę wpływu otwartości oraz nierozłącznie zapewne powiązanych z nią asertywności oraz zaufania na jakość szeroko rozumianego procesu komunikowania się ludzi w organizacji.

## 1. Istota otwartości w procesach komunikowania się

Z pojęciem otwartości wiążą się takie przymiotniki, jak: szczerzy, prostolinijni, niezakłamanym, jawny, oczywisty, wyraźny. Można ją zdefiniować jako ujawnianie tego, jak reaguje się na bieżącą sytuację, i przekazywanie takich infor-

macji z przeszłości, które są ważne dla zrozumienia bieżących reakcji<sup>1</sup>. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na dychotomię pojęcia otwartości. Z jednej strony można traktować ją jako skłonność do zwierzania się, wyrażania głębszych emocji, okazywania uczuć, co charakterystyczne byłoby bardziej dla prywatnych relacji interpersonalnych. Z drugiej strony otwartość można potraktować jako skłonność, chęć, odwagę do zabierania głosu, wymiany informacji, transferu wiedzy itp. I w tym sensie – łącznie z pewnymi aspektami pierwszego rozumienia otwartości – traktować ją można jako cechę charakterystyczną i pożądaną dla procesów komunikacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu otwartość informacyjną dodatkowo uważa się przede wszystkim za cechę indywidualną jednostki, a dopiero w dalszym rzędzie za ogólną charakterystykę komunikacji w przedsiębiorstwie.

Podjmując działania zmierzające do usprawnienia procesu komunikacji z wykorzystaniem otwartości informacyjnej, warto pamiętać, iż owa otwartość nie jest celem sama w sobie, lecz tylko środkiem do celu, jaki przyświeca zainteresowanym jej wykorzystywaniem. Poza tym w życiu osobistym problematyka otwartości ma nieco inny charakter niż w życiu zawodowym, bowiem prywatnie nie jest się otwartym wobec osób, na których interlokutorowi nie zależy. W tym momencie ujawniają się ściśle związki pomiędzy otwartością komunikacyjną a zaufaniem, bowiem jeśli ktoś wyraźnie nie zasługuje na zaufanie, bycie otwartym byłoby zachowaniem co najmniej mało racjonalnym. Mając na uwadze korzyści dla organizacji wynikające z rozwoju otwartości informacyjnej i zaufania pomiędzy współpracownikami w przedsiębiorstwie, proces komunikacji winien dokonywać się na fundamentach doboru takich pracowników, którzy jako zespół dadzą nie tyle gwarancję, ile szansę na powodzenie takich działań. Podstawowym warunkiem sukcesu w tej materii jest przedłożenie przez wszystkich członków organizacji jej celów ponad własne, czyli powszechna zgoda na powstrzymanie się od oportunistycznych zachowań. Warunek ten ma tutaj charakter konieczny: nie ma mowy o wzroście zaufania i otwartości w sytuacji klimatu interpersonalnych rywalizacji na forum zawodowym, na co nie każdy charakter działalności przedsiębiorstwa pozwala. Ogranicza to tym samym zasięg stosowania metod oraz technik, o których będzie mowa w punkcie czwartym. Otwartość komunikacyjna niesie za sobą pewne ryzyko. Można przypuszczać, że w pewnych warunkach zbyt daleko idąca otwartość może stwarzać tyle problemów, co jej zbyt małe natężenie. Stosownym więc byłoby w tym względzie znać okoliczności, w jakich jest ona stosowna, a w jakich nie. Parafrazując nieco opinię D. W. Johnsona, wskazującego właśnie na okoliczności, w których otwartość jest stosowna w bliskich kontaktach w życiu prywatnym oraz próbując domyślnie konwertować warunki życia prywatnego na płaszczyznę zawodową, wymienić można następujące okolicz-

<sup>1</sup> D. W. Johnson, *Podaj dłoń*, Warszawa 1992, s. 25.

ności, w których otwartość jest stosowna i zalecana. Ma to miejsce wówczas, gdy otwartość<sup>2</sup>:

- nie jest czymś przypadkowym i odosobnionym,
- ma charakter dwustronny,
- dotyczy tego, co dzieje się w danej chwili,
- daje możliwość wzmocnienia relacji interpersonalnych,
- uwzględnia, jakie będzie miała skutki dla drugiej osoby,
- jest większa w chwilach ewentualnego kryzysu,
- stopniowo sięga coraz głębiej.

Mając na uwadze powyższe uwagi, „stały przepływ komunikacji oraz dostarczanie jasnej i pełnej informacji są skutecznymi środkami modelowania zachowań indywidualnych (...)”<sup>3</sup> przynoszącymi następujące potencjalne korzyści z otwartości pracowników, tak dla nich, jak i dla organizacji:

- poprawę relacji interpersonalnych w obrębie organizacji,
- tworzenie przyjaznego klimatu organizacyjnego,
- rozwój empatii,
- większą skłonność do ryzyka (co w pewnych okolicznościach mogłoby zostać poczytane za wadę),
- wzbogacanie zbioru informacji zwrotnych dotyczących zachowań,
- szybsze tworzenie i transfer wiedzy w obrębie organizacji,
- wzrost umiejętności komunikacyjnych,
- wzrost samoświadomości i samoakceptacji,
- mniejszy opór wobec zmian w przedsiębiorstwie.

Jako potencjalne wady otwartej komunikacji i zagrożenia z niej wynikające można z kolei wskazać między innymi:

- zwiększenie redundancji, co w pewnych okolicznościach może być przyczyną niedrożności kanałów komunikacyjnych,
- wzrost ryzyka zachowań oportunistycznych wobec zbyt „otwartego” partnera.

## 2. Asertywność i zaufanie w procesie komunikowania się

Asertywna komunikacja w przedsiębiorstwie sprzyja nie tylko poprawie jakości procesu wymiany informacji, ale także między innymi wzrostowi poziomu wzajemnego zaufania, którego znaczenie we współczesnym zarządzaniu jest coraz częściej zauważane, wciąż jednak pozostając niedoceniane. Dla wielu osób fenomen zaufania to zjawisko funkcjonujące przede wszystkim w relacjach rodzinnych i zażyłych kontaktach przyjacielskich, ale nigdy w pracy.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 28.

<sup>3</sup> B. Dobińska, *Psychologiczne aspekty komunikowania w organizacji w sytuacji wprowadzania zmian*, w: *Psychologia komunikowania się*, T. Rzepa (red.), Szczecin 2001, s. 108.

Mahatma Gandhi mawiał: „Nawet gdy człowiek rozczaruje cię dziesięć razy, to obdarz go znowu swym zaufaniem”. Obdarzanie innych tak daleko posuniętą ufnością, przynajmniej we współczesnej praktyce gospodarczej, wydaje się jednak mało racjonalnym zachowaniem, z całym szacunkiem dla ładunku etycznego tego przesłania. Rozważając potencjalny wpływ asertywnej postawy na poziom wzajemnego zaufania w przedsiębiorstwie, warto skłonić się przede wszystkim ku dwóm spośród siedmiu tzw. zasad zaufania prezentowanych przez Ch. Handy, mówiących, iż zaufanie po pierwsze wymaga ograniczeń, po drugie nie jest ono ślepe<sup>4</sup>. Konieczność obciążenia zaufania pewnymi ograniczeniami wynika z tego, iż nie jest możliwy nieskończony wzrost jego poziomu, nierealnym bowiem, a zarazem nieracjonalnym zachowaniem byłoby obdarzanie kogokolwiek bezgranicznym zaufaniem. Nadto zasada mówiąca, iż zaufanie nie jest ślepe, przestrzega przed ufaniem osobom, których się nie zna ani tym, którym nie przyświecają tożsame cele. Inkoherecja tychże celów nie musi oznaczać rozbieżności pomiędzy celami indywidualnymi a organizacyjnymi, bowiem wewnątrz organizacji wcale nierzadko mamy do czynienia z tzw. niezdrową rywalizacją pomiędzy pracownikami, szczególnie w przypadku dużych przedsiębiorstw. Sytuacja taka wymusza jednak ograniczenie codziennych kontaktów w porównaniu z osobami współpracującymi ze sobą na co dzień, np. w zespole, co implikuje słabszą zapewne korelację zaufania z jakością procesu komunikowania się w tym pierwszym przypadku.

R. D. Costigan, S. S. Ilter, J. J. Berman stawiają hipotezę<sup>5</sup>, zgodnie z którą dodatnimi (pozytywnymi) korelatami zaufania są trzy typy zachowań pracowników, mianowicie:

- skłonność do ryzyka,
- motywacja,
- asertywność.

Im większą skłonnością do ryzyka jest w stanie się wykazać pracownik, tym większe zaufanie musi pokładać w swoich przełożonych oraz współpracownikach i *vice versa* – im mniejszym ryzykiem obarczone są działania, tym mniej potrzebny jest wysoki poziom zaufania.

Pozytywnie skorelowana z poziomem zaufania jest także indywidualna motywacja do pracy, na którą składają się przede wszystkim<sup>6</sup>:

- zdolność do działania (umiejętności, zdolności, wiedza itp.),
- chęć do działania (motywacja, postawa, normy, wartości itp.),
- szanse i możliwości działania (wyposażenie, warunki pracy itp.),

---

<sup>4</sup> Więcej na temat tzw. zasad zaufania zob. Ch. Handy, *Trust and the Virtual Organization*, „Harvard Business Review”, May 1995.

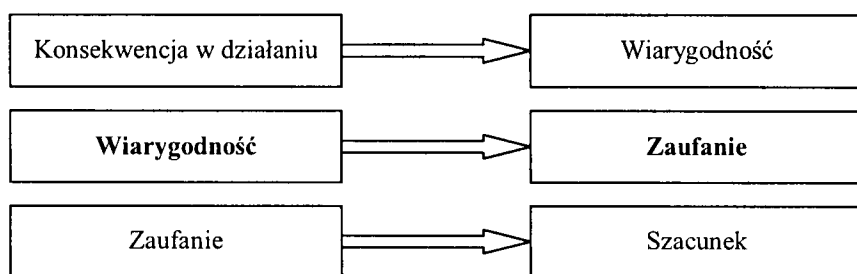
<sup>5</sup> R. D. Costigan, S. S. Ilter, J. J. Berman, *A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations*, „Journal of Managerial Issues” 1998, vol. 10, no. 3, s. 307–308.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

przy czym najsilniejszą tendencją do wpływania na poziom zaufania wydaje się wykazywać chęć do działania.

Interesująca autora z punktu widzenia tematu niniejszego opracowania asertywność jest trzecim korelatem zaufania według R. D. Costigana, S. S. Iltera i J. J. Bermiana, którzy zauważają, że zachowania zorientowane najmocniej na współpracę występują najczęściej w interakcjach zachodzących pomiędzy stronami, stosunki pomiędzy którymi charakteryzuje wysoki poziom bilateralnego zaufania, przy czym warunkiem koniecznym takiej współpracy jest wysoko rozwinięta asertywność w komunikowaniu się partnerów relacyjnych<sup>7</sup>.

Zaufanie z pewnością pozostaje także w ścisłym związku z wiarygodnością. To ona wydaje się tak naprawdę być miarą zaufania wspólnie z sukcesami, jakie dzięki niej się odnosi. Potwierdzać zdaje się to koncepcja H. L. Eiringa, który broni następujących implikacji<sup>8</sup>:



Rys. 1. Zależność pomiędzy wiarygodnością a zaufaniem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. L. Eiring, *Dynamic Office Politics: Powering Up for Program Success!*, „Information Management Journal” 1999, vol. 33, no. 1, s. 24.

Wynika z niej, iż to faktycznie wiarygodność jest jedną z podstawowych determinant zaufania. Zauważyć należy, że czynnikiem, który powoduje zasłużenie sobie na etykietę osoby wiarygodnej jest wcześniejsza konsekwencja w działaniu. Tymczasem to właśnie ona między innymi jest domeną asertywności, która objawia się chociażby maksymalną konkretyzacją rozmów oraz stanowczym, ale w żadnej mierze nie obsesowym skupieniem się na znalezieniu rozwiązania dla analizowanego problemu. Inną, również naczelną charakterystyką asertywności wpływającą zarazem na wspomnianą wiarygodność, a w konsekwencji na poziom zaufania, jest prawdomówność. To kolejne pojęcie ze zbioru tzw. kodeksu etycznego, nierzadko uznawanego za pozbawio-

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 308.

<sup>8</sup> H. L. Eiring, *Dynamic Office Politics: Powering Up for Program Success!*, „Information Management Journal” 1999, vol. 33, no. 1, s. 24.

nego miejsca we współczesnej rzeczywistości, w której w szczególności w relacjach przedsiębiorstwo-konsument aż roi się od manipulacji. W obliczu coraz częstszego kierowania uwagi menedżerów na zabiegi usprawniające relacje interpersonalne wewnątrz organizacji trudno zgodzić się jednak z małym znaczeniem takich pojęć, jak wiarygodność, prawdomówność, zaufanie czy szacunek. Załamania sprawności wewnętrznej komunikacji oraz przyjaznej atmosfery mogą być w znacznym stopniu wynikiem wspomnianych relacji na linii przedsiębiorstwo-konsument, ich wstecznym odzwierciedleniem.

Jak zauważyła S. Bok, „zaufanie i prawość to bezcenne dary, które łatwo roztrwonić, a trudno odzyskać. Mogą trwać wyłącznie na fundamencie szacunku dla prawdomówności”<sup>9</sup>. Znaczące w tym stwierdzeniu jest uznanie doniosłości nie tyle prawdomówności samej w sobie, ile szacunku dla niej. Właściwym dla zrozumienia dopełnieniem tej myśli wydaje się być tzw. zasada prawdomówności Sisseli Bok głosząca, że „przy braku jakichś szczególnych okoliczności zawsze należy preferować twierdzenia prawdziwe, nie kłamstwa”<sup>10</sup>. Tym samym dopuszcza ona sytuację, w której warto nad prawdę przełożyć fałsz. Nie pozostawiając takich przypadków bez komentarza, dodaje ona, iż „niektóre okoliczności usprawiedliwiają kłamstwo (...) z nich największe znaczenie ma sytuacja zagrożenia życia niewinnych osób, w której jedynie kłamstwo pozwoliłoby uniknąć zagrożenia”<sup>11</sup>. Widać teraz wyraźnie, iż są to okoliczności nader specyficzne i rzadkie, ale słusznie wykluczające arbitralność tezy o bezwzględnej wyższości prawdomówności nad kłamstwem.

Analizując wpływ asertywności na zaufanie w organizacji, można go uzasadniać także nie wprost, chociażby analizując zachowania wskazywane np. przez J. Urquhart, które – posługując się słowami autorki – zabijają zaufanie. Są to mianowicie sytuacje, w których w przedsiębiorstwie<sup>12</sup>:

- słowa nie mają pokrycia w działaniu,
- składa się obietnice, których nie można spełnić,
- selektywnie ujawnia się i chroni informacje (np. spotkania za zamkniętymi drzwiami, preferencyjne warunki dla wybranych osób),
- nie pozwala się pracownikom działać według własnego wyczucia, narzuca się za to sztywne reguły i zasady postępowania,
- prosi się pracowników o opinie i propozycje rozwiązywania problemów, po czym są one ignorowane,
- wszystko jest ściśle monitorowane, począwszy od indywidualnego natężenia absencji w pracy po indywidualną wydajność.

<sup>9</sup> Cyt. za: E. Griffin, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk 2003, s. 132.

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> J. Urquhart, *Tightrope of Trust*, „Executive Excellence” 2003, vol. 20, no. 9, s. 19.

Każda z pięciu pierwszych przedstawionych powyżej sytuacji jest swoistym „negatywem” przymiotów asertywności, można więc wnioskować, że niski poziom zaufania po części wynika właśnie ze zubożonej brakiem oznak asertywności komunikacji interpersonalnej. Ostatnia sytuacja, związana z szeroko rozpowszechnioną kontrolą, wskazuje, iż tradycyjnie pojmowana kontrola jest pewnego rodzaju substytutem zaufania. Z tym, że jest to substytut dosyć kosztowny, zarówno pod względem finansowym, jak i efektywnościowym. J. Urquhart sądzi, że nawet jedna trzecia budżetu firmy może być przeznaczana na działania poświęcone kontroli, wymuszane niskim poziomem organizacyjnego zaufania<sup>13</sup>.

### 3. Metody i techniki wspomagające rozwój otwartości komunikacyjnej

Jednym ze strategicznych problemów współczesnych organizacji jest wypracowanie gotowości do zmian zarówno na poziomie organizacji, jak i jednostki<sup>14</sup>. Możliwe obecnie jest modelowanie zachowań i postaw pracowników, co dokonuje się zwykle w drodze sterowania kompetencją komunikacyjną. Rozwój pewnych zdolności i umiejętności w tej materii może następować samoistnie i mało zauważalnie w drodze nabywanych z wiekiem doświadczeń. W innych sytuacjach lub w przypadku pewnych grup osób niezbędne bądź co najmniej przydatne okazują się różne techniki stymulujące te zdolności. Wynika to z faktu, iż wśród potencjalnych barier sprawnego komunikowania się, takich jak osobowość, posiadana wiedza i doświadczenie, skłonność do dyskusji, znajdują się takie, które powodują niewidoczne zazwyczaj zakłócenia w procesie komunikacji. Likwidacji bądź przynajmniej łagodzeniu tych oporów służy między innymi zwiększanie otwartości komunikacyjnej interlokutorów. Istnieje w tym względzie szereg metod i technik służących temu celowi bezpośrednio bądź na jego potrzeby zaadaptowanych, spośród których wybrane przybliżone zostaną w niniejszym opracowaniu.

#### 3.1. Trening asertywności

Sens i zasadność treningu asertywności<sup>15</sup> są uzależnione w pewnym sensie od sposobu sprawowania władzy w organizacji. Kierownicy będący zwolennikami ciągle popularnego sposobu zarządzania opartego o tzw. rządy silnej ręki zapewne nie będą odczuwać potrzeby wprowadzania tego typu prób usprawnień, bowiem groziłoby to utratą tak przez nich pożądanego posłuszeństwa, a w konsekwencji mogłoby implikować wzmożoną fluktuację pracowników.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> B. Dobińska, *op. cit.*, s. 103.

<sup>15</sup> Więcej na ten temat, zob. np.: S. Rees, R. S. Graham, *Bądź sobą. Trening asertywności*, Warszawa 2002; M. Król-Fijewska, *Trening asertywności*, Warszawa 1993.



Trening asertywności pozostaje więc narzędziem, które wykorzystać zechcą kierownicy zorientowani na ludzi, otwarci na zmiany, dbający o rozwój swoich pracowników. Wówczas realizacja treningu asertywności będzie miała na celu przede wszystkim:

- ocenę zasobów asertywności pracowników,
- doskonalenie umiejętności bezpośredniej, uczciwej i otwartej komunikacji,
- trening wyrażania opinii w sposób stanowczy i łagodny,
- rozwój zdolności ekspresji emocji i potrzeb – za pomocą ciała i głosu,
- naukę wyrażania uczuć negatywnych bez ranienia innych,
- rozwój umiejętności egzekwowania własnych praw bez poczucia winy,
- pogłębienie rozumienia siebie w interakcjach z ludźmi<sup>16</sup>.

Trening asertywności jest przeprowadzany najczęściej w niewielkich grupach, zazwyczaj liczących osiem do czternastu osób<sup>17</sup>, co pozwala trenerom na poświęcenie każdemu uczestnikowi niezbędnej ilości czasu. Zapewnienie właściwych warunków spotkań przed ich rozpoczęciem też znacznie zwiększa szansę na sukces. Pomieszczenie przeznaczone do spotkań trenera z grupą powinno być przyjazne, czyli oświetlone, przestronne, wyposażone w wygodne meble. Czas trwania i częstotliwość spotkań nie jest wyraźnie określona. Grupa może się spotkać na jednodniowym treningu<sup>18</sup>, którego celem jest zachęta do zainteresowania się asertywnością zachowań, bądź też spotykać się regularnie przez zwykle 8–10 tygodni na 2–3 godzinnych spotkaniach cotygodniowych. Takie rozwiązanie jest zdecydowanie korzystniejsze, gdyż umożliwia w przerwach międzysesyjnych utrwalenie wiadomości i przećwiczenie pewnych zadań, a całościowo pozwala na przyswojenie sobie wszystkich asertywnych technik objętych programem treningu.

Ramowy program treningu asertywności obejmuje takie zagadnienia, jak<sup>19</sup>:

- istotę asertywności,
- dialog konstruktywny,
- budowanie postawy asertywnej,
- świadomość praw osobistych,
- świadomość własnego potencjału,
- zachowania asertywne,
- asertywne odmawianie,
- asertywna konfrontacja przekonań,
- asertywne reagowanie na krytykę,

<sup>16</sup> Materiał ze strony internetowej: <http://www.arche.krakow.pl>.

<sup>17</sup> Por. <http://www.arche.krakow.pl>; S. Rees, R. S. Graham, *op. cit.*, s. 167.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 168.

<sup>19</sup> M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *Asertywność menedżera*, Warszawa 2000.

- obrona przed atakiem werbalnym,
- obrona przed powtarzającymi się zachowaniami inwazyjnymi,
- asertywne wyrażanie oczekiwań,
- asertywne wyrażanie krytyki i pochwał.

W ramach wskazanych wyżej zagadnień uczestnicy treningu zapoznawani są ze specjalistycznymi technikami („jujitsu”, „zdarta płyta” etc.), służącymi kształtowaniu asertywnych zachowań, a następnie dokonuje się prób ich zastosowania między uczestnikami z wykorzystaniem psychodram, psychotestów, odgrywania ról przed kamerą etc.

Trening asertywności z uwagi na psychologiczną ingerencję w ludzkie zachowania powinien być prowadzony przez specjalistów mających doświadczenie w realizacji podobnych programów, czyli psychologów bądź konsultantów z zakresu procesów interpersonalnego komunikowania się. W przeciwnym wypadku trudno będzie osiągnąć zamierzone cele, a w skrajnych przypadkach może to przynieść niekorzystne konsekwencje dla zdrowia pracowników.

### 3.2. Trening wrażliwości

Trening wrażliwości<sup>20</sup>, zwany też „grupą T”<sup>21</sup> (*training group*), określane jest jako „sposób podejścia do kształtowania stosunków międzyludzkich, który daje uczestnikom treningu sposobność zdobycia wiedzy o sobie i ich wpływie na innych, a w szczególności nauki bardziej efektywnego działania w bezpośrednich kontaktach z innymi ludźmi”<sup>22</sup>. Pozwala stawiać się w sytuacji różnych osób, uczyć empatii oraz umiejętności przewidywania i rozumienia innych, będąc pomocnym tak w życiu osobistym, jak i zawodowym. Ma za zadanie naukę otwartości, lepszego kontaktu z własnymi emocjami, umiejętności ekspresji werbalnej i niewerbalnej. Uczy, jak zrezygnować z utartych sposobów reakcji na trudne sytuacje życiowe. Celem ogólnym stosowania tej metody w organizacji jest wzrost efektywności pracy zespołowej, zaś szczegółowym zwiększanie otwartości pracowników dzięki rozwojowi ich samoświadomości. Stosowanie treningu wrażliwości pozwala również<sup>23</sup>:

- zwiększyć zdolność postrzegania reakcji innych na czyjeś zachowania,
- zwiększyć zdolność postrzegania stanów stosunków w relacjach interpersonalnych,
- zwiększyć zdolność doboru zachowań do konkretnych sytuacji.

---

<sup>20</sup> Więcej na ten temat, zob. np.: B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001; M. J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, London 1987.

<sup>21</sup> Jak twierdzi L. J. Mullins, grupa T jest jedną z metod treningu wrażliwości, tożsamość tych pojęć należy zachować w związku z tym umownie.

<sup>22</sup> B. Mikuła, *op. cit.*, s. 158.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 159.

Grupa osób biorących udział w treningu wrażliwości powinna liczyć od ośmiu do dwunastu osób, czyli podobnie jak przy treningu asertywności. Są to zapewne wymagania nie tyle charakterystyczne dla samych metod, ile bardziej ogólnie warunkujące skuteczność pracy trenera w grupie, w której każdemu członkowi poświęca się pewną ilość czasu. Różnice pomiędzy oboma treningami (dotyczące oczywiście spraw organizacyjnych) dają się zauważyć w częstotliwości spotkań. W treningu wrażliwości sesje odbywają się zwykle codziennie – czasem nawet dwa razy dziennie – po półtorej do dwóch godzin przez dwa do trzech tygodni. Skład grupy dobierany jest w zależności od potrzeb i możliwości. Mogą to być osoby jednej płci, z jednego działu, o podobnej bądź zróżnicowanej hierarchii zawodowej lub też osoby pochodzące z różnych organizacji. Dobór członków powinien następować w toku konsultacji trenera z kierownictwem organizacji, w której trening ma się odbywać, podobnie jak sposób jego prowadzenia, który może mieć różne warianty. Trener ma za zadanie tak przeprowadzić grupę, aby nie przyjąć roli aktywnego animatora ani formalnego lidera<sup>24</sup>. Brak określonego planu i wytycznych działania zmusza grupę do specyficznych zachowań powodujących sztuczne wykreowanie struktury grupy, pozwala na wzajemną obserwację zachowań, uwrażliwia na zachowania innych. Własne obserwacje trener przekazuje grupie, co jest podstawą uzupełniania oraz korekty indywidualnych spostrzeżeń.

Pomocnym przy realizacji treningu wrażliwości, a zarazem skutecznym narzędziem kontroli i świadomości otwartości uczestników może okazać się tzw. okno Johari<sup>25</sup>.

Koncepcja okna Johari, zwanego też „szklanym oknem”, przez tzw. cztery powierzchnie pozwala analizować dwie strony – jak widzimy samych siebie i jak inni widzą nas.

„Otwarta powierzchnia” zawiera informacje o jednostce, które są znane jej oraz innym, takie jak np. nazwisko, wiek, poglądy, preferencje, i informuje o tym, czy niektórym osobom pozwalamy dowiedzieć się na swój temat więcej niż innym i czym to jest powodowane.

„Powierzchnia ślepa” zawiera część informacji o innych osobach, jednak często są to wciąż informacje śladowe. Osoby, pomiędzy którymi zachodzą pewne interakcje, mogą nie wiedzieć o swoich zaletach czy wadach. Na tej płaszczyźnie rozstrzyga się kwestia: czy wiemy coś o kimś, czego on o sobie nie wie i czy odczuwamy potrzebę ujawnienia mu tych informacji, w jakim celu i dlaczego.

---

<sup>24</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2003, s. 252.

<sup>25</sup> Nazwa „Johari” pochodzi od nazwisk autorów tejże koncepcji – Josepha Lufta i Harry’ego Inghama].

	Znajomość własnych zachowań	Niezajomość własnych zachowań
Znajomość zachowań innych	Powierzchnia otwarta	Powierzchnia ślepa
Niezajomość zachowań innych	Powierzchnia ukryta	Powierzchnia nieznaną

Rys. 2. Okno Johari

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. J. Mullins, *Management and Organizational Behavior*, London 1987, s. 218; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999, s. 149.

„Powierzchnia ukryta” to chroniony obszar jednostki, zawierający informacje o niej samej. Może zaistnieć sytuacja, w której mówimy, kim jesteśmy i ujawniamy na swój temat wiele informacji, ale interlokutor nas nie akceptuje. Tymczasem jednostka nie ma jednak więcej do zaoferowania. Samootwarcie następuje w sytuacji, kiedy celowo wyjawia się drugiej osobie informacje, których nie byłaby ona w stanie uzyskać żadną inną drogą. Przez samootwarcie jednostka wyraźnie pokazuje drugiej stronie, że dba o nią, jest nią zainteresowana i że pokłada w niej zaufanie, skoro ujawnia na swój temat szczegółowe informacje. Próby samootwarcia często bywają odwzajemniane i to wzajemne dzielenie się częścią skrywaną jest podstawą do rozwoju znaczących interpersonalnych relacji opartych na trwałym zaufaniu.

„Powierzchnia nieznaną” zawiera informacje o jednostce, których nikt nie zna. Wydobicie tych informacji na światło dzienne wymaga doświadczenia, ewentualnie edukacji. Są one jednak bardzo potrzebne, bowiem mogą być nieodzowne dla dalszego prawidłowego funkcjonowania jednostki.

Opierając się na koncepcji okna Johari, głównym zadaniem treningu wrażliwości jest redukcja ilości skrywanych informacji przez zwiększenie indywidualnej otwartości, a także redukcja informacji powszechnie znanych, lecz nieuświadomionych przez jednostkę z powodu funkcjonującego w czasie treningu sprzężenia zwrotnego pomiędzy uczestnikami.

Podkreślić należy, iż podobnie jak przy treningu asertywności trenerem bezwzględnie musi być osoba kompetentna, doświadczona w przeprowadzaniu podobnego typu treningów. Nie tyle warunkuje to osiągnięcie pożądaných efektów, ile, jak wspomniano, chroni przed szkodliwą ingerencją w zdrowie psychiczne pracowników.

### 3.3. Wspólnoty praktyków

Wspólnoty praktyków (*communities of practice*)<sup>26</sup> jako koncepcja współpracy zespołowej funkcjonowała w praktyce zapewne już dawno temu, zauważona i opisana została jednak w ostatnich latach. E. Wenger i W. M. Snyder<sup>27</sup> określają wspólnoty praktyków jako nieformalne grupy ludzi, którzy regularnie i permanentnie dzielą się między sobą własnymi doświadczeniami, poglądami, wynikami ekspertyz, zdobywaną wiedzą, aby jak najlepiej służyć wspólnemu przedsięwzięciu. Grupy, takie jak wspólnoty praktyków, według tychże autorów, nie są tworzone ani kontrolowane przez zarządzających, natomiast same mogą (ale nie muszą) ustalać dla siebie zasady funkcjonowania i plany działania.

Wyróżnia się dwa typy wspólnot praktyków:

- wspólnoty samoorganizujące się,
- wspólnoty sponsorowane.

Samoorganizujące się wspólnoty praktyków stanowią nieformalnie grupy zrzeszonych osób, dążących do wspólnego celu, w których udział jest całkowicie dobrowolny. Wspólnoty tego typu są również samozarządzające, tym samym stają się bardzo wrażliwe na ingerencje z zewnątrz. Wszelkie próby manipulowania nimi czy kontrolowania ich przez kierownictwo organizacji mogą doprowadzić do ukrywania ich działalności (a co za tym idzie spadku efektywności grupy), a w skrajnych przypadkach powolnego zanikania wspólnot lub nawet ich natychmiastowego rozwiązania, jeśli członkowie grupy przestaną widzieć sens dalszego w niej uczestnictwa.

Charakterystyczna dla pierwszego typu *communities of practice* samoorganizacja wyklucza ten typ wspólnot praktyków jako metodę stymulowania otwartości komunikacyjnej, bowiem kierownictwo nie ma na grupę wpływu, nie mogąc ani jej kreować, ani nią sterować. Inaczej jest w wypadku sponsorowanych wspólnot praktyków. Nie występuje w nich powolny proces kreowania oraz rozwoju grupy, wspólnoty są natomiast inicjowane i od początku istnienia wspierane przez kierownictwo organizacji. Oczywiście idea całkowitej dobrowolności uczestnictwa musi zostać zachowana. Kierownictwo może samo przeprowadzić cały proces formowania wspólnoty lub też znaleźć lidera (liderów), który sam zajmie się pozyskaniem dalszych członków. Tak utworzona wspólnota praktyków otrzymuje od zarządzających niezbędne do jej funkcjonowania zasoby, a tym samym wymaga się od niej pewnych wymiernych korzyści dla organizacji, z czym z kolei wiąże się pewien

---

<sup>26</sup> Więcej na ten temat zob. np.: J. Palka, A. Potocki, *Metody grupowego transferu i tworzenia wiedzy w organizacji*, „Problemy jakości” 2003, nr 4; E. Wenger, W. M. Snyder, *Communities of practice: The organizational frontier*, „Harvard Business Review” 2000, no. 1.

<sup>27</sup> E. Wenger, W. M. Snyder, *op. cit.*, s. 139.

zakres odpowiedzialności. Jednocześnie taka wspólnota nabiera bardziej formalnego charakteru i jest bliższa idei samokierujących zespołów roboczych, odbiegając tym samym od fundamentalnych założeń koncepcji. Idea tworzenia sponsorowanych wspólnot pozostaje po części w sprzeczności z opinią J. Liedtki<sup>28</sup>, która uważa, że wspólnoty praktyków ewoluują, a nie są tworzone, ponieważ nie są częścią formalnej struktury, jak np. zespół czy dział organizacji, natomiast egzystują wyłącznie w świadomości ich członków. Niemniej jednak potencjalne korzyści z funkcjonowania wspólnot praktyków podtrzymują zasadność działań zmierzających do sztucznego powołania ich do życia w organizacji.

### 3.4. Przykładowe chwytaki komunikacyjne wspomagające rozwój otwartości informacyjnej

Obok specjalistycznych technik i metod istnieją pewnego rodzaju drobne, proste zabiegi, które również – przy niewielkim zaangażowaniu ze strony osób je stosujących – mogą przynieść wymierne efekty w kwestii rozwijania otwartości komunikacyjnej. Zabiegi te są swego rodzaju chwytami komunikacyjnymi, które nie polegają na stymulowaniu konkretnych zdolności komunikacyjnych, ale przez odpowiednie zachowania komunikacyjne jednej strony są w stanie wymóc na interlokutorze zwiększoną otwartość. Zalicza się do nich między innymi pytania otwarte oraz komunikaty typu „ja”.

Pytania, które rozmówcy kierują do siebie, mogą przyjmować trzy formy: pytań sugerujących, pytań zamkniętych oraz pytań otwartych. Pierwsze dwa typy pytań są wygodniejsze dla osoby odpowiadającej, bowiem zakres merytoryczny odpowiedzi zawiera się często w pytaniu. Wadą tego typu pytań jest możliwość manipulacji współrozmówcą wskutek sugerowania odpowiedzi bądź takiego sformułowania pytania zamkniętego, które ogranicza swobodę wypowiedzi. Pomijając okoliczności, w których te dwie formy pytań mogą mieć niekwestionowane zalety, dla jakości procesu komunikowania się nastawionego na otwartość informacyjną optymalną konstrukcją pytań są pytania otwarte. Ich formułowanie zaczyna się zwykle od słów: jak?, jaki?, co? itp., dając w ten sposób nieograniczoną dowolność odpowiedzi rozmówcy. Poza tym odpowiedzi na tego rodzaju pytania zawierają często dodatkowe informacje podawane z własnej inicjatywy interlokutora, tzw. informacje za darmo<sup>29</sup>, w których rozmówca poza właściwą odpowiedzią dzieli się czymś, co dla niego ważne, mimo iż nie był bezpośrednio o to pytany. Pytania otwarte implikują poczucie bezpieczeństwa partnera dialogu, wzbudzają u niego zaufanie

<sup>28</sup> J. Liedtka, *Linking Competitive Advantage with Communities of Practice*, „Journal of Management Inquiry” 1999, no. 1, s. 7.

<sup>29</sup> M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *op. cit.*, s. 18.

i zachęcają do swobody komunikacyjnej, mimo że w pewnych okolicznościach klarowność jego wypowiedzi może zostać zakłócona<sup>30</sup>.

Komunikaty typu „ja” oraz typu „ty” są bezpośrednio związane z tzw. informacjami zwrotnymi<sup>31</sup>, których są najczęściej używaną formą wyrażania. Przejawem komunikatów typu „ty” są dwa zachowania komunikacyjne: ocenianie oraz etykietowanie. Osoby będące odbiorcą informacji zwrotnej (w szczególności oceny negatywnej) najczęściej koncentrują się na zwrotach oceniających w celu obrony przed nimi lub w celu polemiki z postawionym zarzutem, a nie skupiają się na treści. Podobnie z etykietowaniem: zazwyczaj nikt nie lubi uogólnień sugerujących, że takim się już jest i już. Zachowania takie usztywniają percepcję odbiorcy, wzbudzają nieufność, niechęć i ograniczają tym samym otwartość względem interlokutora. Bardziej pożądaną formą komunikatów z punktu widzenia otwartości są komunikaty typu „ja”. Składają się one z dwóch elementów:

- z opisu wydarzeń lub faktów powiązanych z osobą odbiorcy informacji,
- z opisu relacji nadawcy na powyższe wydarzenia bądź fakty (np. przeżywane uczucia, myśli, wyobrażenia, postawy, konsekwencje własnego zachowania)<sup>32</sup>.

W związku z powyższym zalety komunikatów typu „ja” są następujące:

- nie zawierają ocen (brak w związku z tym cech charakterystycznych dla komunikatów typu „ty”, czyli oceniania oraz etykietowania),
- są prawdziwe, ponieważ opisują fakty,
- są bardzo konkretne, a więc łatwo przyswajalne,
- są osobiste, a więc zwiększają poziom zaufania i wzajemnej otwartości<sup>33</sup>.

## Podsumowanie

Zdolności w zakresie komunikacji interpersonalnej rzadko bywają wrodzoną indywidualną cechą - częściej są one nabywane drogą życiowych doświadczeń oraz za pomocą szerokiego wachlarza szkoleń. Dlatego racjonalnym wydaje się włączenie takich metod, jak trening asertywności czy trening wrażliwości do programu szkoleń z zakresu technik komunikacji wewnętrznej, co powinno przynosić wymierne korzyści na wielu płaszczyznach działalności przedsiębiorstwa.

<sup>30</sup> Ma to związek z „przepełnieniem” kanałów komunikacyjnych na skutek redundancji, por. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *op. cit.*, s. 35–36.

<sup>31</sup> Komunikatami o tym, jak zachowanie odbiorcy wpływa na nadawcę komunikatu, M. Król-Fijewska, P. Fijewski, *op. cit.*, s. 24.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 22–23.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 24–25.

## Bibliografia

Costigan R. D., Ilter S. S., Berman J. J., *A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations*, „Journal of Managerial Issues” 1998, vol. 10, no. 3.

Dobińska B., *Psychologiczne aspekty komunikowania w organizacji w sytuacji wprowadzania zmian*, w: *Psychologia komunikowania się*, T. Rzepa (red.), Szczecin 2001.

Eiring H. L., *Dynamic Office Politics: Powering Up for Program Success!*, „Information Management Journal” 1999, vol. 33, no. 1.

Griffin E., *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańsk 2003.

Handy Ch., *Trust and the Virtual Organization*, „Harvard Business Review”, May 1995.

<http://www.arche.krakow.pl>.

Johnson D. W., *Podaj dłoń*, Warszawa 1992.

Liedtka J., *Linking Competitive Advantage with Communities of Practice*, „Journal of Management Inquiry” 1999, no. 1.

Król-Fijewska M., Fijewski P., *Asertywność menedżera*, Warszawa 2000.

Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001.

Mullins M. J., *Management and Organizational Behavior*, London 1987.

Palka J., Potocki A., *Metody grupowego transferu i tworzenia wiedzy w organizacji*, „Problemy jakości” 2003, nr 4.

Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2003.

Rees S., Graham R. S., *Bądź sobą. Trening asertywności*, Warszawa 2002.

Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław 1999.

Urquhart J., *Tightrope of Trust*, „Executive Excellence” 2003, vol. 20, no. 9.

Wenger E., Snyder W. M., *Communities of practice: The organizational frontier*, „Harvard Business Review” 2000, nr 1.

## Summary

The paper presents the influence openness, assertiveness and trust exert upon the quality of the boardly defined communication process in organizations. Interpersonal communications capabilities seldom are inborn individual features – more frequently they are acquired by means of life experience and training. Hence, it seems rational to include assertiveness or sensitivity training into curricula on internal communication method and techniques. That should bring positive and measurable benefits to the organization.



WIKTOR ADAMUS, JOANNA MOŚ

## Istota rozpoznawania kłamstwa w zarządzaniu

*(Lies identification in management)*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, podejmowanie decyzji, informacja, kłamstwo, wykrywanie kłamstwa, menedżer, manipulacja, wywieranie wpływu

**Key words:** *management, decision making, information, lies identification, manager, manipulation, influence*

### Wprowadzenie

Zmieniają się zasady i warunki prowadzenia biznesu, rośnie tempo innowacji i konkurencyjność, na sile przybierają procesy konsolidacyjne, globalizuje się świat. Ważne jest więc, by w procesie zarządzania podejmować racjonalne decyzje i nie ulegać manipulacjom, wśród których podstawową stanowi kłamstwo.

We współczesnej teorii przedsiębiorczości między innymi Drucker, a także Shumpeter i Knight wskazywali na pewne cechy i zachowania, które mogą dawać niektórym większe szanse powodzenia w biznesie. Najważniejsze z nich to:

- innowacyjność,
- umiejętność wywierania wpływu na ludzi,
- odwaga rozumiana jako zdolność do podejmowania ryzyka,
- determinacja,
- inteligencja intuicyjna – szczególna umiejętność dostrzegania i wykorzystywania – nadarżających się szans,
- koncentracja na priorytetach,
- elastyczność<sup>1</sup>.

Obecnie można dodać do tej listy jeszcze umiejętność rozpoznawania kłamstwa.

---

<sup>1</sup> T. Olczak, *Śmiertelne grzechy menedżerów*, „Businessman” 2004, nr 2(157).

Celem pracy jest przedstawienie istoty manipulacji i kłamstwa w zarządzaniu. Badanie przeprowadzono wśród studentów kierunku Zarządzanie i Marketing jednej z krakowskich uczelni.

Większość decyzji jest podejmowana po rozważeniu informacji, faktów i opinii pochodzących od otaczających ludzi. Informacje te wpływają na życie, przyszłość, karierę i zarządzanie. Podejmowane na ich podstawie decyzje są oparte na założeniu, że ludzie, którzy dostarczyli tych informacji, lub zapewнили o czymś istotnym, są godni wiary i zaufania, a przecież popularność kłamstwa jest zadziwiająca. Badania pokazują, że ludzie kłamią od 2 do 200 razy dziennie<sup>2</sup>. Wszystkie kłamstwa zostały wymyślone tak, aby imitowały prawdę. Doświadczony kłamca z rozważą dobiera elementy, które wydają się prawdopodobne i logiczne, dzięki czemu łatwo w nie uwierzyć. Z drugiej strony prawda jest często nielogiczna, szalenie nieprawdopodobna i trudna do wytłumaczenia.

Kłamstwa błahe, niewinne, a nawet altruistyczne, głoszone w dobrej lub złej intencji zniekształcają obraz rzeczywistości i utrudniają podejmowanie świadomych decyzji, a więc praktycznie uniemożliwiają skuteczne zarządzanie. Menedżerowie opracowują strategię, czyli sposoby przygotowania i prowadzenia działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu, które są funkcją posiadanej informacji<sup>3</sup>. Ponadto podejmują stale różne ważne decyzje w przekonaniu, że ludzie, którzy dostarczyli informacji, którymi się kierują, są wiarygodni.

Kłamstwo jest stale obecne w życiu i służy manipulacji ludźmi, odwołując lub skłaniając do czegoś. Stało się ono wręcz dominującą cechą życia, więc lepsze jego zrozumienie jest ważne dla prawie każdej sfery ludzkiego działania. Dlatego współczesny menedżer powinien orientować się, kiedy jest okłamywany. Umiejętność ta jest istotna podczas prowadzenia negocjacji, będących uznaną metodą rozwiązywania konfliktów, pokonywania wspólnych przeszkód i tworzenia wielostronnych porozumień, podczas rekrutacji nowych pracowników, podczas rozmów z podwładnymi i przełożonymi i w wielu innych sytuacjach życiowych.

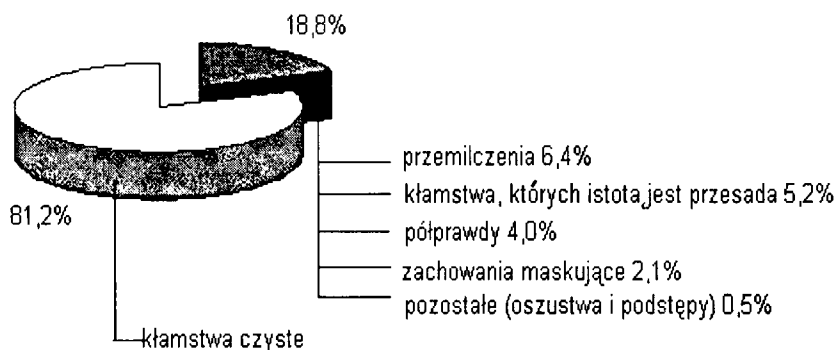
## 1. Istota kłamstwa

Kłamstwo występuje bardzo często w życiu codziennym i w negocjacjach. Badacze kłamstwa stwierdzili, że 60% naszej normalnej konwersacji ma charakter kłamliwy<sup>4</sup>. Można powiedzieć, że kłamstwo towarzyszy człowiekowi od zawsze.

<sup>2</sup> T. Witkowski, *Ziarno prawdy w kłamstwie*, „Charaktery” 2002, nr 12 (71).

<sup>3</sup> L. Pasieczny, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982, s. 85.

<sup>4</sup> J. Antas, *O kłamstwie i kłamaniu*, Kraków 2000, s. 9–10.



Rys. 1. Oszustwa komunikacyjne

Źródło: T. Witkowski, *Psychologia kłamstwa*, Wałbrzych 2002, s. 87.

Mówienie nieprawdy jest „społecznym procesem umysłowym” stanowiącym przemyślane zachowanie, ponieważ osoba kłamiąca dąży do osiągnięcia określonego celu. Bezpośrednie kłamstwo polega na aktywnej zmianie informacji lub jej zniekształceniu. Alternatywną formę kłamania stanowi przemilczanie prawdy, wówczas zamiast zniekształcania ważniejsze informacje są przemilczane. W zarządzaniu, rozmowach handlowych, negocjacjach zazwyczaj nie są stosowane kłamstwa czyste, ponieważ ich wykrycie grozi utratą renowy i zerwaniem kontaktów handlowych. W tej dziedzinie więc stosowane są bardzo często niedopowiedzenia, półprawdy czy też zachowania maskujące. Człowiek jest jak kameleon – próbuje założyć na siebie skórę, która będzie najbardziej odpowiednia do danej sytuacji.

Definicja kłamstwa P. Ekmana zakłada, że jedna osoba ma intencję zmylenia drugiej, że czyni to rozmyślnie i bez uprzedzenia o takim zamiarze oraz bez wyrażonej przez okłamywanego *explicite* prośby o wprowadzenie go w błąd<sup>5</sup>.

Kłamanie według J. Antas to: „złożony akt pragmatyczny i zarazem strategia językowa, której zasadniczą cechą jest stan podwójnej świadomości mówiącego, a co za tym idzie, taki rodzaj procesu poznawania semantycznego, który można nazwać «nieprawdziwym komunikowaniem», komunikowaniem opartym na naruszeniu podstawowych prawideł i maksym konwersacyjnych, regulujących zasady naturalnej i rzetelnej komunikacji”<sup>6</sup>.

Na podstawie badań, P. V. Lipparda określił najczęstsze przyczyny kłamstwa<sup>7</sup>. Kłamstwo służące zdobyciu czegoś (pieniędzy, informacji, pożywienia itp.) stanowi 13% wypowiedzianych kłamstw. Manipulowanie przez wywoływa-

<sup>5</sup> P. Ekman, *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, Warszawa 2003, s. 28.

<sup>6</sup> J. Antas, *op. cit.*, s. 166.

<sup>7</sup> T. Witkowski, *Ziarno prawdy...*, *op. cit.*, s. 166.

nie winy lub innych uczuć – 3,5%, kłamstwa wypowiedane w celu uniknięcia konfliktu – 29%. Dużą grupę kłamstw stanowią również wypowiedane po to, by pozwolić komuś zachować twarz – 18% i te w obronie własnej twarzy – 16,5%.

Decyzja o niedopowiedzeniu lub okłamaniu jest świadoma i zamierzona i poza kilkoma wyjątkowymi okolicznościami niemal nikt nie bywa zmuszany do kłamstwa. Może ona zostać podjęta z dwóch powodów:

– kłamca może chcieć wprowadzić w błąd adresata w odniesieniu do czegoś, co zdarzyło się w przeszłości i dzięki temu powstrzymać go przed odkryciem prawdy, by w ten sposób uniknąć kary i rozczarowania jego osobą itp.;

– kłamcą może powodować chęć osiągnięcia jakiegoś celu w przyszłości, kłamie po to, by adresat nie przeszkodził mu w osiągnięciu zaplanowanego zamierzenia<sup>8</sup>.

## 2. Wykrywanie kłamstwa

Nie istnieją oznaki samego kłamstwa, żaden gest, ekspresja twarzy czy też skurcz mięśni nie oznaczają, że dana osoba kłamie. Są to tylko wskazówki, że mówiący doświadcza emocji, które nie pasują do jego wypowiedzi. Dlatego też ludzie słabo rozpoznają kłamstwa. Dodatkowo szukają oznak nieuczciwości w złych miejscach lub uważają, że nieuczciwość można zdemaskować na podstawie określonych zachowań. Kolejnym aspektem słabego rozpoznawania nieuczciwości jest postawa ludzi wobec własnych zdolności demaskowania oszustów. Badania dowiodły, że ludzkie zdolności w demaskowaniu kłamstwa na podstawie obserwacji są niewielkie. Na ten temat prowadzili badania Bella DePaulo i Roger Pfeiffer, którzy pokazali doświadczonym funkcjonariuszom (wojsko, urząd celny, wywiad), początkującym pracownikom i zwykłym studentom college'u film przedstawiający ludzi, którzy kłamali i którzy mówili prawdę<sup>9</sup>. Wszyscy badani identyfikowali prawdę i fałsz na poziomie około 50 proc. Najwyższy wskaźnik – blisko 64% skuteczności – uzyskali agenci służb specjalnych. Jednak w tych samych badaniach specjaliści od wariografii, śledczy, sędziowie i psychiatrzy osiągnęli takie wyniki, jak studenci. Ich trafność nie przekraczała 50%, co można uznać za przypadek. Wynika z tego, że rzut monetą byłby równie skuteczny, gdyż zdolności ludzi do wykrywania kłamstwa są najczęściej złudzeniem

Powszechnie uważa się, że kłamstwo łatwiej rozpoznać za pomocą oznak niewerbalnych niż werbalnych. Tej opinii przeczą wyniki badań Millera i Stiffa, którzy na podstawie przeprowadzonych eksperymentów obliczyli, że tylko 17% wizualnych wskaźników kłamstwa dało się nieprzypadkowo powiązać z kłamstwem, podczas gdy aż 50% wskaźników werbalnych było diagnostycznych dla kłamstwa<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> S. B. Walters, *Kłamstwa, czyli cała prawda o...*, Gdańsk 2002, s. 23.

<sup>9</sup> T. Witkowski, *Prawdy i mity o kłamstwie*, „Charaktery” 2003, nr 6 (77).

<sup>10</sup> G. Miller, J. B. Stiff, *Deceptive communication*, Thousand Oaks 1993.

Sposobem określenia, czy dana osoba mówi nieprawdę, jest szukanie sprzeczności lub obserwowanie tych aspektów mowy ciała, które nie zgadzają się z sygnałami werbalnymi. Niewerbalne zachowania dostarczają informacji o procesach wewnętrznych mówiącego na poziomie emocjonalnym, umysłowym lub poznawczym. Jeśli mówca zachowuje się w sposób nietypowy, to oznacza, że dzieje się coś ważnego.

### 3. Wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy ludzie potrafią rozpoznawać kłamstwo, w jakim stopniu im się to udaje, na podstawie jakich zachowań rozpoznają kłamstwo i czy ich umiejętności rozpoznawania kłamstwa pokrywają się z tym, co sami sądzą o swoich umiejętnościach. Jest to bardzo ważne, ponieważ ludzie często nie doceniają procesów ich własnej interpretacji danych i wyciągają wnioski, traktując wytwory swojego umysłu jako obiektywne fakty. Dodatkowo nie dostrzegają w życiu tego, że na ocenę czyjegoś zachowania, czyichś emocji wpływa również kontekst sytuacji. To wszystko powoduje dokonywanie błędnych ocen, w oparciu o które są podejmowane ważne decyzje. Problemem badawczym była przypadkowość rozpoznawania kłamstwa. Zastanawiano się również nad tym, czy są istotne różnice związane z umiejętnością kłamania i z umiejętnością rozpoznawania kłamstwa w zależności od płci oraz czy badani decydują o kłamstwie w oparciu o prawdopodobieństwo zaistnienia danego zdarzenia.

Badanie polegało na przedstawieniu respondentom krótkich filmów, w których wystąpiło sześć osób: trzy kobiety i trzech mężczyzn. Każda z osób opowiadała po trzy krótkie historyjki. Pierwsza z historyjek zawsze była prawdziwa, druga zawsze była kłamstwem, o czym badani zostali poinformowani i mieli stwierdzić na podstawie obserwacji zachowania mówiącego, czy trzecia historia jest prawdą czy kłamstwem. Dodatkowo respondenci wypełniali ankietę dotyczącą aspektów rozpoznawania kłamstwa.

Przebadano 106 osób, będących studentami jednej z wyższych krakowskich uczelni. Pierwszą grupę stanowili studenci studiów zaocznych (47 osób), a drugą studenci studiów dziennych (59 osób). Kryterium doboru stanowił kierunek studiów – Zarządzanie i Marketing.

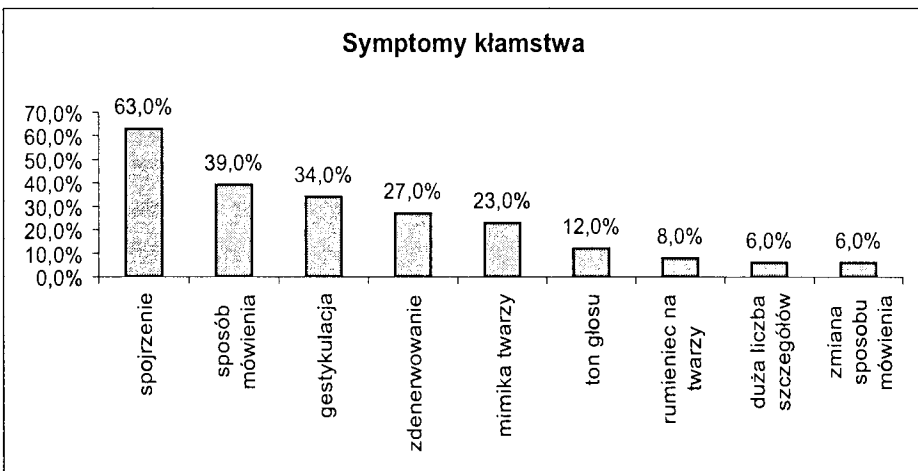
Badania miały na celu porównanie samooceny respondentów – przyszłych menedżerów – w kwestii rozpoznawania kłamstwa z rzeczywistymi umiejętnościami. 8% badanych stwierdziło, że prawie zawsze rozpoznaje kłamstwo, 53%, że często rozpoznaje kłamstwo, 31% rzadko rozpoznaje kłamstwo, a 8% prawie nigdy nie rozpoznaje kłamstwa.

Kolejnym badanym aspektem była próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy istnieją różnice w zdolności do kłamania między kobietami i męż-

czynniami, a następnie porównanie tych opinii z uzyskanymi wynikami. 11% respondentów uważa, że łatwiej rozpoznać kłamstwo wypowiedziane przez kobiety, 32% uważa, że jest to łatwiejsze w przypadku mężczyzn, a 57%, że płęć nie ma na to wpływu.

W pierwszej części ankiet badani mieli podać symptomy, na podstawie których rozpoznają kłamstwo. Większość osób, bo aż 63% badanych, stwierdziło, że rozpoznaje kłamstwo na podstawie obserwacji oczu. Zachowaniem świadczącym o kłamstwie według nich jest odwracanie i spuszczenie wzroku. Drugim najczęściej wymienianym symptomem, na podstawie którego 39% rozpoznaje kłamstwo, to chaotyczny sposób mówienia, jękanie się i pomyłki słowne. Ponadto 34% respondentów zwraca uwagę na gestykulację i na podstawie jej zmian wnioskuje oni o kłamstwie. Dla 27% badanych oznakami kłamstwa jest zdenerwowanie, 23% badanych doszukuje się oznak kłamstwa w mimice twarzy, a 12% w zmianie tonu głosu.

Pozostałymi oznakami, na podstawie których badani rozpoznają kłamstwo, są: rumieniec na twarzy (8%), zmiana sposobu mówienia (6%), robienie pauz (6%), wolniejsze tempo mówienia (5%), zasłanianie ust i nosa, drapanie się oraz duża ilość szczegółów (5%), ruchy głowy – odwracanie jej i opuszczanie (5%), śmiech (3%), pocenie się (3%), intuicja (1%), drżenie głosu i brak pewności siebie, przesadne tłumaczenie się (1%).



Rys. 2. Najczęściej wymieniane przez badanych symptomy kłamstwa

Źródło: opracowanie własne.

W sumie kobiety dokonały 257 (21%) trafnych wyborów i 982 (79%) nietrafnych. Mężczyźni dokonywali mniejszej ilości wyborów w porównaniu z kobietami i wybrali 240 (23%) zachowań trafnie oraz 813 (77%) zachowań nietrafnie.

We wszystkich filmach przewagę stanowiły błędne rozpoznania, jeśli osoba na filmie mówiła prawdę, to większość badanych uważała, że ta osoba kłamie, a jeśli kłamała, to badani uważali, że mówi prawdę. Dodatkowo w każdej grupie było około dziesięciu asekurantów, którzy wybierali opcję pół na pół.

## Podsumowanie

Uzyskane wyniki potwierdziły hipotezę, że ludzie nie mają umiejętności rozpoznawania kłamstwa. Wybory dokonywane przez grupę badawczą były bardzo przypadkowe. Większość osób dokonała nietrafnych spostrzeżeń, gdyż prawdę pochytywała za kłamstwo, a kłamstwo odbierała jako prawdę. Dodatkowo, część respondentów dostrzegała elementy, które nie wystąpiły na filmie, np. część osób widziała nadmierną gestykulację, a część, oglądając ten sam film, zaobserwowała zmniejszenie liczby wykonywanych gestów. Ma to związek ze spostrzeganiem, które doprowadza do stworzenia reprezentacji obiektów, z którymi człowiek ma kontakt zmysłowy i prowadzi do subiektywnego odzwierciedlenia obiektywnej rzeczywistości. Nie ma dwóch ludzi jednakowo postrzegających otoczenie. Każda z osób oglądających film skupiła uwagę na innych aspektach akcji filmu i kojarzyła ją z własnymi myślami i wspomnieniami. Operacje umysłowe przekształcają obrazy i pojęcia i następuje przekodowywanie informacji (z kodu wyobrażeniowego na kod semantyczny i odwrotnie) oraz analiza, synteza i porównanie (dzielenie, łączenie elementów oraz odnajdywanie podobieństw i różnic), które są podporządkowane celowej aktywności rozwiązywania problemów. Te zachodzące procesy powodują bardzo subiektywny odbiór napływających informacji oraz dostrzeganie przez grupę osób różnych elementów w tym samym obserwowanym zjawisku. Filtry selekcyjne postrzeganie są jako niezbędne do normalnego funkcjonowania mózgu przy ogromnym potoku informacji, które go zalewają. Ludzie nie uświadamiają sobie tego procesu odsiewania i często nie zdają sobie sprawy z tego, że w pole świadomej uwagi wchodzi tylko te informacje, które są powiązane w jakiś sposób z tym, czym aktualnie zajmuje się ich umysł. Szukając oznak kłamstwa w zachowaniach osób występujących, badani łączyli oglądane obrazy z tymi, które są zakodowane w ich umysłach, i stąd wynikały tak ogromne różnice w postrzeganiu tych samych zjawisk

Można również stwierdzić, że osoby badane stawiały hipotezę i dążyły do jej potwierdzenia, nie dostrzegając elementów sprzecznych z przyjętymi założeniami. Było to również potwierdzenie tego, że ludzki umysł jest tak skonstruowany, by nie dopuścić do poziomu świadomości informacji, które stanowią dla niego jakieś zagrożenie.

Ważną obserwacją jest to, że spora część badanych kieruje się prawdopodobieństwem, na podstawie którego osądza, co jest kłamstwem, a co nie, oraz

to, że ludzie nie doceniają udziału procesów ich własnej interpretacji danych i wnioskowania, traktując często wytwory swojego umysłu jako obiektywne fakty.

Należy pamiętać, że wnioskowanie o kłamstwie musi opierać się na pewnych powtarzających się zestawach zachowań, a nie na pojedynczych wskazówkach, o czym badani wyraźnie zapominali. Kolejnym aspektem słabego rozpoznawania nieuczciwości jest postawa ludzi wobec własnych zdolności demaskowania oszustów. Większość badanych stwierdziła, że prawie zawsze lub często rozpoznaje kłamstwo, czego nie potwierdził eksperyment. Jude Burgon i David Buller w teorii interpersonalnego oszustwa stwierdzili, że kłamstwa stanowią stały element naszego rzeczywistego komunikowania się i że z powodzeniem wprowadzamy siebie w błąd, przy czym nie zostajemy zdemaskowani<sup>11</sup>. Dlatego też uświadomienie sobie własnej naiwności czy też zrewidowanie przekonań odnośnie swoich umiejętności w wykrywaniu kłamstwa może się przyczynić do tego, że będziemy na nie mniej narażeni i będziemy trafniej podejmować decyzje w zarządzaniu.

Nie znaleziono dotąd ani jednego gestu czy innego zachowania, które nieodmiennie byłoby związane z kłamaniem. Ten brak jednoznacznych wskaźników kłamstwa jest związany z różnicami indywidualnymi w zakresie komunikowania fałszu oraz z niezliczoną liczbą form kłamstwa. Nadzieję na to, że będzie łatwiej rozpoznawać kłamstwo, dają ostatnie odkrycia badaczy ze Stanów Zjednoczonych. Zostanie stworzona możliwość rozpoznawania kłamstwa na podstawie pracy mózgu, który pracuje inaczej, gdy ludzie kłamią, a inaczej, gdy mówią prawdę. Podczas wypowiedzania kłamstwa obszary mózgu związane z kontrolą i koncentracją są bardziej aktywne niż podczas mówienia prawdy. Zespół pod kierunkiem prof. Daniela Langlebena z University of Pennsylvania School of Medicine przeprowadził doświadczenia przy użyciu funkcjonalnego rezonansu magnetycznego – fMRI (tj. techniki, która mierzy zmiany w przepływie krwi w mózgu)<sup>12</sup>. Badania te wykazały, że obszary mózgu związane z koncentracją uwagi oraz kontrolowaniem i wyłapywaniem błędów (fragmenty kory przedczołowej i przedruchowej) były bardziej aktywne, gdy badana osoba kłamała, niż gdy mówiła prawdę. Według prof. Langlebena, kłamstwo wymaga zwiększonej aktywności w tych obszarach mózgu, które są związane z kontrolą.

Otrzymane wyniki wykazały, że funkcjonalny rezonans magnetyczny może wyprzeć obecnie stosowaną m.in. przez policję metodę wykrywania kłamstw, jaką jest poligraf. Metoda rezonansu magnetycznego, według autorów, jest bardziej obiektywna, ponieważ badana osoba nie może wpłynąć na obraz aktywności mózgu.

<sup>11</sup> H. Pasierska, *Know-how*, „Wprost” 2001, nr 993.

<sup>12</sup> <http://www.psychologia.apl.pl/hot-mozgklam.htm>, z 15 V 2004.



Badania te według cytowanych badaczy należy jednak rozwinąć i objąć niemi większą grupę osób z różnych narodowości i z różnych grup kulturowych i etnicznych. Biorąc jednak pod uwagę koszt badania za pomocą rezonansu magnetycznego, można mieć wątpliwości odnośnie większego zastosowania tej metody w praktyce.

## Bibliografia

- Antas J., *O kłamstwie i kłamaniu*, Kraków 2000.
- Ekman P., *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce i małżeństwie*, Warszawa 2003.
- Miller G., Stiff J. B., *Deceptive communication*, Thousand Oaks 1993.
- Olczak A., *Śmiertelne grzechy menedżerów*, „Businessman” 2004, nr 04(157).
- Pasieczny L., *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, Warszawa 1982.
- Pasierska H., *Know-how*, „Wprost”, 2001, nr 993.
- Serafińska-Kleczek K., *Obcasy kłamstwa*, „Charaktery” 2003, nr 10 (81).
- Walters S. B., *Kłamstwa, czyli cała prawda o...*, Gdańsk 2002.
- Witkowski T., *Prawdy i mity o kłamstwie*, „Charaktery” 2003, nr 6 (77).
- Witkowski T., *Ziarno prawdy w kłamstwie*, „Charaktery” 2002, nr 12 (71).
- Witkowski T., *Psychologia kłamstwa*, Wałbrzych 2002.
- <http://www.psychologia.apl.pl/hot-mozgklam.htm>, z 15 V 2004.

## Summary

Lies have the negative influence on the decision making processes, and they practically make it impossible to manage efficiently. Our decisions are usually based on the assumption that people who delivered us informations, which are necessary to make these decisions, are trustworthy and truthful. However, lies have become so popular, that we are not astonished at them and they do not make us angry. It can be said that lies have become a norm. Diplomats, managers and negotiators treat lies as an important tool. Lies are such common in our life that deeper knowledge of them has become important in almost every type of human activity. The knowledge about mechanisms of lies extends our communication skills and reduces the possibility of being victims of liars. However, people have rather poor capabilities of recognizing lies. This is due to the fact that people search for dishonest activities in bad areas or they think that dishonest people can be easily unmasked on the basis of their behavior. What is more, the poor abilities of unmasking liars are strengthened by the fact that people think that they can always, or almost always, detect lies. The results of experiments however show that their opinions are very often false.

MICHAŁ BARAN

## Analiza sektorowych programów restrukturyzacji przemysłu z perspektywy strategicznych czynników sukcesu

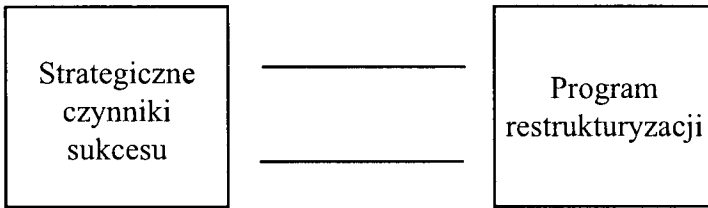
*(The analysis of sector-oriented problems of industry restructuring as viewed from the perspective of the strategic success-determining factors)*

Słowa kluczowe: restrukturyzacja, strategia, czynniki sukcesu, przemysł  
*Key words: restructurization, strategy, factors of success, industry*

### Wprowadzenie

Okres przemian gospodarczych po roku 1989 zaowocował podjęciem na szczeblu centralnym licznych inicjatyw, mających doprowadzić do uzdrowienia sytuacji ekonomicznej wielu branż przemysłu ciężkiego. Najbardziej reprezentatywny przykład stanowią tutaj górnictwo oraz hutnictwo, których naprawę prowadzono w oparciu o kolejne formalnie przyjmowane programy rządowe w latach dziewięćdziesiątych XX w. Kwestią otwartą pozostaje pełna ocena skuteczności wdrażanych planów, jednak niniejszy artykuł dotyczy jednego z aspektów tego zagadnienia. Przedmiotem rozważań będzie zakres, w jakim poszczególne opracowania uwzględniały strategiczne czynniki sukcesu (specyficzne dla każdej branży) oraz jakie są tego konsekwencje. Autor stoi na stanowisku, iż jednym z ważnych czynników pozwalających z sukcesem wprowadzić program restrukturyzacji jest powiązanie jego głównych postulatów ze strategicznymi czynnikami sukcesu.

Na rys. 1 przedstawiono ważną zależność, jaka występuje pomiędzy charakterystycznymi dla danej branży strategicznymi czynnikami sukcesu a programami restrukturyzacji. Zaznaczone sprzężenie zwrotne mówi o wzajemnym wpływie obu elementów modelu. Oznacza to, że istnieje pewien obszar swobodnego wyboru kierunku potencjalnych zmian, jednak raz podjęta i wy-



Rys. 1. Sprzężenie zwrotne pomiędzy strategicznymi czynnikami sukcesu a programem restrukturyzacji warunkujące odniesienie sukcesu

Źródło: opracowanie własne.

konana decyzja redefiniuje przyszłą sytuację rynkową. Należy podkreślić wagę kompleksowej, długoterminowej analizy tworzonych planów oraz konieczność zachowania konsekwencji w przypadku ich kolejnych aktualizacji. Zarysowany związek uwidacznia rolę i znaczenie strategicznych czynników sukcesu dla powodzenia procesu restrukturyzacji, czyli osiągnięcia wytyczonych celów gospodarczych. Analizie tego zjawiska – w oparciu o przykład branży górniczej oraz hutniczej w Polsce lat dziewięćdziesiątych XX w. – będzie poświęcona dalsza część artykułu.

## 1. Restrukturyzacja górnictwa i hutnictwa oraz strategiczne czynniki sukcesu charakterystyczne dla tych branż

Punktem wyjścia dalszej analizy będzie zdefiniowanie pojęcia „sukces przedsiębiorstwa”. Pod tym terminem należy rozumieć pozytywną zmianę pozycji konkurencyjnej w sektorze<sup>1</sup>. Badania prowadzone przez autora pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX w. pozwoliły na wyróżnienie najważniejszych czynników decydujących o powodzeniu podmiotów należących do branży górniczej oraz hutniczej<sup>2</sup>.

W przypadku kopalń wyniki przeprowadzonych analiz pozwoliły na wyodrębnienie pięciu elementów. Pierwszym z nich była konieczność dbania o wysoki stopień koncentracji wydobywania (eksploatacja dużych złóż za pomocą zaawansowanych technologicznie linii produkcyjnych). Drugim czynnikiem okazała się poprawa poziomu jakości węgla – pozbawienie go domieszek, zwłaszcza w postaci związków siarki. Dalsze miejsce zajmowała polityka

<sup>1</sup> M. Baran, *Strategie restrukturyzacyjne w sferze produkcji przemysłowej*, Kraków 2004, s. 18.

<sup>2</sup> Badania objęły kilka wybranych, reprezentatywnych przedsiębiorstw obu branż. Przeprowadzono także szereg wywiadów z niezależnymi ekspertami związanymi z górnictwem i hutnictwem.

wprowadzania nowych wyrobów, np. brykietów (ograniczenie stanowiła wielkość rynku tego typu produktów, jednak poszerzenie oferty pozwalało poprawić stan finansowy przedsiębiorstw). Proekologiczną modernizację produkcji (obniżenie płaconych kar za szkody ekologiczne, zwiększenie szans na przetrwanie zakładu dzięki pozytywnym decyzjom właściciela – Skarbu Państwa) uznano za kolejny istotny element. Wreszcie, wskazano na konieczność poszukiwania, eksploatacji nowych rentownych złóż (pamiętając, iż są raczej nikłe szanse odniesienia sukcesu na tym polu przy konieczności poniesienia wysokich nakładów).

Dla hutnictwa najważniejsze okazały się cztery czynniki. W pierwszym rzędzie podawano możliwość zastosowania strategii różnicowania (przy uwzględnieniu konieczności jednoczesnego osiągnięcia korzyści skali w ramach zaspokajania popytu związanego z wybraną niszą rynkową). Na drugim miejscu lokowano ekologiczność produkcji. Dalej mówiono o konieczności zwiększania zakresu stosowania strategii niskich kosztów (jednak przy standardowej ofercie może to prowadzić do wyniszczającej walki cenowej, gdyż zwykle znajduje się na rynku ktoś jeszcze tańszy). Zwiększanie zdolności do bardzo elastycznego reagowania na potrzeby rynku (strategia bywa skuteczna tylko w przypadku mniejszej skali działalności) zostało uznane za czwarty czynnik pozwalający podjąć skuteczną walkę konkurencyjną.

Omawianie programów restrukturyzacji górnictwa w ostatniej dekadzie XX w. w Polsce<sup>3</sup> należy rozpocząć od wymienienia prac Ministerstwa Przekształceń Własnościowych, które po uzgodnieniach z Bankiem Światowym oraz Międzynarodową Agencją Energetyki określiło w 1990 roku podstawowe kierunki działania dla wspomnianego sektora. Zamierzano doprowadzić do stopniowej likwidacji nierentownych kopalń, uwolnienia cen i demonopolizacji. Postulowano zmianę organizacji sektora celem wprowadzenia reguł rynkowych. Opracowanie programu powierzono Państwowej Agencji Węgla Kamiennego (PAWK). Efektem podjętych prac było wyeliminowanie barier organizacyjnych oraz prawnych w handlu węglem. Zamierzano zlikwidować dotacje przedmiotowe, a także znieść ceny urzędowe. Uruchomiono proces likwidacji najbardziej nierentownych spółek węglowych.

Rada Ministrów zatwierdziła w 1993 roku „I etap programu restrukturyzacji”. Jednak jego wdrożenie nie przyniosło spodziewanych efektów w postaci zatrzymania przyrostu zadłużenia branży i zapewnienia warunków gwarantujących dodatni wynik finansowy kopalń. W ramach międzynarodowej współpracy środowisk badawczych czyniono starania w celu adaptacji wiedzy posiadanej przez kraje zachodnie, zdobytej podczas rozwiązywania podobnych problemów. Chodziło zwłaszcza o praktykę wdrażania rozwiązań instytucjo-

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat pisze S. Skowron w książce *Zarządzanie w górnictwie w perspektywie strategicznej*, Lublin 2000.

nalnych, prowadzenie regionalnej polityki zatrudnienia czy efektywnego wprowadzania nowoczesnych technologii.

„Program restrukturyzacji górnictwa dla II etapu na lata 1994–1995” zatwierdzono wiosną 1994. Istotą planu opartego na rządowym dokumencie pt. „Program powstrzymania upadłości górnictwa węgla kamiennego w Polsce” było wskazanie na potrzebę finansowej odpowiedzialności państwa za likwidację niedochodowych kopalń. Zalecano także likwidację dotacji przedmiotowych oraz zakładano obowiązkowe zawarcie długoterminowych umów spółek węglowych i eksporterów tego surowca. Postulowano wreszcie wprowadzenie wolnych cen w ramach rynku wewnętrznego oraz zachowanie eksportu w ekonomicznie uzasadnionej wielkości. Planowano prywatyzację powierzchniowych obiektów kopalń, udoskonalenie systemu osłon socjalnych. Niestety, mimo zastosowania tak kompleksowego, przemyślanego podejścia, nie doszło do poprawy sytuacji – nadal wzrastały straty i zadłużenie. Można to wiązać z brakiem rzeczywistego zaangażowania oraz dyscypliny działania.

Kolejny, III etap restrukturyzacji górnictwa opierał się na rządowych programach „Dostosowanie górnictwa polskiego do warunków gospodarki rynkowej i międzynarodowej konkurencji”, „Górnictwo węgla kamiennego – polityka państwa i sektora na lata 1996–2000”<sup>4</sup> oraz ustawie o restrukturyzacji finansowej górnictwa z dn. 27.08.1997 (zmieniona dn. 12.12.1997). Zamierzano tutaj przede wszystkim ograniczyć wydobycie węgla z poziomu 135 mln ton (1995) do 120 mln ton (2000), zredukować poziom zatrudnienia o 80 tys. osób, dojść do poziomu wydajności 615 t/pracownik/rok. Chciano również ograniczyć emisję zanieczyszczeń, zrestrukturyzować sferę majątku rzeczowego przedsiębiorstw i oddłużyć potrzebujące tego kopalnie. Plan działań naprawczych zakładał także podjęcie ważnych inicjatyw w obszarze zarządzania finansami przedsiębiorstw omawianego sektora (wprowadzenie tzw. opłaty węglowej, systemowe rozwiązania w zakresie spłaty należności wobec państwa). Jednak wdrożenie III etapu reformy należy również ocenić negatywnie, gdyż produkcja zakładów górniczych nadal wzrastała.

Rada Ministrów 30.06.1998 przyjęła kolejny program „Reformy górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998–2002”. Doszło także w tym czasie do uchwalenia przez Sejm RP „Ustawy o dostosowaniu górnictwa węgla kamiennego i gmin górniczych do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej”. W IV etapie restrukturyzacji górnictwa wyznaczono cele ogólne i częściowe. Postulowano przede wszystkim potrzebę samodzielnego działania przedsiębiorstw w realiach wolnorynkowych. Cele częściowe wiązały się z wyznaczeniem konkretnych minimalnych wielkości parametrów (opisujących działanie zakładów górniczych), które należało osiągnąć w wyznaczonym czasie (zysk operacyjny, poziom spłaty zobowiązań, ograniczenie zdol-

<sup>4</sup> Program ten został zaaprobowany przez Radę Ministrów 30.04.1996.

ności produkcyjnych). Aby zrealizować zarysowany wyżej plan, zamierzano doprowadzić do usprawnienia sposobu podejmowania decyzji. Wprowadzono umowy menedżerskie oraz stworzono tzw. Komitet Sterujący (organ nadzoru). Zdecydowano o prywatyzacji kopalń mających najlepsze perspektywy i likwidacji najmniej efektywnych. Zaplanowano restrukturyzację finansową w obszarze kształtowania poziomu zobowiązań (wobec budżetu centralnego i samorządowego oraz licznych urzędów i instytucji publicznych). Postanowiono ograniczyć zatrudnienie dzięki Górniczemu Pakietowi Socjalnemu. Założono konieczność ścisłego monitorowania wdrażania reformy celem dodatkowego zdyscyplinowania osób odpowiedzialnych za ten proces.

Za punkt wyjścia analizy programów restrukturyzacji polskiego hutnictwa (po przemianach roku 1989) należy przyjąć stworzenie na zlecenie rządu przez Konsorcjum Kanadyjskie (firmy: Hatch Assocortes Ltd, Ernst&Young i Steltech) „Studium restrukturyzacji przemysłu hutnictwa żelaza i stali” (tzw. Studium Kanadyjskie). Rząd RP w „Stanowisku Rządu Rzeczypospolitej Polskiej w sprawie restrukturyzacji przemysłu hutnictwa żelaza i stali” postanowił przyjąć Studium Kanadyjskie jako strategię kierunkową dla polskiego hutnictwa żelaza i stali. Diagnoza postawiona przez Konsorcjum Kanadyjskie wymieniała następujące problemy:

- przedsiębiorstwa sektora przynosiły straty i wykazywały wysokie zadłużenie,
- stosowano nienowoczesne technologie,
- produkowano wyroby o niskiej jakości,
- zatrudnienie w wysokości 147 tys. osób było zbyt wysokie,
- odnotowywano znaczący poziom eksportu (szczególnie półwyrobów) ograniczanego polityką krajów Unii Europejskiej.

Opisywany program błędnie prognozował rozwój rynku, prowadził jednak do analizy sytuacji z perspektywy hutnictwa światowego oraz mobilizował do działania podmioty znajdujące się w najbardziej niekorzystnej sytuacji<sup>5</sup>.

Głównym celem zarysowanym w Studium Kanadyjskim było osiągnięcie międzynarodowej konkurencyjności wyrobów krajowego hutnictwa żelaza i stali przy zapewnieniu ekonomicznej efektywności produkcji hutniczej i zabezpieczeniu środowiska przed jej szkodliwym wpływem<sup>6</sup>. Jako cele podstawowe wymieniano szereg postulatów. Proponowano dostosowanie rozmiarów i struktury produkcji do spodziewanego popytu oraz osiągalnego stopnia konkurencyjności. Chciano przeprowadzić restrukturyzację organizacyjną i technologiczną, gwarantującą poprawę efektywności i konkurencyjności produkcji. Zakładano konieczność doprowadzenia do prawdziwej

<sup>5</sup> Por. F. Grossman, *Restrukturyzacja polskiego przemysłu stalowego. Stan obecny*, „Hutnik – Wiadomości Hutnicze” 1996, nr 1.

<sup>6</sup> *Polityka przemysłowa*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa 1993.

konkurencji na rynku polskim i regionalnym w zakresie wyrobów jakościowych oraz przywrócenie rentowności i stworzenie warunków do samofinansowania hut. Dostrzeżono rolę odpowiedzialności w zakresie ochrony środowiska i zagadnień socjalnych, a także konieczność optymalizacji zasobów technicznych i ludzkich.

W obszarze restrukturyzacji organizacyjno-własnościowej chciano wykreować efektywne struktury wytwórcze, zlikwidować wybrane przedsiębiorstwa oraz doprowadzić do zmian organizacyjnych (wyodrębnić działalność uboczną hut). Zakładano także korzystanie z zasobów kapitału zagranicznego. W sferze restrukturyzacji technicznej działania miano koncentrować się na ograniczeniu energochłonności i materiałochłonności, likwidacji technologii martenowskiej oraz wyeliminowaniu zbędnych mocy wytwórczych (przestarzałych zakładów). Postulowano wprowadzenie nowoczesnych technologii (w tym m.in. typu COS), a także poszerzenie oferty asortymentowej. W obszarze restrukturyzacji finansowej przyjęto, iż najważniejsze będzie oddłużenie przedsiębiorstw wybranych do restrukturyzacji (z pomocą kredytu Banku Światowego) oraz powiększenie środków kapitału obrotowego. W sferze restrukturyzacji zatrudnienia plan działania przewidywał usunięcie zjawiska przerostu zatrudnienia, a także rozwój zasobów ludzkich (podnoszenie kwalifikacji).

„Program restrukturyzacji polskiego hutnictwa żelaza – Polityka przemysłowa na lata 1995–1997” (tzw. Program Zweryfikowany) w istocie sprawdził się do weryfikacji i aktualizacji „Studium Kanadyjskiego”. Program ten nie został formalnie przyjęty przez Rząd RP. Jego cel główny pozostał bez zmian w stosunku do poprzedniego opracowania ograniczono jednak zakres celów podstawowych. Zakładano konieczność doprowadzenia do powstania warunków sprzyjających pożądanym zmianom zdolności produkcyjnych i struktury oferty przedsiębiorstw hutniczych (stosownie do oczekiwań rynku). Postulowano także potrzebę poprawienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, ich modernizację, ograniczenie wydatków i zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko.

W obszarze technologicznym oraz marketingowym zakładano konieczność dążenia do unowocześnienia i koordynacji oferty największych firm. Uznano za niezbędne wprowadzenie w Hucie Katowice technologii Zintegrowanego Odlewania i Walcowania Blach oraz modernizację mniejszych zakładów w zakresie zabezpieczenia wsadowego. W sferze prywatyzacji hutnictwa chciano wywołać zmiany własnościowe, prowadzące do podniesienia efektywności hut. Prywatyzacja miała umożliwić zebranie większych kapitałów na restrukturyzację. W obszarze ochrony środowiska wskazano na potrzebę wyeliminowania technologii o największej szkodliwości dla środowiska, budowy nowych linii produkcyjnych, spełniających wysokie wymagania proekologiczne. W sferze restrukturyzacji zatrudnienia uznano za niezbędne dalsze ograni-

czenie liczby pracowników (przy znacznym udziale państwa w procesie wprowadzania tych redukcji).

„Program restrukturyzacji przemysłu hutnictwa żelaza i stali w Polsce” (tzw. Nowy Program) został zatwierdzony przez Rząd RP w 1998 roku. Za cel główny uznano stworzenie sektora wewnętrznie komplementarnego, który będzie zdolny podjąć skuteczną konkurencję z producentami zagranicznymi w warunkach otwartego rynku. Jednym z celów podstawowych była dalsza poprawa efektywności i struktury produkcji oraz kontynuacja prywatyzacji, podnoszenie jakości i konkurencyjności wyrobów na rynku międzynarodowym. Zakładano także, iż proces restrukturyzacji sektora musi pozostawać w zgodzie z postanowieniami Układu Stowarzyszeniowego z UE. Chciano doprowadzić do usunięcia problemów wewnętrznych, związanych z racjonalizacją zatrudnienia, ochroną środowiska, ukierunkowaniem branży przede wszystkim na potrzeby rynku krajowego.

W obszarze racjonalizacji możliwości produkcyjnych dążono do stworzenia szczegółowego planu określającego właściwy poziom możliwości wytwórczych, technologii, strukturę produkcji i zawierającego ważniejsze daty w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw. W sferze prywatyzacji hutnictwa postulowano szereg działań przyspieszających zmiany własnościowe. Między innymi wskazano na potrzebę restrukturyzacji organizacyjno-prawnej (rozdział działalności produkcyjnej i dodatkowej), stworzenia założeń prywatyzacji i ewentualnego połączenia hut Sendzimira i Katowice. Chciano również stworzenia programu prywatyzacji hut w sposób dający szansę konsolidacji (kapitałowej, subsektorowej, kooperacyjnej). W obszarze ochrony środowiska postulowano uzgodnienie wewnętrznych norm prawa ekologicznego z rozwiązaniami UE. Proponowano decentralizację zarządzania funduszami na projekty proekologiczne oraz wdrożenie systemu depozytów ekologicznych w stosunku do produkowanych i składowanych odpadów. Uznano za celowe propagowanie opracowywania i stosowania proekologicznego systemu zarządzania bazującego na wytycznych normy ISO 14000 (co należy również interpretować jako ważny czynnik podnoszący atrakcyjność rynkową firmy). W sferze restrukturyzacji zatrudnienia wskazano na konieczność jego dalszej redukcji wraz z wdrożeniem programu osłon socjalnych oraz rozwiązań systemowych umożliwiających proces zwalniania i przekwalifikowania personelu.

## Podsumowanie

Obserwacja efektów wdrażania poszczególnych programów restrukturyzacji, próba ich wartościowania z perspektywy wyróżnionych czynników sukcesu daje podstawy do wydania negatywnej oceny. Żaden z planów nie został w pełni wykonany. Działo się tak dlatego, iż stwierdzano nieadekwatność przyjętych



założeń do rzeczywistych wyzwań ekonomicznych. Zgodnie z hipotezą zarysowaną na początku niniejszych rozważań jedną z przyczyn tego stanu rzeczy mógł być zbyt mały zakres, w jakim uwzględniono strategiczne czynniki sukcesu, formułując programy niezbędnych działań sanacyjnych.

Spośród wymienionych czynników charakterystycznych dla branży górniczej potencjał żadnego z nich nie został w pełni wykorzystany w ramach proponowanych reform. Koncentrowano się na „zwijaniu” działalności (redukcji zatrudnienia, przesuwaniu do otoczenia zbędnego majątku itp.). Wszystkie te inicjatywy były niezbędne, lecz nie pozwalały dokonać jakościowego „skoku” gwarantującego poprawę pozycji konkurencyjnej. Trzeba przyznać, iż pośrednio (dzięki likwidacji najbardziej nierentownych kopalń) dochodziło do pewnego wzrostu koncentracji wydobycia czy też ograniczenia szkód ekologicznych; brakło jednak przemyślanego, długoterminowego i skutecznego planu w tym zakresie.

W przypadku hutnictwa sytuacja przedstawia się niewiele lepiej. Ani Studium Kanadyjskie, ani Program Zweryfikowany, ani też Nowy Program nie uwzględniały w sposób wystarczający wszystkich czynników sukcesu charakterystycznych dla tego sektora. Niewątpliwie trzeba odnotować szczególne miejsce elementów proekologicznych, które były obecne we wszystkich dokumentach. I tym razem podjęto szereg ważnych działań naprawczych, jednak pominięto konieczność stworzenia warunków pozwalających na „ucieczkę do przodu”. Chodzi tutaj zwłaszcza o brak promowania rozwiązań sprzyjających podnoszeniu elastyczności rynkowego funkcjonowania poszczególnych podmiotów, tworzenia przez nie unikalnej oferty. Należy stwierdzić, iż generalnie dominowały tendencje centralistyczne.

W świetle przedstawionych faktów, zarysowanych losów poszczególnych programów restrukturyzacji branż górniczej i hutniczej wydaje się zasadne przyjęcie stanowiska, wedle którego brak należytego uwzględnienia strategicznych czynników sukcesu w tworzonych planach reformy omawianych sektorów zaowocował ich niską skutecznością. Autor ma świadomość, że poruszana problematyka jest niezwykle złożona i wymaga dalszej analizy. Z pewnością niniejszy artykuł nie wyczerpuje tematu, stanowi jednak próbę dokonania syntetycznej oceny wybranego aspektu zagadnienia.

## Bibliografia

Baran M., *Strategie restrukturyzacyjne w sferze produkcji przemysłowej*, Kraków 2004.

Grossman F., *Restrukturyzacja polskiego przemysłu stalowego. Stan obecny*, „Hutnik – Wiadomości Hutnicze” 1996, nr 1.



Knop L., Wpływ struktury organizacyjnej na strategie restrukturyzowanych przedsiębiorstw hutniczych, praca doktorska, maszynopis, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 1999.

*Polityka przemysłowa*, Ministerstwo Przemysłu i Handlu Warszawa 1993.

Skowron S., *Zarządzanie w górnictwie w perspektywie strategicznej*, Lublin 2000.

## Summary

The paper makes up an analysis of the sector-oriented programs of restructurization of industry as viewed from the perspective of the strategic factors of success. The author adopts a view that the success of implementation of this kind of plans is dependent on the degree to which the factors of success are taken into account. The discussion was made while drawing upon the example of two branches: that of the mining and that of the metallurgy.

DANIEL GACH

## Modele zespołów pracowniczych

*(The models of the work teams)*

**Słowa kluczowe:** zespół pracowniczy, praca zespołowa

**Keywords:** *work team, teamwork*

### **Wprowadzenie**

Opracowywanie modeli badanego obiektu ma na celu dokładniejsze jego poznanie, opisanie globalnych i strukturalnych własności oraz zrozumienie i wyjaśnienie zasad jego działania. W wielu przypadkach modele mają charakter uproszczony i odwołują się do powszechnie znanych terminów, koncepcji i idei. Z punktu widzenia „użytkowników” danych obiektów stosowanie modeli służy nie tylko lepszemu ich zrozumieniu, ale również ułatwia wybór najwłaściwszych odmian czy też typów najlepiej dopasowanych do specyficznych warunków działania.

Ze względu na to, iż zespołem pracowniczym, zarówno w aspekcie terminologicznym, jak i badawczym (terminologią, definiowaniem oraz jego analizą jako pewnego bytu zbiorowego), zajmuje się nauka organizacji i zarządzania, to w jej ramach możemy znaleźć modele opisujące różne ich typy. Opisy te mają formę pragmatyczną, gdyż głównym ich celem jest uświadomienie różnorodności typów zespołów roboczych oraz wskazanie, który model byłby najodpowiedniejszy do zadań i stylu pracy danej organizacji. Wykorzystywanymi modelami są analogie do drużyn sportowych, a należy nadmienić, że większość ludzi, interesując się różnymi sportami, zna zasady w nich obowiązujące i reguły współdziałania zawodników. Dodatkowo rozmaite zespoły sportowe mają różne wymogi w stosunku do trybu współdziałania swoich członków i ich treningu, a różnice te mają swe odzwierciedlenie w działalności gospodarczej, dlatego też odwoływanie się do nich ułatwia zrozumienie zespołów pracowniczych, ich dokładniejsze poznanie oraz zilustrowanie słabych i mocnych stron. Podkreśla

się również to, iż każda firma „jest zespołem albo zespołem zespołów”, a „spółki i indywidualne osoby to zawodnicy uczestniczący w tej czy innej grze, którzy muszą pokonać swoich przeciwników w lidze znanej jako rynek”<sup>1</sup>.

Podstawową typologią modeli zespołów pracowniczych jest typologia opracowana przez R. Keidela, a opisana m.in. w pracach P. Druckera oraz C. Torresa i J. Spiegela<sup>2</sup>. Drucker wyróżnia pięć podstawowych modeli zespołów pracowniczych<sup>3</sup>:

- model zespołu baseballowego,
- model drużyny futbolowej,
- model drużyny koszykarskiej,
- model drużyny siatkówki,
- model zespołu tenisowego.

Pewną trudność w praktycznej adaptacji tych modeli może stanowić to, że część z nich to analogie do sportów powszechnie znanych i lubianych w Stanach Zjednoczonych, podczas gdy w Europie, Afryce i Azji ich znajomość jest powierzchowna i dla przeciętnego mieszkańca tych kontynentów reguły ich uprawiania nie są zrozumiałe. Lista ta uzupełniona jest przez model drużyny piłkarskiej i model sztafety pływackiej<sup>4</sup>.

## Model zespołu baseballowego

Baseball jest sportem indywidualnym, który jednakże w niektórych sytuacjach wymaga współpracy zawodników. W czasie gry rzadko dochodzi między nimi do interakcji, a koordynację uzyskują dzięki znajomości schematu działania. Podczas meczu zawodnicy „grają dla zespołu, ale nie grają jako zespół”, tylko część z nich w danym momencie znajduje się na boisku<sup>5</sup>. Sukces drużyny określany jest przez zsumowanie wyników indywidualnego działania każdego z jej członków. Nie wszyscy zawodnicy mogą grać na każdej pozycji. Część zawodników została wyszkolona do ściśle wyspecjalizowanych zadań i tylko je potrafi właściwie realizować (np. miotacz). Pozostali członkowie mogą natomiast zajmować i zwalniać różne pozycje (np. gracze z obrzeży boiska), ale w większości przypadków mają wyznaczoną pozycję, której nie opuszczają. Jednakże zdarzają się takie sytuacje, w których członkowie mogą

---

<sup>1</sup> C. Torres, J. Spiegel, *Samokierujące się zespoły robocze*, Centrum Kreowania Liderów Grupa Holdingowa S.A., Kludzienko 2000, s. 22.

<sup>2</sup> P. F. Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999, s. 74–77; C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 23–36.

<sup>3</sup> C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 24.

<sup>4</sup> C. Atkinson, *The total teamwork way*, „The TQM Magazine” 1995, vol. 7, no. 3, s. 32; A. Gick, M. Tarczyńska, *Płaca zespołowa*, „Personel” 1997, nr. 9, s. 34–35.

<sup>5</sup> P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 74.

w mniejszych podgrupach udzielać sobie wzajemnego wsparcia (np. w mocno zintegrowanej grze podwójnej)<sup>6</sup>.

Przykładem organizacji funkcjonujących w oparciu o zasady zbliżone do drużyny baseballowej są m.in. zespół operujący pacjenta, towarzystwo ubezpieczeniowe, spółka budowlana i stocznia. Osoba planująca zadania rozpoczyna pracę, pozostałe osoby pracują w wyszczególnionych dziedzinach, lecz muszą być przygotowane na konieczność funkcjonowania w różnych warunkach pracy i odmiennych typach współpracy, gdy wymaga tego konieczność.

Skuteczne zespoły pracownicze typu drużyny baseballowej posiadają następujące cechy charakterystyczne:

- autonomia – każdy członek zespołu pracuje stosunkowo niezależnie,
- inicjatywa – od członków zespołu oczekuje się, że będą maksymalnie wykorzystywali i rozwijali posiadaną wiedzę oraz umiejętności w zakresie przydzielonych im obowiązków,
- elastyczność – członkowie muszą umieć wykonywać szereg niezależnych zadań, których ważność i kolejność mogą się nieoczekiwanie zmieniać,
- wkład – wszystkie zadania wykonywane przez członków zespołu są częściami składowymi produktu końcowego,
- nieczęste interakcje – członkowie zespołu nie działają w ścisłej współpracy, a wszelkie interakcje pomiędzy nimi są krótkie i rzadkie<sup>7</sup>.

Taka organizacja zespołu, a szczególnie zajmowanie przez członków określonych pozycji powoduje, że jego mocnymi stronami są:

- możliwość przekazania każdemu z członków dokładnie określonego zadania,
- przez odpowiednią punktację dla każdego zadania można zmierzyć jego poziom wykonania, a tym samym wkład poszczególnych członków w końcowy sukces,
- specjalizacja szkolenia w zależności od rodzaju powierzonego zadania<sup>8</sup>.

Ten typ zespołu jest idealnym rozwiązaniem dla powtarzających się zadań i prac, których reguły są dobrze znane, a kluczem do jego sukcesu jest skuteczne zarządzanie niezależnymi zadaniami. Równie ważny jest właściwy system komunikacji, bowiem każdy z członków zespołu powinien otrzymywać informacje odpowiednie do swojego zadania, niezależnie od informacji, jakie otrzymują pozostali<sup>9</sup>.

Zwiększenie produktywności zespołów funkcjonujących w oparciu o model drużyny baseballowej jest możliwe przez<sup>10</sup>:

<sup>6</sup> C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 25.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 25.

<sup>8</sup> P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 74–75.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 76.

<sup>10</sup> C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 27.

- pomoc w zaakceptowaniu wspólnego celu przez wszystkich pracowników,
- ułatwianie w uzyskiwaniu porozumienia pomiędzy członkami zespołu,
- promowanie poczucia jedności zespołu,
- wprowadzanie technik twórczego rozwiązywania problemów, zarówno tych dotyczących funkcjonowania zespołu, jak i zadań mu powierzonych,
- zastępowanie rywalizacji między członkami porozumieniem i współpracą.

Pomimo swoich zalet model drużyny baseballowej nie cieszy się szczególnie dobrą opinią<sup>11</sup>. W firmach podejmuje się próby odpowiedniej reorganizacji, pozwalające na wykorzystywanie modeli w większym stopniu kładących nacisk na współpracę.

## Model drużyny futbolowej

Na wstępie należy zaznaczyć, że R. Keidel brał pod uwagę w swojej pracy futbol amerykański, którego reguły znacząco różnią się od gry w piłkę nożną. Jednakże sam sposób funkcjonowania drużyn oraz ich cechy charakterystyczne są na tyle zbliżone, że można potraktować przykłady tych dwu sportów jako jeden model i możemy mówić o modelu drużyny futbolowej bez względu na to, czy chodzi tu o jej wersję europejską, czy też amerykańską.

Choć indywidualne działania podejmowane przez członków drużyny futbolowej są istotne, to gra ta wymaga dużej liczby interakcji pomiędzy nimi. Podczas meczu wszyscy zawodnicy jednocześnie biorą udział w spotkaniu i sukces zespołu zależy od jego zdolności do działania jako jeden organizm, wszyscy koordynują swoje zadania z pozostałymi<sup>12</sup>. Każdy z członków posiada specyficzne umiejętności, które uzupełniają się czy wręcz pokrywają do pewnego stopnia, tak, by w razie potrzeby mogli się oni nawzajem zastępować (bývają i takie sytuacje, że gracz z pola zastępuje bramkarza)<sup>13</sup>. Generalnie jednak gracze rozwijają te umiejętności, w których celują, i w oparciu o nie przydzielane im są role zespołowe oraz zadania cząstkowe. Obserwuje się specjalizację członków zespołu, każdy z nich zajmuje określoną pozycję na boisku i wykonuje charakterystyczne dla niej działania (np. są to bramkarz, stoperzy, obrońcy, pomocnicy czy też strzelcy). W drużynie wyróżnia się kluczowe pozycje, które zajmowane są przez jednostki posiadające szczególne umiejętności. Są to najważniejsze osoby w zespole i na nich spoczywa ciężar gry. Najczęściej są to rozgrywający, którzy inicjują działania, określają strategię, przekazują odpowiednie sygnały innym i kierują piłką w każdym rozegraniu. Ich działania wspierane są przez pozostałych uczestników, których praca jest znacznie mniej

<sup>11</sup> P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 74.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 75.

<sup>13</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *op. cit.*, s. 34.

skomplikowana. Jednakże należy podkreślić, że wkład pozostałych członków w osiągnięcie końcowego sukcesu jest niezwykle istotny – sami rozgrywający, choćby najlepsi, nie wygrają meczu. Wszyscy gracze muszą dobrze znać silne i słabe strony swoich kolegów, muszą się jasno komunikować oraz być gotowi na zaakceptowanie przywództwa innych osób i poddanie się wewnętrznej dyscyplinie. Podczas meczu każdy z nich poświęca około 90% swojego czasu na wspieranie działań innych zawodników<sup>14</sup>.

Przykładem organizacji wykorzystujących ten model zespołu są m.in. szpital, firma konstruktorska i orkiestra. Osoba posiadająca odpowiednie kwalifikacje, wiedzę czy też pozycję (np. główny lekarz, naczelny inżynier), niczym rozgrywający określa strategię i inicjuje działania, natomiast pozostali pracownicy zespołu, w oparciu o swoje specjalistyczne umiejętności, uzupełniają i wspierają jego pracę (np. anestezjolog, pielęgniarki, pracownicy techniczni itp.).

Zespół działający w oparciu o model drużyny futbolowej odznacza się następującymi cechami:

- skuteczne planowanie – wykonywanie zadań indywidualnych koordynowane jest przez obszerny i wypróbowany wcześniej plan działania,
- efektywna koordynacja skomplikowanych elementów – jedynie skoordynowanie działań wszystkich członków zapewnia osiągnięcie końcowego sukcesu,
- względnie określona kolejność działania – zadania poszczególnych członków wykonywane są w kontrolowanej kolejności,
- elastyczność – jeżeli wymaga tego sytuacja, każdy z członków zespołu powinien być przygotowany (choćby w pewnym zakresie) do przejęcia obowiązków innych,
- równy wkład członków zespołu – wszyscy członkowie muszą przyczynić się do osiągnięcia sukcesu,
- stałe porozumiewanie się – członkowie zespołu muszą często wchodzić ze sobą w interakcje i kreować swój styl porozumiewania się, aby był dopasowany do wykonywanych w danym momencie zadań<sup>15</sup>.

Zespół pracowniczy funkcjonujący w oparciu o model drużyny futbolowej kładzie szczególny nacisk na kontrolowaną współzależność opartą na pewnej kolejności. Każdy z członków, aby wykonać z powodzeniem swoje zadanie, współpracuje z innymi. Ta współpraca realizowana jest według wcześniej określonego planu, a nadzoruje ją wybrana do tego celu osoba. Najczęściej jest to wykwalifikowany pracownik techniczny, któremu nadaje się uprawnienia wykraczające poza jego kompetencje wynikające z wykształcenia<sup>16</sup>. Do jego zadań

<sup>14</sup> C. Atkinson, *op. cit.*, s. 32.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 32; C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 29.

<sup>16</sup> C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 30.

należy inicjowanie działań i wstępne kierowanie poczynaniami zespołu. Nie jest on odpowiedzialny za ogólne zarządzanie zespołem, raczej dzieli się tymi obowiązkami ze wszystkimi członkami. W trakcie wykonywania pracy zespół sam podejmuje decyzje, w jaki sposób najlepiej wykorzystać umiejętności, którymi dysponuje, i szanse, jakie się przed nim otwierają<sup>17</sup>. Wiąże się to z posiadaniem umiejętności właściwego rozpoznawania sytuacji i samodzielnego pozyskiwania informacji.

Kluczem do sukcesu w stosowaniu modelu drużyny futbolowej jest skuteczne zarządzanie w koordynowaniu specjalistycznych zadań. Równie ważne są treningi i ciągłe próby działania według przyjętego planu<sup>18</sup>. Każdy z zawodników zobowiązany jest zarówno rozwijać swoje specjalistyczne umiejętności, jak i umiejętność współdziałania z pozostałymi członkami.

### Model drużyny koszykarskiej

Koszykówka to bardzo dynamiczna i żywiołowa gra, wymagająca dużej elastyczności, harmonii i zgrania zawodników. Często wchodzą oni w interakcje, wymieniają się rolami i pozycjami w zależności od wymogów zmieniającej się sytuacji. Każdy z nich został wyszkolony do zajmowania dowolnej pozycji i odgrywania dowolnej roli. Sukces zespołu zależy od jego zdolności do działania „jako rozciągnięta w czasie jednostka, którą rządzą współzależności”<sup>19</sup>. Identyfikacyjny w funkcjonowaniu jest dwuosobowy zespół do gry w tenisa (debel lub mikst). Koordynacja osiągnięta jest dzięki umiejętności graczy do funkcjonowania jako drużyna bez szeroko zakrojonego planowania i kierowania. Choć rozpoczynają oni działania według wstępnego planu i każdy z nich rozstawiony jest na różnych pozycjach, to mają swobodę spontanicznego reagowania na zmieniający się charakter gry. Ponieważ zawodnicy posiadają podstawowe umiejętności niezbędne do przyjęcia dowolnej roli i są od siebie nawzajem zależni, toteż zasadniczo każdemu z nich można przypisać jednakowy wkład w osiągnięte wyniki. Wszyscy oni mają jednakowy status, a ogranicza ich jedynie limit ich własnej wiedzy, umiejętności i twórczości.

W zespołach funkcjonujących w oparciu o ten model następuje wzajemne dopasowanie się partnerów, a pracują oni dobrze jedynie wtedy, kiedy to dostosowanie do sił i słabości współgraczy staje się odruchem warunkowym<sup>20</sup>. Dobrze dobrany zespół tego typu jest najsilniejszym ze wszystkich zespołów. Ogólny poziom zadań przez niego wykonywany jest większy niż suma indywidualnych wyników poszczególnych członków, bowiem wykorzystuje on sil-

<sup>17</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *op. cit.*, s. 34.

<sup>18</sup> P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 75.

<sup>19</sup> C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 30.

<sup>20</sup> P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 75



ne i minimalizuje słabe strony każdego z nich. Jednakże taki zespół wymaga od swoich członków ogromnej samodyscypliny. Muszą oni pracować ze sobą przez długi czas, zanim rzeczywiście stworzą prawdziwy zespół.

Przykładem organizacji stosującej model drużyny koszykarskiej są: agencje reklamy, walcownie stali i fabryki samochodów nastawione na pracę zespołową (np. Volvo)<sup>21</sup>. Tworzone są w nich zespoły wykwalifikowanych pracowników o wysokim stopniu integracji. Każdy z członków zobowiązany jest przyswoić sobie i wykorzystywać wiedzę niezbędną do wykonania powierzonych zadań zespołowych. Dodatkowo, w wypadku opóźnień w dostawie materiałów bądź też czyjejs nieobecności poszczególne osoby muszą wymieniać się i dostosowywać się do zmiennych warunków pracy.

Zespoły pracownicze typu drużyny koszykarskiej cechują się następującymi właściwościami:

- spontaniczność – członkowie zespołu w swych działaniach są elastyczni i potrafią przejmować obowiązki innych w dowolnej chwili,
- kooperacja – członkowie zespołu z łatwością współpracują ze sobą: działania jednej osoby uzupełniają pracę drugiej,
- równy i entuzjastyczny udział – każdy z członków bierze aktywny udział w życiu zespołu i przejmuje inicjatywę, gdy wymaga tego sytuacja,
- skuteczne porozumiewanie się i współdziałanie – członkowie zespołu nieustannie wchodzą ze sobą w interakcje na szereg różnych sposobów i przystosowują się do zmiennej sytuacji<sup>22</sup>.

W przypadku zespołów pracowniczych bazujących na modelu drużyny koszykarskiej kluczem do sukcesu jest skuteczne zarządzanie integracją zadań. Podstawą ich funkcjonowania jest wzajemna współzależność członków, co oznacza, że każdy z nich wchodzi w interakcje z wszystkimi pozostałymi. W modelu tym osiągnięcie sukcesu zależy bardziej od interakcji pomiędzy uczestnikami niż od szczególnych osiągnięć któregoś z nich. Aby zwiększyć korzyści płynące ze stosowania modelu drużyny koszykarskiej, należy prowadzić szkolenia pracowników z zakresu upełnomocnienia i wykorzystania metod współpracy.

## Model drużyny siatkówki

Model ten jest wariantem modelu drużyny koszykarskiej. Siatkówka również jest sportem wymagającym spontanicznego działania zespołu, jednakże zawodnicy działają w obrębie częściowo ustalonych pozycji i nie mogą pozwolić sobie na zbyt dużą swobodę. Wszyscy członkowie są w stanie wykonywać wszystkie zadania zespołu, a zajmowane pozycje wymieniane są na bazie pewnej regu-

<sup>21</sup> C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 30.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 32.

larności. Uzyskują oni koordynację przez wzajemne dostosowanie się do sytuacji w ramach określonej strefy w grze. Osiągnięcie celu wymaga, aby wszyscy uczestnicy pracowali wspólnie i w sposób skoordynowany. Członkowie zespołu asekurują i wspierają się nawzajem, dzielą między siebie odpowiedzialność i wspólnie podejmują decyzje. Cechą charakterystyczną gry w siatkówkę jest ustalony sposób rotacji zajmowanych pozycji, przy czym możliwa jest krótka, tymczasowa i niezaplanowana wymiana zajmowanych stanowisk pomiędzy zawodnikami, pozwalająca im na pełniejsze dopasowanie się do wymogów sytuacji i efektywniejsze wykorzystanie własnych umiejętności.

Przykładem organizacji wykorzystujących ten model zespołu są firmy gastronomiczne *fast food*. Szkolą one pracowników poszczególnych zespołów w taki sposób, by potrafili wykonywać wszystkie zadania, a elementem tego szkolenia jest właśnie rotacja stanowisk. Dzięki temu uzyskują one wysoki poziom elastyczności w swoim działaniu. Zwiększenie uprawnień członków zespołu w zakresie decydowania o trybie rotacji, kierowania swoją pracą i kontrolowania jej przyczynia się do podniesienia morale i produktywności pracowników. Dzięki rotacji poszczególne osoby lepiej rozumieją charakter wykonywanej pracy oraz potrafią właściwie ocenić wkład każdego z członków w końcowy sukces. Powoduje to zwiększenie tożsamości zespołu i wzajemnego motywowania się.

## Model zespołu tenisowego

Choć autor zawęży ten model do analogii zespołu tenisowego, to odpowiada on także wszelkim konkursom drużynowym sportów indywidualnych, np.: drużynowemu konkursowi skoków narciarskich, meczom lekkoatletycznym, „meczom” bokserskim itp. Każdy zawodnik takiego zespołu sam wykonuje dane zadanie, które dla wszystkich jest jednakowe, sam zмага się z własną słabością i rywalem. Podczas gry członkowie nie współpracują ze sobą. Ich styl gry nie przypomina pracy zespołowej, jednakże indywidualne starania i wyniki przyczyniają się do sukcesu drużyny. Graczy łączą elementy identyfikujące zespół, wspólne treningi i jeden trener. Więzy występujące pomiędzy członkami wywołują wzajemne wspieranie się przez wymianę doświadczeń i spostrzeżeń, które pomagają wygrać swoje mecze innym.

Przykładem organizacji odpowiadających modelowi zespołu tenisowego są m.in. zespoły sprzedawców i grupy naukowców. Każdy pracownik indywidualnie prowadzi sprzedaż w oparciu o zasadę „w cztery oczy” i ich łączna praca wszystkich decyduje o sukcesie bądź porażce<sup>23</sup>. Uczynienie ze zbioru pracowników zajmujących się niezwiązanymi ze sobą zadaniami kolektywu bazującego na modelu zespołu tenisowego zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 34.

przez nich sukcesu, zwiększa ich satysfakcję i produktywność oraz poprawia jakość pracy. Jednakże tworzenie tego typu zespołu wymaga od organizacji:

- dzielenia się wizją,
- prowadzenia odpowiednich i wspólnych szkoleń,
- propagowania współpracy i wsparcia wewnątrz grupy,
- dostarczania zespołowi informacji na temat produktu, klientów itp.,
- wprowadzenia systemu wynagradzania, w którym płaca indywidualna uzależniona jest od łącznych wyników zespołu<sup>24</sup>.

Dzięki takiemu podejściu możliwa jest choćby częściowa zamiana naturalnej tendencji do konkurowania ze sobą na poczucie wspólnoty. Najlepsi pracownicy są zachęceni do dzielenia się z innymi członkami sekretami swoich sukcesów. Są oni nagradzani nie tylko za podnoszenie poziomu własnej wiedzy, ale również za jej szerzenie w swoim zespole.

## Model sztafety sportowej

Pewną odmianą modelu zespołu tenisowego jest model sztafety sportowej. Również w tym przypadku każdy z zawodników realizuje zadanie samodzielnie, jednakże osiągnięty przez niego rezultat ma bezpośredni wpływ na innych<sup>25</sup>. Efekt końcowy pracy jednego z członków sztafety jest zarazem punktem wyjścia pracy następnego. Kolejny pracownik nie może rozpocząć wykonywania swego zadania, jeżeli poprzedzający go nie skończy swojego. Gdy przekazują sobie wspólnie tworzony produkt lub usługę, występują pomiędzy nimi interakcje.

Przykładem organizacji funkcjonującej w oparciu o model sztafety sportowej jest firma sprzedająca produkty projektowane, wytwarzane i dystrybuowane zgodnie z określonym zamówieniem klienta. W pewnym uproszczeniu jest to „sztafeta” rozpoczynana przez projektanta, w której biorą również udział wytwórca i dostawca. Opóźnienia w pracy któregoś z nich lub niedopasowanie przekazywanego produktu do możliwości następnego w kolejności pracownika mogą spowodować wystąpienie pewnych trudności i opóźnień w wykonaniu całego zadania. Potraktowanie powyżej przytoczonej działalności jako jednego procesu obsługiwanego przez jeden zespół może pomóc w wyeliminowaniu barier między pracownikami, zmniejszeniu opóźnień, zminimalizowaniu kosztów niesprzedanej produkcji oraz przyczynić się do zwiększenia satysfakcji klientów. Podczas treningów zespołu należy szczególną uwagę zwrócić na umiejętność monitorowania sytuacji poprzednika i elastycznego dopasowywania się do wymogów, tak aby zrealizować terminowo całe zadanie. Członkowie powinni znać zaawansowanie prac poprzedzającego ich

<sup>24</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *op. cit.*, s. 35; C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 34–35.

<sup>25</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *op. cit.*, s. 34.

w „sztafecie” pracownika i w zależności od tego właściwie przygotować warunki realizacji swojej części zadania. Tak jak w prawdziwej rywalizacji sztafet, krytycznym momentem jest przekazywanie sobie pałeczki, w przypadku zespołów pracowniczych również należy odpowiednio przygotowywać ten element ich pracy. Możliwe jest opracowanie pewnych procedur, które zapobiegają będą nieporozumieniom i konfliktom, a będą wzmacniały poczucie jedności i tożsamości zespołowej.

## Rola kierowników zespołów i władz organizacji

W koncepcji przyrównującej zespoły pracownicze do drużyn sportowych również kierownicy i władze organizacji opisane są za pomocą odpowiednich analogii ze świata sportu. Kierownicy porównywani są do trenerów, a osoby zarządzające organizacjami z jednej strony przyrównywane są do sędziów, a z drugiej do menedżerów drużyn<sup>26</sup>.

Kierownicy, tak jak trenerzy, powinni dokładać wszelkich starań, aby ich zespół osiągnął sukces. Ogólnie cel ten realizują przez odpowiedni dobór członków, właściwe ich szkolenie, umiejętne motywowanie oraz ustalanie i wykonanie planów działań. Szczegółowe techniki, które stosują, różnią się w zależności od rodzaju modelu zespołu, którym kierują.

Kierownicy zespołów typu drużyny baseballowej bazują na umiejętnym wyborze i wprowadzaniu do gry poszczególnych zawodników oraz właściwym łączeniu ich w spójną jednostkę. W przypadku modelu drużyny futbolowej osoby nimi kierujące powinny posiadać umiejętność planowania, organizowania i koordynowania „skomplikowanych systemów wysiłków związanych z produkcją lub usługami”<sup>27</sup>. Ich praca polega w głównej mierze na przygotowaniu dokładnego planu działania, przećwiczeniu go z zespołem i umotywowaniu pracowników na bazie upelnomocnienia. Kierownicy zespołów odpowiadających modelowi drużyny koszykarskiej i siatkarskiej powinni rozwijać zdolności podległych sobie pracowników do samodzielnej koordynacji oraz dostosowywania się do zmieniającej się sytuacji. W przypadku modeli zespołu tenisowego i sztafety sportowej głównym zadaniem kierowników jest budowanie poczucia wspólnoty i współodpowiedzialności.

Bez względu na typ zespołu, każdy skuteczny kierownik, tak jak trener, powinien charakteryzować się następującymi cechami<sup>28</sup>:

- mieć zdolności przywódcze – umieć przekazywać i promować wizję, misję i wartości organizacji członkom zespołów, łącznie z wartościami dotyczącymi standardów, skali produkcji i planów pracy;

<sup>26</sup> C. Atkinson, *op. cit.*, s. 32; C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 36–37.

<sup>27</sup> C. Torres, J. Spiegel, *op. cit.*, s. 36.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 36.

• celować w komunikowaniu i wspomaganiu – kierownicy powinni umożliwiać porozumiewanie się członkom zespołu, zespołom i innym organizacjom jako całości;

• być prawdziwymi szkoleniowcami – kierownicy nie tylko powinni rozpoznawać potrzeby szkoleniowe swoich podwładnych, ale również upewniać się, że wszyscy członkowie otrzymują całą niezbędną wiedzę dotyczącą zagadnień technicznych i relacji międzyludzkich;

• pełnić funkcję doradców – kierownicy powinni posiadać wystarczająco duże doświadczenie, aby móc doradzać zespołom w rozwiązywaniu problemów technicznych i interpersonalnych, jak również w rozpoznawaniu problemów, które przerastają jego i zespołowe możliwości oraz w odszukiwaniu osób, które będą w stanie im pomóc;

• posiadać umiejętność rozwiązywania problemów – czyli rozpoznawania symptomów pojawiających się problemów, których członkowie zespołu nie potrafią dostrzec i przewidzieć, odszukiwania ich przyczyn i neutralizowania;

• zapewniać i dbać o właściwe sprzężenie zwrotne – kierownicy powinni zapewniać zespołom i ich członkom odpowiednie sprzężenie zwrotne dotyczące ich pracy oraz rozpoznawać i wynagradzać ich osiągnięcia.

Ogólnie rola kierownika sprowadza się do wspomagania pracy zespołu, a nie jego nadzorowania i kontrolowania. W większości przypadków trener podczas gry nie bierze w niej udziału, znajduje się, dosłownie i w przenośni, poza linią boczną. Może wówczas wspomagać swój zespół radami i ewentualnie dokonywać odpowiednich zmian członków drużyny. Istnieje również możliwa do zastosowania instytucja grającego trenera, czyli w takim przypadku kierownik razem ze swoimi podwładnymi wykonuje zadania zespołowe i bezpośrednio wspiera ich nie tylko radą, ale również wysiłkiem fizycznym czy też umysłowym.

Władze organizacji, tak jak organizatorzy zawodów i sędziowie narzucają reguły gry i dbają o to, by je przestrzegano<sup>29</sup>. Określają generalny kierunek strategii organizacji, czyli decydują o naturze gry prowadzonej przez firmę oraz ingerują w systemy i procesy wówczas, gdy zostają złamane jej standardy. Tak jak menedżerowie drużyn dbają o ich przyszłość, również zarząd organizacji powinien podejmować odpowiednie kroki służące zapewnieniu zespołom właściwych warunków funkcjonowania<sup>30</sup>. Biorąc pod uwagę przewidywane zmiany organizacyjne, władze zobowiązane są zaplanować przeobrażenia w ramach zespołów, ich należyte szkolenie i starać się pozyskać nowych pracowników, a szczególnie wykwalifikowanych i doświadczonych trenerów.

Ważne jest również właściwe rozróżnienie typu zespołu i jego dopasowanie do rodzaju wykonywanej pracy<sup>31</sup>. Nie można tym samym zespołem grać sku-

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 37.

<sup>30</sup> C. Atkinson, *op. cit.*, s. 32.

<sup>31</sup> P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 76.

tecznie i efektywnie w różne gry, na tym samym boisku i w tym samym czasie. Dodatkowo może okazać się, że zmiany w naturze pracy, jej narzędziach, strumieniu oraz końcowym produkcie wymagają zmiany modelu wykorzystywanego zespołu.

## Bibliografia

- Atkinson C., *The total teamwork way*, „The TQM Magazine” 1995, vol. 7, no. 3.
- Drucker P. F., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.
- Gick A., Tarczyńska M., *Płaca zespołowa*, „Personel” 1997, nr 9.
- Torres C., Spiegel J., *Samokierujące się zespoły robocze*, Centrum Kreowania Liderów Grupa Holdingowa S.A., Kłudzienko 2000.

## Summary

This article describes a few models of the work teams. These models base on the sport games, such as: baseball, american football, volleyball, tennis and sports relay. The author describes some consequences of use specific model. In the last part of the article author presents several tasks and operations of managers in order to build and develop work teams.

Część druga  
ZARZĄDZANIE  
ALIANSMI STRATEGICZNYMI  
PRZEDSIĘBIORSTWA

ARKADIUSZ POTOCKI

## Metodyka zarządzania aliansami strategicznymi przedsiębiorstw

*(The methodology of strategic alliances management)*

**Słowa kluczowe:** alians strategiczny, metodyka zarządzania aliansami strategicznymi, etap tworzenia aliansu

**Keywords:** *strategic alliance, strategic alliance's management's methodology, phase of strategic alliance building*

### Wprowadzenie

W literaturze dokonano już szeregu klasyfikacji aliansów<sup>1</sup>; wynika z nich, że formy organizacyjno-prawne i zasady ich funkcjonowania są tak zróżnicowane, że bardzo trudno jest znaleźć uniwersalną metodę zarządzania aliansami przedsiębiorstw. Wypróbowana metoda zarządzania w jednej postaci może się okazać nieprzydatna w innym aliansie<sup>2</sup>. Niemniej można pokusić się o wskazanie węzłowych etapów zarządzania aliansami przedsiębiorstw, zaś w ich ramach fazy i zasady wynikać będą z zarządzania konkretnymi przypadkami.

\* \* \*

W literaturze są już pewne metodyki tworzenia aliansów. Jako pierwszy przykładowo można wskazać cykl życia aliansu strategicznego E. A. Murray'a i J. F. Mihona, który obejmuje pięć faz:

- zabiegi,
- negocjacje,
- narodziny,

---

<sup>1</sup> Por. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 244–248, M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 82–89.

<sup>2</sup> Strategor, *op. cit.*, s. 244.



- kontynuacja,
- zakończenie<sup>3</sup>.

Niestety, ci autorzy nie uwzględniają kosztów w fazie zakończenia aliansu, a w praktyce takie występują. Przykładowo, dla potrzeb funkcjonowania porozumienia utworzono wspólną infrastrukturę, a jej likwidacja wraz z zakończeniem aliansu pociąga za sobą określone nakłady.

Z kolei L. Segil zarządzanie aliansami traktuje jako jeden etap w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Zakłada, że punktem wyjścia przy tworzeniu aliansów ma być:

- 1) plan strategiczny przedsiębiorstwa,
- 2) plan aliansów strategicznych,
- 3) rozpoznawanie partnerów dla wszystkich możliwych aliansów.

Dopiero w kolejnym etapie następuje przygotowanie aliansu i jego wdrożenie<sup>4</sup>. Jednak najwięcej uwagi poświęca etapowi związanemu z tworzeniem aliansu i wymienia aż piętnaście kroków postępowania, które precyzują, jakie należy wykonać działania.

H. Chwistecka-Dudek i W. Sroka wskazują z kolei w zarządzaniu aliansami następujące czynności, jakie należy wykonać. Są to:

- analiza możliwych opcji rozwojowych przedsiębiorstwa,
- tworzenie koncepcji i klimatu funkcjonowania aliansu,
- realizacja strategii aliansu<sup>5</sup>.

Jednocześnie autorzy ci najwięcej uwagi poświęcają budowie tego rodzaju porozumienia.

Inaczej rozwój aliansu widzi D. Faulkner, bowiem wymienia on trzy etapy:

- tworzenie,
- zarządzanie,
- ewolucja aliansu<sup>6</sup>.

Zatem taka ramowa metodyka (propozycja własna) winna obejmować następujące etapy:

- 1) tworzenie aliansu,
- 2) doskonalenie funkcjonowania aliansu i jego modyfikacje (np. przez przyjmowanie nowych aliantów),
- 3) wycofywanie się z aliansu.

Wydaje się, iż największy ciężar gatunkowy ma etap tworzenia, czyli przygotowania aliansu. Świadczą o tym publikacje dotyczące metodyki zarządzania

<sup>3</sup> Cyt. za: M. Romanowska, *op. cit.*, s. 96.

<sup>4</sup> L. Segil, *Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen*, St. Allen–Zurich 1998, s. 83.

<sup>5</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Kraków 2000, s. 106.

<sup>6</sup> Cyt. za: M. Romanowska, *op. cit.*, s. 99.

aliansami strategicznymi. Etap ten jest istotny z punktu widzenia powodzenia przyszłego przedsięwzięcia, gdyż właściwa jego realizacja może stanowić jedną z gwarancji sukcesu. Dlatego też wymaga on przeprowadzenia szeregu czynności, które mogą być ujęte w postaci dziewięciu kolejnych faz:

- 1) określenie głównych motywów tworzenia aliansu oraz wybór jego właściwej formy,
- 2) nakreślenie profilu potencjalnego partnera i wskazanie przyszłych koalicjantów,
- 3) zbieranie informacji i ocena potencjalnych partnerów,
- 4) nawiązanie kontaktów z potencjalnymi partnerami,
- 5) uzyskanie poparcia wewnątrz przedsiębiorstwa i opracowanie planu wykonawczego,
- 6) próby przewyciężenia oporów partnera w kwestii nawiązania współpracy,
- 7) ostateczna weryfikacja wszystkich informacji o partnerach i podjęcie końcowej decyzji o wyborze alianta(ów),
- 8) negocjowanie umowy partnerskiej,
- 9) zawarcie umowy aliansu.

Celem pierwszej fazy jest sformułowanie przesłanek tworzenia aliansu. Chodzi tu z jednej strony o wskazanie problemów, które mogą być lepiej rozwiązane w porozumieniu z innymi firmami, czyli udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak należy pokonać pewne trudności w funkcjonowaniu firmy. Tutaj należy określić, czy nasze problemy dotyczą np. badań i rozwoju, produkcji, dystrybucji, konkurencji itd. Z drugiej zaś strony faza ta polega na zdefiniowaniu korzyści, jakie może uzyskać przedsiębiorstwo, wchodząc w porozumienia z innymi partnerami.

Jeden z badaczy C. L. Hung, analizując szczegółowe motywy wchodzenia w alianse, określił pięć zasadniczych przesłanek, mianowicie:

- wzrost firmy,
- zwiększenie zysków,
- stabilizację rynkową,
- redukowanie ryzyka,
- przeżycie<sup>7</sup>.

Inni naukowcy zajmujący się tą tematyką, M. G. Harvey i R. P. Lusch, rozpatrując pobudki tworzenia aliansów, wskazali na sześć podstawowych motywów zawiązywania tego typu porozumień między przedsiębiorstwami:

- zmniejszenie ryzyka związanego z kosztem rozwoju nowej technologii i wprowadzeniem na rynek nowych produktów,

---

<sup>7</sup> C. L. Hung, *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review” 1992, vol. 32.; cyt. za: M. Romanowska, *op. cit.*, s. 75.

– uzyskanie korzyści ekonomiki skali produkcji, zmniejszenie średniego kosztu jednostkowego i stworzenie w ten sposób bariery wejścia do sektora dla potencjalnych konkurentów,

- uzyskanie dostępu do komplementarnych zasobów partnera,
- zmniejszenie konkurencji w sektorze z uwagi na siłę i wpływ koalicji,
- uniknięcie sztucznych barier handlowych,
- umiędzynarodowienie działalności dla przedsiębiorstw narodowych<sup>8</sup>.

M. Romanowska wymienia aż 22 motywy, którymi mogą kierować się firmy przy zawieraniu aliansów:

1. uzyskać dostęp do lokalnego rynku,
2. szybciej stać się firmą globalną,
3. zmniejszyć ryzyko,
4. pokonać bariery wejścia na rynek,
5. rozwinąć związki kulturowe,
6. zminimalizować inwestycje kapitałowe,
7. stabilizować dochody,
8. zwiększać udział w rynku regionalnym,
9. zmniejszać koszty rozwoju produktu,
10. skorzystać z miejscowej siły roboczej,
11. pobudzić wewnętrzną przedsiębiorczość,
12. wykorzystać lepiej majątek trwały,
13. uzyskać poparcie polityczne,
14. zmniejszyć udział wydatków na badania,
15. zmniejszyć konkurencję,
16. zaspokoić ambicje kierownictwa,
17. nabyć zagraniczną technologię,
18. poznać doświadczenia w zarządzaniu innej firmy,
19. obejść ograniczenia inwestycyjne,
20. zintegrować działania firmy,
21. wykorzystać lepiej posiadane urządzenia,
22. zapewnić sobie dostawy materiałowe.

Można wnioskować, że motyw wejścia w alians w pewnym sensie określa, a czasem nawet przesądza o jego formie.

Rezultatem kolejnej fazy pierwszego etapu powinno być wskazanie potencjalnych sojuszników w ramach planowanego aliansu. Działanie to musi być jednak poprzedzone odpowiednimi czynnościami, polegającymi na opracowaniu kryteriów zarówno ilościowych, jak i jakościowych, które pozwalałyby na nakreślenie profilu potencjalnego partnera. Ustalając te wytyczne, należy brać

<sup>8</sup> M. G. Harvey, R. P. Lusch, *A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners*, „International Business Review” 1995, vol. 4, no. 2.; cyt. za: H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 42–43.

pod uwagę tak wielkość potencjalnego sojusznika oraz zajmowaną przez niego pozycję konkurencyjną, jak i kulturę organizacyjną jego przedsiębiorstwa, a także sposób zachowania menedżerów i pracowników przyszłej firmy partnerskiej. Do istotnych kryteriów wyboru potencjalnego alianta zalicza się również: posiadanie odpowiedniego *know-how* w wybranej dziedzinie, doświadczenie w przedsięwzięciach kooperacyjnych, nastawienie prosocjalne. Do ważnych wytycznych, które powinien spełniać potencjalny partner, należą ponadto: realizowanie przez niego zbliżonej strategii na rynkach zagranicznych oraz zaufanie i możliwość ochrony przed konkurencją. Nadrzędne znaczenie ma jednak wspólna wizja partnerstwa, gdyż to z niej wynikają strategiczne cele koalicjantów, które muszą być jednolite, aby przyszła współpraca przebiegała bezkonfliktowo<sup>9</sup>.

J. Lewis przedstawia trzy podstawowe kryteria, których spełnienia możemy oczekiwać od potencjalnego alianta, mianowicie:

- musi on dysponować odpowiednią siłą rynkową,
- powinien wносить komplementarny lub zrównoważony wkład do sojuszu,
- wskazane jest by przejawiał zaangażowanie w realizację celów aliansu<sup>10</sup>.

W rezultacie tak przeprowadzonej analizy sporządzić można listę kryteriów opisujących idealnego partnera aliansu. Przez przyznanie poszczególnym kryteriom odpowiednich wag wyznaczone zostaną właściwe metody oceny oraz klasyfikacji przyszyłych koalicjantów, a także opracowany zostanie profil potencjalnego partnera, obejmujący zestaw cech kluczowych dla powodzenia przygotowywanego porozumienia.

Kolejną czynnością zmierzającą do wskazania potencjalnych koalicjantów powinno być sporządzenie wstępnej ich listy. Przy konstruowaniu takiego zestawienia trzeba przede wszystkim pamiętać, iż w pierwszej kolejności przyszyłymi sojusznikami mogą być firmy, z którymi już łączą przedsiębiorstwo stosunki handlowe, a mianowicie jego dostawcy, dystrybutorzy, klienci, a nawet konkurenci. W tej fazie nie należy wykluczać żadnego z kandydatów, bowiem każdy z nich może okazać się optymalnym partnerem<sup>11</sup>.

Następnie wskazane jest przeprowadzenie szczegółowej analizy stopnia dopasowania strategicznego potencjalnych aliantów. W tym celu należy rozstrzygnąć następujące problemy:

- czy badany kandydat spełnia wyznaczone kryteria ilościowe i jakościowe,
- czy alians z tym partnerem zapewni realizację przyjętych celów,
- jaką kadre kierowniczą ma przyszyły koalicjant,

<sup>9</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 113-114.

<sup>10</sup> J. Lewis, *Strategische Allianzen*, Campus Verlag, Frankfurt-New York 1991, s. 266-268; cyt. za: H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 113.

<sup>11</sup> L. Segil, *op. cit.*, s. 144.

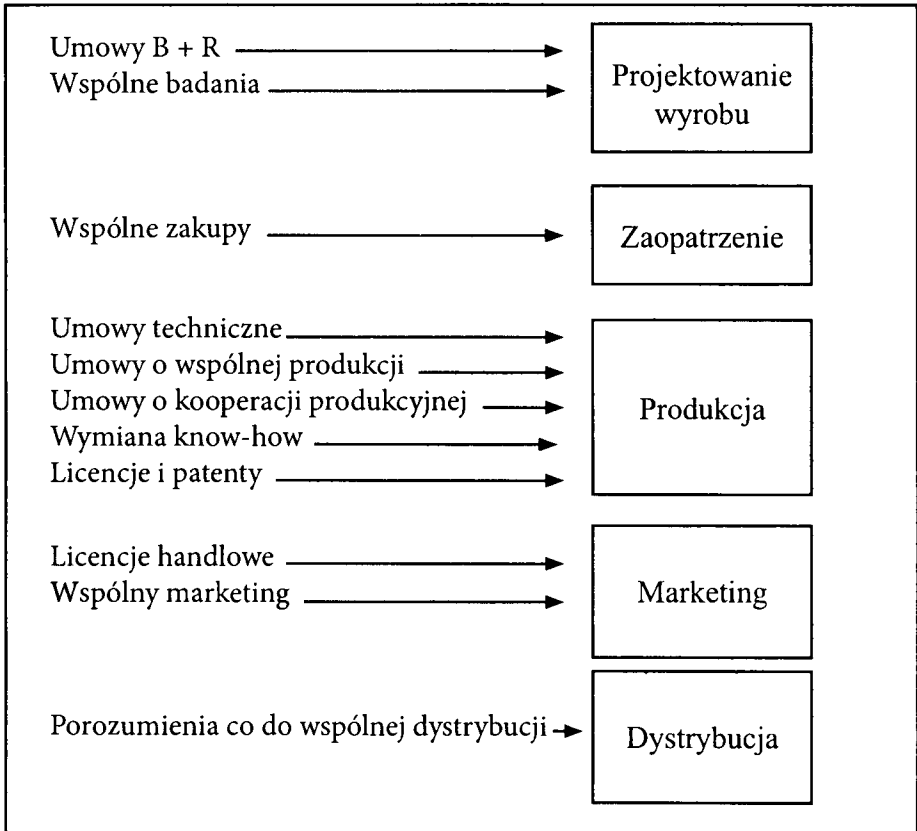
– jak duże jest ryzyko niezamierzonego transferu wiedzy między przedsiębiorstwami, który może mieć miejsce w ramach współpracy,

– w jakich innych aliansach uczestniczy bądź uczestniczył rozpatrywany kandydat i jakie są ich wyniki<sup>12</sup>.

W ramach tej fazy mogą przeszkadzać, jak również pomagać pewne uprzedzenia i stereotypy o potencjalnych partnerach. Można tu wskazać co najmniej trzy możliwe warianty:

- \_ nie wejdziemy w alians ani z tym..., ani z tym...,
- \_ wejdziemy w alians tylko z tym... i z tym...,
- \_ wejdziemy w alians z każdym.

Wybór partnerów i form współpracy z aliantami to problem sam w sobie, wystarczy bowiem wspomnieć, że dla ciągu: projektowanie wyrobu, zaopatrzenie, produkcja, marketing i dystrybucja, można wskazać aż jedenaście podstawowych form współpracy (por. rys. 1).



Rys. 1. Jedenaście podstawowych form współpracy

Źródło: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 91.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 146–150.

Specjaliści precyzują, jakich firm należy nie brać pod uwagę w wyborze potencjalnego alianta. Należy unikać wyboru koalicjantów fałszywych, mało wymagających i dążących do zwycięstwa za wszelką ceną. Nie są atrakcyjni partnerzy, którzy nie mają żadnych istotnych zasobów i umiejętności, firmy w schyłkowym okresie życia, które w aliansie szukają sposobu na przetrwanie, oraz przedsiębiorstwa mające przesadne wyobrażenia o swoim *image'u* i możliwościach. Ryzykowne może być również tworzenie porozumień z firmami zarządzanymi przez rodziny, a nie profesjonalnych menedżerów<sup>13</sup>.

Procedurę tę powinno zamykać opracowanie ostatecznej listy potencjalnych partnerów aliansu, przy czym zaleca się uporządkowanie ich według malejącego stopnia dopasowania strategicznego. Potencjalni alianci o największym stopniu dopasowania strategicznego powinni być zgrupowani na liście głównych kandydatów, natomiast pozostali na liście kandydatów rezerwowych.

Dalsza faza to zbieranie informacji oraz ocena potencjalnych partnerów. Do gromadzenia informacji dotyczących przyszłych aliantów wykorzystać można różnorakie źródła. Jedno z nich stanowić mogą analizy branżowe poszczególnych przedsiębiorstw, które przeprowadzane są przez zrzeszenia branżowe oraz instytucje badania rynku. Kolejne – prasa gospodarcza, podręczniki, a także dane bankowe. Konkretnie informacje lub wskazówki można uzyskać od zrzeszeń branżowych, funduszy powierniczych czy firm doradczych. Wiadomości o potencjalnych sojusznikach mogą być również zbierane przez uczestnictwo w targach i kongresach. W przypadku gdy potencjalny partner jest firmą zagraniczną, warto zwrócić się o udzielenie informacji do izb przemysłowych i handlowych, biur radców handlowych, *attaché* handlowych czy konsulatów<sup>14</sup>.

Gdy zostanie zgromadzona dostateczna ilość informacji na temat przyszłego koalicjanta, można przystąpić do procedury oceny badanego przedsiębiorstwa. Jedną z bardziej kompleksowych i wszechstronnych metod oceny przyszłego współpracownika jest model wykorzystujący analizę SWOT, obejmujący procedurę selekcji składającą się z trzech części:

- analizy makrootoczenia potencjalnego partnera,
- analizy jego otoczenia sektorowego,
- analizy przedsiębiorstwa<sup>15</sup>.

Przeprowadzenie tych trzech analiz daje możliwość uzyskania kompleksowej oceny potencjalnego partnera. Wykorzystanie tej metody po-

---

<sup>13</sup> R. P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, New York 1993, s. 107–108., cyt. za: M. Romanowska, *op. cit.*, s. 144.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 144–145.

<sup>15</sup> M. G. Harvey, R. P. Lusch, *op. cit.*, s. 116.

zwala na zredukowanie w znacznym stopniu ryzyka związanego z wyborem przyszłego partnera aliansu, nie daje jednak gwarancji sukcesu przyszłego przedsięwzięcia.

W czwartej fazie tworzenia aliansu należy nawiązać kontakt z firmami ujętymi na liście głównych sojuszników w ramach planowanego aliansu. Przyjmuje się, iż pierwszy kontakt z koalicjantem powinien być zainicjowany osobiście przez jednego z menedżerów. Takie postępowanie może się przyczynić do wykształcenia kontaktów personalnych o charakterze nieformalnym między menedżerami przyszłych firm alianckich, co w rezultacie będzie miało korzystny wpływ na funkcjonowanie porozumienia. W przypadku małych firm zaleca się nawiązywanie kontaktu bezpośrednio z prowadzącym przedsiębiorstwo. Jeżeli zaś chodzi o duże instytucje, to należy zwrócić się do menedżera odpowiedzialnego za rozwój firmy, aliansie strategiczne lub opracowywanie nowych produktów<sup>16</sup>.

Przed pierwszym spotkaniem z przyszłym aliantem należy dostarczyć tej firmie zbiór niezbędnych informacji o naszym przedsiębiorstwie, przy czym udostępniane wiadomości powinny być dostosowane do obranej formy współpracy. W przypadku projektowanej współpracy w zakresie marketingu właściwy pakiet informacji udostępnianych potencjalnemu partnerowi powinien zawierać np. broszurę firmy, sprawozdanie z działalności przedsiębiorstwa, informację o produktach oraz broszurę reklamową. W pierwszym spotkaniu z przyszłym koalicjantem powinni brać udział tylko ci menedżerowie, których obecność jest konieczna dla dalszego rozwoju przygotowań aliansu, a jego głównym celem powinno być przekonanie partnera, iż planowany alians strategiczny jest w równym stopniu korzystny dla obojga aliantów. Dlatego też podczas takiego spotkania należy przede wszystkim zwrócić uwagę partnera na korzyści, jakie może on osiągnąć przez zaangażowanie się w proponowany alians<sup>17</sup>.

Rezultatem pierwszego kontaktu z przyszłym koalicjantem powinna być weryfikacja już posiadanych informacji oraz zebranie możliwie jak największej ilości danych dotyczących aktualnej sytuacji jego przedsiębiorstwa, tzn. sytuacji finansowej, pozycji na rynku, rozwoju produktów, a także uczestnictwa w *joint-ventures*, umowach licencyjnych czy aliansach strategicznych. Niezwykle ważne jest, aby podczas takiego spotkania poznać osobę lub zespół, którzy w przedsiębiorstwie partnera popierają alians i są odpowiedzialni za jego przeprowadzenie, gdyż już w tej fazie można pracować nad zbudowaniem wzajemnego zaufania. Na tym etapie także należy już rozwią-

<sup>16</sup> L. Segil, *op. cit.*, s. 151.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 151–153.

zywać powstałe nieporozumienia i różnice zdań, gdyż przez szybką reakcję można zapobiec przyszłym konfliktom oraz zapoznać się ze sposobem podejmowania decyzji przez potencjalnego partnera<sup>18</sup>.

Kolejna faza przygotowania aliansu obejmuje wewnętrzne głosowanie w przedsiębiorstwie dotyczące projektu aliansu oraz opracowanie planu wykonawczego tworzonego porozumienia. Istota tego kroku polega na uzyskaniu poparcia wewnątrz przedsiębiorstwa tworzenia aliansu. Dlatego też należy zebrać jak najwięcej opinii kierowników dotyczących zasadności formowania aliansu. Przede wszystkim trzeba poznać zapatrywania na ten temat głównych decydentów w przedsiębiorstwie i w miarę możliwości przekonać ich do projektu aliansu. W ten sposób stworzyć w przedsiębiorstwie niejako lobby rzeczników utworzenia aliansu celem uniknięcia problemów związanych z zatwierdzeniem owego projektu.

Następną czynnością fazy piątej jest opracowanie planu wykonawczego, który jest pomocny przy realizacji projektu współpracy. Zaleca się, aby w tworzenie tego planu zaangażowani byli menedżerowie, którzy będą później odpowiedzialni za funkcjonowanie aliansu. Istnieją dwie sprawdzone metody opracowywania planu wykonawczego. Pierwszą z nich jest awansowanie członków zespołu przygotowującego alians na stanowiska menedżerów ds. aliansu. Druga metoda polega zaś na mianowaniu menedżerów ds. aliansu spoza zespołu i w tej fazie jest im przekazywana cała wiedza dotycząca tworzonego aliansu<sup>19</sup>.

Szósta faza rozpatrywanego, pierwszego etapu polega na eliminacji ewentualnych oporów partnera przed wejściem w alians z naszym przedsiębiorstwem. Czasami może zdarzyć się tak, że w trakcie przygotowywania aliansu zainteresowanie partnera tą formą współpracy słabnie. Powodów może być wiele, jednak najczęściej wymienia się zmiany na rynku, trudności wewnątrz przedsiębiorstwa czy chęć potencjalnego sojusznika do wycofania się z projektu. Wtedy jest właściwy moment, by spróbować wykorzystać szybkie rozwiązanie, którym może być stworzenie projektu pilotażowego. Taki projekt to ograniczone w czasie przedsięwzięcie, mające na celu sprawdzenie perspektyw powodzenia aliansu jako długofalowej współpracy. Może on polegać na przeprowadzeniu jednorazowej transakcji czy cyklu transakcji dotyczących jednego produktu lub określonego segmentu rynku itp. Przy wdrażaniu takiego rozwiązania należy jednak pamiętać, aby przed rozpoczęciem tego projektu dokładnie określić, jakie są jego cele, i co rozumiemy pod pojęciem powodzenia czy sukcesu tego

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 154.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 155.



przedsięwzięcia. Zaleca się także, by dokładnie przeanalizować, czy podczas wykonywania projektu pilotażowego nie zachodzi niekontrolowany transfer *know-how* pomiędzy partnerami. W rezultacie, jeżeli takie przedsięwzięcie spełni pokładane w nim oczekiwania, istnieje szansa przyspieszenia opracowania umowy aliansu<sup>20</sup>.

W kolejnej fazie tworzenia aliansu następuje końcowa weryfikacja wszystkich informacji zgromadzonych na temat potencjalnego koalicjanta oraz podjęcie decyzji co do wyboru właściwego partnera opracowywanego aliansu. W tym stadium zaawansowania przygotowań należy wszystkie zebrane dotychczas informacje poddać gruntownej i całościowej ocenie. Ta procedura wynika z tego, iż między fazą nawiązania pierwszych kontaktów z potencjalnymi aliantami a fazą negocjacji umowy partnerskiej istnieją duże różnice w czasie. W związku z tym mogła zmienić się pozycja firmy alianckiej w branży czy na rynku. Mogły nastąpić również zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem lub pojawić się różnice w profilach firm, osobowościach menedżerów i znaczeniu projektu współpracy, a to z kolei może podwyższyć ryzyko i ograniczyć szanse powodzenia aliansu.

W tej fazie zaleca się także wykonanie ostatecznych porównań stopnia dopasowania kulturowego obydwu przedsiębiorstw oraz analizy charakterów i stylów zarządzania stosowanych przez menedżerów przyszłych przedsiębiorstw partnerskich. Jest to wykonalne dopiero na tym etapie przygotowań aliansu ze względu na możliwość obcowania z przedstawicielami firmy alianckiej. Przedmiotem badań powinno być także stadium cyklu życia przedsiębiorstwa partnerskiego, bowiem doświadczenia wskazują, że największe szanse powodzenia mają aliansy zawarte pomiędzy firmami znajdującymi się w bliskich względem siebie stadiach życia, co wynika ze zbieżności celów i lepszego stopnia porozumienia między przedsiębiorstwami<sup>21</sup>.

Przed podjęciem wiążącej decyzji o wyborze partnera aliansu trzeba rozważyć wszelkie możliwe problemy, także te związane z zatwierdzeniem aliansu przez wszystkich decydentów oraz te wynikające z odmienności przedsiębiorstw. Należy je rozwiązać przed podpisaniem porozumienia. W razie niemożności ich rozwiązania nie należy wchodzić w alians z tymże partnerem. Tę fazę etapu przygotowań powinien kończyć wybór koalicjanta i właściwej formy aliansu.

Niezwykle istotna dla właściwej realizacji etapu przygotowania aliansu jest ósma faza – negocjowanie umowy partnerskiej. Odpowiednie prze-

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 156–157.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 158–160.

prowadzenie tej fazy stanowi podstawę sukcesu przyszłego sojuszu, gdyż to w tym momencie ustala się wspólną strategię partnerów bądź dominację jednego z nich, co z kolei staje się początkiem przyjaznej współpracy lub może stanowić podłoże przyszłych konfliktów. Jak podkreślają H. Chwistecka-Dudek i W. Sroka celem negocjacji jest nie tylko zawarcie umowy aliansu, ale przede wszystkim odkrycie różnic między partnerami i znalezienie konsensusu działania mimo tych różnic, a przez to zdefiniowanie stopnia dopasowania partnerów i znalezienie cech wspólnych<sup>22</sup>. R. P. Lynch przedstawia przebieg negocjowania aliansu jako proces szukania porozumienia między dwoma przedsiębiorstwami A i B o zupełnie różnych profilach i wykazuje, że im „węższa” ścieżka dopasowania, tym mniejsze występują różnice między partnerami<sup>23</sup>.

W fazie negocjowania porozumienia aliansu wyróżnić można trzy kroki: ustalanie wspólnej strategii, ustalanie zasad współdziałania i negocjowanie planu realizacyjnego aliansu. Podczas tych rokowań obowiązują wszystkie zasady negocjacji z uwzględnieniem różnic kulturowych, przy czym trzeba stosować się do następujących reguł:

- w negocjowaniu aliansu najważniejsze jest tworzenie wspólnego przedsięwzięcia,
- rokowania powinny mieć charakter zespołowy i pozwolić na bliższe poznanie się przyszłych koalicjantów,
- pośpiech nie jest miarą sukcesu,
- należy unikać negocjacji za pośrednictwem telefonu lub poczty elektronicznej,
- korzystne jest przedłużanie fazy nieformalnej współpracy i danie partnerowi szansy wycofania się z aliansu przed jego ostatecznym sformalizowaniem,
- nie należy unikać kwestii trudnych i dążyć do odkrycia sprzeczności na etapie negocjacji<sup>24</sup>.

Podstawowym warunkiem sukcesu rokowań jest dobre przygotowanie negocjatorów i powołanie zespołu negocjacyjnego, obejmującego specjalistów z różnych dziedzin. Niezbędna jest w nim obecność przedstawiciela zarządu uprawnionego do podejmowania decyzji. Właściwie przygotowany zespół powinien dysponować listą problemów, które należy rozwiązać w czasie kolejnych tur negocjacji oraz sformułowanymi na piśmie propozycjami ich rozwiązań wraz z uzasadnieniem, co pozwoli na osiągnięcie

<sup>22</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 125.

<sup>23</sup> M. Romanowska, *op. cit.*, s. 146.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 146.

pewnej przewagi już w stadium wstępnych rokowań i zwiększenie prawdopodobieństwa zrealizowania celów<sup>25</sup>.

Negocjacje stają się o wiele trudniejsze w przypadku, gdy potencjalny aliant jest partnerem zagranicznym. Wówczas przed rozpoczęciem tej fazy trzeba dokładnie poznać kulturę kraju pochodzenia przyszłego partnera, profil jego przedsiębiorstwa, osobowości menedżerów i preferowane przez nich style kierowania. Należy pamiętać o wszystkich różnicach wynikających z odmienności kulturowych obydwu przedsiębiorstw. Jedną z nich są kompetencje członków zespołów negocjacyjnych. W niektórych krajach członkowie zespołów negocjacyjnych mogą się czuć onieśmieleni i zakłopotani, gdy przedstawicielem przedsiębiorstwa partnerskiego jest osoba o wysokim stanowisku i kompetencjach, zwłaszcza w przypadku, gdy sami nie mają podobnych uprawnień. W sytuacji odwrotnej, gdy negocjator będzie miał niższą pozycję w swoim przedsiębiorstwie niż jego współpracownik z firmy alianta, może się on czuć urażony i nie podjąć rokowań. Trzeba także brać pod uwagę protokół, który w niektórych państwach ma zasadnicze znaczenie. W społeczeństwie hierarchicznym pomijanie struktur władzy czy przywództwa może w krótkim czasie doprowadzić do zerwania projektu współpracy<sup>26</sup>.

Etap przygotowania aliansu kończy zawarcie umowy partnerskiej, czyli podpisanie dokumentu prawnego. Istnieją sprzeczne koncepcje w zakresie obecności prawników podczas pierwszego etapu. Niektórzy menedżerowie uważają, iż obecność prawnika jest niezbędną od samego początku opracowywania koncepcji aliansu. W związku z tym powinien on uczestniczyć we wszystkich, zarówno formalnych, jak i nieformalnych zebraniach dotyczących przygotowywanego porozumienia. Przez to będzie on zaznajomiony z wszystkimi problemami i przyjętymi rozwiązaniami. Inni menedżerowie uważają, że w pierwszych krokach przygotowywania aliansu obecność prawnika jest niepożądana, gdyż nie sprzyja ona wykształceniu wzajemnego zaufania pomiędzy partnerami. Zgadza się jednak, iż po każdym takim spotkaniu pracownicy powinni być informowani o przyjętych ustaleniach. Z doświadczenia wynika, że obecność adwokata w różnych krokach etapu pierwszego jest uzależniona od stadium cyklu życia przedsiębiorstwa, w którym znajduje się firma, co wynika z dużych kosztów związanych z obecnością prawnika oraz zasad, jakie obowiązują w poszczególnych firmach<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 126.

<sup>26</sup> L. Segil, *op. cit.*, s. 162–169.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 169–170.

Zawarcie umowy aliansu może być poprzedzone następującymi porozumieniami:

- porozumieniem o poufności, w którym obie strony zobowiązują się do traktowania wszystkich zgromadzonych informacji jako poufnych;
- porozumieniem o prawie kontroli, uprawniającym obydwie strony umowy do wzajemnej kontroli pod warunkiem zachowania prawa poufności informacji i produktów;
- listem intencyjnym, w którym obydwie strony precyzują cele wzajemnej współpracy<sup>28</sup>.

Zawarta umowa partnerska powinna być bardzo szczegółowa. Im większy jest stopień jej szczegółowości, tym mniejsze będzie prawdopodobieństwo wystąpienia nieporozumień w przyszłości. Należy zwrócić uwagę, iż dla większości osób nieobecnych podczas przygotowywania aliansu (bankowców, przedstawicieli związków zawodowych, średniej i niższej kadry kierowniczej) podpisana umowa stanie się wykładnią ich dalszego działania. Dlatego też każda umowa aliansu, oprócz kwestii specyficznych tylko dla jej przypadku, powinna regulować następujące kwestie:

- ustalenie struktury i formy aliansu,
- określenie rodzaju wkładów do sojuszu i sposób ich wyceny (dotyczy to zwłaszcza wkładów niematerialnych: technologii, *know-how*, patentów),
- prawa stron umowy,
- proces zarządzania sojuszem,
- sposób finansowania przedsięwzięcia,
- system transferu zysków,
- powołanie zespołu zadaniowego,
- procedura rozstrzygania sporów,
- ustalenie możliwości zawarcia aliansu ze stroną trzecią,
- zakończenie działalności sojuszu<sup>29</sup>.

Kolejny etap w proponowanej metodyce to doskonalenie funkcjonowania aliansu i jego modyfikacje. Podstawą tworzenia porozumienia jest partnerstwo, wspólna realizacja określonych zadań i autonomia aliantów.

W trakcie funkcjonowania przedsiębiorstw w aliansie mogą się radykalnie zmienić warunki otoczenia i celem doskonalenia aliansu może być nowy podział zadań. Zdarzyć się może, że do współpracy pragnie przystąpić kolejne przedsiębiorstwo, stąd potrzeba przeorganizowania aliansu.

Metodykę zamyka etap wycofania się z aliansu, czyli jego likwidacja. Mogą tu wystąpić następujące warianty:

- zakończenie współpracy w terminie uzgodnionym podczas tworzenia lub modyfikacji aliansu,

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 170–171.

<sup>29</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 127.

- zakończenie współpracy w jednym obszarze i podjęcie jej w innym,
- przyjazna separacja po wypełnieniu celów wejścia w porozumienie i ze względu na nabyte doświadczenia niepodejmowanie dalszej współpracy z określonymi aliantami,

- nagłe i wrogie rozstanie.

Obserwacje funkcjonowania aliansów strategicznych, zwłaszcza między przedsiębiorstwami z różnych krajów, dowodzą, że na 10 aż 7 szybko się kończy, bowiem alianci nie spełniają oczekiwań partnerów. Jako podstawowe przyczyny niepowodzeń współpracy między aliantami wymienić można:

- niedopasowanie partnerów, czyli przede wszystkim niezgodność kultur organizacyjnych,

- wzajemne ograniczenia w dostępie do informacji wynikające z nieufności lub trudności komunikacyjnych,

- spory o podział zysków,

- obawy przed utratą niezależności,

- zmiany warunków działania (m.in. makroekonomicznych, politycznych, prawnych)<sup>30</sup>.

Dlatego też tak wielkie znaczenie dla powodzenia sojuszu ma etap przygotowawczy aliansu i z tego też powodu jemu poświęcono tak dużo uwagi w niniejszym opracowaniu.

## Bibliografia

Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Kraków 2000.

Harvey M. G., Lusch R. P., *A Systematic Assessment of Potential International Strategic Alliance Partners*, „International Business Review” 1995, vol. 4, no. 2.

Hung C. L., *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review” 1992, vol. 32.

Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa 1999.

Lewis J., *Strategische Allianzen*, Campus Verlag, Frankfurt–New York 1991.

Lynch R. P., *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, New York 1993.

Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.

L. Segil, *Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen*, St Allen–Zurich 1998.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995.

<sup>30</sup> A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, Warszawa 1999, s. 129.

## Summary

Globalization has led to the enormous competition. The strategic alliances have occurred as the result of this apparition. The general motives of creating this type of cooperation were: economies of scale, joint product's research and development, gaining the better results in the area of rivalry with competitors. The purpose of the article is the presentation of the strategy alliances management's methodology with the special attention to the phrase of alliance formation, because this stage has the biggest influence on the success of the coalition.

ANNA PIETRUSZKA-ORTYL

## Alians strategiczny w teorii zarządzania

(*Strategic alliance in management theory*)

Słowa kluczowe: alians strategiczny, teoria kosztów transakcyjnych

*Keywords: strategic alliance, transaction costs theory*

### Wprowadzenie

Strategia aliansu stała się obecnie jedną z najczęściej wykorzystywanych przez organizacje opcji rozwojowych przedsiębiorstwa. Stanowi to konsekwencję licznych zmian czynników determinujących zewnętrzne uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej we współczesnym biznesie, a mających swe podłoże w makrootoczeniu i otoczeniu sektorowym firmy. W istocie nadrzędne znaczenie przypisuje się czterem dominującym zjawiskom w postaci:

- globalizacji rynków,
- kreowania niepowtarzalnych zdolności, różnicujących przedsiębiorstwa w równym stopniu zaawansowane technologicznie,
- unikatowości kluczowych zasobów,
- wzrostu konkurencji<sup>1</sup>.

W obliczu tak ukształtowanych warunków aktywności na rynku organizacje zmuszone są do podjęcia decyzji dotyczącej wyboru konkretnej alternatywy strategicznej. Ogólnie, wszystkie opcje rozwojowe przedsiębiorstwa można zaliczyć do jednej z czterech podstawowych kategorii: strategii wzrostu, strategii stabilności, strategii obronnych i strategii mieszanych<sup>2</sup>. Wśród strategii wzrostu wyróżnia się z kolei: strategię koncentracji, integracji wertykal-

---

<sup>1</sup> J. R. Harbison, P. Pekar Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, San Francisco 1998, s. 11.

<sup>2</sup> L. W. Rue, P. G. Holland, *Strategic Management: Concepts and Experiences*, London 1986, s. 120.

nej (pionowej) oraz strategię dywersyfikacji<sup>3</sup>. Te alternatywy strategiczne mogą być realizowane w dwóch płaszczyznach – bądź przez rozwój wewnętrzny drogą wykorzystywania własnych zasobów i umiejętności przedsiębiorstwa, bądź też przez rozwój zewnętrzny, czyli w wyniku nabycia innej firmy, fuzji czy też przedsięwzięcia partnerskiego z innym przedsiębiorstwem<sup>4</sup>. Dlatego też alianse strategiczne stają się często obieraną przez organizacje drogą przetrwania i rozwoju. Tendencję tę podkreśla R. P. Lynch, stwierdzając, że „Obecnie alianse strategiczne przestały być strategią «luksusu» w biznesie międzynarodowym, a stały się obowiązkiem i koniecznością, aby móc w nim konkurować. Żadna organizacja współcześnie nie jest bowiem samowystarczalna”<sup>5</sup>. Ten rodzaj współpracy zawiązany z dostawcami prowadzi do zbudowania silnej przewagi konkurencyjnej i owocuje możliwościami szybkiego oferowania klientom szerokiego zakresu wyrobów. Kooperacja w zakresie opracowywania nowych technologii przekłada się zaś na dynamiczny rozwój, tworząc naturalną barierę, utrudniającą wejście do sektora nowym przedsiębiorstwom. Stąd alianse strategiczne umożliwiają całkowitą zmianę reguł funkcjonowania sektora, w którym działają zaangażowane w porozumienie firmy. Dzięki takiej kooperacji branża nabiera bardziej dynamicznego i elastycznego (wirtualnego) charakteru<sup>6</sup>. W rezultacie alianse predestynują konkretne firmy do szybkiej zmiany pozycji w sektorze, reorganizują mechanizmy kontroli kreowania wyróżniających umiejętności oraz wpływają na strukturę i dynamikę konkurencji<sup>7</sup>.

## 1. Podstawowe opcje w definiowaniu pojęcia alians strategiczny

Analiza literatury przedmiotu oraz przegląd praktycznych rozwiązań w zakresie funkcjonowania aliansów strategicznych dowodzą, iż tego typu porozumienia mogą występować w wielu formach, z dowolną liczbą partnerów i mogą trwać tak długo, jak długo spełnione są warunki dotyczące<sup>8</sup>:

- celów strategicznych,
- obustronnych, proporcjonalnych do wkładu partnerów korzyści z uczestnictwa w aliansie,

<sup>3</sup> R. Drewniak, *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8, s. 21–22.

<sup>4</sup> H. Chwistecka-Dudek, *Strategia dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Katowice 1993, s. 52.

<sup>5</sup> R. P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, New York 1993, s. 6.

<sup>6</sup> H. W. Chesbrough, D. J. Teece, *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, w: *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Boston 2002, s. 152–153.

<sup>7</sup> B. Gomes-Casseres, *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Cambridge 1996, s. 176–177.

<sup>8</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Kraków 2000, s. 21.



• osiąganych korzyści, które powinny przewyższać korzyści możliwe do uzyskania w wyniku innych działań strategicznych przedsiębiorstwa.

Dlatego istnieją wyraźne rozbieżności w definiowaniu tego pojęcia. Alians bowiem – od francuskiego terminu *alliance* – oznacza przymierze, sojusz, koalicję<sup>9</sup>, a przez badaczy problematyki określany jest synonimami: kooperacja, koalicja, relacja, kolaboracja, wzajemne porozumienie, partnerstwo, sojusz, związek, umowa, partycypacja<sup>10</sup>. Studia bibliografii pozwalają jednak wyróżnić dwa dominujące w teorii stanowiska, mianowicie szerokie oraz wąskie podejście do definiowania aliansów strategicznych.

Zgodnie z szerokim rozumieniem alianse strategiczne mogą być zawierane zarówno z dostawcami i odbiorcami, jak też z obecnymi lub potencjalnymi konkurentami. W związku z tym mogą mieć charakter zarówno horyzontalny, jak i wertykalny<sup>11</sup>. Podejście to implikuje szeroki wachlarz porozumień pomiędzy partnerami, począwszy od umów typu dostawca–odbiorca, aż do pełnej fuzji, przy czym przedsięwzięcia kooperacyjne obejmują działania spółek w postaci *joint ventures*, wymianę licencji, obustronną dystrybucję i umowy promocyjne, wymianę technologii, umowy o wymianie informacji, wspólne programy badawczo-rozwojowe czy wspólny serwis.

Zwolennicy szerokiego stanowiska (por. tabela 1) alians strategiczny postrzegają w kategoriach długoterminowej umowy kooperacyjnej pomiędzy co najmniej dwoma przedsiębiorstwami w celu połączenia, wymiany i/lub integracji specyficznych zasobów partnerów dla osiągnięcia założonego celu<sup>12</sup>.

Entuzjastą takiego podejścia do interpretowania terminu alians strategiczny jest również M. E. Porter<sup>13</sup>, który postuluje, iż tego rodzaju porozumienia mogą budować zarówno przedsiębiorstwa konkurujące, jak i partnerzy o zasobach komplementarnych. Odwołując się do teorii łańcucha wartości, wyróżnia:

- tworzenie aliansów konkurencyjnych, czyli łączenie takich samych zasobów przedsiębiorstw konkurujących ze sobą,
- powoływanie aliansów komplementarnych, czyli łączenie wzajemnie uzupełniających zasobów przedsiębiorstw.

Podobnie problematykę ujmują M. Yoshino i U. S. Rangan, charakteryzując alians jako współpracę co najmniej dwóch partnerów posiadających zbieżne

<sup>9</sup> W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, Warszawa 2000, s. 29.

<sup>10</sup> F. A. Kuglin, J. Hook, *Building, Leading and Managing Strategic Alliances. How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, New York 2002, s. 3.

<sup>11</sup> R. Gulati, *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 19/4, s. 293.

<sup>12</sup> C. L. Hung, *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review” 1992, nr 32/4, s. 346.

<sup>13</sup> M. E. Porter, M. B. Fuller, *Coalitions and Global Strategy*, w: *Competition in Global Industries*, M. E. Porter (ed.), Boston 1986; cyt. za: M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 18.

Tab. 1. Przegląd definicji aliansu strategicznego w świetle szerokiego podejścia interpretowania terminu

<b>E. A. Murray i J. F. Mahon (1993)</b>
Alians to koalicja dwóch lub więcej organizacji zawarta dla osiągnięcia celu strategicznego (zarówno ekonomicznego, jak i politycznego) obustronnie korzystnego dla partnerów.
<b>K. Rumer (1994)</b>
Porozumienie zorientowane na realizację długookresowego celu, które służy zabezpieczeniu przyszłości uczestniczącym w aliansie przedsiębiorstwom.
<b>B. Gomes-Casseres (1996)</b>
Każda struktura organizacyjna obejmująca wzajemny kontrakt pomiędzy odrębnymi firmami, w której każdy partner ma nad nią ograniczoną kontrolę. Mimo iż przedsiębiorstwa macierzyste pozostają niezależnymi organizmami, nie ma to automatycznego przełożenia na wspólnotę wszystkich interesów i działań. Ponieważ układ napotyka na różne, nieprzewidywalne zdarzenia, partnerzy są zmuszeni do podejmowania decyzji wspólnie.
<b>L. Segil (1998)</b>
Związek o charakterze strategicznym lub taktycznym zawarty w celu uzyskania obopólnych korzyści przez dwóch lub więcej partnerów.
<b>S. Sudarsanam (1998)</b>
Umowa lub porozumienie, zgodnie z którym dwie lub więcej firm współpracuje w celu osiągnięcia pewnych celów handlowych.
<b>S. Parise, L. Sasson (2002)</b>
Związki kooperacyjne między co najmniej dwoma niezależnymi organizacjami, zawiązane dla realizowania obopólnych korzyści, których cezurą czasową istnienia jest ekonomiczność działania.
<b>P. Kale, J. H. Dyer, H. Singh (2002)</b>
Każde niezależnie powołane połączenie firm, zasadzające się na wymianie, dzieleniu się zasobami i współrozwoju. Obejmuje <i>joint-ventures</i> , umowy o BiR, o produkcji, marketingu, dystrybucji czy wymianę technologii
<b>W. W. McCutchen Jr., P. M. Swamidass, B-S. Teng (2004)</b>
Alianse strategiczne są formą współpracy między przedsiębiorstwami, której celem jest realizacja celów strategicznych firm macierzystych zaangażowanych w przedsięwzięcie

Źródło: opracowanie własne.

strategie i wnoszących do porozumienia technologię, produkt itp., których celem jest osiągnięcie obopólnych korzyści przy jednoczesnym zachowaniu niezależności organizacyjnej każdego z partnerów i możliwości kontroli funkcjonowania kooperacji<sup>14</sup>.

Najbardziej konsekwentnie do określenia alians strategiczny odnosi się A. Sulejewicz, który nie tylko podaje wyczerpującą definicję zjawiska, ale także synonimy rozważanego pojęcia. W propozycji tego autora alians strategiczny = partnerstwo strategiczne = strategia partnerska = koalicja definiowany jest następująco: „alians strategiczny jest formą realizacji międzyorganizacyjnych strategii co najmniej dwóch partnerów, którzy zachowują wspólnie uzgodnioną autonomię i pozostają jednostkami niezależnymi w zakresie działań nie wchodzących w obszar porozumienia. Realizacja strategii kooperacyjnych oznacza osiąganie strategicznie ważnych celów konkurencyjnych i wzajemnie korzystne działania, poprzez wykorzystanie zasobów i struktur zarządczych we wspólnym interesie. Wielkość korzyści i ich podział pozostaje w relacji do wkładu partnerów i decyduje o stabilności układu”<sup>15</sup>.

W aspekcie współczesnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw zgodnie z wymogami gospodarki opartej na wiedzy alians strategiczny w szerokim znaczeniu postrzega T. Lendrum<sup>16</sup>, określając tę formę współpracy w perspektywie długofalowego (co najmniej 5 lat) rozwoju strategicznej kooperacji, opartej na wzajemnym zaufaniu, zmierzającej do wykreowania trwałej przewagi konkurencyjnej wynikającej z posiadania przez partnerów kluczowych zasobów niematerialnych i w istotny sposób zmieniającej reguły funkcjonowania w otoczeniu porozumienia. Tę percepcję aliansu strategicznego uzupełniają J. R. Harbison i P. Pekar Jr., podkreślając istotę współczesnej relacji i w kategoriach aliansu rozumiejąc wszystkie sojusze, począwszy od trwałych związków między wytwórcą a dostawcą, do koalicji zasadzających się na uczeniu się wzajemnych kompetencji partnerów<sup>17</sup>.

Reprezentanci drugiego, wąskiego ujęcia definicji aliansu strategicznego (tabela 2), charakteryzują go jako związek dotyczący ograniczonej liczby przedsiębiorstw będących rzeczywistymi lub potencjalnymi konkurentami<sup>18</sup>. Jednoznacznie wskazują zatem na jego horyzontalną formę.

<sup>14</sup> M. Yoshino, U. S. Rangan, *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston/Massachusetts 1995, s. 4–5.

<sup>15</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 72.

<sup>16</sup> T. Lendrum, *The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, Sydney 2000, s. 7.

<sup>17</sup> J. R. Harbison, P. Pekar Jr., *op. cit.*, s. 15.

<sup>18</sup> R. Zembura, *Alians strategiczny – dyskusja pojęcia w świetle literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1, s. 18.

Tab. 2. Przegląd definicji aliansu strategicznego zgodnych z wąskim stanowiskiem interpretowania terminu

<b>K. R. Harrigan (1988)</b>
<i>Joint ventures</i> i umowy kooperacyjne dające konkurującym partnerom możliwość wspólnej pracy w celu osiągnięcia określonych celów strategicznych.
<b>S. Schwamborn (1994)</b>
Porozumienia między co najmniej dwoma przedsiębiorstwami pozostającymi prawnie i ekonomicznie niezależne, które mają na celu umocnienie własnej pozycji konkurencyjnej przez zewnętrzną strategię.
<b>S. Lubritz (1998)</b>
Forma współpracy przekraczająca granice państw, długookresowa i sformalizowana między przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych krajów, będącymi aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami.
<b>I. Penc-Pietrzak (1998)</b>
Umowy między obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, charakteryzujące się tym, że: zawierane są na zasadach partnerstwa, są długofalowe, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym, występują w nich wspólne potrzeby i prace, a czerpane korzyści są adekwatne do wkładu partnerów; są celowe, przy czym celem wiodącym jest zazwyczaj utrzymanie lub wzmocnienie obecnej pozycji konkurencyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej agitatorami tego podejścia są autorzy francuscy, którzy w tej formie kooperacji ujmują „porozumienia między wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, które postanawiają wspólnie realizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, koordynując kompetencje, sposoby i niezbędne zasady działania, raczej niż:

- realizować ten projekt lub prowadzić tę działalność samodzielnie, ponosząc ryzyko i stawiając czoła konkurencji wyłącznie we własnym zakresie,
- dokonywać fuzji między nimi lub przystępować do cesji bądź kupna działalności”<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> B. Garrette, P. Dussauge, *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa 1996, s. 23; *Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995, s. 240.

Wedle tej konwencji definiowany termin traktuje także M. Romanowska, opisując alians strategiczny jako „współpracę między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami mającą wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”<sup>20</sup>. Tak alians strategiczny rozumie również V. Lutz, określając ten rodzaj sojuszu jako „ogół działań zmierzających do budowy strategicznych przewag i/lub umocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów, czasowo ograniczoną formę współpracy w ramach jednego lub kilku, ale nie wszystkich obszarów działania między minimum dwoma formalnie równorzędnymi i prawie niezależnymi przedsiębiorstwami tej samej branży”<sup>21</sup>.

Wyniki badań prowadzonych przez zajmujących się problematyką alianсів strategicznych w teorii i praktyce potwierdzają wniosek H. Chwisteckiej-Dudek i W. Sroki<sup>22</sup> oraz A. Sulejewicza<sup>23</sup>, iż związki z partnerami nieprowadzącymi bezpośredniej działalności konkurencyjnej (np. dostawcami) mogą mieć również charakter alianсів strategicznych, czyli stanowią argument przemawiający za szerokim podejściem w interpretowaniu rozważanego zjawiska. Ewoluuje tę drogą poglądy reprezentuje również J. Cygler<sup>24</sup>, która w konkluzji prowadzonych analiz skłania się do rozszerzenia pola znaczeniowego aliansu strategicznego i definiuje owe porozumienia jako „długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowanej odrębności organizacyjnej stron układu”<sup>25</sup>.

Dokonany przegląd definicji skłania do potwierdzenia opinii reprezentantów szerokiego stanowiska w charakterystyce związków o formule aliansu strategicznego. W konsekwencji alians strategiczny można postrzegać jako za-

<sup>20</sup> M. Romanowska, *op. cit.*, s. 15.

<sup>21</sup> V. Lutz, *Horizontale strategische Allianzen, Steuer und Wirtschaftsverlag*, Hamburg 1993, s. 20.

<sup>22</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 25.

<sup>23</sup> A. Sulejewicz, *op. cit.*, s. 72.

<sup>24</sup> Pierwotnie autorka ta definiowała alianse strategiczne jako „umowy zawarte pomiędzy obecnymi lub potencjalnymi konkurentami, które to umowy są:

- zawierane na zasadach partnerstwa,
- długofalowe, ale o ograniczonym horyzoncie czasowym,
- celowe, przy czym celem wiodącym jest utrzymanie lub wzmocnienie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa,
- wspólne i proporcjonalne odnośnie do zaangażowanych wkładów, ponoszonego ryzyka i czerpanych korzyści,
- zawarte w trzech zasadniczych formach: umów kooperacyjnych bez zmiany stosunków własnościowych, częściowego wykupu udziałów partnera, nowej formy organizacyjnej w formie joint venture” (J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Warszawa 2002, s. 5).

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 33.

wartą na zasadzie partnerstwa, długoterminową formę realizacji strategii co najmniej dwóch niezależnych przedsiębiorstw, zmierzającą do urzeczywistnienia istotnych celów wszystkich zaangażowanych stron i zasadzającą się na podejmowaniu wzajemnie korzystnych działań przez wykorzystanie ich zasobów materialnych i niematerialnych we wspólnym interesie, w zakresie określonym umową kooperacji.

## 2. Ewolucja poglądów na temat istoty aliansu strategicznego

Wzrost liczby zawieranych aliansów strategicznych zaowocował wzmożonym zainteresowaniem środowiska naukowego. Podjęto liczne rozważania, próbując wyjaśnić genezę tego rodzaju porozumień, ich wewnętrzną strukturę oraz wpływ na gospodarkę (rys. 1).

Pierwsze prace dotyczące aliansów strategicznych odwoływały się do powstałej w latach siedemdziesiątych XX wieku teorii kosztów transakcyjnych, która także obecnie stanowi jedną z fundamentalnych koncepcji charakteryzujących alianse. Zakłada ona bowiem, iż porozumienia i współpraca między różnymi uczestnikami gospodarki jest pochodną racjonalnego dążenia do zmniejszania kosztów działalności. Teoria ta nie wyjaśnia jednak złożonych mechanizmów zawierania aliansów strategicznych i zarządzania nimi. Dlatego też dalsze prace teoretyczne zmierzały do uszczegółowienia tej problematyki i nadania jej interdyscyplinarnej natury. W konsekwencji dotychczasowe studia nad zjawiskiem aliansów kwalifikowane są do dwu nurtów badawczych: ekonomicznego i organizacyjnego<sup>26</sup>.

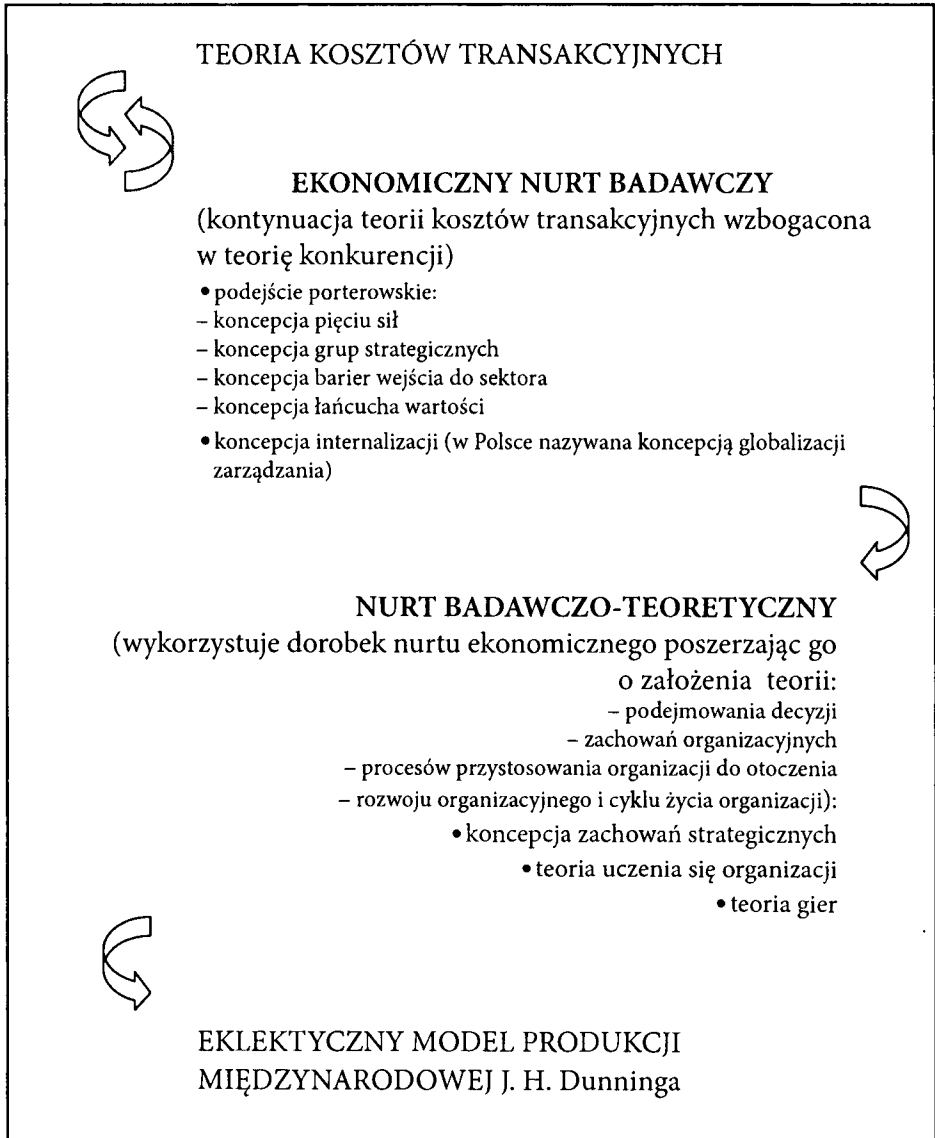
Nurt ekonomiczny, będący kontynuacją i wzbogaceniem dorobku ekonomistów, zwłaszcza teorii kosztów transakcyjnych, polega na rozwinięciu różnych aspektów teorii konkurencji. Sprowadza się on do podjęcia analiz na poziomie przedsiębiorstwa i owocuje opracowaniem narzędzi do badań empirycznych. Stąd tę kategorię reprezentuje M. E. Porter, którego koncepcje (pięciu sił, grup strategicznych, barier wejścia, łańcucha wartości) umożliwiają operacjonalizację modelu konkurencji oraz koncepcję internacjonalizacji przedsiębiorstw.

Nurt badawczo-teoretyczny opiera się na podejściu specyficznym dla nauk organizacji i zarządzania. Wykorzystując więc teorię konkurencji i podejście porterowskie, wzbogaca swoje propozycje o dorobek teorii podejmowania decyzji, zachowań organizacyjnych, procesów przystosowania organizacji do otoczenia czy koncepcji rozwoju organizacyjnego i cyklu życia organizacji. Podejście to umożliwia zatem analizowanie nie tylko ekonomicznych aspektów zarządzania aliansami, ale wprowadza do badań kontekst polityczny, społeczny, a także wymiar jednostki i jej celów osobistych<sup>27</sup>. Stąd w ramach nurtu

<sup>26</sup> M. Romanowska, *op. cit.*, s. 16.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 18.

reprezentowane są: teoria zachowań strategicznych przedsiębiorstwa, koncepcja uczenia się organizacji oraz teoria gier jako specyficzna forma teorii podejmowania decyzji oparta na modelowaniu matematycznym określonych sytuacji, procesów i zjawisk.



Rys. 1. Rozwój koncepcji wyjaśniających genezę aliansów strategicznych, ich wewnętrzną strukturę oraz wpływ na gospodarkę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Cygler, *op. cit.*, s. 38–65; M. Romanowska, *op. cit.*, s. 15–19.

Dopełnieniem prac badawczych rozstrzygających przesłanki tworzenia aliansów strategicznych jest eklektyczny model produkcji międzynarodowej J. H. Dunninga, poświęcony zagadnieniom ponadnarodowej działalności gospodarczej, której częstą formą są alianse. Koncepcja ta jest umiejscowiona na styku makroekonomicznej teorii handlu międzynarodowego i mikroekonomicznej teorii przedsiębiorstwa. Jest aktualna, pojemna i elastyczna, a wypracowane narzędzia analizy są szeroko stosowane<sup>28</sup>.

### 3. Alianse strategiczne w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych

Jedną z pierwszych skrupulatnie zaprezentowanych i szczegółowo rozważonych prób naukowego uzasadnienia fenomenu tworzenia koncepcji aliansów strategicznych stała się teoria kosztów transakcyjnych. Wzmoczoną dyskusję nad jej istotą, czyli kosztami transakcyjnymi, podjęto w latach siedemdziesiątych XX wieku, a jej uczestnikami byli O. E. Williamson, D. Teece i M. C. Casson. Podejście to traktuje firmę jako strukturę zarządzania, która może przybrać jedną z form pomiędzy dwoma ekstremami – transakcją rynkową a strukturą hierarchiczną, argumentując jednocześnie, iż transakcja jest podstawową jednostką analizy. Dlatego też teoria kosztów transakcyjnych przyjmuje orientację kontraktową i zakłada, że każdy problem można sformułować jako problem kontraktowy i że może on być z pożytkiem badany w kategoriach oszczędzania kosztów transakcyjnych, co dotyczy każdego stosunku wymiany. Zgodnie z tą koncepcją, u podstaw porównawczych badań problemów organizacji gospodarczych leży następująca wytyczna: „oszczędność kosztów transakcyjnych osiąga się przez powiązanie transakcji (różniących się atrybutami) z strukturami zarządzania (które różnią się zdolnościami adaptacyjnymi i związanymi z tym kosztami) w zróżnicowany sposób”<sup>29</sup>.

Wedle rozważanego ujęcia, koszty transakcyjne są kosztami funkcjonowania systemu gospodarczego<sup>30</sup> i dzieli się je na dwie kategorie: 1) koszty transakcyjne *ex ante* (koszty negocjacji projektów, szkiców, gwarancji umowy) i 2) koszty transakcyjne *ex post* (koszty adaptacyjne, koszty tworzenia i utrzymania struktury zarządzania, obowiązkowe koszty zobowiązań gwarancyjnych). Koszty *ex ante* i *ex post* kontraktu są współzależne i trzeba się do nich odnosić jednocześnie, a nie kolejno<sup>31</sup>. Ponadto koszty transakcyjne obejmują każdy z etapów transakcji, więc mogą przybrać formę: kosztów poszukiwania (jako

<sup>28</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Warszawa 2002, s. 60.

<sup>29</sup> O. E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Warszawa 1998, s. 31–32.

<sup>30</sup> K. J. Arrow, *Essays in the Theory of Risk-Bearing*, Chicago 1969, s. 48.

<sup>31</sup> O. E. Williamson, *op. cit.*, s. 35.



kosztów gromadzenia informacji pozwalających na identyfikację i ocenę potencjalnych partnerów transakcji), kosztów kontraktowania (czyli takich kosztów, które odnoszą się do negocjowania i sporządzania umowy), kosztów monitorowania (związanych z kosztami kontrolowania czy wszystkie strony należycie i w pełni wywiązują się z przyjętych w umowie zobowiązań) oraz kosztów egzekwowania (pojawiających się w sytuacji, gdy ustalenia umowy nie są przez partnerów przestrzegane)<sup>32</sup>.

Płaszczyznę rozważań ekonomii kosztów transakcyjnych stanowi przesłanka, iż czynnik ludzki charakteryzuje się ograniczoną racjonalnością<sup>33</sup> i jest podatny na oportunizm<sup>34</sup>. Oznacza to, że uczestnicy gry gospodarczej z intencji są racjonalni, ale doświadczenie ogranicza w formułowaniu i rozwiązywaniu kompleksowych problemów oraz w przepływie informacji<sup>35</sup>. Oportunizm z kolei jest rozumiany jako przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu<sup>36</sup>.

Tab. 3. Główne założenia teorii kosztów transakcyjnych w ujęciu O. E. Williamson

- Metafora firmy jako struktury zarządzania.
- Orientacja kontraktowa – każdy problem może przybrać formę kontraktu.
- Transakcja jest podstawową jednostką analizy.
- Głównym celem i skutkiem ekonomicznych instytucji kapitalizmu jest oszczędzanie na kosztach transakcyjnych.
- Czynnik ludzki charakteryzuje się ograniczoną racjonalnością i jest podatny na oportunizm.
- Podstawowymi wymiarami, w odniesieniu do których transakcje różnią się między sobą, to: specyficzność aktywów, ciągłość transakcji, ograniczenia informacyjne, niedoskonałość pomiarów, koszty biurokratyczne.
- Głównym celem ekonomiki kosztów transakcyjnych jest ograniczanie transakcji w taki sposób, aby oszczędzać na ograniczonej racjonalności i jednocześnie ochraniać je przed niebezpieczeństwem oportunizmu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Cygler, *op. cit.*, s. 20; O. E. Williamson, *op. cit.*, s. 30–32.

<sup>32</sup> J. H. Dyer, *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 18/7, s. 536.

<sup>33</sup> Teoria kosztów transakcyjnych adoptuje koncepcję H. A. Simona, który wyodrębnił trzy poziomy racjonalności. Silna forma charakteryzuje się dążeniem do maksymalizacji. Ograniczona racjonalność jest formą półsilną, a słabą formą jest racjonalność organiczna (O. E. Williamson, *op. cit.*, s. 57).

<sup>34</sup> *Ibidem*, s. 43.

<sup>35</sup> H. A. Simon, *Administrative Behavior*, New York 1961, s. XXIV.

<sup>36</sup> O. E. Williamson, *op. cit.*, s. 60.

W warunkach ograniczonej racjonalności i oportunistycznego interesu wielkość kosztów transakcyjnych jest determinowana przez:

- specyficzność aktywów,
- ciągłość transakcji,
- ograniczenia informacyjne,
- niedoskonałość pomiarów,
- koszty biurokratyczne<sup>37</sup>.

O. E. Williamson wyróżnia cztery typy specyficzności aktywów: specyficzność położenia (specyfika lokalizacji), specyficzność fizyczna (specyfika ze względu na własności fizyczne), specyficzność aktywów ludzkich (specyfika ze względu na posiadaną kadrę pracowniczą) oraz specyficzność przeznaczenia aktywów (celową specyfikę aktywów)<sup>38</sup>.

Specyficzność położenia polega na tym, że aktywa są zlokalizowane blisko siebie celem ograniczania wydatków transportowych. Dlatego też ze względu na niemobilność tych aktywów skutki zmian lokalizacji działań są ogromne i podwyższają koszty transakcyjne kontraktu opartego na tego typu aktywach. Specyficzność fizyczna polega z kolei na tym, że aktywa są mobilne, lecz wysoko wyspecjalizowane, a specyficzność aktywów ludzkich odnosi się do charakterystycznych kompetencji kadry pracowniczej. Ten typ specyficzności aktywów może skutkować podwyższonymi kosztami transakcyjnymi w sytuacji, gdy kontrakt wymaga przenoszenia konkretnych pracowników lub nawet całych zespołów eksperckich. Specyficzność przeznaczenia aktywów sprowadza się natomiast do inwestycji odosobnionych w aktywach ogólnych ze względu na konkretnego nabywcę (np. rozwój mocy produkcyjnych). Stąd O. E. Williamson dowodzi, iż koszty transakcyjne mogą stanowić efekt każdego z tych typów specyficzności aktywów, gdyż aktywa te nie mogą być przenoszone bez znacznego spadku ich produktywności<sup>39</sup>. Dodatkowy argument stanowią współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw, w których niepewność i złożoność przejmują dominującą rolę i oczekiwane oraz przypadkowe koszty transakcyjne rosną do wielkości uniemożliwiających realizację kontraktu. Rodzi to konieczność zawierania kontraktów niepełnych, skutkujących permanentnymi renegecjami umowy i dalszym wzrostem kosztów transakcyjnych<sup>40</sup>.

Ciągłość transakcji ma szczególnie wpływ na wielkość kosztów transakcyjnych zwłaszcza w przypadku umów rynkowych. Ten czynnik bowiem jest ściśle powiązany z zachowaniami oportunistycznymi, charakterystycznymi dla transakcji jednorazowych i krótkoterminowych. Dlatego też wraz ze wzrostem ilości podobnego typu transakcji rynkowych oraz korzyści wynikających

<sup>37</sup> J. Cygler, *op. cit.*, s. 38.

<sup>38</sup> O. E. Williamson, *op. cit.*, s. 68.

<sup>39</sup> J. Cygler, *op. cit.*, s. 19.

<sup>40</sup> *Ibidem*, s. 39–40.

z ekonomii skali tym większe są bariery dla działań oportunistycznych, a więc maleją koszty transakcyjne takich kontraktów. Dodatkowo, im częściej dochodzi do transakcji, tym bardziej wydłuża się ich horyzont czasowy oraz zwiększa się skłonność do ściślejszej współpracy wszystkich stron<sup>41</sup>.

Często zdarza się tak, iż transakcje mogą nie być zawierane ze względu na asymetrię oraz złożoność informacji, która w połączeniu z warunkami ograniczonej racjonalności oraz niepewnością kupującego prowadzi do tzw. paradoksu wiedzy wywołanego problemem nierozpoznania. W rezultacie mamy do czynienia z niepełnością zawieranych umów i podwyższaniem kosztów transakcyjnych<sup>42</sup>.

Niedoskonałości pomiarów generują także koszty transakcyjne, zarówno w przypadku umów o charakterze rynkowym, jak i hierarchicznym. Trudności pomiaru są przecież przyczyną wysokich kosztów transakcyjnych informacji i monitoringu, ponoszonych celem wykrycia zachowań oportunistycznych partnera. Przejawia się to najbardziej w sytuacjach, gdy zadania nie są klarowne, strony nie wykazują większego zainteresowania współpracą i wzajemnie uchylają się od obowiązków<sup>43</sup>.

Koszty biurokratyczne cechują struktury hierarchiczne, ponieważ przy takiej formie organizacyjnej powstają koszty agencyjne, wynikające z oddzielenia stosunku własności od kontroli, a to zwiększa determinację agentów do realizacji celów osobistych (przez uchylanie się i zachowania oportunistyczne). Ponadto takie struktury rodzą konieczność ponoszenia wyższych kosztów kontroli i koordynacji działań<sup>44</sup>.

Wysokie koszty transakcyjne umów rynkowych, determinowane zazwyczaj specyficznością aktywów, nieciągłością transakcji, ograniczeniami informacyjnymi i niedoskonałością pomiarów, oraz wysokie koszty transakcyjne struktur hierarchicznych, pozostające pod wpływem kosztów biurokratycznych, a także specyficzności aktywów niedoskonałością pomiarów oraz czasem ograniczeniami informacyjnymi, zrodziły konieczność poszukiwania przez organizacje struktur pośrednich w postaci aliansów strategicznych (rys. 2).

Alianse strategiczne mogą łagodzić negatywne skutki w postaci wysokich kosztów transakcyjnych, wynikające z niepowodzenia transakcji rynkowych oraz struktur hierarchicznych. Ta forma współpracy przyczynia się bowiem do ograniczenia ryzyka oportunistycznych zachowań partnerów przez stosowanie mechanizmów monitoringowych, wykorzystywanie orientacji na dzielenie się informacjami i korzystanie z polityki gwarantowania wyników<sup>45</sup>. Co więcej,

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 20.

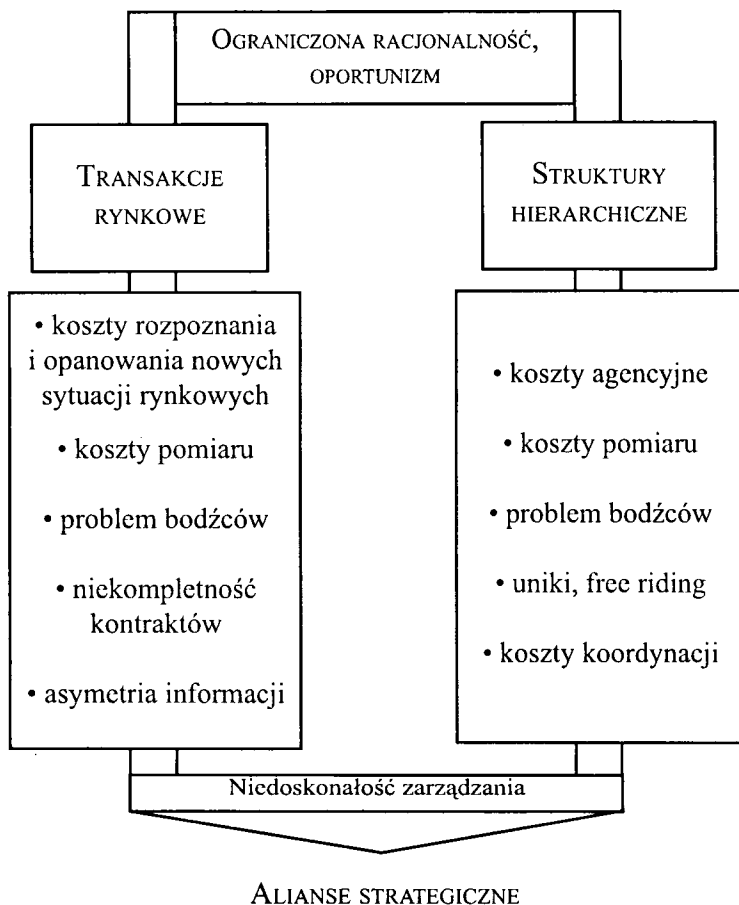
<sup>42</sup> *Ibidem*.

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> *Ibidem*, s. 41-42.

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 21.

alians może realizować długoterminową wzajemność, zachowując korzyści transakcji rynkowych, np. w postaci uzyskiwania efektu ekonomii skali<sup>46</sup>, redukować koszty informacji, stymulować innowacje technologiczne oraz stworzyć mechanizm integrujący wartościowe informacje dla każdej ze stron. Przy takich zaletach alians jednocześnie umożliwia sojusznikom osiągnięcie niższym kosztem wymaganej elastyczności organizacyjnej przy równoczesnym pozyskiwaniu niezbędnej informacji. Przy czym warunkiem koniecznym, by sojusz zachował równowagę, jest niezależność organizacyjna aliantów<sup>47</sup>.



Rys. 2. Koncepcja tworzenia aliansów strategicznych w teorii kosztów transakcyjnych

Źródło: J. Cygler, *op. cit.*, s. 21.

<sup>46</sup> J-F. Hennart, *A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures*, „Strategic Management Journal” 1988, nr 9/4, s. 361.

<sup>47</sup> J. Cygler, *op. cit.*, s. 42-43.

Celem uzyskania takich korzyści, zgodnie z założeniami teorii kosztów transakcyjnych, alians wymaga aportu przez jednego z partnerów do porozumienia aktywów specyficznych ze względu na przeznaczenie, chronionych długoterminowymi umowami. Obustronna wymiana aktywów zapewnia obopólne zabezpieczenia wobec niebezpieczeństw transakcyjnych przez stworzenie sytuacji wzajemnej współzależności między aliantami.

Tab. 4. Charakterystyka aliansu strategicznego w teorii kosztów transakcyjnych

Powiązania organizacyjne			
	Transakcje rynkowe	Alianse strategiczne	Powiązania hierarchiczne
niebezpieczeństwo, oportunizm	średnie	duże	małe
konieczność koordynacji wysiłków partnerów	średnia	duża	mała
częstość interakcji	mała	średnia lub duża*	duża
konieczność monitorowania wysiłków	mała	duża	mała
koszty kompromisu	średnie	wysokie	niskie
możliwości kontroli	małe	średnie	duże
zakres ugody	mały	średni	duży
niepewność transakcji	niska	wysoka	średnia

\* średnia częstość występuje w przypadku aliansu niekapitałowego, duża zaś, gdy mamy do czynienia z sojuszem kapitałowym.

Źródło: J. Cygler, *op. cit.*, s. 21.

Tabela 4 przedstawia aliance strategiczne w porównaniu z dwoma ekstremalnymi w teorii kosztów transakcyjnych formami organizacyjnymi przedsiębiorstwa wedle kryteriów wynikających z założeń samej teorii. Z tabeli tej wynika, że w tym ujęciu, stanowiącym jedno z fundamentalnych teorii charakteryzujących aliance strategiczne, porozumienia te wymagają stałego monitorowania układu, gdyż najbardziej narażone są na:

- niebezpieczeństwo zachowań oportunistycznych,
- konieczność koordynacji wysiłków,
- wysokie koszty kompromisu,
- niepewność transakcji.

Przy czym oportunizm, konieczność koordynacji wysiłków oraz koszty ugody są bezpośrednio, dodatnio ze sobą skorelowane, a mogą być ograniczone przez wydłużenie horyzontu czasowego, wyzbywanie się angażowania aktywów specyficznych oraz przestrzegania zasady wzajemności<sup>48</sup>. Stąd M. Dietrich uważa, iż firmy wybiorą alians strategiczny jako opcję strategiczną, gdy koszty działań rynkowych i zysk ze sprzedaży będą większe od kosztów oraz dochodów częściowej lub całkowitej internalizacji tych działań<sup>49</sup>.

Obserwacje te stały się wskazówką do opracowania modelu aliansu doskonałego, w którym nie powinny występować wśród partnerów zachowania oportunistyczne lub też wynikające z ograniczonej racjonalności, a samo porozumienie nie angażuje aktywów specyficznych (tabela 5)<sup>50</sup>. Analiza tych sojuszy w praktyce pokazuje jednak, iż alianse zazwyczaj zawierają wszystkie trzy zmienne, zwłaszcza opierając się na specyficzności aktywów (głównie jest to specyfika aktywów ludzkich), co przyczynia się do niestabilności takich umów.

Tab. 5. Koncepcja aliansu doskonałego w ekonomii kosztów transakcyjnych

	Ograniczona racjonalność	Oportunizm	Specyficzność aktywów
ALIANŚ DOKONAŁY	-	-	-
ALIANŚ RZECZYWISTY	+	+	+

Źródło: J. Cygler, *op. cit.*, s. 22.

## Podsumowanie

Utworzenie przedsiębiorstwa partnerskiego na bazie aliansu strategicznego jest wskazane w sytuacji, kiedy trwała przewaga konkurencyjna może być zbudowana tylko i wyłącznie po połączeniu sił partnerów. Słaba pozycja firmy na macierzy producenta może bowiem ulec poprawie dzięki stworzeniu porozumienia strategicznego i zasileniu potencjału firmy cechami konkurencyjności

<sup>48</sup> *Ibidem*, s. 22.

<sup>49</sup> M. Dietrich, *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, London–New York 1994, s. 102.

<sup>50</sup> J. Cygler, *op. cit.*, s. 22.

podstawowej partnera. Rys. 3. prezentuje trzy obszary wykorzystania aliansów strategicznych jako optymalnego typu strategii wzrostu. Pierwsze dwa obszary odnoszą się do prowadzenia działalności o średnim lub wysokim znaczeniu strategicznym, a cechy konkurencyjności macierzystych przedsiębiorstw są niedostateczne. Trzeci obszar odpowiada sytuacji, gdy działania firmy mają średnie znaczenie strategiczne i jednocześnie organizacja dysponuje zaledwie przeciętnymi cechami konkurencyjności. W takiej sytuacji najwłaściwsze jest stworzenie aliansu strategicznego z partnerem dysponującym komplementarnymi cechami konkurencyjności oraz takimiż potrzebami<sup>51</sup>.

Strategiczna waga działalności	duża	Alians	Inwestować i produkować	Produkować
	średnia	Alians	Alians	Produkować
	mała	Zawewnętrzny dostawca	Zawewnętrzny dostawca	Zawewnętrzny dostawca
		słabe	średnie	dobrze

### Cechy konkurencyjności w porównaniu z najlepszymi firmami w branży

Rys. 3. Macierz opcji produkcja własna/dostawca zewnętrzny/alians strategiczny

Źródło: D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, op. cit., s. 114.

Analiza istniejących uwarunkowań prowadzenia działalności biznesowej i uczestnictwa w przedsiębiorstwach partnerskich jednoznacznie wskazuje, iż alianse strategiczne powinny zajmować wyjątkową pozycję w strategii firmy i co więcej, muszą stanowić jej integralną część – są bowiem ściśle związane z działaniami na wszystkich poziomach zarządzania organizacją. Stąd silna korelacja między celami aliansu a celami strategicznymi przedsiębiorstwa i dlatego alianci uzgadniają już na wstępie porozumienia zadania współpracy, jej zakres, formę oraz charakter wzajemnego przepływu aktywów.

<sup>51</sup> D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Warszawa 1996, s. 114–115.

## Bibliografia

Arrow K. J., *Essays in the Theory of Risk-Bearing*, Chicago 1969.

Chesbrough H. W., Teece D. J., *When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation*, w: *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Boston 2002.

Chwistecka-Dudek H., Sroka W., *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dyalematy praktyki*, Kraków 2000.

Chwistecka-Dudek H., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Katowice 1993.

Contractor F., Blake D. H., *Contractual and Cooperative Forms of International Business: Their Role in the Theory of the Multinational Firm*, New Brunswick 1988.

Cygler J., *Alianse strategiczne*, Warszawa 2002.

Dietrich M., *Transaction Cost Economics and Beyond. Towards a New Economics of the Firm*, London–New York 1994.

Drewniak R., *Miejsce i znaczenie strategii aliansu wobec innych form budowania podstaw konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 7–8.

Dyer J. H., *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal” 1997, nr 18/7.

Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Warszawa 1996.

Garrette B., Dussauge P., *Strategie aliansów na rynku*, Warszawa 1996.

Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Warszawa 1995.

Gomes-Casseres B., *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*, Cambridge 1996.

Gulati R., *Alliances and Networks*, „Strategic Management Journal” 1998, nr 19/4.

Harbison J. R., Pekar P. Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, San Francisco 1998.

Hennart J-F., *A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures*, „Strategic Management Journal” 1988, nr 9/4.

Hung C. L., *Strategic Business Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review” 1992, nr 32/4.

Kale P., Dyer J. H., Singh H., *Alliance Capability, Stock Market Response, and Long-Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal” 2002, nr 23/8.

Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i obcojęzycznych*, Warszawa 2000.

Kuglin F. A., Hook J., *Building, Leading and Managing Strategic Alliances. How to Work Effectively and Profitably with Partner Companies*, New York 2002.



Lendrum T., *The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, Sydney 2000.

Lubritz S., *Internationale strategische Allianzen mittelständischer Unternehmen*, Frankfurt am Main 1998.

Lutz V., *Horizontale strategische Allianzen*, Steuer und Wirtschaftsverlag, Hamburg 1993.

Lynch R. P., *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, New York 1993.

McCutchen W. W. Jr., Swamidass P. M., Teng B.-S., *R&D Risk-Taking in Strategic Alliances: New Explanations for R&D Alliances in the Biopharmaceutical Industry*, „Journal of International Business – Management International Review” 2004, nr 1.

Parise S., Sasson L., *Leveraging knowledge management across strategic alliances*, „IVEY Business Journal” 2002 March/April.

Penc-Pietrzak I., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw: forma współpracy czy rywalizacji?*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1998, nr 10.

Porter M. E., Fuller M. B., *Coalitions and Global Strategy*, w: *Competition in Global Industries*, M. E. Porter (ed.), Boston 1986.

Romanowska M., *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.

Rue L. W., Holland P. G., *Strategic Management: Concepts and Experiences*, London 1986.

Rumer K., *Internationale Kooperationen und Joint Ventures*, Wiesbaden 1994.

Schwamborn S., *Strategische Allianzen im internationalen Marketing*, Wiesbaden 1994.

Segil L., *Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen*, St.Gallen–Zürich 1998.

Simon H. A., *Administrative Behavior*, New York 1961.

Sudarsanam S., *Fuzje i przejęcia*, Warszawa 1998.

Sulejewicz A., *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Warszawa 1997.

Williamson O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Warszawa 1998.

Yoshino M., Rangan U. S., *Strategic Alliances. An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston 1995.

Zembura R., *Alians strategiczny – dyskusja pojęcia w świetle literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.

Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Warszawa 2002.

## Summary

In the article, strategic alliance as the most profitable contemporary's development option, is presented. Therefore the review of definitions is made, with taking into consideration the special division into wide and narrow approach. As the consequence author's own definition's proposal is suggested. Then main theoretical trends that explain alliance formation process are outlined. The special attention is paid to Williamson's Transaction Costs Theory.

ARKADIUSZ POTOCKI, ANNA PIETRUSZKA-ORTYL

## Zaufanie jako kluczowy element kapitału relacyjnego aliantów

*(Trust as the main element of alliance partner's relational capital)*

**Słowa kluczowe:** alians strategiczny, zaufanie, kapitał relacyjny, zasoby niematerialne

**Keywords:** *strategic alliance, trust, relational capital, intangible resources*

### Wprowadzenie

Procesy globalizacji w gospodarce światowej doprowadziły do tego, iż znacznie zaostrzyła się walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami. W związku z tym duże światowe korporacje dążą do ekspansji na rynki wielu krajów równocześnie. Aby zrealizować te koncepcje, przedsiębiorstwa zaczynają szukać form wzajemnych relacji, które nie tylko dawałyby im wszystkie korzyści klasycznych porozumień, takie jak efekty korzyści skali, obszaru czy skumulowanych kompetencji, ale także umożliwiałyby im zachowanie autonomii i własnej tożsamości oraz względnie łatwe wycofywanie się z sojuszu. Takie właśnie zalety mają alianse strategiczne, które, choć praktykowane powszechnie już od lat siedemdziesiątych XX wieku, uchodzą za jedno z najtrudniejszych do realizacji form związków zawieranych pomiędzy firmami.

### 1. Specyfika aliansów strategicznych przedsiębiorstw

Najwięcej o właściwościach aliansów strategicznych stanowią ich charakterystyczne i osobliwe cechy, a mianowicie:

- zawierane są dla realizacji konkretnych celów<sup>1</sup>;

---

<sup>1</sup> R. P. Lynch, *Business Alliances Guide. The Hidden Competitive Weapon*, New York 1993, s. 24.

- mają strategiczne znaczenie<sup>2</sup>, najczęściej bowiem alians służy do realizacji celów strategicznych, w tym do zmiany sytuacji w sektorze lub całej gałęzi lub też do utrzymania czy wzmocnienia pozycji konkurencyjnej;
- podstawą ich powoływania jest zasada partnerstwa<sup>3</sup>, gdyż uczestnikami aliansu powinny być firmy niezależne od siebie, na zasadach równorzędności i dlatego każdy z partnerów ma prawo do współzarządzania projektem;
- alianci są niezależni organizacyjnie<sup>4</sup>, czyli przez cały okres trwania współpracy zachowują odrębność prawną i organizacyjną;
- kooperacje te rodzą zarówno wspólne obowiązki, jak i korzyści<sup>5</sup>;
- współpraca oparta jest na proporcjonalności wkładów i udziału partnerów w stosunku do czerpanych korzyści<sup>6</sup>;
- są fragmentaryczne<sup>7</sup> – dotyczą jedynie części działalności uczestników umowy;
- projekt jest integralny<sup>8</sup>, co oznacza, iż zmiany określonych warunków umowy wpływają na przeprojektowanie innych elementów współpracy;
- mają dynamiczny charakter<sup>9</sup>;
- są umowami długoterminowymi o ograniczonym horyzoncie czasowym<sup>10</sup>;
- stanowią współdziałanie, które może zawierać w sobie pierwiastki konkurencji i kooperacji<sup>11</sup>;
- są oparte na stałym transferze aktywów w ramach koalicji<sup>12</sup>, gdyż partnerzy w procesie ciągłym dostarczają odpowiednich nakładów materialnych i niematerialnych na rzecz projektu;
- determinują dla partnerów kompleksowe wpływy i konsekwencje z ich

---

<sup>2</sup> R. Zembura, *Alianse strategiczne jako koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Instrymenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, K. Zieniewicz (red.), Poznań 2003, s. 372.

<sup>3</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*, Kraków 2000, s. 24.

<sup>4</sup> M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Warszawa 1997, s. 12.

<sup>5</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 24.

<sup>6</sup> J. R. Harbison, P. Pekar Jr., *Smart Alliances. A Practical Guide to Repeatable Success*, San Francisco 1998, s. 18.

<sup>7</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 1, s. 34.

<sup>8</sup> M. Romanowska, *op. cit.*, s. 12.

<sup>9</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne w ujęciu teorii...*, *op. cit.*, s. 34.

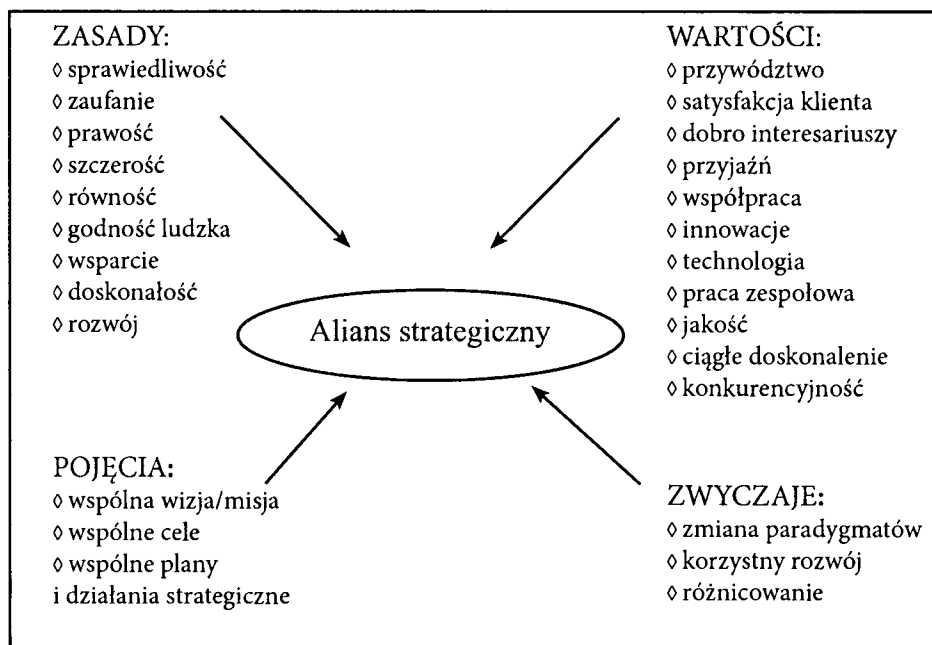
<sup>10</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 24.

<sup>11</sup> Y. L. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Boston 1998, s. 15.

<sup>12</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne w ujęciu teorii...*, *op. cit.*, s. 35.

zawarcia<sup>13</sup>, gdyż kształtują cały łańcuch wartości i wszystkie szczeble zarządzania macierzystych przedsiębiorstw.

Dodatkowo, specyfikę aliansu strategicznego wyznaczają płaszczyzny ich funkcjonowania, które w postaci zasad, wartości, pojęć i zwyczajów<sup>14</sup> charakteryzuje T. Lendrum<sup>15</sup> (rys. 1).



Rys. 1. Płaszczyzny funkcjonowania aliansu strategicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Lendrum, *The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, Sydney 2000, s. 128.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 37.

<sup>14</sup> T. Lendrum (*The Strategic Partnering Handbook. The Practitioners' Guide to Partnerships and Alliances*, Sydney 2000, s. 127–129) wyróżnione przez siebie płaszczyzny funkcjonowania aliansu strategicznego ujmuje w następujący sposób:

– ZASADY to niezaprzeczalne, oczywiste i fundamentalne prawdy, które są niezmiennic i nienegocjowalne. Powinny być uniwersalne i niespecyficzne dla konkretnej wiary, kultury, kraju czy sektora biznesu;

– WARTOŚCI to ludzkie przymioty, cechy i właściwości, pozwalające sformułować wizję i misję organizacji i stąd są często ujęte w założeniach wizji i misji. Różnią się w poszczególnych przypadkach sojuszy;

– POJĘCIA wynikają z polityki wzajemności aliansu i dotyczą wspólnej strategii, informacji, wspólnej wizji, wspólnych celów i wspólnej przyszłości;

– ZWYCZAJE stanowią bezpośrednią konsekwencję powołania sojuszu i wymagają zmiany paradygmatów dotychczasowego funkcjonowania firm sojuszniczych, zmiany aliantów wynikających z nowych pojęć i wartości, nowych problemów i szans.

<sup>15</sup> T. Lendrum, *op. cit.*, s. 127–129.

Dynamika współczesnych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw wpływa także znacząco na charakterystykę obecnie tworzonych aliansów strategicznych. Obecność coraz większej liczby aktorów prowadzi do budowania, zazwyczaj w oparciu o rzadkie zasoby, unikalnych zdolności stanowiących o przewadze konkurencyjnej branży. Przedsiębiorstwa zmuszone do ciągłego wyścigu technologicznego oraz penetrowania nowych rynków, podejmują proces ciągłego uczenia się, poszerzania bazy zasobów niematerialnych i w tym celu poszukują lokalnych kooperantów, by sprostać nowej rzeczywistości.

Stąd alianse strategiczne obecnie zyskują nowe charakterystyki, wynikające ze zmiany orientacji zarządzania organizacjami na zasoby niematerialne:

- działają w warunkach dużej niepewności i niejasności,
- ewoluują w kierunkach trudnych do przewidzenia,
- metody generowania wartości oraz sposoby jej wykorzystywania przez partnerów nie są do końca zaplanowane i przewidziane<sup>16</sup>,
- najczęściej powoływane są w celu obserwacji, uczenia się i internalizacji *know-how* partnerów<sup>17</sup>,
- partnerzy wykazują duże zaangażowanie w dzieleniu się i generowaniu kluczowych kompetencji<sup>18</sup>,
- dają możliwość zawierania umów wielostronnych, tworząc powiązania sieciowe<sup>19</sup>

Osobliwe właściwości tradycyjnych oraz opartych na zasobach niematerialnych aliansów strategicznych wyznaczają zarówno zalety, jak i wady tych specyficznych porozumień (tabela 1). Dodatkowo, stanowiąc elementy wyróżniające je od innych form współpracy przedsiębiorstw, sytuują alianse w konkretnym miejscu na mapie powiązań międzyorganizacyjnych.

## 2. Wpływ kapitału relacyjnego na funkcjonowanie aliansu strategicznego

Znaczny udział w powoływanych współcześnie porozumieniach w postaci aliansów strategicznych mają te, których przedmiotem jest kreowanie zasobów niematerialnych. Funkcjonowanie w tych specyficznych związkach jest szczególnie narażone na konkretne niebezpieczeństwa – niezamierzonej utraty najcenniejszych, trudno identyfikowalnych i mierzalnych zasobów. Wówczas pojawia się nadrzędny problem: wypracowanie równowagi pomiędzy dążeniem do uczenia się i jednoczesną ochroną swoich kluczowych atutów. Dlatego też

---

<sup>16</sup> Y. L. Doz, G. Hamel, *op. cit.*, s. 15.

<sup>17</sup> S. Parise, L. Sasson, *Leveraging knowledge management across strategic alliances*, „IVEY Business Journal” 2002 March/April, s. 43.

<sup>18</sup> J. R. Harbison, P. Pekar Jr., *op. cit.*, s. 18.

<sup>19</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Warszawa 2002, s. 37.

w tym kontekście zwraca się szczególną uwagę na kapitał relacyjny, którym dysponuje każdy uczestnik aliansu strategicznego.

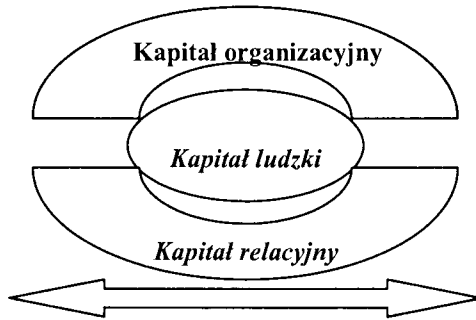
Tab. 1. Zestawienie zalet i wad aliansów strategicznych przedsiębiorstw

Właściwości aliansów strategicznych	
ZALETY	WADY
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ułatwiają działanie na kilku rynkach jednocześnie,</li> <li>- umożliwiają uzyskanie wysokiej stopy zwrotu z inwestycji (ROI) w krótkim okresie przez szybszy obrót aktywami,</li> <li>- prowadzą do osiągnięcia korzyści płynących z ekonomiki skali i efektu doświadczeń,</li> <li>- gwarantują obniżenie kosztów operacyjnych,</li> <li>- pomagają budować, selekcjonować i lokować krytyczne umiejętności, co skutkuje uzyskaniem przewagi konkurencyjnej przez każdego z aliantów,</li> <li>- umożliwiają dostęp do komplementarnych zasobów,</li> <li>- ich efektem jest specjalizacja i/lub racjonalizacja,</li> <li>- gwarantują podział ryzyka,</li> <li>- umożliwiają współpracę z konkurencją oraz poznanie mocnych i słabych stron partnera, by w przyszłości wykorzystać tę wiedzę w walce konkurencyjnej,</li> <li>- ułatwiają ponoszenie wciąż rosnących kosztów badań i rozwoju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niezależnie od tego, co stanowią umowy między przedsiębiorstwami i statuty spółek, podział korzyści nie zawsze jest zgodny z oczekiwaniami wszystkich partnerów, a skutkiem aliansu może być umocnienie się na rynku tylko jednego z nich,</li> <li>- w przypadku aliansu między przedsiębiorstwami o nierównym potencjale ekonomicznym, technicznym i organizacyjnym może dojść do utraty samodzielności słabszego z partnerów,</li> <li>- duża liczba niekorzystnie zawieranych aliansów zagranicznych może przyczynić się do pogorszenia pozycji gospodarczej kraju, utraty rynków, odpływu kapitału,</li> <li>- po rozwiązaniu aliansu jeden z jego uczestników może wykorzystać zdobyte w trakcie trwania współpracy informacje przeciwko dawnemu partnerowi,</li> <li>- nieplanowane ujawnienie kluczowych kompetencji partnerowi,</li> <li>- wciągnięcie jednego, zwykle słabszego partnera do badań w obszarze dla niego nieistotnym,</li> <li>- niemożność zaplanowania procesu ewolucji aliansu strategicznego,</li> <li>- ze względu na różną szybkość uczenia się może dojść do nierównomiernego wykorzystania przez partnerów szans tkwiących w aliansie.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Kapitał relacyjny jest jednym z podstawowych elementów kapitału intelektualnego organizacji, odzwierciedlającym układ stosunków przedsiębiorstwa z jego dostawcami, kooperantami, klientami, bankami i innymi interesariuszami (rys. 2). W przypadku odniesienia do organizacji sieciowych ma zaś szczególny wymiar – kształtuje stosunki między partnerami, wpływa na efektywność współpracy, a nawet decyduje o możliwościach pozyskiwania i kreowania zasobów niematerialnych w drodze tego typu kooperacji.

Podłoże efektywnego aliansu strategicznego w warunkach konkurencji opartej na wiedzy tworzy zatem duży kapitał relacyjny wraz z efektywnym zarządzaniem konfliktem (por. rys. 3). Ta kombinacja właśnie zapewnia koalicjantom możliwości wzajemnego uczenia się oraz równoczesne zachowanie dla siebie kluczowych składników swojego potencjału strategicznego. Tezę tę potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych w 212 przedsiębiorstwach. Informują one, że dla sukcesu funkcjonowania współczesnego aliansu, w porównaniu z rangą kapitału relacyjnego, niewielkie znaczenie ma podobieństwo kluczowych kompetencji i zasobów partnerów, zbieżność ich kultur organizacyjnych, występowanie uprzednich powiązań pomiędzy współdziałającymi organizacjami, podobieństwo stylów zarządzania czy też struktury kapitału<sup>20</sup>.



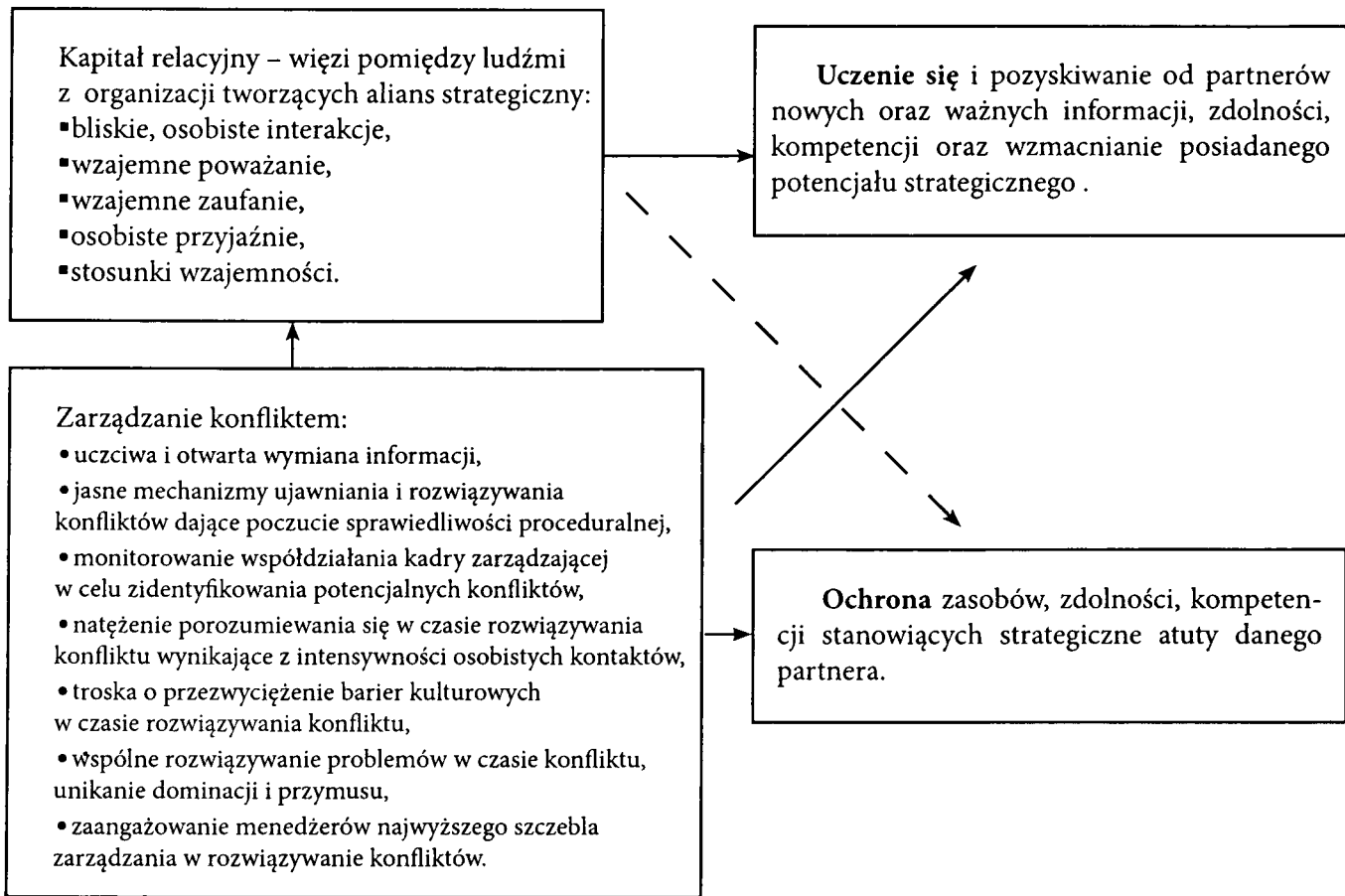
Rys. 2. Kapitał relacyjny jako składnik kapitału intelektualnego organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Peña, *Intellectual capital and business start-up success*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, nr 3/2, s. 147.

Kapitał relacyjny można określić więc jako szczególny rodzaj wzajemnego zaufania, szacunku i przyjaźni istniejącej na poziomie indywidualnych osób pomiędzy powiązаныmi przedsiębiorstwami.

<sup>20</sup> M. Bratnicki, *Sieci strategiczne jako narzędzie konkurowania w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, R. Borowiecki (red.), Kraków 2000c, s. 31–33.





Rys. 3. Rola kapitału relacyjnego w zarządzaniu aliansem strategicznym

Źródło: Bratnicki M., *Sieci strategiczne jako narzędzie konkurowania w gospodarce opartej na wiedzy*, op. cit., s. 32.

Tego typu stosunki rodzą się między pracownikami firm zaangażowanych w sieć relacji w wyniku wzajemnych kontaktów osobistych, kontynuowanych w ciągu lat współpracy, a ich fundamentem jest zaufanie wywodzące się z osobistych przekonań i norm etycznych pracowników<sup>21</sup>.

D. Faulkner i C. Bowman wskazują również, że sukces aliansu zależy od stworzenia i utrzymania bardzo dobrych, osobistych relacji pomiędzy kierownictwem najwyższego szczebla dwóch sojuszniczych przedsiębiorstw. Autorzy ci twierdzą, iż dobre, nieformalne związki między pracownikami firm alianckich są ważniejsze dla sukcesu realizacji celów niż formalna umowa koalicyjna<sup>22</sup>.

Bardzo ważnymi czynnikami powodzenia aliansu są zatem menedżerowie sojuszniczych firm – ich osobowości, style kierowania, priorytety. Działania kierowników najwyższego szczebla mają bowiem szczególne znaczenie w każdym z etapów cyklu życia aliansu strategicznego, a konsekwencje podejmowanych przez nich decyzji wpływają zarówno na przygotowanie przyszłego porozumienia, jak i jego realizację czy zakończenie. Niezwykle istotne znaczenie mają działania menedżerów przedsiębiorstw – potencjalnych koalicjantów podejmowane podczas przygotowywania przyszłego aliansu. Pełnią oni wówczas funkcję mentorów, których podstawowym zadaniem jest upowszechnienie idei partnerstwa strategicznego w swoich macierzystych przedsiębiorstwach.

Zbieżne stanowisko reprezentują A. BarNir i K. A. Smith, podkreślając, iż nie można rozpatrywać współczesnych aliansów w oderwaniu od relacji między pracownikami, a w szczególności menedżerami sojuszniczych firm. Dlatego też tworzą kategorię „sieci społecznej”, odnoszącą się do współczesnych aliansów strategicznych i obejmującą „wszelkie relacje i kontakty pomiędzy menedżerami partnerskich organizacji w ramach aliansów strategicznych”<sup>23</sup>. Autorzy ci, uznając tego rodzaju stosunki za potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej całego porozumienia, identyfikują ich cztery determinanty:

- otwartość na tworzenie „sieci społecznej”,
- wielkość sieci,
- siłę powiązań,
- prestiż sieci<sup>24</sup>.

Otwartość na tworzenie „sieci społecznej” odzwierciedla indywidualne predyspozycje i upodobania kierowników do nawiązywania kontaktów, a jednocześnie jest wyznacznikiem ich możliwości w zakresie dostępu do poten-

---

<sup>21</sup> E. Gluszek, *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, J. Skalik (red.), Wrocław 2002, s. 128.

<sup>22</sup> H. Chwistecka-Dudek, W. Sroka, *op. cit.*, s. 145.

<sup>23</sup> A. BarNir, K. A. Smith, *Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*, „Journal of Small Business Management” 2002, nr 40/3, s. 220–221.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 222.

cyjnych zasobów. Stopień determinacji do nawiązywania osobistych kontaktów jest również wskaźnikiem zaangażowania menedżerów w sojusz. Wielkość sieci odpowiada z kolei za możliwości nawiązywania kontaktów i przepływ informacji. Te organizacje, których zarządzający mają wiele kontaktów, cechują się nie tylko potencjałem w zakresie posiadania sojuszników, ale także część potencjalnych partnerów rozważa je jako pożądaną koalicję tylko z powodu relacji, jakie posiadają. Siła powiązań dotyczy natury relacji między uczestnikami sieci. Silne relacje umożliwiają szybki przepływ informacji, często poufnych. Są szczególnie istotne w sytuacjach konfliktowych, kryzysowych, o wysokim stopniu niepewności. Status osób tworzących „sieć społeczną” decyduje zaś o randze powiązań, gdyż warunkuje jakość wymienianych informacji, dostępność do nich – kształtuje wzajemne relacje.

Z powyższych rozważań wynika, iż jednym z najistotniejszych katalizatorów z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania sieci jest zaufanie, które nie tylko zacieśnia relacje między organizacjami partnerskimi, ale także poprawia elastyczność porozumienia, skraca procesy zarządzania kooperacją, jednocześnie podnosząc ich jakość<sup>25</sup>. Jego wysoki poziom umożliwia opracowanie korzystnych mechanizmów transferu i kreowania wiedzy oraz gwarantuje ograniczenie oportunistycznych zachowań aliantów<sup>26</sup>.

Wraz ze wzrostem zaufania konstelacja ewoluuje w kierunku kreowania wartości w oparciu o zasoby niematerialne. Zmniejszając koszty transakcyjne, jednocześnie predysponuje sojuszników do inwestowania i wymiany wiedzy ukrytej bez obaw o jej wrogie przejęcie<sup>27</sup>. Zaufanie stanowi zatem pomost pomiędzy wiedzą a niewiedzą, jest ściśle związane z zarządzaniem wiedzą – stanowi warunek powodzenia wdrożenia tej koncepcji w kooperacji międzyorganizacyjnej<sup>28</sup>. Ponadto warunkuje odpowiednie wykorzystanie innych aktywów intelektualnych przez:

- liczne profesjonalne związki i sieci współpracy, dzięki którym przełamane są zależności funkcjonalne i hierarchiczne, co powoduje ciągłą wymianę cennych pomysłów,
- szybkie rozpowszechnianie pomysłów i informacji między pracownikami różnych organizacji i tworzenie zespołów *ad-hoc* celem ich wykorzystania,

---

<sup>25</sup> D. F. Jennings, K. Artz, L. M. Gillin, Ch. Christodouloy, *Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: AMRAD and the Australian Biomedical Industry*, „Competitiveness Review” 2000, nr 10/1, s. 25.

<sup>26</sup> G. Dent, *Lawyers and Trust in Business Alliances*, „The Business Lawyer” 2002, nr 58/1, s. 52.

<sup>27</sup> S. Parise, J. C. Henderson, *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, „IBM Systems Journal” 2001, nr 40/4, s. 922.

<sup>28</sup> D. Osterwalder, *Risikofaktor Mitarbeiter zwischen Vertrauen und Sicherheit. Vertrauenskultur als präventives Sicherheitsmanagement*, „IO Management” 2001, nr 3, s. 57.

• wspólne modele mentalne motywujące pracowników do systematycznego kwestionowania przyjętych rozwiązań i proponowanie nowych<sup>29</sup>.

Zaufanie jest więc jedną z podstawowych wartości składowych różnych aktywów niewidzialnych. Jest fundamentem kultury organizacyjnej, reputacji rynkowej oraz relacji firmy z jej partnerami biznesowymi. Dobra reputacja przedsiębiorstwa jest wypadkową czterech fundamentalnych czynników: odpowiedzialności, zaufania, wiarygodności oraz solidności i wywodzi się z jego relacji z pięcioma strategicznymi uczestnikami: pracownikami, klientami, inwestorami, aliantami i społeczeństwem. Natomiast w przypadku kształtowania kultury organizacyjnej to zaufanie jest niezbędnym warunkiem zbudowania w przedsiębiorstwie kultury przyjaznej wiedzy, bo tylko ono przyczynia się do rozwiania obaw pracowników związanych z utratą władzy, prestiżu i użyteczności w związku z przekazywaniem swojej wiedzy. Wskazując głębszy sens podejmowanych działań, decyduje także o zaangażowaniu pracowników w pracę dla wspólnego dobra<sup>30</sup>.

Dlatego też pożądane jest, by kształtować kapitał relacyjny przez tworzenie kultury zaufania – uogólnionego zaufania przenikającego całą zbiorowość i traktowanego jako obowiązująca reguła postępowania<sup>31</sup>. Kultura zaufania w odniesieniu do społeczeństwa jest zbieżna z organizacyjną kulturą zaufania, więc czynniki kształtujące jej ogólny wymiar znajdują swe odzwierciedlenie w przedsiębiorstwie. Determinantami kultury zaufania są następujące zjawiska (rys. 4):

- dziedzictwo historyczne,
- stabilność normatywna,
- trwałość porządku społecznego,
- podporządkowanie władzy regułom prawa,
- realizowanie uprawnień i egzekwowanie obowiązków,
- czynniki podmiotowe w postaci rysów osobowościowych i zasobów kapitałowych<sup>32</sup>.

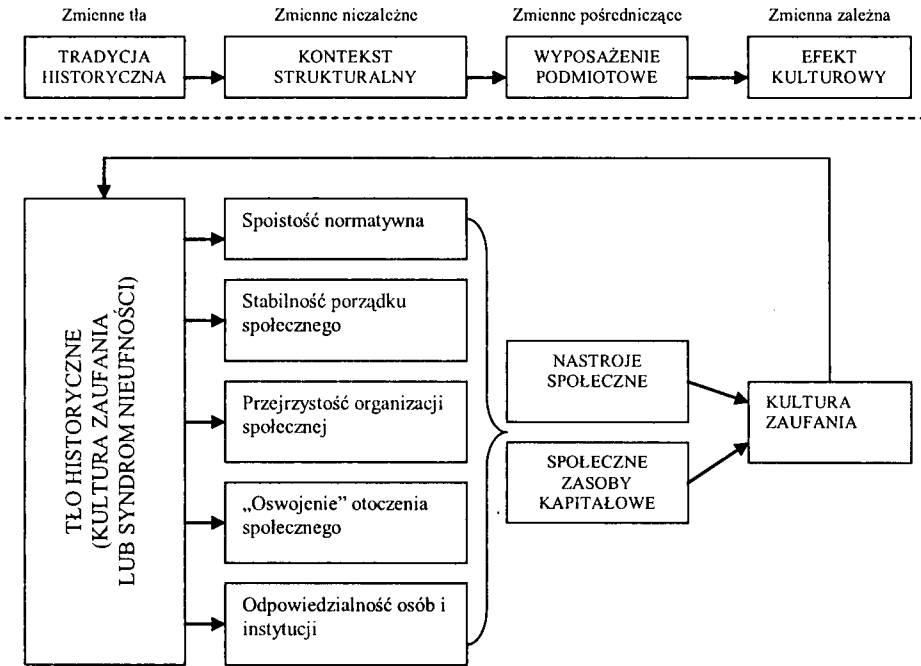
Dziedzictwo historyczne odpowiada za mającą historyczne podłoże ogólną tendencję danego społeczeństwa do wyrażania zaufania. Stabilność normatywna jest gwarantowana przez dobrze artykułowany, spójny, przejrzysty i legitymizowany system reguł społecznych, co tworzy poczucie porządku, przewidywalności, regularności i bezpieczeństwa egzystencjalnego.

<sup>29</sup> O. Harari, *The Trust Factor*, „Public Management“ 2002 September, s. 7.

<sup>30</sup> E. Głuszek, *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, *op. cit.*, s. 123–129.

<sup>31</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, s. 326.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 318–320.



Rys. 4. Genealogia kultury zaufania

Źródło: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, s. 321.

Wówczas pojawia się uogólnione zaufanie typu instrumentalnego, efektywnościowego, wyrażające się w oczekiwaniach sprawnego funkcjonowania systemu, poszczególnych instytucji, ról czy osób. Powinno być one uzupełnione uogólnionym zaufaniem typu aksjologicznego czy opiekuńczego, występującym wtedy, gdy treść reguł prawnych, moralnych, zwyczajowych gwarantuje sprawiedliwość, postępowanie *fair*, bezpieczeństwo socjalne, ochronę obywateli, prawa podmiotowe itp. Istotne znaczenie posiada przejrzystość organizacji społecznej w postaci dobrze widocznej, łatwej do zrozumienia, podlegającej kontroli budowy instytucji, ich racji istnienia, zasad działania, kompetencji i osiągniętych rezultatów. Trwałość porządku społecznego przejawia się zaś w trwałości i niezmienności lub stopniowym, powolnym, z góry przewidywalnym zmianom organizacji społecznej, struktury instytucji, a także cywilizacyjnego i technicznego środowiska życia codziennego. Podporządkowanie władzy regułom prawa obejmuje ograniczenie kompetencji, ramy proceduralne, nadzór i kontrolę nad urzędnikami, wieloinstancyjność i możliwość odwołania się od decyzji. Realizowanie uprawnień i egzekwowanie obowiązków ma miejsce zaś wówczas, gdy istnieją niezależne instytucje, do których można odwołać się dla ochrony zagrożonych uprawnień (sądy, trybunały, arbitraż) oraz agen-

dy konsekwentnie wymuszające realizację obowiązków (prokuratura, policja). Powyższe warunki strukturalne kształtują kulturę zaufania, gdy są przedmiotem percepcji i odpowiedniej reakcji członków społeczeństwa, czyli poddane są oddziaływaniu rysów osobowościowych i zasobów kapitałowych. Rysy osobowościowe, takie jak: wysokie aspiracje, aktywizm, optymizm, orientacja ku przyszłości, afirmacja sukcesu determinują ogólną orientację prospołeczną, aktywistyczną, w której uogólnione zaufanie stanowi naturalny składnik. Natomiast dysponowanie zasobami w postaci wykształcenia, majątku, kontaktów i znajomości, oparcia rodzinnego, stanu zdrowia, religijności, bogactwa duchowego jest swoistym ubezpieczeniem przeciwko życiowym zagrożeniom, także tym związanym ze źle ułożonym, zawiedzionym zaufaniem<sup>33</sup>.

### 3. Istota zaufania

Teoria zaufania rozważa to pojęcie w różnorodnych ujęciach (tabela 1).

F. Fukuyama zaufanie określa jako mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach. Argumentuje, iż w szerokim znaczeniu zaufanie można traktować jako cechę kulturową, oddziałującą na związki ekonomiczne przedsiębiorstw i zachowania ich menedżerów, a także pracowników. Dlatego też parametryzuje zaufanie jako kategorię ekonomiczną, która ma swoją wymierną wartość w postępowaniu menedżerów grup społecznych i pracowników<sup>34</sup>. A. Nieścior z kolei traktuje zaufanie jako relację, a nie przedmiot (rys. 5). Definiuje je jako trójczłonowy stosunek pomiędzy obdarzonym zaufaniem Z (człowiek), ufającym U (człowiek) i przestrzenią odniesienia Q (cecha). Dochodzi do wniosku, że zaufanie jako kategoria ekonomiczna może być pojmowane w szerokim znaczeniu jako relacja między organizacją a społeczeństwem i jako relacja między członkami danej organizacji, oraz w węższym – jako relacja między różnymi organizacjami (dostawcami, odbiorcami). W uzupełnieniu autor ten wymienia także takie kryteria zaufania, jak: reputacja, ocena, aktualnie uzyskiwane wyniki, podległość kontroli i nadzorowi, kontekst sytuacyjny, wygląd zewnętrzny, otwartość, lojalność, konsekwencja, kompetencja, prawość. Podkreśla równocześnie, iż część tych wskaźników odnosi się do organizacji jako całości (firmy), a część do ludzi, czyli pracowników<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 318–320.

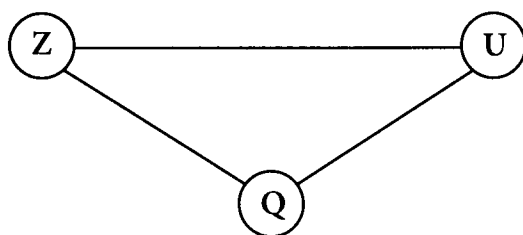
<sup>34</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa–Wrocław 1997, s. 38–40.

<sup>35</sup> A. Nieścior, *Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000*, „Problemy Jakości” 1999, nr 9, s. 23–24.

Tab. 1. Przegląd definicji zaufania

<b>J. C. Jarillo (1988)</b>
Zaufanie sprowadza się do założenia, że jeżeli któryś z partnerów (A) napotka trudności w wywiązaniu się z jego jawnych lub ukrytych zobowiązań biznesowych, to może liczyć, iż jego sojusznik (B) zachowa się tak, jak zachowałby się on sam (A), w sytuacji gdyby wszystkie zasoby wspierającego partnera (B) były do jego całkowitej dyspozycji (A).
<b>D. F. Jennings, K. Art., L. M. Gillin, Ch. Christodouloy (2000)</b>
Wzajemne zawierzenie, iż żadna ze stron nie zachowa się oportunistycznie oraz że nie wykorzysta słabości partnera.
<b>G. Dent (2002)</b>
Kombinacja kilku poziomów podejmowania ryzyka, przy czym najniższy poziom zaufania nazywany jest skalkulowanym ryzykiem i zasadza się na prawnych sankcjach dla konkretnej branży. Poziom podejmowania skalkulowanego ryzyka polega na tym, iż firma zakłada, że druga ze stron będzie zachowywała się racjonalnie tylko po to, by uniknąć owych sankcji.
<b>P. Sztompka (2002)</b>
Zaufanie to wyrażone w działaniu wobec partnera oczekiwanie, że jego reakcje będą dla nas korzystne. Autor wyróżnia następujące typy zaufania: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zaufanie osobiste, kierowane ku konkretnym, znanym nam osobom,</li> <li>• zaufanie pozycyjne, kierowane <i>a priori</i> ku każdemu, kto zajmuje określoną, godną zaufania pozycję społeczną (pełni określoną funkcję),</li> <li>• zaufanie komercyjne, wyrażone w decyzji kupna przekonanie o niezawodności, jakości, użyteczności towarów, a pośrednio o rzetelności i kompetencji ich producentów,</li> <li>• zaufanie technologiczne, odzwierciedlane w wierze w niezawodność systemów technicznych, które nas otaczają we współczesnym świecie i których wykorzystywanie jest dla nas niezbędne do życia, a równocześnie tajniki ich funkcjonowania są nam nieznanne,</li> <li>• zaufanie instytucjonalne, kierowane ku wielkim organizacjom, a pośrednio masom anonimowych funkcjonariuszy i reprezentantów takich organizacji, pełniących w nich różnicowane funkcje społeczne,</li> <li>• zaufanie systemowe, wyrażane przez poczucie bezpieczeństwa egzystencjalnego, oparte na przekonaniu o efektywności, rzetelności, sprawiedliwości systemu społeczno-politycznego czy ustroju, w obrębie którego żyjemy.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. C. Jarillo, *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, nr 9/1, s. 36; D. F. Jennings, K. Artz, L. M. Gillin, Ch. Christodouloy, *Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: AMRAD and the Australian Biomedical Industry*, s. 26; G. Dent, *Lawyers and Trust in Business Alliances*, s. 51; P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, s. 312, 326–327.



Rys. 5. Model relacji zaufania

Źródło: A. Nieścior, *Zaufanie do organizacji a aktywność stron zainteresowanych. Uwagi na marginesie projektu norm ISO serii 9000:2000*, „Problemy Jakości” 1999, nr 10, s. 21.

Zaufanie opisują specyficzne parametry, a mianowicie:

- można w nie inwestować inne zasoby, oczekując na uzyskanie potencjalnych korzyści,
- ma charakter kompleksowy i jest podatne do przekształceń,
- cechuje się małą płynnością oraz dużą przyczepnością,
- ma naturę dobrowolności – musi wynikać ze swobodnego wyboru, a nie przymusu,
  - jest świadome – każda ze stron jest świadoma zaufania drugiej,
  - może być czasowe i jest dynamiczne – ewoluuje wraz z rozwojem współpracy,
  - może być użyte w stosunku do innych zasobów zarówno jako substytut, jak i dobro komplementarne,
  - wymaga ciągłego podtrzymywania, musi być okresowo odnawiane i potwierdzane,
  - nie ma przewidywalnego tempa zużycia,
  - bazuje na komunikowaniu się,
  - ma charakter interpersonalny, cechuje konkretne jednostki,
  - jest ułożone w relacjach zachodzących pomiędzy podmiotami<sup>36</sup>.

#### 4. Międzyorganizacyjna płaszczyzna zaufania

W kontekście współpracy międzyorganizacyjnej zaufanie definiują R. J. Lewicki, D. J. Mc Allister i R. J. Bies, ujmując je w kategoriach pewnych pozytywnych oczekiwań odnoszących się do zachowania partnera. Natomiast nieufność autorzy ci postrzegają jako określone negatywne oczekiwania dotyczące

<sup>36</sup> M. Bratnicki, P. Kordel, *Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 8; Argandoña A., *Sharing Out in Alliances: Trust and Ethics*, „Journal of Business Ethics” 1999, nr 21/2/3, s. 221.



postępowania alianta<sup>37</sup>. Zdaniem R. J. Lewickiego, D. J. Mc Allistera i R. J. Biesa nie można także zaufania i nieufności rozpatrywać jako dwóch skrajnych kategorii mieszczących się w jednym kontinuum, bowiem niski poziom nieufności nie sprowadza się do wysokiego poziomu zaufania, a wysoki poziom nieufności do niskiego poziomu zaufania.

Ze względu na wieloaspektowość i wielowymiarowość oraz zmienność relacji odmienne czynniki determinują zaufanie i nieufność. Zaufanie redukuje stan złożoności i niepewności przez eliminację z rozważań specyficznych, niepożądanych zachowań i przyjmowanie za pewne zachowań pożądanых. Nieufność z kolei redukuje stan złożoności w wyniku przyjęcia założenia o wystąpieniu wysokiego prawdopodobieństwa, a nawet pewności podjęcia zachowań niepożądanych<sup>38</sup>. W konsekwencji autorzy ci proponują macierz zaufania i nieufności (rys. 6), w której charakteryzują cztery potencjalne sytuacje kształtujące wzajemne relacje – niskiego poziomu zaufania i niskiego poziomu nieufności, wysokiego poziomu zaufania i niskiego poziomu nieufności, niskiego poziomu zaufania i wysokiego poziomu nieufności oraz wysokiego poziomu zaufania i wysokiego poziomu nieufności.

Niski poziom zaufania i niski poziom nieufności występuje wówczas, gdy uczestnik relacji nie ma powodów, by być aroganckim czy też wyjątkowo czujnym i nieufnym, gdyż stosunki ograniczają się do tylko do kilku aspektów, są okazjonalne, a od powodzenia współpracy nie jest uzależniony byt żadnego z członków konstelacji. Strony są całkowicie od siebie niezależne, a komunikacja między nimi jest zasadnicza i okazjonalna, bez jakichkolwiek zażyłości. Wysoki poziom zaufania i niski poziom nieufności cechuje się tym, że uczestnicy relacji mają wyraźne przesłanki, aby ufać sobie wzajemnie, i jednocześnie żadnych powodów, by darzyć się nieufnością. Obopólne kontakty umacniają niezależność partnerów, a sposób realizacji zadań i efektywna wzajemna współpraca sprzyjają podwyższaniu poziomu zaufania. Dlatego też komunikacja jest częsta, kompleksowa, a strony są chętne do zacieśniania kooperacji. Niski poziom zaufania i wysoki poziom nieufności to sytuacja, w której partnerzy nie mają powodów, by darzyć się dużym zaufaniem, natomiast posiadają wyraźne przesłanki ku czujności i nieufności. Dotychczasowa kooperacja niesie wiele przykrych doświadczeń, więc sojusznicy stosują różnorakie mechanizmy wzajemnej kontroli, a komunikacja nacechowana jest sceptycyzmem i sarkazmem.

---

<sup>37</sup> R. J. Lewicki, D. J. McAllister, R. J. Bies, *Trust and Distrust: New Relationships and Realities*, „Academy of Management Review” 1998, nr 23/3, s. 439.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 440, 444.

<p>WYSOKI POZIOM ZAUFANIA</p> <p>Cechy charakterystyczne: – nadzieja – wiara – zaufanie – zabezpieczenie – inicjatywa</p>	<p>Duża zbieżność</p> <p>Promocja współzależności Wykorzystywanie szans Nowe inicjatywy</p>	<p>Uzasadnione zaufanie</p> <p>Zaufanie fragmentaryczne i ograniczone Wykorzystywanie szans i ciągłe badanie poziomu nieufności</p>
<p>NISKI POZIOM ZAUFANIA</p> <p>Cechy charakterystyczne: – brak nadziei – brak wiary – brak zaufania – pasywność – niezdecydowanie</p>	<p>Niezobowiązujące kontakty</p> <p>Ograniczona współzależność Ograniczone, krótkoterminowe transakcje Dyplomacja</p>	<p>Obawa i oczekiwanie niepożądanych wydarzeń</p> <p>Zakładanie szkodliwych motywów Zarządzanie współzależnością Strategia: najlepszą ofensywą jest dobra defensywa Paranoja</p>
	<p>NISKI POZIOM NIEUFNOŚCI</p> <p>Cechy charakterystyczne: – brak obaw – brak sceptycyzmu – brak cynizmu – mała kontrola – brak czujności</p>	<p>WYSOKI POZIOM NIEUOŚCI</p> <p>Cechy charakterystyczne: – obawy – sceptycyzm – cynizm – podejrzliwość – czujność</p>

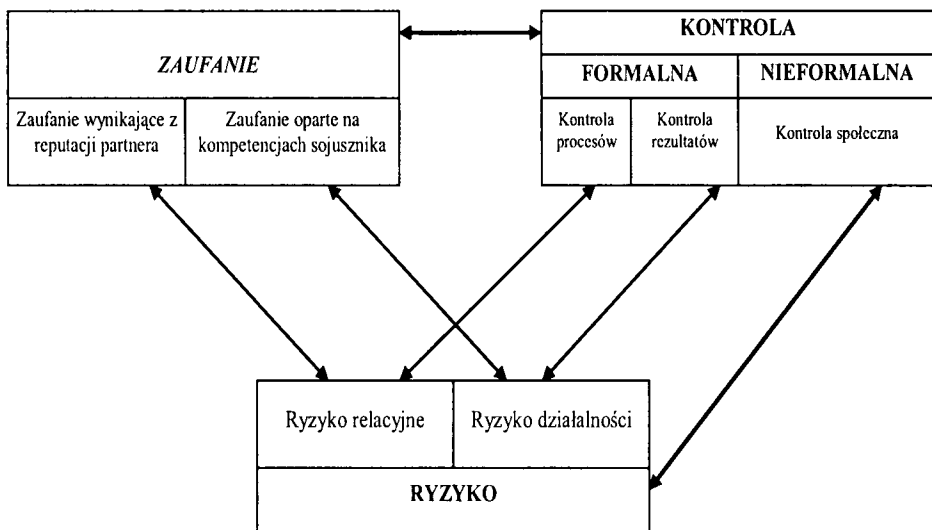
Rys. 6. Macierz zaufania i nieufności

Źródło: R. J. Lewicki, D. J. McAllister, R. J. Bies, *Trust and Distrust: New Relationships and Realities*, „Academy of Management Review” 1998 nr 23/3, s. 445.

Wysoki poziom zaufania i wysoki poziom nieufności charakteryzuje się natomiast tym, iż partnerzy mają jednoznaczne powody, by w pewnych dziedzinach wykazywać wysoki poziom zaufania oraz w innych aspektach – wysoki poziom nieufności, co uwarunkowane jest wieloma pozytywnymi i negatywnymi doświadczeniami ze współpracy w przeszłości. Te uwarunkowania są przez autorów uznane za najczęściej spotykane w realiach funkcjonowania organizacji w XXI wieku<sup>39</sup>.

Z kolei T. K. Das i B-S. Teng postulują, iż problematykę specyfiki zaufania w strukturach sieciowych należy rozpatrywać z perspektywy innych dwóch wymiarów – zaufania i kontroli, w odniesieniu do trzeciej kategorii – ryzyka (rys. 7).

<sup>39</sup> *Ibidem*, s. 446–447.



Rys. 7. Relacje między zaufaniem, kontrolą a ryzykiem w strukturach sieciowych  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. K. Das, B-S. Teng, *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies” 2001, nr 22/2, s. 257.

Wyróżniają przy tym dwa rodzaje ryzyka w aliansach: ryzyko relacyjne i ryzyko działalności. Ryzyko relacyjne określa prawdopodobieństwo i konsekwencje funkcjonowania w kooperacji, która nie satysfakcjonuje partnerów, bo nie przynosi przewidywanych korzyści. Poziom tego rodzaju ryzyka wzrasta wraz z prawdopodobieństwem oportunistycznych zachowań partnerów przejawiających się w unikaniu, oszukiwaniu, zniekształcaniu informacji czy przywłaszczaniu zasobów. Natomiast ryzyko działalności obejmuje intensywną rywalizację, poszerzanie grona o nowych partnerów czy ukształtowanie niekorzystnych warunków dla funkcjonowania porozumienia<sup>40</sup>. Wymiar zaufania w konstelacjach, zdaniem tych autorów, także przybiera dwie formy – zaufania wynikającego z reputacji przedsiębiorstwa i zaufania wynikającego z kompetencji partnera. Zaufanie oparte na reputacji wywodzi się z dobrej opinii, uczciwych intencji i prawości partnera. W związku z tym bezpośrednio oddziałuje na poziom ryzyka relacyjnego. Zaufanie oparte na kompetencjach sojusznika z kolei daje organizacji pewność, że koalicjant ma wystarczające zasoby (także zdolności i kompetencje), by realizować zadania kooperacji, czyli wprost redukuje ryzyko działalności<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> T. K. Das, B-S. Teng, *Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies” 2001, nr 22/2, s. 253.

<sup>41</sup> *Ibidem*, s. 256–258.

W przypadku kontroli, zgodnie z prezentowanym modelem, należy rozważyć trzy jej rodzaje, a mianowicie: kontrolę procesów, kontrolę rezultatów i kontrolę społeczną. Dwa pierwsze rodzaje to kontrola formalna, natomiast kontrola społeczna jest nieformalna. Kontrola procesów skupia się na monitorowaniu i analizie poprawności procesów zachodzących w porozumieniu. Może zatem zajmować się przyczynami i przebiegiem oportunistycznych działań firm macierzystych. Kontrola rezultatów sprowadza się zaś do rzetelnej oceny działalności wszystkich partnerów. Dlatego też pierwszy typ kontroli formalnej wpływa na poziom ryzyka relacyjnego, a drugi – ryzyka działalności. Poziom obydwu ryzyk może więc kształtować kontrola społeczna, polegająca na kształtowaniu wspólnych wartości, postaw, zasad i wierzeń, za których stosowanie wynagradzani są członkowie firm partnerskich. Zbieżne kultury organizacyjne są bowiem najlepszym podłożem redukcji ryzyka kooperacji i budowania zaufania<sup>42</sup>.

W uzupełnieniu T. K. Das i B-S. Teng proponują mechanizmy kształtowania zaufania w strukturach sieciowych. Techniki budowania zaufania traktują jako narzędzia wspierania organizacji w pozyskiwaniu informacji, na podstawie których można ocenić rzetelność partnera. Wśród nich autorzy ci wskazują:

- podejmowanie ryzyka,
- sprawiedliwe postępowanie,
- komunikowanie się,
- wewnętrzną adaptację<sup>43</sup>.

Kształtowanie zaufania przez podejmowanie ryzyka jest skutecznym mechanizmem, gdyż zaufanie i ryzyko są wzajemnie uzupełniającymi się kategoriami. Podejmując ryzyko działalności w aliansie, organizacje muszą darzyć siebie wzajemnie choć minimalnym zaufaniem. Wówczas uruchamia się zasada „ufam ci, bo ty mi zaufałeś”. Budowanie zaufania w drodze sprawiedliwego postępowania polega na uzyskiwaniu korzyści z porozumienia proporcjonalnych do wniesionych, w postaci zasobów materialnych i niematerialnych, wkładów. Podnoszenie poziomu zaufania przez komunikowanie się jest skuteczną techniką, gdyż otwarte i nieograniczone przekazywanie informacji jest dowodem wysokiego poziomu zaufania. Ponadto, sprawna komunikacja umożliwia stałe diagnozowanie rzetelności sojuszników i stanowi podłoże interakcji, dzięki którym pracownicy aplikują wzajemne normy i wartości. Wewnętrzna adaptacja zaś przyczynia się do wytworzenia wysokiego poziomu zaufania, gdyż sprowadza się do dostosowywania się kultur organizacyjnych wszystkich partnerów<sup>44</sup>.

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 259–262.

<sup>43</sup> *Ibidem*, s. 503.

<sup>44</sup> *Ibidem*, s. 504–505.

## Podsumowanie

Kształtowanie zaufania staje się więc jednym z nadrzędnych zadań stojących przed organizacjami funkcjonującymi lub planującymi kooperację w aliansach strategicznych. Zaufanie bowiem jest budulcem kapitału społecznego, pozwalającego przedsiębiorstwom na łatwiejsze wchodzenie w relacje, wymianę wiedzy i prowadzenie interesów<sup>45</sup>. Co znamienne, stanowi również podstawowy parametr kapitału relacyjnego przedsiębiorstwa, który z kolei, determinując powiązania firmy, kształtuje jej poziom kapitału intelektualnego. Stąd pożądane z punktu widzenia uczestnika konstelacji jest posiadanie umiejętności generowania „jakości relacji”<sup>46</sup> charakteryzującej zakres, w jakim partnerzy czują się swobodnie i ufają sobie, podejmując wzajemną współpracę, która wyznaczana jest przez: kompetentność partnerów, lojalność (jako wypadkową szczerości i prawdomówności), dobre intencje sojuszników, sprawiedliwość i bezstronność oraz prawość<sup>47</sup>. „Jakość relacji” powinna być postrzegana jako istotna cecha efektywnego porozumienia o charakterze aliansu, gdyż atrybut ten:

- umożliwia wprowadzenie zaufania jako ważnego elementu uzupełniającego inne narzędzia zarządzania i kontroli sojuszu,
- wspiera rozwój współpracy poza zakres objęty umową aliansu, co może prowadzić do podejmowania przedsięwzięć podnoszących wartość porozumienia,
- przyczynia się do rozwiązywania konfliktów i sporów będących normalnym rezultatem funkcjonowania w kooperacji,
- przyspiesza działania, które są konieczne z punktu widzenia szybkich zmian w konkurencyjnym otoczeniu aliansu<sup>48</sup>.

## Bibliografia

Argandoña A., *Sharing Out in Alliances: Trust and Ethics*, „Journal of Business Ethics” 1999, nr 21/2/3.

Ariño A., de la Torre J., Smith Ring P., *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, „California Management Review” 2001, nr 44/1.

---

<sup>45</sup> A. Fazlagić, *Pomiar kapitału społecznego w budowie gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, „Problemy Jakości” 2004, nr 1, s. 5.

<sup>46</sup> Jakość relacji jest terminem szerszym od zaufania, lecz z niego wyrasta i na nim się zasadza. Zawiera dodatkowe elementy w postaci dopasowania kultur organizacyjnych czy stylów podejmowania decyzji.

<sup>47</sup> A. Argandoña, *Sharing Out in Alliances: Trust and Ethics*, op. cit., s. 222.

<sup>48</sup> A. Ariño, J. de la Torre, P. Smith Ring, *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances*, „California Management Review” 2001, nr 44/1, s. 123.

BarNir A., Smith K. A., *Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks*, „Journal of Small Business Management” 2002, nr 40/3.

Bratnicki M., Kordel P., *Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9.

Bratnicki M., *Sieci strategiczne jako narzędzie konkurowania w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, R. Borowiecki (red.), Kraków 2000.

Das T. K., Teng B-S., *Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework*, „Organization Studies” 2001, nr 22/2.

Dent G., *Lawyers and Trust in Business Alliances*, „The Business Lawyer” 2002, nr 58/1.

Fazlagić A., *Pomiar kapitału społecznego w budowie gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, „Problemy Jakości” 2004, nr 1.

Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Warszawa-Wrocław 1997.

Głuszek E., *Zaufanie jako istotny składnik kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, J. Skalik (red.), Wrocław 2002.

Harari O., *The Trust Factor*, „Public Management” 2002, September.

Jarillo J. C., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988, nr 9/1.

Jennings D. F., Artz K., Gillin L. M., Christodouloy Ch., *Determinants of Trust in Global Strategic Alliances: AMRAD and the Australian Biomedical Industry*, „Competitiveness Review” 2000, nr 10/1.

Lewicki R. J., McAllister D. J., Bies R. J., *Trust and Distrust: New Relationships and Realities*, „Academy of Management Review” 1998, nr 23/3.

Nieścior A., *Zaufanie do organizacji a aktywność stron zainteresowanych. Uwagi na marginesie projektu norm ISO serii 9000:2000*, „Problemy Jakości” 1999b, nr 10.

Nieścior A., *Zaufanie w normach ISO serii 9000:2000*, „Problemy Jakości” 1999, nr 9.

Osterwalder D., *Risikofaktor Mitarbeiter zwischen Vertrauen und Sicherheit. Vertrauenskultur als präventives Sicherheitsmanagement*, „IO Management” 2001, nr 3.

Parise S., Henderson J. C., *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, „IBM Systems Journal” 2001, nr 40/4.

Peña I., *Intellectual capital and business start-up success*, „Journal of Intellectual Capital” 2002, nr 3/2.

Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002.

## Summary

The starting point of this study is the presentation of strategic alliance's characteristics. Then relational capital as the more important element of intellectual capital is discussed, which has led to the problem of trust in strategic alliances. Therefore the article takes up the problem of trust's importance and influence on alliance effectiveness. Presentation relates to the theory of trust and precisely characterizes interorganizational trust's dimension, namely by presenting accounts between trust and distrust or relationships between trust, risk and control in networks. In resume, the quality of trust is characterized.

JACEK BURDA

## Menedżer a system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

*(The manager and the knowledge management system in the company)*

Słowa kluczowe: system zarządzania wiedzą, kreowanie wiedzy, menedżerowie wiedzy, kultura organizacyjna, strategia zarządzania wiedzą, dystrybucja wiedzy, produkcja wiedzy, organizacyjne uczenie się, proces zarządzania wiedzą

*Keywords: knowledge management system, knowledge creation, knowledge managers, organizational culture, knowledge management strategy, knowledge distribution, knowledge production, organizational learning, knowledge management process*

### Wprowadzenie

Już dzisiaj możemy powiedzieć, że odkrycia dokonane na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia przez Alvina Tofflera i Petera F. Druckera związane ze wzrostem znaczenia wiedzy w erze społeczeństwa informacyjnego znajdują potwierdzenie w praktyce działania współczesnych organizacji. Obydwaj uważają wiedzę za najważniejszy zasób człowieka, organizacji czy państwa. Bardzo mocno akcentują także potrzebę ciągłego uczenia się, rozwijania zdolności do tworzenia, przyswajania i wykorzystywania wiedzy, traktując te umiejętności jako decydujące o przyszłym sukcesie<sup>1</sup>.

Skala zainteresowania koncepcją zarządzania wiedzą wśród przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych i w Europie ciągle wzrasta. Badania przeprowadzone w roku 2000 przez firmę konsultingową KPMG świadczą o tym, że większość z nich wdrożyło, wdraża lub przygotowuje się do wdrożenia zarządzania wiedzą. Pilotażowe badania przeprowadzone przez Centrum Stu-

---

<sup>1</sup> B. Piasny, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2001, nr 10, s. 13.



diów Zarządzania Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego pokazują, że również polskim przedsiębiorstwom znane są inicjatywy zarządzania wiedzą, ale brak im cech systemowości i odpowiedniego skoordynowania.

W części wprowadzającej artykułu scharakteryzowano proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie wraz z towarzyszącymi mu subprocesami oraz prezentowanymi w literaturze ujęciami. Następnie przedstawiono determinanty sukcesu wprowadzenia systemu zarządzania wiedzą oraz mechanizmy, które występują podczas jego wdrażania.

## 1. Proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Zarządzanie wiedzą to termin zdobywający w pierwszej dekadzie XXI wieku coraz większą popularność zarówno wśród światowych, jak i polskich organizacji. Pomimo iż wiele składników koncepcji zarządzania wiedzą powstało już w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, nowością jest sam fakt jej istnienia w naszej świadomości. Powszechne stało się również traktowanie wiedzy jako zasobu, wskazujące na to, że wiedza pojmowana jako systematyczne rozwijanie umiejętności dostrzegania i wykorzystywania pojawiających się szans i unikania zagrożeń staje się procesem.

W. R. Bukovitz i R. L. Williams definiują zarządzanie wiedzą jako proces, za pomocą którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne aktywa organizacyjne<sup>2</sup>.

Zdaniem B. Wawrzyniaka, zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym jednym z priorytetów jest budowanie i wykorzystywanie organizacyjnych banków danych i umiejętności, jakimi dysponuje każdy pracownik. Inaczej mówiąc, jest to budowanie i wykorzystywanie wiedzy spersonalizowanej. Ten rodzaj wiedzy – związany z konkretną jednostką – jest odmienny od tzw. wiedzy skodyfikowanej, obiektywnej i z reguły ogólnie dostępnej. Oczywiście jest, że obydwa rodzaje wiedzy przenikają się wzajemnie<sup>3</sup>.

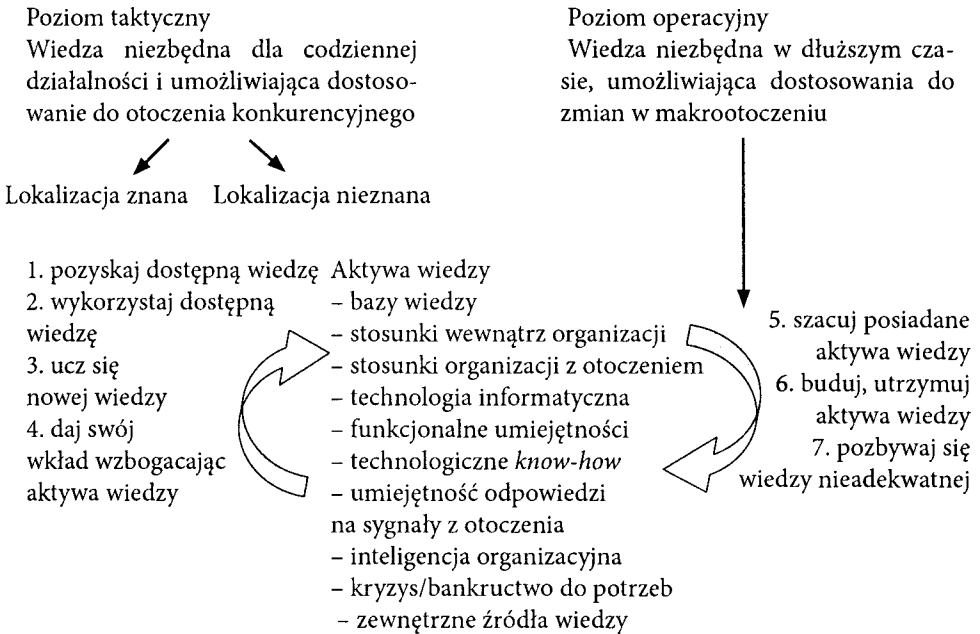
Według M. Sarvary zarządzanie wiedzą jest procesem biznesowym, dzięki któremu firmy tworzą i wykorzystują swoją instytucjonalną wiedzę. Proces ten zawiera trzy subprocesy: organizacyjne uczenie się, produkcję wiedzy i dystrybucję wiedzy<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> W. R. Bukovitz, R. L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, London 1999, s. 2.

<sup>3</sup> B. Wawrzyniak, *Zarządzanie wiedzą*, „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 22, *Zarządzanie XXI wieku*, „INFOR” 2000, nr 2.

<sup>4</sup> M. Sarvary, *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review” 1999, vol. 42, no. 2, s. 95.



Rys.1. Proces zarządzania wiedzą

Źródło: A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004, s.23; W. R. Bukowitz, R. L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, London 1999, s.9; B. Wawrzyniak, *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2001, s. 28.

Organizacyjne uczenie się to proces oznaczający postęp. Dla przykładu można podać kilka jego definicji<sup>5</sup>:

- według P. Shirvastava to proces, dzięki któremu kształtuje się i rozwija podstawową wiedzę organizacji;
- C. M. Fioł i M. A. Lyles tłumaczą organizacyjne uczenie się jako proces wzbogacania działania przez lepszą wiedzę i zrozumienie;
- G. P. Huber rozumie omawiany proces jako proces informacyjny, zmieniający zakres potencjalnych zachowań;
- K. Farr wychodzi bezpośrednio z definicji uczenia i określa proces organizacyjnego uczenia się jako proces nauki z doświadczenia.

Można wyróżnić następujące rodzaje organizacyjnego uczenia się<sup>6</sup>:

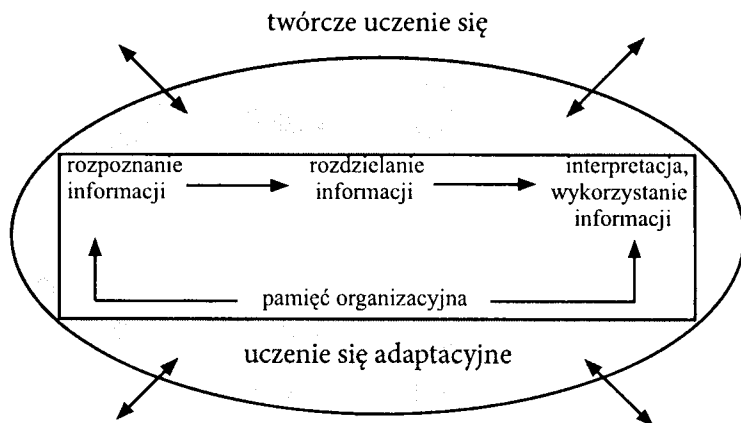
- adaptacyjne, które jest podstawową formą uczenia się. Przebiega ono sekwencyjnie, koncentruje się na zagadnieniach i możliwościach, które są zwią-

<sup>5</sup> B. Mikula, *Procesy organizacyjnego uczenia*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12, s. 22.

<sup>6</sup> S. E. Slater, J. C. Narver, *Market Orientation and the Learning Organization*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, s. 63-74.

zane z obszarem tradycyjnych działań organizacji. Pojawia się ono wraz z zestawem rozpoznanych i nierozpoznanych ograniczeń, które odzwierciedlają założenia odnośnie organizacji i jej otoczenia rynkowego,

– twórcze, które pojawia się w sytuacjach, kiedy organizacja rozwiązuje problemy związane z długookresowymi założeniami dotyczącymi jej działalności, tj.: formułowaniem misji, wyborem rynków i klientów, planowaniem i realizacją strategii. Wymaga to od personelu organizacji kształtowania nowego sposobu patrzenia na świat i bazuje na zrozumieniu systemów, zdarzeń i powiązań, które zachodzą pod wpływem dynamicznych zmian w otoczeniu rynkowym. Twórcze myślenie łamie reguły i prowadzi do korzyści konkurencyjnych. Proces organizacyjnego uczenia się składa się z trzech etapów: rozpoznania informacji, rozdzielania informacji oraz jej interpretacji i wykorzystania (rys. 2)<sup>7</sup>.



Rys. 2. Proces uczenia się organizacji

Źródło: S. E. Slater, J. C. Narver, *Market Orientation and the Learning Organization*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59, s. 64.

## 2. Produkcja wiedzy

Dwaj wybitni japońscy eksperci biznesu, I. Nonaka i H. Takeuchi, jako przykład sposobu produkcji wiedzy przedstawiają zintegrowany, pięciofazowy model procesu organizacyjnego tworzenia wiedzy, bazujący na podstawowych konstrukcjach teoretycznych i uwzględniający dodatkowo wymiar czasu. Model ten składa się z pięciu faz<sup>8</sup>:

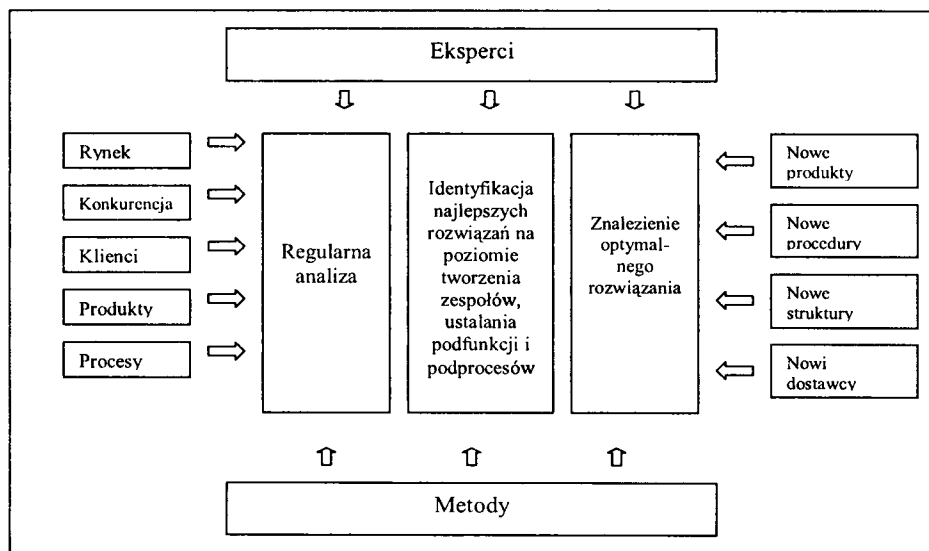
<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 64.

<sup>8</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa 2000, s. 110–111.

- dzielenie się wiedzą ukrytą,
- szukanie pomysłów,
- potwierdzanie pomysłów,
- budowanie wzorca,
- wyrównywanie poziomów wiedzy.

Wiedza w organizacji z reguły nie powstaje samoczynnie. Na podstawie prowadzonych w Europie i USA badań w dziedzinie zarządzania innowacjami stworzono metody kierowania innowacyjnością i jej planowania.

H. Wildemann, specjalista ds. produkcji na uniwersytecie w Monachium, przedstawia koncepcję „kliniki produktów”. U podstaw tej koncepcji leży „bezpośrednie porównanie bieżących produktów i procesów własnej firmy z produktami i procesami konkurencji z wykorzystaniem danych rynkowych oraz informacji o konkurencji i klientach”<sup>9</sup>.



Rys. 3. Zarys funkcjonowania „kliniki produktów”

Źródło: H. Wildemann, *Die Produktklinik – eine Keimzelle für Lernprozesse*, „Harvard Business Manager“ 1996, nr 1, s. 39.

Dla przykładu: te same produkty różnych firm można rozłożyć na części i porównać je pod względem konstrukcji, użytych materiałów oraz budowy pojedynczych części. Po wyciągnięciu wniosków z analizy kolejnym krokiem powinno być wybranie najlepszych rozwiązań i zaadaptowanie ich<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> H. Wildemann, *Die Produktklinik – eine Keimzelle für Lernprozesse*, „Harvard Business Manager“ 1996, nr 1, s. 39.

<sup>10</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 164.

### 3. Dystrybucja wiedzy

W procesie dystrybucji wiedzy, przebiegającym z wykorzystaniem odpowiednich struktur organizacyjnych, odpowiednia wiedza jest udostępniana odpowiednim osobom w odpowiednim czasie i w odpowiedniej formie. Właściwa dystrybucja wiedzy może posłużyć i zoptymalizować wykonywanie czynności związanych z bieżącą działalnością organizacji: podejmowanie decyzji, prognozowanie, planowanie, realizację przedsięwzięć związanych z rozwojem itd.

Organizowanie dostępu do wiedzy i jej dystrybucja w organizacji odbywa się za pośrednictwem:

- ludzkich umysłów,
- dokumentów, opracowań,
- systemów bazujących na wiedzy,
- odpowiednich struktur organizacyjnych,
- systemów informacyjnych z wykorzystaniem właściwej technologii<sup>11</sup>.

Dzięki dystrybucji wiedzy informacje i doświadczenia pojedynczych pracowników mogą być wykorzystane przez wszystkich członków organizacji, co stanowi dla niej olbrzymią korzyść. Najważniejsze pytania związane z procesem dystrybucji wiedzy w organizacji brzmią następująco:

- kto i w jakim zakresie powinien dysponować wiedzą?
- czego ta wiedza dotyczy?
- jak udoskonalić proces dzielenia się wiedzą?

Proces zarządzania wiedzą można przedstawiać w wymiarze operacyjnym i strategicznym. Z procesem tym, uwzględniającym ujęcie operacyjne, związane są cztery etapy:

- pozyskiwanie informacji potrzebnych do wykonywania codziennych obowiązków na stanowisku pracy,
- użycie tej wiedzy w działaniu,
- przyswojenie oraz zrozumienie jej,
- wzbogacenie aktywów wiedzy w organizacji oraz podniesienie własnych umiejętności i kompetencji<sup>12</sup>.

Na wymiar strategiczny składają się kolejne trzy etapy:

- szacowanie posiadanej wiedzy, która jest dostępna z różnych źródeł, między innymi z przeszłych doświadczeń,
- kodyfikacja wiedzy, tak by jej najważniejsze elementy, stanowiące o kapitale intelektualnym w firmie, zostały na wypadek odejścia kluczowych pracowników,

---

<sup>11</sup> K. M. Wigg, *Knowledge management. The central management focus for intelligent – acting organizations*, Arlington 1995, s. 231.

<sup>12</sup> A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004, s. 23.

– pozbywanie się wiedzy zbędnej i nieadekwatnej do potrzeb. Istotne są aktywa wiedzy silnie związane z ludźmi oraz z systemem informatycznym.

Należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu prezentowane są również inne od przedstawionego, podejścia do procesu zarządzania wiedzą.

#### 4. Determinanty wprowadzenia systemu zarządzania wiedzą

Wprowadzenie w organizacji procesu zarządzania wiedzą wiąże się z posiadaniem przez nią odpowiedniej infrastruktury lub, inaczej mówiąc, systemu zarządzania wiedzą. System ten zawiera w sobie infrastrukturę IT (bazy danych, sieci komputerowe i programy) oraz infrastrukturę organizacyjną (stosowne programy motywacyjne, kulturę organizacyjną oraz ludzi i zespoły objęte subprocesem zarządzania wiedzą i, co najważniejsze, wewnętrzne zasady, które tymi subprocesami rządzą)<sup>13</sup>.

Technologia ma zasadniczy wpływ na efektywne udostępnianie wiedzy w organizacji. Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania, wymienione zostaną tylko przykłady systemów informatycznych wykorzystywanych w tworzeniu i transferze wiedzy. W procesie tworzenia wiedzy na potrzeby zarządzania strategicznego i taktycznego szczególną rolę odgrywają systemy wspomaganie decyzji z bazą wiedzy (SWD-BW) oraz systemy eksperckie (SE)<sup>14</sup>. Wzmocnieniem w tworzeniu wiedzy na potrzeby organizacji są bazy danych<sup>15</sup>, a w ostatnim czasie hurtownie danych z mechanizmami OLAP (*On Line Analytical Processing* – systemy analitycznego przetwarzania na bieżąco) oraz eksploracji danych (*data mining*)<sup>16</sup>. Rozwój baz danych i hurtowni danych jest ściśle związany z technologią CD-ROM, DTP (*Desktop Publishing*) oraz szybkimi pamięciami dyskowymi i optycznymi.

Wiedza tworzona na potrzeby organizacji jest coraz częściej efektem wspólnej pracy wielu osób. Pomocne w tej sytuacji okazują się komputerowe systemy pracy grupowej, grupowe systemy wspomaganie decyzji (GSWD) oraz wideokonferencje. Udostępniają one procedury do generowania nowych pomysłów, szybkiej i elastycznej wymiany wiedzy pomiędzy współpracownikami, wspólnej pracy nad dokumentem oraz koordynacji działań, pokonując przy tym bariery czasu i przestrzeni<sup>17</sup>.

<sup>13</sup> M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3, s. 40–41.

<sup>14</sup> Zob. C. M. Olszak, *Zarys metodologii multimedialnych systemów wspomaganie decyzji w zarządzaniu*, Katowice 2000; H. Sroka, *Systemy eksperckie. Komputerowe wspomaganie decyzji w zarządzaniu i finansach*, Katowice 1994.

<sup>15</sup> A. Zaliwski, *Korporacyjne bazy wiedzy*, Warszawa 2000.

<sup>16</sup> C. M. Olszak, *Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4, s. 82.

<sup>17</sup> *Idem*, *Zarys metodologii...*, *op. cit.*

W tworzeniu wiedzy dla planowania operacyjnego można zastosować zaawansowane zintegrowane systemy informatyczne, w których implementuje się modele: TQM, MRP, MRP II, ERP, CRM.

Specyfika funkcjonowania różnego typu organizacji wywołuje potrzebę egzemplifikacji transferu wiedzy przy zastosowaniu różnorodnych modeli sieciowych.

W ostatnim czasie obserwujemy znaczący wzrost ilościowych i jakościowych parametrów sieci komputerowych, który przekłada się na stosowanie w przedsiębiorstwach intranetów, extranetów, systemów przepływu pracy (*workflow*) oraz elektronicznej wymiany dokumentów (EDI). Nie sposób w tym miejscu nie wspomnieć o globalnej sieci komputerowej, dającej szansę na szybką wymianę informacji z otoczeniem, jaką jest Internet.

Poza wymienionymi rozwiązaniami technicznymi, mającymi bez wątpienia niebagatelny wpływ na wprowadzenie z sukcesem systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, należy wyraźnie podkreślić znaczenie człowieka we wdrażaniu tego systemu. W koncepcjach organizacji opartej na wiedzy nadrzędną rolę odgrywa człowiek. Jednak w ciągu ostatniego stulecia znacząco zmieniły się i wzrosły wymagania w stosunku do człowieka. Pracownik organizacji wykorzystującej system zarządzania wiedzą nie może być jednostką przeciętną, lecz utalentowaną, posiadającą znaczny zasób wiedzy, będącej efektem edukacji i doświadczeń, posiadającą umiejętność wykorzystania zgromadzonej wiedzy, potrafiącą tworzyć w pracy z innymi efekt synergii oraz inteligentną<sup>18</sup>.

Efekt ten powstaje dzięki koordynacji wysiłków członków organizacji pracujących w zespole. Przydatność pracownika nie jest już określana w kategoriach indywidualnych wyników. Aby działać sprawnie jako członkowie zespołu, jednostki muszą umieć porozumiewać się otwarcie i szczerze, dostrzegać różnice i rozwiązywać konflikty oraz podporządkowywać prywatne korzyści celom zespołu. Dla wielu pracowników są to umiejętności trudne, czasem wręcz niemożliwe do zdobycia<sup>19</sup>.

Konsultanci z firmy McKinsey, John Katzenbach i Douglas Smith, na podstawie analizy około 50 zespołów pracowniczych odznaczających się wyjątkowo dobrymi wynikami ustalili czynniki sukcesu pracy zespołowej (tabela 1)<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> B. Mięka, *Ludzie organizacji uczących się*, „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 647, s. 35–36.

<sup>19</sup> B. Piasny, *op. cit.*, s. 125.

<sup>20</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002, s. 158–159.

Tab. 1. Czynniki sukcesu pracy zespołowej i podstawowe pytania pomocne w procesie planowania zespołów

<p>Wielkość zespołu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy łatwo zwołać zebranie zespołu i czy zebrania odbywają się często?</li> <li>- Czy łatwo i często można się kontaktować z wszystkimi członkami zespołu?</li> <li>- Czy dyskusje są otwarte dla wszystkich członków zespołu?</li> <li>- Czy każdy z członków zespołu rozumie rolę i zakres obowiązków pozostałych członków?</li> <li>- Czy do osiągnięcia danego celu potrzeba więcej ludzi?</li> <li>- Czy istnieje możliwość bądź konieczność tworzenia podgrup w ramach zespołu?</li> </ul>	<p>Odpowiedni poziom umiejętności w zespole:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy następujące trzy grupy umiejętności: umiejętności praktyczne i techniczne, umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, interpersonalne są faktycznie lub potencjalnie reprezentowane w zespole w równych częściach?</li> <li>- Czy każdy z członków może doskonalić własne umiejętności w tych trzech dziedzinach do poziomu potrzebnego, by osiągnąć cele zespołu?</li> <li>- Czy tworząc zespół, nie pominięto całkowicie lub częściowo pewnych umiejętności istotnych dla działania zespołu?</li> <li>- Czy członkowie zespołu zarówno indywidualnie, jak i grupowo są skłonni do rozwijania własnej wiedzy i wiedzy innych?</li> <li>- Czy w razie potrzeby do zestawu umiejętności zespołu można wprowadzić nowe?</li> </ul>	<p>Cel zespołu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy cel działalności zespołu sięga dalej niż cele krótkoterminowe?</li> <li>- Czy jest to rzeczywiście cel zespołu, czy też szerszy cel organizacji, a może cel jednego z członków zespołu (lidera)?</li> <li>- Czy wszyscy członkowie znają i rozumieją cel zespołu, i mówią o nim tak samo? Czy są w stanie przedstawić go, nie uciekając się do niejasnych, abstrakcyjnych sformułowań?</li> <li>- Czy w rozmowach z osobami z zewnątrz członkowie zespołu mówią o jego celach z entuzjazmem?</li> <li>- Czy często odwołują się do celu i przewidują następstwa jego osiągnięcia?</li> <li>- Czy cel wiąże się z zagadnieniami o szczególnym znaczeniu?</li> <li>- Czy członkowie zespołu odbierają cel jako ważny, a nawet ekscytujący?</li> </ul>
---	--	--



Tab. 1 – ciąg dalszy

<p>Zadania zespołu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Czy zadania zespołu są rzeczywiście jego zadaniami, a nie zadaniami organizacji? A może jednego z członków zespołu (lidera)?</li> <li>– Czy są to zadania zrozumiałe, proste i takie, których jakość wykonania można zmierzyć? Jeśli nie, to czy można w jakiś inny sposób określić tę jakość?</li> <li>– Czy poza tym, że są ambitne, są też realistyczne? – Czy mogą być realizowane etapami?</li> <li>– Czy mają doprowadzić do powstania konkretnego produktu pracy zespołowej?</li> <li>– Czy wszyscy członkowie zespołu znają i rozumieją znaczenie realizacji tych zadań dla planów firmy?</li> <li>– Czy wszyscy członkowie zespołu akceptują zadania, ich wagę i kryteria oceny ich realizacji?</li> <li>– Czy wszyscy członkowie zespołu rozumują sens zadań w jednakowy sposób?</li> </ul>	<p>Przejrzysta polityka postępowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Czy polityka postępowania zespołu jest znana i zrozumiała dla wszystkich jego członków? Czy ma szansę doprowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów?</li> <li>– Czy pozwala wykorzystać i rozwinąć umiejętności wszystkich członków zespołu?</li> <li>– Czy jest spójna z innymi wymaganiami, które się im stawia?</li> <li>– Czy od każdego członka zespołu wymaga się takich samych nakładów pracy?</li> <li>– Czy zapewnia otwartość komunikacji, rozwiązywanie problemów i ocenę wyników na podstawie faktów?</li> <li>– Czy wszyscy członkowie zespołu tak samo rozumieją politykę postępowania?</li> <li>– Czy jest zapewniany systematyczny dopływ świeżych pomysłów i punktów widzenia do zespołu np. przez poszukiwanie informacji, sporządzanie analiz i zatrudnianie nowych osób?</li> </ul>	<p>Poczucie wspólnej odpowiedzialności:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Czy członkowie zespołu są odpowiedzialni indywidualnie i zespołowo za cele, zadania, politykę i skutki działania zespołu?</li> <li>– Czy mierzenie poziomu wykonania określonych zadań jest możliwe i czy jest przeprowadzane?</li> <li>– Czy wszyscy członkowie zespołu czują się odpowiedzialni za wyniki tych pomiarów?</li> <li>– Czy podział na obowiązki indywidualne i zbiorowe jest jasno zarysowany?</li> </ul>
--	--	---

Źródło: J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *Siła zespołów: Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Kraków 2001.

M. Sarvary twierdzi, że dobry system zarządzania wiedzą łączy w sobie kulturę organizacyjną. Organizacja, która po raz pierwszy wprowadza taki system, musi za wszelką cenę przekonać do niego swoich pracowników, a także musi się upewnić, że go używają oraz że przez własny wkład przyczyniają się do jego rozwoju<sup>21</sup>. Kluczowym czynnikiem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa wdrażającego system zarządzania wiedzą jest kształtowanie postaw pracowników w zakresie dzielenia się wiedzą.

Za sukces organizacji opartej na wiedzy można uznać stworzenie kultury organizacyjnej, której fundamentem jest atmosfera wzajemnego zaufania. W polskich realiach osiągnięcie tego celu jest jednak zadaniem bardzo trudnym, gdyż w przeważającej liczbie wypadków wiedza jest traktowana przez pracowników jako przewaga konkurencyjna na rynku pracy.

Literatura przedmiotu podaje wiele koncepcji prowadzenia zmian kultury organizacyjnej. Wybrano tutaj dwie z nich, opisujące etapy kierowania zmianą kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie:

- koncepcja R. H. Killmana<sup>22</sup>, zawierająca pięć etapów: wydobycie na powierzchnię istniejących norm, wyznaczenie nowych kierunków, ustalenie nowych norm, identyfikacja tzw. luki kulturowej oraz jej wyeliminowanie,
- siedmioetapowa koncepcja S. M. Davisa<sup>23</sup>, który proponuje: stworzenie za pomocą narzędzi diagnostycznych mapy kulturowej przedsiębiorstwa, przedstawiającej ocenę kultury i określenie potrzeb jej zmian, oszacowanie kulturowego ryzyka, odmrożenie istniejących wzorców, budowanie poparcia ze strony naczelnego kierownictwa wobec zmian kulturowych, selekcję i wybór strategii interwencyjnych oraz monitoring i ocenę wprowadzonych zmian.

A. Zarębska<sup>24</sup> zwraca szczególną uwagę na monitoring procesu wdrażania nowej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, ponieważ pozwala on wychwytywać nawet najdrobniejsze odchylenia od ustalonych wzorców, a w konsekwencji uniknięcie przykrych doświadczeń i dodatkowych niepotrzebnych kosztów psychicznych pracowników bezpośrednio w to zaangażowanych.

Ignorancki stosunek firmy wobec ludzi i spraw kulturowych jest najczęstszym powodem występowania problemów w zarządzaniu wiedzą<sup>25</sup>. W tych środowiskach, w których wiedza ludzi jest doceniana i nagradzana, niezmiernie

---

<sup>21</sup> M. Sarvary, *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review” 1999, vol. 42, no. 2, s. 100.

<sup>22</sup> R. H. Killmann, T. Y. Covin and Associates, *Corporate Transformation Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San Francisco 1988.

<sup>23</sup> S. M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Cambridge 1984.

<sup>24</sup> A. Zarębska, *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 6, s. 13.

<sup>25</sup> M. Santosus, J. Surmacz, *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine” 2001, 23 May, [www.cio.com](http://www.cio.com).

ważne jest wprowadzenie kultury, która rozpoznawałaby wiedzę ukrytą i zachęcała ludzi do dzielenia się nią. Jednym ze sposobów zachęcania ludzi do uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą jest stworzenie programu motywacyjnego<sup>26</sup>.

Zastosowanie niewłaściwego programu motywacyjnego i nieodpowiednich mechanizmów oceniania przy wdrażaniu systemu zarządzania wiedzą może skutkować niewystarczającym zintensyfikowaniem procesu dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej.

Zarządzający procesem budowania systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie powinni zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo uczestnictwa pracowników w zarządzaniu wiedzą wyłącznie w celu uzyskania korzyści wypływających z zastosowanego programu motywacyjnego, nie zwracając przy tym uwagi na jakość i istotność wniesionej przez nich informacji. Program ten powinien być tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w zarządzaniu wiedzą było traktowane jako nagroda, zaszczyt<sup>27</sup>. Ponadto, zaangażowanie personelu zarówno w zakresie tworzenia, jak i użytkowania aktywów firmowej wiedzy powinno się stać jednym z kryteriów oceny pracowniczej<sup>28</sup>.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez organizację posiadającą wdrożony system zarządzania wiedzą świadczy o skutecznym jego funkcjonowaniu. Przy jego ocenianiu natomiast powinno się również dokonać oceny sposobów używania go przez członków organizacji. W tabeli 2 przedstawiono wnioski z wdrożenia systemu zarządzania wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa Weyerhaeuser.

## 5. Budowanie systemu zarządzania wiedzą – wyzwanie dla menedżerów

Ewolucja myślenia oraz dywagacje na temat redefinicji zarządzania na początku XXI wieku zmieniły znacząco podejście do funkcji, jaką muszą spełniać członkowie współczesnych organizacji. P. F. Drucker zauważa, że w obliczu przebiegających zmian należy zmienić też definicję menedżera, uznając dotąd obowiązującą za zbyt wąską. Według nowej definicji menedżer jest odpowiedzialny za „stosowanie i wykorzystywanie wiedzy” (nie jak dotąd za wykonywanie zadań przez pracowników). Drucker zauważa on także, że organizacja powinna podnosić poziom produktywności pracowników wykorzystujących wiedzę, odpowiedzialnymi za to czyniąc menedżerów<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> M. Staniewski, *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3, s. 41.

<sup>27</sup> M. Santosus, J. Surmacz, *op. cit.*

<sup>28</sup> M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” March–April 1999, s. 113.

<sup>29</sup> P. F. Drucker, *Spółeczeństwo prokapitalistyczne*, Warszawa 1999.

Tab. 2. Wnioski z wdrożenia systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie Weyerhaeuser

Podstawowe wskazówki	Ludzie i kultura	Procesy	Technologia
<p>1. Mocny związek zarządzania wiedzą z głównymi celami biznesowymi.</p> <p>2. Zarządzanie wiedzą spaja w jedną spójną całość ludzi, procesy i technologie.</p> <p>3. Zarządzanie wiedzą nie powinno być tylko oddzielną funkcją personelu.</p>	<p>1. Menedżerowie popierają inicjatywę zarządzania wiedzą. Z dnia na dzień system jest wzmacniany i objęty coachingiem przez szczebel średni.</p> <p>2. Nauka i dzielenie się jest istotne dla powodzenia.</p> <p>3. Zaufanie jest koniecznością. Ufamy naszym pracownikom, a oni ufają nam, że wymiana wiedzy podnosi status pracownika i nie podkopuje ich wartości dla firmy.</p> <p>4. Interakcje między pracownikami nie mogą być tłumione, mamy przyzwolenie na związki nieformalne wśród pracowników. Jest to konieczność dla wymiany wiedzy cichej.</p> <p>5. Nagradzanie i uznanie powiązane z zarządzaniem wiedzą muszą być ostrożnie rozwijane. Mogą one wywołać nieoczekiwane konsekwencje.</p>	<p>1. Kluczowe procesy zarządzania wiedzą muszą zostać zdefiniowane. Należy wymienić tu: zdobywanie, dzielenie się i stosowanie wiedzy, tworzenie nowej wiedzy oraz chronienie aktywów wiedzy.</p> <p>2. Połączenia są bardziej istotne niż gromadzenie. Komunikacja między ludźmi daje więcej sukcesu niż zdobywanie i sortowanie wiedzy ze wszystkich potencjalnych aktywów.</p> <p>3. Ludzie chętni do uczenia się, dzielenia, udoskonalania i stosowania wiedzy są najistotniejszym elementem. Różnorodne kanały transferu wiedzy muszą być popierane.</p>	<p>1. Technologia jest tylko narzędziem, to nie jest zarządzanie wiedzą.</p> <p>2. Włącz technologie do pracy, a nie odwrotnie.</p> <p>3. Technologia nie zastąpi bezpośrednich kontaktów między ludźmi. Może ona spowodować wzrost potrzeby kontaktu, a przez to budować zaufanie i swobodne interakcje przy rozwiązywaniu problemów.</p> <p>4. Nowe technologie nie są wymagane. Stare metody mogą być użyte efektywnie, takie jak: praca grupowa, zarządzanie procesowe, ciągły benchmarking.</p>

Źródło: B. Hackett (red.), *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, The Conference Board Research Report 1262-00-RR 2000, s. 21.

Menedżer, świadomy konieczności rozwoju kompetencji organizacji, kapitału intelektualnego czy wiedzy organizacyjnej, a także chcący spowodować osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez zarządzaną przez niego organizację, staje naprzeciw wyzwania zbudowania systemu zarządzania wiedzą. Ze względu na zapewnienie odpowiedniego tempa i jakości nabywania i rozprowadzania wiedzy w przedsiębiorstwie działania menedżera powinny w początkowym etapie budowania systemu zarządzania wiedzą podążać w kierunku zapewnienia odpowiedniej infrastruktury informatycznej, a zwłaszcza rozwiązań wykorzystujących zdobycze sztucznej inteligencji: baz danych, hurtowni danych, technik szybkiego wyszukiwania, a także różnych modeli sieci komputerowych.

Wsparcie systemu zarządzania wiedzą przez odpowiednie użycie i wykorzystanie technologii ma bardzo duże znaczenie, ale nie jest pierwszym krokiem, który by ten system uruchamiał. Nadrzędną rolę podczas wprowadzania systemu zarządzania wiedzą odgrywają ludzie, ich wiedza i cele firmy. Uczestnictwo wszystkich pracowników w procesie transferu i rozwoju wiedzy organizacyjnej jest oznaką właściwej implementacji rozpatrywanego systemu.

Twórca systemu zarządzania wiedzą powinien wiedzieć, że nie wszyscy pracownicy tworzący załogę kreującą wiedzę odgrywają takie same role.

I. Nonaka i H. Takeuchi różnicują role pracowników tworzących załogę kreującą wiedzę na trzy podstawowe grupy graczy: praktyków wiedzy, konstruktorów wiedzy i dowódców wiedzy<sup>30</sup>.

Praktycy wiedzy to pracownicy najwyższego szczebla zarządzania. Bardzo często mają oni kontakt z otoczeniem zewnętrznym, dlatego też mają dostęp do najświeższych informacji na temat zmian zachodzących na rynkach, w technologiach i warunkach konkurencji. Dzięki temu gromadzą, rozwijają i aktualizują wiedzę ukrytą i dostępną. Dzieleni są na dwie grupy: operatorów wiedzy i „specjalistów wiedzy”. Operatorzy wiedzy to pracownicy bezpośrednio wykonawczy. Poprzez kontakt z codziennymi działaniami i problemami, a także z otoczeniem gromadzą oni głównie wiedzę ukrytą. Natomiast specjaliści wiedzy pobudzają dobrze ustrukturalizowaną w postaci danych wiedzę jawną. Gromadzona i przekazywana jest ona głównie przy wykorzystaniu techniki komputerowej. Do tej grupy pracowników zaliczyć można: naukowców, konstruktorów i programistów, planistów, projektantów sprzedaży, specjalistów do spraw finansów, badania rynku, prawników<sup>31</sup>.

Konstruktorzy wiedzy to grupa kierowników średniego szczebla zarządzania. Stanowią oni pomost pomiędzy ideałami szefów i chaotycznym światem szeregowego pracownika. Tworzą koncepcje produktów i mediują między tym,

<sup>30</sup> I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa 2000, s. 185.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 186–187.

co jest, a tym, co powinno być. Wiodą prym w przetwarzaniu wiedzy, wspomagając wszystkie sposoby konwersji wiedzy (socjalizację, eksternalizację, kombinację i internalizację) i napędzają spiralę wiedzy<sup>32</sup>.

Rolą dowódców wiedzy jest zarządzanie organizacyjnym procesem tworzenia wiedzy na poziomie korporacji. Kierują oni procesem i kontrolują go oraz nadają poczucie sensu podejmowanych działań przez wyrażanie przekonań na temat tego, czym powinna być korporacja, dają wyobrażenie o przyszłej wiedzy, ustalają wizję i politykę korporacji, wprowadzają standardy weryfikacji i potwierdzenia wytworzonej wiedzy. Jednocześnie wspierają określone dążenia i działania. Muszą być świadomi dążeń i tworzyć taki wizerunek przyszłej wiedzy, który będzie zgodny z systemem wartości korporacji<sup>33</sup>.

Innym ważnym wyzwaniem, przed którym staną menedżerowie budujący system zarządzania wiedzą w organizacji, będzie stworzenie odpowiednich warunków działania najlepszym pracownikom, profesjonalistom posiadającym unikalną wiedzę, nazywanymi pracownikami wiedzy.

Odmienność nowego typu specjalisty, zwanego *knowledge worker*, polega w istocie na niewyobrażalnym wzroście jego niezależności. Potencjał stworzony przez połączenie umiejętności biegłego posługiwania się narzędziami informatyczno-komunikacyjnymi oraz wysokich kompetencji merytorycznych idących w parze z możliwościami intelektualno-twórczymi kreuje nową sytuację. Z menedżerskiej perspektywy jest ona bez wątpienia wyzwaniem, gdyż wymaga redefinicji wielu zakorzenionych (i wydawało się, że wiecznych) paradygmatów. Ważne staje się traktowanie zarządzania w kategoriach nieantagonistycznych, eksponujących wartości wspierania, wspomaganie, harmonizowania dialogu<sup>34</sup>.

Z punktu widzenia menedżerów firmy sytuacja wyróżnionej grupy pracowników jest nieporównywalna do żadnej innej, bowiem<sup>35</sup>:

- posiadają unikalny potencjał intelektualny (wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy i zachowania) praktycznie niemożliwy do zastąpienia przez innych członków firmy,
- w zakresie swoich kompetencji wiedzą więcej niż ktokolwiek inny w przedsiębiorstwie,
- mają autorytet, nazwisko znane poza społecznością danej organizacji,
- są inicjatorami zmian, kreatorami nowych pomysłów i praktycznych rozwiązań,
- odczuwają zwiększone poczucie własnej wartości i pewności siebie,

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 188–189.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 190–192.

<sup>34</sup> M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1, s. 17.

<sup>35</sup> *Ibidem*, s. 19–20.

– są nadwrażliwi w przypadku prób niedoceniań ich wkładu pracy, nieuwzględnienia prawa do własnego zdania, wydawania przez menedżerów powierzchownych ocen rezultatów ich pracy,

– są obdarzani podziwem, respektem i szacunkiem przez innych, mniej doświadczonych specjalistów, dzięki czemu są nieformalnymi liderami w swoich zespołach.

Biorąc pod uwagę zarysowane uwarunkowania zarządzania pracownikami wiedzy, menedżer powinien dokonać wyboru metod 1) sprzyjających większemu zaangażowaniu emocjonalnemu i intelektualnemu na rzecz organizacji, 2) dopingujących do stałego podnoszenia kompetencji merytorycznych, 3) dających poczucie podmiotowości i znaczenia w organizacji. Rekomendowanymi metodami będą: zarządzanie kompetencjami, zarządzanie wartościami, zarządzanie rozwojem, zarządzanie przez motywowanie, zarządzanie przez partycypację<sup>36</sup>.

Menedżerowie podejmujący wyzwanie zbudowania systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie napotykają często problemy związane ze zmianą niekorzystnych zachowań ludzi. Za niezwykle istotne powinni uznać spowodowanie powstania kultury organizacyjnej, która sprzyjać będzie takim zachowaniom pracowników, aby był możliwy nieskrępowany przepływ informacji.

Uświadamianie pracownikom zasad kultury organizacyjnej i jej wpływu na procesy wdrożeniowe systemu zarządzania wiedzą stanowi, zdaniem G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta<sup>37</sup>, bardzo ważny krok na drodze do efektywnego zarządzania wiedzą. Ponieważ każda organizacja ma skłonność do przywiązywania się do schematycznych rozwiązań, proponują oni wprowadzenie warsztatów, których celem byłoby uświadomienie pracownikom, że mogą zmienić sposób obchodzenia się z wiedzą. Najlepszą zachętą dla pracowników do wzięcia udziału w takich warsztatach będzie uczestnictwo w nich również kadry zarządzającej<sup>38</sup>.

Pozostałe trudności związane z ludźmi można zakwalifikować jako problemy związane z pozyskiwaniem odpowiedniej kadry, co dotyczy wszelkiego rodzaju przedsięwzięć, w których wymagani są specjaliści, oraz identyfikowanie spośród pracowników osób nadających się na liderów grup zadaniowych<sup>39</sup>.

Wielu znawców tematu jest zdania, że menedżerowie wdrażający w swoich organizacjach system zarządzania wiedzą muszą utworzyć nowe stanowiska użyteczne w zarządzaniu wiedzą. Wymieniane są takie stanowiska, jak: *chief*

<sup>36</sup> *Ibidem*, s. 20.

<sup>37</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 283.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. 283.

<sup>39</sup> M. Walczak, *O wynikach niektórych badań nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 2, s. 124.

*knowledge officer* (kierownik ds. zarządzania wiedzą), *competence area specialist* (specjalista ds. obszarów kompetencji), *cross-area specialist* (specjalista ds. koordynacji między obszarami kompetencji), *transparency specialist* (specjalista ds. przejrzystości wewnętrznych zasobów wiedzy przedsiębiorstwa)<sup>40</sup> oraz *knowledge engineer* (inżynier wiedzy, zajmujący się wykorzystaniem wiedzy i doświadczenia eksportu oraz przekładaniem ich na reguły i struktury danych, które mogą być wykorzystane przez komputer)<sup>41</sup>, *knowledge editor* (pracownik zajmujący się prowadzeniem np. bazy komputerowej wiedzy istniejącej w organizacji lub nowo przez nią pozyskanej) i inne. Wymienieni pracownicy mieliby skupiać się na:

- podnoszeniu zasobów wiedzy organizacji,
- wdrażaniu wiedzy w praktykę przez treningi i technologię,
- pracy nad uwidocznianiem wkładów wiedzy<sup>42</sup>.

Według B. Mikuły i B. Ziębeckiego organizacja systemu zarządzania wiedzą, sposoby realizacji zarządzania wiedzą, a także przebieg procesów związanych z wiedzą uzależnione są od przyjętej strategii generowania i wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie<sup>43</sup>.

Strategia zarządzania wiedzą stanowi ogólną formułę, będącą kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których on się opiera, i środków, przez które ów system jest tworzony. System zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie nie powinien lub raczej nie jest w stanie funkcjonować w oparciu o jedną tylko strategię.

W literaturze przedmiotu wśród różnych strategii zarządzania wiedzą wymieniana się:

- strategię kodyfikacji i personalizacji,
- strategię tworzenia, transferu i ochrony wiedzy,
- strategię wpływania, rozszerzania, przywłaszczania i sondowania wiedzy.

Są oczywiście inne, bardziej rozwinięte ujęcia strategii zarządzania wiedzą. Przykładem mogą być strategie wyróżnione przez Amerykańskie Centrum Wydajności i Jakości. Typologia ta obejmuje sześć niewykluczających się wzajemnie strategii: strategię kompleksowego zarządzania wiedzą, transferu wiedzy i kształtowania najlepszych praktyk, zarządzania wiedzą o klientach, osobistej odpowiedzialności za wiedzę, zarządzania aktywami intelektualnymi, innowacji i kreowania wiedzy<sup>44</sup>.

<sup>40</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *op. cit.*, s. 289–290.

<sup>41</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 177.

<sup>42</sup> R. Ruggles, *The State of the Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 3, s. 86.

<sup>43</sup> B. Mikuła, B. Ziębecki, *Wybrane aspekty tworzenia organizacji uczącej się*, „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 647, s. 59.

<sup>44</sup> *Ibidem*, s. 60.



Wobec dysponowania szerokim wachlarzem strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie rolą menedżera wdrażającego system zarządzania wiedzą będzie wybór jednej jako dominującej, a pozostałe będą wykorzystywane jako strategie wspomagające.

Współcześni menedżerowie powinni być świadomi, że w warunkach ekonomii wiedzy przyjęta strategia zarządzania wiedzą i poziom zaangażowania w jej realizację decydują o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to aspekt kluczowy. Strategia zarządzania wiedzą stanowi bowiem ogólną formułę, będącą kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których on się opiera, i środków, przez które ów system jest tworzony. Innymi słowy, jest to formuła mówiąca, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiąść (przez transfer lub/i kreowanie) wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii konkurencji. Wynikać powinna ze strategii konkurencji organizacji i w praktyce oczywiście może być ona sformułowana w mniej lub bardziej konkretny sposób<sup>45</sup>.

Autor niniejszego artykułu za bardzo istotne uznaje przedstawienie menedżerom koncepcji budowy systemu zarządzania wiedzą zaprezentowanej przez firmę KPMG, w której wyróżniono pięć etapów<sup>46</sup>:

Etap I: chaosu (*Knowledge Chaotic*) – organizacja nie dostrzega relacji pomiędzy wagą zarządzania wiedzą a realizacją założonych celów organizacji.

Etap II: świadomości (*Knowledge Aware*) – organizacja podejmuje realizację pilotażowych projektów związanych z zarządzaniem wiedzą; świadomość i implementacja tego typu przedsięwzięć nie ma jednak charakteru sformalizowanego.

Etap III: ukierunkowania (*Knowledge focused*) – organizacja wykorzystuje procedury i narzędzia systemu zarządzania wiedzą; rozpoznawane są także korzyści, jakie zarządzanie wnosi do biznesu.

Etap IV: zarządzania (*Knowledge Management*) – organizacja dysponuje schematem procedur i narzędzi związanych z zarządzaniem wiedzą, aczkolwiek istnieją jeszcze pewne problemy techniczne i kulturowe, które należy pokonać.

Etap V: systemowego zintegrowania (*Knowledge Centric: All*) – procedury tworzące system zarządzania wiedzą stanowią integralną część organizacyjnych i indywidualnych procesów; interesariusze informowani są o wartości wiedzy.

Osobną kategorię stanowią problemy, z którymi będzie musiał zetknąć się menedżer budujący system zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Są to:

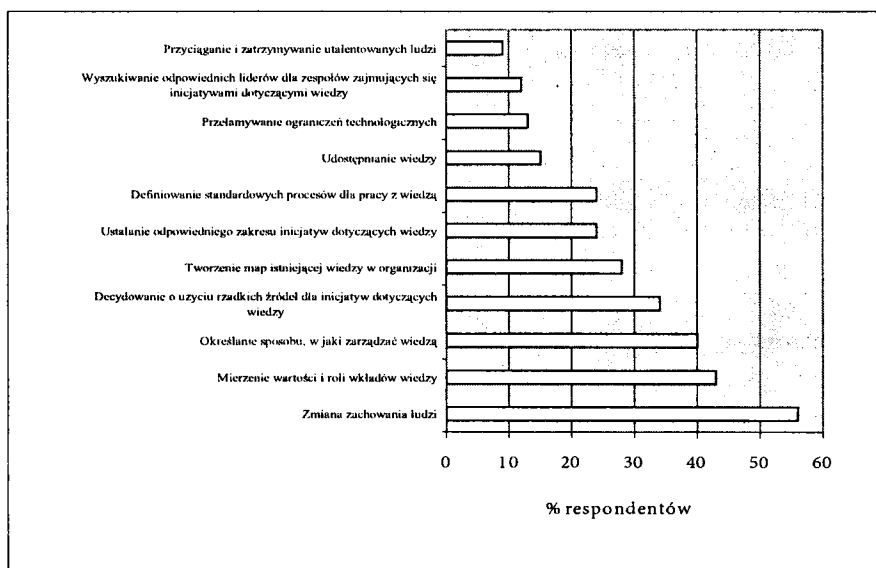
- pomiary wartości wiedzy,

---

<sup>45</sup> B. Mięka, *Strategie zarządzania wiedzą*, w: *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, E. Skrzypek (red.), Lublin 2002, s. 197.

<sup>46</sup> KPMG Consulting, *Knowledge Management. Research Report*, 2000, s. 22–23.

- określenie, w jaki sposób zarządzać wiedzą,
- decydowanie o życiu rzadkich zasobów (np. o przydziale specjalistów do poszczególnych zadań),
- tworzenie map wiedzy,
- ustalanie zakresu projektów związanych z wiedzą,
- definiowanie standardowych procesów przy pracy z wiedzą<sup>47</sup>.



Rys. 4. Największe trudności w zarządzaniu wiedzą

Źródło: R. Ruggles, *The State of the Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 3, s. 83.

## Podsumowanie

Efektywne funkcjonowanie systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie jest uwarunkowane między innymi właściwym jego wdrożeniem. Efekty wdrożenia systemu to korzyści wewnętrzne funkcjonowania firmy, takie jak lepiej doinformowani i umotywowani pracownicy, lepsze wykorzystanie technologii i wniosków z poprzednich projektów, szybsze podejmowanie decyzji, sprawniejsza realizacja zamówień, skrócenie czasu wdrażania nowych produktów. Poza wymienionymi wyróżniane są również korzyści i relacje zewnętrzne na styku z klientem i rynkiem, a mianowicie: wzrost wartości produktów i usług, podniesienie poziomu zadowolenia klienta, wzrost popytu – większa liczba zamówień, wzrost udziału w rynku<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> R. Ruggles, *op. cit.*, s. 83.

<sup>48</sup> W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004, s. 278.

Wielu dzisiejszych menedżerów, zwłaszcza polskich, staje przed wyzwaniem zbudowania systemu zarządzania wiedzą w swoich organizacjach. Istnieje jednak wiele warunków, które trzeba spełnić, aby wprowadzić w organizacji rozpatrywany system. Wśród tych warunków wymienia się między innymi nowoczesne systemy komputerowe, hurtownie danych, rozwiązania wykorzystujące zdobycze sztucznej inteligencji, a przede wszystkim ludzi i ich zespoły, zwracając uwagę na wewnętrzne zasady rządzące tymi uwarunkowaniami.

Trudności z wprowadzeniem systemu zarządzania wiedzą w krajowych przedsiębiorstwach mogą być tym większe, że obecnie, pomimo świadomości istnienia koncepcji zarządzania wiedzą, większość organizacji jest na etapie gromadzenia wiedzy bez odpowiedniego jej dystrybuowania. Wniosek dla menedżerów jest taki, iż nie ma obecnie wielu polskich organizacji posiadających odpowiednie rozwiązania praktyczne w zakresie wdrażania systemu zarządzania wiedzą, na których można byłoby się wzorować.

Ci jednak, którzy osiągną sukces i zbudują sprawnie funkcjonujący system zarządzania wiedzą, mogą być pewni wzrostu konkurencyjności zarządzanych przez nich organizacji, a także tego, że stworzyli im właściwe warunki do dalszego rozwoju, a co najważniejsze, przetrwania w burzliwym i turbulentnym otoczeniu.

## Bibliografia

Błaszczuk A., Brdulak J. J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.

Bukovitz W. R., Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, London 1999.

Davis S. M., *Managing Corporate Culture*, Cambridge 1984.

Drucker P. F., *Spółczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.

Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.

Hackett B. (red.), *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, The Conference Board Research Report 1262-00-RR 2000.

Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review” March–April 1999.

Katzenbach J. R., Smith D. K., *Siła zespołów: Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Kraków 2001.

Kilmann R. H., T. Y. Covin and Associates, *Corporate Transformation Revitalizing Organizations for a Competitive World*, San Francisco 1988.

KPMG Consulting, *Knowledge Management. Research Report*, 2000.

- Mikuła B., *Ludzie organizacji uczących się*, „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 647.
- Mikuła B., *Procesy organizacyjnego uczenia*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12.
- Mikuła B., *Strategie zarządzania wiedzą*, w: *Future 2002. Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, E. Skrzypek (red.), Lublin 2002.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Wybrane aspekty tworzenia organizacji uczącej się*, „Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2004, nr 647.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa 2000.
- Olszak C. M., *Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 4.
- Olszak C. M., *Zarys metodologii multimedialnych systemów wspomagania decyzji w zarządzaniu*, Katowice 2000.
- Piasny B., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2001, nr 10.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.
- Robins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Warszawa 2001.
- Ruggles R., *The State of the Notion: Knowledge Management in Practice*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 3.
- Santosus M., Surmacz J., *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine” 23 May 2001.
- Sarvary M., *Knowledge management and competition in the consulting industry*, „California Management Review”, 1999, vol. 42, no. 2.
- Slater S. E., Narver J. C., *Market Orientation and the Learning Organization*, „Journal of Marketing” 1995, vol. 59.
- Sroka H., *Systemy ekspertowe. Komputerowe wspomaganie decyzji w zarządzaniu i finansach*, Katowice 1994.
- Staniewski M., *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3.
- Walczak M., *O wynikach niektórych badań nad zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 2.
- Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą*, „Personel i Zarządzanie” 2000, nr 22; *Zarządzanie XXI wieku*, „INFOR” 2000, nr 2.
- Wigg K. M., *Knowledge management. The central management focus for intelligent – acting organizations*, Arlington 1995.
- Wildemann H., *Die Produktklinik-eine Keimzelle für Lernprozesse*, „Harvard Business Manager” 1996, nr 1.

Zaliwski A., *Korporacyjne bazy wiedzy*, Warszawa 2000.

Zarębska A., *Kultura przedsiębiorstwa w procesie zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 6.

## Summary

Basing on the research carried out in Poland we can assume that Polish companies even though they realize the need of knowledge management initiatives, do not take up any system solutions towards that and are not using any tools or procedures to introduce such a system.

Trying to face the needs of organizations which aim to succeed in the new economy, which is characterized by the intellectual capital, the author of the article describes the knowledge management process and afterwards presents the conditions of implementing the knowledge management system in the company.

Separate paragraph describes the role of managers in implementing the knowledge management system and problems that they can face while process is being implemented.

The article aims to show that without the support and understanding of Polish management staff the need of implementing the knowledge management system and relevant infrastructure (of knowledge management system), the competitive position of Polish companies may be in serious danger in the future.

BOGUSZ MIKUŁA

## Identyfikacja poziomu realizacji strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji

*(Identification of the strategic knowledge  
management's level in organization)*

**Słowa kluczowe:** organizacja, strategiczne zarządzanie wiedzą

*Keywords: organization, strategic knowledge management*

### Wprowadzenie

Koniec XX wieku zaowocował pojawieniem się szeregu nowych idei dotyczących działalności gospodarczej, jak również wykształceniem się nowych warunków jej prowadzenia. Owa nowa era nazywana początkowo postindustrialną, obecnie najczęściej nazywana jest gospodarką wiedzy, gospodarką opartą na wiedzy, cybergospodarką, gospodarką elektroniczną, nową gospodarką lub też gospodarką sieciową.

Gospodarka oparta na wiedzy to era nowych organizacji określanych jako organizacje oparte na wiedzy. Organizacje te prowadzą między innymi ciągły proces uczenia się, w ten sposób pozyskując i wykorzystując wiedzę, zarządzają wiedzą, są otwarte i współdziałają z przedsiębiorstwami partnerskimi, ściśle współpracują z klientami, są zaawansowane w wykorzystaniu technologii informacyjnej. Tak jak niegdyś w ramach poszczególnych orientacji w zarządzaniu dominowały odpowiadające im koncepcje zarządzania (zarządzanie funkcjonalne, marketingowe i strategiczne), tak obecnie w warunkach orientacji na wiedzy dominującą koncepcją staje się zarządzanie wiedzą. Mimo że w ostatnich latach nastąpił rozwój koncepcji zarządzania wiedzą, to jednak do tej pory nie ma jednej, spójnej jej definicji. Dlatego też poniżej podano propozycje czterech wzajemnie powiązanych sposobów rozumienia zarządzania wiedzą, starających się całościowo zobrazować istotę zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą w ujęciu funkcjonalnym to proces koncentrujący się na zasobie wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz procesach związanych z wiedzą, polegający na realizacji funkcji podejmowania decyzji, planowania, organizowania, przewodzenia i kontroli, tak aby osiągać cele organizacji. Innymi słowy, jest to działanie obejmujące realizację funkcji zarządzania, jak decydowanie, planowanie, organizowanie itd., skoncentrowane na funkcjach operacyjnych, związanych z uzyskiwaniem wiedzy, jej tworzeniem, przechowywaniem, ochroną, udostępnianiem itd.

Zarządzanie wiedzą w znaczeniu procesowym to postępowanie normujące i dyspozycyjne, mające za zadanie stworzenie odpowiedniego środowiska, które umożliwi sprawną realizację funkcji operacyjnych, a więc wdrożenie systemów organizacyjnych (o właściwej konstrukcji, optymalizujących główne procesy związane z wiedzą), klimatu i kultury organizacyjnej, które ukierunkują ludzi na rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą, jej odpowiednie wykorzystanie itd.

Zarządzanie wiedzą w sensie instrumentalnym polega na odpowiednim doborze i wykorzystaniu instrumentów przyczyniających się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich poziomach i obszarach organizacji, a także poza jej granicami. W zakres instrumentów włączyć można różnego rodzaju systemy organizacyjne, przyczyniające się do realizacji funkcji operacyjnych (system informacyjny, system motywacyjny, system controllingu itd.) szereg narzędzi (Internet, intranet, ekstranet, bazy danych, pokoje rozmów, biblioteki) oraz metod (obradę, koła jakości, *kaizen*, *benchmarking*, burza mózgów, mapowanie zasobów wiedzy itd.), na których opiera się system zarządzania wiedzą i które wykorzystują wspomagające go systemy organizacyjne.

Instytucjonalnie rozumiane zarządzanie wiedzą obejmuje system stanowisk i zespołów pracowniczych (poziomu strategicznego i operacyjnego organizacji, organizacji formalnej i nieformalnej), które realizują funkcje i zadania z zakresu zarządzania wiedzą. Dla realizacji zadań z tego zakresu tworzony jest system zarządzania wiedzą. Dzieli się on na dwa zasadnicze poziomy: strategiczny i operacyjny. Do zadań operacyjnych zarządzania wiedzą zaliczyć można następujące czynności: identyfikację, nabywanie, kreowanie, zdobywanie, gromadzenie, konstruowanie, selekcję, ewaluację, łączenie, strukturyzowanie, formalizację, rozpowszechnianie, dystrybucję, utrzymanie, ewolucję, dostęp do aplikacji wiedzy<sup>1</sup>. Wskazane zadania bywają bardzo często przedstawiane jako czynności składające się na istotę całości zarządzania wiedzą, co jest dość wąskim ujęciem jej treści<sup>2</sup>. Dobór zadań operacyjnych i lokalizacja ich realiza-

<sup>1</sup> R. Maier, *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Heidelberg 2002, s. 46.

<sup>2</sup> Np. APQC i Arthur Andersen określają zarządzanie wiedzą jako proces identyfiko-

cji (w obrębie własnej organizacji lub organizacji partnerskich) powinna być wynikiem racjonalnie podjętych decyzji strategicznych, dlatego też nadrzędne znaczenie wobec operacyjnego poziomu zarządzania wiedzą ma poziom strategiczny. Do jego zadań zaliczyć można:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji,
- strategiczną analizę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie, raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej oraz sieci relacji wewnątrzorganizacyjnej między jego częściami składowymi,
- strategiczną analizę otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego) na podstawie ciągle gromadzonych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia (firm partnerskich, konkurentów i organizacji niebędących konkurentami, w tym instytutów badawczo-rozwojowych, firm konsultingowych, uniwersytetów) i sieci relacji w otoczeniu, ocenianie zdobytych informacji i raportowanie,
- tworzenie wizji wiedzy,
- formułowanie strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i relacji,
- ustalanie barier zapełnienia luk wiedzy i relacji,
- wybór podstawowej i wspomagających strategii zarządzania wiedzą dla koniecznych do zapełnienia luk wiedzy oraz sposobów kształtowania pożądanych relacji,
- dobór metod i narzędzi realizacji strategii zarządzania wiedzą, określenie niezbędnych środków finansowych,
- projektowanie systemu zarządzania wiedzą i dominującego podejścia determinującego jego kształt (kodyfikacji lub personalizacji), wsparcie strategii zarządzania wiedzą przeprojektowaniem zadań zarządzania wiedzą, ról, procesów i infrastruktury informacyjnej techniki komputerowej,
- tworzenie klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanych na wiedzę,
- ekonomiczna ocena wiedzy i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą<sup>3</sup>.

Wskazane zadania z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą stają się uzupełnieniem zakresu działania kierownictwa najwyższego szczebla zarządzania, menedżerów zarządzania wiedzą, menedżerów zarządzania informacjami oraz celów działania zespołów specjalnych, powoływanych do realizacji tych zadań, złożonych ze specjalistów zarządzania wiedzą i pracowników wie-

---

wania, zdobywania i wykorzystania wiedzy, mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji (K. Kubacka-Góral, *Zarządzanie wiedzą – podstawą przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła (red.), Kraków 2002, s. 382).

<sup>3</sup> Por. R. Maier, *op. cit.*, s. 46.



dy. W realizację tych zadań winni być także zaangażowani pracownicy najniższych szczebli zarządzania, choćby w zakresie tworzenia wizji organizacji, wizji wiedzy i ustalania zasobów wiedzy będącej w dyspozycji organizacji.

## 1. Elementy strategicznego zarządzania wiedzą

Strategiczne zarządzanie wiedzą jest jak na razie zagadnieniem dość rzadko opisywanym w ramach strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem i zarządzania wiedzą. Dlatego też poniżej omówiono kilka kluczowych zagadnień, takich jak: wizja wiedzy, strategia wiedzy, strategia zarządzania wiedzą i jej typy, podejścia do budowy systemu zarządzania wiedzą, luki wiedzy i relacji oraz proces wyboru strategii zarządzania wiedzą.

Tab. 1. Podstawowe cztery strategie zarządzania wiedzą

Typ strategii	Charakterystyka
Kreacja wiedzy przez współdziałanie	Aktywna współpraca z instytucjami zewnętrznymi i prowadzenie prac badawczych w celu stworzenia wiedzy nowej, innowacyjnej. Ewentualny zakup wiedzy wytworzonej w instytucjach B+R.
Kreacja wewnętrzna	Prowadzenie procesów kreowania wiedzy wewnątrz organizacji, mających na celu wytworzenie wiedzy nowej lub uzyskanie nowej jakości wiedzy, którą organizacja posiadała przez absorpcję lub kreację przez współdziałanie. Podstawową jednostką tworzenia wiedzy jest zespół.
Absorpcja	Ma na celu pozyskanie nowej wiedzy istniejącej w otoczeniu przez jej transfer przy wykorzystaniu odpowiednio dobranych metod.
Rozpowszechnianie wewnętrzne	Koncentruje się na transferze wiedzy wewnątrz organizacji, między jej różnymi obszarami działalności i częściami. Podstawą jej prowadzenia jest sieć między ludźmi, umożliwiająca przepływy wiedzy oraz system zapamiętywania wiedzy.

Źródło: opracowanie własne.

Wizja wiedzy to rodzaj wiedzy, jaki organizacja zamierza osiągnąć w przyszłości w celu zrealizowania swojej wizji. Elementy te wskazują nadrzędne cele i kształtują aspiracje ludzi oraz orientację na przyszłość. Strategia wiedzy jest

uszczegółowieniem strategii przedsiębiorstwa o wymagania w stosunku do zasobu wiedzy, jaki powinien być w posiadaniu organizacji, aby zrealizować założone cele. Może ona wskazywać preferowane działania, za pomocą których organizacja zamierza osiągnąć pożądaną wiedzę. Dla równoważenia zasobów wiedzy organizacja posługuje się odpowiednio dobranymi strategiami zarządzania wiedzą. Najogólniej ujęte strategie zarządzania wiedzą to formuły będące kombinacją celów stojących przed systemem zarządzania wiedzą, zasad, na których się on opiera, oraz relacji i środków, przez które ów system jest tworzony. Innymi słowy, są to formuły mówiące, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć wiedzę, a następnie wykorzystać ją dla realizacji swojej strategii wiedzy. Podstawowe cztery strategie zarządzania wiedzą to: kreacja przez współdziałanie, kreacja wewnętrzna, absorpcja wiedzy, rozpowszechnianie wewnętrzne (ich istotę przedstawiono w tabeli 1). Do nich dochodzą z punktu widzenia ochrony wiedzy dwie strategie: protekcji wiedzy i udostępniania wiedzy. Strategie te stanowią swoje przeciwieństwo, a sposoby ich realizacji są uzależnione od tego, czy organizacja chce chronić lub udostępniać wiedzę spersonalizowaną jawną lub/i ukrytą, czy wiedzę skodyfikowaną.

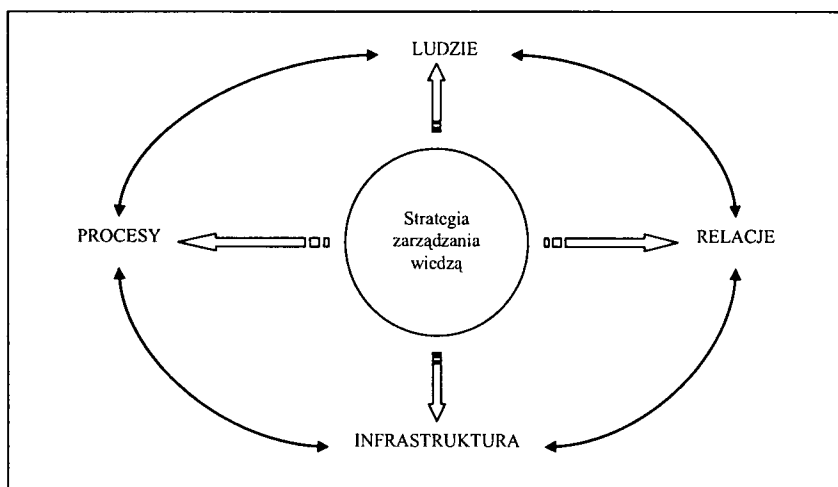
Tab. 2. Podejścia i strategie budowy systemu zarządzania wiedzą

Podejście do budowy systemu zarządzania wiedzą i odpowiadająca mu strategia	Charakterystyka
Podejście techniczne: strategia kodyfikacji	„Ludzie do dokumentów”. Narzędziem pozyskiwania, przesyłania i składowania wiedzy jest technika komputerowa, na której opiera się system zarządzania wiedzą. Uwaga skupia się głównie na kodyfikacji wiedzy w bazach danych, skąd następnie informacje udostępniane są ich użytkownikom.
Podejście społeczne: Strategia personalizacji	„Człowiek do człowieka”. Tworzenie sieci powiązań między ludźmi, umożliwienie i wspieranie procesów komunikacyjnych, w trakcie których wiedza jest rozpowszechniana i tworzona jest nowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?* „Harvard Business Review” 1999, March–April, s. 106–116.

Chronienie wiedzy ugruntowanej jest trudne w realizacji i często niemożliwe. Możliwość jej uzyskania przez otoczenie uzależniona jest od stopnia dostępności jej z produktu, usługi lub kapitału strukturalnego. Każda z tych strategii może być realizowana w różnym stopniu w trakcie implementacji czterech wcześniej wskazanych strategii. Organizacja może przykładowo zdecydować się na udostępnienie posiadanej wiedzy podczas realizacji strategii dotyczących kreacji. Może się zdecydować na wymianę wiedzy podczas strategii absorpcji, a także szczególnej protekcji pewnych jej zasobów. Może też sama podjąć decyzję o sprzedaży lub bezpłatnym udostępnieniu wiedzy otoczeniu.

Dobierane do realizacji celów strategii zarządzania wiedzą wpływają na kształt systemu jej zarządzania. Istnieją dwa zasadnicze podejścia do budowy tego systemu: techniczne i społeczne. Wyrazem podejścia technicznego jest strategia kodyfikacji, a podejścia społecznego – personalizacji (tabela 2). W praktyce jedno ze wskazanych podejść jest dominujące, a drugie wspomagające. Jednak system zarządzania wiedzą to nie tylko infrastruktura i sieci powiązań. W jego skład wchodzi także kompleks zasad, metod i ludzi, pozwalających przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą. Zależność między obraną strategią i zasadniczymi elementami systemu zarządzania wiedzą przedstawia rys. 1.



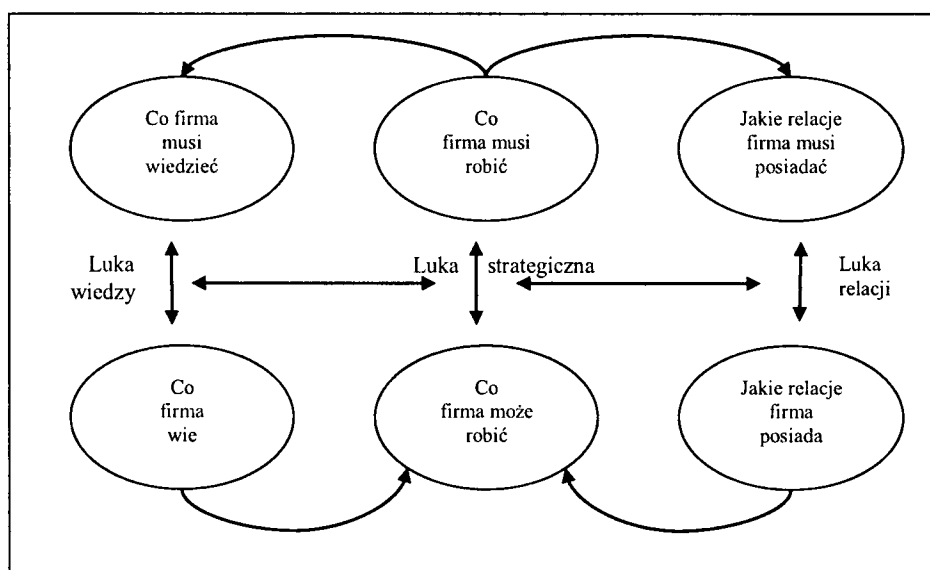
Rys. 1. Wpływ strategii zarządzania wiedzą na podstawowe elementy systemu zarządzania wiedzą

Źródło: opracowanie własne.

W procesie wyboru strategii zarządzania wiedzą wykorzystywana jest najczęściej koncepcja luk strategicznych. Luki strategiczne to rozbieżność między tym, co organizacja powinna robić, aby konkurować, a tym, co w rzeczywistości robi. Dobierane strategie przedsiębiorstwa mają za zadanie zamykanie

owych luk strategicznych. Koncepcja ta została przeniesiona do strategicznego zarządzania wiedzą, a odpowiednikiem luki strategicznej jest luka wiedzy.

Stanowi ona różnicę między tym, co organizacja wie, a tym, co powinna wiedzieć. W rzeczywistości luka wiedzy jest konsekwencją luki strategicznej<sup>4</sup>. Biorąc pod uwagę, że dla realizacji strategii opartych na współdziałaniu lub absorpcji wiedzy konieczne jest posiadanie odpowiednich relacji z otoczeniem, drugim ważnym elementem, jaki należy uwzględnić, jest tzw. luka relacji, czyli luka między silnymi relacjami, które firma powinna posiadać, aby zapłacić istniejące luki wiedzy a faktycznym kapitałem relacji<sup>5</sup>. Koncepcję tę przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Luka strategiczna, wiedzy i relacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. H. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, nr 3, s. 136; A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Warszawa 2003, s. 122.

Wykorzystując wskazaną koncepcję luk strategicznych, wiedzy i relacji, proces wyboru strategii zarządzania wiedzą sprowadzić można do następujących etapów:

<sup>4</sup> R. Maier, *op. cit.*, s. 98–99.

<sup>5</sup> A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Warszawa 2003, s. 123. Jedno z podejść do zarządzania wiedzą przyjmuje, że polega ono na tworzeniu nowych relacji lub sposobów kombinacji i zarządzania istniejącymi związkami wzajemnymi między ludźmi – zob. M. Sawhney, E. Prandelli, *Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets*, „California Management Review” 2000, no. 4, s. 27.

- 1) identyfikacja (lub formułowanie) strategii przedsiębiorstwa i strategii wiedzy,
- 2) tworzenie wizji wiedzy,
- 3) analiza środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa (której efektem jest między innymi stworzenie mapy aktywów wiedzy przedsiębiorstwa),
- 4) analiza zewnętrznego środowiska wiedzy przedsiębiorstwa (w tym sieci relacji),
- 5) analiza porównawcza i ustalenie istniejących luk wiedzy,
- 6) stworzenie dla każdej z luk wiedzy wariantów strategii zarządzania wiedzą oraz ustalenie niezbędnych do zapełnienia luk relacji, ich analiza i ocena,
- 7) wybór dla każdej z luk wiedzy strategii podstawowej i wspomagających oraz określenie ich zakresów i czasu wykorzystania.

## **2. Zestaw pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu stosowania strategicznego zarządzania wiedzą**

Poniżej przedstawiono zestaw pytań, pozwalających wstępnie zidentyfikować zakres zastosowania strategicznego zarządzania wiedzą w organizacji. Przedstawiona wersja ma pięć części. W pierwszej zawarto pytania ogólne dotyczące strategii wiedzy i wewnętrznych warunków organizacji umożliwiających strategiczne zarządzanie wiedzą. Kolejne części pomagają ustalić problemy w ewentualnym wykorzystaniu czterech strategii zarządzania wiedzą: kreacji przez współdziałanie, kreacji wewnętrznej, absorpcji i rozpowszechniania wewnętrznego. Pytania pozwalają wskazać podstawowe przeszkody obniżające efektywność zarządzania wiedzą.

### **Lista pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu stosowania strategicznego zarządzania wiedzą i problemów z tym związanych**

#### **I. Strategia wiedzy i warunki wewnątrz organizacji**

1.1. Czy strategia przedsiębiorstwa uwzględnia problematykę wiedzy organizacji?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

jeśli tak, to co i w jakim zakresie wskazuje:

a) wagę wiedzy dla organizacji

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

b) podejścia w zarządzaniu wiedzą (techniczne lub społeczne)

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

c) obszary szczególnie ważnej wiedzy dla organizacji

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

d) sposoby zdobywania wiedzy wyróżniającej

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

e) zagadnienia relacji z otoczeniem

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.2. Czy organizacja na bieżąco analizuje rozwój wiedzy na świecie?

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

1.3. Czy identyfikuje się i analizuje luki wiedzy?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.4. Czy identyfikuje się i analizuje luki relacji z otoczeniem?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.5. Czy określa się strategie zapełnienia luk wiedzy?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.6. Czy określa się strategię zapełnienia luk relacji?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.7. Czy ocenia się efektywność powyższych działań (też od strony ekonomicznej)?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.8. Czy system motywacji zachęca do pozyskiwania, tworzenia i wykorzystania wiedzy przez pracowników?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.9. Czy struktura organizacyjna jest dostosowana do implementacji strategii zarządzania wiedzą?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.10. Czy kultura organizacyjna sprzyja pozyskiwaniu, dzieleniu się, tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.11. Czy w organizacji panuje między pracownikami wzajemne zaufanie sprzyjające dzieleniu się wiedzą?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.12. Czy w realizacji procesów z udziałem wiedzy szeroko wykorzystuje się technikę komputerową?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

1.13. Czy w organizacji procesy z udziałem wiedzy realizowane są głównie przez kontakty bezpośrednie pracowników?

- tak – w pełni
- tak – ale nie w pełnym stopniu
- tak – ale w niewielkim stopniu
- nie

## II. Strategia kreacji wiedzy przez współdziałanie

2.1. Przedsiębiorstwo usilnie dąży do uzyskania wiedzy wyróżniającej, której nikt do tej pory nie posiadał

- tak – w pełni
- tak – ale nie w pełnym stopniu
- tak – ale w niewielkim stopniu
- nie

2.2. Przedsiębiorstwo poszukuje partnerów dla realizacji prac badawczo-rozwojowych (B+R)

- tak – ciągle
- tak – okresowo
- tak – sporadycznie
- nie

2.3. Przedsiębiorstwo posiada partnerów, z którymi wspólnie prowadzi prace B+R

- tak – ciągle
- tak – okresowo
- tak – sporadycznie
- nie

2.4. Zleca się instytucjom zewnętrznym (np. instytutom badawczym, uniwersytetom) prace mające na celu stworzenie nowej wiedzy dla przedsiębiorstwa

- tak – ciągle
- tak – okresowo
- tak – sporadycznie
- nie

2.5. Czy tworzone są zespoły międzyorganizacyjne kreowania wiedzy?

- tak – ciągle
- tak – okresowo
- tak – sporadycznie
- nie

2.6. Wspólnie z partnerem zewnętrznym opracowano zestaw zasad dotyczących dzielenia się stworzoną wiedzą i efektami jej stosowania

- tak – w pełni



tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

2.7. Czy w przedsiębiorstwie działają zespoły tworzenia wiedzy angażujące specjalistów (pracowników wiedzy) zewnętrznych?

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

2.8. Tworzone są zespoły angażujące przedstawicieli klientów do kreacji wiedzy

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

2.9. Tworzone są zespoły angażujące do kreacji wiedzy przedstawicieli dostawców

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

### III. Strategia kreacji wewnętrznej

3.1. Przedsiębiorstwo usilnie dąży do uzyskania wiedzy wyróżniającej, której nikt do tej pory nie posiadał, przez samodzielnie prowadzone prace badawcze i eksperymenty

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

3.2. Czy określone są strategiczne cele działalności B+R?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

3.3. Czy w przedsiębiorstwie działają stałe zespoły specjalistów mające na celu tworzenie nowej wiedzy?

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

3.4. Czy w przedsiębiorstwie działają doraźne zespoły specjalistów mające na celu tworzenie wiedzy?

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

3.5. Czy organizacja tworzy i wdraża własne projekty

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

3.6. Czy funkcjonują koła jakości?

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

3.7. Metody heurystyczne, np. burzę mózgów, wykorzystuje się:

tak – ciągle

tak – ale okresowo

tak – ale sporadycznie

nie

3.8. Kierownictwo spotyka się na zebraniach mających na celu tworzenie nowej wiedzy

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

3.9. Pracownicy spotykają się na zebraniach w celu tworzenia nowej wiedzy

tak – ciągle

tak – okresowo

tak – sporadycznie

nie

3.10. Zmiany są stałym zjawiskiem

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

3.11. W procesie wdrażania zmian uczestniczą pracownicy wykonawczy

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

3.12. Ludzie podejmują inicjatywy twórcze

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

3.13. Relacje między pracownikami i menedżmentem są na tyle rozbudowane, że w każdej chwili można nawiązać współpracę, aby rozwiązać problem

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

3.14. Czy w organizacji działają mechanizmy (inne niż koła jakości) pozwalające pracownikowi zgłosić problem i zainicjować proces jego rozwiązania?

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

3.15. Wiedza zdobyta przez współpracę z innymi organizacjami lub absorpcją poddawana jest dalszemu rozwojowi

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

#### IV. Strategia absorpcji

4.1. Przedsiębiorstwo zatrudnia najlepszych fachowców dostępnych na rynku pracy

tak – tylko takich

nie – kwalifikacje nie są najważniejsze

nie – panuje stałość zatrudnienia

4.2. Przedsiębiorstwo usilnie dąży do zdobycia najnowszej wiedzy światowej

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

4.3. Czy pracownicy mają stały dostęp do źródeł wiedzy?

a) przez Internet

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

b) przez intranet lub/i ekstranet

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

c) aktualizowanych baz danych

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

d) specjalistycznych książek

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

e) specjalistycznych czasopism

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

f) specjalistów zewnętrznych

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

4.4. Przedsiębiorstw pozyskuje wiedzę od swoich klientów

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

4.5. Przedsiębiorstwo pozyskuje wiedzę od swoich firm partnerskich

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

4.6. Przedsiębiorstwo korzysta z usług firm konsultingowych

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

4.7. Przedsiębiorstwo korzysta z usług wywiadu gospodarczego

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

4.8. Pracownicy uczestniczą w szkoleniach zewnętrznych

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

4.9. Przedsiębiorstwo dąży do zatrudnienia najlepszych fachowców pracujących u konkurentów

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

4.10. Firma wykorzystuje metodę benchmarkingu

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

## V. Strategia rozpowszechniania wewnętrznego

5.1. W organizacji odbywają się zebrania kierownictwa i pracowników, na których przekazuje się najnowszą zdobytą przez organizację wiedzę

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

5.2. W organizacji prowadzone są szkolenia wewnętrzne

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

5.3. W firmie wykorzystuje się metodę coachingu i mentoringu

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

5.4. Zdobyta przez organizację wiedza kodyfikowana jest w dokumentach dostępnych przez sieć komputerową lub dostarczanych opracowaniach

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

5.5. Pracownicy przekazują sobie wiedzę przy okazji spotkań nieformalnych

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

5.6. Kierownicy tworzą zespoły uczenia się, w których przekazują sobie nowo zdobytą wiedzę

tak – ciągle

tak – czasem

tak – sporadycznie

nie

5.7. Pracownicy mają stały i nieograniczony dostęp do specjalistów w firmie, którzy w ramach istniejących potrzeb przekazują wiedzę

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

5.8. Przedsiębiorstwo posiada sprawny system łączności wewnętrznej

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu sprawny

tak – ale o małej sprawności

nie

5.9. Kierownicy i specjaliści są niedostępni

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

5.10. Wiedzę traktuje się jako źródło władzy

tak – w pełni

tak – ale nie w pełnym stopniu

tak – ale w niewielkim stopniu

nie

## Podsumowanie

Napotkać można opinię, że nie da się zarządzać wiedzą, ponieważ coś, co jest niematerialne, nie da się zmierzyć, a zarządzaniu podlegać mogą tylko zasoby mierzalne. Opinia ta jest dość dyskusyjna. W literaturze przedmiotu można odnaleźć przykłady wskaźników w mniejszym lub większym stopniu starających się wymierzyć pośrednio efekty zarządzania wiedzą (w postaci kapitału intelektualnego) lub bezpośrednio wiedzę. Spodziewać się można, że w niedalekiej przyszłości powstanie zestaw wskaźników i metod pomiarowych precyzyjnie określających przyrost wiedzy i efekty ekonomiczne z tego płynące.

W szacowaniu kapitału intelektualnego miary są grupowane w trzy podstawowe kategorie: rezultatu, procesu i zasobu. Miary rezultatu podają informacje dotyczące przeszłości, procesu – teraźniejszości, a zasobu – przyszłości<sup>6</sup>. Przedstawiona lista pytań kontrolnych wstępnej identyfikacji zakresu stosowania strategicznego zarządzania wiedzą i problemów z tym związanych przypisana może zostać do miar procesów zachodzących obecnie. Oprócz tego, że zdobyć można dzięki niej informacje wskazujące na zakres zastosowań poszczególnych strategii zarządzania wiedzą, także po odpowiedniej interpretacji wyników uzyskać można wiedzę na temat poprawności ukształtowania związków między stosowanymi strategiami a ukształtowaniem elementów systemu zarządzania wiedzą. Pierwsze zastosowania metody już się odbyły<sup>7</sup>, przynosząc interesujące rezultaty i wnioski, a obecnie trwają prace nad doбором odpowiednich metod prezentacji wyników, ułatwiających poprawne wyprowadzanie wniosków.

## Bibliografia

Beckman T. J., *The Current Stage of Knowledge Management*, w: *Knowledge Management Handbook*, Boca Raton 1999.

Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?* „Harvard Business Review” 1999, March-April.

Kubacka-Góral K., *Zarządzanie wiedzą – podstawą przewagi konkurencyjnej współczesnego przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, A. Stabryła (red.), Kraków 2002.

<sup>6</sup> T. J. Beckman, *The Current Stage of Knowledge Management*, w: *Knowledge Management Handbook*, Boca Raton 1999, s. 1–14.

<sup>7</sup> Przykład zastosowania metody przedstawiono w: B. Mikuła, P. Turcza, *Strategie zarządzania wiedzą w praktyce*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, A. Stabryła (red.), Kraków 2005, s. 369–380.

Maier R., *Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management*, Heidelberg 2002.

Mikuła B., Turcza P., *Strategie zarządzania wiedzą w praktyce*, w: *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, A. Stabryła (red.), Kraków 2005.

Sawhney M., Prandelli E., *Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets*, „California Management Review” 2000, no. 4.

Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą. E-biznes i zastosowania CRM*, Warszawa 2003.

Zack M. H., *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review” 1999, no. 3.

## Summary

The article presents definitions of knowledge management and introduces to the basic terms of strategic knowledge management. Next, the method of testing the using strategic knowledge management through organization is announced. It is in the form of test-questions list. This method provides the information about dominant knowledge management's strategies and their connections with elements of knowledge management's system.



BOGUSZ MIKUŁA, ANNA PIETRUSZKA-ORTYL

## Generowanie wiedzy w aliansach strategicznych

*(Creating Knowledge Through Strategic Alliances)*

**Słowa kluczowe:** alians strategiczny, generowanie wiedzy, zarządzanie wiedzą  
*Keywords:* strategic alliance, knowledge creating, knowledge management

### Wprowadzenie

Współcześnie konkurencja zyskała wymiar globalny. Wiele firm wykorzystuje tworzenie aliansów, aby penetrować kolejne rynki zbytu, pozyskiwać nowe umiejętności czy dzielić ryzyko podejmowanych przedsięwzięć i wspólnie korzystać z posiadanych przez koalicjantów zasobów<sup>1</sup>. Alianse określane są również jako „wyścig do uczenia się”, w którym szybszy partner może zdominować współpracę<sup>2</sup>, bowiem wraz z pomocą partnerów dają każdemu z koalicjantów niepowtarzalną szansę umocnienia atutów, jakimi dysponują. Dlatego też A. C. Inkpen twierdzi, że „tego rodzaju współpraca jest niczym okno, dzięki któremu mamy dostęp do szerokich możliwości i potencjału partnera”<sup>3</sup>.

### 1. Istota i determinanty współczesnych aliansów strategicznych

Podjęcie strategicznej współpracy związane jest zatem z uzyskaniem możliwości przejmowania wiedzy tkwiącej w umiejętnościach i potencjale innych aliantów, która może być z kolei włączona do systemów i struktur organizacji. Bez takiej kooperacji dostęp do umiejętności partnera byłby praktycznie nie-

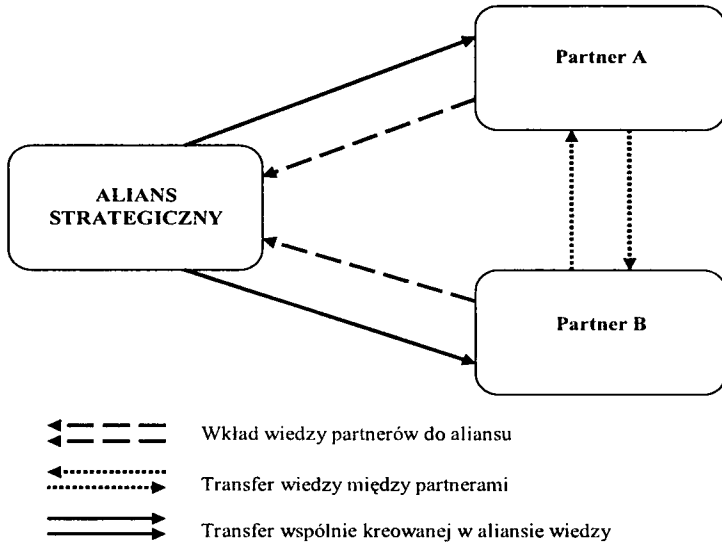
---

<sup>1</sup> A. C. Inkpen, P. W. Beamish, *Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures*, „Academy of Management Review” 1997, nr 22/1, s. 177.

<sup>2</sup> Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, nr 12 (special issue), s. 83.

<sup>3</sup> A. C. Inkpen, *Creating Knowledge through Collaboration*, „California Management Review” 1996, nr 39/1, s. 123–124.

możliwy, a możliwości uczenia się ograniczone. Dlatego też realizacja koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji może opierać się na współpracy w alianсах strategicznych, w wyniku której przedsiębiorstwo uzyskuje szansę uczenia się i generowania nowej wiedzy przez jej tworzenie i transfer (rys. 1). Wymiana zasobów wiedzy w ramach aliansu strategicznego ma zatem swe przełożenie w tworzeniu nowych produktów, technologii czy oferowaniu nowych usług – może więc stanowić czynnik zwiększający wartość sojuszu.



Rys. 1. Przepływy wiedzy w aliansie strategicznym

Źródło: opracowanie własne.

S. Parise i J. C. Henderson proponują macierz wymiany zasobów wiedzy między koalicjantami, która ujmuje cztery obszary kreacji wartości aliansu w zależności od zasobów wiedzy, jakimi dysponują i jakie w ramach porozumienia udostępniają partnerzy (rys. 2). Zasoby wiedzy poszczególnych aliantów autorzy ci identyfikują w trzech wymiarach: kodyfikalności (jawna–ukryta), specyficzności i złożoności. Kryterium specyficzności wiedzy odnosi się do tych walorów, które decydują o jej wysokim dostosowaniu do określonych transakcji zarówno wewnątrz organizacji, jak i kontraktów firmy z jej partnerami zewnętrznymi. Obejmuje te zasoby wiedzy, które podczas transferu tracą na wartości. Wymiar złożoności w warunkach aliansu dotyczy natomiast stopnia współzależności partnerów w zakresie podejmowanych działań związanych z funkcjonowaniem porozumienia.

Stopień współzależności aliantów determinuje sposób wymiany zasobów wiedzy między sojusznikami. W sytuacji gdy następuje wspólne tworzenie za-

sobów wiedzy przez partnerów, udostępniają oni sobie na wzajem posiadane zasoby wiedzy, aby osiągnąć konkretny cel wynikający ze strategii aliansu. Zwykle dzięki takiemu porozumieniu można uzyskać efekt ekonomii skali i zasięgu działalności w wyniku dzielenia się wysokimi, stałymi kosztami czy też substytucję posiadanych zasobów wiedzy bardziej przydatnymi zasobami partnera. Sekwencyjna wymiana zasobów wiedzy polega na uzyskaniu w postaci szczegółowych porozumień dostępu do konkretnych zasobów wiedzy partnera, takich jak znajomość rynków (porozumienie w dziedzinie marketingu) czy technologii (licencja).



Rys. 2. Macierz wymiany zasobów wiedzy w aliansie strategicznym S. Parise i J. C. Henderson

Źródło: S. Parise, J. C. Henderson, *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, op. cit., s. 910.

Taka wymiana jest możliwa wówczas, gdy motywy tworzenia aliansu są wyraźne i jednoznaczne. Niemniej jednak nadrzędnym celem wspólnego tworzenia zasobów wiedzy i sekwencyjnej ich wymiany nie powinna być internalizacja oraz uczenie się. Odwrotnie niż w wypadku obopólnej wymiany zasobów wiedzy, kiedy sojusznicy jednocześnie udostępniają swoje aktywa wiedzy, gdyż taki alians wymaga wysokiej integracji oraz koordynacji i oferuje duże możliwości uczenia się. Dlatego też lewe dolne pole macierzy reprezentuje okoliczności, gdy wiedza udostępniana przez koalicjantów w ramach porozumienia jest jawna oraz cechuje się małą specyfiką i złożonością. Alians prowadzi wtedy do wzrostu efektywności i zmniejszenia ryzyka oraz kosztów działalności partnerów, a jego celem jest zacieśnienie stosunków z dotychczasowym kontrahentem (np. dostawcą). Prawe dolne i lewe górne pole

odpowiada podobnym warunkom, kiedy jeden z partnerów wnosi do aliansu przeciętne zasoby wiedzy, natomiast drugi – te o strategicznym znaczeniu. Wówczas w rezultacie sojuszu nie powstają nowe produkty lub technologie, a wszystkie zasoby wiedzy podlegające wymianie mają skodyfikowaną formę. Najkorzystniejszy wariant reprezentuje prawe górne pole, gdzie partnerzy wnoszą strategiczne zasoby wiedzy, zazwyczaj ukrytej i specyficznej, o wysokim stopniu złożoności<sup>4</sup>. Taki alians pozwala na generowanie nowych zasobów wiedzy, odzwierciedlanych w nowych produktach. W konsekwencji, z punktu widzenia realizacji koncepcji zarządzania wiedzą w aliansach strategicznych, sojusz ukształtowany zgodnie z tymi kryteriami jest najbardziej pożądanym.

## 2. Procesy organizacyjnego uczenia się w aliansie strategicznym

Proces organizacyjnego uczenia się wiąże się z działaniami adaptacyjnymi, tworzeniem i wdrażaniem koncepcji działania, zmianą zachowań organizacyjnych, ale przede wszystkim z wiedzą i umiejętnościami, ich pozyskiwaniem, transferem, rozwojem i wykorzystaniem. Analiza teorii uczenia się ludzi i organizacji prowadzi do przekonania, że organizacja będzie się uczyć, jeśli pojawi się co najmniej jeden z poniższych warunków:

- wystąpi trwała zmiana w sposobie działania organizacji,
- wystąpi zmiana nietrwała, ale zawierająca nowe, dotąd niestosowane elementy,
- nastąpi zmiana w ilości posiadanych przez organizację informacji lub w ich strukturze, bądź też zmiana w ilości lub jakości posiadanej wiedzy.

Na organizacyjne uczenie się patrzeć też można w przekroju jego trzech składowych subprocesów: tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się.

Tradycyjne (inaczej edukacyjne) uczenie się to proces doskonalenia kompetencji ludzi przez ich aktywny udział w różnego rodzaju formach szkolenia i doskonalenia zawodowego, organizowanych w miejscu pracy lub poza nim. W grę wchodzi kursy i treningi szkoleniowe, wykłady, ćwiczenia, ale także samokształcenie. Organizacje uczące się organizują często biblioteczki w wyodrębnionych pokojach, w których w ciszy każdy z pracowników ma przebywać 1–2 godziny w tygodniu studiując zgromadzoną tam literaturę. Tradycyjne uczenie się odbywa się także przy okazji formalnych i nieformalnych kontaktów z innymi ludźmi przez wymianę informacji. Przykładem mogą być zebrania czy organizowane w japońskich firmach pokoje spotkań. Każdy z pracowników firmy zobowiązany jest raz dziennie udać się do takiego pokoju na około

---

<sup>4</sup> S. Parise, J. C. Henderson, *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, „IBM Systems Journal” 2001, nr 40/4, s. 911–912.

20 minut, spotyka tam innych pracowników i rozmawia na temat pracy. Tradycyjne uczenie się może mieć również postać nieformalnego mentoringu czy udziału we wspólnotach praktyków.

Bardzo istotnym składnikiem organizacyjnego uczenia się jest nauka przez praktyczne działanie. Oczywiście będzie ona pełna tylko wówczas, gdy zostanie poprzedzona dostarczeniem pracownikowi odpowiedniej wiedzy teoretycznej podczas edukacyjnego uczenia się. Praktyczne działanie stanowi istotę empirycznego uczenia się. Podczas niego ludzie zdobywają nowe doświadczenia. Ważnym elementem tego typu uczenia się jest obserwacja działań innych ludzi, zespołów i całych organizacji. Zdobyte doświadczenia w procesie myślowym człowieka przetwarzane są następnie w wiedzę, a gdy proces empirycznego uczenia się zachodzi zespołowo, to w jego ramach dokonuje się również transfer wiedzy między współpracownikami.

Aby proces uczenia się organizacji był pełny, realizowane musi być także cybernetyczne uczenie się. Polega ono na odkrywaniu nowych sposobów widzenia i rozumienia norm, reguł, zasad, standardów rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie. Innymi słowy, jest to proces odrzucania starych nawyków i sposobów myślenia, które warunkują zachowanie ludzi. Pracownicy kolektywnie doskonalą zasady regulujące postępowanie w organizacji, sposoby widzenia i rozumienia tych zasad, kwestionują misję i strategię organizacji przez tworzenie wspólnej wizji jej przyszłości. Cybernetyczne uczenie się przebiega najczęściej podczas rozwiązywania problemów. Ważnym aspektem jest koncentracja nie tylko na regułach czy zasadach dotyczących obszaru strategicznego i operacyjnego działalności organizacji, ale także sposobów uczenia się organizacji, ich modyfikacji i doskonalenia.

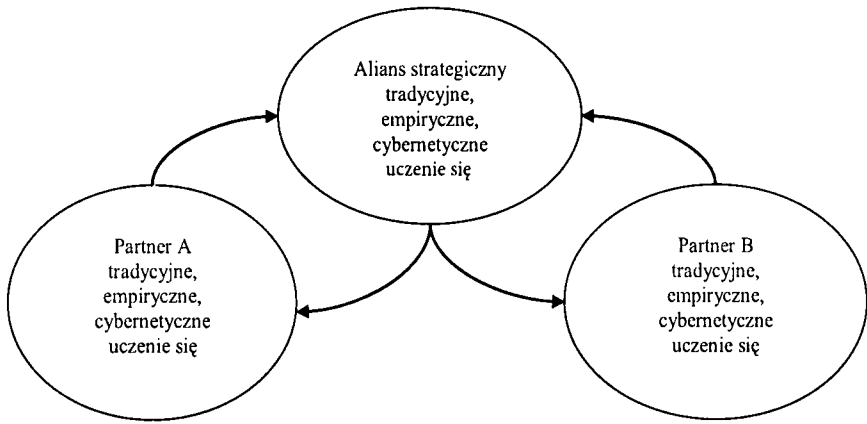
Teoria uczenia się organizacji skupia uwagę głównie na procesach zachodzących wewnątrz organizacji, ale coraz częściej rozpatruje się te procesy jako czynnik wiążący organizacje partnerskie, pozwalający wspólnie pozyskiwać wiedzę, rozwijać ją i wykorzystywać.

Jeśli celem aliansu strategicznego przedsiębiorstw jest wspólne uczenie się i wykorzystanie wiedzy (w określonym obszarze działania), procesy organizacyjnego uczenia się integrują partnerów przez:

- tworzenie lub identyfikowanie przez nich nowej wiedzy,
- transferowanie i interpretowanie wiedzy,
- wykorzystanie wiedzy do realizacji działań umożliwiających osiągnięcie zamierzonych wyników<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> M. Dolińska, *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1, s. 22.



Rys. 3. Uczucie się w aliansie i indywidualne uczenie się partnerów

Źródło: opracowanie własne.

W praktyce aliansu strategicznego generowanie i wykorzystanie wiedzy w oparciu o koncepcję procesów organizacyjnego uczenia się polega na wspólnym i łącznym prowadzeniu przez partnerów tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Nie oznacza to jednak, że partnerzy rezygnują z indywidualnego uczenia się realizowanego w swoim wnętrzu. Wręcz przeciwnie, każdy z nich nadal jest zobowiązany w sposób ciągły uczyć się na podstawie doświadczeń własnych i innych (też spoza aliansu), przyczyniając się w ten sposób do rozwoju powodzenia partnerstwa (zależność tę obrazuje rys. 3). Każdy z podprocesów organizacyjnego uczenia się prowadzony jest przez celowo dobrane sposoby realizacji. Ogólną charakterystykę uczenia się w organizacji i w aliansie strategicznym w ujęciu M. Dolińskiej podano w tabeli 1.

Realizacja procesu organizacyjnego uczenia się prowadzić powinna w konsekwencji do zmian w zachowaniach ludzi i tym samym organizacji partnerskich. Jednak jak dalekie i jak innowacyjne będą to zmiany, to zależy od rodzaju i siły orientacji w procesie uczenia się organizacji, która może przyjąć postać:

- reaktywnej – charakteryzującej się ostrożnością i naśladowaniem innych organizacji,
- proaktywnej – cechującej się ryzykiem, wysokim poziomem innowacyjności i ciągłymi zmianami w organizacji<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Szerzej zob. B. Mikuła, *Wykorzystanie procesów organizacyjnego uczenia się w generowaniu wiedzy*, „Q Jakości” 2004, nr 1, s. 51–59.

Tab. 1. Charakterystyka procesów uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym

Proces uczenia się	Realizowany	
	w organizacji	w aliansie strategicznym
Tradycyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– udział pracowników w szkoleniach, konferencjach, kursach, seminariach,</li> <li>– przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami w obrębie zespołu, pomiędzy zespołami,</li> <li>– gromadzenie i wykorzystanie wiedzy,</li> <li>– gromadzenie dokumentacji w organizacji, informacji z literatury branżowej, naukowej, profesjonalnej, z rynku, na temat produktów konkurencyjnych, konkurencji, z targów, wystaw.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkolenia pracowników firm partnerskich w aliansach, ich udział w konferencjach, zebraniach, seminariach,</li> <li>– gromadzenie i wykorzystanie w aliansie wspólnej dokumentacji, informacji, wiedzy,</li> <li>– pozyskiwanie danych z otoczenia rynkowego aliansu,</li> <li>– pozyskiwanie informacji i wiedzy pomiędzy firmami partnerskimi.</li> </ul>
Empiryczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdobywanie doświadczenia i umiejętności w praktyce, podczas wykonywania pracy przez personel,</li> <li>– pozyskiwanie personelu z innych firm, w tym konkurencyjnych,</li> <li>– kontakty z klientami, dostawcami usług,</li> <li>– uczenie się na błędach,</li> <li>– benchmarking wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji,</li> <li>– wprowadzanie zmian,</li> <li>– prowadzenie badań marketingowych, analizowanie trendów rozwojowych zjawisk na rynkach,</li> <li>– zakup i wdrażanie innowacji,</li> <li>– gromadzenie doświadczeń, eksperymentowanie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdobywanie i wymiana doświadczeń i wiedzy pomiędzy pracownikami firm partnerskich aliansu,</li> <li>– wspólne rozwiązywanie problemów, opracowywanie projektów,</li> <li>– kontakty z klientami, dostawcami usług, innymi uczestnikami otoczenia aliansu,</li> <li>– uczenie się na błędach własnych i partnerów aliansu,</li> <li>– benchmarking w obrębie aliansu oraz na zewnątrz w stosunku do niego,</li> <li>– analiza rynku i prowadzenie badań marketingowych na potrzeby aliansu,</li> <li>– wdrażanie innowacji,</li> <li>– przyjmowanie nowych partnerów do aliansu.</li> </ul>

Tab. 1 – ciąg dalszy

Cybernetyczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– budowanie wizji przyszłości,</li> <li>– korzystanie z usług konsultantów i ekspertów z zewnątrz,</li> <li>– analiza i ocena personelu oraz doskonalenie jego pracy, organizacji działań wykonywanych w zespole,</li> <li>– współpraca między zespołami w organizacji,</li> <li>– realizacja procesu innowacji, twórcze rozwiązywanie problemów,</li> <li>– opracowywanie strategii zawierającej nowe cele i rozwiązania do realizacji,</li> <li>– doskonalenie działalności organizacji i współpraca z uczestnikami otoczenia rynkowego, zmiana organizacji pracy,</li> <li>– rozwój kreatywności pracowników,</li> <li>– tworzenie nowej wiedzy w organizacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– realizacja procesów innowacji,</li> <li>– wspólne opracowywanie ekspertyz, projektów przez partnerów aliansu,</li> <li>– doskonalenie pracy pracowników i działalności uczestników aliansu,</li> <li>– udział partnerów aliansu w realizacji procesów innowacji,</li> <li>– stosowanie technik twórczego rozwiązywania problemów,</li> <li>– opracowywanie i realizacja strategii dotyczącej rozwoju i doskonalenia działalności aliansu,</li> <li>– doskonalenie funkcjonowania aliansu i jego partnerów,</li> <li>– poprawa współpracy między partnerami aliansu,</li> <li>– tworzenie nowej wiedzy w ramach aliansu.</li> </ul>
---------------	---	---

Źródło: M. Dolińska, *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, op. cit., s. 21.

Dodatkowo efektywność uczenia się w aliansie strategicznym uzależniona jest między innymi od posiadanych przez partnerów umiejętności realizacji procesów organizacyjnego uczenia się i zarządzania nimi<sup>7</sup> oraz szeregu czynników określanych jako kontekst zarządzania wiedzą. W skład kontekstu wchodzi czynniki otoczenia aliansu strategicznego (czynniki otoczenia podmiotowego i makrootoczenia), jak i wewnętrzne uwarunkowania poszczególnych partnerów (struktury organizacyjne, kultury organizacyjne, klimaty organizacyjne panujące we współpracujących zespołach pracowniczych partnerów, budowa systemów zarządzania wiedzą partnerów, systemy motywacji, struktury zatrudnienia, poziom posiadanej wiedzy, stosowane technologie itp.)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> M. Dolińska, op. cit., s. 22.

<sup>8</sup> B. Mięka, *Pojęcia, aspekty, system i kontekst zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, t. I, M. Morawski (red.), Wałbrzych 2003, s. 33–47.



Y. L. Doz i G. Hamel zidentyfikowali pięć kluczowych obszarów, w ramach których zachodzi proces uczenia się w aliansach strategicznych:

- otoczenie, w którym funkcjonuje porozumienie,
- zadania, które należy zrealizować w toku współpracy,
- proces współpracy,
- umiejętności aliantów,
- indywidualne cele partnerów<sup>9</sup>.

Wspólne poznawanie otoczenia, w którym funkcjonuje alians strategiczny, to pierwsza płaszczyzna uczenia się koalicjantów, gdyż w tym obszarze następuje wzajemne korzystanie z posiadanych baz danych, opracowywanie ścieżki rozwoju porozumienia i badanie otoczenia, co sprzyja poznawaniu się partnerów i rozwojowi wzajemnego zaufania.

Realizowane podczas funkcjonowania aliansu zadania to obszar wymagający ciągłej i efektywnej komunikacji między sojusznikami. Wówczas partnerzy uczą się współpracy i odnoszenia sukcesów. Proces współpracy sprowadza się zaś do opracowania procedur podejmowania decyzji i podziału kompetencji, daje więc możliwość zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, a jednocześnie ogranicza ryzyko wystąpienia konfliktów w porozumieniu.

Niezwykle istotnym obszarem uczenia się aliantów są ich umiejętności. Podczas kooperacji sojusznicy identyfikują kluczowe dla porozumienia umiejętności, jak i te o mniejszym dla współpracy znaczeniu, w miarę potrzeby przekazują je sobie oraz poszukują i nabywają nowe. Płaszczyzna indywidualnych celów partnerów skupia się na identyfikacji deklarowanych i faktycznych celów dotyczących działającego aliansu, polega więc na obopólnym uczeniu się siebie, przewidywaniu wzajemnych reakcji i zachowań<sup>10</sup>.

Realizacja koncepcji zarządzania wiedzą w aliansach strategicznych przez efektywne wykorzystanie możliwości uczenia się jest związana z rozstrzygnięciem kilku zasadniczych kwestii, które przyjmują formę etapów wdrażania strategii uczenia się przez alians strategiczny (tabela 2):

- wartościowanie wiedzy, którą do porozumienia wnosi koalicjant,
- badanie możliwości pomiaru wartości wiedzy i podejmowanie działań w zakresie uczenia się,
- upewnienie się, czy wiedza, którą posiada organizacja, umożliwi wykorzystanie możliwości uczenia się,
- badanie dopasowania kultur organizacyjnych partnerów i aliansu strategicznego.

---

<sup>9</sup> Y. L. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Boston 1998, s. 172.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 173–180.

Niemniej jednak wzajemne uczenie się partnerów jest uwarunkowane przede wszystkim możliwościami transferu posiadanej wiedzy nie tylko między sojusznikami, ale również z aliansu do poszczególnych koalicjantów<sup>11</sup> (rys. 4).

Tab. 2. Etapy postępowania w realizacji uczenia się w aliansach strategicznych

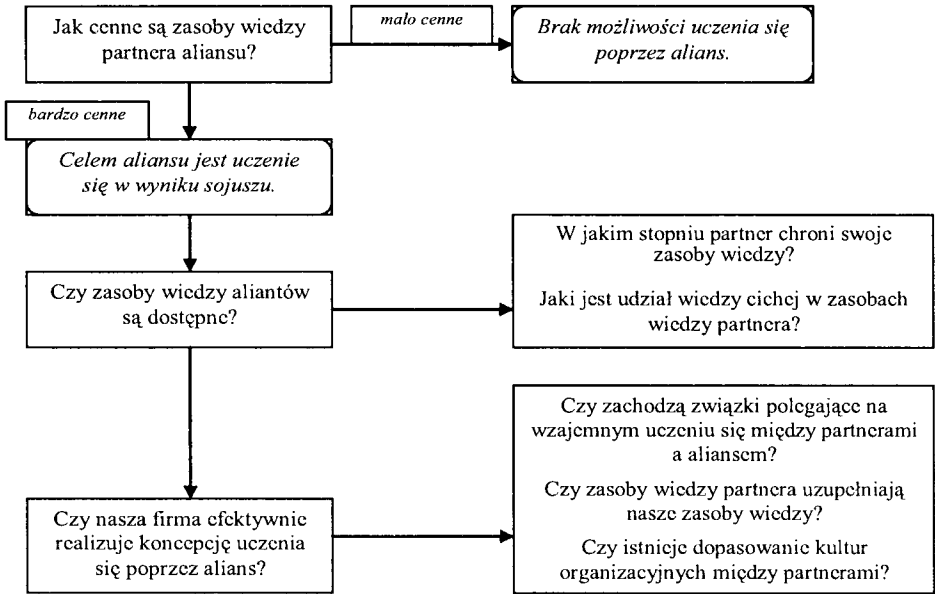
Etap	Podstawowe kwestie do rozstrzygnięcia związane z realizowaną fazą
I. Identyfikacja i wartościowanie wiedzy partnera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jakie były cele strategiczne tworzenia aliansu?</li> <li>- jakie są kluczowe kompetencje naszych sojuszników?</li> <li>- który z partnerów wnosi do porozumienia kluczowe zasoby?</li> <li>- jakie specyficzne zasoby wiedzy posiada partner, które mogłyby poprawić naszą pozycję konkurencyjną? czy ta wiedza lub jej część jest zasobem wniesionym do aliansu?</li> <li>- jakie są kluczowe umiejętności sojusznika, które mogłyby mieć zastosowanie w naszych produktach lub odniesienie do naszych rynków?</li> <li>- czy właściwie oceniamy umiejętności i potencjał koalicjantów w porównaniu do naszych umiejętności i potencjału, jakim dysponujemy?</li> </ul>
II. Badanie możliwości pomiaru wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czy kwestie uczenia się były przedmiotem negocjacji?</li> <li>- jak zostały rozwiązane kwestie odpowiedzialności za funkcjonowanie porozumienia?</li> <li>- czy mamy wpływ na wszystkie działania aliansu?</li> <li>- czy umowa aliansu zawiera ograniczenia w dostępie do wiedzy związanej z działalnością aliansu?</li> <li>- czy partner podjął jakieś kroki w kierunku ograniczenia nam dostępu do wiedzy? jeżeli tak, to czy da się je zlikwidować na drodze negocjacji lub delegowania menedżerów do kierowania aliansem?</li> </ul>

<sup>11</sup> A. C. Inkpen, *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*, „Academy of Management Executive” 1998, nr 12/4, s. 77.

Tab. 2. – ciąg dalszy

<p>III. Szacowanie stopnia dostępności wiedzy i łatwości transferu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czy wiedza, która jest przedmiotem naszego uczenia się, nie jest wiedzą ukrytą?</li> <li>- gdzie znajduje się wiedza w aliansie?</li> <li>- czy pożądana przez nas wiedza jest strategiczna czy operacyjna?</li> <li>- czy umiemy zastosować tę wiedzę, której staramy się nauczyć?</li> </ul>
<p>IV. Ustalanie związków wiedzy między aliansem a partnerem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czy menedżerowie macierzystych przedsiębiorstw wizytują alians regularnie?</li> <li>- czy został stworzony plan systematycznej rotacji menedżerów między firmami macierzystymi a aliansem?</li> <li>- czy menedżerowie firm partnerskich pozostają w stałym kontakcie z menedżerami najwyższego szczebla aliansu?</li> <li>- czy alians stanowi cel strategiczny firm macierzystych i czy menedżerowie aliansu uczestniczą w dyskusjach dotyczących strategicznych planów firm macierzystych?</li> <li>- jaki jest poziom zaufania między menedżerami aliansu a menedżerami sojusznicznych firm?</li> <li>- czy sprawy finansowe aliansu są tematem wiodącym na spotkaniach?</li> </ul>
<p>V. Wykorzystanie posiadanej wiedzy dla ułatwienia uczenia się</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czy koalicjanci współpracowali ze sobą w przeszłości?</li> <li>- czy w proces uczenia zaangażowano menedżerów zarządzających poprzednim aliansem?</li> <li>- czy doświadczenia ze współpracy w innych aliansach stały się bazą do zarządzania obecnym porozumieniem?</li> <li>- czy obiektywnie oceniamy zmierzania partnera w zakresie uczenia się?</li> </ul>
<p>VI. Zbadanie dopasowania kultur organizacyjnych aliantów</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- czy alians jest postrzegany przez menedżerów macierzystych firm jako zagrożenie czy szansa?</li> <li>- czy funkcjonowanie aliansu jest racjonalne strategicznie dla sojuszników?</li> <li>- czy menedżerowie aliansu doceniają wagę celów macierzystych przedsiębiorstw w postaci uczenia się?</li> </ul>

Źródło: A. C. Inkpen, *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*, „Academy of Management Executive” 1998, nr 12/4, s. 78.

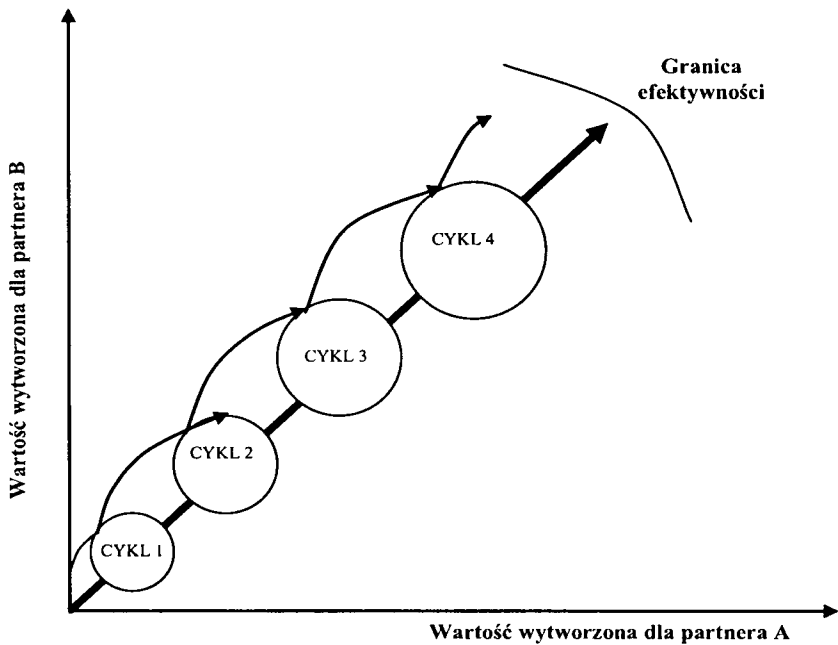


Rys. 4. Proces wdrażania strategii uczenia się poprzez alians strategiczny w koncepcji A. C. Inkpena

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. C. Inkpen, *op. cit.*, s. 72.

Proces uczenia się organizacji w ramach aliansu strategicznego Y. L. Doz i G. Hamel ujęli w formie cyklicznej<sup>12</sup> (rys. 5). Pierwszy cykl polega na likwidacji wszelkich dysproporcji wynikających z różnic organizacyjnych, umiejętności, wzajemnych oczekiwań i zaufania oraz luki informacyjnej, które są charakterystyczne dla początkowych faz współpracy. W rezultacie następuje lepsze zrozumienie potencjału strategicznego aliansu, weryfikacja wzajemnych oczekiwań koalicjantów i stworzenie klimatu wzajemnego zaufania, co przyczynia się do znacznego wzrostu efektywności kooperacji. W sytuacji gdy pojawiają się pierwsze sukcesy wzrasta zaangażowanie partnerów we współpracę i rosną oczekiwania w stosunku do aliansu. Wzajemne relacje partnerów zwiększają efektywność ich działania i spiralnie zwiększają zaangażowanie stron w aliansie strategicznym. Zaznacza się także tendencja do zwiększania zakresu współpracy i zacieśniania powiązań między sojusznikami, a alians rozwija się prawidłowo i jest stabilny w sytuacji, gdy przyrosty wartości partnerów są sobie równe. Zagrożenie symetrii współpracy pojawi się zaś wówczas, gdy obraz funkcji efektywności współpracy będzie przebiegał pod lub nad zaznaczoną linią, co będzie dowodziło, iż alians jest zdominowany przez jednego z koalicjantów.

<sup>12</sup> Y. L. Doz, G. Hamel, *op. cit.*, s. 190–193.



Rys. 5. Cykle uczenia się partnerów w aliansie strategicznym

Źródło: Y. L. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Boston 1998, s. 191.

Każdy cykl będzie z kolei powodował podwyższenie oczekiwań po współpracy i wzrostu wartości partnerów, przy czym przyrosty wartości będą malały wraz z rozwojem współpracy i kolejnym cyklem uczenia się partnerów, do czasu gdy dalsza współpraca zbliży się do granicy efektywności i stanie się nieopłacalna. Przesunięcie granicy efektywności jest możliwe wraz ze wzrostem wzajemnego zaufania sojuszników, poszukiwania nowych sposobów zwiększania efektywności pracy stron oraz zwiększania elastyczności organizacyjnej aliansu strategicznego<sup>13</sup>.

### 3. Transfer i tworzenie wiedzy przez aliansy strategiczne

Poddając analizie proces generowania wiedzy w organizacji, P. J. Buckley i M. J. Carter wyróżniają w nim dwa subprocesy: 1) transfer wiedzy, polegający na transferze informacji, myśleniu, próbach zastosowania wiedzy oraz 2) tworzenie wiedzy w postaci poszukiwania nowych informacji, selekcji informacji, tworzeniu koncepcji, struktur i kształtowaniu zdolności<sup>14</sup>. Dlatego też, analo-

<sup>13</sup> J. Cygler, *Alianse strategiczne*, Warszawa 2002, s. 147–149.

<sup>14</sup> P. J. Buckley, M. J. Carter, *Knowledge Management in Global Technology Markets. Applying Theory to Practice*, „Long Range Planning” 2000, nr 33, s. 56–57.

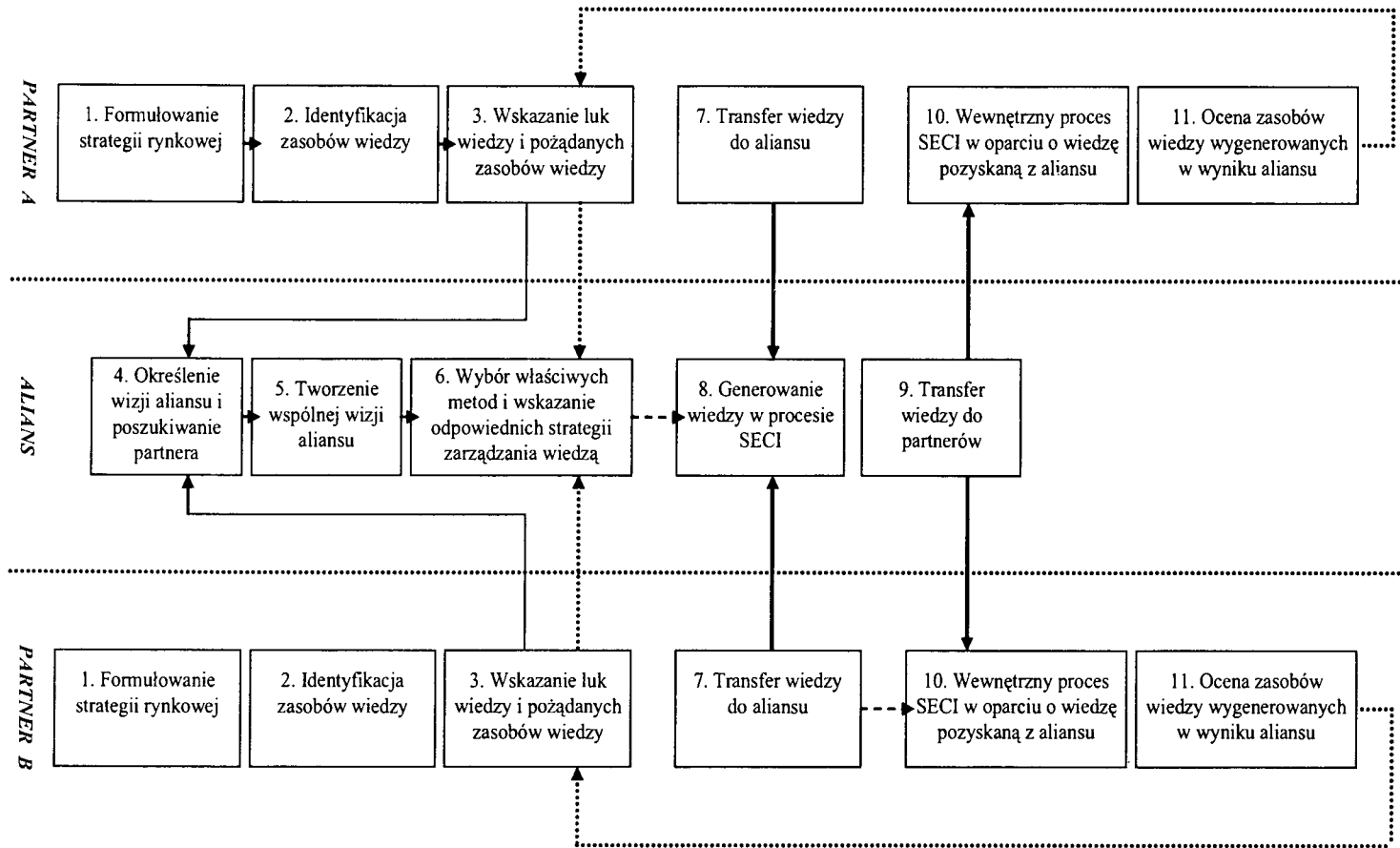
gicznie, proces kreowania wiedzy przez aliansy strategicznie należy rozważyć z perspektywy transferu i tworzenia wiedzy.

Proces zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym powinien być ściśle związany z ogólną strategią rynkową przedsiębiorstw partnerskich i wynikać ze strategii samego aliansu. Jego istotą jest generowanie wiedzy (w postaci kreowania i pozyskiwania jej) oraz dzielenie się wiedzą (czyli kodyfikowanie, gromadzenie, wykorzystywanie i przekazywanie wiedzy sojusznikom). W związku z tym można wyróżnić w nim następujące etapy, z których część zachodzi równocześnie w organizacjach alianckich i są one niezależne od porozumienia, a pozostałe – w ramach koalicji (rys. 6):

1. Formułowanie strategii rynkowej,
2. Identyfikacja zasobów wiedzy,
3. Wskazanie luk wiedzy i pożądanych zasobów wiedzy,
4. Tworzenie wspólnej wizji aliansu,
5. Wybór właściwych metod i wskazanie odpowiednich strategii zarządzania wiedzą,
6. Transfer wiedzy do aliansu,
7. Generowanie wiedzy w ramach aliansu w procesie SECI<sup>15</sup>,

---

<sup>15</sup> Autorzy modelu, I. Nonaka i H. Takeuchi, postulują, że wiedza jest tworzona i upowszechniana na drodze społecznych interakcji między wiedzą ukrytą i jawną, a te interakcje określane są mianem konwersji wiedzy. Identyfikują przy tym cztery różne sposoby konwersji wiedzy – socjalizację, eksternalizację, kombinację i internalizację – które razem tworzą proces SECI. Socjalizacja polega na konwersji wiedzy cichej w wiedzę cichą i jest procesem dzielenia się doświadczeniami, zdobywania wiedzy ukrytej, w postaci modeli mentalnych i umiejętności technicznych, bezpośrednio od innych, bez użycia języka. Jego efektem jest tworzenie wiedzy współdzielonej. Eksternalizacja to przekształcanie wiedzy cichej w jawną w procesie wdrażania wiedzy cichej za pomocą dostępnych pojęć. Eksternalizacja jest uruchamiana przez dialog lub myślenie zbiorowe w toku procesów wypracowywania idei – wówczas wiedza cicha jest udostępniona w postaci metafor, analogii, pojęć, hipotez lub modeli i przybiera postać wiedzy pojęciowej. Taka wiedza pojęciowa jest doradcą w procesie tworzenia wiedzy usystematyzowanej za pośrednictwem kombinacji, czyli konwersji wiedzy jawnej w jawną, gdzie następuje porządkowanie i włączanie koncepcji w określony system wiedzy. Proces kombinacji zawiera łączenie różnych składników wiedzy jawnej za pośrednictwem dokumentów, spotkań, rozmów telefonicznych czy sieci komputerowych. Przetwarzanie wiedzy jawnej przez selekcję, standaryzację i kategoryzację informacji może prowadzić do powstania nowej wiedzy w organizacji. W wyniku procesu konwersji wiedzy jawnej w cichą, czyli procesu internalizacji, wiedza usystematyzowana przemienia się z kolei w wiedzę operacyjną, która często uruchamia nową spiralę tworzenia wiedzy. Internalizacja bowiem blisko związana jest z uczeniem się na drodze działania, a proces ten wspomagają: werbalizacja, zapis w dokumentach, wykresach lub podręcznikach oraz ustne przekazy. Dokumentacja pomaga więc ludziom zinternalizować to, czego doświadczyli, i tym sposobem wzbogaca ich wiedzę cichą (I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa 2000, s. 85–97).



Rys. 6. Proces zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym  
 Źródło: opracowanie własne.

8. Transfer wiedzy do partnerów,
9. Wewnętrzny proces SECI w oparciu o pozyskaną z aliansu wiedzę,
10. Ocena zasobów wiedzy wygenerowanych w wyniku aliansu.

Etap formułowania strategii rynkowej poprzedza fazę identyfikacji zasobów wiedzy każdej organizacji, bowiem to ona determinuje wykorzystywane i pożądane aktywa wiedzy oraz prowadzi do identyfikacji luk wiedzy. Rezultatem przeprowadzenia tych działań indywidualnie w każdym przedsiębiorstwie, może być podjęcie decyzji o zawiązaniu aliansu strategicznego, który umożliwi wzajemne uczenie się partnerów i od partnerów, integrację komplementarnych zasobów wiedzy i generowanie poszukiwanych aktywów.

Wówczas następuje tworzenie przez koalicjantów wspólnej wizji aliansu, zarysowanej w uprzednio opracowanych indywidualnych wyobrażeniach partnerów o formie i zasadach funkcjonowania sojuszu czy też profilach poszukiwanych partnerów. Wtedy to każda z firm poszukuje kandydata dysponującego właściwymi zasobami wiedzy, czy to jawnej czy ukrytej, określa te jego aktywa, które chciałaby przejąć i do których chciałaby mieć dostęp. Ze względu na specyfikę motywów podjęcia współpracy potencjalny partner powinien charakteryzować się przystającą kulturą organizacyjną, cieszyć się zaufaniem innych sojuszników i dobrą reputacją. Faza piąta rozważanego procesu dotyczy wyboru odpowiednich metod zarządzania wiedzą, przyjęcia dominującej i uzupełniających strategii zarządzania wiedzą, a także kształtowania właściwego dla tych uwarunkowań *ba*. Na tym etapie również każdy z aliantów dokonuje podziału swoich zasobów wiedzy na te, które chce udostępnić, i te, które pragnie bezwzględnie chronić. Kolejno każdy z sojuszników przekazuje aktywa wiedzy do aliansu, które są poddawane konwersji w procesie SECI.

W ten sposób generowane są nowe zasoby wiedzy w koalicji, które następnie przekazywane są z powrotem do przedsiębiorstw macierzystych, tam także podlegają wewnętrznym procesom SECI. Wykreowane aktywa wiedzy poddane są ocenie przez każdego z aliantów i porównane z wskazanymi w fazie trzeciej lukami wiedzy. Jeżeli sojusznicy uznają to za konieczne, podejmowany jest kolejny proces zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym, rozpoczynający się od etapu piątego. Oczywiście przebieg poszczególnych faz wspólnych, charakterystycznych dla aliansu powinien wspierać broker, odpowiedzialny za koordynację systemu zarządzania wiedzą. Pełniąc funkcję administratora, broker m.in.:

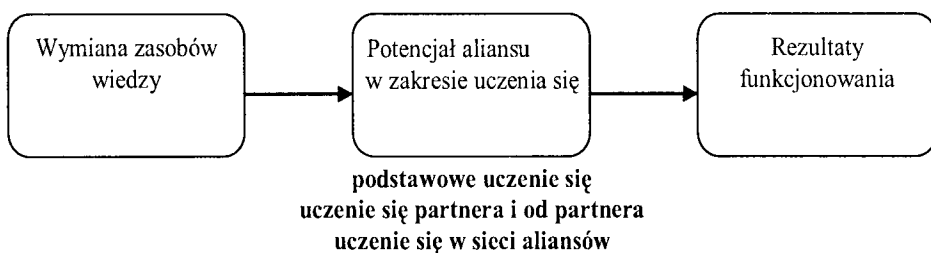
- wybiera dominującą strategię oraz metody przekazywania wiedzy,
- wskazuje kierunki przepływu zbiorów wiedzy między aliantami,
- tworzy i administruje wspólnymi bazami danych,
- kreuje *ba*,
- organizuje przepływy wiedzy między koalicjantami i czuwa nad poprawnością tych przepływów,



- aktualizuje dane o faktycznych zasobach wiedzy sojuszników,
- czuwa nad przestrzeganiem ustaleń dotyczących praw dostępu do wiedzy przedsiębiorstw macierzystych,
- zabezpiecza system zarządzania wiedzą przed niekontrolowanym transferem wiedzy poza alians.

## Podsumowanie

Efektywne zarządzanie aliansem strategicznym jest związane z realizacją koncepcji zarządzania wiedzą w ramach porozumienia. Często zawieranie tego typu porozumień jest pochodną przyjętej w jednym z przedsiębiorstw alianckich polityki zarządzania wiedzą, rodzić może bowiem wiele korzyści w postaci uzyskania dostępu do kluczowych umiejętności sojusznika, możliwości uczenia się, a przez to generowania nowej wiedzy. Nie każdy sojusz oferuje jednak koalicjantom porównywalne warunki i możliwości uczenia się. Jest to uzależnione od zdolności partnerów do uczenia się lub potencjału w zakresie uczenia się samego porozumienia (rys. 7).



Rys. 7. Potencjał aliansu w zakresie uczenia się

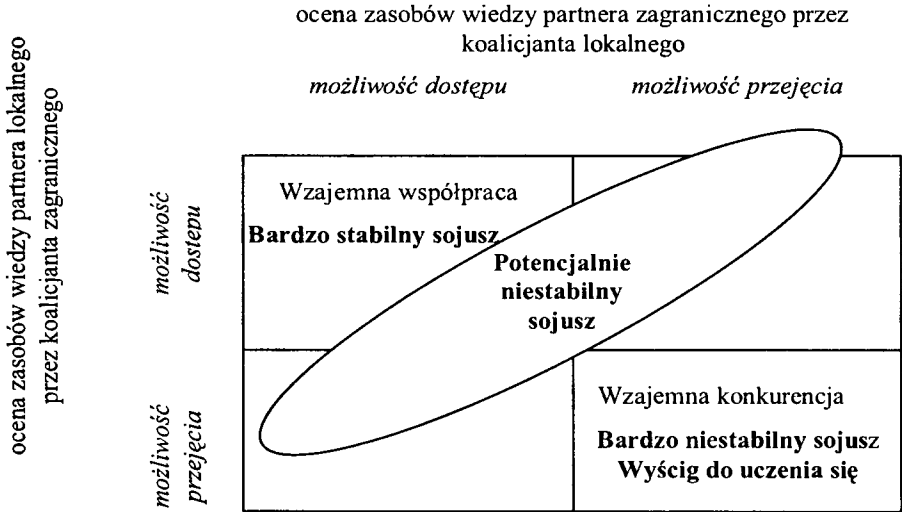
Źródło: S. Parise, J. C. Henderson, *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, op. cit., s. 922.

S. Parise i J. C. Henderson identyfikują trzy układy takich warunków:

- podstawowe uczenie się,
- uczenie się partnera i od partnera,
- uczenie się w sieci aliansów.

Podstawowe uczenie się zapewniają uwarunkowania, w których aliant ma możliwość internalizacji zasobów wiedzy partnera. Odnosi się do determinacji firmy do uczenia się poprzez alians oraz jej planów i zdolności w zakresie przyswajania pożądaney wiedzy. Uczenie się partnera i od partnera uzależnione jest od stopnia dopasowania kultur organizacyjnych sojuszników i sprawnego komunikowania się, a także stopnia zaufania między partnerami, ich reputacji czy wcześniejszych powiązań. Trzeci typ układu warunków dotyczy uczenia się w sieci aliansów, czyli możliwości realizacji tej koncepcji, równocześnie funk-

cjonując w kilku porozumieniach. Sprowadza się więc do odpowiedniego zarządzania przepływami zasobów wiedzy, zarówno w postaci udostępnianych, pozyskiwanych, jak i nowo generowanych aktywów<sup>16</sup>.



Rys. 8. Przejmowanie zasobów wiedzy a trwałość aliansu strategicznego

Źródło: A. C. Inkpen, P. W. Beamish, *Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Ventures*, *op. cit.*, s. 188.

Niestety, zarządzanie wiedzą w aliansie strategicznym stwarza także pewne zagrożenia, chociażby te związane z dużym prawdopodobieństwem utraty zasobów wiedzy decydujących o przewadze konkurencyjnej czy też zagrażające stabilności koalicji. Trwałość aliansu jest uzależniona od efektywnego zarządzania wiedzą w sojuszu zwłaszcza w przypadku, gdy koalicjanci pochodzą z różnych krajów i penetrują rynek dla jednego z nich lokalny (rys. 8). Wówczas stabilność sojuszu opiera się na dwóch czynnikach – dostępie do zasobów wiedzy partnera i możliwości przejęcia tych zasobów. Znajomość lokalnego rynku jest bowiem zazwyczaj kluczowym zasobem jednego z partnerów. Jeżeli inny sojusznik przejmie tę wiedzę, wzrasta prawdopodobieństwo rozwiązania porozumienia, gdyż aliant zyskuje pożądane zasoby wiedzy i przewagę konkurencyjną lub poznaje realia prowadzenia działalności na tyle, że podejmuje decyzję o wycofaniu się z tego rynku<sup>17</sup>.

W związku z tym wśród potencjalnych determinant sukcesu zarządzania wiedzą w aliansach strategicznych wskazano<sup>18</sup>:

<sup>16</sup> S. Parise, J. C. Henderson, *op. cit.*, s. 922–923.

<sup>17</sup> A. C. Inkpen, P. W. Beamish, *op. cit.*, s. 187–188.

<sup>18</sup> A.C. Inkpen, *op. cit.*, s. 131–137.

- postrzeganie aliansu jako sposobu generowania wiedzy organizacyjnej,
- poparcie kadry kierowniczej dla realizacji zarządzania wiedzą przez funkcjonowanie w aliansie strategicznym,
  - klimat zaufania,
  - pokrywanie się obszarów zarządzania, co wspiera współpracę i podejmowanie dialogu,
  - kreatywny chaos, sprzyjający generowaniu nowej wiedzy,
  - dalekowzroczność.

Sumienne kształtowanie tych czynników nie stanowi gwarancji sukcesu zarządzania wiedzą w aliansie strategicznym, może jednak uczynić go bardziej prawdopodobnym.

## Bibliografia

- Buckley P. J., Carter M. J., *Knowledge Management in Global Technology Markets. Applying Theory to Practice*, „Long Range Planning” 2000, nr 33.
- Cyglar J., *Alianse strategiczne*, Warszawa 2002.
- Dolińska M., *Procesy uczenia się w organizacji i aliansie strategicznym*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 1.
- Doz Y. L., Hamel G., *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*, Boston 1998.
- Hamel G., *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, nr 12 (special issue).
- Inkpen A. C., Beamish P. W., *Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures*, „Academy of Management Review” 1997, nr 22/1.
- Inkpen A. C., *Creating Knowledge through Collaboration*, „California Management Review” 1996, nr 39/1.
- Inkpen A. C., *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances*, „Academy of Management Executive” 1998, nr 12/4.
- Mikuła B., *Pojęcia, aspekty, system i kontekst zarządzania wiedzą*, w: *Zarządzanie wiedzą i informacją w społeczeństwie sieciowym*, t. I, M. Morawski (red.), Wałbrzych 2003.
- Mikuła B., *Wykorzystanie procesów organizacyjnego uczenia się w generowaniu wiedzy*, „Q Jakości” 2004, nr 1.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Warszawa 2000.
- Parise S., Henderson J. C., *Knowledge resource exchange in strategic alliances*, „IBM Systems Journal” 2001, nr 40/4.

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków 2002.

Weissenberger-Eibl M., *Lebenszyklen und Wissensmanagement in Unternehmensnetzwerken*, „Management” 2000, nr 10.

## Summary

Nowadays organizations have wider awareness about operating in knowledge economy and therefore frequently form strategic alliances in order to broaden own knowledge, common organizational learning and creating new knowledge and then it's shared using. Process of knowledge transfer and creation between alliance partners may be followed by different methods. The shape of this process depends on partner's coalition concept of knowledge management (eg. concept of knowledge and it's types, model of knowledge transfer process, attitudes to the building of knowledge system). Therefore the article deals with the processes of creating knowledge that base on SECI model and concept of organizational learning.

Część trzecia

# JAKOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ ORGANIZACJI

WIKTOR ADAMUS, JAN SZEWCZYK, ANNA GRĘDA

## Rola dyrektora szkoły w systemie zarządzania jakością pracy szkoły ponadgimnazjalnej

*(Role of school head in the system quality management  
of junior high school)*

**Słowa kluczowe:** dyrektor szkoły, system zarządzania jakością pracy szkoły, szkoła ponadgimnazjalna, system mierzenia jakości

**Keywords:** school head, system quality management, junior high school, system of quality management

### Wprowadzenie

Jakość odgrywa znaczącą rolę w życiu każdej polskiej placówki oświatowej. Szkoły przywiązują do niej coraz większą wagę, zatem dbałość o jakość staje się jednym z najważniejszych zadań dyrektorów dzisiejszych instytucji edukacyjnych. Współczesny dyrektor w zarządzaniu jakością pracy szkoły ponadgimnazjalnej ma do realizacji z jednej strony – oczekiwania co do profesjonalizmu pedagogicznego, a z drugiej – wymagania związane z jego umiejętnościami menedżerskimi. Stąd też należy odpowiedzieć na pytanie: jaką wiedzę powinien posiadać dyrektor współczesnej szkoły, aby mógł sprostać oczekiwaniom interesantów szkoły?

Zdefiniowanie na nowo określenia „menedżer oświaty”, podanie jego kompetencji i próba stworzenia wzorca „menedżera oświaty”, skrojonego na miarę współczesnych potrzeb staje się koniecznością społeczeństwa zarządzanego wiedzą. Od dyrektora wymaga się umiejętności rozwiązywania problemów, kreatywności, mobilności, podejmowania ryzyka i umiejętności tworzenia autorskiej wizji szkoły. Ponadto, występująca złożoność procesów i uwarunkowań kierowania szkołą wymaga poszukiwania skutecznych metod zarządzania.

Kierowanie szkołą musi być oparte na fundamentach współpracy wszystkich członków zespołu, komunikacji społecznej i wspólnej refleksji. Koncepcja uczącej się organizacji znacząco spełnia aspiracje skutecznego zarządzania. „Szkoła ucząca się – w myśl definicji – to organizacja, która stale poszukuje sposobów odnowy poprzez nieustanny proces zespołowej refleksji, oceny dokonań, tworzenia wizji zasad postępowania i struktur oraz doskonalenia pracowników z myślą o dobru klientów”<sup>1</sup>.

W sprawnym zarządzaniu dyrektor szkoły musi uwzględniać złożoność relacji zachodzących w kręgu wewnętrznym i zewnętrznym. W procesie kierowania dyrektor oddziałuje na cały personel szkoły i jego elementy oraz na przedstawicieli lokalnego środowiska (policja, straż miejska, parafia, rada dzielnicy itp.), instytucje wspierające pracę szkoły (poradnie, przychodnie, organizacje społeczne), zakłady, w których uczniowie realizują praktyki itp. Szczegółowe uprawnienia i obowiązki dyrektora szkoły zawarte są w Ustawie z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty<sup>2</sup>. Natomiast w rozporządzeniu z dnia 23 kwietnia 2004 r. w sprawie zasad sprawowania nadzoru określone zostały jego zadania<sup>3</sup>. Określają one m.in. obowiązek: opracowania raz w roku raportu z przeprowadzonego wewnętrznego mierzenia jakości, opracowania programu rozwoju szkoły oraz opracowania i wdrożenia wewnątrzszkolnego systemu zapewnienia jakości.

Polityka kierowania szkołą wymaga ustalania priorytetów i celów, które są warunkiem koniecznym w konstruowaniu rozwoju organizacyjnego szkoły. System kierowania wymaga natomiast ustalenia warunków współkierowania i zakresu uspołecznienia procesu podejmowania decyzji. Zaś jasno określony system motywacyjny określenia wspomaganie realizacji jakości pracy szkoły.

Celem pracy jest przedstawienie wybranych zagadnień związanych z praktyką zarządzania jakością pracy szkoły na przykładzie Zespołu Szkół Mechaniczno-Elektrycznych im. K. Pułaskiego w Częstochowie (ZSME), ze szczególnym uwzględnieniem roli dyrektora szkoły.

## 1. Jakość procesu kształcenia w szkole ponadgimnazjalnej

Podnoszenie jakości kształcenia w szkolnictwie ponadgimnazjalnym jest warunkiem przetrwania szkoły w sytuacji nasilającej się konkurencji, nadwyż-

<sup>1</sup> D. Oldroyd, *Kierowanie zmianą – poradnik dla edukatora*, Program PHARE – TERM, 1998, s. 15.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1808, art. 39, z późn. zm.).

<sup>3</sup> Rozporządzenie MENiS z dnia 23 kwietnia 2004 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego, kwalifikacji niezbędnych do sprawowania nadzoru pedagogicznego, a także kwalifikacji osób, którym można zlecać prowadzenie badań i opracowanie ekspertyz (Dz.U. 2004, nr 89, poz. 845, § 5).

ki szkół względem popytu oraz znacznego podniesienia wymagań uczniów, przyszłych studentów i pracodawców. Jakość nauczania coraz częściej zaczyna być traktowana nie tylko jako pewne minimum, lecz jako jeden z podstawowych celów działania. Jakość usługi edukacyjnej zapewnić mogą ci, którzy są za nią odpowiedzialni: pracownicy szkoły, kadra nauczająca i wychowująca uczniów, personel administracyjny, uczniowie. Szkoły ponadgimnazjalne, podobnie jak przedsiębiorstwa, powinny wypracować zmiany i doskonalić proces dydaktyczny, ponieważ tylko doskonałej jakości procesy mogą zapewnić wysokiej jakości produkty, w tym wypadku wysokiej jakości usługi dydaktyczno-wychowawcze. W związku z powyższym istnieje potrzeba ciągłego doskonalenia systemów zarządzania jakością kształcenia. Doskonalenie kultury jakości kształcenia jest ciągłym procesem decyzyjnym. Podnoszenie standardów jakości kształcenia staje się jednym z najważniejszych zadań realizowanych przez szkoły ponadgimnazjalne.

Zarządzanie jakością jest jednym z elementów holistycznego zarządzania szkołą. Według normy terminologicznej ISO 9000:2000, zarządzanie jakością to skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. System zapewnienia jakości, zaplanowany, wdrożony, kontrolowany i doskonalony, ma szansę na sukces, choć nie jest jego gwarancją. U podstaw systemu leży określenie wymagań w zakresie jakości pracy szkoły. Konieczna jest ocena dokonywana w trakcie procesu kształcenia, co wymusza wprowadzenie działań korygujących oraz utrzymywanie i doskonalenie wymaganej jakości kształcenia.

Uwarunkowania jakości kształcenia można wyjaśnić nowym spojrzeniem, w którym nauczyciele, uczniowie i rodzice są partnerami dyrekcji szkoły w doskonaleniu procesu dydaktyczno-wychowawczego. Kultura jakości kształcenia w szkole ponadgimnazjalnej będzie związana nie tylko z zadowoleniem uczniów z uczenia się w danej szkole, ale również satysfakcją z pracy nauczycieli i pracowników administracji.

## 2. System zarządzania jakością pracy w szkole ponadgimnazjalnej

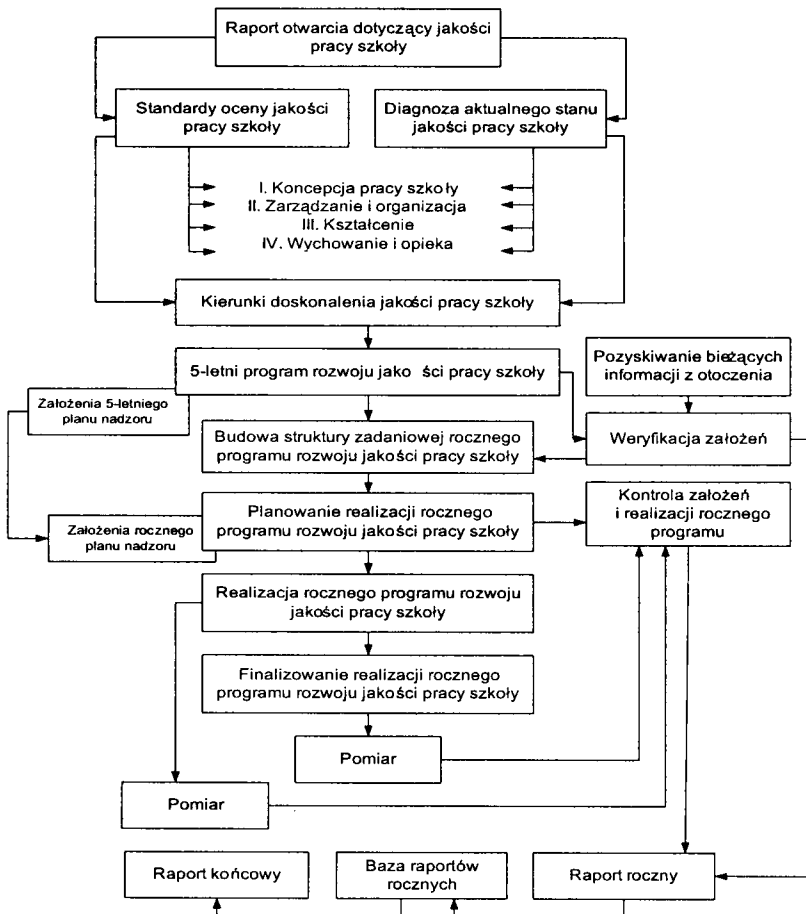
W świetle przeprowadzonych badań, rozwój Zespołu Szkół Mechaniczno – Elektrycznych im. K. Pułaskiego w Częstochowie (ZSME) charakteryzuje się:

- odchodzeniem od tradycyjnej formy komunikacji hierarchicznej, w której pozycję dominującą przypisuje się nauczycielowi, na rzecz współpracy i partnerstwa,
- współpracą kręgu wewnętrznego i zewnętrznego szkoły jako determinanty podstawy zapewnienia jakości,
- realizacją modelu edukacji otwartej, przygotowującej ucznia do funkcjonowania w demokratycznych strukturach prawa,



- docenianiem uwarunkowań ekonomicznych i związanych z tym kosztów przy wprowadzaniu systemu zapewnienia jakości,
- realizacją przepisów Rozporządzenia MENiS z dnia 23 kwietnia 2004 r. w zakresie sformalizowania wykorzystywania informacji zwrotnej podmiotów procesu edukacyjnego oraz nadzoru pedagogicznego i organu prowadzącego przy realizacji systemu zapewnienia jakości,
- uświadomieniem nauczycielom, że każdemu rodzicowi zależy na tym, aby syn lub córka chodzili do dobrej szkoły. Ponadto to rodzice decydują, do której szkoły posłać dziecko, a ocena szkoły przez rodziców będzie czynnikiem determinującym istnienie na rynku edukacyjnym.

Odniesieniem do podejmowanych w ramach tego artykułu rozważań nad systemem zarządzania jakością pracy szkoły jest koncepcja, schematycznie przedstawiona na rys. 1.



Rys. 1. Koncepcja systemu zarządzania jakością pracy szkoły ponadgimnazjalnej  
Źródło: opracowanie własne.

Centralnym elementem tej koncepcji jest struktura działalności szkoły. W odniesieniu niej opracowywane są odpowiednie standardy oceny jakości oraz przeprowadzana jest bieżąca diagnoza jakości funkcjonowania szkoły.

Standardy edukacyjne pozwalają na porównywanie osiągnięć poszczególnych uczniów, a także na porównywanie osiągnięć pomiędzy różnymi szkołami, regionami i krajami. Stanowią również rodzaj sylabusu, wskazującego szkole sposób realizacji tzw. kompetencji kluczowych. Każda szkoła powinna, biorąc pod uwagę opinie wszystkich zainteresowanych, ustalić własne standardy wymagań, dostosowane do jej specyfiki i możliwości<sup>4</sup>.

Na całokształt pracy szkoły składają się następujące dziedziny działalności:

1. Koncepcja pracy szkoły, która odnosi się do:

- a) zarządzania strategicznego,
- b) wewnątrzszkolnego systemu zapewniania jakości,
- c) promocji szkoły.

2. Zarządzanie i organizacja, obejmująca takie obszary, jak:

- a) nauczyciele,
- b) rozwój zawodowy nauczycieli,
- c) warunki działalności szkoły,
- d) zdrowie, higiena i bezpieczeństwo pracy,
- e) kierowanie szkołą, obieg informacji.

3. Kształcenie, na które składają się następujące obszary działań:

- a) modelowanie programów nauczania,
- b) organizacja procesu kształcenia,
- c) przebieg procesu kształcenia,
- d) efekty kształcenia.

4. Wychowanie i opieka, na której strukturę działań składają się:

- a) zapewnienie równości szans,
- b) praca wychowawcza i profilaktyczna szkoły,
- c) praca opiekuńcza szkoły,

d) pomiar efektów pracy wychowawczej, profilaktycznej i opiekuńczej szkoły<sup>5</sup>.

Wychodząc od zaprezentowanych powyżej ministerialnych propozycji właściwości przebiegu procesu kształcenia, szkoła powinna określić właściwości własnych celów, metod pracy, zasad oceniania oraz właściwości środowiska wspierającego uczenie się dzieci i młodzieży, budując w ten sposób wewnętrzny – typowy dla siebie, a różnicujący ją od innych placówek – system jakości<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> [www.eduforum.pl/pliki/publikacje/mierzeniejakoscipracyszkoly](http://www.eduforum.pl/pliki/publikacje/mierzeniejakoscipracyszkoly).

<sup>5</sup> Budowa struktury dziedzin pracy szkoły została oparta na modelu wskazanym w Załączniku do Rozporządzenia MENiS z dnia 23 kwietnia 2004 r. (poz. 845).

<sup>6</sup> K. Bryl-Barnaś, *Czy jest co mierzyć?*, „Uczyć lepiej” 2004, nr 4 (27).

Każda szkoła w celu skutecznego wdrożenia systemu zarządzania jakością powinna skupić uwagę na wymienionych w normie ISO 9000:2000 elementach tego systemu, do których można zaliczyć: planowanie jakości, zapewnienie jakości, sterowanie jakością oraz doskonalenie jakości.

Zakładając, że jakość w procesie kształcenia oznacza zgodność z przyjętymi standardami edukacyjnymi, poszczególne terminy można wyrazić następująco:

- planowanie jakości – wyznaczanie celów, ukierunkowujących funkcjonowanie szkoły zgodnie z przyjętymi standardami edukacyjnymi;
- zapewnienie jakości – postępowanie mające na celu zapobieżenie wszelkim nieprawidłowościom i odstępstwom od przyjętych standardów edukacyjnych;
- sterowanie jakością – podejmowanie decyzji i działań pozwalających na osiągnięcie przyjętych standardów jakości.
- doskonalenie jakości – podejmowanie decyzji i działań umożliwiających coraz większą zbieżność przebiegu procesu kształcenia z przyjętymi standardami.

Zarządzanie jakością szkoła powinna rozpocząć od planowania, które obejmuje ustalenie polityki jakości, misji i wizji oraz opracowania strategicznego programu rozwoju. Ponadto powinna przyjąć odpowiednie standardy edukacyjne, wskazujące na poziom osiągnięć, do których winna nieustannie dążyć. Następnie musi starać się zapewnić jakość kształcenia przez ciągłe monitorowanie i mierzenie wyników (efektów) kształcenia. Informacje uzyskane na ich podstawie powinny wykorzystywać do sterowania jakością. Ponadto szkoła musi starać się ciągle (permanentnie) doskonalić jakość kształcenia przez dążenie do uzyskiwania coraz większej zbieżności osiąganych wyników pracy z przyjętymi standardami. W tym celu można wykorzystać w działaniu systemu IWA 2:2003, czyli wytyczne dotyczące zastosowania normy ISO 9001 w edukacji. Wytyczne te mają na celu zwrócenie uwagi na pewne specyficzne dla tego rodzaju działalności<sup>7</sup> aspekty interpretacyjne w stosunku do wymagań i wytycznych zawartych w normach ISO 9001 oraz ISO 9004<sup>8</sup>.

Od kilku lat zasady zarządzania jakością z powodzeniem są stosowane w edukacji w wielu krajach świata. W USA funkcjonuje Centrum Szkół Jakości (ASCD), które zrzesza ponad 200 szkół z USA, Argentyny, Australii, Kanady i krajów Europy. Nasze szkoły stopniowo włączają się do tego programu<sup>9</sup>. Obec-

<sup>7</sup> Wytyczne zawarte w IWA 2:2003 przeznaczone są dla organizacji zajmujących się szeroko rozumianą działalnością edukacyjną, a więc szkół wyższych, średnich i podstawowych (zarówno państwowych, jak i prywatnych) oraz dla wszelkich instytucji oferujących różnorodne kursy i szkolenia specjalistyczne, wdrażających systemy zarządzania jakością oparte na wymaganiach normy ISO 9001.

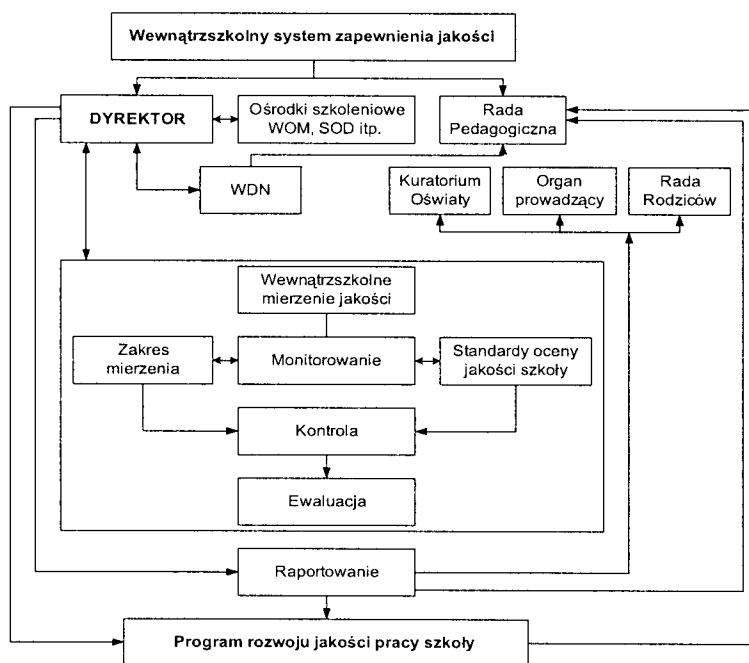
<sup>8</sup> T. Kloze, *System zarządzania jakością w edukacji i ochronie zdrowia. ABC Jakości. Akredytacja. Certyfikacja*. „Quality Review?” 2004, nr 3 (39), s. 61.

<sup>9</sup> W. Kołodziejczyk, *Jakość – oświata – wartości*, „Edukacja i Dialog” 2000, nr 6.

nie liczba szkół w Polsce posiadających skutecznie wdrożony i certyfikowany system zarządzania jakością<sup>10</sup> wynosi około 0,1%. Stanowią je prawie wyłącznie szkoły ponadgimnazjalne<sup>11</sup>.

### 3. Znaczenie i miejsce dyrektora w systemie zarządzania jakością pracy szkoły

Rola dyrektora, opisana w rozporządzeniu MENiS z dnia 23 kwietnia 2004 r., w standardach oceny jakości pracy szkoły polega na angażowaniu nauczycieli, uczniów i rodziców do tworzenia i modyfikowania programu rozwoju szkoły i placówki. Sprawny i skuteczny nadzór pedagogiczny sprawowany przez dyrektora sprzyja podwyższaniu jakości pracy szkoły. Stanowi on wyraz łączenia zarówno jego profesjonalizmu pedagogicznego, jak i umiejętności menedżerskich. Model nadzoru pedagogiczno-menedżerskiego dyrektora dla potrzeb zarządzania jakością pracy szkoły zaprezentowano na rys. 2.



Rys. 2. Model nadzoru pedagogiczno-menedżerskiego dyrektora dla potrzeb zarządzania jakością pracy szkoły

Źródło: opracowanie własne.

<sup>10</sup> Jest to system zarządzania jakością organizacji oraz jej produktów, które w przypadku szkół oznaczają edukację jej absolwentów.

<sup>11</sup> I. Kamińska, H. Wojciechowski, *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, t. II, Lublin 2004, s. 24.

Dyrektor organizuje również wewnętrzne mierzenie jakości pracy szkoły lub placówki. Polityka kadrowa prowadzona przez dyrektora jest planowana i realizowana stosownie do działań szkoły lub placówki i kierunków jej rozwoju. Natomiast kierowanie i administrowanie szkołą i placówką, sprawność organizacyjna oraz system komunikowania się zapewniają efektywne zarządzanie, zgodne z oczekiwaniami uczniów, rodziców, pracowników i właścicieli instytucji zewnętrznych.

Wpływ dyrektora uwidacznia się przede wszystkim w kształtowaniu:

- wewnątrzszkolnego doskonalenia nauczycieli (WDN),
- współpracy z ośrodkami szkoleniowymi (Wojewódzkim Ośrodkiem Metodycznym – WOM i Samorządowym Ośrodkiem Metodycznym – SOD),
- systemu kontrolingowego wsparcia zarządzania jakością pracy szkoły,
- systemu raportowania,
- programu rozwoju jakości pracy szkoły (z uwzględnieniem przyjętej perspektywy czasowej).

Reasumując, należy stwierdzić, iż zarządzanie jakością pracy szkoły jest procesem niezwykle ważnym i trudnym. O jego skuteczności decyduje zaangażowanie wszystkich zainteresowanych efektami pracy szkoły. Najważniejszy jest przykład i konsekwencja w realizacji działań naczelnego kierownictwa w osobie dyrektora szkoły i jego zastępców, ponieważ przykład zawsze powinien iść z góry. Bazą tak rozumianej postawy dyrektora powinno być kreowanie w sobie i u innych postaw opartych na określonych zasadach, nawykach i wartościach. Dyrektorzy winni być postrzegani jako współpracownicy oraz ci, którzy pomagają usuwać przeszkody na drodze do sukcesu.

## Podsumowanie

Jakość stała się obecnie nieodzownym elementem procesu kształcenia, które ma na celu nie tylko przekazanie wiedzy, ale także kształtowanie osobowości człowieka. Poprawa jakości kształcenia m.in. w szkołach ponadgimnazjalnych wynika przede wszystkim z rosnącej konkurencji pomiędzy nimi oraz konieczności porównywalności kwalifikacji zawodowych. Istotę jakości procesu kształcenia podkreśla również Rozporządzenie MENIS z dnia 23 kwietnia 2004 r. w sprawie szczegółowych zasad sprawowania nadzoru pedagogicznego<sup>12</sup>. Opisano w nim m.in. standardy oceny jakości pracy szkoły oraz określono rolę nadzoru pedagogicznego sprawowanego przez dyrektora w podwyższaniu tej jakości.

Jedną z najważniejszych cech dyrektorów szkół zarządzanych przez jakość powinno być silne i konsekwentne przywództwo. Pracownicy sami nie są w stanie osiągnąć wysokiej jakości bez pomocy i wsparcia naczelnego kierow-

<sup>12</sup> Rozporządzenie MENIS..., *op. cit.*

nictwa. Dlatego zadaniem dyrektora jest przejęcie odpowiedzialności za jakość w całej szkole oraz budowanie stosunków opartych na zaufaniu. Dyrektor powinien przede wszystkim starać się zmienić taylorowski system posłuszeństwa, kontroli i nakazów, oparty na strachu, który w szkole, miejscu, gdzie ludzie mają myśleć i działać twórczo, nie sprawdza się. Rola dyrektora jako przywódcy – lidera w ciągłym dążeniu do poprawy jakości pracy szkoły jest niezwykle ważna. Powinna ona polegać na wykazaniu cierpliwości, pomocy i wsparciu w inicjowaniu i rozpowszechnianiu procesu przemian, prowadzącego do stworzenia szkoły jakości, spełniającej potrzeby edukacyjne i wychodzącej naprzeciw oczekiwaniom: uczniów, rodziców, nauczycieli, władz oświatowych, społeczności lokalnej, a także całego społeczeństwa.

## Bibliografia

Bryl-Barnaś K., *Czy jest co mierzyć?*, „Uczyć lepiej” 2004, nr 4 (27).

Kamińska I., Wojciechowski H., *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*, t. II, Lublin 2004.

Kloze T., *System zarządzania jakością w edukacji i ochronie zdrowia, ABC Jakości. Akredytacja. Certyfikacja*, „Quality Review” 2004, nr 3 (39).

Kołodziejczyk W., *Jakość – oświata – wartości*, „Edukacja i Dialog” 2000, nr 6.

Oldroyd D., *Kierowanie zmianą – poradnik dla edukatora*, Program PHARE – TERM 1998.

Ustawa z dnia 7 września 1991 r. O systemie oświaty (Dz.U. z 2004 r., nr 173, poz. 1808, art. 39, z późn. zm.).

[www.eduforum.pl/pliki/publikacje/mierzeniejakoscipracyszkoly](http://www.eduforum.pl/pliki/publikacje/mierzeniejakoscipracyszkoly)

## Summary

The paper presents issues related with quality of education in upper secondary schools (junior high school). The important problem quality management is function head of school. We presents new conception quality management of school and model of managerial – pedagogic supervision for requirement of management. Authors presents the education offered by the K. Pułaski Group Mechanical – Electrical Schools in Częstochowa.

ANNA GRĘDA

## Zarządzanie jakością zdrowotną żywności w zakładach żywienia zbiorowego

*(Management of Safety and Health Quality of Food  
in Collective Nourishment Institutes)*

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo żywności, jakość zdrowotna posiłków, zasady GMP/GHP, system HACCP, zakłady żywienia zbiorowego

**Keywords:** *food safety, health quality of meals, GMP/GHP principles, HACCP system, institutes of collective nourishment*

### Wprowadzenie

Jakość jest pojęciem interdyscyplinarnym, zmienia się w czasie i przyjmuje różne znaczenie w zależności od kontekstu, w jakim zostało użyte. Dlatego nie ma jednoznacznej definicji jakości. Jednak w potocznym rozumieniu można ją wyrazić jako stopień, w jakim wyrób spełnia wymagania oceniającego.

Dawniej do zapewnienia jakości dochodzono drogą kontroli zewnętrznej i odpowiedzialności organów sprawujących nadzór urzędowy. Przyjmowano również określone wskaźniki wadliwości. Obecnie zakłada się, że wszelkie działania na rzecz zapewnienia jakości oparte są na samokontroli i zapobieganiu wadliwości, a ich ostatecznym celem jest pełne zadowolenie klientów i konsumentów oraz eliminacja lub minimalizacja kosztów złej jakości<sup>1</sup>.

Mówiąc o żywności, należy przede wszystkim odnieść się do jakości zdrowotnej. Jednym z jej elementów, oprócz wartości odżywczej i jakości organoleptycznej, jest bezpieczeństwo. Zgodnie z ustawą o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia<sup>2</sup> z dnia 11 maja 2001 roku bezpieczeństwo żywności ro-

---

<sup>1</sup> H. Turlejska, *Zasady GHP/GMP oraz system HACCP jako narzędzia zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności. Poradnik dla przedsiębiorcy*, Warszawa 2003, s. 12.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia

zumiane jest jako ogół warunków, które muszą być spełnione, i działań, które muszą być podjęte na wszystkich etapach produkcji i obrotu żywnością dla zdrowia i życia człowieka.

Podstawowym warunkiem prawidłowej realizacji żywienia zbiorowego i zapewnienia całkowitego bezpieczeństwa konsumenta oraz właściwej jakości zdrowotnej posiłków jest stworzenie odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych i spełnienie wszystkich wymaganych standardów higienicznych odnoszących się do procesów magazynowania surowców i półproduktów żywnościowych oraz produkcji posiłków i ich dystrybucji<sup>3</sup>. Można to uzyskać przez stosowanie w tych procesach zasad GMP/GHP oraz wdrażanie systemu HACCP.

Stąd też głównym celem pracy jest przedstawienie teoretycznej i praktycznej realizacji zasad Dobrej Praktyki Higienicznej, Dobrej Praktyki Produkcyjnej oraz systemu HACCP w zakładach żywienia zbiorowego<sup>4</sup>. Osiągnięcie tego celu wymaga postawienia kilku celów pomocniczych, polegających na:

- zapoznaniu się z regulacjami prawnymi dotyczącymi higieny, bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności,
- zapoznaniu się z wdrażaniem systemów zarządzania bezpieczeństwem i jakością zdrowotną żywności w branży spożywczej,
- określenie korzyści i trudności wynikających z wdrażanego systemu HACCP.

## 1. Regulacje prawne w zakresie higieny i bezpieczeństwa żywności w Polsce i Unii Europejskiej

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wymusza dostosowanie polskiego ustawodawstwa, w tym prawa żywnościowego, do wymagań wspólnoty i skutkuje ujednoczeniem sposobów gwarantowania bezpieczeństwa zdrowotnego konsumenta.

### 1.1. Regulacje międzynarodowe z zakresu higieny i bezpieczeństwa żywności

Do głównych regulacji prawnych i dokumentów międzynarodowych obejmujących zagadnienia higieny i bezpieczeństwa żywności można zaliczyć:

---

(Dz U. nr 63, poz. 634 z późn. zm.).

<sup>3</sup> H. Turlejska, *Przewodnik wdrażania zasad GMP/GHP i systemu HACCP w zakładach żywienia zbiorowego*, Warszawa 2003, s. 7.

<sup>4</sup> Do zakładów żywienia zbiorowego typu zamkniętego można zaliczyć np. żłobki, przedszkola, szpitale, stołówki, zaś do typu otwartego m.in.: restauracje, bary szybkiej obsługi, stołówki, hotele i firmy cateringowe.



- *Codex Alimentarius* (Kodeks Żywnościowy FAO/WHO) – *Recommended International Code of Practice – General Principles of Food Hygiene*<sup>5</sup>. Są to zalecane międzynarodowe kodeksy praktyki – ogólne zasady higieny żywności;

- Dyrektywa Rady 93/43/EEC z dnia 14 czerwca 1993 r. w sprawie higieny środków spożywczych (*Council Directive 93/43/EEC on the hygiene of food-stuff*)<sup>6</sup>;

- Zielona Księga – *Generalne Zasady Prawa Żywnościowego w Unii Europejskiej*. Księga ta, wydana została w 1997 roku, zawiera podstawowe cele unijnego prawa żywnościowego oraz kierunki jego doskonalenia;

- Biała Księga Bezpieczeństwa Żywności z dnia 12 stycznia 2000 roku. Określa zasady bezpieczeństwa żywności, priorytety w tym zakresie i elementy polityki oraz działań Unii Europejskiej na rzecz bezpieczeństwa żywności i ochrony zdrowia konsumenta;

- Rozporządzenie 178/2002/WE z dnia 28 stycznia 2002 roku, ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, procedury w sprawie bezpieczeństwa żywności oraz powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności (EFSA)<sup>7</sup>. Rozporządzenie to wprowadza wymagania, aby zasady i procedury prawa żywnościowego zostały zaadaptowane możliwie szybko, ale nie później niż do 1 stycznia 2007 roku. W odniesieniu do identyfikowalności wymóg ma zastosowanie od 1 stycznia 2005 r.;

- Rozporządzenia tzw. pakietu higienicznego z 2004 roku. W jego skład wchodzi<sup>8</sup>:

- Rozporządzenie 852/2004 z 29 kwietnia 2004 r., ustanawiające ogólne zasady higieny dla pasz i artykułów spożywczych pochodzenia zwierzęcego i niezwierzęcego. Zastąpi obecną Dyrektywę 93/43/EEC;

- Rozporządzenie 853/2004 z 29 kwietnia 2004 r., ustanawiające zasady higieny właściwe dla żywności pochodzenia zwierzęcego dla operatorów branży spożywczej ze względu na mogące wystąpić zagrożenia dla zdrowia człowieka w przypadkach niektórych produktów. Uzupełniają one zasady ustanowione w rozporządzeniu 852/2004.

Pakiet higieniczny uzupełniają:

- Rozporządzenie 854/2004 z 29 kwietnia 2004 r., ustanawiające zasady postępowania właściwe dla organizacji urzędowej kontroli produktów pochodzenia zwierzęcego przeznaczonych do spożycia przez człowieka;

<sup>5</sup> *Codex Alimentarius, Food Hygiene Basic Texts*, FAO/WHO, Rzym 1997.

<sup>6</sup> Dyrektywa Rady 93/43/EEC w sprawie higieny środków spożywczych.

<sup>7</sup> E. Nitecka, *Jakość zdrowotna żywności w wymaganiach Unii Europejskiej*, Materiały z Seminarium zorganizowanego w ramach Kongresu Techników Polskich, Warszawa 15 kwietnia 2002 r., Warszawa 2002.

<sup>8</sup> J. Lenkiewicz, *Pakiet higieniczny – nowym prawem wspólnotowym*, „Przemysł Spożywczy” 2005, nr. 2, s. 6.

– Dyrektywa Rady 2002/99/EC z 16 grudnia 2002 r., ustanawiająca zasady dotyczące zdrowia zwierząt w odniesieniu do produkcji, przetwórstwa, dystrybucji i wprowadzenia produktów pochodzenia zwierzęcego do konsumpcji przez człowieka;

– Dyrektywa 2004/41/EC Parlamentu Europejskiego i Rady z 21 kwietnia 2004 r., uchylająca dyrektywy dotyczące higieny żywności, warunków zdrowotnych produkcji i umieszczania na rynku określonych produktów pochodzenia zwierzęcego przeznaczonych do konsumpcji przez człowieka i zmieniająca dyrektywy Rady 89/662/EEC i 92/118/EEC i decyzji Rady 95/408/EC.

Rozporządzenia 852/2004, 853/2004 i 854/2004 wchodzą w życie 1 stycznia 2006 roku<sup>9</sup>.

## 1.2. Polskie regulacje prawne dotyczące higieny i bezpieczeństwa żywności

Spośród wszystkich regulacji prawnych dotyczących higieny i bezpieczeństwa żywności na uwagę zasługuje Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz.U. nr 63, poz. 634 z późn. zm.)<sup>10</sup>. Głównym celem tej ustawy jest kompleksowe uregulowanie problematyki bezpieczeństwa żywności oraz dostosowanie obecnie obowiązującego prawa krajowego w zakresie warunków zdrowotnych żywności i żywienia do ustawodawstwa Unii Europejskiej. Ostatnia (spośród wielu) nowelizacja tej ustawy została uchwalona w dniu 30 października 2003 roku (Dz.U. 2003 Nr 208, poz. 2020)<sup>11</sup>. Nakłada ona obowiązek wdrożenia systemu HACCP na wszystkich przedsiębiorców z wyjątkiem producentów na etapie produkcji pierwotnej. Obowiązek zainicjowania procesu wdrożenia systemu HACCP ustalono na dzień uzyskania przez Polskę członkostwa w UE, czyli 1 maja 2004 r.

W ustawie o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia zlecono ministrom ds. zdrowia i rolnictwa wydanie rozporządzeń, które określają szczegółowe wymagania<sup>12</sup>. Zarówno ustawa, jak i rozporządzenia wykonawcze w pełni harmonizują z prawem żywnościowym Unii Europejskiej.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż każdy producent, zamierzający wytwarzać bądź wprowadzać żywność do obrotu, zobowiązany jest spełnić wszystkich wymagania konieczne do zapewnienia jej właściwej jakości zdrowotnej,

<sup>9</sup> M. Korzycka-Iwanow, M. R. Zadernowski, M. W. Obiedziński, *Realizacja strategii bezpieczeństwa żywności w Unii Europejskiej*, „Przemysł Spożywczy” 2004, nr 11, s. 5.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz.U. nr 63, poz. 634 z późn. zm.).

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 30 października 2003 r. o zmianie ustawy o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz.U. 2003 nr 208, poz. 2020).

<sup>12</sup> J. Kijowski, T. Sikora (red.), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności. Integracja i informatyzacja systemów*, Warszawa 2003, s. 15.

w tym dotyczących pomieszczeń zakładu i ich wyposażenia, stanu zdrowia osób biorących udział w produkcji i obrocie oraz ich kwalifikacji w zakresie przestrzegania zasad higieny.

## **2. Systemy zarządzania bezpieczeństwem i jakością zdrowotną żywności**

Konieczność wprowadzania systemów zarządzania bezpieczeństwem i jakością zdrowotną żywności wynika z wielu czynników, takich jak: bezpieczeństwo żywności, przepisy prawne, straty spowodowane zatruciami pokarmowymi, wymagania konsumentów oraz handel wewnętrzny i zewnętrzny. Spośród wymienionych czynników najważniejsza jest konieczność eliminowania zagrożeń zdrowia i życia ludzkiego, a ich ochrona powinna być podstawową przyczyną propagowania i wdrażania systemu HACCP jako najskuteczniejszego, jak dotychczas, narzędzia zapewniania bezpieczeństwa żywności.

### **2.1. Dobra Praktyka Produkcyjna i Higieniczna (GMP/GHP)**

Dobra Praktyka Produkcyjna i Higieniczna oraz system HACCP są obligatoryjnie wdrażane w krajach Unii Europejskiej we wszystkich zakładach produkujących lub przetwarzających żywność.

Zasady GMP/GHP uważane są za podstawę wszelkich działań w zakresie zapewnienia całkowitego bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej produkowanej żywności. Zasady te są systematycznie uzupełniane przepisami prawnymi, których przestrzeganie stanowi podstawę właściwego funkcjonowania przedsiębiorstw branży spożywczej. Wdrożenie zasad higieny w ramach Dobrej Praktyki Higienicznej i Dobrej Praktyki Produkcyjnej jest niezbędne do prawidłowego funkcjonowania systemu HACCP. Dokładny opis tych wymagań specyfikuje Międzynarodowy Kodeks Praktyki – Ogólne Zasady Higieny Żywności, przedstawiony w Kodeksie Żywnościowym. W Polsce obowiązującym aktem prawnym jest Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 kwietnia 2004 r. w sprawie wymagań higieniczno-sanitarnych w zakładach produkujących lub wprowadzających do obrotu środki spożywcze (Dz.U. 2004 nr 104, poz. 1096).

Dobrze funkcjonujący system HACCP nie może istnieć bez stworzenia warunków technicznych i higienicznych do opanowania i eliminacji potencjalnych zagrożeń. Stąd często GMP/GHP określane są jako tzw. Program Warunków Wstępnych, poprzedzających wdrożenie systemu HACCP.

### **2.2. System HACCP**

W celu zapewnienia skuteczności działań na rzecz bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej żywności w zakładzie produkcyjnym powinno się dążyć do stworzenia tzw. zintegrowanego systemu bezpieczeństwa żywności, polegającego na po-

łączeniu realizacji zasad GMP/GHP z wdrażaniem systemu Analizy Zagrożeń i Krytycznego Punktu Kontrolnego (HACCP). Należy zmierzać do integrowania działań prowadzonych w przedsiębiorstwie i nadawania im charakteru działań systemowych. Dlatego po opracowaniu i wdrożeniu zasad GMP/GHP kolejnym krokiem powinno być opracowanie i wprowadzenie systemu HACCP.

Zgodnie z definicją podaną w ustawie o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia z 11 maja 2001 r. HACCP jest postępowaniem systemowym, mającym na celu zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego żywności przez identyfikację i oszacowanie skali zagrożeń bezpieczeństwa żywności z punktu widzenia jej jakości zdrowotnej oraz ryzyka wystąpienia tych zagrożeń podczas przebiegu wszystkich etapów produkcji i dystrybucji żywności. Jest to również system, mający na celu określenie metod ograniczania tych zagrożeń oraz ustalenie działań naprawczych.

W systemie HACCP zapewnienie bezpieczeństwa i wysokiej jakości zdrowotnej żywności osiąga się przez podjęcie szczególnej kontroli w tych miejscach procesu produkcyjnego, które są najistotniejsze w aspekcie zagrożeń higienicznych, mogących powodować obniżenie tej jakości. Dlatego system Analizy Zagrożeń i Krytycznego Punktu Kontroli różni się od dotychczas stosowanych metod, które koncentrują się przede wszystkim na ocenie prawidłowości produktu końcowego. Pozwalają one wprowadzić na eliminację oraz nie dopuszczenie do obrotu produktu niespełniającego wymogów jakościowych, jednakże nie w pełni zapobiegają wytwarzaniu żywności o nieodpowiedniej jakości, w wyniku czego produkcja staje się zbyt kosztowna i nie zawsze efektywna pod względem zapewnienia żywności o odpowiednio wysokiej jakości zdrowotnej<sup>13</sup>. Tak pojęta kontrola nie spełnia swojej funkcji. Różnica przez zastosowanie systemu HACCP polega na tym, iż zapobiega się nieprawidłowościom w procesie produkcji i dystrybucji żywności oraz dokonuje samokontroli w zakładzie.

System HACCP polega na przeprowadzeniu analizy wszystkich zagrożeń, zarówno biologicznych (zwłaszcza mikrobiologicznych), jak i fizycznych i chemicznych, które mogą stać się przyczyną obniżenia jakości zdrowotnej żywności oraz na wskazaniu, które punkty na danym etapie produkcji żywności są krytyczne dla bezpieczeństwa produktu końcowego. Punkty takie określane są jako krytyczne punkty kontrolne<sup>14</sup> i powinny być one objęte stałym nadzo-

---

<sup>13</sup> AIMS Management Consultants, *Seminarium: Standardy HACCP w Polsce i UE. Kampania informacyjna HACCP 2002*, Warszawa 2002, s. 8.

<sup>14</sup> Krytyczny Punkt Kontrolny – KPK (ang. *Critical Control Point* – CCP) jest to miejsce, w którym kontrola (sterowanie, opanowane) może być zastosowana i jest niezbędna do zapobieżenia lub wyeliminowania zagrożenia bezpieczeństwa żywności lub zredukowania go do akceptowanego poziomu.

rem<sup>15</sup>. Wymagania systemu analizy zagrożeń i krytycznego punktu kontrolnego zestawione zostały w siedmiu zasadach ustanawiających wytyczne do opracowania, wdrożenia i utrzymania systemu. Zostały one tak opracowane, aby miały zastosowanie we wszystkich sektorach przemysłu spożywczego. HACCP wdrażany jest natomiast z wykorzystaniem dwunastostopniowej sekwencji działań.

Dzięki wdrożeniu systemu HACCP, zwiększa się troska o interesy producenta, który może w ten sposób udowodnić, że prawidłowo prowadzi swoją działalność. Ponadto chronione są interesy konsumenta, dając mu gwarancję zakupu bezpiecznej żywności.

Z doświadczeń ekspertów dotyczących kierunku rozwoju systemowego zarządzania bezpieczeństwem żywności wynika, iż najbardziej aktualnym wzorcem mogącym służyć zarówno do stanowienia, jak i certyfikacji, rejestracji systemu notowanego wyżej niż sam HACCP, stanie się opracowywana obecnie norma ISO 22000. Oczekuje się, że norma ta, uzupełniona o wymagania projektowanej normy ISO 22519 dotyczącej systemu identyfikowalności pasz i żywności, stworzą niebawem jasne podstawy do konkurencji o miejsca w światowych łańcuchach dostawców–odbiorców<sup>16</sup>. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, iż nowa norma ISO 22000 zastąpi dotychczas stosowane przepisy dotyczące systemów zarządzania bezpieczeństwem żywności lub stanie się ich uzupełnieniem.

### 3. Wdrażanie zasad systemu HACCP w zakładach żywienia zbiorowego

Dla prawidłowego funkcjonowania zakładu żywienia zbiorowego, który pozwala przede wszystkim wyprodukować żywność bezpieczną, charakteryzującą się wysoką jakością zdrowotną, każdy zatrudniony w nim pracownik powinien znać i bezwzględnie przestrzegać zasad GMP/GHP i systemu HACCP. W rozdziale tym zaprezentowano praktyczne wskazówki dla zakładów żywienia zbiorowego, których realizacja pozwoli na otrzymanie posiłków całkowicie bezpiecznych dla konsumenta.

Wzrost liczby zatruc pokarmowych<sup>17</sup>, obserwowany w ostatnich latach, spowodował m.in. wprowadzenie obowiązku stosowania zasad GMP/GHP

---

<sup>15</sup> H. Turlejska, U. Pilzner, *Wdrażanie systemu HACCP w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Poradnik dla kierujących zakładem*, Warszawa 2003, s. 12.

<sup>16</sup> L. Owczarek, M. Karaś, U. Jasińska, *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności w organizacjach łańcucha żywnościowego wg wymagań projektu ISO 22000. Część I, „Przemysł Spożywczy” 2005, nr 2, s. 36.*

<sup>17</sup> Według epidemiologów, liczba osób na świecie przechodzących rocznie zatrucie pokarmowe wynosi 1 na 10 osób.

i systemu HACCP przez zakłady żywienia zbiorowego. W przypadku osób starszych, małych dzieci oraz osób osłabionych na skutek innych chorób zatrucie pokarmowe może być powodem bardzo groźnych objawów mogących prowadzić nawet do śmierci.

System Analizy Zagrożeń i Krytycznego Punktu Kontroli (HACCP) ze względu na swoją specyfikę może być zastosowany i wdrożony zarówno w zakładach przemysłu spożywczego, zakładach żywienia zbiorowego, jak i gospodarstwach domowych. Wiele osób zajmujących się tą problematyką uważa, że zakłady żywienia zbiorowego wymagają opracowania odrębnego systemu sterowania jakością ze względu na odmienny charakter produkcji w porównaniu z zakładami przemysłu spożywczego. Powinien to być system oparty na Dobrej Praktyce Higienicznej, tzw. Dobrej Praktyce Żywienia Zbiorowego z elementami systemu HACCP. Cechuje je ogromna różnorodność produkowanych wyrobów, wahania w odniesieniu do wielkości produkcji oraz przewaga operacji wykonywanych ręcznie.

Zanim rozpoczniemy wdrażanie systemu HACCP, powinniśmy powiadomić załogę o zamiarze wprowadzenia tego systemu. Następnie upewnić się, że w zakładzie znane są i przestrzegane zasady Dobrych Praktyk. W przypadku braków w tym zakresie należy podjąć odpowiednie działania, mające na celu ich usunięcie (często sporządza się ich listę, podaje terminy realizacji oraz ustanawia osoby odpowiedzialne, np. Zespół ds. HACCP).

Kolejną czynnością jest oficjalne powołanie przez właściciela zakładu przewodniczącego i członków Zespołu ds. HACCP oraz przypisanie im określonych zadań. Aby móc wdrażać system HACCP, należy określić kwotę, jaka będzie przeznaczona na ten cel, w tym na szkolenia, ewentualną pomoc konsultanta, dostęp do laboratorium analitycznego, dostęp do źródeł informacji, np. literatury fachowej, baz danych, uczelni, instytutów itp. Następnie skierować pracowników wchodzących w skład Zespołu na szkolenie w zakresie systemu HACCP<sup>18</sup>, prowadzone przez wyspecjalizowaną instytucję, znającą branżę. Szkolenia w zakresie higieny produkcji żywności i systemu HACCP powinni przejść również wszyscy zatrudnieni w zakładzie pracownicy. Zakres tych szkoleń zależy od potrzeb na danym stanowisku. Szkolenia takie może prowadzić Zespół ds. HACCP oraz wykładowcy z zewnątrz. Przykładowa tematyka pierwszych szkoleń to: zasady systemu HACCP, higiena pracownika, higiena pomieszczeń, urządzeń, sprzętu<sup>19</sup>.

Rozpoczynając wdrażanie systemu Analizy Zagrożeń i Krytycznego Punktu Kontroli, należy określić także zakres wdrożenia i harmonogram tych czynności. Zaleca się wprowadzanie tego systemu małymi krokami w kolejnych działach produkcji, a nie od razu w całym zakładzie, np. kolejno w dziale przedma-

<sup>18</sup> Szkolenie w zakresie systemu HACCP powinna przejść również kadra kierownicza.

<sup>19</sup> H. Witkowska, *HACCP w przetwórstwie mięsnym*, Warszawa 2003, s. 58.

gazynów, magazynów, przygotowalni mięsa, warzyw, owoców, kuchni zimnej, kuchni gorącej, zmywalni naczyń kuchennych, wydawalni, zmywalni naczyń stołowych itd.

Zespół ds. HACCP jest odpowiedzialny za zaprojektowanie, wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemu HACCP, dlatego, opracowując szczegółowy harmonogram działań, powinien określić, co jest do zrobienia oraz kto i jak ma to zrobić. Rozplanowując swoją pracę, Zespół powinien rozpocząć od ewidencji istniejącej w zakładzie dokumentacji, a mianowicie: schematu organizacyjnego, schematu zakładu, schematów technologicznych, receptur, procedur, instrukcji, atestów (np. na środki do mycia i dezynfekcji), specyfikacji, wykazu reklamacji, regulaminu sanitarno-porządkowego, instrukcji BHP, wyników badań laboratoryjnych (surowców, gotowych produktów, stanów sanitarnych), notatek o awariach, kontrolach, dokumentacji ze szkoleń, aktów prawnych, norm, świadectw zdrowia pracowników itp. Następnie przeanalizować tę dokumentację, sprawdzając jej kompletność, aktualność i zgodność ze stanem prawnym. Po przeprowadzonej analizie sformułować wnioski, po czym uzupełnić i uaktualnić istniejącą dokumentację. W dalszej kolejności powinni oni dokonać przeglądu stanu techniczno-sanitarnego zakładu: lokalizacji i budynków produkcyjnych. Na terenie, na którym mieści się zakład, zwrócić uwagę na wjazd, drogi dojazdowe, miejsca składowania odpadów oraz ogólny ład.

Należy sprawdzić ściany zewnętrzne budynków produkcyjnych, rynny, dachy, ściany wewnętrzne, posadzki, szczelność drzwi i okien, oświetlenie, kanalizację, wentylację oraz doprowadzenie mediów. Należy również sprawdzić, czy zapewnione jest właściwe funkcjonowanie zakładu pod względem technicznym i w sferze produkcji.

Pod względem technicznym powinno się ustalić:

– czy i jak działa nadzór nad pracą urzędzeń produkcyjnych, sieci wodno-kanalizacyjnej, systemem oświetlenia, chłodzenia, wentylacji, dostarczaniem pary itp.;

– czy istnieją plany przeglądów technicznych i konserwacji (co, kto, kiedy);

– czy istnieje plan uwierzytelniania urzędzeń i przyrządów kontrolno-pomiarowych;

– czy istnieją procedury zgłaszania i likwidacji usterek.

Natomiast w sferze produkcji winno się określić, jak funkcjonuje nadzór nad procesami produkcyjnymi, począwszy od przyjęcia surowca do magazynowania i dystrybucji gotowego produktu, w tym, czy i jak prowadzona jest rejestracja ważnych dla procesu produkcyjnego parametrów.

Kolejną czynnością Zespołu powinno być zapewnienie higieny wewnątrz zakładu przez:

– ustalenie, jak funkcjonuje nadzór nad stanem higieniczno-sanitarnym środowiska produkcyjnego;

- analizę harmonogramu kontroli stanu higieniczno-sanitarnego środowiska produkcyjnego,
- opracowanie (jeżeli nie istnieje) Zakładowej Procedury Mycia i Dezynfekcji oraz szczegółowej instrukcji mycia i dezynfekcji poszczególnych pomieszczeń produkcyjnych, urządzeń, sprzętu i narzędzi produkcyjnych,
- opracowanie instrukcji przestrzegania higieny przez pracowników przed, w trakcie i po zakończeniu pracy.

Zespół ds. HACCP powinien również sprawdzić praktykę magazynowania i dystrybucji oraz zagospodarowania odpadów, ewentualnie opracować stosowne procedury, a ponadto rozpocząć opracowywanie Księgi HACCP oraz załączników do niej, tj.: procedur, instrukcji, wzorów formularzy do zapisów oraz gromadzić zapisy<sup>20</sup>. Mówiąc o dokumentacji systemu HACCP, należy zaznaczyć, iż jest ona niezbędna do uporządkowania i zwiększenia spójności procesów realizowanych w firmie. Następstwem tego jest zwiększenie powtarzalności wszystkich działań i procesów.

Wdrażając system HACCP w zakładach żywienia zbiorowego, należy odejść od tradycyjnego podejścia, stosowanego w przedsiębiorstwach branży spożywczej. Nakazuje ono m.in. opisanie surowców wchodzących w skład procesu i produktów będących jego wynikiem, a także określenie potencjalnych sposobów wykorzystania tych produktów przez klienta. W sytuacji firmy gastronomicznej, produkującej w ciągu doby kilkadziesiąt różnego rodzaju dań i zestawów posiłków, opracowanie schematów (diagramów) produkcyjnych wydaje się zadaniem zbyt pracochłonnym. Poza tym posiłki zmieniają się np. w zależności od pory roku. Fakt ten powodowałby konieczność ponownego opracowania diagramów produkcyjnych oraz analizy zagrożeń<sup>21</sup>. Stąd też tradycyjne wdrażanie systemu HACCP w tego typu zakładach jest nie tylko trudne, ale może w konsekwencji doprowadzić do braku efektywności jego funkcjonowania. System taki nie spełnia wówczas swojej funkcji. Dlatego należy dokonać modyfikacji systemu HACCP w tego typu zakładach.

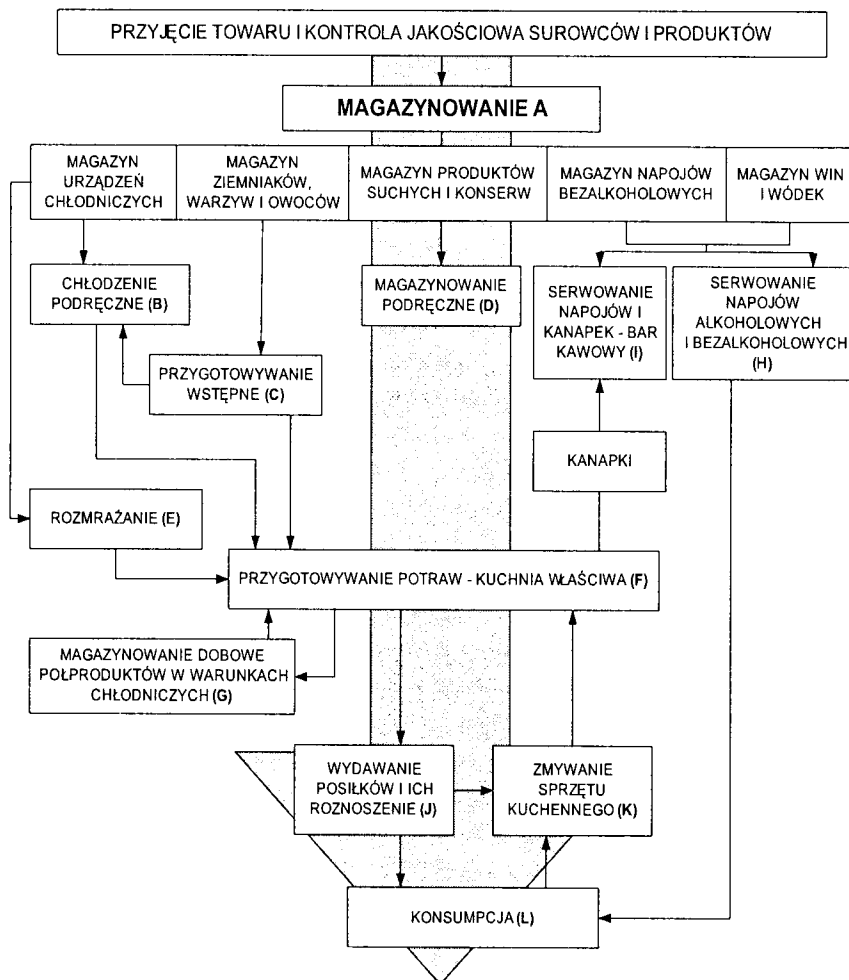
Proponuje się opracowanie ogólnego schematu procesów technologicznych, określającego drogi przepływu surowców i sprzętu w zakładzie (rys. 2). Powinien on obejmować wszystkie etapy produkcji potraw, począwszy od surowców przez cały cykl produkcyjny (obróbkę wstępną, cieplną, przechowywanie, ewentualnie transport), aż do wydania konsumentowi. Na schemacie powinno się zaznaczyć wszystkie procesy i operacje jednostkowe. Dla potrzeb tego schematu zakład dzieli się na strefy produkcyjne. Na rys. 1. przedstawiono podział zakładu gastronomicznego na 12 stref (od A do L). Dla każdej strefy przygotowywane są następnie schematy produkcyjne w formie opisu lub ta-

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 60–61.

<sup>21</sup> D. Kołożyn-Krajewska, T. Sikora, *HACCP. Koncepcja i System Zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, Warszawa 1998, s. 252.



beli. Każdą strefę dokładnie się opisuje, podając informacje dotyczące: rodzaju sprzętu i urządzeń znajdujących się w danej strefie, wykaz surowców, półproduktów i produktów wchodzących do strefy i z niej wychodzących.



Rys. 1. Ogólny schemat procesów technologicznych w zakładzie gastronomicznym  
 Źródło: D. Kołozyn-Krajewska (red.), *Higiena produkcji żywności*, Warszawa 2001, s. 84.

Opracowując plan HACCP dla zakładów żywienia zbiorowego, zaleca się realizację zasad systemu HACCP na poszczególnych etapach produkcji dla całych grup produktów (asortymentów potraw). Na każdym etapie dokonuje się identyfikacji zagrożeń i podaje potencjalne przyczyny ich wystąpienia. Jako przykład zagrożeń, np. w przypadku potraw podawanych bezpośrednio po obróbce cieplej, można podać: pozostałości środków myjących i dezynfekują-

cych na sprzęcie (chemiczne), ciała obce pochodzące z przypraw, od personelu (fizyczne) oraz drobnoustroje tj. *Staphylococcus aureus*, *Enterococcus faecalis*, *Clostridium perfringens*, *Vibrio parahaemolyticus* (mikrobiologiczne).

Następnie dla każdej grupy produktów określa się CCP, ustala limity krytyczne, opracowuje procedury ich monitorowania oraz planuje działania korygujące. Podczas monitorowania, w zależności od specyfiki i charakteru danego etapu procesu technologicznego oraz sposobów jego nadzoru, wykorzystuje się różne metody pomiarowe, najczęściej ocenę organoleptyczną oraz pomiar czasu i temperatury. Do pomiaru mogą być wykorzystywane jedynie urządzenia nadzorowane i wzorcowane. Pracownicy, w celu bieżącego monitorowania punktów CCP, posługują się arkuszami monitorowania CCP.

W momencie gdy wyniki monitorowania wykażą tendencję lub przekroczą założone wartości parametrów krytycznych w danym CCP, należy podjąć odpowiednie działania korygujące. Działania te powinien podjąć pracownik pracujący w obszarze danego CCP i powinien on zostać przeszkolony z zakresu i charakteru działań korygujących oraz czynności, które zobowiązany jest podjąć na wypadek wystąpienia odchylenia.

W każdym zakładzie gastronomicznym powinna być także prowadzona bieżąca weryfikacja systemu HACCP. Ma ona na celu ustalenie jego skuteczności. Weryfikacja powinna obejmować następujące zagadnienia:

- analizę zaleceń z ostatniego przeglądu;
- zmiany do systemu HACCP i ich skutki;
- ocenę skuteczności systemu HACCP, w tym:
  - ocenę wyników auditów wewnętrznych,
  - ocenę skuteczności nadzoru nad dokumentacją,
  - ocenę skuteczności działań zapobiegawczych i korygujących,
  - ocenę skuteczności monitorowania,
  - ocenę skuteczności sprzętu kontrolno-pomiarowego,
  - ocenę stanu sanitarno-higienicznego zakładu, obejmującego personel, budynki, pomieszczenia i sprzęt,
  - ocenę skuteczności nadzoru nad szkodnikami,
- ocenę wyników analizy pobieranych prób;
- analizę reklamacji składanej przez klienta;
- propozycje udoskonaleń;
- aspekty prawne.

Oprócz bieżącej kontroli, co najmniej raz w roku powinno się dokonywać przeglądu systemu HACCP z udziałem właściciela zakładu. Przebieg i wyniki przeglądu powinny być zapisywane w formie raportu z przeglądu.

Weryfikacje częściowe, w formie auditów wewnętrznych, powinny być przeprowadzane zgodnie z przyjętym harmonogramem, zazwyczaj kilka razy w roku. Natomiast w sytuacji np. wprowadzenia zmian w procesie lub produk-

cie objętym systemem, przeprowadza się weryfikację pozaplanową. Wyniki takiej weryfikacji podlegają również dokumentacji.

Ostatnim etapem jest ustanowienie dokumentacji<sup>22</sup> i zasad jej przechowywania. W zakładowym systemie HACCP funkcjonują następujące rodzaje dokumentów:

- 1) Księga HACCP;
- 2) plan HACCP, w skład którego wchodzi m.in.:
  - opis produktów (grup produktów), w tym zamierzony sposób użycia,
  - schemat procesu technologicznego,
  - arkusz identyfikacji zagrożeń,
  - arkusz kontroli CCP,
- 3) procedury, instrukcje i zapisy.

Tradycyjną formą stosowaną podczas opracowywania procedur i instrukcji jest opis słowny. Można również stosować schematy blokowe, algorytmy lub wypunktowane hasła. Mając jednak na uwadze to, że dokumentacja systemu HACCP powinna ułatwiać jego funkcjonowanie, należy dążyć do możliwie największego uproszczenia całej sfery dokumentacyjnej, ograniczając się do jedynie do niezbędnych elementów<sup>23</sup>. Wszystkie dokumenty systemu HACCP powinny być pod nadzorem, a więc: zatwierdzone, przeglądane, uaktualniane oraz czytelne i łatwe do zidentyfikowania. Nadzór nad zapisami powinien odbywać się na tych samych zasadach, co nadzór nad innymi dokumentami. Zasady nadzoru nad dokumentami i zapisami HACCP należy szczegółowo opisać w udokumentowanej procedurze.

Reasumując omawiane kwestie, należy stwierdzić, że w celu podwyższenia standardu higienicznego zakładu oraz poprawy bezpieczeństwa produkowanej w nim żywności należy przede wszystkim stosować się do obowiązujących zasad Dobrych Praktyk: Produkcyjnej i Higienicznej (GMP/GHP). Pozwalają one na spełnienie wymagań higieniczno-sanitarnych zakładu. Ponadto dostosowują zakład do wdrożenia systemu Analizy Zagrożeń i Krytycznego Punktu Kontroli (HACCP), stanowiąc podwaliny tego systemu. Dlatego często do ich określenia używa się pojęcia Program Warunków Wstępnych systemu HACCP.

Prezentowana metodyka wdrożenia HACCP, w oparciu o tzw. Program Warunków Wstępnych, pozwala zagwarantować prawidłowość i efektywność funkcjonowania systemu zapewnienia bezpieczeństwa żywności w zakładach żywienia zbiorowego. W rezultacie prawidłowo wykonywane są procesy gastronomiczne, a konsumenci uzyskują wysokiej jakości oraz bezpieczne potrawy.

---

<sup>22</sup> Dokumentacja powinna znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich 12 etapach wdrażania systemu HACCP ze szczególnym uwzględnieniem jego 7 zasad.

<sup>23</sup> W. Dzwola, *Procedury i instrukcje w systemie HACCP*, „Przemysł Spożywczy” 2004, nr 10, s. 52–53.

#### 4. Korzyści i trudności wdrażania systemów zarządzania bezpieczeństwem i jakością zdrowotną żywności

Obowiązek wdrożenia systemu HACCP we wszystkich zakładach zajmujących się produkcją, przetwórstwem i obrotem żywnością ma na celu wyprodukowanie bezpiecznej żywności. Jednak bez rozszerzenia systemu HACCP na inne ogniwa gospodarki żywnościowej, łącznie z uświadomieniem konsumenta, nie uzyska się spodziewanych efektów. Z badań amerykańskich wynika, że 79% zatruc pokarmowych ma swoje źródło w zakładach żywienia zbiorowego, np. restauracjach, barach, 21% na skutek niewłaściwego użycia żywności w domu, zaś 3% na skutek błędów popełnionych w przemyśle<sup>24</sup>. Dlatego tak duże znaczenie ma stosowanie zasad Dobrych Praktyk i systemu HACCP w zakładach żywienia zbiorowego. Jednakże przed rozpoczęciem działań mających na celu wdrożenie systemu HACCP, zakład powinien zapoznać się i być świadomy korzyści oraz możliwych do wystąpienia trudności.

Do najważniejszych korzyści z wdrożenia zasad systemu HACCP w zakładach żywienia zbiorowego można zaliczyć:

- zmniejszenie ryzyka zatruc pokarmowych i chorób przenoszonych drogą pokarmową,
- podniesienie bezpieczeństwa i jakości zdrowotnej przygotowywanych posiłków,
- poprawę higieny produkcji posiłków przez przestrzeganie wymagań zawartych w prawodawstwie żywnościowym Polski i UE,
- zwiększenie zaufania konsumentów oraz poprawa wizerunku firmy,
- systematyczne kontrolowanie, analizowanie i usuwanie niezgodności oraz przyczyn ich powstawiania,
- przewidywanie możliwych zagrożeń i przeciwdziałanie ich wystąpieniu,
- zdyscyplinowanie, zwiększenie świadomości i odpowiedzialności personelu przez podnoszenie ich wiedzy i umiejętności,
- aktywne podejście do rozwiązywania problemów związanych z bezpieczeństwem i jakością zdrowotną żywności,
- powtarzalność parametrów wytwarzanej żywności,
- lepsze gospodarowanie zasobami przedsiębiorstwa, co zmniejsza ich marnotrawstwo,
- nie jest wymagana stała kontrola finalnej potrawy, gdyż nadzorem są obejmowane wszystkie fazy procesu produkcyjnego,
- zmniejszenie strat produkcyjnych, ilości błędów i braków,
- zmniejszenie liczby reklamacji i liczby posiłków niespełniających wymogów bezpieczeństwa zdrowotnego,

<sup>24</sup> A. Horubała, *HACCP jako narzędzie w sterowaniu jakością higieniczną (zdrowotną) żywności*, „Żywność – Technologia – Jakość” 1995, nr 2 (3), s. 6.

- zapewnienie kompletności i aktualności wymaganej dokumentacji produkcyjnej, stanowiącej dowód bezpieczeństwa produkowanej żywności,
- możliwość dalszego rozwoju i doskonalenia przedsiębiorstwa przez wdrażanie kolejnych systemów jakościowych (np. ISO).

Aby zasady systemu HACCP były dobrze zrozumiane i właściwie wdrożone, należy poznać związane z tym trudności, aby móc przeciwdziałać ich powstawaniu. Do najczęściej spotykanych można zaliczyć:

- brak właściwie funkcjonujących zasad GHP/GMP (np. przez słabe przygotowanie organizacyjno-techniczne) oraz przekonanie, że HACCP jest przedsięwzięciem jednorazowym,
- niewłaściwe zrozumienie zasad systemu HACCP, przez co powstają luki w systemie,
  - wdrożenie HACCP przed wprowadzeniem GMP,
  - zbyt małe zaangażowanie kierownictwa lub jego brak,
  - brak środków finansowych do wdrożenia koniecznych zmian (np. dodatkowe koszty inwestycyjne w przypadku niespełnienia podstawowych wymagań GMP, koszty zakupu lub kalibracji urządzeń kontrolno-pomiarowych, szkoleń HACCP),
  - niemożność zidentyfikowania faktycznych zagrożeń,
  - zbyt wiele ustalonych CCP, co utrudnia efektywne funkcjonowanie systemu,
  - brak wykwalifikowanego personelu,
  - nieznanostwo uregulowań prawnych,
  - zmiana mentalności pracowników,
  - większe obciążenie personelu (oprócz bieżącej produkcji, dodatkowa praca i szkolenia w związku z systemem HACCP),
  - brak czasu do przeprowadzenia szkoleń,
  - nadmierne zbiurokratyzowanie systemu.

Uwzględniając korzyści i ewentualne trudności wynikające z wdrożenia zasad GMP/GHP i systemu HACCP, bilans wychodzi na korzyść. Wynika to przede wszystkim z ochrony najcenniejszych wartości – zdrowia i życia konsumentów, którymi jesteśmy wszyscy.

## Podsumowanie

Wszystkie działania podejmowane w zakładach żywienia zbiorowego muszą zagwarantować bezpieczeństwo i wysoką jakość zdrowotną żywności. Spełnienie tych ustanowionych prawem wymagań możliwe jest przez zachowanie właściwego poziomu higieny produkcji i stosowaniu odpowiednich systemów zapewnienia jakości. Do obowiązkowych systemów należą: Dobra Praktyka Produkcyjna (*Good Manufacturing Practice* – GMP), Dobra Praktyka Hi-

gieniczna (*Good Hygienic Practice* – GHP) oraz Analiza Zagrożeń i Krytyczny Punkt Kontrolny (*Hazard Analysis and Critical Control Point* – HACCP).

Firma, która zamierza wdrażać system zarządzania bezpieczeństwem i jakością zdrowotną żywności, powinna rozpocząć od opracowania i wprowadzenia zasad GHP/GMP. Działania takie ułatwią prace związane z HACCP.

System HACCP ma charakter prewencyjny, pozwala na identyfikację i eliminację wszystkich potencjalnych zagrożeń dla zdrowia konsumenta. Ponadto umożliwia zbadanie ryzyka ich wystąpienia na wszystkich etapach produkcji i dystrybucji żywności. Zatem różni się od dotychczas stosowanych tradycyjnych metod kontroli, które koncentrują się przede wszystkim na ocenie prawidłowości produktu końcowego. Dlatego wdrażanie tego systemu zmusza do zmiany dotychczasowych przyzwyczajeń, do ponownego przeanalizowania na miejscu wszystkich procesów produkcyjnych w zakładzie, nawet tam, gdzie produkcja odbywa się bez żadnych problemów. Wymaga również stałego dostosowywania do rodzaju procesu technologicznego, rodzaju i jakości surowców, wyposażenia zakładu w sprzęt i urządzenia. Wynika to z wysokiej specyficzności systemu, która oznacza, że nie można go bezpośrednio przenosić z jednego zakładu do drugiego, nawet tej samej branży, o podobnym profilu produkcji i zbliżonym wyposażeniu. Ponadto nie wystarcza jednorazowe wdrożenie systemu HACCP w zakładzie. Aby skutecznie funkcjonował, wymagane jest prowadzenie systematycznej aktualizacji, weryfikacji oraz odpowiedniego dokumentowania.

Reasumując przedstawione w pracy kwestie dotyczące zasadności wdrażania systemu HACCP w zakładach żywienia zbiorowego, należy stwierdzić, iż jest on jednym z najbardziej ekonomicznych i skutecznych narzędzi poprawy jakości zdrowotnej żywności oraz zapewnienia jej bezpieczeństwa zdrowotnego.

## Bibliografia

AIMS Management Consultants, Seminarium: Standardy HACCP w Polsce i UE. Kampania informacyjna HACCP 2002, Warszawa 2002, s. 8.

*Codex Alimentarius, Food Hygiene Basic Texts*, FAO/WHO, Rzym 1997.

Dyrektywa Rady 93/43/EEC w sprawie higieny środków spożywczych.

W. Dzwolak, *Procedury i instrukcje w systemie HACCP*, „Przemysł Spożywczy” 2004, nr 10, s. 52–53.

Horubała A., *HACCP jako narzędzie w sterowaniu jakością higieniczną (zdrowotną) żywności*, „Żywność – Technologia – Jakość” 1995, nr 2 (3), s. 2–9.

Kijowski J., Sikora T. (red.), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem żywności, Integracja i informatyzacja systemów*, Warszawa 2003.

Kołożyn-Krajewska D. (red.), *Higiena produkcji żywności*, Warszawa 2001.

Kołożyn-Krajewska D., Sikora T., *HACCP. Koncepcja i System Zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności*, Warszawa 1998.

Korzycka-Iwanow M., Zadernowski M. R., Obiedziński M. W., *Realizacja strategii bezpieczeństwa żywności w Unii Europejskiej*, „Przemysł Spożywczy” 2004, nr 11, s. 5.

Leonkiewicz J., *Pakiet higieniczny – nowym prawem wspólnotowym*, „Przemysł Spożywczy” 2005, nr 2, s. 6.

Nitecka E., *Jakość zdrowotna żywności w wymaganiach Unii Europejskiej*, Materiały z Seminarium zorganizowanego w ramach Kongresu Techników Polskich, Warszawa 15 kwietnia 2002 r., Warszawa 2002.

Owczarek L., Karaś M., Jasińska U., *Zarządzanie bezpieczeństwem żywności w organizacjach łańcucha żywnościowego wg wymagań projektu ISO 22000, Część I*, „Przemysł Spożywczy” 2005, nr 2, s. 36.

Turlejska H., *Przewodnik wdrażania zasad GMP/GHP i systemu HACCP w zakładach żywienia zbiorowego*, Warszawa 2003.

Turlejska H., *Zasady GHP/GMP oraz system HACCP jako narzędzia zapewnienia bezpieczeństwa zdrowotnego żywności. Poradnik dla przedsiębiorcy*, Warszawa 2003.

Turlejska H., Pelzner U., *Wdrażanie systemu HACCP w małych i średnich przedsiębiorstwach sektora żywnościowego. Poradnik dla kierujących zakładem*, Warszawa 2003.

Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz.U. nr 63, poz. 634).

Ustawa z dnia 30 października 2003 r. o zmianie ustawy o warunkach zdrowotnych żywności i żywienia (Dz.U. 2003 nr 208, poz. 2020).

Wijaszka T., *Biała Księga Unii Europejskiej na temat bezpieczeństwa żywności*, „Życie Weterynaryjne” 2000, nr 75 (4), s. 178–180.

Witkowska H., *HACCP w przetwórstwie mięsnym*, Warszawa 2003.

## Summary

This paper presents theoretical and practical aspects, about GMP/GHP principles and HACCP system, realized in institutes of collective nourishment. The reader may be introduced with actual law regulations about hygiene, safety and health quality of food that oblige in Poland and European Union. Paper describes characteristic and rules about management systems of safety and health quality of food, which are initiating in institutes of collective nourishment. We discussed also profits and needs of initiating HACCP system in those organizations.

WIKTOR ADAMUS, JAN GARDYŁA

## Pozycja konkurencyjna firm działających na polskim rynku telefonii komórkowej

*(Competitive position of companies  
on the Polish cellular phone market)*

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność firm, telefonia komórkowa  
*Keywords: company competitiveness, cellular phones*

### Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój nowego sektora gospodarki, którym są usługi telefonii komórkowej, postawił firmom działającym na tym rynku nowe wyzwania, a procesy globalizacyjne i integracyjne stworzyły nowe uwarunkowania działalności rynkowej. W tej sytuacji firmy tym bardziej dążą do nowego usytuowania się na rynku i uzyskania na nim przewagi konkurencyjnej. W tym celu sięgają po różne narzędzia, wykorzystując je w realizacji swoich celów. Konkurencyjność jest czynnikiem ekonomicznym odgrywającym istotną rolę w dokonujących się obecnie w Polsce przemianach gospodarczych, związanych z postępującą integracją regionalną. Przede wszystkim należy podkreślić, że konkurencyjność jest najczęściej odnoszona do rynku międzynarodowego, szczególnie w krajach Unii Europejskiej<sup>1</sup>.

Konkurencyjność podmiotów gospodarczych jest narażona na liczne zagrożenia ze strony:

- innych firm stosujących praktyki monopolistyczne,
- firm wykluczających mechanizmy konkurencji w niektórych obszarach swojego działania na rynku,

---

<sup>1</sup> T. Michalski, *Metody taksonomiczne w wielowymiarowej analizie porównawczej konkurencyjności gospodarek*, w: *Międzynarodowa konkurencyjność Polski Belgii i Rosji*, M. Lipiec-Zajchowska (red.), Warszawa 2000, s. 19.



• firm tworzących ponadnarodowe grupy przedsiębiorstw powiązanych kapitałowo, budujących uprzywilejowane stosunki w określonym sektorze gospodarki.

Jedną z cech konkurencyjności jest konieczność dostosowywania się przedsiębiorstw do zmian występujących na rynku. Konkurencja jest podstawowym mechanizmem ekonomicznym gospodarki rynkowej. Wraz z jej rozwojem zmieniały się formy tego zjawiska oraz podejście do niej jako do elementu rynku<sup>2</sup>. Polskie przedsiębiorstwa mogą upatrywać szans w nowych mechanizmach tworzenia przewagi konkurencyjnej, rozwoju umiędzynarodowienia firm i wzrostu znaczenia sektora telefonii komórkowej. W związku z tym istnieje konieczność prowadzenia badań o charakterze poznawczo-empirycznym w zakresie reakcji na zmiany, a także na przyczyny i skutki braku reakcji na zachodzące zmiany.

Badania dotyczące konkurencyjności znajdują się aktualnie w stadium rozwoju. Przeważają prace o charakterze teoretycznym i w ujęciu makro, których podmiotem jest konkurencyjność gospodarek narodowych. Trwa wciąż dyskusja nad samym pojęciem konkurencyjności, jej pomiarem i warunkami wzrostu.

## 1. Wpływ wybranych elementów konkurencyjności na efektywność gospodarowania i doskonalenia firm sektora telefonii komórkowej

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest rozumiana jako umiejętność osiągnięcia i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>. Istotą formułowania strategii konkurencji jest odniesienie przedsiębiorstwa do jego otoczenia. Kontekstem tworzącym otoczenie firmy, w którym zachodzi konkurencja, jest gałąź. Struktura gałęzi ma decydujący wpływ na określenie zasad konkurencji oraz strategii potencjalnie dostępne przedsiębiorstwu. Formułowanie wspomnianych strategii pozwala ustanowić korzystną pozycję konkurencyjną w danej gałęzi. Jako gałąź przyjmuje się przy tym grupę firm wytwarzających produkty lub usługi, które są bliskimi substytutami z perspektywy nabywcy.

Sytuacja konkurencyjna w gałęzi zależy od następujących pięciu podstawowych sił konkurencji<sup>4</sup>:

1. groźby wejść nowych konkurentów,
2. intensywności rywalizacji między istniejącymi firmami,

---

<sup>2</sup> D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, t. 1, Warszawa 1995, s. 203–205.

<sup>3</sup> M. Gorynia, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji operacyjnej*, w: *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, E. Najlepszy (red.), Poznań 1998, s. 266.

<sup>4</sup> E. Cyron, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, w: *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, E. Skawińska (red.), Warszawa–Poznań 2002, s. 13.

3. nacisków ze strony substytucyjnych produktów lub usług,
4. siły przetargowej nabywców,
5. siły przetargowej dostawców.

Wszystkie te siły wyznaczają natężenie konkurencji w danej gałęzi. Intensywność ich działania jest różna w poszczególnych gałęziach i może zmieniać się w miarę rozwoju tych gałęzi.

Ocena i diagnoza pięciu sił wpływających na atrakcyjność strukturalną gałęzi umożliwia firmie identyfikację jej silnych i słabych stron w odniesieniu do całej gałęzi oraz określenie jej pozycji wobec każdej z tych sił. Pozwala to przedsiębiorstwu na formułowanie skutecznej strategii konkurencji, polegającej na stworzeniu korzystnej pozycji wobec tych sił.

Celem strategii przedsiębiorstwa w danej gałęzi jest więc wyszukanie w niej takiej pozycji, z której może się ono najlepiej bronić przed tymi siłami lub wykorzystać je we własnym interesie.

U podstaw wyboru przez przedsiębiorstwo określonej strategii konkurencji leżą dwa główne aspekty:

- atrakcyjność strukturalna poszczególnych gałęzi (którą wyznaczają wymienione wcześniej siły konkurencji),
- czynniki określające względną pozycję konkurencyjną firmy wewnątrz gałęzi.

W zdecydowanej większości gałęzi mamy do czynienia z sytuacją, w której jedne firmy są bardziej rentowne od innych, niezależnie od tego, jaka jest przeciętna zyskowność gałęzi<sup>5</sup>.

Aby przedsiębiorstwo mogło uzyskać w dłuższym okresie czasu więcej niż przeciętną efektywność, musi uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną. Istnieją dwa podstawowe typy przewagi konkurencyjnej: niski koszt i różnicowanie. Wszystkie rodzaje strategii przedsiębiorstwa opierają się na tych dwóch źródłach przewagi. Ważność jakiegokolwiek siły lub słabości, która charakteryzuje przedsiębiorstwo, jest w ostateczności funkcją jego wpływu na koszt i różnicowanie<sup>6</sup>.

Wspomniane dwa typy w powiązaniu z zasięgiem działalności, w którym firma uzyskała przewagę, umożliwiającą osiągnięcie ponadprzeciętnej efektywności w danej gałęzi – prowadzi do wyodrębnienia trzech ogólnych strategii konkurencji:

- przywództwa kosztowego,
- różnicowania,
- koncentracji.

---

<sup>5</sup> E. Cyrson, *Strategia konkurencji oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, w: *Kompendium wiedzy o gospodarce*, E. Cyrson (red.), Warszawa–Poznań 2000, s. 389.

<sup>6</sup> J. B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Upper Saddle River 2001, s. 233.

Strategia koncentracji posiada dwa warianty: koncentrację na koszcie oraz koncentrację na różnicowaniu<sup>7</sup>. Logika przywództwa kosztowego wymaga, aby firma była liderem w działalności po niskich kosztach. Stosując strategię różnicowania, przedsiębiorstwo stara się być w określonej gałęzi oryginalne, co ma prowadzić do uzyskania wysokiej oceny wśród potencjalnych klientów.

W przypadku stosowania strategii koncentracji firma skupia swoją działalność na wybranym w gałęzi segmencie i uzyskuje lokalną przewagę konkurencyjną w tym segmencie. Aby wyznaczyć strategię konkurencji firmy, należy wcześniej podjąć próbę określenia źródeł przewagi konkurencyjnej. W tym wypadku nie można spoglądać na przedsiębiorstwo jako na całość. Obszar działań firmy jest bardzo zróżnicowany i każdy element jej działalności może mieć wpływ na koszty bądź różnicowanie. Dlatego analiza źródeł przewagi konkurencyjnej wymaga usystematyzowanego sposobu badania wszystkich działań firmy oraz zachodzących między nimi interakcji. Jest to tzw. badanie łańcucha wartości. Na łańcuch wartości składają się fizycznie i technologicznie wydzielone działania firmy tworzące wartość. Łańcuchy wartości firm konkurujących ze sobą w danej gałęzi zwykle się różnią. Właśnie te różnice stanowią główne źródło przewagi konkurencyjnej.

Przeprowadzone badania empiryczne oraz obserwacje zachowania się przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce światowej pozwoliły wyodrębnić trzy typy konkurencji:

- dostrajanie do modułu,
- opanowanie modułu,
- tworzenie modułu.

Strategia dostrajania do modułu polega na koncentracji na jednym lub kilku podstawowych ogniwach wartości oraz zleceniu na zewnątrz działań związanych z pozostałymi ogniwami i koordynowanie nimi.

Strategia opanowania modułu polega na koncentracji na jednej warstwie łańcucha wartości, wykorzystaniu ekonomiki skali i nadzwyczajnych umiejętności do zdominowania tego stadium oraz wyrwania go spod kontroli zintegrowanego łańcucha wartości i dalszym poziomym rozszerzaniu jego działań na inne gałęzie.

Strategia tworzenia modułu polega na rozwoju zupełnie nowego rynku między istniejącymi warstwami łańcucha wartości.

## 2. Cel, przedmiot i metoda badań

Celem artykułu jest określenie pozycji konkurencyjnej firm: PTC, POLKOM-TEL i IDEA, działających na polskim rynku telefonii komórkowej w sektorze

---

<sup>7</sup> M. E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York 1980, s. 34–41.

usług. Oceną objęte zostały lata 2002–2004. Do oceny pozycji konkurencyjnej firm przyjęto jedną z metod analizy strategicznej – metodę analizy otoczenia konkurencyjnego, którą podzielono na dwa etapy:

- zbadanie otoczenia konkurencyjnego,
- punktowa ocena atrakcyjności sektora.

Pierwszym etapem analizy było zidentyfikowanie i zbadanie otoczenia konkurencyjnego istniejącego na rynku usług telefonii komórkowej. Postulat ten spełnia model analizy pięciu sił M. E. Portera:

- groźby wejścia nowych konkurentów,
- intensywności rywalizacji między istniejącymi firmami,
- nacisków ze strony substytucyjnych produktów lub usług,
- siły przetargowej nabywców,
- siły przetargowej dostawców.

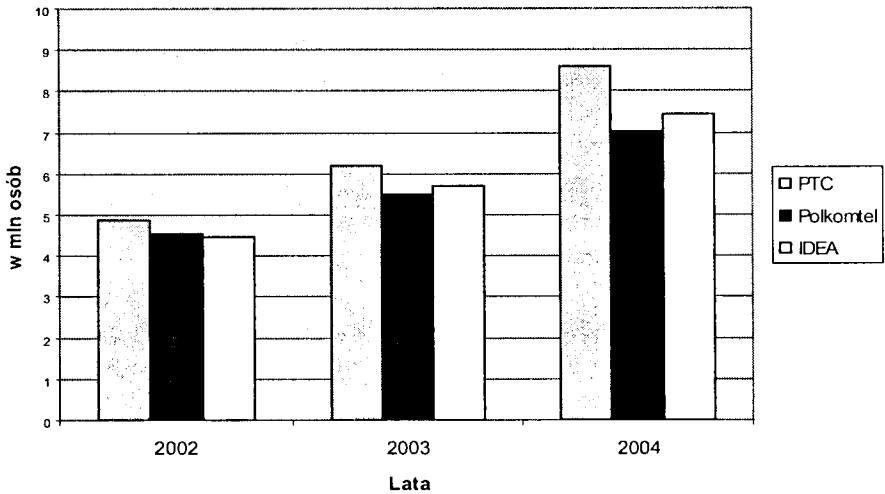
Drugim etapem analizy było sporządzenie punktowej oceny atrakcyjności sektora usług telekomunikacyjnych w segmencie telefonii komórkowej.

### 3. Wyniki badań

Pierwszy etap analizy został rozpoczęty od określenia ryzyka wejścia na rynek usług nowych konkurentów. Szczególne znaczenie dla uczestników sektora i jego potencjalnych inwestorów mają tzw. bariery wejścia, które w sektorze telefonii komórkowej są zdecydowanie wysokie. Urząd Regulacji Telekomunikacji i Poczty przygotowuje przetarg na kolejne częstotliwości GSM i UMCS. Być może jeszcze w roku 2005 pojawi się kolejny (czwarty) operator telefonii komórkowej na rynku krajowym. Należy jednak pamiętać o tym, że nowego operatora czekają na wejściu znaczne koszty, wynikające z konieczności uzyskania kosztu jednostkowego poniżej ceny rynkowej i znacznych nakładów kapitałowych, które będzie musiał ponieść z chwilą rozpoczęcia działalności.

Drugą siłą Portera jest intensywność rywalizacji między działającymi w sektorze firmami. Sektor telefonii komórkowej jest podzielony proporcjonalnie. Liczba klientów poszczególnych firm działających na rynku krajowym przedstawiono na rys. 1. Do marca 2004 roku na rynku telefonii komórkowej trudno było doszukać się elementów walki konkurencyjnej. Firmy uczestniczące w rynku postępowały zachowawczo. Przyjęta strategia polegała na obserwowaniu zachowań konkurentów i dostosowywaniu się do ewentualnych niewielkich zmian, które poczyniła konkurencja.

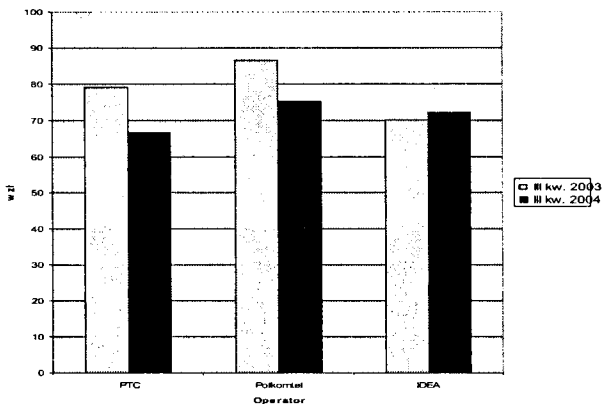
Poważna konkurencyjna walka o klienta rozpoczęła się wśród operatorów telefonii komórkowej wprowadzeniem w marcu 2004 przez PTC (Era) nowej marki dla młodzieży – Heyah. Rezygnując ze sprzedaży tanich (bo dotowanych) telefonów, zaoferowano w zamian dużo niższe stawki za połączenia. Posunięcie to okazało się wielkim sukcesem PTC, firmie w ciągu kilku miesięcy



Rys. 1. Liczba klientów sieci komórkowych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.era.pl>, <http://plusgsm.pl>, <http://idea.pl>.

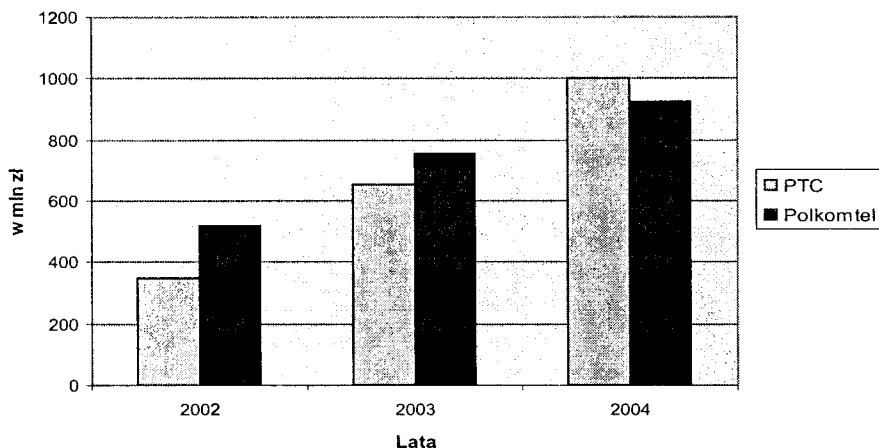
przybyło 1,5 mln klientów. Najbardziej znaną konsekwencją tego działania było również to, że pozostali operatorzy zmuszeni byli do obniżek cen na oferowane usługi – w efekcie ceny w segmencie bezabonamentowym spadły o ponad połowę. Rezultatem tych zmian był spadek średniego miesięcznego przychodu na abonenta (ARPU). Wskaźnik ten obniżył się w przypadku PTC i Polkomtela, natomiast pozostał na porównywalnym poziomie w przypadku IDEI (rys. 2).



Rys. 2. Średni miesięczny przychód od użytkownika (ARPU)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.era.pl>, <http://plusgsm.pl>, <http://idea.pl>.

Mimo spadku wskaźnika (ARPU), wskutek znacznej obniżki cen i wprowadzenia promocyjnych udogodnień dla swoich klientów, w latach 2002–2004 operatorzy PTC i Polkomtel w kolejnych rocznych bilansach swojej działalności na rynku zanotowali wzrost wskaźnika zysku netto (rys. 3).



Rysunek 3. Zysk netto operatorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.era.pl>, <http://www.plusgsm.pl>.

Trzecią siłą jest nacisk ze strony substytucyjnych produktów lub usług. Pojawiające się symptomy nasycenia rynku oraz rozwój technologii stymulują pojawienie się w przyszłości nowych produktów (telefonów nowej generacji) i nowych usług (transmisji pakietów danych i usług multimedialnych). Aktualnie firmy sektora telefonii komórkowej oferują swoim klientom pakiety usług porównywalne zarówno pod względem cenowym, jak i asortymentowym.

Kolejną siłą Portera jest siła przetargowa nabywców. Zbliżające się nasycenie rynku oraz duże prawdopodobieństwo, że wkrótce pojawi się kolejny operator spowoduje, że siła przetargowa nabywców wyraźnie wzrośnie. Operatorzy, aby pozyskać nowych klientów, będą musieli wyjść do nich z bardziej atrakcyjnym produktem lub niższą ceną na świadczone usługi.

Siła przetargowa dostawców ma niewielki wpływ na otoczenie konkurencyjne sektora telefonii komórkowej. Poziom zaawansowania technologicznego i ceny sprzętu oferowanego operatorom przez dostawców są porównywalne, zatem nie przekłada się to w znaczący sposób na jakość lub ceny oferowanych usług.

W drugim etapie analizy sektor telefonii komórkowej został oceniony w oparciu o 14 kryteriów, którym nadane zostały wagi od 1 do 3. Maksymalna

liczba punktów, jaką można było uzyskać, wynosiła 112,5. Badany sektor uzyskał 86 punktów, co stanowi 76,4% i świadczy o stosunkowo dużej jego atrakcyjności dla inwestorów (tabela 1).

Tab. 1. Ocena atrakcyjności sektora telefonii komórkowej

Lp.	Kryterium oceny sektora	Waga kryterium od 1 do 3	Wartość kryterium w sektorze	Ocena w sektorze	Ocena maksymalna
1.	Wielkość rynku	2	4	8	12
2.	Stopień koncentracji sektora	2	2	4	6
3.	Stopień walki konkurencyjnej	3	5	15	15
4.	Przewidywana stopa wzrostu rynku	3	2	6	6
5.	Wysokość barier wejścia	3	4	12	12
6.	Wysokość barier wyjścia	2	3	6	9
7.	Ryzyko pojawienia się substytutów	2	1,5	3	4,5
8.	Ryzyko pojawienia się nowych produktów	2	3	6	9
9.	Pewność zaopatrzenia	3	1	3	3
10.	Stabilność technologiczna	2	2	4	6
11.	Elastyczność cenowa popytu	2	5	10	15
12.	Sezonowość	1	1	1	3
13.	Kapitałochłonność sektora	3	2	6	6
14.	Zagrożenie środowiska przyrodniczego	1	2	2	6
Łączna ocena		31	37,5	86	112,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.era.pl>, <http://plusgsm.pl>, <http://idea.pl>.

## Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań świadczą o tym, że żadna z firm działających na polskim rynku w sektorze telefonii komórkowej nie osiągnęła trwałej przewagi konkurencyjnej. Podział rynku jest ustalony i od kilku lat nie uległ istotnej zmianie. O panującej hossie dla operatorów świadczy fakt, że każdy z nich zanotował w ostatnich trzech latach znaczący wzrost liczby abonentów oraz wskaźnika zysku netto.

W najbliższej przyszłości można wprawdzie oczekiwać kolejnych obniżek cen za świadczone usługi telekomunikacyjne, ale będą to głównie obniżki wewnątrz poszczególnych sieci, ponieważ ten typ usług nie powoduje obciążeń z tytułu opłat interkonektowych (świadczonych na rzecz innych operatorów). Impulsem do obniżek mogą też być zapisy prawa telekomunikacyjnego o przenoszeniu numerów. Klient będzie mógł zachować numer, zmieniając operatora, a to ułatwi przechodzenie do innych sieci i zaostrzy konkurencję. Czynnikiem stymulującym wzrost poziomu konkurencyjności może być wejście na rynek kolejnego (czwartego) operatora.

## Bibliografia

Barney J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Upper Saddle River 2001.

Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Ekonomia*, t. 1, Warszawa 1995.

Cyrson E., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, w: *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, E. Skawińska (red.), Warszawa–Poznań 2002.

Cyrson E., *Strategia konkurencji oraz przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, w: *Kompendium wiedzy o gospodarce*, E. Cyrkon (red.), Warszawa–Poznań 2000.

Gorynia M., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji operacjonalizacji*, w: *Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej*, E. Najlepszy (red.), Poznań 1998.

Michalski T., *Metody taksonomiczne w wielowymiarowej analizie porównawczej konkurencyjności gospodarek*, w: *Międzynarodowa konkurencyjność Polski, Belgii i Rosji*, M. Lipiec-Zajchowska (red.), Warszawa 2000.

Porter M. E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York 1980.

<http://www.era.pl>, dane z 15.05.2005.

<http://idea.pl>, dane z 18.05.2005.

<http://plusgsm.pl>, dane z 20.05.2005.



## **Summary**

The paper aims to assess and compare the competitive position of companies active on the Polish cellular phone market. Examined companies included PTC, POLKOMTEL and IDEA. For the last three years, they all have observed a significant increase in the number of customers and the net profit level. As it is the case, those companies intend to reposition themselves anew on the market and use their competitive advantage. Thus, they reach for various tools and methods to achieve their goals. The ultimate stimulating factor of their competitiveness may come from the entry of the next (fourth) competitor to the market

## Noty o autorach

**Wiktor Adamus**

Uniwersytet Jagielloński, Instytut Ekonomii i Zarządzania,  
Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego,  
Wydział Zarządzania i Marketingu

**Michał Baran**

Uniwersytet Jagielloński, Instytut Ekonomii i Zarządzania

**Jacek Burda**

doktorant Akademii Ekonomicznej w Krakowie

**Daniel Gach**

Akademia Ekonomiczna w Krakowie,  
Katedra Zachowań Organizacyjnych

**Jan Gardyła**

doktorant Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Ekonomii i Zarządzania

**Anna Gręda**

doktorantka Uniwersytetu Warszawskiego, Wydział Zarządzania

**Bogusz Mikuła**

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

**Joanna Moś**

doktorantka Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Ekonomii i Zarządzania

**Jakub Palka**

doktorant Akademii Ekonomicznej w Krakowie

**Anna Pietruszka-Ortyl**

doktorantka Akademii Ekonomicznej w Krakowie

**Arkadiusz Potocki**

Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Marketingu

**Jan Szewczyk**

doktorant Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Ekonomii i Zarządzania

**Katarzyna Znańska-Kozłowska**

doktorantka Akademii Ekonomicznej w Krakowie

