

PRACE NAUKOWE

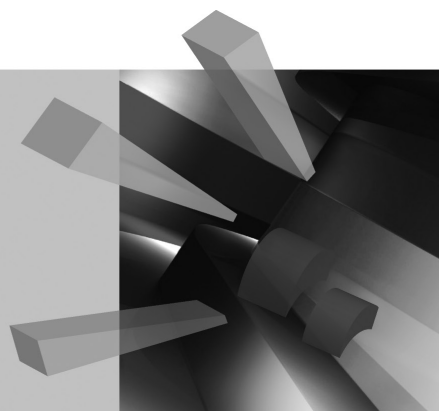
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

301

Pracownik w systemach zarządzania



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-350-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	7
------------	---

Część 1. Zarządzanie personelem

Tadeusz Borys: Pracownik w systemach zarządzania – aspekty aksjologiczne	11
Ewa Czyż-Gwiazda: Pomiar wyników w świetle analizy literatury – wyniki badań ilościowych	24
Mieczysław Morawski: National management style – research evidence. Focus on people in the company.....	37
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Możliwości kooperacji w przedsiębiorstwach o różnych strukturach organizacyjnych.....	45
Maciej Szafranski: Propozycja wsparcia działań prewencyjnych w przedsiębiorstwach przez wykorzystanie narzędzia wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego.....	55

Część 2. Zarządzanie jakością

Tomasz Brzozowski: Podejście procesowe, analiza ryzyka i rola pracowników w systemie zarządzania jakością na przykładzie przedsiębiorstwa usługowego	71
Tomasz Greber: Postawy pracowników a skuteczność systemów zarządzania jakością	83
Tomasz Papaj: Pełnomocnik do spraw systemu zarządzania jakością a kontrola zarządcza	92
Piotr Rogala: Zarządzanie zasobami ludzkimi w normie ISO 9001	102
Maciej Urbaniak: Uwarunkowania związane z doskonaleniem systemów zarządzania jakością	112
Arkadiusz Wierzbic: Motywowanie pracowników służby jakości jako inwestycja w sukces przedsiębiorstwa	121

Część 3. Zarządzanie ryzykiem i środowiskiem

Paweł Skowron: Odpowiedzialność osób kierujących pracownikami w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy.....	133
Izabela Witczak: Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach medycznych	147

Summaries

Part 1. Human resource management

Tadeusz Borys: An employee in management systems – axiological aspects	23
Ewa Czyż-Gwiazda: Performance Measurement in the light of literature analysis – results of quantitative research	36
Mieczysław Morawski: Narodowy styl zarządzania – przesłanki badań. Skupienie uwagi na ludziach w firmie	44
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Possibilities of coopetition in companies with different organizational structures	54
Maciej Szafranski: Proposal to support preventive activities in enterprises through the use of Wielkopolska System of Vocational and Educational Consulting.....	67

Part 2. Quality management

Tomasz Brzozowski: Process approach, risk analysis and role of employees in quality management system on the example of service enterprise.....	82
Tomasz Greber: Attitude of employees vs. the effectiveness of quality management systems	91
Tomasz Papaj: Quality management system manager vs. managerial control	101
Piotr Rogala: Human resources management in ISO 9001	111
Maciej Urbaniak: Conditions relating to the improvement of quality management systems	120
Arkadiusz Wierzbic: Motivating quality management system employees as an investment in the success of a company	129

Part 3. Risk management

Paweł Skowron: Responsibility of persons managing employees in the health and safety management system	146
Izabela Witczak: Risk management in medical enterprises.....	157

Janina Stankiewicz, Marta Moczulska

Uniwersytet Zielonogórski

MOŻLIWOŚCI KOOPETYCJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH O RÓŻNYCH STRUKTURACH ORGANIZACYJNYCH

Streszczenie: W artykule zwrócono uwagę, że kształtowaniu zaangażowania pracowników sprzyja koopetycja – łączenie rywalizacji i współpracy. Uwzględniając czynniki mające wpływ na wspomniane procesy, stwierdzono, że mogą one być różnie realizowane w przedsiębiorstwach o innych strukturach organizacyjnych. Zaprezentowano ujęcia rywalizacji i współpracy, wskazano uwarunkowania decyzji ich realizowania oraz możliwości jednoczesnego stosowania w przedsiębiorstwie. Przypomniano ujęcia struktur organizacyjnych i dokonano analizy wybranych z perspektywy kształtowania się stosunków interpersonalnych, a tym samym występowania koopetycji.

Słowa kluczowe: rywalizacja, współpraca, koopetycja, struktura organizacyjna.

1. Wstęp

Kształtowanie zaangażowania pracowników stało się jednym z ważnych celów menedżerów. Wiadomo, że od postaw i zachowań członków organizacji zależy skuteczność realizacji misji, celów i zadań przedsiębiorstwa. Są one osiągane, gdy pracownicy poszukują potrzebnych informacji, stają się bardziej aktywni, pracują z zapałem i kreatywnością. Z jednej strony wymaga to współpracy, z drugiej – rywalizacji. Jako że pierwszej sprzyja potrzeba przynależności, a drugiej – tendencja do porównywania się, mogą wystąpić jednocześnie.

Zaangażowanie pracowników zdaniem B. Kowalskiego to „stopień, w jakim jednostki osobiście włączają się w pomaganie organizacji, pracując lepiej niż to konieczne dla utrzymania stanowiska” (za: [Smythe 2009, s. 234]). W kształtowaniu zaangażowania warto zwrócić uwagę na jego kierunek, wyróżniając zaangażowanie w pracę jako to, które dotyczy wykonywania zadań i obowiązków. Wyzwalanie i rozwijanie tej formy zaangażowania dokonuje się przez łączenie współpracy i rywalizacji (por.: [Stankiewicz, Moczulska 2005; 2012]), które określa się w literaturze przedmiotu pojęciem koopetycji. Dla wspomnianych procesów znaczenie mają czynniki związane z pracą oraz relacjami międzyludzkimi, a one istotnie wiążą się z

wykonywanymi zadaniami (różnorodnością, trudnością), komunikowaniem (przepływ informacji), uczestnictwem w podejmowaniu decyzji, odpowiedzialnością czy dzieleniem się wiedzą. Zarówno relacje interpersonalne, jak i czynniki związane z pracą są różne w przedsiębiorstwach o innych strukturach organizacyjnych. Ważne jest ustalenie, które rozwiązania strukturalne będą sprzyjać współpracy i rywalizacji pracowników – koopetycji w przedsiębiorstwie.

Celem artykułu uczyniono odpowiedź na pytania: czym jest i jak może przebiegać koopetycja w organizacjach? W których typach struktur organizacyjnych są warunki dla jej występowania? By go osiągnąć, przeprowadzono analizę literatury przedmiotu, której wyniki umożliwiły ukazanie istoty koopetycji, ustalenie, w których strukturach organizacyjnych istnieją możliwości równocześnie dla współpracy i rywalizacji.

2. Koopetycja w przedsiębiorstwie

Koopetycja jest opisywana przez wielu autorów [Lado, Boyd, Hanlon 1997; Luo 2007; Chen 2008; Kim, Parkhe 2009] jako sytuacja, w której jednocześnie występują konkurencja i współpraca. G.B. Dagnino i in. [Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon 2008, s. 3] definiują ją jako „system aktorów w interakcji opartej na częściowej zgodności interesów i celów”. Można zatem stwierdzić, że koopetycja dotyczy kształtowania stosunków między funkcjonującymi podmiotami i wiąże się ze sposobem ich zachowania względem siebie. Na uwagę zasługuje wskazana, częściowa, zgodność interesów i celów uczestników. Zdaniem G. Eastona oraz J. Araujo (za: [Tidström 2009]) w opisanej sytuacji mogą wystąpić między podmiotami takie typy relacji, jak: konflikt, rywalizacja (konkurowanie), współlistnienie, współpraca i zmowa. Koopetycja odnosi się do sytuacji, w której uczestnicy nie tylko nie ograniczają się do współlistnienia, aktywnie kształtując wzajemne relacje, ale również, rywalizując ze sobą (konkurując), jednocześnie podejmują współpracę. Proces ten bazuje na wykorzystaniu dwóch – wydaje się – „przeciwstawnych”, „sprzecznych” działań. Interesujące stają się pytania: kiedy uczestnicy relacji będą podejmowali rywalizację, a kiedy współpracę, kiedy możliwa będzie koopetycja? Aby odpowiedzieć na te pytania, zaprezentujemy proces rywalizacji i współpracy.

Rywalizacja, zdaniem M. Romanowskiej i G. Gierszewskiej [1995, s. 107], jest to „postępowanie agresywne, zaborcze, walka, w której przeciwne strony dążą do wywołania ciągu zdarzeń, który umożliwi osiągnięcie postawionego celu, przy czym może być on osiągnięty tylko przez jednego z rywali”. Natomiast B. Karolczak-Biernacka [1981, s. 24] postrzega ją jako dążenie do celu, w którym – oprócz jego osiągnięcia – zakłada się „przewyższanie wyników innych lub własnych osiągnięć niezależnie od zewnętrznych nakazów”. Rywalizacja może przebiegać jako walka między stronami traktującymi siebie w kategorii wrogów albo jako współzawodnictwo między konkurującymi ze sobą podmiotami. Można zatem, za T. Kotarbińskim (w: [Karolczak-Biernacka 1981]), określić rywalizację mianem kooperacji

i wskazać na dwa jej rodzaje – negatywną (walka) oraz pozytywną (współzawodnictwo). Natomiast współpraca przejawia się poprzez „pracę wykonywaną wspólnie z kimś, z innymi” [*Słownik języka polskiego* 1981, s. 768]. Jest ona podejmowana, jak pisze S. Robbins [2000], przez dwie lub więcej osób, by osiągnąć wyznaczony cel, wykonać zadanie. Zauważmy, że tak rozumiane są grupy [Kozusznik 2002]. Współcześnie, zdaniem A. Lipki [2004, s. 54], współpraca oznacza pracę w zespole, która wiąże się z „funkcjonowaniem w ramach wspólnoty, troszczącej się nie tylko o wykonywane zadania, ale i zaspokojenie wzajemnych potrzeb”. Przyjmując za W. Czakonem [2009], że współpraca bazuje na: wymianie (zasoby informacji, materialne), wzajemności (symetria relacji) i zaangażowaniu (pogłębianie i poszerzanie relacji opartej na chęci, a nie na przymusie), można mówić o jakości współpracy. Najwyższa będzie podczas pracy w zespole, gdyż zakłada współpracę osób o odpowiednich kwalifikacjach, do których należą [Stankiewicz 2011]: wiedza specjalistyczna, umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji oraz umiejętności interpersonalne (np. zdolność do konstruktywnej krytyki, aktywnego słuchania, udzielanie wsparcia, uznawanie interesów i osiągnięć innych oraz dbanie o ich dobro), co oznacza, że może być podejmowana przez osoby zatrudnione w różnych działach oraz na innych szczeblach organizacyjnych. Biorąc pod uwagę jakość, warto rozpatrywać współpracę w organizacji poprzez jej dwie formy pracy: grupę i zespół¹.

Decyzja o podjęciu rywalizacji lub współpracy wiąże się przede wszystkim z postrzeganiem możliwości jego realizacji. Analizując procesy współpracy i rywalizacji na poziomie organizacji², można stwierdzić, że będą one dotyczyły wyników pracy i mogą być rozpatrywane w aspektach: ilościowym (np. wydajność) lub jakościowym (np. lepsze projekty) [Lipka 2004]. Jednocześnie zauważmy, za A. Koźmińskim i A. Zawiślakiem [1979], że dla pracowników równie ważne jak cel są przewidywane korzyści z działania. Wiążą się one z możliwością zaspokojenia potrzeb i oczekiwań oraz postrzeganiem rywalizacji lub współpracy przez otoczenie. Wśród potrzeb i oczekiwań ważne są [Lipka 2004]: potrzeby bezpieczeństwa, szacunku, uznania, rozwoju, samorealizacji, przynależności, niezależności oraz utrzymanie miejsca pracy, zwiększenie zakresu autonomii, poszerzanie kwalifikacji zawodowych, realizowanie/rozwijanie ścieżek kariery zawodowej (awansowanie).

¹ Różnice między grupą a zespołem opisano w: [Katzenbach, Smith 2001; Stankiewicz, Moczulska 2005].

² B. Jankowska [2009] wyróżnia następujące poziomy, na których może być rozpatrywana kooperacja: globalny, makro-, mezo-, mikro- oraz mikromikroekonomiczny. W pierwszym z nich uczestnikami są gospodarki narodowe, ugrupowania integracyjne, w drugim – branże, sektory gospodarki, w trzecim kooperacja odbywa się między przedsiębiorstwami poszczególnych branż, sektorów gospodarki, w czwartym dotyczy przedsiębiorstwa i poszczególnych jednostek organizacyjnych (działów, oddziałów), w piątym – pracowników organizacji. W literaturze przedmiotu większość badaczy koncentruje uwagę na poziomie mezoekonomicznym, analizując funkcjonowanie sieci międzyorganizacyjnych, powstawanie i działanie klastrów. Przedmiotem rozważań w artykule jest kooperacja wewnątrz organizacji, a zatem czwarty i piąty z zaprezentowanych poziomów.

Natomiast percepcja otoczenia dotyczy opinii na temat danego procesu i udziału w nim. Pozytywna opinia współpracowników i/lub przełożonych sprzyja aktywności, intensywności współpracy i/lub rywalizacji, podczas gdy negatywna ją ogranicza. Zauważmy, że potrzeby są indywidualne i mają związek z cechami osób, ich postawą życiową³ oraz percepcją własnych kwalifikacji. Wyznaczają one w dużej mierze indywidualne postrzeganie możliwości rywalizacji. Gdy urzeczywistnienie pomysłu, wykonanie związanych z tym działań wymaga zasobów (coraz częściej są nimi wiedza i kompetencje), których jednostka (organizacja) nie ma i/lub ich pozyskanie jest zbyt czasochłonne, prawdopodobnie podejmie współpracę (por. [Czakon 2007]). Natomiast postrzeganie działania przez otoczenie wymaga od pracownika wiedzy o ich podejmowaniu – jawności działań, oraz zakłada możliwość wyrażania zdania. Warto zwrócić uwagę na inicjatora działań: może nim być pracownik i menedżer. Indywidualna decyzja pracownika o podjęciu rywalizacji nie oznacza jej zakomunikowania. Taką rywalizację można nazwać ukrytą (zakamuflowaną), zastanawiając się nad tym, czy inni członkowie organizacji, a zarazem jej uczestnicy zauważają zaistniałą sytuację (są świadomi istnienia procesów). Inicjowanie działań przez menedżerów wiąże się z koncentracją uwagi na uwarunkowania ich efektywności, w tym związanych z dobrowolnością osób biorących w niej udział, czasem trwania i przyjętymi zasadami przebiegu.

Reasumując, można stwierdzić, że wyniki pracy, które dla przedsiębiorstwa stanowią cel rywalizacji lub współpracy, dla pracownika oznaczają ich przedmiot (treść). Natomiast głównymi motywami podjęcia omawianych działań będą: obrona *status quo*, poprawa pozycji w organizacji oraz gratyfikacja materialna bądź pozamaterialna.

Zagadnienie współpracy i rywalizacji w przedsiębiorstwie należy rozważać z perspektywy jednostki i organizacji. Wynika to z tego, że organizacja jest miejscem realizowania nie tylko jej celów, lecz również celów indywidualnych każdego pracownika. W przypadku rozbieżności między tymi celami niektórzy członkowie organizacji mogą dążyć do osiągnięcia celów własnych. Zauważmy, że mogą to czynić jako członkowie grupy lub zespołu, podejmując rywalizację w ramach wskazanych form współpracy albo poza nimi. Powstaje koopetycja. Może ona także występować jako rywalizacja grup lub zespołów. Uwzględniając to wszystko, wydaje się, że koopetycja może być realizowana w organizacji jako:

- rywalizacja między grupami lub zespołami,
- rywalizacja członków grupy, co oznacza konkurowanie tworzących ją jednostek,
- rywalizacja pracownika, który współpracuje w ramach grupy lub zespołu jako jej członek, a jednocześnie konkuruje z innymi pracownikami poza grupą/zespołem.

W których strukturach organizacyjnych są możliwe wymienione procesy? W jaki sposób przebiega rywalizacja?

³ Oznacza ona nastawienie do wygranej i przegranej. Możliwości są cztery: „ja wygrywam/ty przegrywasz” i odwrotnie (rywalizacja); „ja wygrywam/ty wygrywasz” (współzawodnictwo), „ja przegrywam/ty przegrywasz” (destrukcja) (zob.: [Szymanowska, Sękowska 2000]).

3. Struktura organizacyjna a podejmowanie rywalizacji, współpracy i kooperacji

J. Zieleniewski [1976, s. 43] określa strukturę jako „całokształt stosunków między elementami jakiejś całości lub między elementami a całością, rozpatrywany z określonego względu, nazywany strukturą całości z tego względu”. W przypadku struktury organizacyjnej za te elementy uznaje się ludzi i rzeczy [Bielski 2001]. Przypomnijmy na potrzeby dalszych naszych rozważań, że stosunki między nimi analizuje się w ujęciu statycznym i dynamicznym. Pierwsze (statyczne) dotyczy przestrzennego rozmieszczenia, uporządkowania (konfiguracja struktury), określając zależności hierarchiczne i rodzaje więzi [Mreła 1983]. Zauważmy, za P. Grajewskim [2012], że wyznaczają one sposoby i kierunki współpracy w przedsiębiorstwie. W oparciu o analizę konfiguracji struktury można wyróżnić stosunki podporządkowania, zależności i współdziałania [Bielski 2001] oraz cztery rodzaje więzi organizacyjnych: służbowe, funkcjonalne, kooperacyjne i informacyjne [Sikorski 1999]. Stosunki podporządkowania (tzn. nadrzędności lub podrzędności) kształtują się między osobami na różnych poziomach hierarchicznych (przełożonymi i podwładnymi). Wynikają z podziału władzy i ustanowionej hierarchii, stąd także powstające w nich więzi określa się jako służbowe. Natomiast stosunki zależności bazują na specjalizacji i kompetencjach uczestników organizacji, którzy mogą pracować na stanowiskach umieszczonych w różnym miejscu hierarchii organizacyjnej. Dla tego rodzaju stosunków charakterystyczne są więzi funkcjonalne, uwzględniające z jednej strony treść i zakres stanowiska pracy, z drugiej – wiedzę i umiejętności pracownika. Natomiast stosunki współdziałania wynikają z procedur określających przebieg procesów w organizacji. Oznaczają podejmowanie współpracy, która jest wyznaczona podziałem pracy, a której przedmiotem może być przetwarzanie dóbr materialnych albo przekazywanie informacji, co powoduje powstawanie więzi odpowiednio: kooperacyjnych (technicznych) i informacyjnych. Ostatnie dotyczą również pozostałych z zaprezentowanych stosunków, lecz mają inny przebieg – raczej imperatywny, rozstrzygający niż aktywny, wpływający. Rozważając stosunki i więzi organizacyjne, trzeba zauważyć, że mogą one przebiegać w różnych kierunkach – pionowym, poziomym i/lub ukośnym.

Drugie dynamiczne ujęcie struktury organizacyjnej odnosi się do zdarzeń, działań. Struktura organizacyjna postrzegana jest w tym podejściu jako zbiór reguł porządkujących zachowania członków organizacji [Hopej, Kamiński 2010]. Można je analizować, uwzględniając takie cztery cechy struktury, jak: centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja. Pierwsza wiąże się z podziałem uprawnień decyzyjnych między poszczególnymi stanowiskami i szczeblami organizacyjnymi, przez co traktowana jest także jako podział władzy [Sikorski 1999]. Druga dotyczy wykonywanych zadań – ich podziału między stanowiska pracy i ludzi, a zarazem zróżnicowania i złożoności [Hopej, Kamiński 2010]. Trzecia określa stopień typowości i zrutynizowania czynności i ujednoczenia zasady postępowania [Bielski 2001]. Czwart-

ta obejmuje zakres i szczegółowość regulacji stanowiących wzorce, standardy związane z procesem pracy, przez co postrzegana jest również przez sprawowanie (stopień) kontroli [Hopej, Kamiński 2010].

Zauważmy, że struktura organizacyjna pełni istotne funkcje regulacyjne, wprowadzając porządek w organizacji. Z jednej strony określa miejsce pracownika w organizacji (ujęcie statyczne), z drugiej wyznacza możliwe sposoby działań (ujęcie dynamiczne). To wszystko decyduje o treści i stopniu trudności zadań wykonywanych przez pracownika, posiadanej władzy i zakresie autonomii, a zatem o swobodzie podejmowanych decyzji, stopniu odpowiedzialności. Wyznacza możliwości kształtowania współpracy, rywalizacji i kooperacji. By odpowiedzieć na pytania sformułowane we wstępie artykułu, pokażmy specyfikę struktur organizacyjnych i możliwe następstwa dla treści analizowanych procesów.

Organizację o strukturze liniowej cechuje przede wszystkim dominacja stosunków podporządkowania (centralizacja i formalizacja) oraz tworzenie więzi służbowych i informacyjnych. Utrudnia to nawiązywanie bezpośrednich poziomych kontaktów między pracownikami różnych pionów organizacyjnych. Jednocześnie, ze względu na specjalizację przedmiotową, kontakty te nie wydają się konieczne [Sikorski 1999]. Ta struktura stwarza warunki dla rywalizacji indywidualnej – o miejsce w hierarchii, co wiąże się z poprawą pozycji, wyższym statusem [Hopej, Kamiński 2010]. Wydaje się, że w takiej rywalizacji więcej będzie walki niż współdziałania. Kooperacja nie jest wówczas możliwa.

W strukturze funkcjonalnej, oprócz centralizacji i formalizacji, obowiązuje specjalizacja funkcjonalna, czyli w określonej dziedzinie. Kreuje ona więzi pionowe służbowe i funkcjonalne. Sprzyja to integracji w zakresie obszarów, lecz powoduje autonomizację, czyli postrzeganie wąskiego, własnego obszaru działania, przeceniając niejednokrotnie jego znaczenie [Bielski 2001]. Jej następstwem jest rywalizacja między grupami, której przedmiotem jest podział gratyfikacji oraz wpływ na decyzje i zasoby, którymi organizacja dysponuje [Grajewski 2012]. Ogranicza to współpracę, otwartość, dzielenie się wiedzą i informacjami. Kooperacja występuje jako rywalizacja współzależnych jednostek. Warto dodać, że nie występuje rywalizacja związana z realizacją zadań, jak w przypadku struktury liniowej.

Strukturę dywizjonalną charakteryzuje scentralizowany system koordynacji pionowej, co wyraża się w przyznaniu autonomii oddziałom. Jej cechą jest decentralizacja. Obowiązuje w niej także formalizacja i specjalizacja. Ta struktura dywizjonalna należy, jak pisze K. Mrela [1983], do grupy struktur hierarchicznych. Współpraca, rywalizacja mogą w niej przebiegać podobnie jak w strukturze liniowej, funkcjonalnej. Możliwa jest również rywalizacja między poszczególnymi oddziałami.

Strukturę macierzową wyróżnia koordynowanie działań. Równocześnie ma ono charakter przedmiotowy i funkcjonalny [Bielski 2001]. Sprzyja powstawaniu więzi funkcjonalno-służbowych oraz kooperacyjno-służbowych. Wykonywanie zadań wynikających z zajmowanego stanowiska pracy, a jednocześnie w ramach grupy powoduje z jednej strony, że konflikty stają się naturalną częścią tego typu struktury

(na tle podziału środków), z drugiej – stwarza warunki dla współpracy, wielokierunkowego komunikowania się oraz negocjacji [Sikorski 1999]. Powstaje kooperacja jako rywalizacja grup.

W strukturę sieciową, stanowiącą przykład struktury elastycznej, „wpisany jest” mechanizm stałej zmiany układu elementów wewnętrznych. Następuje to poprzez tworzenie zespołów realizujących projekty. W związku z tym występuje [Sikorski 1999; Bielski 2001]:

- decentralizacja – w miejsce podporządkowania rozwijane są relacje horyzontalne,
- niski stopień sformalizowania, wynikający z zaniku podziału czynności na operacyjnie funkcjonalne,
- zmiana postrzegania specjalizacji – zmienny podział zadań, co wymaga postrzegania całości, a jednocześnie umiejętności zastosowania własnej wiedzy.

Sprzyja to przede wszystkim pracy w zespole. Jednocześnie uruchamia współzawodnictwo oparte na kulturze sukcesu i porażki [Grajewski 2012]. Dotyczy ono jednostek i zespołów. W strukturach tych zakłada się rozwój, uczenie się i możliwość wykonywania pracy o dużym ładunku samodzielności intelektualnej i wykonawczej. Wspierają one poziome więzi, utrwalając postawy partnerstwa, znajdowania konsensusu. Jednocześnie członkowie zespołów dobierani są ze względu na posiadane kompetencje, a zadania wykonywane przez zespół różnią się stopniem trudności, znaczeniem. Wpływa to na postrzeganie udziału przez innych (prestż, uznanie). Rodzi rywalizację indywidualną, przyjmującą postać współzawodnictwa. Tworzy warunki dla kooperacji jako rywalizacji między zespołami oraz między jednostkami.

Tabela 1. Podejmowanie współpracy i rywalizacji w różnych typach struktur organizacyjnych

Rodzaj działania		Liniowa	Funkcjonalna	Macierzowa	Sieciowa	
Współpraca	współzależność		+	+		
	grupa			+		
	zespół				+	
Rywalizacja	walka	jednostki	+			
	współzawodnictwo					
	walka	grupy		+	+	
	współzawodnictwo					
	walka	zespołu				
współzawodnictwo						

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, trzeba zauważyć, że choć rywalizacja i współpraca występują w analizowanych strukturach organizacyjnych, procesy nie są takie same, co ukazano w tab. 1, uwzględniając formy współpracy i ujęcia rywalizacji. W strukturach tradycyjnych współpraca ogranicza się do współzależności wynikającej ze specjali-

zacji, a rywalizacja przyjmuje postać walki indywidualnej. W strukturze macierzowej ze względu na wprowadzanie elementów procesowych współpracę podejmują grupy. Zespołowa współpraca tworzona jest w strukturach współczesnych, bardziej elastycznych (sieciowa). W niej także podejmowana jest rywalizacja na zasadach współzawodnictwa. Można przypuszczać, że w strukturach tradycyjnych celem rywalizacji stają się zasoby lub pozycja w organizacji, we współczesnych – trudność zadania, rozwój, prestiż, przez co „konkuruje” wiedza, umiejętności i informacje. Wydaje się również, że tożsamość indywidualna czy zespołowa jest podstawą wewnętrznego konfliktu w organizacjach o strukturach tradycyjnych, natomiast w nowoczesnych, bardziej elastycznych owe tożsamości łączą się, przenikają. Orientacja na własne interesy w podejmowanej w nich pracy zespołowej wymaga kooperacji. W organizacjach o tych strukturach możliwa jest koopetycja funkcjonująca jako współzawodnictwo jednostek czy zespołów, a nie czasowa współpraca lub współzależność konkurujących pracowników.

Należy stwierdzić, że opisane konstatacje są oparte o analizę literatury przedmiotu i własne przemyślenia. Trzeba poddać je weryfikacji w badaniach empirycznych.

4. Podsumowanie

Można zauważyć, że w przedstawionych podejściach do struktur organizacyjnych pracownik odgrywa inną rolę. Z wykonawcy staje się coraz bardziej aktywnym uczestnikiem organizacji. Istotne staje się dbanie o zbieżność między celami przedsiębiorstwa i jej członków. Sprzyja to przekształcaniu się rywalizacji w postaci walki, której celem jest – ogólnie ujmując – pozycja jednostki w przedsiębiorstwie we współzawodnictwo, stanowiące sposób na aktywizowanie, zwiększanie zaangażowania pracowników. Podobna zmiana dotyczy współpracy, która coraz częściej podejmowana jest nie jako współzależność, a praca w grupie oraz zespole. Można stwierdzić zatem, że koopetycja, występująca w różnych strukturach organizacyjnych, zmienia swoją „naturę”.

Z jednej strony, uwzględniając możliwości realizowania koopetycji, a z drugiej – przyczyny podejmowania rywalizacji i współpracy, ważne staje się (z perspektywy skuteczności) poznanie uwarunkowań współzawodnictwa, określenie zachowań pracowników związanych z równoległymi działaniami indywidualnymi oraz zespołowymi. Skoro granice organizacji się rozszerzają, nie można pominąć tego, że wpływ na zaangażowanie pracowników mają czynniki zewnętrzne (rynek pracy, warunki pracy w innych przedsiębiorstwach tej samej branży, na podobnych stanowiskach), a członkowie organizacji mogą współpracować z pracownikami innych przedsiębiorstw. Wydaje się, że warto analizować ich zachowania, biorąc pod uwagę zagadnienie koopetycji, także na poziomie mezoekonomicznym.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Czakov W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Czakov W., *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S., Czakov W., *Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6.
- Grajewski P., *Konfiguracja struktury a zachowania uczestników organizacji*, [w:] R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- Hopej M., Kamiński R., *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2010.
- Jankowska B., *Konkurencja czy kooperacja?*, „Ekonomista” 2009, nr 1.
- Karolczak-Biernacka B., *Współzawodnictwo, współpraca, wynik*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1981.
- Katzenbach J.R., Smith D.K., *Sila zespołów: wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Kim J., Parkhe A., *Competing and cooperating similarity in global strategic alliances; An exploratory examination*, “British Journal of Management” 2009, Vol. 20, Issue 3.
- Koźmiński A.K., Zawisłak A.M., *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1979.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- Lado A.A., Boyd N.G., Hanlon S.G., *Competition, cooperation, and the search for economic rents; a syncretic model*, “Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, Issue 1.
- Lipka A., *Współdziałanie: zmierzch rywalizacji pracowników?: pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa 2004.
- Luo Y., *A cooperation perspective of global competition*, “Journal of World Business” 2007, Vol. 42, Issue 2.
- Mreła K., *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2000.
- Romanowska M., Gierszewska G., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
- Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Słownik języka polskiego*, tom III, PWN, Warszawa 1981.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna a Walters Kluwer business, Kraków 2009.
- Stankiewicz J., *Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 217, Wrocław 2011.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Zespoły, zespoły wirtualne a metody zarządzania nimi*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 1092, Wrocław 2005.
- Stankiewicz J., Moczulska M., *Wyzwalanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację czy współpracę?*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Wybrane problemy kooperacji w rozwoju współczesnych organizacji”, Łódź 2012.
- Strategor, *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa 1995.
- Szymanowska E., Sękowska M., *Analiza transakcyjna w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- Tidström A., *Causes of conflict in inter competitor cooperation*, „Journal of Business & Industrial Marketing” 2009, 24/7.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.

POSSIBILITIES OF COOPETITION IN COMPANIES WITH DIFFERENT ORGANIZATIONAL STRUCTURES

Summary: The article draws attention to the fact that the formation of employee engagement favors joining competition and cooperation (coopetition). Taking into account the factors influencing these processes, it is considered that they may be implemented in companies that have different organizational structures. The article presents the recognition of competition and cooperation, conditions of their implementation and the possibility of the simultaneous use in an enterprise. It shows the analysis of selected organizational structures of the prospects of interpersonal relations and thus the occurrence of coopetition.

Keywords: competition, cooperation, coopetition, organizational structure.