



## Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru



**Prace Naukowe Wydziału Ekonomii  
Uniwersytetu Rzeszowskiego  
Seria: Monografie i Opracowania nr 18**



**Agata Pierścieniak**

**Potencjał organizacji  
do współpracy zewnętrznej**  
– ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru



**WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU RZESZOWSKIEGO  
RZESZÓW 2015**

Rada Programowa

*prof. dr hab. Mariusz Bratnicki (UE Katowice), prof. SGH dr hab. Jacek Brdulak (SGH Warszawa),  
prof. dr hab. Marian Gorynia (UE Poznań), prof. dr hab. Eugeniusz Kwiatkowski (UŁ Łódź),  
prof. dr hab. Sylwester Makarski (UR Rzeszów), prof. dr hab. Janusz Neider (UG Gdańsk),  
prof. dr hab. Edward Nowak (UE Wrocław), prof. dr hab. Jerzy Węcławski (UMCS Lublin),  
prof. dr hab. Michał Gabriel Woźniak (UE Kraków)*

Redaktor serii

prof. UR dr hab. *Jerzy Kitowski*

Recenzowali

prof. SGH dr hab. ZBIGNIEW DWORZECKI  
prof. dr hab. KATARZYNA GŁĄBICKA-AULEYTNER

Opracowanie redakcyjne i korekta

GENOWEFA SPÓLNIK

Opracowanie techniczne

EWA KUC

Łamanie

ANDRZEJ LEWANDOWSKI

Projekt okładki

KINGA CISEK

© Copyright by

Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego  
Rzeszów 2015

**ISBN 978-83-7996-220-4**

1209

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU RZESZOWSKIEGO  
35-959 Rzeszów, ul. prof. S. Pigoń 6, tel. 17 872 13 69, tel./faks 17 872 14 26  
e-mail: [wydaw@ur.edu.pl](mailto:wydaw@ur.edu.pl); <http://wydawnictwo.ur.edu.pl>  
wydanie I; format B5; ark. wyd. 10,50; ark. druk. 11,50; zlec. red. 137/2015

---

Druk i oprawa: Drukarnia Uniwersytetu Rzeszowskiego

# Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	7
<b>1. Konceptualizacja pojęcia „potencjał”</b> .....	15
Wprowadzenie .....	15
1.1. Teoretyczne ujęcie pojęcia „potencjał” w perspektywie nauk o zarządzaniu .....	17
1.2. Wielowymiarowość i cechy pojęcia „potencjał” .....	22
1.3. Pomiar potencjału organizacji – przegląd i analiza metod .....	25
1.4. Ramy metodologiczne pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej .....	30
Podsumowanie .....	34
<b>2. Organizacja jako podmiot realizujący współpracę zewnętrzną</b> .....	36
Wprowadzenie .....	36
2.1. Rozumienie organizacji – nurty, teorie, metafory .....	38
2.2. Modele współczesnych organizacji – perspektywa całości i jej elementów .....	45
2.3. Organizacja – współczesne modele i kierunki analizy .....	51
2.4. Organizacja jako podmiot do badań współpracy zewnętrznej .....	58
Podsumowanie .....	64
<b>3. Współpraca zewnętrzna organizacji jako wielowątkowy przedmiot badań – istota i czynniki sukcesu</b> .....	66
Wprowadzenie .....	66
3.1. Współpraca w organizacji – przegląd pojęć i analiza definicji .....	68
3.2. Współpraca zewnętrzna jako celowe działanie w każdej organizacji – wymiary i definicja zjawiska .....	75
3.3. Determinanty sukcesu zewnętrznej współpracy organizacji – przegląd badań wtórnych ...	78
3.4. Elementy potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej – synteza czynników sukcesu współpracy .....	87
Podsumowanie .....	92
<b>4. Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej</b> .....	94
Wprowadzenie .....	94
4.1. Autorski model potencjału organizacji do współpracy .....	94
4.2. Metodyka pomiaru elementów potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej – założenia ogólne .....	99
4.2.1. Wybór podmiotu do badań (kogo badamy?) .....	100
4.2.2. Ustalenie elementów skali pomiaru potencjału organizacji do współpracy (jak identyfikujemy poziomy pomiaru?) .....	101
4.2.3. Opracowanie wzorca narzędzia pomiaru (w jaki sposób mierzymy?) .....	104
4.2.4. Określenie poziomu potencjału organizacji do współpracy (w jaki sposób tworzymy i interpretujemy miary?) .....	107

4.3. Metodyka pomiaru elementów potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej – założenia szczegółowe .....	112
4.3.1. Obszar 1. Cele i zadania .....	112
4.3.2. Obszar 2. Technologia .....	113
4.3.3. Obszar 3. Struktura .....	115
4.3.4. Obszar 4. Ludzie .....	117
4.3.5. Obszar 5. Otoczenie .....	119
Podsumowanie .....	121
<b>5. Empiryczna weryfikacja metody pomiaru potencjału do współpracy zewnętrznej .....</b>	<b>122</b>
Wprowadzenie .....	122
5.1. Potencjał instytutu państwowej wyższej szkoły zawodowej do współpracy zewnętrznej – przypadek A .....	124
5.2. Potencjał wydziału uczelni publicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek B .....	129
5.3. Potencjał wydziału uczelni niepublicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek C .....	133
5.4. Potencjał do współpracy zewnętrznej – podsumowanie wyników grupy jednostek organizacyjnych typu szkoły wyższe .....	139
5.5. Silne i słabe strony metodyki i narzędzia pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej – perspektywa organizacji typu szkoły wyższe .....	141
Podsumowanie .....	143
<b>Zakończenie .....</b>	<b>144</b>
Realizacja celu i weryfikacja tezy .....	144
Implikacje dla praktyki zarządzania .....	145
Ograniczenia i kierunki przyszłych badań .....	145
<b>Spis rysunków i tabel .....</b>	<b>148</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>150</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>163</b>
Arkusz A .....	163
Arkusz B .....	178

## Wstęp

Współpraca między niezależnymi podmiotami jest uważana za jedną z najistotniejszych współczesnych tendencji rozwojowych. Badania przedsiębiorstw wskazują na silny pozytywny związek współpracy zewnętrznej zarówno krajowej, jak i międzynarodowej z poziomem zatrudnienia i wzrostem obrotów, a współpraca z dostawcami, lokalnymi firmami z tego sektora ma silny pozytywny związek ze wzrostem rentowności<sup>1</sup>. Przyczynia się to do poprawy pozycji konkurencyjnej i wzrostu wartości firmy zarówno w ocenie właścicieli i akcjonariuszy, jak i pracowników, kontrahentów i lokalnych społeczności.

Współpraca jest też istotna dla rozwoju gospodarczego. Od 2007 r. UE wspiera działania ukierunkowane na rozwój współpracy, doceniając jej znaczenie dla rozwoju gospodarczego wspólnoty. Z raportów ewaluacyjnych programu POKL 8.2.1 wynika, że wzrasta świadomość i przekonanie przedsiębiorców co do konieczności współpracy zwłaszcza ze sferą nauki, jednostkami badawczymi, ale też i z innymi podmiotami<sup>2</sup>.

Firmy w Polsce mają trudności z realizacją współpracy. Według danych GUS za lata 2010–2012 tylko 38% przedsiębiorstw przemysłowych i 27% przedsiębiorstw sfery usługowej współpracowało w zakresie innowacji<sup>3</sup>. Z badań D. Nowaka wynika, że problemy ze współpracą wiążą się m.in. z brakiem koordynacji i synchronizacji działań, brakiem kompatybilności zasobów, ze sprzecznością celów, z kulturowym niedopasowaniem, brakiem zaufania i zaangażowania<sup>4</sup>.

Teoria kosztów transakcyjnych wyjaśnia istnienie porozumień i współpracy między różnymi uczestnikami gospodarki jako racjonalnego zmniejszenia kosztów działalności. Przeniesieniem tego myślenia na grunt zarządzania jest koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera, który za źródło wartości dodanej uważa zarządzanie zewnętrznym łańcuchem wartości. Jak podkreślają M. Romanowska

---

<sup>1</sup> P.J. Robson, R.J. Bennett, *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*, „Small Business Economics” 2000, Vol. 15, No. 3, s. 193–208.

<sup>2</sup> A. Tarnawa, P. Zadura-Lichota, P. Zbierowski, M. Nieć, *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2013*, PARP, Warszawa 2014, s. 52 (opracowany na podstawie danych z badania GEM 2013 przeprowadzonego przez Global Entrepreneurship Research Association).

<sup>3</sup> D. Rozkrut (red.), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, GUS, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowanie statystyczne, Warszawa 2013, s. 85.

<sup>4</sup> D. Nowak, *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, nr 736, s. 692–705.



i M. Trocki, chodzi w tym przypadku nie tylko o korzyści z dobrej współpracy z „sąsiadami” ze ścieżki ekonomicznej: dostawcami i nabywcami, czyli o dobrą architekturę biznesu, ale również o przejmowanie części wartości dodanej należącej do kooperantów przez umiejętne negocjowanie i wykorzystanie efektów synergicznych<sup>5</sup>. Współpraca jest zatem wymiernym efektem wspólnego działania, a jej występowanie ważnym atrybutem rozwoju organizacji.

Systematyczna analiza literatury<sup>6</sup> opisującej zagadnienie współpracy pozwoliła wyznaczyć pewne prawidłowości związane z analizowaniem zjawiska współpracy. Obecnie można zaobserwować dwa podstawowe nurty badań w tym zakresie:

1. Nurt związany z badaniem współpracy jako czynnika wpływającego na obszary funkcjonowania organizacji np. w zakresie innowacyjności<sup>7</sup> czy poprawy pozycji konkurencyjnej i umożliwiającego budowę odpowiedniej strategii osiągnięcia celów, które trudno byłoby osiągnąć, działając autonomicznie<sup>8</sup>.
2. Nurt związany z badaniem współpracy jako zdefiniowanego zjawiska, dla którego badacze poszukują pewnych prawidłowości, cech, czynników umożliwiających dokładne ich rozpoznanie pod kątem sukcesu, skuteczności, efektywności<sup>9</sup>, niekiedy związany z analizą relacji międzyorganizacyjnych, których rozważania ukierunkowane są na tworzenie teorii<sup>10</sup>.

Na takie dwa obszary zwracają uwagę badacze więzi międzyorganizacyjnych A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak, wskazując je jako teoretyczne<sup>11</sup>.

Inna prawidłowość zaobserwowana podczas systematycznego przeglądu literatury związana jest ze sposobem prezentacji dorobku naukowego opisującego współpracę. W badaniach publikowanych w języku angielskim dominuje raczej

---

<sup>5</sup> M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 16.

<sup>6</sup> Przez systematyczny przegląd literatury autorka rozumie realizowany wg ściśle określonych etapów celowy dobór literatury wraz z jej analizą ilościową. Za: W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 52.

<sup>7</sup> W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK, Toruń 2008, s. 19.

<sup>8</sup> W tym nurcie publikowali swoje prace m.in.: D. Nowak, *op. cit.*; J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013; J. Mazur, *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2011, nr 32, s. 300–314.

<sup>9</sup> Patrz: P.W. Mattessich, M. Murray-Close, B.R. Monsey, *Collaboration: What Makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul, Minnesota 2001, s. 1–26; H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson, *Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model*, „Applied Ergonomics” 2012, No. 43, s. 1–26.

<sup>10</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Katowice 2007, s. 17–23.

<sup>11</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2014, s. 496.

synteza wyników i skłonność do ich uogólniania<sup>12</sup>. Publikacje w literaturze polskiej cechuje branzowość: badanie przedsiębiorstw<sup>13</sup>, badanie współpracy organizacji pozarządowych<sup>14</sup>, terytorialność (np. badania współpracy na Śląsku)<sup>15</sup>, co wskazuje na rozdrobnienie wiedzy.

O ile pierwszy nurt odnosi się do podmiotu jakim jest organizacja, o tyle drugi gromadzi wiedzę o zjawisku współpracy nie tylko w organizacjach, ale również w innych obszarach, np. w przestrzeni regionalnej, międzynarodowej. W tym obszarze rozwija się również dyskusja na temat charakteru zjawiska współpracy i różni badacze opisują współpracę jako różne formy bytu.

W tak ukierunkowanych nurtach dostrzec można lukę poznawczą wynikającą z kontekstu współpracy powiązanej z podmiotem, w którym jest ona realizowana. Jeżeli współpraca jest istotna i rzeczywiście wpływa pozytywnie na podmiot, w którym jest realizowana, to pytanie badawcze brzmi: jak ten podmiot jest przygotowany do podjęcia i realizacji współpracy? Na takie pytanie trudno znaleźć odpowiedź w literaturze naukowej. Pojawiają się nieliczne opracowania i raporty, w których autorzy podejmują dyskusję naukową na temat przygotowania określonego podmiotu do realizowania współpracy (np. przygotowanie regionu, gospodarki), ale są to publikacje jednostkowe, dotyczące konkretnego obszaru, korzystające z wnioskowania indukcyjnego lub dedukcyjnego, często analizowane w aspekcie foresightu. W nauce europejskiej badania w tym kierunku stymuluje działalność UE, która wymusza rozpoznanie środowiska gospodarczego pod kątem możliwości wykorzystania środków finansowych, a współpraca staje się szczególnie istotna w ostatniej perspektywie finansowania 2014–2020. Nie są to jednak opracowania teoretyczne, tylko analizy branżowe lub studia przypadków diagnozujące konkretną rzeczywistość.

Jeśli zawęzić podmiot analizy do organizacji, istotne staje się poszukiwanie odpowiedzi na doprecyzowane pytanie badawcze: **jak organizacja jest przygotowana do współpracy z innymi organizacjami?** Istnieje luka badawcza w tym obszarze. O ile w literaturze światowej można znaleźć badania dorobku naukowego dotyczącego czynników, które są istotne dla powodzenia współpracy

---

<sup>12</sup> P.W. Mattessich, M. Murray-Close, B.R. Monsey, *op. cit.*, s. 7; C. Lukas, R. Andrews, *Four Keys to Collaboration Success*, 2005, <http://www.philanthropy.org.nz/sites/all/files/Four%20Keys%20to%20Collaboration%20Success%20-%20Carol%20Lukas.pdf>; H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson, *op. cit.*

<sup>13</sup> W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski, *op. cit.*

<sup>14</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

<sup>15</sup> E. Albińska, G. Grzybek, K. Kędzierska, M. Omastka, M. Probosz, A. Walczak, G. Zduńczuk-Studnicka, *Współpraca międzysektorowa na rzecz CSR na Śląsku*, Warszawa 2012, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/06/Wsp%C3%B3lpraca-mi%C4%99dzyssektorowa-na-rzecz-CSR-na-%C5%9A%C4%85sku.pdf>

(identyfikowanych w ramach zjawiska współpracy)<sup>16</sup>, o tyle w literaturze polskiej te czynniki są badane z perspektywy organizacji, ale fragmentarycznie, tzn. na różnych jakościowo i ilościowo próbach, w różnych kontekstach i typach organizacji. Natomiast brak jest syntezy tych wyników i ogólnych konkluzji, co mogłoby być ciekawe z perspektywy poznawczej – jako agregacja wiedzy opartej na polskich realiach gospodarczych – oraz z perspektywy porównawczej czynników sprzyjających współpracy w warunkach polskich i czynników zidentyfikowanych na świecie.

W świetle tych rozważań **głównym celem pracy jest sporządzenie uniwersalnego modelu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej i metodyki jego pomiaru.**

Osiągnięcie tak postawionego celu wymagało prac w trzech płaszczyznach:

1. teoretycznej, w obszarze której dążono do:
    - a) zdefiniowania pojęcia potencjału organizacji do współpracy, poprzedzonego wnikliwą analizą znaczenia pojęcia potencjał, jego elementów i kontekstu, opartą na systematycznym przeglądzie literatury przedmiotu,
    - b) określenia podmiotu, dla którego identyfikowany jest potencjał, na podstawie teorii organizacji i jej wnikliwej analizy,
    - c) zdefiniowania współpracy jako przedmiotu, w kontekście którego identyfikowany jest potencjał organizacji,
    - d) opracowania teoretycznego modelu opisowego potencjału organizacji do współpracy, uwzględniającego wszystkie elementy organizacji, które w określonej konfiguracji mogą się przyczyniać do powodzenia współpracy;
  2. metodycznej, nakierowanej na:
    - a) zaprojektowanie metodyki pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej wraz z określeniem ogólnych elementów, takich jak jasno określony podmiot badań (obszar i typ organizacji), konstrukcja skali pomiarowej i sposób jej wykorzystania, a także interpretacja poszczególnych obszarów potencjału,
    - b) zaprojektowanie narzędzia pomiaru potencjału określonego typu organizacji do współpracy;
  3. empirycznej, związanej z pomiarem poziomu potencjału organizacji do współpracy, w celu diagnozy tego stanu i oceny przydatności narzędzia do budowania świadomości związanej z doskonaleniem obszarów organizacji.
- Podsumowaniem tych rozważań jest sformułowanie głównej tezy pracy, którą jest twierdzenie, że **każda organizacja ma potencjał do współpracy zewnętrznej, który można zmierzyć i ocenić, a ta wiedza może być ważnym**

---

<sup>16</sup> Na przykład badania czynników wpływających na powodzenie współpracy oparte na przeglądach literatury, patrz: P.W. Mattessich, M. Murray-Close, B.R. Monsey, *op. cit.*, s. 7; C. Lukas, R. Andrews, *op. cit.*; H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson, *op. cit.*

## **elementem budowania świadomości organizacji ukierunkowanej na doskonalenie działań związanych ze zwiększeniem powodzenia współpracy.**

Istotnym elementem, z metodologicznego punktu widzenia, jest ustalenie obszaru wiedzy, w jaki wpisywać się będą przedmiotowe rozważania. Ze względu na podmiot, który jest obiektem analizy, czyli organizację, autorka zdecydowała się umieścić rozważania w obszarze nauk o organizacji i zarządzaniu, mając świadomość, że w tych naukach wiedza o organizacji stanowi nierzadko oddzielny dorobek naukowy. Ze względu na przedmiot badań – którym jest współpraca – autorka świadomie nie chce zawężać obszaru wiedzy, dostrzegając różnorodność i wielowymiarowość tego zjawiska – co wydaje się logiczne z perspektywy postawionego pytania badawczego. Czynniki, które determinują współpracę w organizacji, nie zależą od tego, jak jest ona rozumiana (jako relacja, proces czy zachowanie), i przyjęcie na wstępie jakichś założeń mogłoby skutkować niepotrzebnym ograniczeniem do wypracowanej już w tym obszarze wiedzy.

Kontekst teoriopoznawczy analizowanego zagadnienia tworzy paradygmat interpretacyjny<sup>17</sup>, którego nazwa współcześnie została wzbogacona o pojęcie symbolizmu i który jest określany mianem paradygmatu interpretacyjno-symbolicznego<sup>18</sup>. Podstawą teorii interpretatywnej jest założenie o konstruktywistycznym i konwencjonalnym charakterze rzeczywistości społecznej i organizacyjnej<sup>19</sup>. W tym paradygmacie teorii interpretatywne koncentrują się na opisanu współzależności w złożonych strukturach społecznych i organizacyjnych, z wykorzystaniem podejścia jakościowego. Kluczem do tworzenia teorii naukowej jest zrozumienie, uchwycenie sensu z punktu widzenia zaangażowanego obserwatora lub członka organizacji<sup>20</sup>. Autorka, przyjmując to podejście, proponuje interpretację teoretyczną (modelową) pojęcia *potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej* oraz metodologię pozwalającą go skwantyfikować.

Przyjęte założenia metodologiczne umożliwiły opracowanie schematu badawczego (rys. 1.1).

W metodyce badania potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej wyróżniono trzy zasadnicze obszary teoretyczne: zdefiniowanie pojęcia potencjału (T1), wybór modelu organizacji jako podmiotu, w którym realizowana jest współpraca, poprzedzony analizą literatury przedmiotu w tym zakresie (T2),

---

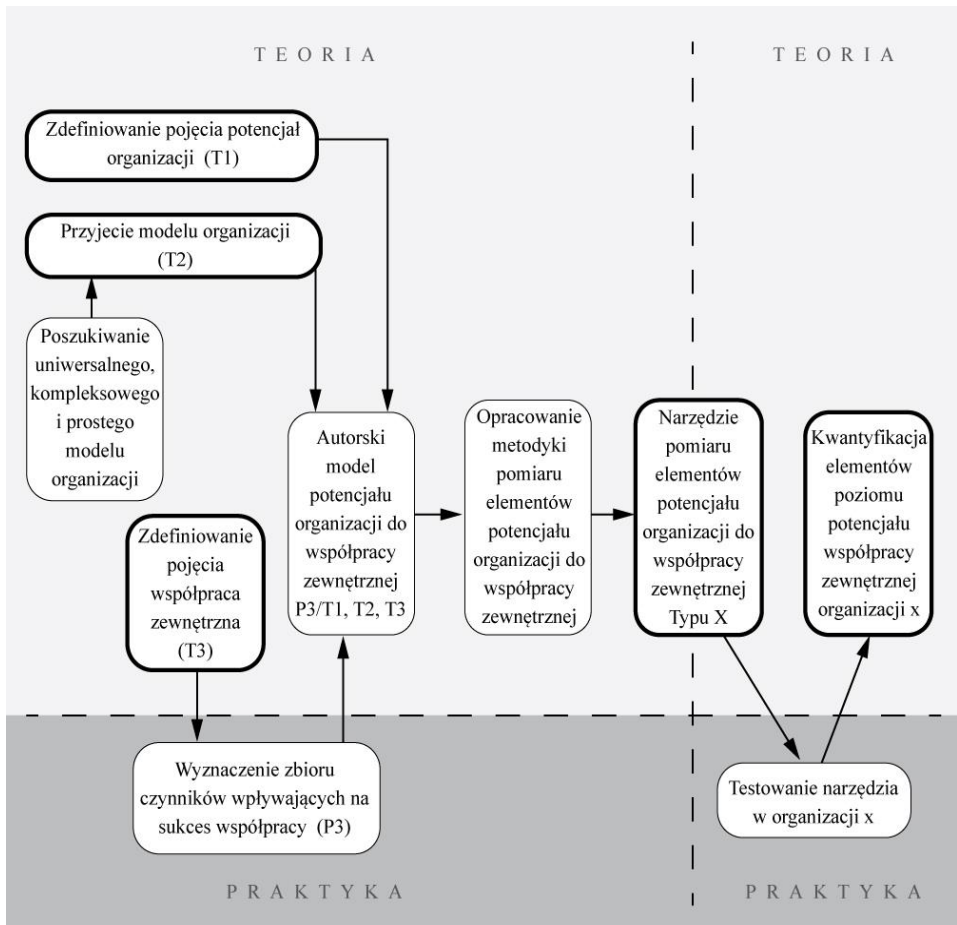
<sup>17</sup> A. Pierścierniak, *Współpraca w naukach o zarządzaniu – perspektywa doboru paradygmatu pod kątem identyfikacji istotnych obszarów poznawczych*, Zeszyty Naukowe nr 6, seria Organizacja i Zarządzanie, PWSTE Jarosław 2015 (przyjęte do druku).

<sup>18</sup> Ł. Sułkowski, *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 2, s. 20.

<sup>19</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 34.

<sup>20</sup> Ł. Sułkowski, *Interpretative Approach in Management Sciences*, „Argumenta Oeconomica” 2009, nr 2.

zdefiniowanie pojęcia współpraca zewnętrzna (T3). Obszar T3 został uzupełniony wiedzą praktyczną na temat czynników determinujących sukces współpracy, zidentyfikowanych poprzez badania empiryczne w praktyce, a właściwie ich wyniki dostępne w literaturze (obszar P3). W wyniku analizy obszarów T1, T2, T3 oraz P3 autorka podjęła próbę budowy teoretycznego modelu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej. Opracowany model w dalszym etapie analizy naukowej został zoperacjonalizowany wraz ze wskazaniem metody pomiaru i interpretacji wyników.



**Rys. 1.1. Metodyka opracowania autorskiego modelu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej oraz narzędzia jego pomiaru w organizacji typu X**

Źródło: opracowanie własne inspirowane modelem procedury badawczej opracowanej dla projektu „Ministerstwa Uczące Się” finansowanego ze środków UE. Procedurę opublikowano w pracy K. Olejniczak (red.), *Organizacje uczące się*, Wyd. Scholar, Warszawa 2012, s. 108–121.

Autorski model potencjału organizacji do współpracy prezentowany jest jako uniwersalna koncepcja możliwa do zastosowania w każdej organizacji. Inną konstrukcją teoretyczną jest metodyka pozwalająca badać potencjał organizacji do współpracy. Ma ona również charakter uniwersalny, ale wymaga zbudowania narzędzia dopasowanego do określonego typu organizacji tak, aby wskazane w metodyce obszary i elementy związane z potencjałem organizacji do współpracy mogły zostać przebadane. Ostatnim elementem jest weryfikacja narzędzia badającego potencjał organizacji do współpracy przygotowanego wg zasad opisanych w opracowanej metodyce, a dedykowanego organizacji typu uczelnia wyższa. Weryfikacja ta pozwala ocenić poprawność opracowanej metodyki (i narzędzia) pod kątem jej przydatności do pomiaru, analizy i oceny poziomu potencjału organizacji do współpracy.

Układ pracy zgodny z układem metodycznym zaprezentowanym dalej, skupiony jest wokół definiowania potencjału, organizacji i współpracy, opracowania modelu potencjału organizacji do współpracy, konstruowania metodyki pomiaru potencjału oraz empirii, testującej opracowaną teorię. Wymienione elementy opracowania zostały oparte na szczegółowej metodyce, jasno określonej we wstępie opisującego ją rozdziału. Każdy rozdział, oprócz wprowadzenia, w którym określone są cele rozdziału, metody ich osiągnięcia oraz zakres analizowanych danych, zawiera podstawową treść w trzech lub czterech podrozdziałach oraz podsumowanie, prezentujące syntezę opisaną w rozdziale wiedzy.

Praca ma charakter teoretyczno-poznawczy. Określenie jej celu głównego oraz płaszczyzn poznawczych daje treść podzieloną na pięć rozdziałów.

W rozdziale pierwszym autorka podjęła próbę zdefiniowania pojęcia *potencjał*, porządkując terminologię występującą w literaturze i rozpoznając jego wymiary. Dokonała też krytycznej oceny metod pomiaru potencjału oraz określiła ramy metodologiczne dla pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej.

W rozdziale drugim, analizując organizację jako podmiot, w którym realizowana jest współpraca, autorka zinterpretowała organizację w kontekście teorii równowagi organizacyjnej, wskazując, że współpraca organizacji tak naprawdę realizowana jest przez jej jednostki, które organizacja wspiera, żeby osiągały dla niej wyznaczone cele. Dokonała też analizy i wyboru teoretycznego modelu organizacji. Jest nim model H.J. Leavitta, który zaadaptowała do dalszej analizy potencjału organizacji do współpracy. Analiza została oparta na zdefiniowanych kryteriach uniwersalności, kompleksowości i prostoty, co pomogło w wyborze modelu łatwego do percepcji z perspektywy praktyki.

W rozdziale trzecim zdefiniowano trzeci element – współpracę, której nadano kontekst przedmiotowy. Autorka zdefiniowała to zjawisko oraz dokonała przeglądu literatury przedmiotu w zakresie determinant warunkujących powo-

dzenie współpracy. Wskazała czynniki zidentyfikowane w literaturze amerykańskiej i porównała je z dorobkiem literatury polskiej. Ostatnim elementem tego rozdziału była synteza zdiagnozowanych czynników pod kątem dopasowania ich do elementów organizacji wyszczególnionych w modelu H.J. Leavitta.

Rozdział czwarty składa się z dwóch części. W pierwszej autorka zaprezentowała opracowany przez siebie model potencjału organizacji do współpracy uwzględniający analizę pojęcia organizacji i syntezę czynników determinujących jej powodzenie przeanalizowanych w rozdziałach 2. i 3. W drugiej części zaprezentowała autorską metodologię pomiaru potencjału organizacji do współpracy, charakteryzując jej założenia ogólne oraz szczegółowe.

Rozdział piąty zawiera empiryczną weryfikację opracowanej metodologii i narzędzia do pomiaru potencjału organizacji do współpracy, która została przeprowadzona w trzech jednostkach organizacyjnych, działających w ramach organizacji typu szkoły wyższe. Oprócz wyników pomiaru potencjału tych jednostek, w rozdziale zaprezentowano silne i słabe strony metodyki oraz narzędzia pomiaru potencjału organizacji wskazane przez respondentów.

W zakończeniu podsumowano zakres realizacji celu oraz weryfikacji tezy postawionej w pracy, wskazano implikacje dla zarządzania oraz ograniczenia odnoszące się do trzech kategorii: treści merytorycznej, czyli konstrukcji modelu i metodologii pomiaru potencjału organizacji do współpracy, próby badawczej oraz operacjonalizacji elementów przyjętych w modelu. W części końcowej wskazano kierunki przyszłych badań, które pozwolą rozwinąć zaproponowane w pracy teorie.

Integralną częścią pracy są załączniki. Arkusz A zawiera autorskie narzędzie do pomiaru poziomu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej w obszarze jedenastu elementów, pogrupowanych względem pięciu obszarów wyznaczonych w modelu teoretycznym. Narzędzie zostało opracowane do diagnozy organizacji typu szkoły wyższe. Arkusz B to narzędzie do oceny potencjału badanego za pomocą arkusza A, ułatwiające badaczowi identyfikację poziomów badanych elementów.

Autorka składa serdeczne podziękowania recenzentom – Pani prof. dr hab. Katarzynie Głąbickiej-Aulejtner oraz Panu dr. hab. Zbigniewowi Dworzeckiemu, prof. SGH – za cenne uwagi, które pozwoliły nadać ostateczny kształt merytoryczny opracowaniu, oraz zespołowi Wydawnictwa Uniwersytetu Rzeszowskiego, zaangażowanemu w wydanie tego materiału – za pracę redakcyjną i techniczną związaną z publikacją niniejszego tekstu, za cierpliwość i zrozumienie życzeń autorki co do ostatecznej wersji pracy.

# 1. Konceptualizacja pojęcia „potencjał”

## Wprowadzenie

W literaturze naukowej często zdarzają się pojęcia, które są rozumiane intuicyjnie, i wydaje się, że każdy wie, o co chodzi. Są to pojęcia ogólne, tzw. pojemnościowe, które pasują do wielu sytuacji i mogą zawierać wiele treści. Jednym z takich pojęć jest *potencjał*. Problem zdefiniowania tego pojęcia wydaje się bardzo złożony. Poszukując jego definicji występującej w polskiej i anglojęzycznej literaturze przedmiotu, zauważono, że nie jest to łatwe. Prosta metoda wyszukiwania definicji potencjału w bazie artykułów opisujących to zjawisko doprowadziła do kilku konkluzji:

1. jest to pojęcie traktowane bardzo intuicyjnie i większość autorów używa go dość dowolnie, nie starając się go określić ani zdefiniować,
2. pojęcie to występuje w literaturze z obszaru zarządzania w różnorodnym kontekście i w konfiguracji z innymi zjawiskami, takimi jak konkurencyjność, strategia, innowacje czy kapitał ludzki,
3. jest to pojęcie, które ma wiele różnych cech (może być wielki, mały, rzeczowy, wewnętrzny, zewnętrzny itp.); wstępny przegląd dostępnej literatury przedmiotu<sup>21</sup> i wnioski z niej płynące pozwoliły na sformułowanie celu badań częściowych dotyczących zidentyfikowania pojęcia *potencjał*.

Celem rozdziału jest próba zidentyfikowania istoty tego pojęcia oraz przegląd metod jego pomiaru, który pomoże określić jego istotę, elementy i cechy w kontekście przyszłych badań potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej.

Do realizacji tego celu autorka podeszła metodycznie, korzystając z wieloetapowego, systematycznego przeglądu literatury przedmiotu<sup>22</sup>, tj. literatury z obszaru nauk o zarządzaniu pod kątem poszukiwania definicji potencjału, kontekstu występowania tego pojęcia w literaturze, ewentualnych jego cech

---

<sup>21</sup> Autorka dokonała przeglądu bazy czasopism BazEkon (stan na 12.03.2015), szukając słowa *potencjał* oraz przedmiotowych fraz: *potencjał organizacji do współpracy*, *potencjał organizacji*, i stwierdziła, że w artykułach zawierających wyszukiwane frazy brak jest odniesienia do definicji, a słowo *potencjał* występuje czasem tylko w tytule pracy, potem opisywane są elementy lub cechy przedmiotu, najczęściej organizacji. Zauważyła też, że bardzo rzadko występuje konfiguracja słów *potencjał* i *współpraca*.

<sup>22</sup> W. Czakon, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 57–61; W. Czakon, *Metodyka...* [w:] *Podstawy metodologii...*, s. 47–65.



i wymiarów charakteryzujących to pojęcie. Na początku przygotowano zakres pojęć stosowanych do analizy, potem dokonano wyboru i selekcji, korzystając z bazy BazEkon<sup>23</sup> oraz Google Scholar<sup>24</sup>. Ze względu na teoretoryczny charakter badań, do wyboru publikacji, które były przedmiotem eksploracji, zastosowano dobór celowy, skoncentrowany wokół tematyki ekonomicznej, szeroko pojętego funkcjonowania organizacji czy innych struktur ekonomicznych. Do analizy przyjęto zidentyfikowane wcześniej kluczowe słowa potencjał (*potential*), możliwości (*capability*) i zdolności (*capacity*) (tab. 1.1). Autorka zweryfikowała bazy dostępnych artykułów (zwłaszcza bazę Google Scholar), odrzucając wersje robocze, prezentacje, artykuły nieopublikowane w czasopiśmie naukowych, teksty zamieszczone na prywatnych stronach badaczy czy takie, które nie były związane z szeroko pojętą tematyką ekonomiczną. Do analizy wybrano artykuły dostępne w wersji elektronicznej uporządkowanej przez system bazy w kolejności najbardziej dopasowanej do wyszukiwanych kryteriów.

**Tabela 1.1. Baza literaturowa do badań nad definicją pojęcia „potencjał”**

Słowo kluczowe	Bazy artykułów				
	BazEkon		Google Scholar		Kwart. „Organizacja i Kierowanie” (nr 139–164)
	Liczba artykułów				
	w bazie	analizowana	w bazie	analizowana	analizowana
Potencjał <i>potential</i>	3621	25	5410000	20	250
Możliwości <i>capability</i>	14215	25	3510000	20	
Zdolności <i>capacity</i>	2996	25	4090000	20	

Źródło: opracowanie własne.

Badany zbiór wzmocniono przeglądem artykułów zamieszczonych w kwartalniku „Organizacja i Kierowanie”, wydawanym przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania oraz Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej

<sup>23</sup> BazEkon – pełnotekstowa baza bibliograficzno-dziedzinaowa z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych, oparta na zawartości naukowych periodyków, gospodarczych oraz naukowych serii wydawniczych uczelni ekonomicznych, wydziałów ekonomicznych i wydziałów zarządzania uniwersytetów, a także instytucji naukowych, również pozarządowych. W bazie znajdują się opisy bibliograficzne artykułów z 400 periodyków wydawanych w języku polskim i angielskim.

<sup>24</sup> Google Scholar w swej bazie zawiera artykuły naukowe online udostępniane przez największe na świecie wydawnictwa. Algorytm rankingowy bierze pod uwagę kilka elementów. Najbardziej znaczącym czynnikiem jest licznik cytatów i słowa w tytule dokumentu.

Handlowej w Warszawie. Jest to jedno z najstarszych czasopism z zakresu nauk o zarządzaniu, publikujące artykuły na temat teorii organizacji i zarządzania oraz badań empirycznych z tej dyscypliny w języku polskim i angielskim<sup>25</sup>. Zaletą tego wydawnictwa jest pełna digitalizacja numerów, która umożliwiła szybką i precyzyjną analizę treści. W analizie uwzględniono roczniki 2010–2015 (numery od 139 do 164, tj. 250 artykułów). W zastosowanej metodyce do poszukiwania znaczenia terminu *potencjał* takie metodologiczne kryteria jak kontekstowość czy adekwatność potraktowano dość szeroko, odnosząc je do różnych obszarów działalności gospodarczej i zachowań organizacji, uznając, że może być to istotne z perspektywy kluczowego kryterium metodologicznego przyjętego dla tego etapu rozważań naukowych, czyli generalności rozumianej jako możliwość uogólnienia otrzymanych wyników.

Na każdym etapie analizy zastosowano techniki dedukcji, krytycznego przeglądu piśmiennictwa oraz syntezę otrzymanych wyników.

## 1.1. Teoretyczne ujęcie pojęcia „potencjał” w perspektywie nauk o zarządzaniu

Etymologia słowa „potencjał” jest skomplikowana i pochodzi od słów *potentialis* (możliwość, siła), *potentia* (możliwość, siła), *potentatus* (potężny), *potens* (mogący; mocny) czy *posse* (móc)<sup>26</sup>. Wczytując się w jego znaczenie w słownikach J. Kopalińskiego<sup>27</sup> czy PWN<sup>28</sup>, można zidentyfikować kilka kierunków znaczeniowych, z których dla przedmiotowej pracy wydają się ważne dwa:

- a) znaczenie pierwsze określa stan interpretowany jako **siła** umożliwiająca działanie, **zdolność** do działań, **sprawność** i **wydajność** czegoś, zwłaszcza państwa w jakiejś dziedzinie; w j. angielskim tłumaczony dosłownie jako *potential*<sup>29</sup>,
- b) znaczenie drugie określa „**czyjeś możliwości** w jakiejś dziedzinie”<sup>30</sup>; w j. angielskim tłumaczony jako *capability* (możliwości), rzadziej *capacity* (zdolności).

W jednym i drugim przypadku określenie potencjału wiąże się ogólnie z atrybutem, cechą podmiotu, którego ten potencjał dotyczy. Różnicą w rozumieniu może być postrzeganie potencjału statycznie jako stanu (sił, cech) lub dynamicznie – jako siły do użycia w określonych warunkach, do określonego celu.

---

<sup>25</sup> Oficjalna strona internetowa czasopisma „Organizacja i Kierowanie” <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/publikacje/koik/Strony/default.aspx> (luty 2014).

<sup>26</sup> *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego*: <http://www.slownik-online.pl/kopaliniski/117BFD38C701EE22C1256580007C5FAD.php>

<sup>27</sup> *Ibidem*.

<sup>28</sup> <http://sjp.pwn.pl/slowniki/potencja%C5%82.html>

<sup>29</sup> <http://ling.pl/slownik/polsko-angielski/potencja%C5%82>

<sup>30</sup> <http://sjp.pwn.pl/slowniki/potencja%C5%82.html>

Podsumowując tę część rozważań, warto zauważyć, że poszukiwanie istoty i definicji pojęcia potencjału nie można ograniczyć tylko do analizy literatury pod kątem jednego wyrażenia, ale warto również uwzględnić inne pomocnicze słowa, takie jak zdolności (*capacity*) czy możliwości (*capability*). Pojęcia te występują jako synonimy w słowniku wyrazów bliskoznacznych<sup>31</sup>.

Potencjał, zdolności, możliwości to pojęcia często używane w publikacjach o zarządzaniu. Syntetyczny przegląd literatury pozwolił na identyfikację istoty tych pojęć z uwzględnieniem przyjętych do ich zdefiniowania sytuacji kontekstowych (tab. 1.2).

**Tabela 1.2. Istota pojęcia „potencjał” w wybranych kontekstach tematycznych**

<b>Autorzy/ Źródło</b>	<b>Elementy/czynniki zidentyfikowane jako potencjał w wyznaczonym określonym obszarze</b>	<b>Kontekst tematyczny</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Organizacja/Przedsiębiorstwo (ogólnie)		
Christensen C.M., Raynor M.E. (2008, s. 205)	Zasoby, procesy i wartości, które determinują to, co organizacja może robić, a czego nie.	Kluczowe umiejętności nowoczesnej organizacji
Łukasiński W., Sikora T., (2009, s. 90)	Potencjał organizacji to przywództwo, zarządzanie ludźmi, polityka i strategia, zasoby, partnerstwo i procesy.	Doskonalenie i korygowanie działań organizacji
Jabłoński A., Jabłoński M. (2014, s. 81)	Potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa tworzy konfiguracja zasobów i czynników strategicznych.	Atrybuty modelu zrównoważonego biznesu
Cohen W.M., Lewinthal D.A. (1990, s.128)	Zdolność absorpcyjna jako potencjał jednostek do uzyskania nowej wiedzy, jej przyswojenia oraz zastosowania w celach komercyjnych. Potencjał uzależniony jest od indywidualnych i organizacyjnych czynników, takich jak np. kultura organizacyjna.	Teoria zdolności absorpcyjnej
Walas-Trębacz J., Sołtysik M. (2014, s. 85)	Potencjał wewnętrzny firmy to uwarunkowania: organizacyjne, technologiczne, ludzkie, kulturowe, informacyjne, finansowe.	System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie
Karpacz J., Ingram M. (2014, s. 135)	Łączna liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie jest wyrazem ilościowego stanu potencjału ludzkiego tego przedsiębiorstwa. Sama jednak liczba pracowników nie określa w pełni potencjału ludzkiego organizacji – równie ważny jest poziom ich wiedzy i umiejętności, ich mobilność czy struktura zatrudnienia.	Badania zdolności organizacji do rekonfigurowania zasobów ludzkich

<sup>31</sup> <https://www.synonimy.pl/synonim/potencja%C5%82>

1	2	3
Glińska-Neweś A. (2010, s. 46)	Pozytywny Potencjał Organizacji jest definiowany jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzając pozytywną kulturę organizacyjną i pozytywny klimat organizacji, sprzyjają pozytywnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników.	Warunki, czynniki sukcesu współczesnych organizacji badane na tle paradygmatu pozytywnych zjawisk zachodzących w organizacji
<b>Innowacje</b>		
Poznańska K. (1998, s. 41)	Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa to zdolność efektywnego wprowadzania innowacji, czyli nowych produktów, nowych technologii, metod organizacyjnych i marketingu. Tak rozumiany potencjał określony jest przez cztery kluczowe elementy: potencjał finansowy, potencjał ludzki, potencjał rzeczowy oraz wiedzę.	Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach
Dwilińska M. (2005, s. 113–132)	Istota potencjału innowacyjnego odnosi się do tkwiących w gospodarce zasobów stanowiących bazę działalności innowacyjnej w danym kraju. Dzielą się one na: (1) zasoby determinujące możliwości generowania wiedzy będącej podstawą działalności innowacyjnej, (2) zasoby decydujące o zdolności gospodarki do komercjalizacji innowacji.	Potencjał innowacyjny gospodarki
Żołnierski A. (2005, s. 5–6)	Potencjał innowacyjny jest determinowany przez wewnętrzny potencjał (wiedzę i umiejętności kadry; prowadzenie prac badawczo-rozwojowych przez wyodrębnione komórki; technologie) oraz dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji (uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe, firmy konkurencyjne czy odbiorcy i dostawcy).	Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach
Rothwell R., Zegweld W. (1985, s. 50)	Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa powinien się opierać na komórkach B+R, produkcyjnych i marketingowych.	Model tworzenia innowacji
Zastempowski M. (2010, s. 153)	Potencjał innowacyjny to te zasoby, którymi przedsiębiorstwa powinny dysponować, aby skutecznie kreować i komercjalizować innowacje.	Badania potencjału innowacyjnego polskich przedsiębiorstw w latach 2006–2011
Daft R.L. (2001, s. 140); Stanisławski N. (2013, s. 118)	Siła potencjału innowacyjnego w znacznym stopniu jest uzależniona od zasobów posiadanych przez podmioty gospodarcze. Okazuje się, że wyznacznikiem sukcesu rynkowego są nie tylko zasoby rozumiane jako swoistego rodzaju aktywa, zdolności, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty, informacje, wiedza itd., jest nim także umiejętność ich wykorzystania.	Kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw

1	2	3
<b>Konkurencyjność</b>		
Stankiewicz M.J. (2005, s. 89; (1999, s. 77)	Potencjał konkurencyjności to ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa niezbędnych do tego, aby mogło ono funkcjonować na rynkowej arenie konkurencji. Zestaw zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej poprzez optymalne wykorzystanie ich w tworzeniu instrumentów konkurowania.	Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw
Caputa W. (2010, s. 79), Rokita J. (2005, s. 34–45)	Potencjał konkurencyjno-dyspozycyjny lub kontrolowany zbiór aktywów przedsiębiorstwa stosowanych w działaniach i procesach oraz jego umiejętności i kompetencje w zakresie kreowania i wykorzystania informacji i wiedzy, umożliwiające konceptualizację i realizację strategii pomnażania kapitału, której efektem jest poprawa sprawności i efektywności, znajdująca odzwierciedlenie w wynikach ekonomicznych przedsiębiorstw.	Użycie zasobów w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw
<b>Ludzie</b>		
Boyatzis R.E. (1982)	Kompetencje to potencjał istniejący w człowieku, prowadzący do takiego zachowania, które przyczynia się do zaspokojenia wymagań na danym stanowisku pracy w ramach otoczenia organizacji, co z kolei daje pożądane wyniki.	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Armstrong M. (2000, s. 241)	Kompetencje to potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników.	Zarządzanie zasobami ludzkimi
<b>Gospodarka/Region</b>		
Stern S., Porter M.E., Furman J.L. (2000, s. I i s. 10)	Potencjał gospodarki w zakresie tworzenia strumienia innowacji o znaczeniu komercyjnym lub inaczej umiejętność danego kraju (jednostki politycznej i gospodarczej) długookresowego tworzenia i komercjalizacji strumienia innowacyjnych technologii.	Definiowanie potencjału, zdolności gospodarki w obszarze innowacji
Kopyściański T., Rólczyński T., (2013, s. 115–127)	Potencjał gospodarczy interpretowany jest zwykle kontekstowo poprzez próbę określenia kombinacji szeregu zmiennych wpływających na możliwości rozwoju danego regionu.	Potencjał Gospodarczy Regionów

Źródło: opracowanie własne wg materiałów źródłowych.

Zastosowanie wyrażenia *potencjał* zdiagnozowano w kilku obszarach. W obszarze organizacji wskazani w tab. 2.1 autorzy identyfikują potencjał z zasobami, procesami czy wartościami, które ona posiada, lub z uwarunkowa-

niami wewnętrznych różnych elementów organizacji czy z innymi elementami, takimi jak np. zdolność absorpcyjna.

Ciekawym pomysłem jest koncepcja Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO)<sup>32</sup>. Została ona zainspirowana nowym, pozytywnym paradygmatem organizacji, zapoczątkowanym z kolei przez naukowców skupionych wokół Center for Positive Organizational Scholarship (POS)<sup>33</sup> na Uniwersytecie Michigan w USA. Istotą nowego paradygmatu jest skoncentrowanie zainteresowania badaczy i praktyków zarządzania na pozytywnych zjawiskach zachodzących w organizacji. Koncepcja PPO, stanowiąc rozwinięcie pierwotnej teorii, wiąże się z rozumieniem tegoż potencjału jako takich stanów, poziomów i konfiguracji zasobów, które pobudzając pozytywny klimat i pozytywną kulturę organizacji, sprzyjają pozytywnym, Prorozwojowym Zachowaniom Pracowników<sup>34</sup>. W szczególności chodzi o zjawiska związane z przeżywaniem przez pracowników pozytywnych stanów emocjonalnych, a także o pozytywne aspekty dynamiki grupowej (takie jak np. tworzenie się pozytywnych relacji interpersonalnych i wzajemnego zaufania) oraz procesy twórcze (generatywne). W ramach pozytywnego paradygmatu organizacji zjawiska te są traktowane jako fundamentalne źródło sukcesu współczesnych organizacji<sup>35</sup>.

W obszarze innowacji identyfikowany jest potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jako forma złożona z potencjałów innych elementów organizacji czy z określonej grupy zasobów głównie identyfikowanych wewnątrz organizacji. C.M. Christensen i M.E. Raynor wskazują na trzy czynniki potencjału innowacyjnego – zasoby, procesy i wartości – które determinują działania organizacji.

W obszarze konkurencyjności przedsiębiorstwa, w określeniu potencjału dominuje element zasobów rozumiany z perspektywy klasycznej teorii zasob-

---

<sup>32</sup> Koncepcja powstała w ramach projektu badawczego N115 28 034 pt. „Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce”, finansowanego w formie grantu przez MNiSW, zrealizowanego przez zespół Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Projekt realizowano od 6.06.2008 do 5.06.2010 r.

<sup>33</sup> K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2003.

<sup>34</sup> A. Glińska-Noweś, *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 45.

<sup>35</sup> R. Haffer, A. Glińska-Noweś, *Pozytywny potencjał organizacji jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa. Przypadek Polski i Francji*, Zarządzanie i Finanse, nr 4, cz. 1, seria Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 92–100.

bowej jako zasoby materialne i niematerialne oraz identyfikowany jako zdolność, umiejętność pracy organizacyjnej czy wiedza będące rozwinięciem klasycznego podejścia zasobowego wprowadzonego w 1997 r., związanego z identyfikacją zdolności dynamicznych<sup>36</sup>. Według niej zdolności, które przedsiębiorstwo posiada (dzięki zasobom), umożliwiają mu rekonfigurowanie wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w odpowiedzi na szybkie zmiany w środowisku<sup>37</sup>, co może być również postrzegane jako potencjał organizacji.

Potencjał w obszarze *ludzie* to ich kompetencje ukierunkowane na osiągnięcie zamierzonych rezultatów, a potencjał w obszarze *region* – to zasoby i możliwości działania w określonym obszarze.

Z tej analizy wynika kilka ważnych kwestii. Potencjał to kategoria złożona, a jej elementy zależą od tego, jakiego podmiotu dotyczy. Inne elementy potencjału wskazywane są dla organizacji, a inne dla ludzi czy regionu. W analizowanych fragmentach tekstu autorzy często odnoszą potencjał do określonego zjawiska, np. potencjał do innowacji (nazywany w literaturze potencjałem innowacyjnym) czy potencjał postrzegany w kontekście konkurencyjności. I chociaż w jednym i drugim przypadku identyfikacja potencjału dotyczy tego samego podmiotu – organizacji, to jego elementy składowe mogą być różne. Świadczy to o tym, że w określaniu elementów potencjału oprócz identyfikacji podmiotu (np. podmiotem może być organizacja) warto zastanowić się nad przedmiotem, którego ten potencjał ma dotyczyć (przedmiotem może być konkurencyjność, innowacje, ludzie lub np. współpraca zewnątrz).

## 1.2. Wielowymiarowość i cechy pojęcia „potencjał”

Potencjał identyfikowany w literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania prezentowany jest w różnym ujęciu. Autorzy zwracają uwagę na to, że potencjał odnosi się do konkretnych obszarów i może być rozpatrywany w kilku wymiarach<sup>38</sup>. Wyznaczenie tych wymiarów pozwala zrozumieć istotę potencjału i daje pogląd na to, w jakich okolicznościach i z jakich perspektyw może być analizowany. Zidentyfikowane w literaturze przedmiotu wymiary potencjału prezentuje tab. 1.3.

---

<sup>36</sup> D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, No. 18 (7), s. 509–533.

<sup>37</sup> R. Parthasarathy, Ch. Huang, S. Ariss, *Impact of dynamic capability on innovation, value creation and industry leadership*, „The IUP Journal of Knowledge Management” 2011, No. 3, s. 59–73.

<sup>38</sup> A. Kozina, *Koncepcje dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3, s. 81.

**Tabela 1.3. Wymiary pojęcia „potencjał”**

<b>Wymiar</b>	<b>Składowe wymiaru potencjału</b>
Podmiot	– przedsiębiorstwo, organizacja, instytucja, region, kraj, zrzeszenie krajów, np. Unia Europejska, Grupa Wyszehradzka – funkcje organizacji (produkcja, marketing, finanse, usługi itp.) – branża (turystyczna, wysokiej technologii itp.)
Przedmiot	– strategia, konkurencyjność, innowacyjność itp. – funkcje podmiotu (dla organizacji: produkcja, marketing, finanse, usługi itp.; dla regionu: rozwój, edukacja itp.) – działalność podmiotu: partnerstwo, współpraca – pracownik, produkt, lokalizacja itp.
Elementy	– zasoby: materialne, niematerialne, rzeczowe, finansowe itp. – umiejętności, postawy, doświadczenie, kompetencja itp.
Zakres	– wewnętrzny, zewnętrzny – w ujęciu wąskim, w ujęciu szerokim
Skala	– rzeczywista, docelowa, konieczna, podstawowa, minimalna itp.
Poziom/Siła	– wysoki, niski

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym wymiarem potencjału jest podmiot. Określa on obiekt, do którego potencjał jest przypisany. Wybór podmiotu jest kluczowym elementem dla wyznaczenia potencjału, ponieważ badacz odnosi go do cech i charakterystyk poprawnie zidentyfikowanego i zdefiniowanego podmiotu.

Kolejnym wymiarem jest przedmiot, czyli dookreślenie obszaru, który jest związany z podmiotem, ale stanowi specyfikę jego aktywności, analizowanej w ramach identyfikacji potencjału, np. potencjał strategiczny, potencjał pracowników czy potencjał do rozwoju.

Inny wymiar stanowią elementy, które najczęściej utożsamiane są z zasobami podmiotu, rzadziej autorzy wskazują na jeszcze inne elementy, takie jak wiedza, zdolności czy umiejętności<sup>39</sup>. Konfiguracja wskazanych wymiarów w rzeczywistości pozwala opisać np. potencjał innowacyjny podmiotów gospodarczych<sup>40</sup>, potencjał kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa<sup>41</sup> czy wewnętrzny potencjał rozwojowy<sup>42</sup>.

<sup>39</sup> R.L. Daft, *Organization Theory and Design*, 7th ed., South-Western College Publishing, USA 2001, s. 140.

<sup>40</sup> N. Stanisławski, *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4 (157), s. 118.

<sup>41</sup> J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.

<sup>42</sup> H. Zdrajkowska, *Sytuacja gospodarczo-społeczna w regionie łódzkim* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003, s. 67.



Kolejnym wymiarem zidentyfikowanym przez autorkę jest zakres, który pozwala prezentować potencjał z perspektywy wewnętrznej czy zewnętrznej oraz w ujęciu wąskim lub szerokim.

Potencjał można oszacować wg różnego rodzaju skal, co pozwala zrozumieć jego kontekst, np. potencjał rzeczywisty pozwala rozumieć go w perspektywie realnej, a potencjał minimalny – jako wymóg, konieczność, stan minimalny jego elementów.

Ostatnim wskazanym wymiarem jest siła lub inaczej poziom potencjału, który można oszacować jako wysoki lub niski. M. Matejun i M. Nowicki wskazują na potencjał jako szczególną cechę związaną ze zdolnością otoczenia do stwarzania organizacji możliwości trwania, regularnego wzrostu lub rozwoju i w tym ujęciu identyfikują otoczenie o małym bądź dużym potencjale<sup>43</sup>.

W publikacjach z obszaru zarządzania autorzy (często nieświadomie) wskazują również na konkretne cechy badanego czy określanego potencjału. Do nich należą:

- zmienność, na którą wskazują badacze potencjału strategicznego polskich przedsiębiorstw<sup>44</sup> przy okazji analizy i oceny stopnia zagrożenia finansowego, kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw<sup>45</sup>; cecha ta jest związana z wymiarem skali i siły wskazanym wcześniej,
- możliwość kształtowania potencjału poprzez działania organizacji ukierunkowane na wzrost wartości, rozwój kompetencji czy pozyskanie doświadczenia,
- struktura określająca składowe potencjału w zależności od podmiotu, w którym ten potencjał jest identyfikowany; dla przedsiębiorstwa identyfikowane są np. zasoby, dla potencjału rozwojowego regionu takie składowe, jak: potencjał ekonomiczny, kulturalny, intelektualny, innowacyjny, instytucjonalny i środowiskowy<sup>46</sup>, dla potencjału ludzkiego organizacji, jak wskazują J. Karpacz i M. Ingram – mogą to być wiedza i umiejętności, mobilność czy struktura zatrudnienia<sup>47</sup>,

---

<sup>43</sup> M. Matejun, M. Nowicki, *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 152–221.

<sup>44</sup> A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2003, s. 5; E. Mączyńska, *Upadłość przedsiębiorstw w kontekście ekonomii kryzysu* [w:] S. Morawska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 14; E. Mączyńska, *Globalizacja ryzyka a systemy wczesnego ostrzegania przed upadłościami* [w:] D. Appenzeller (red.), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990–2003. Teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe, Oficyna Wydawnicza Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, nr 49, Poznań 2004, s. 30–31.

<sup>45</sup> J. Kaczmarek, *Ocena i klasyfikacja przedsiębiorstw w ujęciu statyczno-dynamicznym stopnia zagrożenia finansowego*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3 (163).

<sup>46</sup> H. Zdrajkowska, *op. cit.*, s. 67.

<sup>47</sup> J. Karpacz, M. Ingram, *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 138.

– mierzalność jako możliwość kwantyfikowania elementów składających się na potencjał w celu diagnozy i (lub) oceny.

Potencjał może być rozpatrywany w kontekście statycznym oraz dynamicznym. Na przykład zasoby umożliwiające tworzenie nowych rozwiązań rynkowych składają się na potencjał przedsiębiorstwa w kontekście statycznym. W praktyce jednak zdobycie jakiejś przewagi, np. konkurencyjnej, związane jest z umiejętnością korzystania przez przedsiębiorstwo z istniejących zasobów lub tworzenia nowych, dopasowanych do zmieniających się okazji rynkowych i technologicznych. Stąd też celowe wydaje się postrzeganie potencjału w ujęciu dynamicznym<sup>48</sup>. Ujęcie dynamiczne to nie tylko stan zasobów w określonym czasie, ale umiejętności przedsiębiorstwa i zdolność działania kształtowana pod wpływem otoczenia.

### 1.3. Pomiar potencjału organizacji – przegląd i analiza metod

Aby zidentyfikować metody pomiaru potencjału organizacji w określonym obszarze, konieczne jest precyzyjne zdefiniowanie tego terminu, który w literaturze może występować bezpośrednio lub być ukryty pod innymi pojęciami.

Podsumowując rozważania z podrozdz. 1.1 i 1.2 na temat istoty, wymiarów i cech pojęcia *potencjał* w odniesieniu do organizacji, autorka proponuje definiować je jako konfigurację zasobów, zdolności i postaw oraz doświadczenia organizacji wykorzystywaną (lub która może być wykorzystywana) w konkretnym celu. Wskazane w definicji elementy, takie jak zasoby, zdolności, postawy i doświadczenie, to w praktyce wszystko, czym dysponuje organizacja. Są to elementy statyczne (zasoby i doświadczenia) oraz elementy dynamiczne (zdolności i postawy). Tak określona definicja wskazuje na znaczenie różnorodnych elementów organizacji dla konkretnego zjawiska<sup>49</sup>. Tak jak wykazano wcześniej, potencjał organizacji (jako podmiotu, w którym jest identyfikowany) dotyczy przedmiotu, w który organizacja jest zaangażowana.

Literatura, która porusza problematykę potencjału organizacji, jest różnorodna tematycznie, co jest związane z różnymi obszarami, w których identyfikuje się potencjał organizacji. Pokażną część naukowego piśmiennictwa w obsza-

---

<sup>48</sup> M. Brzeziński, *Innowacyjne dylematy przyszłości* [w:] M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 179.

<sup>49</sup> Przedmiotem rozważań autorki jest zjawisko współpracy zewnętrznej, realizowanej przez organizację, i dla tego zjawiska poszukuje ona mierników. Jednak w tym miejscu rozważań teoretycznych autorka nie ogranicza się tylko do badań potencjału organizacji do współpracy, ale stara się popatrzeć na problem szerzej i przeanalizować kilka różnych sposobów pomiaru potencjału organizacji w różnych obszarach, przeprowadzając dyskusję naukową nad poprawnością metodologiczną i przydatnością wybranych metod w praktyce zarządzania.

rze ekonomii i zarządzania stanowi problematyka innowacji. Zjawisko potencjału innowacyjności organizacji jest badane i traktowane jako wskaźnik (cecha charakterystyczna) lub stanowi cel strategiczny, który przedsiębiorstwo chce osiągnąć. W jednym i drugim przypadku synonimem potencjału innowacyjnego jest innowacyjność przedsiębiorstwa<sup>50</sup>.

W literaturze przedmiotu istnieje kilka opracowań zagadnienia pomiaru innowacyjności. Główny Urząd Statystyczny używa metodologii Oslo Manual<sup>51</sup> stworzonej przez OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*). Podstawowym miernikiem innowacji są nakłady na innowacje, które obejmują wydatki na działalność B+R, prace wdrożeniowe, zakup gotowych technologii, oprogramowania lub środków trwałych niezbędnych do wprowadzenia innowacji. Do wydatków tych zalicza się również koszty poniesione na kształcenie personelu z zakresu innowacji, badania rynkowe i marketing nowych technologii. Drugim, również często stosowanym wskaźnikiem pomiaru innowacyjności jest relacja nakładów na działalność innowacyjną do wielkości przychodów oraz udział sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych, tj. nie starszych niż 3 lata<sup>52</sup>. W 2005 r. opracowano, na bazie istniejących wskaźników EIS (*European Innovation Scoreboard*), nową koncepcję ilościowego pomiaru innowacji opartą na wskaźnikach EXIS (*Exploratory Approach to Innovation Scoreboards*). Większość wskaźników EXIS można wyznaczyć na podstawie danych gromadzonych przez Eurostat. Koncepcja ta porządkuje 28 różnych wskaźników<sup>53</sup> w sześć grup tematycznych: różnorodności innowacji na poziomie firmy (*innovation diversity*), rynku otwartego na innowacje (*innovation friendly market*), przepływu wiedzy (*knowledge flow*), inwestycji w innowacje (*innovation investment*), umiejętności innowacyjnych (*innovation skills*), administracyjnego wsparcia innowacyjności (*innovation governance*).

Ocena potencjału innowacyjności przedsiębiorstwa nie polega tylko na określeniu konstrukcji i porównywaniu wskaźników. Do oceny stosuje się zaawansowany aparat matematyczny. T. Nawrocki zaproponował model oceny potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa z perspektywy interesariuszy zewnętrznych<sup>54</sup>.

---

<sup>50</sup> T. Nawrocki, I. Jonek-Kowalska, *Zbiory rozmyte w ocenie innowacyjności europejskich grup telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5, s. 92; T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton, *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, FT Press, 2012.

<sup>51</sup> Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Warszawa 2008.

<sup>52</sup> T. Parteka, P. Kasprzak, *Innowacje – co to jest?*, Pomorskie Studia Regionalne na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, Gdańsk 2006, s. 9.

<sup>53</sup> P. Zadura-Lichota (red.), Raport z badań „Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata”, na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 38.

<sup>54</sup> T. Nawrocki, *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, CeDeWu, Warszawa 2012.

Model jest oparty na teorii zbiorów rozmytych, będącej jedną z metod wnioskowania przybliżonego, dla której źródłem danych w ocenie potencjału innowacyjnego badanych podmiotów są ogólnodostępne informacje ujawniane w skonsolidowanych raportach rocznych<sup>55</sup>.

Poza wymienionymi miernikami ilościowymi do oceny innowacyjności przedsiębiorstw stosuje się mierniki jakościowe. Najbardziej rozpowszechniony z nich w latach 2007–2013 był audyt technologiczny<sup>56</sup>. Wynikiem przeprowadzonego audytu jest raport, zawierający najważniejsze informacje o źródłach innowacji. W Polsce instytucją dokonującą oceny innowacyjności przedsiębiorstw na podstawie audytu technologicznego jest Krajowa Sieć Innowacji, która powstała w 2011 r.<sup>57</sup> Przytoczone powyżej jakościowe i ilościowe miary innowacji nie wyczerpują tematu, ale dają pogląd na zakres wskaźników czy jakościową możliwość zbierania informacji<sup>58</sup>.

W obszarze metod badania potencjału organizacji można zidentyfikować te, które mierzą potencjał zasobowy w kontekście jego wykorzystania do określonego celu. W tym przypadku identyfikowane (mierzone) są zasoby przedsiębiorstwa.

Teoretyczne podstawy pomiaru i analizy zasobów przedsiębiorstwa opracowano w modelu VRIS (*valuable, rare, inimitable, substitutable*), którego głównymi elementami są: wartość zasobów i umiejętności identyfikowana ich potencjałem do wykorzystywania szans i neutralizowania zagrożeń, dająca konkretne korzyści ekonomiczne, oraz rzadkość i niesubstytucyjność, a także mała możliwość skopiowania<sup>59</sup>. Inną wersją tego modelu jest metoda VRIO (*valuable, rare, inimitable, organizing*), w której wyeksponowano zdolności organizacyjne<sup>60</sup>. Zastosowanie tych metod pomiaru pomogło zidentyfikować m.in. zasoby przedsiębiorstw działających w Polsce pod kątem ich rzadkości i trudności imitowania<sup>61</sup>.

---

<sup>55</sup> T. Nawrocki, I. Jelonek-Kowalska, *op. cit.*, s. 91–108.

<sup>56</sup> A. Pierścieniak, S. Kos, *Audyt technologiczny jako metoda oceny innowacyjności w MSP*, „Przegląd Organizacji” 2014, nr 4, s. 16–21.

<sup>57</sup> Usługi realizowane w ramach projektu systemowego PARP „Doradztwo KSI KSU dla innowacyjnych” dofinansowanego w ramach działania 5.2 „Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących usługi proinnowacyjne oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym” Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego.

<sup>58</sup> Szerzej na ten temat: M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 49.

<sup>59</sup> J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No 1.

<sup>60</sup> J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Menlo Park 1997.

<sup>61</sup> R. Krupski, *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych* [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Prace Naukowe nr 1187, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 13–23.

Metodę tę modyfikowano m.in. do badania dopasowania potencjalnych partnerów przystępujących do aliansu strategicznego, w celu identyfikacji ich potencjału przed aliansem<sup>62</sup>. Próbę modyfikacji tej metody w tym kierunku podjęła m.in. A. Pietruszka-Ortyl, akcentując w diagnozie rolę zasobów niematerialnych<sup>63</sup>. Metodologia identyfikacji zasobów dotyczy określenia płaszczyzn dopasowania oraz doboru mierzalnych kryteriów. Zbieranie danych odbywało się za pomocą kwestionariusza, którego forma zawierała elementy opisowe oraz elementy oceny (przypisanie ważności oraz roli zasobów). Respondentami byli menadżerowie lub właściciele firm, których wiedza była niezbędna do identyfikacji (oceny) zmiennych. Autorzy korzystający z tej metody wskazują na problem doboru listy zasobów, które powinny być przedmiotem badań, ponieważ w literaturze przedmiotu jest wiele propozycji klasyfikacji<sup>64</sup>.

Obok różnorodnych metod pomiaru potencjału organizacji w ujęciu zasobowym, odniesionym do innowacyjności czy konkurencyjności przedsiębiorstw, w literaturze przedmiotu można znaleźć bardziej złożone i nowatorskie koncepcje wartościujące jakościowo i ilościowo czynniki zidentyfikowane jako elementy, możliwości organizacji w określonym przedmiocie lub modelujące te zależności dla dokonania pomiaru ich znaczenia z perspektywy szeroko rozumianego rozwoju organizacji.

Metodyka pomiaru Pozytywnego Potencjału Organizacji oparta jest na modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań zbudowanym z sześciu zmiennych<sup>65</sup>. Wśród nich znalazły się: zmienna zasobowa – pozytywny potencjał organizacji, zmienne kulturowe – pozytywna kultura organizacyjna i pozytywny klimat organizacyjny, następnie zmienna behawioralna – prorozwojowe zachowania pracownicze oraz zmienne wynikowe – rozwój przedsiębiorstwa i wyniki działalności przedsiębiorstwa. Zrozumienie powiązań między elementami modelu pozwala na wyeksponowanie głównej roli, jaką Pozytywny Potencjał Organizacji odgrywa w stymulowaniu sukcesu przejawiającego się w rozwoju i poprawie wyników działalności przedsiębiorstwa. Siłę powiązań między zmiennymi zmierzono, posługując się standaryzowanymi współczynnikami regresji. Większość szacunków przeprowadzono na podstawie uogólnienia subiektywnych ocen przedstawicieli kadr kierowniczych przedsiębiorstw, którzy brali udział w badaniu.

---

<sup>62</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

<sup>63</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *Model doboru kooperanta ze względu na jego zasoby niematerialne*, Zeszyty Naukowe nr 820, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 47–62.

<sup>64</sup> R. Krupski, *op.cit.*

<sup>64</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *op. cit.*

<sup>65</sup> A. Glińska-Neweś, *op. cit.*

Badanie potencjału organizacji nie dotyczy tylko organizacji gospodarczych. Na przełomie lat 2009 i 2010 firma badawcza PBS DGA Spółka z o.o. na zlecenie Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Krakowie – zrealizowała projekt „Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej” współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Powstał raport pt. *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych*, którego celem była diagnoza potencjału organizacji pozarządowych województwa małopolskiego w kluczowych wymiarach: kapitału ludzkiego, ekonomicznego (finansowego), intelektualnego, ukształtowanych celów organizacyjnych i umiejętności zarządzania, zdolności do kooperacji, umiejętności budowania wizerunku, zakorzenienia w społeczności lokalnej, profesjonalizacji oraz lokalnego kontekstu funkcjonowania organizacji pozarządowych. Jak twierdzą autorzy raportu, otrzymane wyniki były dobrą diagnozą badanego zjawiska i dostarczyły wiedzy do rozwiązywania problemów rozwoju czy poprawy usług tych organizacji<sup>66</sup>.

Ciekawym metodologicznie narzędziem pozwalającym określić potencjał organizacji do wykonania zadań, zdefiniowany jako poziom rozwoju instytucjonalnego organizacji publicznych, jest metodyka analizy instytucjonalnej, opracowana w związku z Programem Rozwoju Instytucjonalnego – projektu realizowanego w ramach rządowego Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich w latach 2001–2004 przez Konsorcjum Canadian Urban Institute oraz Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie na zlecenie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji<sup>67</sup>. Celem opracowanego narzędzia było zdiagnozowanie potencjału instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego, który pozwala świadczyć usługi publiczne wysokiej jakości oraz efektywnie wspierać rozwój społeczno-gospodarczy. Elementem metody rozwoju instytucjonalnego była analiza poziomu instytucjonalnego – traktowana jako diagnoza potencjału, oraz projektowanie i wdrażanie uprawnień – rozumiane jako projektowanie i wdrażanie narzędzi wspierające rozwój instytucjonalny. Zbieranie danych przeprowadzone w formie audytu zewnętrznego lub wewnętrznego pozwala na diagnozę poziomu rozwoju organizacji w pięciostopniowej skali, z perspektywy 20 zdefiniowanych kryteriów, przypisanych do 9 kluczowych obszarów zarządzania. Z doświadczeń badaczy<sup>68</sup> wynika, że ten

---

<sup>66</sup> Raport *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych*, Wyd. Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, Kraków 2010, [http://www.politykaspoleczna.obserwatorium.malopolska.pl/files/common/wyniki-badan-raporty/Potencjal\\_NGO\\_Skrot.pdf](http://www.politykaspoleczna.obserwatorium.malopolska.pl/files/common/wyniki-badan-raporty/Potencjal_NGO_Skrot.pdf)

<sup>67</sup> [http://pri.msap.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=53](http://pri.msap.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=53)

<sup>68</sup> Autorka używała kwestionariusza Analizy instytucjonalnej dla urzędu gminy w działalności badawczej prowadzonej w zespole z dr M. Grzebyk w ramach badań statutowych Katedry Ekonomiki i Zarządzania Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego w latach 2012–2013,

pozornie skomplikowany kwestionariusz był łatwy do uzupełnienia przez osoby posiadające wiedzę o urzędzie, ale ze względu na obszerność analizowanej tematyki był czasochłonny. Często dzielono go na części, które wypełniały kompetentne osoby<sup>69</sup>.

Zaprezentowane przykłady pomiaru potencjału organizacji w różnych obszarach dają pogląd na różnorodność metod możliwych do użycia w badaniu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej. Z perspektywy poznawczej warto ocenić te metody pod kątem poprawności metodologicznej i wyznaczyć główny nurt metodologiczny dla prowadzonych badań.

#### **1.4. Ramy metodologiczne pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej**

Charakterystyki opisowe przedstawionych metod pomiaru potencjału organizacji dla różnych przedmiotów różnią się od siebie znacząco. Pojawia się zatem pytanie, czy wszystkie metody mieszczą się w metodologii nauk o zarządzaniu? Jak je ocenić z perspektywy ich przydatności – wzorca do konstrukcji narzędzia pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej? Aby odpowiedzieć na te pytania, warto przytoczyć rozważania na temat metodologii badań prowadzone w naukach o zarządzaniu<sup>70</sup>, scharakteryzować przykładowe metody badania potencjału wg typów metod stosowanych w zarządzaniu i przeprowadzić dyskusję nad ramami metodologicznymi pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej.

Metodologia zarządzania ciągle poszukuje reguł prowadzących do uzyskania wiarygodnej wiedzy i wdrażania zmian służących wzrostowi efektywności działań organizacyjnych. Te poszukiwania świadczą o aktywności badaczy, która skłania ich do wzbogacania i zmian tzw. narzędzi intelektualnych. Ponieważ nie powiodły się próby tworzenia ogólnej metodologii nauki, dyscypliny naukowej, w tym zarządzania, posługują się zróżnicowanymi metodami

---

korzystając ze wspomnianej metodyki (wersja 2001–2004) do diagnozy rozwoju instytucjonalnego w 36 losowo wybranych gminach na Podkarpaciu. Efektem tej działalności badawczej jest 6 artykułów naukowych opublikowanych w czasopiśmie „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”.

<sup>69</sup> M. Zawicki, S. Mazur (red.), *Analiza instytucjonalna urzędu gminy – poradnik dla samorządowców*, wyd. II, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków 2004, s. 32, [http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri\\_aiug.pdf](http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_aiug.pdf) (stan na 7.08.2014).

<sup>70</sup> Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii...*, s. 27–28.

poznawczymi<sup>71</sup>. Warto zatem ocenić wszystkie wybrane metody, bo każda z nich może wnieść walory istotne dla właściwego rozpoznania potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej.

W metodologii zarządzania L. Ostasz i Ł. Sułkowski wskazują na cztery typy metod, które powinny być przedmiotem refleksji metodologicznej<sup>72</sup>: (1) metody pragmatyczne, których celem jest wzrost efektywności zarządzania organizacją przez odniesienia do rzeczywistości i skuteczność w dokonywaniu zmian; do badań stosowane są techniki inżynierskie, prawnicza kazuistyka czy rozwiązania zdroworozsądkowe; (2) metody empiryczne, których celem jest poznanie organizacji i systemu zarządzania rozumianych jako poznawalne byty rzeczywiste, przez poszukiwanie prawdy na podstawie doświadczenia; do badań stosuje się obserwację, eksperyment, ilościowe metody nauk społecznych (ankieta); (3) metody formalne, których celem jest stworzenie logicznej lub matematycznej struktury metod (podejście wiąże się z rozwojem zdolności do myślenia hipotetycznego, co oznacza, że rezultaty mogą mieć skutki praktyczne i poznawcze); do badań stosuje się dedukcję, matematykę, metody logiczne i statystyczne; (4) metody rozumiejące, których celem jest poznanie organizacji i systemu zarządzania jako bytu konstruktywistycznego (podejście interpretatywne, odwołuje się do filozofii i nauk humanistycznych, obejmuje analizę pojęć, w naukach empirycznych znajduje się w jakościowej metodologii nauk, do której należy nurt interpretacyjny zarządzania); do badań wykorzystywana jest obserwacja terenowa, analiza tekstu, wywiad itp.

Przy okazji tych rozważań warto ocenić typ metody i przytoczonych wcześniej przykładów pomiaru potencjału, aby lepiej scharakteryzować ich wartość poznawczą (tab. 1.4).

Ocena typu metody w kontekście refleksyjno-poznawczym przytoczonych w tym rozdziale metod pomiaru potencjału organizacji w różnych obszarach pozwala przypisać im określone nurty.

Warto zauważyć, że ocena, którą przeprowadziła autorka, nie jest jednoznaczna i przypisuje jednej metodzie dwa typy metod lub więcej. Jest to możliwe, ponieważ metodologia zarządzania łączy cele poznawcze i praktyczne<sup>73</sup>, a rozwój zróżnicowanych metod poznania i kształtowania organizacji oraz zarządzania wiąże się z przyjęciem otwartego stanowiska epistemologicznego i metodologicznego, dopuszczającego łączenie wielu podejść oraz metod poznawczych i pragmatycznych<sup>74</sup>.

---

<sup>71</sup> *Ibidem*, s. 29.

<sup>72</sup> L. Ostasz, *Homo methodicus. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 1999; Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania...*, s. 34.

<sup>73</sup> J. Gill, P.D. Johnson, *Research methods for managers*, Sage, London 1997.

<sup>74</sup> Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania...*, s. 29.



**Tabela 1.4. Ocena typu wybranych metod pomiaru potencjału organizacji  
– refleksja metodologiczno-poznawcza**

Nazwa i źródło	Przedmiot analizy	Metody analizy	Typ metody			
			pragmatyczna	empiryczna	formalna	rozumiejąca
1	2	3	4	5	6	7
Oslo Manual <sup>75</sup>	Wskaźniki/mierniki charakteryzujące działalność innowacyjną, np. nakłady na innowacje, wydatki na B+R itp.	Analiza statystyczna.			+	
Wskaźniki EXIS (Exploratory Approach to Innovation Scoreboards) <sup>76</sup>	28 wskaźników gromadzonych przez Eurostat.	Analiza statystyczna.			+	
Audyt technologiczny <sup>77</sup>	Obszary przedsiębiorstwa w kontekście potencjału innowacyjnego.	Audyt przeprowadzany wg ustalonego wzorca, analiza jakościowa		+		+
Ocena potencjału innowacyjności przedsiębiorstwa przez interesariuszy <sup>78</sup>	Sprawozdania finansowe publikowane przez spółki giełdowe.	Zaawansowana matematyka, metody wnioskowania przybliżonego, zbiory rozmyte.		+	+	
Badanie dopasowania potencjalnych partnerów przystępujących do aliansu strategicznego <sup>79</sup>	Lista zasobów dobrana wg preferencji badacza.	Kwestionariusz opisowy, oceny dokonywane przez respondentów.	+	+		
Pozytywny Potencjał Organizacji <sup>80</sup>	Analiza ustalonych zmiennych zasobowych, kulturowych, behawioralnych i wynikowych.	Subiektywne oceny kadry kierowniczej, analiza statystyczna wyników.	+	+	+	

<sup>75</sup> Podręcznik Oslo, *op. cit.*

<sup>76</sup> P. Zadura-Lichota (red.), *op. cit.*

<sup>77</sup> K. Górac, *Audyt technologiczny i jego rola w firmie*, Warszawa, [http://ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety\\_informacyjne/01/01\\_02.doc](http://ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety_informacyjne/01/01_02.doc) (data dostępu: 12.12.2013).

<sup>78</sup> T. Nawrocki, *op. cit.*

<sup>79</sup> A. Pietruszka-Ortyl, *op. cit.*

<sup>80</sup> A. Glińska-Neweś, *op. cit.*

1	2	3	4	5	6	7
Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych <sup>81</sup>	Zidentyfikowane kluczowe wymiary analizy, m.in. kapitał ludzki, ekonomiczny i intelektualny.	Wywiady, subiektywne oceny respondentów.	+	+		+
Analiza instytucjonalna <sup>82</sup>	Ocena funkcjonowania organizacji z perspektywy 20 zdefiniowanych kryteriów przypisanych do 9 kluczowych obszarów zarządzania.	Kwestionariusz zbierania danych, audyt wewnętrzny lub zewnętrzny.	+	+	+	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanych materiałów źródłowych.

Metodą, której przypisano wszystkie typy metod (w perspektywie metodologicznej), jest analiza instytucjonalna. Fenomen tej koncepcji polega na tym, że realizuje ona wszystkie podstawowe cele zidentyfikowane dla analizowanych w tab. 1.4 typów metod. Jest pragmatyczna, stosuje się ją w celu diagnozy niedostatków organizacyjnych. Wyniki, w formie diagnozy, dostarczają wiedzy, co i jak usprawniać. Jest metodą empiryczną. Umożliwia poznanie organizacji w szerokim spektrum działania (20 obszarów) z perspektywy opartej w większości na faktach zidentyfikowanych w organizacji (podejście realistyczne). Można ją zaliczyć do metod formalnych. Jest logicznie skonstruowaną strukturą, pozwalającą kwantyfikować otrzymane wyniki badań (określać poziomy rozwoju organizacji w wyznaczonych obszarach). Należy do metod rozumiejących. Jej celem jest poznanie organizacji jako bytu konstruktywistycznego i wgląd w istotę rzeczy. Ten ostatni element, obok metody pragmatycznej, ze względu na przyjęty w metodologii tej rozprawy kierunek rozważań teoretycznych (ukierunkowanie na istotę rzeczy), jest dla badania potencjału organizacji do współpracy najważniejszy.

Dobór metody, która wpisująłaby się w sferę poznawczą (istotę) oraz sferę praktyczną (realia), nie jest prosty i komplikuje wyznaczenie metodologii zarządzania, ale dzięki zastosowaniu eklektyzmu metodologicznego<sup>83</sup> nie jest niemoż-

<sup>81</sup> *Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych...*

<sup>82</sup> M. Zawicki, S. Mazur (red.), *op. cit.*

<sup>83</sup> Eklektyzm metodologiczny – metodologia zarządzania, która wskazuje na reguły prowadzące do uzyskiwania wiarygodnej wiedzy i wdrażania zmian prowadzących do wzrostu efektywności działań organizacyjnych. Niestety, jak dotąd nie ma skutecznej możliwości weryfikacji efektywności poznawczej i pragmatycznej różnych metod zarządzania, dlatego dopuszczone jest stosowanie bardzo różnych, nawet sprzecznych podejść nazwanych właśnie eklektyzmem metodologicznym: Ł. Sułkowski, *Między poznaniem a działaniem – eklektyzm metodologiczny w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 3, s. 33–42.

liwy, a nawet, jak twierdzą J.E.M Sale, L.H Lohfeld, K. Brazil, może prowadzić do ciekawych wyników rozwijających naukę<sup>84</sup>.

## Podsumowanie

Potencjał jako pojęcie występujące w literaturze z obszaru zarządzania nie jest pojęciem jednorodnym. Często rozumiany jest przez autorów jako możliwości (*capability*) czy zdolności (*capacity*). W przeprowadzonej analizie wykorzystania tego pojęcia do opisu zjawisk gospodarczych zauważono, że potencjał jest zawsze powiązany z podmiotem i analizowany w odniesieniu do konkretnego przedmiotu. Formułę pojęcia potencjał prezentuje rys. 1.2.

np. potencjał	<i>organizacji regionu</i> (podmiot)	do	<i>współpracy rozwoju</i> (w przedmiocie)
np. potencjał	<i>konkurencyjny innowacyjny</i> (w przedmiocie)		<i>regionu przedsiębiorstwa</i> (podmiot)
podmiot	= kogo? czego? dotyczy potencjał		
przedmiot	= jakiego obszaru? dotyczy, = jaka jest specyfika odniesienia?		

Rys. 1.2. Formuła pojęcia „potencjał” używanego w literaturze z obszaru zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Formuła pojęcia potencjał wiąże się z identyfikacją podmiotu oraz dookreśleniem przedmiotu, kierunku, w obszarze którego opisywany jest potencjał. Jednak jego istota wiąże się z określeniem zasobów, doświadczenia, wartości, które posiada podmiot, oraz identyfikacją jego zdolności czy postaw w kontekście wyznaczonego przedmiotu.

W przeanalizowanej literaturze dla podmiotu, jakim jest organizacja, badacze najczęściej wskazują zasoby jako element jej potencjału, rozumiejąc je sze-

<sup>84</sup> J.E.M. Sale, L.H. Lohfeld, K. Brazil, *Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implication for Mixed – methods Research*, „Quality and Quantity” 2002, Vol. 36, No. 1, s. 143–156.

roko, nie tylko jako zasoby materialne, ale również uwzględniając jako zasób zdolności, umiejętności, możliwości działania oraz doświadczenie.

W świetle przytoczonych rozważań na potrzeby tej pracy, której tematyką jest potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej, autorka, uwzględniając wieloelementowość pojęcia *potencjał*, przyjęła następującą definicję: **potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej to konfiguracja zasobów, zdolności i postaw oraz doświadczenia organizacji wykorzystana (lub która może być wykorzystywana) w nawiązywaniu i realizowaniu współpracy tej organizacji z jednostkami zewnętrznymi.**

Podmiotem, dla którego analizowana jest współpraca, jest organizacja, którą trzeba zdefiniować i dla której trzeba określić zakres zasobów, zdolności, postaw i doświadczenia. Przedmiotem jest obszar współpracy zewnętrznej, w który angażuje się organizacja.

Potencjał można rozpatrywać w różnych wymiarach. Jest to zjawisko, które ma określone cechy, takie jak strukturę, zmienność, i które może być kształtowane oraz jest mierzalne. W literaturze można znaleźć różne metodyki pomiaru potencjału organizacji do współpracy, których koncepcje (lub niektóre metody) można zaadoptować do pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej. Przy uwzględnieniu tzw. eklektyzmu metodologicznego możliwe jest opracowanie takiego narzędzia, które z jednej strony będzie spełniało warunki poznania organizacji w sferze teorii, a z drugiej warunki działania praktycznego – zapewniałoby diagnozy, określenie konfiguracji elementów potencjału dla konkretnej organizacji.

## 2. Organizacja jako podmiot realizujący współpracę zewnętrzną

### Wprowadzenie

Organizacja jest tworem wieloznacznym i interdyscyplinarnym. W polskiej specyfice podmiot ten jest często łączony z tematem zarządzania i jest analizowany w kontekście nauk o zarządzaniu. Wyodrębnienie samej nauki o organizacji jest trudne, chociaż istnieje dorobek naukowy w tym obszarze.

Próbie definiowania tego pojęcia podejmuje wielu badaczy. Postrzegają oni organizację m.in. jako zespół ludzi zaangażowanych w systematyczne wytwarzanie określonych dóbr lub realizację wspólnych działań<sup>85</sup>, formalną, planowo koordynowaną strukturę, obejmującą dwie osoby (lub więcej) zmierzające do osiągnięcia wspólnego celu<sup>86</sup>, grupy ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów<sup>87</sup>.

Przytoczone definicje dają pogląd na fakt, że organizacja to pojęcie powszechne, ale bardzo złożone. Badacze organizacji, dysponując swoją wiedzą, perspektywą badań i doświadczeniem, postrzegają organizację przez pryzmat ogólnych sformułowań, elementów, konstrukcji tych elementów bądź cech umiejscowionych w konkretnych koncepcjach teoretycznych.

Syntezyując wiedzę z obszaru organizacji z perspektywy poznawczej i identyfikując ją jako część nauki, można podejść do problemu w znaczeniu rzeczowym (treściowym, wynikowym) lub czynnościowym, inaczej procesualnym lub funkcjonalnym<sup>88</sup>. W ostatnich latach wielu badaczy w Polsce, m.in. B. Kozuch, S. Marek, M. Białasiewicz, S. Cyfert i K. Krzakiewicz czy A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak, zajmowało się tą problematyką<sup>89</sup>.

---

<sup>85</sup> R.J. Aldag, T.M. Stearns, *Management*, South-Western Publishing, Cincinnati 1987, s. 9.

<sup>86</sup> S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 12.

<sup>87</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 2, PWN, Warszawa 2004, s. 5.

<sup>88</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1981; B. Kozuch, *Nauka o organizacji*, wyd. II zmienione i uzupełnione, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 11.

<sup>89</sup> B. Kozuch, *Ibidem*, s. 7; S. Marek, M. Białasiewicz, *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008; S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań 2009; A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji, Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 21–22.

W pracy autorka swoje rozważania teoretyczne odnosi do organizacji w ujęciu rzeczowym, traktując ją jako podmiot, który realizuje swoje cele (m.in. także współpracę zewnętrzną w otoczeniu). W tym ujęciu warto się zastanowić nie tyle nad tym, co to jest organizacja, bo samo zestawienie definicji ze względu na ich mnogość niewiele dziś mówi, ale nad istotniejszymi pytaniami: jak należy rozumieć pojęcie *organizacja*? jak jest ona rozumiana w kontekście współczesnych teorii i paradygmatów zarządzania? co ją tworzy? z jakich elementów się składa?

Tak postawione pytania dla naukowców są trywialne i z perspektywy czasu dopracowane, i z takim stwierdzeniem nie można polemizować. Warto jednak zwrócić uwagę na poruszone w nich dwie zasadnicze kwestie. Zasadnicze z punktu widzenia przyszłych rozważań naukowych. Pierwsza to perspektywa teorii, która wyznacza kierunek rozumienia organizacji i przyjęcie odpowiedniej jej definicji do badań nad współpracą. Związane jest to z użyciem odpowiedniego języka, paradygmatów i koncepcji charakterystycznych dla określonego kierunku (nurtu, szkoły). Druga perspektywa, ściśle wiążąca się z pierwszą kwestią, dotyczy określenia elementów, prawidłowości i charakterystyk organizacji istotnych dla wybranego kierunku (szkoły, nurtu teoretycznego).

Istotą tych rozważań jest przegląd dorobku naukowego z zakresu organizacji i zarządzania pod kątem wyboru dopasowanego modelu organizacji, który można zastosować w przedmiotowej pracy. Pojęcie *dopasowany* związane jest ze zbiorem cech, takich jak uniwersalność, kompleksowość, prostota, które autorka wybrała jako kryteria doboru modelowego ujęcia organizacji. Wybrany model zostanie przyjęty do badań nad potencjałem organizacji do współpracy, przy czym uniwersalność określono jako możliwość dopasowania do największej populacji lub dopasowania częściowego z pominięciem jak najmniejszej liczby istotnych cech. Kompleksowość dotyczy w miarę możliwości wszystkich elementów, które występują w organizacji lub są analizowane w literaturze. Prostota to nieskomplikowanie – istotne elementy nazwane w sposób zrozumiały, bez konieczności szczególnego ich definiowania (zwłaszcza w kontekście realizacji badań w rzeczywistych organizacjach czy prezentacji wyników dla praktyków na co dzień zarządzających organizacjami).

Do wsparcia rozważań teoretycznych w tym obszarze wybrano metodykę badań morfologicznych. Wybór metodyki związany był z jej różnorodnymi funkcjami. Są nimi: funkcja metodyczna – polegająca na uporządkowaniu procesów myślowych; heurystyczna – polegająca na tworzeniu pełnego obrazu potencjalnych rozwiązań; kreatywna – polegająca na tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, krytyczna – polegająca na wszechstronnej – zewnętrznej i wewnętrznej – ocenie rozwiązań problemów. Nie bez znaczenia było też to, że główne narzędzie tej metodyki, jakim jest analiza morfologiczna, przeznaczo-

ne jest do syntezy rozwiązań, systematyzacji i modelowania złożonych zjawisk oraz dokonywania wielokryterialnych ocen<sup>90</sup>.

Analizę modeli organizacji przeprowadzono w dwóch etapach. Pierwszy to analiza ogólna zaprezentowanych modeli pod kątem wyznaczonych kryteriów i odpowiedzi na pytanie: czy istota modelu organizacji, a w szczególności jego struktura spełnia wskazane wcześniej kryteria doboru (uniwersalność, kompleksowość i prostotę). W drugim etapie oceniono modele, które spełniają te kryteria – przyjmując do ich opisu 5-stopniową skalę R. Likerta<sup>91</sup>, odnoszącą się do oceny spełnienia ich stopnia (zbyt mała, mała, średnia, duża, bardzo duża), przy czym przy każdej ocenie zastosowano krótkie uzasadnienie, dookreślając znaczenie wybranego poziomu skali. Procedura ta pozwoli wskazać model organizacji, który z perspektywy założeń metodologii badań przyjętych w tej pracy będzie dalej stosowany.

## 2.1. Rozumienie organizacji – nurty, teorie, metafory

Przedstawienie typologii i chronologii rozwoju teorii organizacji w sposób obiektywny, pełny i wyczerpujący z jednej strony jest konieczne i niezbędne z punktu widzenia metodologicznego (identyfikacja nurtu, szkoły, teorii w obszarach, w których się poruszamy), z drugiej strony jest niezmiernie trudne. Problematykę tę opisują A.K. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak<sup>92</sup>, wskazując na subiektywność badacza w doborze kryterium typologicznego, utrudnioną strukturalizację wątków teorio-organizacyjnych związaną z trudnościami wypreparowania wątków opisowych, wyjaśniających i uogólniających spośród rozważań o charakterze utylitarnym i narzędziowym, gruntujących teorie organizacji oraz zróżnicowany poziom teoretycznej dojrzałości sformułowanych czy stosowanych koncepcji. Jak zauważa M. Bielski, uporządkowanie utrudnia także równoległość występowania teoretycznych koncepcji oraz problem z określeniem ich końca<sup>93</sup>. Do tych przesłanek należy

---

<sup>90</sup> M. Trocki, P. Wyrzębowski, *Zastosowanie analizy morfologicznej w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 2, s. 30.

<sup>91</sup> Skala Likerta – skala, którą stosuje się w kwestionariuszach ankiet i wywiadach kwestionariuszowych, dzięki której można uzyskać odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji zjawiska, poglądu itp. Nazwa skali pochodzi od nazwiska Rensisa Likerta, który wynalazł ją w 1932 r. Składa się z kafeterii liczącej 5 (lub 7) odpowiedzi ułożonych w porządku od stopnia całkowitej akceptacji, do całkowitego odrzucenia źródła, patrz: R. Likert, *A Technique for the Measurement of Attitudes*, „Archives of Psychology” 1932, No. 140, s. 1–55.

<sup>92</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *op. cit.*

<sup>93</sup> M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, wyd. II, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

dodać fakt powiązania wiedzy o organizacji, która ma charakter pomocniczy i pozwala na opis podmiotu, jakim jest organizacja, z teoriami z obszaru zarządzania, identyfikowanego jako działanie w organizacji i na jej rzecz. Na określenie takiego stanu wiedzy w literaturze anglojęzycznej powszechnie funkcjonuje zwrot „dżungla teorii organizacji”<sup>94</sup>.

Wielu autorów, m.in. J. Lichtarski, A. Węgrzyn, M. Bielski, K. Zimniewicz, uważa, że zidentyfikowane powyżej trudności są istotne w procesie poszukiwania korzeni wiedzy dla prowadzonych badań<sup>95</sup>.

Ich uświadomienie może być pomocne w lepszej ocenie materiału naukowego i traktowane jako element sprawdzający kompletność i rzetelność poznawczą.

W tym względzie istotnym elementem jest przypisywanie pojęciu organizacji cech różnorodności z powodu wielodyscyplinowych badań, z których czerpie się inspirację, a także z powodów niemożności wyjaśnienia problemów organizacji w ramach jednej teorii<sup>96</sup>. Współczesną wiedzę o organizacji kształtuje wiele wpływów – od dyscyplin naukowych po wkład wielkich myślicieli, i jest to dorobek różnych dziedzin poznania (rys. 2.1).

W uporządkowanej przez M.J. Hatch teorii, w której różnorodność sprowadziła do czterech podstawowych nurtów, zgłębiając je, można zauważyć nowe elementy w każdym z nich. Teoria klasyczna powstała w poszukiwaniu działań pozwalających na wzrost wydajności pracy<sup>97</sup>. Zasady podziału pracy, powiązane z harmonią i przyjęciem systematycznego i metodycznego podejścia do jej organizowania, połączone zasadami H. Fayola, pozwoliły na budowanie podstaw, które w dzisiejszym świecie uważane są za ważne, ale nieco przestarzałe<sup>98</sup>. W dużym uproszczeniu, odnosząc się do rys. 2.1, można zaprezentować teorię modernistyczną jako nowe elementy w stosunku do podejścia klasycznego, co pozwala spojrzeć na organizację w sposób kompleksowy i uzupełniać rozważania neoklasyków nad usprawnieniem pracy menadżera oraz dążyć do systematyzacji dorobku naukowego<sup>99</sup>.

---

<sup>94</sup> H. Koontz, *The management Theory jungle*, „Journal of the Academy of Management” 1961, Vol. 4, No. 3.

<sup>95</sup> J. Lichtarski, A. Węgrzyn, *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 12, s. 11–14; M. Bielski, *op. cit.*, s. 31–34; K. Zimniewicz, *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza praktyczna*, PWE, Warszawa 2014, s. 23–34.

<sup>96</sup> M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 22.

<sup>97</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 426.

<sup>98</sup> Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, wyd. II rozszerzone i poprawione, Antykwa, Kraków–Kluczbork 2002, s. 71.

<sup>99</sup> A. Stabryła, *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 19.



<p style="text-align: right;">Badania kultury Teoria literatury Poststrukturalizm Architektura postmodernistyczna Lingwistyka Semiotyka Folklor Antropologia kultury Antropologia społeczna Socjologia przemysłowa Biologia, ekologia Nauki polityczne Socjologia Inżynieria Ekonomia</p>			
1900–	1950–	1980–	1990–
<b>KLASYCZNA</b>	<b>NOWOCZESNA</b>	<b>SYMBOLICZNO- -INTERPRETUJĄCA</b>	<b>POSTMODERNI- STYCZNA</b>
Adam Smith (1776) Karol Marks (1867) Emile Durkheim (1893) Frederick W. Taylor (1911) Henri Fayol (1919) Max Weber (1924) Chester Barnard (1938)	Herbert Simon (1945, 1958) Talcott Parsons (1951) Alfred Gouldner (1954) James March (1958) Melville Dalton (1959) Ludwig von Bertalanffy (1968)	Alfred Schutz (1932) Phillip Selznick (1948) Peter Berger (1966) Thomas Luckmann (1966) Clifford Geertz (1973) Erving Goffman (1971) William Whyte (1943) Paul Ricoeur (1981) Vladimir Propp (1928) Roland Barthes (1972) Ferdinand de Saussure (1959) Kenneth Burke (1954)	Michel Foucault (1972) Charles Jencks (1977) Jacques Derrida (1978) Michail Bachin (1981) Jean F. Lyotard (1984) Richard Rorty (1989) Jean Baudrillard (1988)

**Rys. 2.1. Źródła inspiracji w teorii organizacji**

Źródło: M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 22.

Jedną z istotniejszych koncepcji nurtu neoklasycznego jest teoria systemów Ludwiga von Bertalanffy'ego, która miała duży wpływ na rozwój teorii organizacji. Wielu autorów przyjęło ją do modelowego opisu organizacji (H.J. Leavitt, T.J. Peters, R.H. Waterman i in.). Koncepcja nurtu symboliczno-interpretującego składa się z dwóch zasadniczych elementów: teorii ustanowienia (rok 1969, autor K. Weick)<sup>100</sup> oraz teorii społecznej konstrukcji rzeczywistości (rok 1966, autorzy P. Berger i T. Luckmann)<sup>101</sup>. Opisują np. otoczenie organizacji, które powstaje w efekcie zbierania i analizowania danych i informacji o nim oraz jako skutek decyzji podejmowanych na podstawie tej analizy (teoria ustanowienia), co prowadzi do dalszego jego konstruowania (teoria społecznej konstrukcji rzeczywistości)<sup>102</sup>. Nurt postmodernistyczny, będący swego rodzaju rewolucją w postrzeganiu rzeczywistości, w tym również tej organizacyjnej, zapoczątkowany w 1986 r. publikacją *Obrazy organizacji* G. Morgana uważany jest (zgodnie z rozumieniem pojęcia postmodernizm) za „specyficzne podejście (konsekwencję), wg którego wszelkie prawdy i wartości stały się względne, wszelkie tradycyjne bariery między gatunkami nieistotne, a pojęcia stałego postępu, czy opozycje typu awangarda–tradycja lub realność–wyobrażenie utraciły swój pierwotny sens”<sup>103</sup>. Przedstawiciele tego nurtu, posługując się metodami dekonstrukcji (np. motyw fragmentacji) i krytyką praktyk prowadzenia badań teoretycznych, w rezultacie prowadzą dyskusję naukową opartą nie na faktach, lecz na swego rodzaju ujęciu refleksyjnym.

---

<sup>100</sup> Amerykański psycholog K. Weick, twórca teorii ustanowienia, uważał, że „używając pojęć, takich jak pojęcie organizacji, stwarzamy [...] zjawisko, które zamierzamy badać”. Teoria ustanowienia skupia się, wg tego autora, na subiektywnym pochodzeniu bytów, takich jak organizacja. Celowo dobrane słowo ustanowienie ma podkreślić działania polegające na budowaniu, przekształcaniu, wyróżnianiu i burzeniu przez kadrę zarządzającą wielu obiektywnych cech swego otoczenia. Interesując się organizacją i ustanawiając język do jej definiowania, sprawiamy, w myśl tej teorii, że staje się ona rzeczywista, namacalna. Ustanawiając bowiem „możemy spowodować powstanie otoczenia, kultury, strategii lub organizacji, lecz z chwilą uczynienia tego różnica między naszym dziełem a rzeczywistością jest minimalna. Tak więc ustanawianie pokrywa się częściowo z teorią społecznej konstrukcji rzeczywistości” (za M. Hatch, *op. cit.*, s. 22–56).

<sup>101</sup> W 1966 r. dwaj niemieccy socjologowie P. Berger i T. Luckmann zaproponowali koncepcję związaną z postrzeganiem obiektu i środowiska badań, nazwaną dziś teorią społecznej konstrukcji rzeczywistości. Uważają oni, że negocjacje interpersonalne i niepisane porozumienia przyjmowane w trakcie wspólnych doświadczeń wytwarzają ludzki porządek społeczny. Porządek społeczny jest więc wynikiem porozumienia dotyczącego sposobu postrzegania rzeczy i odpowiadających im znaczeń. Według autorów teorii „interpretując je, członkowie społeczeństwa tworzą ze swych zachowań w świecie schematy znaczeniowe, a następnie przyjmują, że stworzone przez nich schematy istnieją poza interpretacjami, które je zrodziły” (za: M. Hatch, *op. cit.*, s. 56).

<sup>102</sup> J. Puchalski, *Podstawy nauki o organizacji*, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. T. Kościuszki, Wrocław 2008, s. 29.

<sup>103</sup> M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 1996, s. 9; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2000, s. 754.

**Tabela 2.1. Główne kierunki i nurty w teorii organizacji**

<b>Kierunek</b>	<b>Wyzwania i praktyki</b>	<b>Wizja organizacji</b>
Naukowe zarządzanie (przełom XIX i XX w.)	mała wydajność pracy robotników, niskie płace (popyt), opanowanie technologii i wielkości zakładów przemysłowych	mechanistyczna, zdeterminowana przez technologię i umiejętności; poszukiwanie korzyści skali, specjalizacji, standaryzacji, centralizacji, koncentracji i synchronizacji
Administracja (początek XX w.)	nieefektywność struktur administracyjnych	mechanistyczna, zdeterminowana przez przepisy i formalizację
Stosunki międzyludzkie (lata 30. i 40. w USA, lata 50. w Europie)	niezadowolenie z pracy i niskie morale, niski poziom identyfikacji z pracodawcą	organizacja jako „mieszanka” struktury formalnej z nieformalną oparta na stosunkach międzyludzkich
Podjęcie systemowe (lata 50. i 60.)	suboptymalizacja, trudności w zarządzaniu wielkimi, niejednorodnymi organizacjami	organizacje jako systemy społeczno-techniczne podlegające regulacji, sterowaniu i projektowaniu
Gra organizacyjna (lata 80.)	wewnętrzne i międzyorganizacyjne antagonizmy, rozgrywki, konflikty	organizacje jako przestrzeń gry o zasoby, władzę, informacje
Równowaga organizacyjna	zakłócenia równowagi funkcjonalnej, społecznej i materialnej, zewnętrznej i wewnętrznej	organizacje jako systemy zmierzające do równowagi; zakłócenia równowagi jako czynniki dynamiki i zmiany
Sieć	trudności w zarządzaniu współpracą, informacją i wiedzą w układach wewnątrz- i międzyorganizacyjnych o różnym stopniu spójności	organizacje jako sieć powiązań o zmiennej konfiguracji

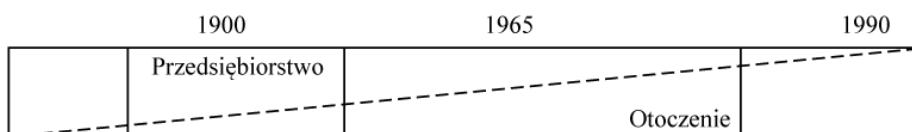
Źródło: A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 20.

Nieco inaczej prezentuje główne nurty i teorie organizacji jedno z nowszych opracowań A.K. Koźmińskiego i D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*<sup>104</sup>. Zaprezentowano w nim kierunki rozwoju teorii organizacji, przyjmując jako klucz wyszczególnienia teorii – wybór i sekwencyjne uszeregowanie źródeł niepewności w zarządzaniu organizacjami, umożliwiając ich zrozumienie (tab. 2.1). Uwzględnia ono zaobserwowaną przez innych badaczy teorii organizacji (m.in. M. Romanowską, Z. Dworzeckiego) prawidłowo-

<sup>104</sup> W literaturze istnieją różne typologie i klasyfikacje opisujące kierunki i szkoły z obszaru nauk organizacji i zarządzania. Zestawienie różnych typologii dokonanych przez autorów polskich i zagranicznych można znaleźć w książkach L. Krzyżanowskiego *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1992, s. 42 i s. 47; J. Zieleniewskiego, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 68–79; J.A.F. Stonera, R.E. Freemana, D.R. Gilberta, *op. cit.*, s. 44–73; M. Bielskiego, *op. cit.*, s. 27–43; A.K. Koźmińskiego, D. Latusek-Jurczak, *op. cit.*, s. 20.

wość poszerzenia perspektywy zainteresowań od stanowiska pracy do złożonych sieci organizacji<sup>105</sup>.

Przedstawione opracowanie daje pogląd na pewne wyzwania i praktyki ważne dla organizacji z perspektywy czasu, których identyfikacja i badania wzbogacały kolejne teorie o organizacji i poznanie jej jako zjawiska. Interesujące wydaje się także wskazanie roli wyzwań i praktyki dla formułowania nowych nurtów oraz uwzględnienie współczesnej tendencji rozumienia organizacji opartej na metaforach. Daje to pogląd na istotę postrzegania organizacji w określonej koncepcji, co niesie ze sobą duży ładunek poznawczy.



#### Uwarunkowania wewnętrzne

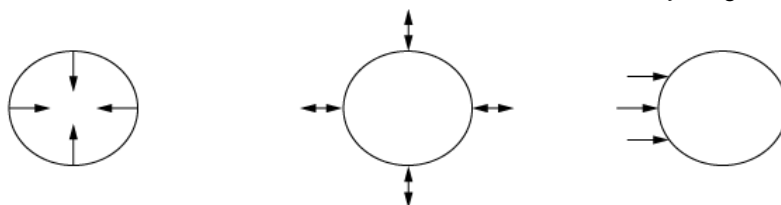
- Teoria klasyczna
- Akcent położony na wewnętrznych elementach firmy
- Otoczenie stałe

#### Organizacja

- Analiza systemowa
- Akcent położony na współzależnościach organizacji i środowiska
- Otoczenie burzliwe

#### Uwarunkowania zewnętrzne

- Analiza diachroniczna
- Akcent położony na dynamice środowiska. Jego ewolucja ma większe znaczenie niż reguły działania wewnątrz organizacji



**Rys. 2.2. Miejsce i rola otoczenia w teorii organizacji XX wieku**

Źródło: G. Nizard, *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 11.

Jako prawidłowość w rozwoju nauk o organizacji można przyjąć, że rozwój teorii organizacji związany jest ze zmianami, potrzebami otoczenia<sup>106</sup> i jak często w literaturze się czyta – turbulencjami otoczenia<sup>107</sup>. Znaczenie otoczenia

<sup>105</sup> M. Romanowska, Z. Dworzecki, *Teoria i praktyka zarządzania* [w:] M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2002, s. 16.

<sup>106</sup> *Ibidem*, s. 17.

<sup>107</sup> Piszą o nim: H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, przekł. K. Oblój, J.N. Sajkiewicz, PWE, Warszawa 1985, s. 76; P.R. Lawrence, I.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin 1974.

w funkcjonowaniu organizacji, podobnie jak istnienie celu organizacji, ma charakter aksjomatu. W teorii poznania istotne jest postrzeganie roli otoczenia w identyfikowaniu i określaniu modeli organizacji. Ciekawe ujęcie postrzegania jego roli zaprezentował G. Nizard<sup>108</sup>, analizując ewolucję teorii organizacji (rys. 2.2). Analizy roli otoczenia z perspektywy historycznej w rozumieniu organizacji potwierdza artykułowany przez wielu naukowców fakt, że to, co dzieje się w otoczeniu, ma większe znaczenie dla przetrwania organizacji niż to, co odbywa się w jej ramach<sup>109</sup>.

Z perspektywy badawczej to stwierdzenie skutkuje istotną konkluzją, że w badaniu zjawisk dotyczących organizacji, w tym takich jak współpraca zewnętrzna, istotne jest uwzględnienie nie tylko czynników wewnętrznych samej organizacji, ale też warunków otoczenia, które mogą mieć istotny wpływ na analizę przedmiotowego zjawiska.

Inną, nie mniej ciekawą i stosunkowo nową kwestią poruszaną w literaturze są granice organizacji – zagadnienie bardzo istotne w problematyce badań współpracy zewnętrznej, w której organizacja jest podmiotem realizującym tę współpracę (problem ten zostanie szerzej poruszony w podrozdz. 2.3).

Analizując współczesny dorobek nauki o organizacji, dla pełnego zrozumienia jej istoty konieczne należy uwzględnić wątek ewolucji wizji organizacji w ujęciu metaforycznym, na co zwracają uwagę m.in. K. Obłój, M. Romanowska, Z. Dworzecki, S. Stańczyk<sup>110</sup>. Metafory w skomplikowanym, coraz bardziej kreatywnym świecie pozwalają zrozumieć rzeczywistość przez przyrównanie jej do innego fragmentu rzeczywistości. Organizacja, jako złożony i pełen paradoksów twór, bardzo dobrze się do tego nadaje. Od prawie 30 lat w literaturze przedmiotu funkcjonują wizje organizacji opisane przez G. Morgana<sup>111</sup>. W kontekście rozważań teoretycznych nad istotą organizacji na uwagę zasługują dwa skrajne obrazy organizacji: ujęcie mechanistyczne i ujęcie organiczne. Koncepcje klasyczne rozumienia organizacji ukierunkowane na usprawnianie, precyzję, rezultat, instrumentalizację prowadzą do uporządkowania działań, opisanie ruchów w wyniku rozwoju biurokracji i strukturalizacji wszystkich procesów.

Odmiernym spojrzeniem na organizację jest metafora organizmu<sup>112</sup> wzorująca się na żywych systemach i wpisująca się w nurty równowagi organizacyjnej. Ta koncepcja przybliży zrozumienie stosunków między organizacjami a ich otocze-

---

<sup>108</sup> G. Nizard, *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 10–11.

<sup>109</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>110</sup> K. Obłój, *Zarządzanie – ujęcie praktyczne*, PWN, Warszawa 1986, rozdz. 3; M. Romanowska, Z. Dworzecki, *op. cit.*, s. 18; S. Stańczyk, *Od metafory do nauki o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 8–11.

<sup>111</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 41–79.

<sup>112</sup> *Ibidem*.

niem, uwypukla potrzebę przetrwania i takich cech, jak adaptacyjność, dostosowanie, poszukiwanie nowych możliwości przy jednoczesnym postrzeganiu harmonii i równowagi wewnątrz i w kontaktach z otoczeniem. Jak zauważają A.K. Koźmiński i K. Oblój, problem równowagi w metaforze organizacji traktowanej jako organizm przejawia się w jej stabilności w zmieniającym się otoczeniu<sup>113</sup>.

Teoretycy zarządzania, badając organizacje i tworząc współczesne teorie, coraz częściej wskazują, że współczesne przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa przyszłości powinny być analizowane z perspektywy takich metafor, jak bakterie, których istotą jest zmienność struktury, czy drzewo, które ma korzenie dostarczające substancji odżywczych dla całego organizmu, a efekty i tak są zróżnicowane – raz owocuje, a raz nie, w zależności od zmiennych i nieprzewidywalnych czynników otoczenia<sup>114</sup>.

Metafory organizacji pomagają zrozumieć jej istotę i charakter z perspektywy działania, jakim jest współpraca zewnątrz. Z perspektywy mechanistycznej warto sobie uświadomić, że organizacja powinna być uporządkowana, sformalizowana, zorientowana na określony rezultat, wyposażona w narzędzia i instrumenty wspierające działania zewnętrzne, takie jak współpraca. Ale w czasach współczesnych istotniejsze wydają się cechy organizacji zidentyfikowane z perspektywy organicznej – takie jak dostosowanie, poszukiwanie nowych możliwości i rozwiązań w obszarze organizowania i realizowania współpracy.

## 2.2. Modele współczesnych organizacji – perspektywa całości i jej elementów

Rozumienie współczesnej organizacji oprócz podejścia teoretycznego (związanego z konkretnym nurtem, teorią czy metaforą) wzbogaca ujęcie modelowe, które pozwala nie tyle na zrozumienie kontekstu, w jakim funkcjonuje organizacja, i korzeni, z jakich się wywodzi, co na poznanie jej struktury i elementów niezbędnych do badania jej aktywności zewnętrznej.

Kluczowe, a może kultowe<sup>115</sup> podejście do definiowania organizacji w ujęciu przedmiotowym prezentuje J. Zieleniewski, powołując się na *Traktat o dobrej robocie* T. Kotarbińskiego i definiując organizację jako „całość, której składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”<sup>116</sup>. Jak twierdzi R. Otręba,

---

<sup>113</sup> A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 105.

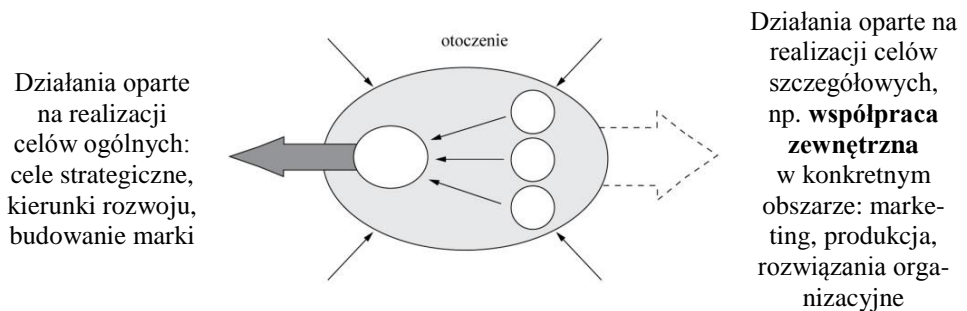
<sup>114</sup> M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 35.

<sup>115</sup> Popularny w jakiejś grupie społecznej, def. za <http://sjp.pwn.pl/sjp/kultowy;2476441.html>

<sup>116</sup> J. Zieleniewski, *op. cit.*, s. 274–275.

definicja ta, choć nie stanowi pełnej i rozwiniętej charakterystyki tego pojęcia, jest syntezą prezentowanych w literaturze istotnych desygnatów pojęcia organizacji, które można dowolnie zawężać lub rozwijać<sup>117</sup>. Przytoczona definicja ukierunkowuje rozumienie organizacji jako jednego podmiotu, który realizuje misję i cele i zwraca uwagę na to, że jego elementy przyczyniają się do tego (rys. 2.3).

Takie podejście jest powszechne w naukach o zarządzaniu w Polsce. Ekspozuje ono rolę organizacji jako całości, i z tej perspektywy prowadzone są badania wielu obszarów aktywności, w które jest zaangażowana.



Rys. 2.3. Organizacja z perspektywy prakseologicznej

Źródło: A. Pierścieniak, *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016 (przyjęte do druku).

Współcześnie w każdej nauce, również w naukach o zarządzaniu, w tym obszarze współistnieją równoległe inne podejścia do rozumienia badanego zjawiska. Sformułowana w latach pięćdziesiątych XX w. teoria równowagi organizacyjnej H.A. Simona i jego współpracowników, inspirowana wcześniejszymi poglądami C. Bernarda, zwraca uwagę na konieczność subiektywnego w odbiorze pracowników organizacji zrównoważenia świadczonych przez nich na rzecz organizacji wkładów (wysiłków, zaangażowania, lojalności i in.) z zachętami,

<sup>117</sup> R. Otręba, *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 10–12. Podobnie określają organizację m.in. J. Chevalier, por. J. Chevalier, *L'organisation*, t. 1, Paris 1957, s. 37, oraz G. Hostelet, por. G. Hostelet, *Les rapports entre les principes du bon travail et la méthodologie de l'investigation dans les domaines de l'action*, *Studia Philosophica* 1951, t. IV, s. 35. Bardziej ogólną definicję znaleźć można w angielskim słowniku Webstera, gdzie czytamy, że organizm, jako wyraźnie zidentyfikowany pod względem znaczeniowym, w jednym spośród sposobów rozumienia terminu „organizacja”, to: „wszelka wysoce złożona rzecz lub struktura, której części są w ten sposób scalone, że ich wzajemnym stosunkiem do siebie rządzi ich stosunek do całości”. Por. *Webster's New Collegial Dictionary*, Springfield, Mass. 1959, s. 592 [w:] J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, wyd. 4, PWN, Warszawa 1967, s. 70.

które organizacja ma im do zaoferowania<sup>118</sup>. H. Simon korzysta z przeglądu dorobku naukowego, przyjmując założenia harmonijnej syntezy zasobów ludzkich i rzeczowych z dominującym procesem integracji i dynamizmem przejawiającym się w nieustannym przystosowywaniu się do zmieniających się warunków otoczenia, co wiąże się z udoskonalaniem poszczególnych elementów<sup>119</sup>. Jak wskazują A. Koźmiński i D. Latusek-Jurczak, efektem procesu równoważenia się jest uzgodnienie celów działania przez organizację i jej uczestników<sup>120</sup>. Tak więc organizacja musi być tak zbudowana, aby jej racjonalne (subiektywne) decyzje były również racjonalne z punktu widzenia całej grupy<sup>121</sup>. Istotnym dorobkiem tej teorii jest idea wsparcia elementów organizacji przez kierownictwo, która opiera się na założeniu, że warunkiem trwania organizacji jest zdolność zachęcenia członków do dalszego uczestnictwa<sup>122</sup>. Na bazie tej koncepcji w literaturze przedmiotu pojawia się definicja organizacji odwrotna do koncepcji prezentowanej przez Zieleniewskiego, definiująca organizację jako *całość, która przyczynia się do powodzenia swych części*<sup>123</sup>. Interpretatorzy tej definicji A.K. Koźmiński i K. Obłój zwracają uwagę na odmienne rozumienie pojęcia *powodzenia*, w tym przypadku interpretowane z perspektywy powodzenia jednostki, realizacji osobistych potrzeb, zamierzeń i ambicji członków organizacji. Taka interpretacja organizacji w czasach socjalistycznych w Polsce nie upowszechniła się, za to dziś może mieć zastosowanie w szczególności w teorii systemowej czy sytuacyjnej. Pogląd ten, dostrzegający podobieństwo organizacji do organizmu, wpisuje się w koncepcję nauk socjologicznych<sup>124</sup> i jest bardzo aktualny dziś, gdy obserwuje się rozwój nurtu behawioralnego<sup>125</sup> w naukach ekonomicznych, w tym również w naukach o zarządzaniu.

Konsekwencją tej teorii jest model organizacji oparty na przyjętych założeniach (rys. 2.4).

---

<sup>118</sup> H.A. Simon, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa 1976, s. 239.

<sup>119</sup> J.G. March, H.A. Simon, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 1964, s. 6.

<sup>120</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji...*, s. 56.

<sup>121</sup> H.A. Simon, *op. cit.*

<sup>122</sup> J.G. March, H.A. Simon, *op. cit.*, s. 140.

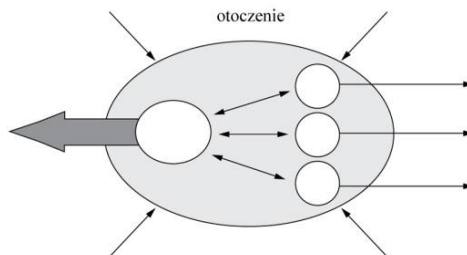
<sup>123</sup> A.K. Koźmiński, K. Obłój, *op. cit.*, s. 18.

<sup>124</sup> Modele równowagi wykorzystane były przede wszystkim przez przedstawicieli funkcjonalizmu w socjologii, poczynając od Emile'a Durkheima przez Alfreda Radcliffa-Browna i Bronisława Malinowskiego po Talcotta Parsonsa i Roberta Mertona; Źródło: P. Sztompka, *System and Funkcjon. Toward a Theory of Society*, Columbia University Press, New York 1974.

<sup>125</sup> W nurcie behawioralnym, którego motto brzmi: „organizacja to ludzie”, wyróżniamy dwa kierunki – psychologiczny i socjologiczny. Pierwszy z nich koncentruje się na zjawiskach interpersonalnych, zajmując się głównie teoriami motywacji (m.in.: D. Mc Gregor, R. Likert, D. Katz, R.L. Kahn). Kierunek socjologiczny zajmuje się problemami interpersonalnymi, badając ich wpływ na stosunki społeczne oraz wpływ ludzi na pozostałe zasoby organizacji (np. E. Mayo).



Działania oparte na realizacji celów ogólnych: cele strategiczne, kierunki rozwoju, budowanie marki.



Działania oparte na realizacji celów szczegółowych: np. **współpraca zewnętrzna** w konkretnym obszarze: marketing, produkcja, rozwiązania organizacyjne

**Rys. 2.4. Organizacja w interpretacji założeń Teorii Równowagi Organizacyjnej**

Źródło: A. Pierścieniak, *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016 (przyjęte do druku).

W tak zdefiniowanej płaszczyźnie rozważań ontologicznych związanej z analizą ważnych, dla rozumienia pojęcia *organizacji*, teorii prakseologicznej i teorii równowagi organizacyjnej warto się zastanowić nad istotą pojęcia *organizacji* w kontekście przedmiotu badań zjawisk w niej zachodzących.

Organizacja funkcjonuje i realizuje swoje cele w otoczeniu (np. podejmuje współpracę zewnętrzną). Jak zauważa autorka w swoich wcześniejszych publikacjach związanych z metodologią badania współpracy, posiadanie przez organizację celu, podkreślane w wielu definicjach organizacji, jest aksjomatem, a dyskusja naukowa toczy się nad definiowaniem tego celu i poszukiwaniem efektywnych sposobów jego realizacji<sup>126</sup>.

Klasyczne ujęcie celu określone przez J. Zieleniewskiego zwraca uwagę na to, że cel działania dotyczy przyszłości<sup>127</sup>. P.F. Drucker podkreśla potrzebę ustalania celów w każdej dziedzinie, której wydajność i rezultaty wpływają bezpośrednio i żywotnie na egzystencję i powodzenie biznesu<sup>128</sup>. S. Sudoł uważa, że wyjściowe dla rozważań nad celami organizacji jest określenie, czy należy dążyć do ustalenia jednego celu, czy kilku celów głównych<sup>129</sup>. W literaturze przedmiotu można wyodrębnić klasyfikację celów w różnych konfiguracjach, ale z badania aktywności organizacji w otoczeniu (takiej jak współpraca zewnętrzna) wynika, że należy zwrócić uwagę na jej cele końcowe i pośrednie<sup>130</sup>. Cele organizacji mogą dotyczyć perspektywy ogólnej, całości (np. cele strategiczne), na której

<sup>126</sup> A. Pierścieniak, *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016 (przyjęte do druku).

<sup>127</sup> J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich...*, s. 206.

<sup>128</sup> P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE, Kraków 1994, s. 76.

<sup>129</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 65.

<sup>130</sup> W. Kowal, *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 5, s. 19.

koncentrują się procesy zarządzania<sup>131</sup>, oraz celów pośrednich, nazywanych operacyjnymi lub szczegółowymi<sup>132</sup>.

Rozpatrując dwa wymiary postrzegania organizacji, można skonstruować czteropolową macierz morfologiczną, przyjmując z jednej perspektywy dwie różne koncepcje organizacji (ujęcie prakseologiczne oraz ujęcie teorii równowagi organizacyjnej), a z drugiej dwie grupy celów – strategiczne i szczegółowe (rys. 2.5).

Istota organizacji wg założeń prakseologii (MODEL 1)	<p>Podmiotem działania jest cała organizacja, przedmiotem jest cel ogólny.</p> <p>Perspektywa analizy działalności zewnętrznej z poziomu całej organizacji w kontekście celów ogólnych, np. funkcjonowanie partnerstwa strategicznego.</p>	<p>Podmiotem działania jest cała organizacja, a przedmiotem jest cel szczegółowy (funkcja organizacji).</p> <p>Perspektywa analizy działań zewnętrznych z poziomu całej organizacji, ale w kontekście realizacji celu szczegółowego, np. współpraca organizacji z inną firmą w zakresie przygotowania projektu finansowego z UE.</p>
Istota organizacji wg teorii równowagi organizacyjnej (MODEL 2)	<p>Podmiotem działania jest element organizacji, przedmiotem działania jest cel ogólny.</p> <p>Perspektywa analizy działalności zewnętrznej z poziomu elementu organizacji w kontekście celu ogólnego, np. zaangażowanie działu organizacyjnego w realizację partnerstwa.</p>	<p>Podmiotem działania jest element organizacji, a przedmiotem jest cel szczegółowy (funkcja organizacji).</p> <p>Perspektywa analizy działalności zewnętrznej z poziomu elementu organizacji w kontekście celu szczegółowego (funkcji), np. czynniki determinujące współpracę działu marketingu w zakresie innowacji marketingowych.</p>
	Perspektywa celu ogólnego, np. partnerstwa (PERSPEKTYWA A)	Perspektywa celu szczegółowego, np. współpraca w zakresie kształtowania wizerunku, innowacji marketingowych, innowacji produktowych. (PERSPEKTYWA B)

**Rys. 2.5. Wymiary badania aktywności zewnętrznej organizacji – diagnoza morfologiczna wg wybranych teorii naukowych i rodzaju celu**

Źródło: A. Pierścieniak, *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016 (przyjęte do druku).

<sup>131</sup> H.I. Ansoff, *op. cit.*, s. 30, 41–43.

<sup>132</sup> R.J. Aldag, T.M. Stearns, *op. cit.*, s. 19.

Z zaprezentowanej analizy wyłaniają się cztery wymiary, w których wg przyjętych założeń mogą być analizowane działania zewnętrzne organizacji. Wymiar 1. (MODEL 1 – PERSPEKTYWA A) znajduje odzwierciedlenie w dorobku naukowym poświęconym badaniu aktywności na poziomie całych organizacji, z perspektywy celów ogólnych, strategicznych (np. funkcjonowanie w partnerstwie), gdzie aktywność organizacji stanowi element integrujący struktury poszczególnych organizacji, i jest narzędziem do realizacji celów głównych, określonych dla tych połączonych struktur. Wymiar 2. (MODEL 1 – PERSPEKTYWA B) to obszar, w którym organizacja jako całość angażuje się w aktywność na zewnątrz. Aktywność ta ma kierunkowy charakter i dotyczy jakiegoś celu cząstkowego. Wtedy tak naprawdę najbardziej jest w nią zaangażowana jakaś kluczowa część organizacji, która ma wsparcie na poziomie kierownictwa czy w obszarze ogólnych rozwiązań organizacyjnych, technicznych, finansowych itp. Wymiar 3. (MODEL 2 – PERSPEKTYWA A) to przestrzeń, w której można badać aktywność zewnątrz organizacji, na poziomie poszczególnych jej elementów (części), i odnosić te charakterystyki czy oddziaływanie do perspektywy celów ogólnych (całości), np. na poziom strategiczny. Wymiar 4. (MODEL 2 – PERSPEKTYWA B) to perspektywa badania współpracy z punktu widzenia szczegółowego celu, kierunkowego charakteru, odnoszony do tej części organizacji, której to bezpośrednio dotyczy. Wtedy zainteresowany element organizacji (część) reprezentuje całą organizację, a badacz skupia się na celowym doborze przedmiotu i podmiotu badań.

Tak opisane cztery wymiary badania organizacji mogą być elementem metody badania zjawiska współpracy zewnętrznej w organizacji<sup>133</sup>. Wyznaczenie tych wymiarów na podstawie powszechnie znanych teorii oraz wskazanie poprzez kontekst celu – poziomu, na którym występuje badane zjawisko aktywności zewnętrznej organizacji, pozwala precyzyjnie umiejscowić badania w określonym obszarze organizacji i zdefiniować relacje pomiędzy kierownictwem a jednostkami niższego szczebla. Poziom celów ogólnych, strategicznych to menadżerowie najwyższego szczebla lub np. rozwiązania ogólnooorganizacyjne występujące na poziomie całej organizacji. Poziom celów szczegółowych związany jest z niższym szczeblem organizacji – tymi jednostkami organizacyjnymi, które te cele szczegółowe realizują, i co się z tym wiąże, innym umiejscowieniem badań.

Takie rozważania precyzują obszar badań z perspektywy struktury (hierarchii organizacji), nie dają jednak odpowiedzi na pytanie: jakie obszary, elementy organizacji powinny takie badania obejmować? Pytanie jest zasadne ze względu na wielość koncepcji modelowych organizacji prezentowanych w literaturze przedmiotu<sup>134</sup>.

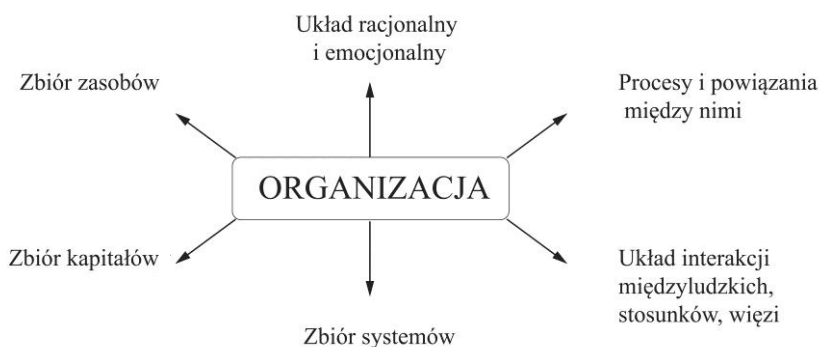
---

<sup>133</sup> A. Pierścieniak, *Metodologiczne...*

<sup>134</sup> W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli organizacji, na które wskazują teoretycy, np. J. Belcziński, *Organizacja w otoczeniu rynkowym jako obiekt zarządzania* [w:] A. Stabry-

## 2.3. Organizacja – współczesne modele i kierunki analizy

Organizacja jest tworem złożonym, a jego poznanie odbywa się na wielu płaszczyznach. Zanim zostaną omówione ważniejsze modele organizacji występujące w literaturze przedmiotu, warto uświadomić sobie, w jakich płaszczyznach można postrzegać organizację. Ciekawą koncepcję zaproponował M. Bugdol, wskazując na płaszczyzny interpretacji i analizy organizacji w sześciu wymiarach (rys. 2.6).



**Rys. 2.6. Organizacja – kierunki interpretacji i analizy**

Źródło: M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 14.

Poszukiwanie najlepszego, najbardziej dopasowanego modelu organizacji wśród znanych koncepcji modelowych, który w pełni pozwoliłby uwzględnić w badaniu wszystkie jej elementy w organizacji, wymusza dokonanie ich przeglądu pod kątem wyartykułowanych wcześniej kryteriów dopasowania: uniwersalności, kompleksowości i prostoty.

Przyjmując powszechny we współczesnym dorobku nauki pogląd, że organizacja jest strukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób systemem społeczno-technicznym<sup>135</sup>, do rozważań i analizy warto włączyć uznane koncepcje modelowe organizacji, traktując je jako system<sup>136</sup>.

ła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

<sup>135</sup> F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organisation and management. A system Approach*, McGraw Hill, New York 1970, s. 121; A.K. Koźmiński, *Organizacja* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *op. cit.*, s. 30.

<sup>136</sup> W zgodzie z opinią S. Wyciślaka podejście systemowe, a w szczególności koncepcja adaptacyjnych systemów złożonych może być postrzegana jako podejmowanie kolejnych prób wyjaśnienia fenomenu złożoności. Por. S. Wyciślak, *Złożoność, kryzys, przedsiębiorstwo*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 12.

Modele organizacji<sup>137</sup> zawierają części składowe związane z uproszczeniem rzeczywistości, przy czym należy zwrócić uwagę na rozróżnienie pojęć dotyczących struktury modelu organizacji (w której strukturalizowane są elementy organizacji z perspektywy opisu jej jako całości) oraz pojęć związanych ze strukturą organizacji (gdzie strukturalizowane są jednostki organizacyjne ukierunkowane na realizację zadań), i co za tym idzie, eksponujących różne jej elementy, obszary i ujęcia. Zadaniem świadomego badacza jest wybranie do badań najbardziej dopasowanego modelu organizacji, np. takiego, który najlepiej uwzględni istotę organizacji, jednocześnie maksymalnie ją upraszczając<sup>138</sup>.

Analizując wybrane modele organizacji (tab. 2.2), zwrócono uwagę na to, w jakim kontekście powstały lub są stosowane, jakie elementy są w nich eksponowane oraz jak spełniają ustalone we wstępie tego rozdziału metodyczne kryteria doboru, czyli jak są „dopasowane” do przedmiotu badań.

Po wstępnej analizie elementów struktury zaprezentowanych modeli organizacji (I etap omówionej we wstępie metodyki, dotyczący oceny modelu wg wskazanych kryteriów) wykluczono te, które zawierają elementy bardzo złożone, nie występują w organizacji bezpośrednio, są agregatem innych elementów, często dobranych subiektywnie i niesłużących uproszczeniu analizy, tylko wymagających doprecyzowania (są nimi takie pojęcia, jak systemy – np. system społeczny, techniczny, podsystem wspierający, podsystem adaptacyjny). W tym etapie największą rolę odgrywało kryterium prostoty zawierające kwestie zrozumienia nauki w obszarze praktyki zarówno na etapie badań, jak i prezentacji wyników. Po tym etapie odrzucono 7 z 12 analizowanych modeli, wskazując ogólną przyczynę ich odrzucenia (tab. 2.2).

W drugim etapie pozostałe pięć modeli poddano ocenie pod względem spełniania wskazanych wcześniej kryteriów (uniwersalności, kompleksowości i prostoty) ocenionych wg przyjętej skali.

---

<sup>137</sup> Model to przedmiot złożony (także abstrakcyjny), odwzorowujący dla celów poznawczych lub praktycznych bardziej od niego złożony istniejący albo projektowany fragment rzeczywistości (T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 110; A. Stabryła (red.), *op. cit.*

<sup>138</sup> W dniu 26.05.2014 r. w Szkole Głównej Handlowej odbyło się IV Seminarium Młodych Naukowców pt. „Badania naukowe a praktyka gospodarcza” zorganizowane przez kolegium Zarządzania i Finansów z inicjatywy dr. hab. P. Wachowiaka, prof. SGH, prodziekana Kolegium Zarządzania i Finansów. W wykładzie pt. *Wykorzystanie badań naukowych w praktyce gospodarczej* dr hab. P. Płoszajski, prof. SGH, bardzo trafnie opisał zjawisko upraszczania rzeczywistości w kontekście jej zrozumienia i modelowania, analizując serię obrazów Picassa prezentujących postać byka. Ta sugestywna analiza uproszczeń jest świetnym przykładem, jak pominięcie zbędnych szczegółów rzeczywistości przy rygorystycznym zachowaniu znaczących atrybutów obiektu pozwala zrozumieć istotę, prawidłowości i sens otaczającego nas świata. Z perspektywy naukowca i badacza praca z modelem wg prof. P. Płoszajskiego powinna być narzędziem pozyskania wiedzy o zjawisku, ale proces interpretacji tej wiedzy powinien się odnosić do rzeczywistego obiektu.

**Tabela 2.2. Analiza wybranych modeli organizacji z perspektywy kryteriów dopasowania do badań nad potencjałem organizacji do współpracy**

Nazwa modelu/ źródło	Kontekst powstania/ wykorzystania	Kluczowe elementy modelu	Kryteria oceny modelu		
			uniwersalność	kompleksowość	prostota
1	2	3	4	5	6
H.J. Leavitta (1964)	Czterocłonowy ogólny model organizacji	Ludzie Cele i zadania Struktura formalna Urządzenia i technologia	Bardzo duża uniwersal- ność. Powszechny model wykorzystywany do opisu każdej organizacji.	Duża komplekso- wość. W niewielu elementach zawarto najistotniejsze ele- menty organizacji.	Duża prostota. Wynika nie tylko z tego, że elementy są zrozumiałe dla wszystkich, ale również z powszechnej znajomości tego mode- lu przez praktyków.
J.D. Thomsona (1967)	Koncepcja orga- nizacji jako sys- temu otwartego	Człon techniczny Człon kierowniczy Człon instytucjonalny	Średnia uniwersalność. Ukierunkowanie na orga- nizacje.	Mała komplekso- wość. Brak elemen- tów behawioralnych oraz relacyjnych (np. komunikacji).	Bardzo duża prostota. Model zbyt prosty w stosunku do wiedzy o organizacji w XXI w.
D. Katza i R.L. Kahna (1979)	Organizacja jako powiązane pod- systemy	Podsystem produkcyjny Podsystem wspierający Podsystem scalający Podsystem adaptacyjny Podsystem kierowniczy	Odrzucenie modelu ze względu na trudność zrozumienia przez praktyków, respondentów i odbiorców wyników badań elementów poszczególnych subsystemów; w dalszej analizie konieczność posługiwania się pojęciami z obszaru teorii systemów lub dodefiniowania elementów organizacji składających się na poszczególne systemy – niespełnienie kryterium pro- stoty.		
F.E. Kasta i J.R. Rosen- zweiga (1970)	Model organizacji jako kompozycji systemów	Otoczenie systemu Subsystem strategiczny Subsystem koordynacyjny Subsystem operacyjny (uwzględnienie granic syste- mów i wpływ sił otoczenia)	Odrzucenie modelu ze względu na trudność zrozumienia przez praktyków, respondentów i odbiorców wyników badań elementów poszczególnych subsystemów, trudność w zdefiniowaniu poszczególnych elementów subsystemów, ich granic – niespełnienie kryterium prostoty.		

1	2	3	4	5	6
T.J. Petersa i R.H. Watermana (1982)	Model znany w literaturze pod nazwą 7S sporządzony do oceny organizacji np. w celu opracowania strategii	Strategia Struktura Procedury Pracownicy Umiejętności Style Wspólne wartości	Średnia uniwersalność. Ze względu na konotacje modelu z obszarem zarządzania strategicznego, niezbyt dobrze opisuje organizacje publiczne.	Duża kompleksowość. Model uwzględnia zarówno twarde, jak i elementy miękkie.	Średnia prostota. Mała liczba nieskomplikowanych pojęć, zrozumiałych dla praktyków. Kłopoty z identyfikacją pojęcia wspólne wartości.
M. Bielskiego (1992, s. 51)	Udoskonalony model Leavitta akcentujący człon kierowniczy	Podsystem celów i wartości Podsystem psychospołeczny Podsystem techniczny Podsystem struktury Podsystem zarządzania	Odrzucenie modelu ze względu na trudność w zrozumieniu przez praktyków, respondentów i odbiorców wyników badań elementów poszczególnych subsystemów, trudność w zdefiniowaniu elementów poszczególnych subsystemów, ich granic – niespełnienie kryterium prostoty.		
L.K. Krzyżanowski (1992, s. 176)	Zmodyfikowany model Leavitta	Człon kierowniczy (układ sterujący) Cele Struktura System techniczny System społeczny	Odrzucenie modelu ze względu na trudność zrozumienia przez praktyków, respondentów i odbiorców wyników badań pojęcia system społeczny i określenia jego granic – niespełnienie kryterium prostoty.		
D.A. Nadlera, M. Tuhsmana (1997)	Kongruentny model	Strategia (związana z otoczeniem jako element wejścia do systemu) Zadania Ludzie Formalne relacje umowne Nieformalna struktura i procesy Wartości na wyjściu (dla poziomu systemu, grup społecznych, jednostek)	Duża uniwersalność. Możliwość identyfikacji wszystkich wskazanych elementów w każdego typu organizacji.	Duża kompleksowość. Model uwzględnia wszystkie ważne elementy organizacji, uwzględnia również powiązania z otoczeniem.	Średnia prostota. Model opisuje trzy obszary: wejścia, wnętrza organizacji i wyjścia, co powoduje, że system staje się bardziej skomplikowany.

1	2	3	4	5	6
H. Mintzberga (1983)	Model zbudowany wokół procesów zarządzania	Naczelne kierownictwo Kierownictwo pośrednie Poziom operacyjny Technostruktura Jednostki pomocnicze	Duża uniwersalność. Model opisujący każdą organizację z perspektywy struktury.	Niska kompleksowość. Brak elementów behawioralnych oraz relacyjnych (np. komunikacji).	Średnia prostota. Trudności w identyfikowaniu np. technostytuktury.
M.J. Hatch (2002, s. 32)	Pojęciowy model organizacji	Otoczenie Kultura Technologia Struktura społeczna Struktura fizyczna	Odrzucenie modelu ze względu na trudności w wyznaczeniu granic struktury społecznej oraz kultury (choć w tym względzie można było wykozystać dorobek związanych z kulturą organizacji), również ze względu na złożoność pojęć – niespełnienie kryterium prostoty.		
M. Romanowskiej (2014, s. 96)	Syntetyczny obraz organizacji	Wymiary organizacji (wielkość, elastyczność, złożoność) Stan organizacji (dynamika rozwoju, czynniki ekonomiczne, odporność na kryzys, sprawność) Wewnętrzne i zewnętrzne determinanty wariantów	Odrzucenie modelu ze względu na niespełnienie kryterium prostoty. Ciężka koncepcja o złożonych elementach, wymagających specjalistycznej wiedzy z obszaru nauk i zarządzania, oparta na pojęciach, wymagających mierników – nowy teoretyczny kierunek rozumienia organizacji.		

Źródło: opracowanie własne.



Zanim jednak przejdziemy do charakterystyki modeli poddanych ocenie w II etapie, warto zauważyć, że wszystkie wskazane w tabeli wizje organizacji wniosły znaczący wkład w rozumienie istoty organizacji. Szczególnie znaczący wpływ na rozwój systemowych modeli organizacji miała praca D. Katza i R.L. Kahna, w której wymienia się pięć podsystemów formalnych organizacji: produkcyjny, scalający, graniczny, adaptacyjny i kierowniczy<sup>139</sup>. Do często przywoływanych modeli należy model 7S R.H. Watermana, T.J. Petersa, J.R. Philippsa, model kongruencji D. Nadlera, M. Tushmana<sup>140</sup>. Warto wspomnieć o modelu organizacji F.E. Kasta i J.E. Rosenzweiga, który wydaje się być skomplikowany, ale porusza problematykę granic organizacji i wpływ otoczenia na jej działanie<sup>141</sup>, oraz o ciekawym ujęciu organizacji wg M.J. Hatch, która uważa, że organizację można z pożytkiem ujmować pojęciowo jako nakładające się na siebie i wzajemnie przenikające się technologie, struktury społeczne, kultury i struktury fizyczne obecne w pewnym otoczeniu<sup>142</sup>. Jej model przedstawia wyróżnione elementy jako połączone wzajemnie kręgi otoczone i przeniknięte przez otoczenie, które jednocześnie pomagają je tworzyć<sup>143</sup>.

Model H.J. Leavitta przez wielu badaczy jest uważany za najbardziej rozpowszechniony i najczęściej przytaczany ze względu na swój uniwersalizm<sup>144</sup>. Zakłada on, że organizacja jest systemem wielu zmiennych, z których najważniejsze są cele i zadania, ludzie, struktura i technologia. Elementy te są ze sobą powiązane i wraz ze zmianą jednego konieczne są zmiany adaptacyjne innych. W ocenie wg wybranych kryteriów (tab. 2.2) wskazano na spełnienie każdego z nich, przypisując mu wartości: bardzo dużą uniwersalność, dużą kompleksowość i dużą prostotę. W polskiej literaturze przedmiotu ten model został rozwinęty przez M. Bielskiego<sup>145</sup> oraz zmodyfikowany przez L. Krzyżanowskiego<sup>146</sup>.

---

<sup>139</sup> D. Katz, R.L. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa 1979.

<sup>140</sup> D.A. Nadler, M. Tushman, *A diagnostics model of organisational behavior* [in:] J.R. Hackman, E.E. Lawler, W. Porter (red.), *Perspective on behaviour in organisation*, McGraw-Hill, New York 1997.

<sup>141</sup> F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organisation and management. A system Approach*, McGraw Hill, New York 1970.

<sup>142</sup> M.J. Hatch, *op. cit.*, s. 32.

<sup>143</sup> J. Puchalski, *op. cit.*, s. 11.

<sup>144</sup> H.J. Leavitt, *Applied organisational changes in industry: structural, technical and human approaches* [in:] W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelley (red.), *New Perspectives in Organisation research*, Wiley, New York 1964, s. 55–70; S. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 16; P. Cabała, M. Sołtysik, *Wybrane problemy projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa* [w:] H. Bieniok (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl., Kraków 2014, s. 153.

<sup>145</sup> M. Bielski, *op. cit.*, s. 38–43.

<sup>146</sup> L. Krzyżanowski, *op. cit.*, s. 176.

Model J.D. Thompsona prezentuje organizację jako system otwarty. Wskazuje w nim występowanie trzech członów organizacji. Istotnym elementem dla rozpoznania organizacji jest ocena, klasyfikacja technologii. Technologie istotnie różnią się między sobą w zależności od właściwego im procesu przekształcania. Autor wykazał, że „niektóre technologie charakteryzują się skrajną standaryzacją czy normalizacją procesu przekształcania tego, co na wejściu, w to, co na wyjściu”<sup>147</sup>. Przykładem wielkiej różnicy w procesie przekształcania są dwie organizacje: fabryka samochodów z linią montażową (wysoki stopień standaryzacji) i pogotowie ratunkowe (niski stopień)<sup>148</sup>. W ocenie wg wybranych kryteriów (tab. 2.2) wskazano na spełnienie przez model każdego z nich, przypisując mu średnią uniwersalność, małą kompleksowość i bardzo dużą prostotę. Model jest bardzo prosty, zawiera tylko trzy elementy, co autorka uznała za zbytnią prostotę.

H. Mintzberg, obserwując organizacje, sformułował model złożony z pięciu wyodrębnionych grup interesów, uformowany w rdzeń, w ramach którego funkcjonuje naczelne kierownictwo dążące do centralizacji, szczebel średni – dążący do autonomii, rdzeń operacyjny – dążący do profesjonalizmu. Obok trzonu głównego występuje technostruktura, czyli dążenie do standaryzacji, oraz personel pomocniczy – dążenie do współpracy<sup>149</sup>. W ocenie modelu wg wybranych kryteriów (tab. 2.2) wskazano na spełnienie każdego z nich, przypisując mu wartości: duża uniwersalność, mała kompleksowość, średnia prostota.

Model R.H. Watermana, T.J. Petersa i J.R. Philipsa zaprezentowany w 1980 r. w artykule *Structure is not organisation* jest opracowany do określenia sprawności organizacji<sup>150</sup>. Składa się z siedmiu elementów podzielonych na dwie grupy, tzw. sztywne (struktura, strategia, procesy) oraz elastyczne (style kierowania, pracownicy, kompetencje i wspólne wartości). Cele nadrzędne są rozumiane jako koncepcje, idee, aspiracje i wartości, i to one wyznaczają kierunek, nadają sens złożoności. Podobnie jak w modelu Leavitta, czynniki wyszczególnione w modelu są współzależne, co oznacza, że istotne zmiany jednego z nich nie są możliwe bez zmiany innych. W modelu nie określono hierarchii wyznaczonych elementów, bo ona może być zmienna. Model ten otrzymał oceny: średnia uniwersalność, duża kompleksowość i średnia prostota. Kryterium kompleksowości uzyskało najwyższą ocenę ze względu na możliwość oceny poszczególnych elementów organizacji tworzących całość, ale również możliwość dokonania tej oceny z perspektywy ich agregacji w ujęciu „elementy elastyczne i elementy sztywne”.

---

<sup>147</sup> M.J. Hatch, *op. cit.*, s. 146.

<sup>148</sup> J. Puchalski, *op. cit.*, s. 87.

<sup>149</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemieliński, *op. cit.*, s. 86–87.

<sup>150</sup> R.H. Waterman, T.J. Peters, J.R. Philips, *Structure is not organisation*, „Business Horizons” 1980, Vol. 23, iss. 3.

W kongruentnym modelu D.A. Nadlera<sup>151</sup> wyróżniono zarówno elementy podstawowe, tj. zadania, ludzi, kulturę i formalne oraz nieformalne powiązania w organizacji, jak i oddziaływającą na te elementy strategię oraz uzyskane wyniki funkcjonowania organizacji nazwane wartościami<sup>152</sup>. Tak ustrukturalizowany model otrzymał oceny: duża uniwersalność, duża kompleksowość, średnia prostota. Niższą ocenę kryterium prostoty postawiono, ponieważ model, opisując trzy obszary wejścia, wnętrza organizacji i wyjścia, z jednej strony umożliwia poszerzenie analizy o otoczenie organizacji, ale z drugiej zamazuje tym obraz właściwych jej elementów.

Oprócz wspomnianych modeli autorka wybrała do analizy jeszcze model M. Romanowskiej jako nową koncepcję, wartą odnotowania, ponieważ bazuje na nowej wiedzy, wypracowanej w nauce przez lata, trudnej jednak do jednoznacznej interpretacji elementów w kontekście ich identyfikacji w praktyce<sup>153</sup>. Ten model nie spełnił kryterium prostoty, więc nie był analizowany w II etapie.

Podsumowując tę część rozważań, warto zwrócić uwagę na różnorodność pojęcia organizacji i dużą liczbę jej modelowych opisów. Z przeprowadzonych rozważań wynika, że model opracowany przez H.J. Leavitta najlepiej spełnia kryteria założone w metodologii badań. Pojawiają się więc pytania, czy rzeczywiście tym modelem można opisać organizacje różnego typu? jak daleko spełnione jest kryterium uniwersalności? jakie elementy powinny mieścić się w poszczególnych obszarach wyznaczonych przez model? jakie obszary organizacji trzeba identyfikować? Aby odpowiedzieć na te pytania, warto przeanalizować dokładniej wskazany wcześniej model organizacji H.J. Leavitta.

## 2.4. Organizacja jako podmiot do badań współpracy zewnętrznej

W 1962 roku H.J. Leavitt sformułował model organizacji<sup>154</sup>, który w przeszłości był podstawą rozwoju nauki o organizacji (inni badacze, bazując na jego koncepcji, rozwijali ją, pogłębiając wiedzę na temat organizacji), a współcześnie jest nadal postrzegany jako jeden z najpopularniejszych modeli<sup>155</sup> opisujących jej istotę. W tym modelu organizacja jest złożonym z czterech elemen-

---

<sup>151</sup> D.A. Nadler, M. Tushman, *op. cit.*

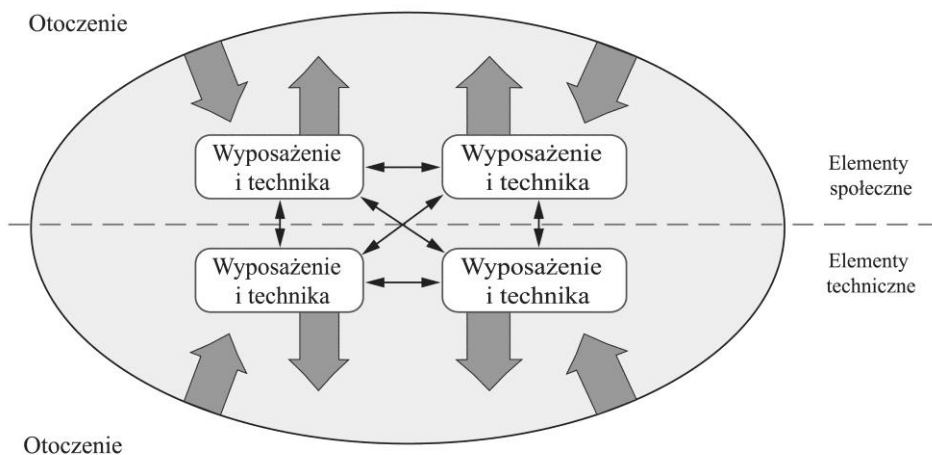
<sup>152</sup> S. Cyfert, K. Krzakiewicz, *op. cit.*, s. 22.

<sup>153</sup> M. Romanowska, *Granice organizacji* [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 96.

<sup>154</sup> H.J. Leavitt, *op. cit.*

<sup>155</sup> Pojęcie modelu organizacji rozumiane jest jako uproszczona wizja, schemat opisywanego zjawiska, zawierający podstawowe elementy skonfigurowane logicznie.

tów, uporządkowanym systemem funkcjonującym w otoczeniu. Podstawowe jego elementy to cele i zadania (które muszą być realizowane), technologia (procedury dotyczące produkcji, świadczenia usług, wiedzy i umiejętności z tym związanych zgromadzonych w organizacji), struktura (podziału pracy, schematu organizacyjnego, hierarchii) oraz ludzie (pracownicy i współpracownicy wraz z ich całym potencjałem fizycznym, wiedzą, umiejętnościami, twórczością, motywacją i podzielanymi wartościami)<sup>156</sup>. Między tymi czynnikami zachodzą wzajemne relacje. H.J. Leavitt zauważył, że są one wszystkie ze sobą powiązane i oddziałują między sobą. Zmiana jednego z elementów systemu prowadzi do zmiany pozostałych trzech. Literatura przedmiotu zawiera wiele grafik prezentujących koncepcje H.J. Leavitta. Jednym z najpopularniejszych w polskiej literaturze jest rysunek A.K. Koźmińskiego i K. Oblója (rys. 2.7). Choć to graficzne przedstawienie modelu Leavitta zatraciło swój wizerunek „diamentu”<sup>157</sup>, w opinii autorki najpełniej odwzorowuje ideę jej autora.



**Rys. 2.7. Organizacja jako system społeczno-techniczny**

Źródło: A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 21.

<sup>156</sup> R. Mrówka, *Organizacja hierarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 64.

<sup>157</sup> Inne rysunki prezentujące koncepcję Leavitta, w szczególności z literatury anglojęzycznej, prezentują model jako romb, co sugeruje układ diamentu, <https://managementmania.com/en/leavitts-diamond> czy S. Suprateek, *Toward a Methodology for Managing Information Systems Implementation: A Social Constructivist Perspective*, „Informing Science” 2000, Vol. 3, No. 4, s. 196.

**Tabela 2.3. Szczegółowy opis elementów organizacji wg modelu H.J. Leavitta – perspektywa ogólna i perspektywa współpracy zewnętrznej**

<b>Obszar</b>	<b>Opis elementów organizacji (perspektywa ogólna)</b>	<b>Opis elementów organizacji (perspektywa współpracy zewnętrznej)</b>
Cele i zadania	Zestaw celów w różnej konfiguracji, od strategicznych po operacyjne, oraz zadań realizowanych przez pracowników.	Wyartykułowanie głównej przesłanki podjęcia współpracy przez organizację (unikalny cel strategiczny), wyznaczenie celów operacyjnych, określone oczekiwania (cele) w stosunku do osób, zespołów, procesów, wysoki poziom wspólnej świadomości statusu zadań, warunków, ról, odpowiedzialności itp. pracowników organizacji.
Ludzie	Zasoby ludzkie rozumiane jako pracownicy realizujący przypisane zadania wraz z ich umiejętnościami, wiedzą i postawą. Działania organizacji związane z obszarem ich pozyskania dla organizacji i zarządzanie nimi.	Celowo dobrani pracownicy posiadający kompetencje pozwalające na efektywną realizację współpracy w organizacji, aktywna postawa w obszarze realizacji współpracy motywowana własnymi celami lub wspierana przez odpowiednią motywację na poziomie organizacji.
Struktura	Formalnie przyjęty podział zadań i obowiązków.	Działania związane z procesem organizowania komórki zajmującej się współpracą, ustalenie procedur podziału zadań, obowiązków i przypisania odpowiedzialności.
Wyposażenie i technika (Technologia)	Materialne i niematerialne zasoby wspomagające działalność organizacji (od mebli, budynków po rozwiązania organizacyjne, wypracowane schematy i procedury) lub zbiór metod i technik, które są stosowane do osiągnięcia celów i wykonywania zadań <sup>158</sup> .	Infrastruktura wspierająca realizowanie współpracy, w tym system komunikacji, działania, wykorzystanie technologii informatycznych do przepływu informacji w kontekście wymiany wiedzy (porozumiewanie między jednostkami i partnerem), gromadzenie wiedzy (zdobywanie wiedzy na temat możliwego organizacyjnego, finansowego oraz marketingowego wsparcia współpracy) i budowanie baz wiedzy niezbędnych w procesie podejmowania decyzji. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa.

Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja organizacji pokazana na rys. 2.7 przedstawia ją jako ustrukturalizowany, czyli uporządkowany w pewien sposób system społeczno-techniczny, przy czym elementy składowe organizacji zalicza się do jednej z dwóch katego-

<sup>158</sup> Na zbiór metod i technik wskazują A. Adamik, M. Matejun, *op. cit.*, s. 41–84.

rii: elementów społecznych lub technicznych. Jest to podział uproszczony i umowny<sup>159</sup>, ale szerokie znaczeniowo pojęcia, takie jak ludzie czy struktura, zastosowane do opisu organizacji w tym modelu, pozwalają wypełnić go znaczeniowo, ujmując szerzej wskazane obszary.

Ponieważ w organizacji realizowane są różnorakie cele i zadania, i to ich realizacja opisana jest modelowo w koncepcji H.J. Leavitta, autorka zawęziła działania organizacji do przedmiotowego tematu pracy – współpracy zewnętrznej – i podjęła próbę interpretacji elementów organizacji uczestniczących we współpracy zewnętrznej, zestawiając je z ogólnymi elementami organizacji.

Modelowe ujęcie organizacji z punktu widzenia współpracy zewnętrznej (tab. 2.3) wskazuje na elementy organizacji, które wpisują się w główne obszary określone przez Leavitta.

Oprócz identyfikacji obszarów opisujących organizację w prezentowanej koncepcji Leavitta autorka wskazuje jeszcze na dwa ważne aspekty. Pierwszy z nich to wzajemne powiązanie między obszarami wewnątrz organizacji (takie założenie przyjął Leavitt, a rozwój wiedzy potwierdza tę teorię). Wynika ono niejako z zasad obowiązujących w teorii systemów<sup>160</sup>, wg której system jest czymś więcej niż prostą sumą elementów. Występowanie interakcji pomiędzy elementami systemu ma tę właściwość, że wzajemne powiązania i zamknięte łańcuchy przyczyn i skutków tworzą tzw. sprzężenia zwrotne (czyli ludzie kształtują cele, ale cele oddziałują na ludzi itd.). Sprzężenia te mogą prowadzić do narastania pożądaných rezultatów albo je blokować, wywołując efekt błędnego koła<sup>161</sup>. Realizacja współpracy, podobnie jak funkcjonowanie organizacji, podlega takim właśnie mechanizmom. Analizy elementów organizacji, które przyczyniają się do sukcesu współpracy, oraz zidentyfikowanie czynników sukcesu współpracy może pozwolić na określenie tych elementów, które są ważne dla współpracy, a dogłębna analiza pozwoli na przypisanie ich do któregoś z wyszczególnionych w modelu Leavitta obszarów. To może być podstawą wyznaczenia potencjału organizacji do współpracy, będącego zbiorem zasobów, umiejętności i postaw wobec współpracy, co jest treścią rozważań w tej pracy. Dalsze badania nad interakcjami między wyznaczonymi czynnikami potencjału pozwolą poszerzyć wiedzę na temat systemowego charakteru zjawisk zachodzących w organizacji, wskazanych dość intuicyjnie w koncepcji Leavitta<sup>162</sup>.

---

<sup>159</sup> A.K. Koźmiński, K. Oblój, *op. cit.*, s. 21.

<sup>160</sup> L. Bertalanffy, *General system Theory: foundations, development, applications*, Brazillier, New York 1968.

<sup>161</sup> P. Magnuszewski, *Podejście systemowe* [w:] J. Kronenberg, T. Bergier (red.), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków 2010, s. 45.

<sup>162</sup> W tym miejscu autorka sugeruje, że możliwe są dalsze badania potencjału współpracy w kontekście teorii systemów. Prezentuje ich związek z dotychczasowym dorobkiem naukowym (modelem Leavitta), wskazując na obszar i kierunek badań, które wzbogacą wiedzę z perspektywy systemowej.

Drugim istotnym elementem, który występuje w modelu Leavitta i jest eksponowany graficznie (ale nie zawsze autorzy poświęcają mu przy analizie tego modelu uwagę), jest tematyka otoczenia, w którym organizacja funkcjonuje. W polskiej literaturze przedmiotu eksponuje się oddziaływanie otoczenia na funkcjonowanie organizacji, podkreślając związek tych elementów<sup>163</sup>, akcentując oddziaływanie zmiennego otoczenia<sup>164</sup> czy prezentowanie organizacji jako systemu otwartego, który wchodzi w liczne i bardzo zmienne interakcje z otoczeniem<sup>165</sup>. W literaturze anglojęzycznej w modelu Leavitta eksponuje się otoczenie poprzez wizualizację granic organizacji<sup>166</sup>. Sprawa wydaje się ciekawa i istotna, ponieważ w literaturze przedmiotu nasiliła się dyskusja naukowa na temat wyznaczania granic współczesnych organizacji<sup>167</sup> i pojawiają się głosy, że „określenie granic staje się coraz mniej istotne z punktu widzenia realizacji celów biznesowych, a te (granice) rzeczywiste rozszerzają się”<sup>168</sup>. Rozszerzanie się granic organizacji związane jest z rozwojem organizacji, i to nie tylko w aspekcie przestrzennym, ale również w obszarze zadań (dochodzi np. zagadnienie społecznej odpowiedzialności biznesu oczekiwane nie tylko od organizacji gospodarczych, ale również od instytucji), kompetencji czy oddziaływania. M. Romanowska uważa, że sposobów określania granic organizacji jest tyle, ile sposobów jej definiowania. Każdy badacz wybiera własną definicję i perspektywę badawczą, wytyczając w ten sposób granice organizacji<sup>169</sup>. Niemniej jednak organizacja funkcjonująca w otoczeniu ma swoje granice (nawet jeżeli są one zmienne). Jest to istotne z perspektywy definiowania współpracy zewnętrznej organizacji, pojęcia, które zostanie opisane w kolejnym rozdziale.

---

<sup>163</sup> R. Mrówka, *op. cit.*, s. 65.

<sup>164</sup> A.K. Koźmiński, K. Oblój, *op. cit.*, s. 21.

<sup>165</sup> A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji...*, s. 45.

<sup>166</sup> D. Nelson, J. Quick, *Organizational behaviour. ORGB2* (academic book), South-Western Cengage Learning, Oklahoma 2011, s. 7.

<sup>167</sup> A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014; Z. Dworzecki, *Boundaries as a problem of contemporary management* [in:] Z. Dworzecki, M. Jarosiński (red.), *Within and Beyond Boundaries of Management*, Warsaw School of Economics Press, Warszawa 2014.

<sup>168</sup> F.M. Santos, K.M. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 5, s. 491–508. Istotę tego zjawiska szczegółowo opisuje model poszerzania granic przedsiębiorstwa poprzez wzrost oparty na relacjach międzyorganizacyjnych. Szerzej na ten temat: E. Stańczyk-Hugiet, *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2011, nr 219, s. 249–258; za A. Adamik, *Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez kontekst partnerstwa* [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *op. cit.*, s. 71–80; Z. Dworzecki, *op. cit.*, s. 19–27.

<sup>169</sup> M. Romanowska, *op. cit.*, s. 89.

Ostatnią kwestią, którą należy poruszyć w tym rozdziale, jest istota uniwersalności – kryterium przyjęte do dalszych rozważań. Model Levitta jest stosowany do opisu różnego typu organizacji. Co za tym przemawia?

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji organizacji opartych na różnych kryteriach i funkcjach podziału. Jedną z ogólnych typologii organizacji jest podział wg funkcji genotypowej (celu zewnętrznego funkcjonowania). Wyróżniono w nim sześć typów organizacji: gospodarcze, użyteczności publicznej, administracyjne, militarne i policyjne oraz społeczne i religijne<sup>170</sup>. Inny podział zastosował A. Etzioni, uwzględniając kryterium relacji między ludźmi a organizacją, wyróżniając organizacje przymusowe, utylitarne, w których uczestnictwo ma charakter kalkulatorywny, nastawiony na poszukiwanie korzyści w zamian za świadczoną pracę, czy organizacje normatywne, w których uczestnictwo związane jest z procesem samorealizacji i zaspokajania potrzeb wyższego rzędu<sup>171</sup>. Inne podziały, które można zidentyfikować w literaturze, dotyczą określenia typów organizacji wg kryterium wielkości lub różnego rodzaju kryteriów: ilościowych (liczebność zatrudnienia, wysokość przychodów, wartość aktywów firmy, wysokość dochodów lub zysków czy finansowa niezależność podmiotu) i (lub) jakościowych (niezależność decyzyjna, jedność własności i zarządzania, stopień komplikacji struktur organizacyjnych, bezpośredniość stosunków służbowych oraz lokalność lub globalizacja działania)<sup>172</sup>. Model Leavitta opisuje elementy wewnątrz organizacji, które każdy z wymienionych wcześniej typów posiada.

Idee jednego typu organizacji stosował w swoich koncepcjach m.in. H.I. Ansoff, traktując przedsiębiorstwa i instytucje niedochodowe jako organizacje tej samej klasy<sup>173</sup>. Twierdził, że mimo istniejących między nimi różnic, w przyszłości będą one miały coraz więcej cech wspólnych, i wprowadził termin „organizacja służąca otoczeniu”. Inną perspektywę poznawczą tego terminu zaprezentował B. Wawrzyniak, wskazując trzy kluczowe elementy zarządzania takimi organizacjami<sup>174</sup>. Są to: spełnianie oczekiwań udziałowców, występowanie regulatorów oraz adaptacja. Te trzy elementy związane są z presją otoczenia, jakie wywiera ono na zarządzanie organizacją, która to uwzględnia i staje się organizacją społecznie odpowiedzialną. Kwestię tę analizują w swoich rozważaniach

---

<sup>170</sup> B. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 38–39.

<sup>171</sup> A. Etzioni, *Comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York 1961.

<sup>172</sup> K. Safin, *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe* [w:] K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 37–42.

<sup>173</sup> H.I. Ansoff, *op. cit.*, s. 31–32.

<sup>174</sup> B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002, s. 25–35.



inni przedstawiciele nauk o zarządzaniu, np. H. Mintzberg. Prezentując koncepcję podkopy, przedstawia osiem pakietów oddziaływań otoczenia przedsiębiorstwa na zarządzanie nim w taki sposób, aby mogło ono temu otoczeniu służyć<sup>175</sup>.

Patrząc na organizację formalną z perspektywy teorii zarządzania, wszystkie organizacje realizują określone funkcje, takie jak osiągnięcie celów (choć cele mogą być różne). Zatrudniają ludzi i zarządzają nimi, mają strukturę czy szeroko rozumianą technologię. Jako formalne struktury prezentują podobne zachowania organizacyjne. Współpraca jest także elementem wspólnym. Funkcjonując w otoczeniu, wszystkie organizacje nawiązują więzi z innymi podmiotami lub szukają struktur, w których mogłyby uczestniczyć.

## Podsumowanie

W dotychczasowych rozważaniach organizacja jawi się jako pojęcie funkcjonujące powszechnie w praktyce gospodarczej, które obudowane teorią, z jednej strony pozwala ją lepiej zrozumieć, a z drugiej zaciemnia obraz, wprowadzając do opisu niejednoznaczne elementy i skomplikowane modele.

Podsumowując przegląd teorii i wyniki diagnozy morfologicznej pojęcia organizacji, z perspektywy wybranych teorii można zauważyć, że ich różnorodność utrudnia jednoznaczne przypisanie badanego zjawiska do konkretnego nurtu czy teorii. Wnikliwa analiza umożliwiła jednak wskazanie obszarów, w których prowadzone w tej pracy rozważania teoretyczne są umiejscowione. Mając świadomość trudności opisanych w tej kwestii w podrozdz. 2.1, autorka w wyniku analizy umiejscawia swoje rozważania w nurcie nowoczesnym zarządzania, przyjmując za główną koncepcję rozumienia organizacji – teorię równowagi organizacyjnej. Skutkuje to przyjęciem definicji organizacji rozumianej niejako odwrotnie do tradycyjnej prakseologii, z uwzględnieniem nie tylko relacji ukierunkowanych na realizację celów kierownictwa przez jednostkę organizacyjną, ale również z dużym akcentem na fakt realizowania przez kierownictwo działań wspierających funkcjonowanie i celów szczegółowych przez jednostki organizacyjne. Takie podejście do organizacji pozwala badać zjawiska (w szczególności przedmiotową w tej pracy współpracę zewnętrzną) ukierunkowane na zewnątrz nie tylko z poziomu naczelnego kierownictwa, ale również z poziomu jednostek organizacyjnych realizujących swoje cele.

Takie rozumienie organizacji uwzględnia jej funkcjonowanie w otoczeniu, które na nią oddziałuje. Zauważenie tego faktu skutkuje uwzględnieniem roli otoczenia w postrzeganiu organizacji m.in. w kategoriach otwartości oraz z perspektywy jej granic.

---

<sup>175</sup> H. Mintzberg, *Power...*

Głównym modelem organizacji przyjętym w pracy na podstawie przeprowadzonej dwuetapowej analizy morfologicznej różnych modeli organizacji jest model organizacji Leavitta.

Wykazano, że model ten jest najbardziej dopasowany do założeń i spełnia założone kryteria prostoty, kompleksowości i uniwersalności. W każdej organizacji można znaleźć takie obszary jak np. współpraca zewnętrzna, która z perspektywy jakichś szczególnych zachowań może być przypisana do określonej grupy, ale co do istoty wszystkie organizacje muszą realizować współpracę zewnętrzną (bo działają w otoczeniu), a racjonalność nakazuje orientację na sukces (inne rozumowanie może być nielogiczne).

### 3. Współpraca zewnętrzna organizacji jako wielowątkowy przedmiot badań – istota i czynniki sukcesu

#### Wprowadzenie

Współpraca, jako zjawisko powszechne zarówno w życiu człowieka, jak i organizacji, wydaje się zrozumiała intuicyjnie. Może być realizowana wewnątrz organizacji lub z udziałem podmiotów zewnętrznych. Jak większość takich pojęć w nauce (wcześniej analizowany potencjał czy organizacja) ta pozorna łatwość definiowania kryje w sobie z perspektywy naukowej wielowymiarowość, interdyscyplinarność i różnorodność, co powoduje skomplikowanie badanego pojęcia. Warto w tym miejscu zastanowić się nad tym, jak zdefiniować współpracę? na czym polega zjawisko współpracy, które dokonuje się pomiędzy dwoma organizacjami? jakie czynniki determinują sukces współpracy? co powoduje, że współpraca pomiędzy organizacjami się udaje?

W świetle postawionych pytań badawczych celem tego rozdziału jest zdefiniowanie pojęcia *współpraca zewnętrzna organizacji* oraz wskazanie czynników, które determinują jej sukces. Rozdział ma charakter teoretyczno-poznawczy. Realizacja celu poprzedzona jest wnikliwą i systematyczną analizą literatury przedmiotu, przeprowadzoną w dwóch etapach – pierwszy to rozpoznanie istoty zjawiska współpracy i sformułowanie definicji współpracy zewnętrznej, drugi to identyfikacja czynników wspierających sukces współpracy. Poszukiwanie czynników opiera się na dowodach dostarczonych przez wyniki badań empirycznych<sup>176</sup> dotyczących identyfikacji czynników sukcesu, warunków sprawności realizowania współpracy.

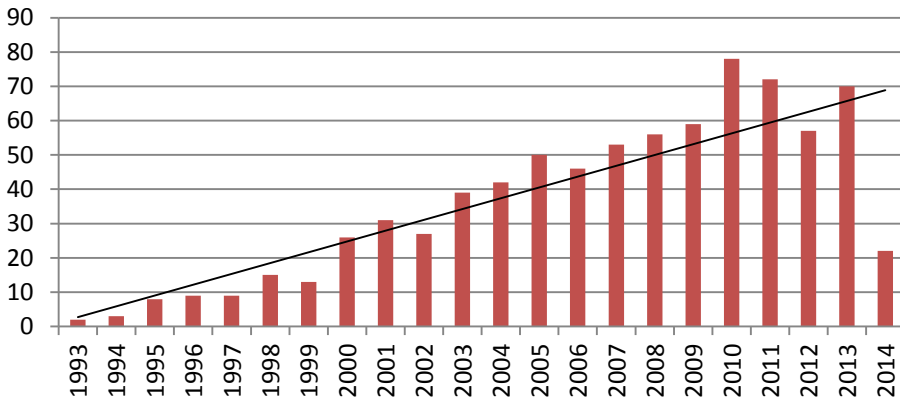
Głównym obszarem badań literaturowych dla pierwszej części tego rozdziału, dotyczącej identyfikacji istoty współpracy, były popularne bazy artykułów i periodyków naukowych (bazEkon, GoogleScholar, Ebsco, Web of Science).

Poszukując wiedzy na temat czynników, które sprzyjają współpracy, autorka postępowała metodycznie, dobierając celowo prace oparte na wynikach empirycznych. Punktem wyjścia było opracowanie Paula W. Mattessicha

---

<sup>176</sup> Autorka w tym przypadku definiuje badania empiryczne jako wszystkie opracowania naukowe zawierające elementy badań współpracy, zarówno te oparte na przykładach praktycznych, jak i analizy naukowe, przeglądy literatury w tym zakresie, raporty z badań itp.

i Barbary R. Monsey pt. *Collaboration: What makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, opublikowane w 1992 r., ważne dla rozwoju wiedzy o współpracy, cytowane w bazie Google Scholar 848 razy (stan na dzień 23.05.2013). Stanowiło ono podstawę do wygenerowania za pomocą metody „kuli śnieżnej”<sup>177</sup> bazy wiedzy o czynnikach sprzyjających współpracy (rys. 3.1).



**Rys. 3.1. Liczba publikacji, w których cytowano artykuł P.W. Mattessicha i B.R. Monsey pt. *Collaboration: What makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, opublikowany w 1992 r. przez Amherst H. Wilder Fundation**

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Google Scholar (stan na dzień 23.05.2013) przy użyciu funkcji trendu liniowego wyznaczonego na zadanym zbiorze za pomocą funkcji arkusza kalkulacyjnego Excel v. 7.0.

Wybrane teksty poddano stratyfikacji na warstwy, bezpośrednio, częściowo lub słabo dotyczące badanego zagadnienia. Szczegółowej ocenie zostały poddane te prace, które bezpośrednio dotyczyły badań empirycznych czynników współpracy. Bazę opracowań utworzoną za pomocą wyszukiwarki Google Scholar wzbogacono pracami z polskiej literatury naukowej<sup>178</sup> oraz wynikami raportów ogólnodostępnych, dotyczących problematyki czynników współpracy.

Raporty z badań dotyczące rozpoznania określonego zjawiska są stosunkowo nowym, żeby nie powiedzieć nowoczesnym<sup>179</sup>, innowacyjnym elementem

<sup>177</sup> Metodę tę wskazuje W. Czakon jako metodę selekcji literatury, W. Czakon, *Metodyka...*, „Przegląd Organizacji”...

<sup>178</sup> Źródło BazEkon, przegląd dorobku naukowego zgromadzonego w bibliotece SGH, publikacje i ogólnopolskie czasopisma naukowe, takie jak: „Przegląd Organizacji”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Organizacja i Kierowanie” – stan do 30.06.2015 r.

<sup>179</sup> Funkcjonowanie raportów eksperckich było znane od dawna. Firmy i instytucje korzystały z tych form wsparcia, poszukując szerszej wiedzy i informacji na temat badanych zjawisk. Zaletą dzi-

pojawiającym się w literaturze naukowej. Ich ideą jest dostarczyć wiedzę o realnym stanie badanego zjawiska i rzetelnie opisać rzeczywistość. Zaletą tych raportów jest jasna i klarowna metodologia badań, duża dostępność do danych, wypracowanie wiedzy przez zespół naukowców z różnych dziedzin, krajów. Większość tych raportów jest recenzowana przez zewnętrznych ekspertów, co wpływa na ich wartość. Wadą jest uboga strona teoretyczna, która z jednej strony pozwala skupić się czytelnikowi na istocie badanego zjawiska, a z drugiej nierzadko zawęża jego kontekst. W obszarze identyfikowania współpracy takie raporty są dość powszechne<sup>180</sup>. Przyczyniła się do tego polityka Unii Europejskiej wymagającej oceny sytuacji, do której kierowana jest pomoc, oraz jawnego publikowania wszystkich opracowań finansowanych z unijnych pieniędzy.

### 3.1. Współpraca w organizacji – przegląd pojęć i analiza definicji

Pojęcie współpracy używane jest w różnych kontekstach i obszarach życia gospodarczego. Powszechnie funkcjonuje w życiu społecznym<sup>181</sup>. Systematyczna literatura przedmiotu przeprowadzona z wykorzystaniem BazEkon z perspektywy analizy kontekstu, w jakim w literaturze polskiej analizowana jest współpraca, pozwala twierdzić, że jest to wielowymiarowe pojęcie. We współczesnej literaturze przedmiotu można znaleźć kilka określeń, identyfikujących termin *współpraca*. Trudność w jego interpretacji podkreśla wielu autorów, m.in. D. Nowak i J. Mazur, którzy podejmują tę tematykę w obszarze badań czy analiz naukowych<sup>182</sup>. Zestawiając je w postaci grafu (rys. 3.2), autorka zauważyła kilka nurtów badań, m.in. nurt orientacji geograficznej, współpracy zewnętrznej, ukierunkowania współpracy na jakiś element gospodarki, nurt związany z formami współpracy, nurt dotyczący współpracy wewnętrznej czy współpracy międzyor-

---

siejszych raportów jest ich dostępność poprzez publikację w systemie otwartym w Internecie. Powala to na konfrontację badanych zjawisk z rzeczywistością – wynikami zjawisk zawartymi w raportach.

<sup>180</sup> Tylko na stronach internetowych Państwowej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w zakładce ‘księgozbiór PARP’ można znaleźć ok. 400 pozycji, z których większość to raporty dotyczące obszaru ewaluacji, innowacji, edukacji i innych. Oczywiście nie wszystkie z tych opracowań mają dużą wartość merytoryczną, ale są źródłem danych wtórnych, które można wykorzystać do analiz naukowych.

<sup>181</sup> K. Głąbicka-Auleytner, *Usługi socjalne jako nowy instrument współpracy wobec wykluczenia społecznego* [w:] A. Zamkowska (red.), *Wsparcie społeczne i współpraca jako instrument walki z wykluczeniem społecznym*, Wyd. Uniwersytetu Techniczno-Humanistycznego w Radomiu, Radom 2013, s. 115–126.

<sup>182</sup> D. Nowak, *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 736. *Finanse. Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* 2012, nr 55, s. 685–688; J. Mazur, *op. cit.*, s. 290.

ganizacyjnej, w który wpisała swoje rozważania. Przedstawiony rysunek zwraca też uwagę, że współpraca jest nie tylko analizowana z perspektywy praktycznego działania, ale że coraz częściej pojawiają się artykuły naukowe na temat teoretycznych jej aspektów (kontekst naukowy, dziedziny wiedzy). Tych publikacji jest niewiele, co może świadczyć o potrzebie pogłębiania wiedzy teoretycznej w tym obszarze.

Określając współpracę międzyorganizacyjną w polskim piśmiennictwie ekonomicznym, słowa *współpraca*, *współdziałanie* i *kooperacja* (rzadziej *partnerstwo* czy *klaster*) stosuje się z reguły zamiennie. Ich brzmienie wskazuje wyraźnie na znaczenie tych słów, określających wspólne podejmowanie pracy, działań przez różne podmioty, przy czym podmiotami mogą być różne osoby, grupy czy też organizacje<sup>183</sup>. Czy można się zamiennie posługiwać tymi pojęciami? Jakie określenie jest poprawne w przypadku opisywania zjawiska działania razem, które zachodzi pomiędzy różnymi organizacjami gospodarczymi?

Kooperacja, zgodnie z definicją *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*, stanowi działanie wielopodmiotowe, w ramach którego każdy z uczestników liczy się z czynami innych.

Takie działanie może być pozytywne i dążyć do realizacji wzajemnie niesprzecznych celów lub negatywne, zmierzające do osiągnięcia sprzecznych celów<sup>184</sup>. Niektórzy autorzy, np. J. Lichtarski, rozumieją to pojęcie w węższym znaczeniu i odnoszą je de facto do współdziałania podmiotów na rynku<sup>185</sup>. Określając działalność w strukturach formalnych w szczególności w przedsiębiorstwach, A. Sulejewicz definiuje kooperację jako sformalizowane w czasie i zakresie porozumienie między określonymi podmiotami, ukierunkowane na działania strategiczne<sup>186</sup>.

Podjmując próbę określenia istoty pojęcia kooperacji, trzeba się zastanowić, co tak naprawdę to pojęcie opisuje. A. Rundo i M. Ziółkowska, autorki, które analizują nowoczesne modele biznesowe oparte na zjawisku współpracy<sup>187</sup>, korzystając z międzynarodowego dorobku naukowego<sup>188</sup>, prezentują kooperację jako zjawisko, które dotyczy komunikacji, wymiany informacji, dostosowania działalności, ale również współdzielenia zasobów dla osiągnięcia celów.

---

<sup>183</sup> J. Mazur, *op.cit.*

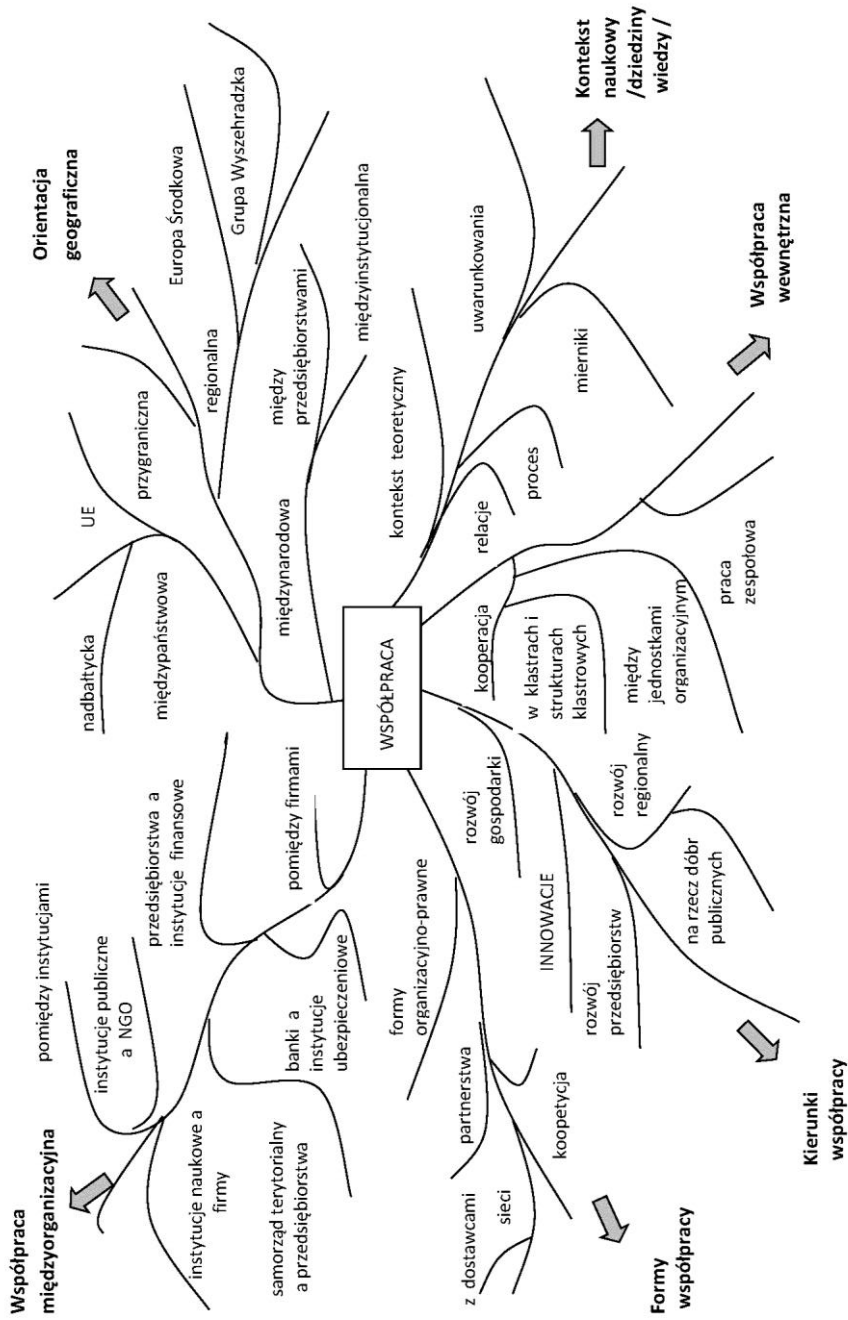
<sup>184</sup> T. Pszczołowski, *op. cit.*, s. 106.

<sup>185</sup> J. Lichtarski, *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw* [w:] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1992, s. 13.

<sup>186</sup> A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 64–65.

<sup>187</sup> A. Rundo, M. Ziółkowska, *op. cit.*, s. 45.

<sup>188</sup> M.in. L.M. Camarinsha-Matos, H. Afsarmanesh, *Collaborative networks: Value creation in a knowledge society*, Proceedings of PROLAMAT 2006, IFIP International Conference of Knowledge Terprise – New Challenges, Springer, Shanghai–Boston 2006.



Rys. 3.2. Problematyka współpracy w badaniach naukowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy BazEkon (stan na 10.02.2015)

Twierdzą, że kooperacja odbywa się przez podział pracy poszczególnych uczestników, a łączna wartość pracy przez nich wykonanej jest wynikiem dodania poszczególnych części. Z kooperacją mamy do czynienia najczęściej w relacjach między klientem a dostawcą o określonych rolach w łańcuchu wartości. Każdy uczestnik tego łańcucha wykonuje część pracy niezależnie, choć w sposób skoordynowany z pozostałymi uczestnikami<sup>189</sup>. Zatem kooperacja to formalne, określone w czasie i zakresie działanie wspólne dwóch lub większej liczby podmiotów w zakresie szeroko rozumianej komunikacji, wymiany działań, ale również współdzielenia zasobów dla osiągnięcia zgodnych celów.

Innym pojęciem pojawiającym się w polskojęzycznej literaturze przedmiotu jest współdziałanie, rozumiane wg definicji zawartej w słowniku Szobera jako przyczynianie się do czegoś, współpraca, funkcjonowanie wspólnie z kimś<sup>190</sup>.

W polskojęzycznej literaturze ekonomicznej współdziałanie jest rozumiane jako różnego rodzaju powiązania gospodarcze między przedsiębiorstwami zmierzającymi do realizacji wspólnych celów<sup>191</sup>. B. Kożuch, posługując się pojęciem współdziałania, definiuje je jako pracę wspólną z kimś, pomaganie komuś w jakiejś działalności. Podkreśla, że współdziałanie jest uporządkowanym oddziaływaniem o permanentnym charakterze, obejmującym długookresowe transakcje przepływu zasobów między organizacjami i umożliwiającym osiągnięcie celów, których samodzielna realizacja wymagałaby zaangażowania znacznie większych środków i sił, a w niektórych przypadkach byłaby niemożliwa<sup>192</sup>. T. Fiedler i C. Deegan zwracają uwagę, że podstawą takiego współdziałania są zarówno zobowiązania formalne, zawarte w formie porozumienia lub umowy, jak i nieformalne, oparte na normach społecznych<sup>193</sup>.

H. Jagoda i J. Lichtarski utożsamiają współdziałanie z działalnością gospodarczą i rozumieją przez nie wszelkiego rodzaju powtarzalne i względnie trwałe powiązania między przedsiębiorstwami, znajdujące odzwierciedlenie w różnorodnych formach, określanych najczęściej jako formy współdziałania, prawno-organizacyjne formy integracji lub formy integracji przedsiębiorstw<sup>194</sup>. D. Nowak podkreśla, że w aspekcie organizacyjno-ekonomicznym współdziałanie

---

<sup>189</sup> A. Rundo, M. Ziółkowska, *op. cit.*

<sup>190</sup> S. Szober, *Słownik poprawnej polszczyzny*, PIW, Warszawa 1968, s. 273.

<sup>191</sup> A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 24.

<sup>192</sup> B. Kożuch, *op. cit.*, s. 211–216.

<sup>193</sup> T. Fiedler, C. Deegan, *Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry*, „Managerial Auditing Journal” 2007, Vol. 22, No. 4, s. 437.

<sup>194</sup> H. Jagoda, J. Lichtarski, *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2002, s. 151.



dotyczy różnego rodzaju związków tworzonych między jednostkami lub grupami społecznymi, które dążą w tym samym czasie do realizacji wspólnego celu lub wzajemnie umożliwiają sobie osiągnięcie celów rozbieżnych<sup>195</sup>.

Analizując na bazie literatury przedmiotu pojęcie współdziałania, warto zauważyć, że to pojęcie w naukach ekonomicznych jest dla większości autorów tłem do opisu zachowań organizacji, którego podstawowym elementem są więzi organizacyjne lub międzyorganizacyjne (J. Lichtarski<sup>196</sup>, W. Czakon<sup>197</sup>, B. Kożuch<sup>198</sup>). Wielu autorów (np. A. Lipka<sup>199</sup>) wskazuje na fakt, że współdziałanie jest przejawem współpracy na rzecz wspólnego celu opartego na identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działaniu w interesie wszystkich uczestników z zachowaniem zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów.

Zatem konkludując, współdziałanie to bardziej lub mniej sformalizowane działanie podejmowane wspólnie dla realizacji celów o zróżnicowanym stopniu trwałości. Istotą współdziałania są wielopłaszczyznowe powiązania między współdziałającymi podmiotami.

Współpraca to proces złożony, który ma wiele definicji. *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji* prezentuje definicję współpracy jako „współdziałanie polegające na skoordynowaniu wykonywanych zadań cząstkowych przewidzianych podziałem pracy”<sup>200</sup>. W kontekście ekonomicznym współpraca definiowana jest również jako „poziome powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów, porozumień umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań”<sup>201</sup>. Współpraca określa zakres, w jakim organizacje realizują wspólne interesy, wzajemne korzyści i sprawność realizowania zadań, łatwość osiągania wspólnych celów oraz ogranicza zachowania o charakterze egoistycznym<sup>202</sup>. To zachowanie organizacji jest naturalnym efektem ewolucji działań zmierzających do rozwoju.

Współpraca jest wymagającym procesem, w którym podmioty wymieniają się informacjami, zasobami, odpowiedzialnością, aby wspólnie realizować plan lub zamierzone przedsięwzięcie, zmierzające do osiągnięcia wspólnego

---

<sup>195</sup> D. Nowak, *op. cit.*, s. 688.

<sup>196</sup> J. Lichtarski, *op. cit.*, s. 13.

<sup>197</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi...*, s. 17–23.

<sup>198</sup> B. Kożuch, *Teoretyczne podstawy współdziałania organizacyjnego* [w:] T. Kupczyk (red.), *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 127–141.

<sup>199</sup> A. Lipka, *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>200</sup> T. Pszczołowski, *op. cit.*, s. 273.

<sup>201</sup> *Encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1989, s. 195.

<sup>202</sup> E. Stańczyk-Hugiet, *Adaptacja kooperatywna*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Organizacja i Zarządzanie 2013, nr 52, s. 122.

celu, a zarazem wspólnie generować wartość<sup>203</sup>. Tak zaprezentowana definicja wskazuje na różnicę pomiędzy współpracą a kooperacją, która polega na tym, że proces współpracy bardziej koncentruje się na odpowiedzialności i wspólnym generowaniu wartości. Gdy zestawimy pojęcie współpracy z pojęciem konkurencji – rozumianym jako mechanizm walki o przetrwanie – wtedy zachodzi zjawisko kooperencji, nazywane inaczej koopetycją<sup>204</sup>. Jest ono definiowane jako „jednoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między konkurentami”<sup>205</sup>. W zarządzaniu strategicznym paradygmat konkurencji wskazuje na rywalizację między firmami<sup>206</sup> oraz opiera się na poszukiwaniu indywidualnych korzyści<sup>207</sup>. Przetrwanie organizacji jest w takim przypadku zdezeterminowane działaniami wzmacniającymi jej konkurencyjność, które koncentrują się na kreowaniu przewagi konkurencyjnej<sup>208</sup>.

W anglojęzycznej literaturze przedmiotu dla zjawiska współpracy można znaleźć dwa określenia: *cooperation* i *collaboration*. Współpraca (*cooperation*) określona przez *Oxford Dictionary* to działania lub praca wspólna w tym samym celu albo pomoc, w szczególności gdy o to poprosimy<sup>209</sup>. Według *Longman Dictionary of Contemporary English* słowo *cooperation* zdefiniowano jako sytuację, kiedy ty pracujesz z kimś, aby osiągnąć coś, co oboje chcecie, lub gotowość do tego, o co ktoś cię prosi<sup>210</sup>. W ekonomicznej literaturze anglojęzycznej można znaleźć wiele definicji pojęcia *cooperation*. W jednym z ważniejszych dzieł *The evolution of Cooperation* R. Axelrod<sup>211</sup> odnosi się do działania człowieka, definiując *cooperation* jako zachowanie i wskazując na

---

<sup>203</sup> A. Rundo, M. Ziółkowska, *op. cit.*, s. 7.

<sup>204</sup> J. Cygler, M. Aluchna i in., *op. cit.*; A. Zakrzewska-Bielawska, *Rola koopetycji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarking działań koopetycyjnych w praktyce firm high-tech*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 363, Management Forum 2014, nr 5, s. 75–86.

<sup>205</sup> A.M. Brandenburger, B.J. Nalebuff, *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, Harper Collins Business, London, Business Consulting 1996, No. 47(1), s. 4; A. Zakrzewska-Bielawska, *Coopetition? Yes, but who with? The selection of coopetition partners by high-tech firms*, „The Journal of American Academy of Business” 2015, Vol. 20, No. 2, Cambridge, s. 159–166.

<sup>206</sup> M.E. Porter, *What is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, Nov/Dec, s. 21–23.

<sup>207</sup> G.B. Dagnino, *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation* [in:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*, Routledge Taylor & Francis Group, London – New York 2009, s. 27.

<sup>208</sup> C.W.L. Hill, *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Trans-action*, „Internal Journal of Public Administration” 1990, No. 29(7), s. 533–555.

<sup>209</sup> *Oxford Dictionary* 2013, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cooperation?q=cooperation>

<sup>210</sup> *Longman Dictionary of Contemporary English* (2009). Pearson Education Limited:374.

<sup>211</sup> R. Axelrod, *The evolution of Cooperation*, Revised Edition. Basic Book, 2006.

dylematy społeczne związane z tym zachowaniem. Mogą być one wyjaśniane za pomocą modelowania matematycznego i analizy<sup>212</sup>. Wielu badaczy zajmowało się wzbogaceniem poznania zachowań prospołecznych, eksplorując inną część tego zjawiska, skupiając się wyłącznie na analizie działań danej osoby w stosunku do swoich partnerów, z którymi wchodzi w interakcje. Po pracy R. Axelroda inni uczeni rozwinęli obszary badawcze współpracy (*cooperation*). Najważniejsze z nich to sieci społeczne<sup>213</sup>, jako interaktywne i relacyjne zachowanie występujące między członkami grupy<sup>214</sup>, powszechnie obserwowana cecha społeczeństw ludzkich i zwierzęcych<sup>215</sup>.

Pojęcie *cooperation* w literaturze anglojęzycznej częściej pojawia się raczej w publikacjach z obszaru biologii, nauk społecznych niż praktyki gospodarczej.

Słowo *collaboration* również tłumaczone jest na język polski jako współpraca i nie ma jednoznacznej definicji. Przez *Oxford Dictionary*<sup>216</sup> jest zdefiniowane jako akcja w pracy z kimś, produkowanie czegoś lub zdradziecka współpraca z wrogiem. Wielu autorów, definiując to pojęcie, skupia się na różnych elementach tego zjawiska. Atrybutem współpracy (*collaboration*) jest wzajemność, interakcja pomiędzy stronami<sup>217</sup>, wymiana informacji, wspólna wizja<sup>218</sup>, wspólna budowa wiedzy<sup>219</sup>, komplementarność umiejętności, wysiłku

---

<sup>212</sup> N. Hanaki, A. Peterhansl, P.S. Dodds, D.J. Watts, *Cooperation in Evolving Social Network*. „Management Science” 2007, No. 53(7), s. 1036–1050.

<sup>213</sup> *Ibidem*.

<sup>214</sup> C.C. Chen, X.P. Chen, J.R. Meindl, *How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism*, „Academy of Management Review” 1998, s. 23:285–304.

<sup>215</sup> E. Ostrom, J. Burger, C.B. Field, R.B. Norgaard., D. Policansky, *Revisiting the commons: Local lessons, global challenges*, „Science” 1999, No. 284, s. 278–282; E. Fehr, U. Fischbacher, *The nature of human altruism*, „Nature” 2003, No. 425, s. 785–791.

<sup>216</sup> *Oxford Dictionary* 2013, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cooperation?q=collaboration>

<sup>217</sup> M. Friend, L. Cook, *Interactions: Collaborative skills for school professionals*, 3rd ed.: Addison Wesley Longman, New York 2000, s. 6.

<sup>218</sup> Piszą o tym: P. Senge, *The fifth discipline*, Doubleday, New York 1990; K. Bruffee, *Collaborative Learning: Higher Education, Interdependence, and the Authority of Knowledge*, 2nd ed., Johns Hopkins University Press, Baltimore 1999; L.J. Black, A.M. Cresswell, T.A. Pardo, F. Thompson, D.S. Canestraro, M. Cook, L.F. Luna, I.J. Martinez, D.F. Anderson, G.P. Richardson, *A dynamic theory of collaboration: As structural approach to facilitating intergovernmental use of information technology*, Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE Computer Society, Hawaii 2002.

<sup>219</sup> L. Moll, K.F. Whitmore, *Vygotsky in classroom practice: Moving from individual transmission to social transaction* [in:] E.A. Forman, N. Minick, C.A. Stone (red.), *Contexts for learning: Sociocultural dynamics in children's development*, Oxford University Press 1993, s. 19–42; S.K. Million, J.W. Vare, *The collaborative school: A proposal for authentic partnership in a professional development school*, „Phi Delta Kappan” 1997, May, s. 710–713.

i ról<sup>220</sup>; tworzenie nowej wartości razem<sup>221</sup>; relacje, więzi międzyorganizacyjne<sup>222</sup>, eksponowanie działań zbiorowych<sup>223</sup>, sieciowość<sup>224</sup>, ujęcie systemowe<sup>225</sup>.

W swojej przełomowej książce o współpracy<sup>226</sup> B. Gray zwraca uwagę, że choć może wystąpić zarówno współpraca, jak i koordynacja, to te zjawiska mogą działać krótko, zazwyczaj na początku, natomiast *collaboration* oznacza długoterminowy, zintegrowany proces. Wielu anglojęzycznych naukowców, m.in. C. Alter, J. Hage<sup>227</sup> oraz A.T. Himmelman<sup>228</sup>, zgadza się z twierdzeniem, że *cooperation* i *collaboration* różnią się pod względem głębokości interakcji, zaangażowania i stopnia złożoności, przy czym *cooperation* jest na jednym niskim stopniu continuum, a *collaboration* na wyższym.

### 3.2. Współpraca zewnętrzna jako celowe działanie w każdej organizacji – wymiary i definicja zjawiska

Wieloaspektowa analiza definicji współpracy pozwoliła na sformułowanie kilku wniosków. Pojęcia *kooperacja*, *współdziałanie* i *współpraca*, chociaż po-

---

<sup>220</sup> V. John-Steiner, R.J. Weber, M. Minnis, *The challenge of studying collaboration*, „American Educational Research Journal” 1998, No. 4(35), s. 773–83.

<sup>221</sup> R.M. Kanter, *Collaborative advantage: The Art of Alliances*, „Harvard Business Review” 1996, Vol. 72, No. 4 (July/Aug.), s. 96–109.

<sup>222</sup> E.R. Alexander, *How Organizations Act Together: Inter-organizational Coordination in Theory and Practice*, Gordon and Breach, Australia 1995; R.L. Warren, A.F. Burgunder, J.W. Newton, S.M. Rose, *The Interaction of Community Decision Organizations: Some Conceptual Considerations and Empirical Findings* [in:] A.R. Negandhi (red.), *Inter-Organizational Theory*. Kent, Kent State University Press OH, 1975, s. 167–181.

<sup>223</sup> E. Ostrom, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge 1990.

<sup>224</sup> W.W. Powell, *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization* [in:] M.S. Barry, L.C. Larry (red.), *Research in Organizational Behaviour*, CT : JAI Press, Greenwich 1990, Vol. 12, s. 295–336; L.J. O’Toole, K.J. Meier, S. Nicholson-Crotty, *Managing Upward, Downward, and Outward: Networks, Hierarchical Relationships, and Performance*, „Public Management Review” 2005, No. 7(1), s. 45–68.

<sup>225</sup> G.G. Noam, *Afterschool time: Toward a theory of collaborations*, Cambridge 2001; A. Pierścieniak, *Collaboration between science and business – a systemic approach* [in:] R. Fedan, K. Szara (red.), *Determinants and sources of business development in the region*, Rzeszów University Press, Rzeszów 2013, s. 75–89.

<sup>226</sup> B. Gray, *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass, San Francisco 1989.

<sup>227</sup> C. Alter, J. Hage, *Organizations Working Together*, Newbury Park, Sage Publications, CA 1993.

<sup>228</sup> A.T. Himmelman, *On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice* [in:] Ch. Huxham (red.), *Creating Collaborative Advantage: Thousand Oaks*, Sage Publications, CA 1996, s. 19–43.

zornie mówią o tym samym, to w przytoczonych definicjach można się doszukać różnic znaczeniowych. Pojęcie *współdziałanie* wydaje się pojęciem szerszym niż *współpraca*<sup>229</sup>, gdzie akcenty analizy przenoszą się bardziej na działanie – interakcje pomiędzy podmiotami – niż na rezultat tych działań. Analizując te definicje pod względem celu współpracy i usytuowania partnera, można zidentyfikować kilka wymiarów współpracy (rys. 3.3).

		Usytuowanie partnera współpracy (względem organizacji, sieci, sektora)	
		wewnętrzne	zewnętrzne
Cele współpracy	Cel indywidualny		<b>Współpraca, Współdziałanie, Collaboration</b>  Pszczołowski (1978, s. 273) Lichtarski (1992, s. 13) Grudzewski, Hejduk (2001, s. 27)
	Cel wspólny	<b>Współpraca, Współdziałanie, Kooperacja, Partycypacja, Cooperation</b>  Larson i Kulchitsky (1999, s. 88) Hord (1986, s. 22–26 ) Chen, Chen i Meindl (1998) Ostrom (1999) Nowak (2012, s. 266) Oxford Dictionary (2013)	<b>Współpraca, Współdziałanie, Partnerstwo, Collaboration</b>  Hord (1986, s. 22–26) Mattessich, Monsey (1992, s. 11) Kożuch (2007, s. 216, 2008) Sudolska (2011) Tellesbo (2012, s. 1)

**Rys. 3.3. Wymiary współpracy z perspektywy celu i usytuowania partnera**

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na usytuowanie partnera wyróżniamy współpracę wewnętrzną, gdy partner jest wewnątrz określonego podmiotu, np. współpraca wewnątrz organizacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi czy współpraca w klastrze pomiędzy partnerami<sup>230</sup>. Jak zauważa M. Romanowska, to, co stanowi wną-

<sup>229</sup> H. Czarniawski, *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin 2002, s. 18; D. Nowak, *op. cit.*, s. 691.

<sup>230</sup> E. Bojar, *Clusters – The Concept and Types. Examples of Clusters in Poland* [w:] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), *The emergence and development of clusters in Poland*, Difin, Warszawa 2007, s. 11–31; M. Grzebyk, *Clusters – new possibilities of development of enterprises*, Economic Development and Management of Regions, Part II, Hradec Kralove 2012, s. 71–76.

trze, a co jest na zewnątrz, ustala badacz czy analityk, i to on definiuje granice organizacji<sup>231</sup> lub innego podmiotu, w którym realizowana jest współpraca, np. klastra.

Z perspektywy poznania ciekawa jest odpowiedź na pytanie, które stawia Z. Dworzecki<sup>232</sup>: jaka jest rola granic i dlaczego ludzie je ustalają? Wskazuje on na aspekty orientacji, punktu odniesienia czy uświadomienie sobie ram myślenia i działania. Ten tok rozumowania potwierdza względność granic dostrzeżoną również przez innych autorów<sup>233</sup> i ma też pewne konsekwencje. Jeżeli granice są umowne, to takie zjawisko jak współpraca raz może być identyfikowane jako aktywność wewnętrzna, a raz jako zewnętrzna. Trudności w określeniu linii rozgraniczającej te zjawiska związane są z trudnościami wyznaczenia jednoznacznych, obiektywnych granic.

Zatem zdefiniowanie współpracy zewnętrznej zależy od przyjętych przez badacza założeń co do tego, gdzie zidentyfikuje on wewnątrz, a gdzie otoczenie podmiotu, w którym realizowana jest współpraca.

Jeżeli chodzi o cel współpracy, to podkreślany w literaturze cel wspólny nie zawsze w rzeczywistości występuje. Czasami partnerzy działają razem, ale z zupełnie innych pobudek<sup>234</sup>. Kontekst celu bardziej widoczny jest w analizie pojęć *cooperation* i *collaboration*, gdzie *cooperation* definiowana jako działanie o charakterze pomocowym warunkuje taki sam cel partnerów, a *collaboration* jako działanie w partnerstwie może być uwarunkowana realizacją różnych lub wspólnych celów, np. duża firma, której celem jest obniżenie kosztów, chce współpracować z partnerem, którego celem jest zysk, albo firmy podejmują współpracę, bo chcą razem opracować jakieś urządzenie. Po głębszym zastanowieniu, w tym drugim przypadku wewnętrzne cele firm mogą być różne, a działanie wspólne, poparte przekonaniem, że realizacja wspólnego celu doprowadzi do realizacji celu indywidualnego. Z przytoczonych rozważań wynika, że problem celu również może być elementem względnym. Z perspektywy organizacji, która jest zaangażowana we współpracę, można zatem wyróżnić cel indywidualny (organizacji) i cel wspólny (partnerstwa). W przypadku *cooperation* (rozumianej jako działanie pomocowe) współpraca wewnątrz organizacji, która realizowana jest np. pomiędzy partnerami wewnątrz firmy, ma ten sam cel – np. wy-

---

<sup>231</sup> M. Romanowska, *op. cit.*, s. 89.

<sup>232</sup> Z. Dworzecki, *op. cit.*, s. 20–22.

<sup>233</sup> A. Adamik, *op. cit.*, s. 19–27; F.M. Santos, K.M. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 5.

<sup>234</sup> M. Ratajczak-Mrozek, *Motywy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 3, s. 37–41; M. Kruczek, Z. Żebrucki, *Charakterystyka współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw wybranych branż*, „Logistyka” 2011, nr 2, s. 362–374; F.M. Santos, K.M. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, Vol. 16, No. 5.

produkowanie dobrego produktu. Jeżeli ma różne cele – to jest to działanie negatywne, zazwyczaj na szkodę organizacji. Takie działania też występują, ale autorka nie umieściła takiego wariantu na rysunku.

Prezentowane rozważania na temat wymiarów współpracy pozwalają na zrozumienie zjawiska współpracy zewnętrznej, które może być przedmiotem działania organizacji.

Najpełniej, w opinii autorki, definicję współpracy zaprezentowali P.W. Mattessich, M. Murray-Close i B.R. Monsey: „collaboration – wzajemnie korzystna dla obu stron i dobrze zdefiniowana relacja, zawarta przez dwie (lub więcej) organizacje dla osiągnięcia wspólnie określonego celu. Ta relacja zawiera zobowiązanie do: określenia wzajemnych zależności, celów, wspólnego rozbudowania struktury i podziału odpowiedzialności, wzajemnego szacunku i odpowiedzialności za sukces oraz podziału zasobów i profitów”<sup>235</sup>.

Ta definicja nie tylko uwzględnia dwie perspektywy celów, ale również opisuje związek dwóch partnerów, wyznaczając zobowiązania wynikające z tego partnerstwa. Tak dokładnie zdefiniowana współpraca może być trzonem definicji współpracy zewnętrznej, w której powinien się zawierać element granic podmiotów realizujących współpracę, które badacz w myśl przeprowadzonych rozważań mógłby ustalać sam w zależności od tego, co i w jakim kontekście chce badać.

Przy takich założeniach współpracę zewnętrzną autorka również definiuje następująco:

Współpraca zewnętrzna (collaboration) jest to relacja zawarta pomiędzy dwoma (lub więcej) podmiotami zewnętrznymi (znajdującymi się poza ich granicami) dla osiągnięcia wspólnie określonego celu. Ten związek zawiera zobowiązanie do określenia wzajemnych zależności, celów, wspólnego rozbudowania struktury i podziału odpowiedzialności, wzajemnego autorytetu i odpowiedzialności za sukces oraz do wspólnego podziału zasobów i profitów.

### **3.3. Determinanty sukcesu zewnętrznej współpracy organizacji – przegląd badań wtórnych**

Determinanty związane z występowaniem współpracy w organizacji są przedmiotem wielu prac badawczych i opracowań publikowanych w literaturze przedmiotu. Ze względu na różne podejścia do prezentowanego tematu<sup>236</sup>

---

<sup>235</sup> P.W. Mattessich, M. Murray-Close, B.R. Monsey, *op. cit.*, s. 7 (tłum. własne).

<sup>236</sup> Na podstawie systematycznego przeglądu literatury autorka odnotowała różnorodne podejścia do identyfikacji czynników, które determinują sukces współpracy, i wskazała grupę opracowań ujmującą te czynniki syntetycznie oraz grupę opracowań, które prezentują te czynniki

(inny stopień uogólnienia prowadzonych badań) warto przeanalizować ten obszar wiedzy z dwóch perspektyw: uogólnionej – opartej na syntetycznych wnioskach wynikających z oglądu literatury – oraz szczegółowej – bazującej na danych branżowych czy studium przypadku, których wartość poznawcza jest inna.

Jednym z istotniejszych opracowań dotyczących identyfikacji czynników wpływających na sukces współpracy jest omawiana już publikacja P.W. Mattessich i B. Monsey *Collaboration. What makes it Work...* opracowana w 1992 r., której celem był przegląd i podsumowanie istniejącej literatury naukowej na temat czynników wpływających na sukces współpracy oraz stworzenie raportu wyników tego przeglądu po to, aby inni mogli korzystać z doświadczeń. Przegląd (jak prezentują w metodologii autorzy opracowania) został oparty na wspomaganym komputerowo badaniach, które pozwoliły na wyszukanie artykułów i odnośników bibliograficznych. Zakres badanych prac obejmował nauki społeczne, nauki o zdrowiu oraz publikacje analizujące organizacje publiczne. Z wybranych 133 prac odrzucono podręczniki i inne opracowania niespełniające wymagań i do analizy przyjęto 18 tekstów z wynikami badań. Po dogłębnej analizie zidentyfikowano 19 czynników, które w opinii autorów opracowania wpływają na udaną współpracę<sup>237</sup>. Badania poddano weryfikacji w 2000 r. w poszerzonym składzie osobowym (do zespołu dołączyła M. Murray-Close) i zaprezentowano praktykom na konferencji naukowej<sup>238</sup>. Efektem wywołanej dyskusji było uzupełnienie czynników elementem związanym z odpowiednim tempem rozwoju (szerzej zaprezentowany w tab. 3.1 w poz. 13.).

Innym ciekawym zestawieniem czynników sprzyjających współpracy jest koncepcja opisowego modelu czynników wspierających współpracę (CoSpaces Collaborative Working Model – CCWM). Dotyczy on badanych struktur pracy wspólnej opartych na nowoczesnych technologiach, powszechnych w projektowaniu w branży IT, inżynierii, systemach pracy, z mniejszym naciskiem na wykorzystanie do współpracy w wojskowych i lotniczych systemach lub społecznościach lokalnych i politycznych, choć niewykluczającym takiego zastosowania (tab. 3.2). Autorzy modelu z Uniwersytetu w Nottingham w artykule *Factors*

---

z perspektywy branżowej czy studium przypadku. W jednym i drugim podejściu recenzowane raporty z badań autorka zaliczyła do zasobów literatury przedmiotu, traktując je jako źródło wtórne danych o przedmiotowym zjawisku.

<sup>237</sup> P.W. Mattessich, B.R. Monsey, *Collaboration: What Makes it Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota 1992.

<sup>238</sup> P.W. Mattessich, M. Murray-Close, B.R. Monsey, *Collaboration: What Makes it Work. 2nd Edition, A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota 2001.



of collaborative working: A framework for a collaboration model<sup>239</sup> zwracają uwagę na sposób poszukiwania czynników od współpracy do czynnika X, a nie odwrotnie. Korzystając z technologii komputerowych, przeszukali literaturę z zakresu nauk o zarządzaniu, psychologii organizacyjnej i społecznej oraz ergonomii, skupiając się na czynnikach ludzkich.

**Tabela 3.1. Czynniki sprzyjające współpracy –  
wg P.W. Mattessicha, M. Murray-Close, B.R. Monsey**

Nazwa czynnika	Interpretacja
1	2
<b>Otoczenie</b>	
1. Historia współpracy lub współpraca w otoczeniu	Historia współpracy istnieje w społeczeństwie i oferuje potencjalnym partnerom zrozumienie ról i oczekiwań wymagane we współpracy, co umożliwi im zaufanie procesowi.
2. Grupa współpracy postrzegana jako lider w otoczeniu	Grupa współpracy (i przez implikację – agencje w grupie) jest postrzegana w społeczności jako lider – i jako powiązana z celami i działaniami, które zamierza osiągnąć.
3. Polityczno-społeczny klimat faworyzujący zachowania współpracy	Przywódcy polityczni, osoby opiniotwórcze, które kontrolują zasoby, ogólne wsparcie publiczne (lub przynajmniej brak sprzeciwu) – wszystko to wspiera misję współpracy grupy.
<b>Członkostwo</b>	
4. Wzajemny szacunek	Członkowie grupy współpracy dzielą zrozumienie i szacunek dla siebie i swoich organizacji: warunki współpracy, normy kulturowe i wartości, ograniczenia i oczekiwania.
5. Odpowiednio dobrany zespół	Grupę współpracy tworzą przedstawiciele każdego segmentu społeczności, która będzie mieć wpływ na jego działalność.
6. Współpraca w imię własnych interesów	Partnerzy współpracujący uważają, że korzyści ze współpracy zrekompensują koszty, takie jak utrata autonomii czy podział obszaru działania.
7. Zdolność do kompromisu	Partnerzy współpracujący są zdolni do kompromisu, ponieważ trudno jest dopasować decyzje do potrzeb wszystkich członków.
<b>Procesy (struktura)</b>	
8. Zaangażowanie zespołu w proces i wyniki współpracy	Członkowie grupy współpracy czują się właścicielami zarówno procedur współpracy, jak i rezultatów czy produktów tego działania.
9. Wielowarstwowy proces podejmowania decyzji	Każdy poziom (kierownictwo wyższego, średniego szczebla i operacyjne) każdej organizacji zaangażowanej we współpracę uczestniczy w podejmowaniu decyzji.
10. Elastyczność	Grupa współpracy pozostaje otwarta na różne sposoby organizowania się i realizacji swojej pracy.

<sup>239</sup> H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson, *op. cit.*, s. 1–26.

<i>1</i>	<i>2</i>
11. Opracowanie jasnych ról i wytycznych polityki	Współpracujący partnerzy jasno rozumieją swoje role, prawa i obowiązki, i wiedzą, jak realizować te obowiązki.
12. Zdolność adaptacji	Grupa współpracy ma zdolność do utrzymania się nawet w obliczu dużych zmian w otoczeniu, nawet jeśli trzeba zmienić kilka istotnych celów lub członków itd., ma zdolność radzenia sobie ze zmieniającymi się warunkami.
13. Właściwe tempo rozwoju*	Ustalenie tempa pracy pozwalającego osiągnąć cele, ale uwzględniającego możliwości rzetelnego wykonania powierzonych obowiązków.
<b>Komunikacja</b>	
14. Otwarta i częsta komunikacja	Członkowie grupy współpracy często się kontaktują, inicjują kontakty, wzajemnie otwarcie dyskutują, przekazują potrzebne informacje każdemu, również osobom spoza grupy.
15. Nieformalne i formalne łączy komunikacyjne	Istnieje opis komunikacji formalnej i taka komunikacja funkcjonuje. Ponadto członkowie nawiązują komunikację nieformalną, która powoduje, że grupa może świadomie i spójnie pracować nad danym projektem.
<b>Cele</b>	
16. Konkretne osiągalne cele i zadania	Cele i zadania w grupie współpracy są jasne dla wszystkich partnerów i mogą być realnie osiągnięte.
17. Wspólna wizja	Partnerzy współpracujący mają tę samą wizję, z wyraźnie uzgodnioną misją, celami i strategią. Wspólna wizja może istnieć na początku współpracy lub partnerzy mogą stworzyć wizję, jak pracować razem.
18. Unikalne przeznaczenie	Misja, cele i podejście członków grupy współpracy różnią się przynajmniej w części od misji, celów lub podejścia członków organizacji, co gwarantuje unikalny cel współpracy.
<b>Zasoby</b>	
19. Wystarczające środki	Grupa ma odpowiednią dla współpracy bazę finansową do wspierania tej działalności.
20. Umiejętność dążenia do efektu	Osoba, która organizuje współpracę, jest organizatorem grupy, ma umiejętności interpersonalne i wykonuje zadania z uczciwością. Ze względu na te cechy (i nie tylko) osoba organizująca współpracę lub osoba wybrana na lidera ma szacunek jako zaakceptowana przez partnerów.

\* Czynniki uwzględniony w wydaniu drugim (2001 r.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.W. Mattessich, B.R. Monsey, *Collaboration: What makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota 1992, s. 15–27 oraz P. Mattessich, M. Murray-Close, B.R. Monsey, *Collaboration: What makes It Works, 2nd Edition: A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota 2001.

**Tabela 3.2. Czynniki i subczynniki pracy wspólnej – opisowy model H. Patela, M. Pettitta i J.R. Wilsona**

Główne czynniki wspierające pracę wspólną							
	Kontekst	Wsparcie	Zadania	Procesy interakcji	Zespoły	Członkowie zespołów	Czynniki nadrzędne
Subczynniki	Kultura	Narzędzia	Rodzaj	Poznanie	Role	Umiejętności	Zaufanie
	Środowisko	Sieci	Struktura	Koordinacja	Zależności / Relacje	Czynniki psychofizyczne	Konflikt
	Klimat biznesowy	Zasoby	Zapotrzebowanie	Komunikacja	Podział świadomości wiedzy	Dobre samopoczucie	Doświadczenie
	Struktura organizacyjna	Szkolenia		Podjęcie decyzji	Wspólna płaszczyzna		Cele
		Budowanie zespołu			Procesy grupowe		Zachęty
		Zarządzanie wiedzą			Skład		Ograniczenia
		Błędy w zarządzaniu					Zarządzanie
							Wydajność
							Czas

Źródło: H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson, *Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model*, „Applied Ergonomics” 2012, No. 43, s. 1–26 (tłum. własne).

Jak zauważają autorzy, wyznaczone przez nich główne grupy (tab. 3.2), takie jak kontekst, wsparcie, zadania, procesy interakcji, zespoły, członkowie zespołów i czynniki nadrzędne, są zgodne z modelami wydajności zespołu i innymi badaniami nad czynnikami współpracy – np. autorów: J.R. Hackman,

C.M. Harvey i R.J. Koubek, D.C. Neale i in. oraz E. Salas i in.<sup>240</sup> Wartością tego modelu jest pogłębiona analiza poszczególnych subczynników i ich szczegółowy opis poparty źródłami literaturowymi (104 pozycje). Przedmiotowy model został zweryfikowany w praktyce, wstępna weryfikacja (jak zapewniają autorzy) miała miejsce m.in. na warsztatach dotyczących współpracy, organizowanych przez Komisję Europejską, oraz na najważniejszych konferencjach związanych ze współpracą społeczności inżynierskiej (m.in. International Conference on Concurrent Enterprising 2008, International Conference on Advanced Research in Virtual and Rapid Prototyping 2007)<sup>241</sup>.

Ciekawy i dobrze umocowany w literaturze przedmiotu zestaw czynników kształtujących więzi kooperacyjne (znacznie bardziej skomplikowane niż prosta (czysta) współpraca międzyorganizacyjna pozbawiona konkurencyjności) prezentuje w swoich pracach J. Cygler<sup>242</sup>, która wskazuje grupę czynników sektorowych kreującą skłonność do kooperacji oraz grupę czynników korporacyjnych, którym przypisuje rolę kreującą relacje kooperacji pomiędzy organizacjami. Do czynników korporacyjnych Autorka zalicza: komplementarność zasobów – jako czynnik motywujący organizacje do inicjowania relacji; zbieżność celów rozumianą jako jeden kierunek działań (niesprzeczny) lub jako zakres współpracy między konkurentami; zbieżność strategii, która wpływa na trwałość relacji; symetrię wielkości, która pozwala trwale współpracować firmom o podobnej wielkości; dostosowanie struktur organizacyjnych związane z możliwością realizacji zamierzonych celów; zbieżność kultur, która jest niezbędna do powodzenia współpracy; reputację, która wzmacnia stabilność relacji kooperacyjnych, oraz ogólne umiejętności współdziałania z konkurentami poparte wiedzą, umiejętnościami i sukcesami z przeszłości. Zaprezentowany zbiór czynników, chociaż dotyczy zjawiska kooperacji, daje szerszy pogląd i pozwala rozumieć wskazane w tab. 3.1 i tab. 3.2 czynniki bardziej kontekstowo.

---

<sup>240</sup> J.R. Hackman, *The design of work teams* [in:] J. Lorsch (red.), *Handbook of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 1987, s. 315–342; C.M. Harvey, R.J. Koubek, *Toward a model of distributed engineering collaboration*, „Computers and Industrial Engineering” 1998, Vol. 35, No. 1–2, s. 173–176; D.C. Neale, J.M. Carroll, M.B. Rosson, *Evaluating Computer-supported Cooperative Work: Models and Frameworks*, Proceedings of CSCW '04, Chicago, Illinois 2004, s. 112–121; E. Salas, K.C. Stagl, C.S. Burke, G.F. Goodwin, *Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical Framework* [in:] J.W. Shuart, W. Spaulding, J. Poland (red.), *Modeling Complex Systems*, Nebraska Symposium on Motivation, Vol. 52, University of Nebraska Press, Lincoln 2007.

<sup>241</sup> H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson, *op. cit.*, s. 1–26.

<sup>242</sup> J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2009, s. 116–138. W tej publikacji, jednej z pierwszych na rynku polskim zajmujących się problematyką kooperacji rozumianej najogólniej jako połączenie kooperacji z konkurencją, została zwrócona uwaga na zestaw czynników sektorowych i czynników korporacyjnych oparty na ponad 100 materiałach źródłowych.

**Tabela 3.3. Czynniki wpływające na współpracę pozytywnie zidentyfikowane w literaturze polskiej lub oparte na badaniach prowadzonych w polskiej rzeczywistości**

---

**Współpraca uczelni ze sferą biznesu**

Zmiana modelu funkcjonowania uczelni w Polsce – rozwój orientacji marketingowej, motywacja, przywództwo, dostarczenie wszystkim zainteresowanym odpowiednich informacji i narzędzi, zapobieganie konfliktom interesu, czas trwania współpracy, ustanowienie właściwej komunikacji, specyfika absolwentów i sposoby utrzymywania kontaktu z nimi, wsparcie ze strony instytucji rządowych. P. Bryła (2012, s. 14–19)

**Współpraca w obszarze biznesu**

Świadomość posiadania wspólnych celów, dzielenie się wiedzą, zasobami, relacje interpersonalne, dopasowanie procesów kooperacyjnych, wsparcie instytucjonalne: izby gospodarcze, formy klastrów, fora gospodarcze, atmosfera sprzyjająca współpracy<sup>243</sup>. H. Pachciarek (2010, s. 30–44)

**Współpraca w ramach partnerstw lokalnych**

Wspieranie inicjatyw oddolnych, konsensus w planowaniu, solidarność we wdrażaniu, innowacyjność i kompleksowość podejmowanych działań, zaufanie, otwartość i jawność w działaniu, łagodzenie konfliktów. Warunki skutecznej współpracy: zdefiniowanie problemów, wspólne określenie celów, definiowanie możliwych rozwiązań, określanie pożądaných rozwiązań. Poradnik MPiPS (2007, s. 25–29)

**Współpraca grup producenckich**

Doświadczenie, zaufanie wpływające na lojalność partnerów, zaangażowanie w realizację współpracy, otwartość w przekazywaniu informacji, sprawna komunikacja w grupie, szybkość w podejmowaniu decyzji, elastyczność partnera we współdziałaniu. A. Chlebicka (2011, s. 31–39)

**Współpraca z operatorem logistycznym**

Doświadczenie, kompetencje partnera (posiadane uprawnienia), reputacja, historia współpracy, przypisanie zadań i obowiązków oraz warunki do ich realizacji (czynniki sukcesu współpracy krótkoterminowej), potencjał partnera do współpracy, reputacja, podobieństwo rozwiązań organizacyjnych, precyzyjne określenie warunków współpracy, zdefiniowanie korzyści dla członków partnerstwa (czynniki sukcesu współpracy strategicznej). T. Małkus (2013, s. 201–213)

**Współpraca międzynarodowa**

Wiedza o kulturze kraju partnera (znajomość reguł i zasad zachowania), łatwa komunikacja (znajomość języka), wzajemne zaufanie, jasność celów, doświadczenie we współpracy, właściwe mechanizmy rozwiązywania konfliktów. L. Danik, T. Gołębiowski (2014, s. 482–494)

---

Źródło: opracowanie własne.

Inni autorzy polscy również poruszali aspekt czynników sprzyjających współpracy (tab. 3.3).

---

<sup>243</sup> Wyniki badań zaprezentowane podczas konferencji realizowanej w ramach projektu „Czas na rozwój. Człowiek, społeczność, organizacja”, organizowanej przez Katedrę Organizacji i Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego oraz członków Forum Gryf w 2010 r., w ramach sesji dyskusyjnej grupy fokusowej przedstawicieli różnych środowisk zawodowych na temat „Jakie czynniki sprzyjają oraz utrudniają współpracę między organizacjami?” moderowanej przez prof. W. Grudzewskiego.

Współpraca uczelni ze sferą biznesu to wyzwanie, które wymaga zmian nie tylko organizacyjnych, ale również systemowych. Wynika to z konieczności dostosowania dwóch typów organizacji do wspólnego działania<sup>244</sup>. W ramach samego procesu współpracy, który zachodzi między tymi organizacjami, ważne są wszystkie te czynniki, które dotyczą współdziałania organizacji tego samego typu, takie jak komunikacja, wsparcie zewnątrz czy przedmiot (cel współpracy).

Czynniki ułatwiające współpracę w obszarze biznesu są związane z elementami zależnymi od partnerów, takimi jak cele, zasoby czy relacje interpersonalne, ale również zależą od warunków zewnętrznych, takich jak wsparcie instytucjonalne czy atmosfera sprzyjająca współpracy<sup>245</sup>.

Ciekawym ujęciem elementów sprzyjających budowaniu współpracy jest określenie zasad i czynników zaprezentowanych przez grupę ekspertów zajmujących się tą tematyką w poradniku MPiPS<sup>246</sup>. Wskazują oni na solidarność partnerów, otwartość i zaufanie, co jest również ważne we wspólnym działaniu, które odbywa się w grupach producenckich<sup>247</sup>. Czynniki warunkujące sukces współpracy w łańcuchu wartości, opisane na przykładzie współpracy z operatorem logistycznym, prezentuje T. Małkus z dwóch perspektyw: perspektywy krótkoterminowej oraz perspektywy strategicznej<sup>248</sup>. Natomiast z perspektywy współpracy międzynarodowej w opinii przedsiębiorstw czynnikami sukcesu są: wiedza o kulturze kraju partnera, komunikacja, wzajemne zaufanie, jasne cele, doświadczenie we współpracy i mechanizmy rozwiązywania konfliktów<sup>249</sup>. Co ciekawe, autorzy badań wskazują na fakt, że międzynarodowe doświadczenie badanych przedsiębiorstw nie było silnie powiązane z percepcją czynników sukcesu we współpracy międzynarodowej, co może potwierdzać tezę o ogólności czynników determinujących pozytywną współpracę.

---

<sup>244</sup> P. Bryła, *Determinanty współpracy uczelni ze sferą biznesu*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 7, s. 14–19.

<sup>245</sup> H. Pachciarek, *Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami*, „Master of Business Administration” 2011, nr 1(116), s. 30–42.

<sup>246</sup> *Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy*, Poradnik MPiPS, Warszawa 2007, s. 25–29, <http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik.pdf> (dostęp 22.08.2015).

<sup>247</sup> A. Chlebicka, *Czynniki wpływające na sukces grup producentów rolnych*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development” 2011, nr 4(22), s. 31–39.

<sup>248</sup> T. Małkus, *Czynniki sukcesu współpracy z operatorem logistycznym*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, R.11, nr 4, cz.1, s. 201–213.

<sup>249</sup> L. Danik, T. Gołębiowski, *International experience and perceived success factors in international collaborative relationships. An empirical study of Polish firms cooperating with Chinese and German partners*, „International Business and Global Economy” 2014, No. 33, s. 482–494. W artykule zaprezentowano wyniki badania empirycznego na próbie 278 polskich eksporterów i importerów współpracujących z partnerami z Niemiec i Chin.

Badania w zakresie czynników sprzyjających współpracy, prowadzone branżowo czy sektorowo, prezentują raporty opracowywane zazwyczaj na zlecenie instytucji publicznych lub przygotowane w ramach projektów finansowanych z funduszy UE.

W 2014 r. Krajowa Izba Gospodarcza w Warszawie zakończyła realizację projektu międzynarodowego pt. „Nowe metody współpracy podmiotów sektora prywatnego i szkół wyższych” realizowanego przez instytucje ze Słowenii, Hiszpanii, Holandii, Węgier, Bułgarii oraz Polski. Opracowany na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych raport<sup>250</sup> pozwala na wskazanie czynników sprzyjających współpracy pomiędzy nauką a biznesem, do których należy przede wszystkim wzajemne zaufanie, uważane za najważniejszy czynnik dobrej współpracy. Ponadto dobre relacje, wspólne motywy i fakt, że firma znajduje się w pobliżu uniwersytetu, również były postrzegane jako ważne. Wzajemne zaufanie zostało uznane za najważniejsze, co wskazuje, że istnieje zapotrzebowanie na środki, które mogą tworzyć takie zaufanie, jak np. wspólne systemy wartości, określanie i respektowanie obopólnych korzyści, promowanie zrozumienia dla warunków działalności gospodarczej, więcej zrozumienia dla ograniczeń czasowych oraz identyfikacja wspólnych motywów do działania.

W Polsce zjawisko współpracy bardzo dokładnie analizowane jest z perspektywy trzeciego sektora i instytucji publicznych<sup>251</sup>. Do czynników zidentyfikowanych jako te, które decydują o satysfakcjonującej współpracy, zaliczono: odpowiednią postawę wobec drugiej strony, uregulowania prawne, przestrzeganie zasady partnerstwa, dbałość o dobre relacje po obu stronach, celowość współpracy, dobry przepływ informacji, zaufanie, „czynnik ludzki”<sup>252</sup>. Autorzy raportu zwracają uwagę na to, że są one nie tylko wzajemnie powiązane (tak jak np. zaufanie i „właściwe relacje”), ale zależą także od wielu innych czynników, które wcale nie muszą dotyczyć bezpośrednio akurat współpracy między organizacjami pozarządowymi i urzędami w tej czy innej społeczności samorządowej.

---

<sup>250</sup> *Emerging Modes of Cooperation between Private Enterprises and Universities National Report of Poland* (draft version), Warszawa 2014, [http://www.kig.pl/files/Projekty%20KIG/Raport\\_Narodowy.pdf](http://www.kig.pl/files/Projekty%20KIG/Raport_Narodowy.pdf) (dostęp 12.08.2015).

<sup>251</sup> Badania współpracy prowadzi Instytut Spraw Publicznych w Warszawie oraz ośrodki krakowski – Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego.

<sup>252</sup> G. Makowski (red.), *Jakość współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną. Raport z badań końcowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, s. 59–81. Materiał przygotowany w związku z projektem pt. „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, realizowanym w ramach Priorytetu V Dobre rządzenie, Działanie 5.4. Rozwój potencjału trzeciego sektora, Poddziałanie 5.4.1. Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Wskazane czynniki, które zidentyfikowali badacze, analizując współpracę różnych organizacji, mogą być czynnikami uniwersalnymi, ważnymi dla współpracy każdego typu organizacji. Kontynuując rozważania na temat agregacji czynników, można je pogrupować i poddać analizie jakościowej, identyfikując obszary ważne z perspektywy podejmowania przez organizację działań związanych ze współpracą.

### **3.4. Elementy potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej – synteza czynników sukcesu współpracy**

Analizowanie czynników, które przyczyniają się do sukcesu współpracy, w kontekście syntetycznego uogólnienia nie jest łatwe. Z jednej strony jest wiele badań, z drugiej strony dotyczą one różnych ujęć i elementów współpracy. Poszukując uogólnienia dotychczasowej wiedzy, warto zastanowić się nad przesłankami grupowania zaprezentowanego dorobku naukowego. Przystępując do grupowania, warto jasno określić uwzględnione założenia, wynikające z nakreślonej w pracy metodyki:

1. Podmiotem, wokół którego koncentrujemy analizę zjawiska współpracy zewnętrznej, jest organizacja, rozumiana ogólnie, która ją realizuje. Pod uwagę więc należy wziąć czynniki zdiagnozowane dla różnych typów organizacji.
2. Organizację rozumie się jako zbiór obszarów wyszczególnionych w koncepcji Leavitta, do których należą: cele i zadania, ludzie, technologia i struktura.
3. Elementem istotnym w procesie grupowania czynników jest otoczenie zewnętrzne, tworzące dodatkowy obszar syntezy czynników wspierających współpracę.

Syntezę czynników sukcesu współpracy zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu wraz z uwzględnieniem opisowych obszarów agregacji zaprezentowano w tab. 3.4.

Poddane syntezie czynniki pogrupowano na siedem części:

- planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej,
- system komunikacji (w partnerstwie, grupie współpracy itp.),
- pozyskanie zasobów finansowych dla partnerstwa,
- proces podejmowania decyzji,
- organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej oraz podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności,
- proces doboru pracowników do współpracy, kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy oraz przywództwo,
- wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy i reputacja organizacji (jednostki).



Tabela 3.4. Synteza czynników wspierających współpracę – analiza opisowa

Czynniki wspierające współpracę	Źródło	Identyfikacja istoty obszaru ważnego dla sukcesu współpracy – charakterystyka opisowa	Elementy potencjału organizacji do współpracy
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wspólna wizja, misja, strategia</li> <li>– Unikalny cel współpracy</li> <li>– Zbieżność celów i strategii partnerów, jeden niesprecyzyjny kierunek działań</li> <li>– Konkretnie osiągalne cele i zadania</li> <li>– Wysoki poziom, wspólna świadomość statusu zadań, warunków, ról, odpowiedzialności itp.</li> <li>– Określone oczekiwania (cele) w stosunku do osób, zespołów, procesów</li> </ul>	<p>2</p> <p>Mattessich, Murray-Close, Monsey (2001, s. 17); Cygler (2009, s. 116–120); Patel, Pettitt, Wilson (2012, s. 1–26); Kyzlinková i in. (2007); O'Driscoll, Cooper (1996, s. 188–223); Salas i in. (2005, s. 193); Van Fenema (2005)</p>	<p>3</p> <p>Formułowana jest wizja, misja, sformalizowana strategia. Cele i zadania są jasne dla wszystkich partnerów. Partnerzy (członkowie zespołu) znają kierunek działań, strategię oraz wiedzą, jakie są ich zadania, role i odpowiedzialność. Cele są osiągalne. Cel współpracy jest określony przez partnerów i różni się od celów realizowanych w organizacji.</p>	<p>4</p> <p>Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Otwarta i częsta komunikacja</li> <li>– Zrozumienie przez odbiorców przekazywanych komunikatów</li> <li>– Elastyczność (dostosowanie do potrzeb uczestników zespołu) procesu komunikacji</li> <li>– Różnorodność form przekazu komunikacji (dostosowanie do osobowości, wieku, stanowiska, zadań)</li> <li>– Formalne i nieformalne łąca komunikacyjne</li> <li>– Wspieranie nieformalnych związków komunikacyjnych</li> </ul>	<p>Mattessich, Murray-Close, Monsey (2001, s. 16); Makowski (red.) (2011, s. 59–81); Danik, Gołębowski (2014, s. 482–494); Bryła (2012, s. 30–42); Poradnik MPiPS (2007, s. 25–29); Chlebicka (2011, s. 31–39); Matkusz (2013, s. 201–213)</p>	<p>System komunikacji charakteryzuje otwartość rozumiana jako swobodny przepływ informacji pomiędzy partnerami z wykorzystaniem formalnych i nieformalnych kanałów komunikacji. Różnorodność sposobów komunikowania dostosowana do potrzeb i oczekiwań partnerów. Komunikacja ukierunkowana przede wszystkim na połączenie członków zespołu, a nie organizacji współpracujących. Duże znaczenie komunikacji nieformalnej.</p>	<p>System komunikacji (w partnerstwie, grupie współpracy itp.)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Odpowiednie środki finansowe na współpracę</li> <li>– Aktywność w pozyskiwaniu środków</li> </ul>	<p>Mattessich, Murray-Close, Monsey (2001, s. 16); Davey, Baaken, Muros, Meerman (2012, s. 43–64)</p>	<p>Posiadanie środków finansowych na realizację celów i zadań w partnerstwie. Doświadczenia i umiejętności w pozyskiwaniu środków, w szczególności wykorzystanie tzw. możliwości chwili, pojawiających się programów, funduszy finansujących cele realizowane w partnerstwie.</p>	<p>Pozyskanie zasobów finansowych dla partnerstwa</p>

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wielowarstwowy proces podejmowania decyzji</li> <li>- Każdy członek grupy współpracy jest dopuszczony do procesu decyzyjnego</li> <li>- Proces podejmowania decyzji uwzględnia czas na komunikację w tym zakresie i zebranie opinii innych członków (wykorzystanie etapowego schematu)</li> <li>- Decyzje są wypracowane w grupie, a w przypadku decyzji koniecznych tylko poddawane ocenie</li> <li>- Proces decyzyjny jest racjonalny i oparty na doświadczeniu</li> <li>- W procesie decyzyjnym korzysta się z elektronicznego przepływu informacji, ale nie zaniedbuje się osobistych kontaktów</li> </ul>	<p>Mattessich, Murray-Close, Monsey (2001, s. 16); Devine, Banahan (1999, s. 425–432); Hammond i in. (2001, s. 35–52); Klein (2008, s. 456–460); Unsworth, West (2000, s. 327–346); Viller i in. (1999, s. 665–698); Weiseth i in. (2006, s. 239–248); West (1996, s. 359–382); Cygler (2009, s. 116–138); Chlebicka (2011, s. 31–39); Bryła (2012, s. 30–42)</p>	<p>Proces podejmowania decyzji jest wspólny/partycypacyjny i uczestniczą w nim członkowie grupy współpracy z różnych szczebli. O roli, sile głosu świadczy pozycja w partnerstwie. Sformalizowany proces przebiega etapowo, uwzględniając czas na zbieranie pomysłów od wszystkich członków zespołu. W procesie korzysta się z doświadczenia, które mają członkowie grupy współpracy. Proces decyzyjny jest oparty na bezpośrednich dyskusjach, spotkaniach i wykorzystuje Internet.</p>	<p><b>Proces podejmowania decyzji</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wydzielenie komórek organizacyjnych, przypisanie zadań i odpowiedzialności związanych z przynależnością do partnerstwa/realizacją celów partnerstwa</li> <li>- Relacje w strukturze organizacyjnej powinny sprzyjać usprawnieniu i ułatwieniu pracy grupowej (na rzecz partnerstwa)</li> <li>- Porównywalność ze względu na obszar decyzyjności pozycji komórek organizacyjnych w partnerstwie</li> <li>- Partnerstwo ma zdolność do utrzymania się w zmieniających się warunkach (adaptacja do zmiany w obszarze celu, nowej liczby członków)</li> <li>- Elastyczność form organizacyjnych oraz sposobów realizacji pracy</li> </ul>	<p>Buchanan, Badham (1999, s. 609–629); Burton i in. (2005); Campion i in. (1993, s. 823–850); Conger, Kanungo (1988, s. 471–482); Edwards, Wilson (2004); <i>Meetings...</i> (2006); Hackman (1990); Hinds, McGrath (2006, s. 343–352); Igarria (1999, s. 64–70); Langfred (2000, s. 54–70); Mannix, Sauer (2006, s. 149–182); Parker, Wall (1996, s. 333–354); Payne (1996, s. 73–94); Cygler (2008, s. 116–138); Détéenne (2006); Malkus</p>	<p>Jednostka posiada wydzieloną komórkę organizacyjną, która koordynuje cele jednostki na poziomie partnerstwa. Usytuowanie komórki uwzględnia ograniczenie szczebli kierowniczych (decyzyjnych). Usytuowanie hierarchiczne (decyzyjne) komórki w jednostce jest zgodne z pozostałymi komórkami funkcjonującymi w partnerstwie. Jednostka ma świadomość adaptacyjności struktury do zmian i elastyczności w zakresie realizowanych zadań. Podział zadań związanych z realizacją współpracy jest monitorowany. Istnieją mechanizmy dostosowania zadań do potrzeb partnerstwa czy jednostki, tzn. w zależności od potrzeb, zmian otoczenia, zmiany składu osobowego itp. zadania są jasno zdefiniowane i mają granice.</p>	<p><b>Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej</b></p> <p><b>Podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności</b></p>

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>– „Zdecentralizowanie” miejsca pracy członków grupy współpracy związane ze swobodą decyzyjną</li> <li>– Dbałość jednostki i członków grupy o jednoznaczne przypisanie zadań zleconych do realizacji na rzecz partnerstwa</li> <li>– Dokładne precyzowanie zadań i ich granic związane z jasnym przekazem kompetencji i odpowiedzialności</li> <li>– Ustalenie nieformalnych reguł organizacyjnych pozwalających na właściwe tempo rozwoju współpracy, ustalonych przez członków komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą</li> <li>– Włączenie ekspertów (osób doświadczonych) w proces doradczy, ograniczenie wpływu relacji hierarchicznych</li> </ul>	<p>(2013, s. 201–213); Danik, Gołębiowski (2014, s. 482–494)</p>	<p>Istotnym elementem jest rola ekspertów (osób merytorycznie przygotowanych i (lub) posiadających doświadczenie we współpracy w partnerstwie) w procesach decyzyjnych rozumiana jako uaktywnienie relacji funkcjonalnych (?) i ograniczenie nadmiernego wykorzystania relacji hierarchicznych.</p>	<p><b>Podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Procedura doboru celowego członków grupy współpracy</li> <li>– Świadome kryteria doboru</li> <li>– Uwzględnienie kryterium zrozumienia, specyfiki pracy partnera (doświadczenie we współpracy lub doświadczenie w środowisku pracy partnera)</li> <li>– Rozpoznanie indywidualnych celów członków grupy współpracy</li> <li>– Zgodność zadań i celów przypisanych pracownikowi z jego oczekiwaniem i preferencjami</li> <li>– Dopasowanie pracowników na poziomie interakcji personalnych (wiek, płeć, zainteresowania itp.)</li> </ul>	<p>Cummings, Kiesler (2005, s. 703–722); Edwards, Wilson (2004); <i>Meetings...</i>, (2006); Hansen, Nohria (2004, s. 22–30); Knutilla i in., (2000, s. 79–85); Martiin i in. (2002, s. 283–292); Mattessich, Monsey (1992, s. 17); Sonnenwald i in. (2001, s. 114–119); Walsh, Maloney (2007, s. 712–734); Aronowska (2014, s. 115–127); Bohlen, Stiles (1998, s. 29–55); Mattessich, Murray-Close, Monsey (2001, s. 15); Pachciarek (2011, s. 30–42);</p>	<p>Jednostka świadomie doбира członków grupy współpracy, uwzględniając wcześniejsze opracowane kryteria dostosowane do rodzaju planowanej współpracy. Zwraca uwagę na doświadczenie we współpracy z określonym typem organizacji zewnętrznej lub na znajomość specyfiki pracy nabytą poprzez pracę (kontakt) z danym typem organizacji. W procesie rekrutacji jednostka stara się rozpoznać cele pracowników związane z przystąpieniem do współpracy i przydzielić zadania zgodne z preferencjami pracowników. Jednostka dba o poszerzenie wiedzy pracowników, umożliwia uczestnictwo w szkoleniach. Uświadamia pracownikom korzyści ze współpracy, rozwiązuje problemy.</p>	<p><b>Proces doboru pracowników do współpracy</b></p> <p><b>Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy</b></p>

1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Historia współpracy w otoczeniu</li> <li>– Doświadczenie w realizowaniu zadań w partnerstwie</li> <li>– Wsparcie współpracy organizacji i jednostki w kontekście politycznym (klimat współpracy)</li> <li>– Możliwości wsparcia współpracy w kontekście finansowym (z zewnętrznych programów, funduszy)</li> <li>– Organizacja (jednostka) ma osiągnięcia, nagrody, referencje otrzymane za realizację zadań we współpracy partnerskiej (w szczególności z określonym typem organizacji)</li> <li>– Postrzeganie jednostki przez otoczenie z perspektywy lidera w obszarze, w którym ma być realizowana współpraca</li> </ul>	<p>Małkus (2013, s. 2001–213); Morley (2002), Wasiluk (2014, s. 291–301); Gołata (2013, s. 185–193); Dąbrowski (2009, s. 27–30)</p>	<p>Organizacja, którą reprezentuje jednostka, lub sama jednostka ma doświadczenie we współpracy zidentyfikowane w otoczeniu. Dany typ organizacji jest wspierany we współpracy finansowo i politycznie. Jednostka ma doświadczenie (jakościowe) w realizacji zadań w partnerstwie, w tym w partnerstwie z danym typem organizacji. Jest postrzegana jako lider w obszarze, w którym ma być realizowana współpraca.</p>	<p><b>Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy</b></p> <p><b>Reputacja organizacji (jednostki)</b></p>

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc te części do obszarów organizacji wyszczególnionych w modelu Leavitta, można zauważyć, że element *planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej*, dotyczy obszaru *cele i zadania*, ponieważ wiąże się z planowaniem współpracy, w której identyfikacja celów jest kluczowa dla tej funkcji zarządzania. Kolejne trzy elementy: *system komunikacji*, (w partnerstwie, grupie współpracy itp.), *pozyskanie zasobów finansowych dla partnerstwa* i *proces podejmowania decyzji* mogą być zaliczone do obszaru *wyposażenie i technika (technologia)* rozumianego w tab. 2.3 jako infrastruktura wspierająca realizowanie współpracy. Kolejne dwa elementy wpisują się w obszar *struktura* i związane są z aspektem organizowania procesu współpracy.

Następne trzy elementy: *proces doboru pracowników do współpracy*, *kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy* oraz *przywództwo* związane są z czynnikiem ludzkim, a ostatnie dwa dotyczą otoczenia. Dopasowanie wyznaczonych elementów, które identyfikują organizacje i mogą być traktowane jako elementy potencjału organizacji do współpracy, pozwala na zbudowanie modelu opisowego.

## Podsumowanie

Wyraz *współpraca* ma wiele wyrażeń bliskoznacznych i w polskiej literaturze rozpoznawany jest jako współdziałanie, kooperacja, praca wspólna itp. W literaturze anglojęzycznej funkcjonują dwa synonimy pojęcia współpracy – *cooperation* i *collaboration*. Współpraca międzyorganizacyjna, zewnętrzna, której dotyczą te rozważania, określana jest mianem *collaboration*. Jest to zjawisko celowe i można je rozpatrywać z perspektywy różnych wymiarów. Analizując współpracę z perspektywy usytuowania partnera, wyróżnia się współpracę wewnętrzną lub zewnętrzną. Analizując współpracę w wymiarze celów, można zidentyfikować tzw. działanie wspólne ukierunkowane na jeden cel oraz działanie wspólne podejmowane z powodu realizacji jakiegoś swojego celu, który z pomocą partnera można osiągnąć. Z perspektywy tej pracy oba przypadki współpracy zewnętrznej są interesujące.

Definiując współpracę zewnętrzną, autorka wzorowała się na definicji współpracy (*collaboration*) zaprezentowanej przez P.W. Mattessicha i B.R. Monsey w 1992 r., i rozumie ją jako **relację zawartą pomiędzy dwoma (lub więcej) podmiotami zewnętrznymi (znajdującymi się poza ich granicami) dla osiągnięcia wspólnie określonego celu. Ten związek zawiera zobowiązanie do: określenia wzajemnych zależności, celów, wspólnego rozbudowania struktury i podziału odpowiedzialności, wzajemnego autorytetu i odpowiedzialności za sukces oraz podziału zasobów i profitów.**

Realizacja współpracy wymaga zaangażowania organizacji. W literaturze przedmiotu istnieje wiele badań czynników sukcesu współpracy, przy czym badania amerykańskie prezentowane na forum literatury światowej ujmują czynniki sukcesu współpracy ogólnie, odnosząc je do zjawiska współpracy, natomiast badania polskie prezentują te czynniki przy okazji analizy zjawiska współpracy realizowanej przez określoną grupę organizacji. Analizując i porównując te czynniki, można zauważyć ich podobieństwo. Dokonując syntezy czynników współpracy zidentyfikowanych na podstawie badań zaprezentowanych w literaturze, autorka wskazała 11 elementów – działań, które może podejmować organizacja w celu osiągnięcia sukcesu we współpracy. Należą do nich: planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej, system komunikacji (w partnerstwie, grupie współpracy itp.), pozyskanie zasobów finansowych dla partnerstwa, proces podejmowania decyzji, organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej oraz podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności, proces doboru pracowników do współpracy, kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy oraz przywództwo, wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy i reputacja organizacji (jednostki). Te elementy są podstawą budowy modelowego ujęcia potencjału organizacji do współpracy.

## **4. Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej**

### **Wprowadzenie**

Poszukiwanie składowych potencjału organizacji do współpracy powinno dotyczyć dwóch aspektów, po pierwsze wyszczególnienia tych obszarów, które mają pozytywny wpływ na realizację procesu współpracy, po drugie identyfikacji tych obszarów wśród elementów organizacji.

Celem pierwszej części rozdziału 4. jest opracowanie modelowej koncepcji potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej. Stworzenie modelu jest możliwe przez dopasowanie zidentyfikowanych wcześniej czynników wpierających współpracę do wymiarów modelowego ujęcia organizacji zaproponowanego przez H.J. Leavitta. Istotnym elementem, który trzeba uwzględnić w tej koncepcji, jest otoczenie jako czynnik sprzyjający, wzmacniający pozytywne oddziaływanie niektórych elementów (charakterystyk) przypisanych organizacji, a możliwych do zidentyfikowania poza organizacją, np. postrzeganie jej jako lidera współpracy międzyorganizacyjnej w otoczeniu czy reputacja.

Celem drugiej części jest wykorzystanie zaproponowanego modelu do opracowania wytycznych konstrukcji narzędzia pomiaru potencjału organizacji do współpracy. Konstrukcja narzędzia jest możliwa po przyjęciu określonych założeń wynikających ze wcześniejszych analiz. Jeśli przyjąć, że przedmiotem badań są elementy zidentyfikowane w modelowej koncepcji potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej, istotne wyda się określenie pozostałych elementów. Najważniejsze z nich to: dobór typu organizacji do badań wraz z identyfikacją podmiotu, w którym będą realizowane badania (kogo badamy?), ustalenie elementów skali pomiaru potencjału (jak identyfikujemy poziomy pomiaru?), opracowanie wzorca dla narzędzia pomiaru (w jaki sposób mierzymy?) oraz określenie poziomu potencjału organizacji do współpracy (w jaki sposób interpretujemy miary?).

#### **4.1. Autorski model potencjału organizacji do współpracy**

Model potencjału organizacji do współpracy jest syntezą przeglądu literatury przedmiotu dokonanego w rozdziale 3. pod kątem identyfikacji obszarów organizacji przyczyniających się do powodzenia współpracy. W tabeli 4.1 zawarto cztery grupy elementów zidentyfikowanych w obrębie organizacji.

**Tabela 4.1. Działania i zasoby organizacji wspierające współpracę zewnętrzną z perspektywy elementów organizacji (wg modelu H.J. Leavitta)**

Wymiar organizacji wg modelu Leavitta	Działania i zasoby organizacji przyczyniające się do powodzenia współpracy
Cele i zadania	Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej
Technologia; know-how	System komunikacji w partnerstwie
	Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa
	Proces podejmowania decyzji
Struktura	Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej
	Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności
Ludzie	Proces doboru pracowników
	Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy
	Przywództwo

Źródło: opracowanie własne.

W wymiarze *cele i zadania* zidentyfikowano jeden element: *planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej*. Istotą tego elementu jest identyfikacja potrzeb współpracy zewnętrznej, które musi sobie uświadomić jednostka organizacyjna. W wyniku tego procesu powinna powstać wizja realizacji współpracy zewnętrznej, zostać opracowana strategia i powinno się wyznaczyć cele. Strategia i cele współpracy powinny być upowszechnione. W procesy te powinni zostać zaangażowani pracownicy.

Drugim wymiarem zaproponowanym w modelu jest *technologia* rozumiana jako know-how, czyli sposób realizacji działań, które są istotą zjawiska współpracy (jak komunikacja) lub tę współpracę wspierają (jak proces podejmowania decyzji czy pozyskiwania środków finansowych).

- W elemencie *system komunikacji w partnerstwie* warto zwrócić uwagę na wypracowanie i zastosowanie systemu komunikacji zaakceptowanego nie tylko przez grupę współpracy, czyli wszystkie jednostki organizacyjne uczestniczące w partnerstwie, ale także przez pracowników zatrudnionych w komórkach organizacyjnych zajmujących się współpracą czy przypisanych do nich. Ważny jest element komunikacji zwrotnej, dobór kanałów, które zapewniają efektywność komunikacji, oraz wsparcie procesu komunikacji formalnej komunikacją nieformalną.
- Element *pozyskiwanie zasobów finansowych dla partnerstwa* rozumiany jest jako doświadczenie i umiejętności, które posiada w tym zakresie organizacja (jednostka organizacyjna lub pracownicy zaangażowani we współpracę).
- Element *proces podejmowania decyzji* obejmuje obszary związane z wypracowaniem procedur, które mogą funkcjonować w partnerstwie opartym na przepływie informacji w grupie współpracy, partycypacyjnym charakterze



wszystkich członków partnerstwa, doborze form uzgadniania stanowiska adekwatnych do potrzeb członków grupy współpracy.

W wymiarze *struktura* zidentyfikowano dwa elementy: *organizację komórki współpracy w jednostce organizacyjnej* oraz *przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności*.

- Element *organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej* związany jest z działaniami, które podejmuje organizacja, aby utworzyć komórkę organizacyjną, umieścić ją w strukturze, ograniczając szczeble kierownicze (decyzyjne), i określić charakter jej funkcjonowania w jednostce organizacyjnej oraz na poziomie organizacji. W obszarze tym mieszczą się też działania związane z adaptacyjnością rozwiązań organizacyjnych, czyli dostosowanie do zmian.
- Element *przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności* dotyczy świadomego i celowego podziału zadań, obowiązków i odpowiedzialności na poziomie partnerstwa oraz na poziomie jednostki organizacyjnej. Obejmuje określenie procedur przydziału oraz ewaluacji zadań, obowiązków i odpowiedzialności. Istotnym elementem jest proces wymiany informacji na temat tego, kto się czym zajmuje.

W wymiarze *ludzie* zidentyfikowano trzy elementy: proces rekrutacji pracowników, kształtowanie kompetencji i postaw pracowników zaangażowanych we współpracę oraz element przywództwa zorientowanego na powodzenie współpracy.

- Element *proces doboru pracowników* dotyczy określenia kryteriów doboru pracowników do współpracy i zastosowanie ich w procedurze doboru. W tym elemencie istotne jest uwzględnienie celów osobistych pracowników oraz ich wiedzy, doświadczenia, które można wykorzystać dla powodzenia współpracy.
- Element *kompetencje i postawy pracowników* dotyczy kształcenia kompetencji pracowników jednostki organizacyjnej, w szczególności tych zaangażowanych we współpracę, pozwalających na efektywniejszą jej realizację oraz aktywne postawy w tym zakresie. Związany jest z określeniem obszaru kompetencji, organizacją szkoleń, w które powinni być zaangażowani pracownicy.
- Element *przywództwo* dotyczy świadomości jednostki organizacyjnej związanej z istotną rolą kierownika (lidera) zajmującego się współpracą. Kierownik ma swobodę doboru i oceny pracowników. Orientacja na sukces i wsparcie udzielane pracownikom w czasie realizacji współpracy mają charakter pomocowy, służebny. Taka postawa buduje szacunek i autorytet.

Ważnym obszarem dla analizy potencjału organizacji jest diagnoza otoczenia z perspektywy tego, jak wspiera organizację i jak ona jest postrzegana przez innych. W tabeli 4.2 zawarto elementy otoczenia, które mają wpływ na postrzeganie organizacji (jednostki organizacyjnej) i stanowią jej cechę.

**Tabela 4.2. Działania i percepcja otoczenia wspierające współpracę zewnętrzną organizacji**

Wymiar	Działania i percepcja otoczenia przyczyniające się do sukcesu współpracy
Otoczenie	Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy
	Reputacja organizacji (jednostki)

Źródło: opracowanie własne.

W wymiarze *otoczenie* zidentyfikowano dwa elementy: wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy oraz reputację organizacji (jednostki organizacyjnej).

- Element *wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy* związany jest z możliwościami finansowania współpracy z poziomu lokalnego i (lub) regionalnego i (lub) krajowego i (lub) europejskiego, które zna i na bieżąco analizuje jednostka organizacyjna lub organizacja.
- Element *reputacja* oparty jest na opinii wynikającej z doświadczenia w realizowaniu współpracy zakończonego sukcesem. Prowadzi to do postrzegania organizacji (jednostki organizacyjnej) w kategoriach lidera współpracy.

Wymiary te można ująć w konstrukcje modelu. Zdaniem R.L. Ackoffa modele są przedstawieniami stanów, przedmiotów lub zdarzeń. Są wyidealizowane w tym sensie, że są mniej złożone niż rzeczywistość i stąd łatwiejsze w użyciu do celów badawczych. Modelami łatwiej jest się posługiwać i manipulować niż przedmiotami rzeczywistymi. Prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne<sup>253</sup>. Natomiast A. Rappaport uważa je za abstrakcje z rzeczywistości, których celem jest wprowadzenie pojęciowego porządku do złożonego otoczenia<sup>254</sup>. W literaturze nie ma sztywnych reguł, jak tworzyć modele i jak je wykorzystywać w praktyce<sup>255</sup>. W opinii T. Gospodarka modelem w zarządzaniu mogą być obiekty fizyczne, obiekty fikcyjne, struktury teoriopoznawcze, opisy modelowe lub równania<sup>256</sup>.

Zaproponowane tutaj rozważania teoretyczne dotyczące potencjału organizacji do współpracy można również ująć w koncepcji modelowej, traktując potencjał jako obiekt fikcyjny (rys. 4.1).

To modelowe ujęcie potencjału może być traktowane również jako model opisowy<sup>257</sup>, interpretowany przez Z. Hajduk<sup>258</sup> jako schematyczne przedstawienie złożoności badanego pola zjawisk fizycznych w celu ich opisu.

<sup>253</sup> L.F. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa 1969, s. 142.

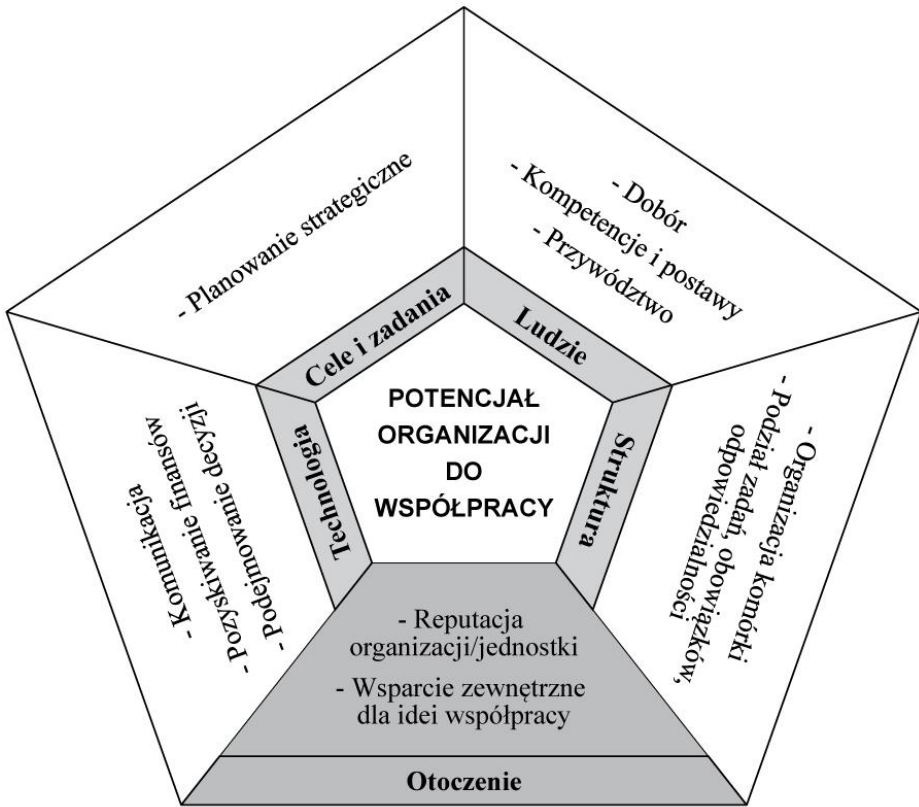
<sup>254</sup> A. Rappaport (red.), *Information for Decision Making*, New Jersey 1970, s. 90.

<sup>255</sup> T. Gospodarek, *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, seria Monografie i Opracowania 189, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 73–74.

<sup>256</sup> *Ibidem*, s. 62.

<sup>257</sup> Taki rodzaj modelu wyróżniał K. Szaniawski, *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, PWN, Warszawa 1994, s. 55–62.

<sup>258</sup> Z. Hajduk, *Pojęcie i funkcja modelu*, „Roczniki Filozoficzne” 1972, t. 20, z. 3, s. 78–124.



**Rys. 4.1. Model potencjału organizacji do współpracy – propozycja autorska**

Źródło: opracowanie własne.

Do zdefiniowania pojęcia modelu używa się takich określeń, jak: analogia, symetria, podobieństwo, reprezentacja, odwzorowanie czy izomorfizm<sup>259</sup>. W tym przypadku model potencjału organizacji do współpracy odwzorowuje elementy organizacji, które są ważne z perspektywy sukcesu współpracy, jest analogią do czynników sukcesu współpracy opisanych z perspektywy organizacji, jest izomorficznym obrazem organizacji widzianej z perspektywy realizacji efektywnej współpracy. Innymi słowy, opisuje elementy ważne dla realizacji dobrej współpracy i prezentuje ich relacje w organizacji.

<sup>259</sup> Izomorfizm dwóch systemów występuje tam, gdzie schemat związków między elementami systemu X jest taki sam jak w systemie Y. Tak więc elementy A, B i C w systemie X ściśle odpowiadają elementom R, T, U w systemie Y, i każdemu związkowi między elementami systemu X odpowiada związek pomiędzy elementami systemu Y. W ten sposób związkowi A i B odpowiada w sposób ścisły związek R i T, itd. Na przykład mapa jest odwzorowaniem niektórych cech jakiejś powierzchni kulistej. J. O'Shaughnessy, *Metodologia decyzji*, PWE, Warszawa 1975, s. 203.

Potencjał to obiekt fikcyjny, ale jego opis za pomocą elementów realnych – elementów organizacji – pozwala lepiej zrozumieć to pojęcie i jego strukturę. W tej kwestii pełni jedną z podstawowych funkcji modelu, jaką jest komunikacja<sup>260</sup>. W sposób prosty opisuje zjawisko skomplikowane. Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej, zdefiniowany w tej pracy jako konfiguracja zasobów, zdolności i postaw oraz doświadczenia organizacji wykorzystywanych (lub które mogą być wykorzystywane) w pozyskiwaniu i realizowaniu współpracy tej organizacji z jednostkami zewnętrznymi<sup>261</sup>, został zaprezentowany z użyciem pojęć powszechnie stosowanych w nauce o organizacji.

Modele mają znaczenie teoretyczne, poznawcze i interpretacyjne<sup>262</sup>, ale i duże znaczenie praktyczne<sup>263</sup>. Według T. Lamperta dobry model:

- pozwala decydentowi (menedżerowi, badaczowi) określić pełny zakres najważniejszych danych wiążących się bezpośrednio z rozważaną sytuacją,
- ułatwia odrzucenie danych niemających bezpośredniego związku z konkretną sprawą i niedających się natychmiast wykorzystać,
- wyznacza ramy, w obrębie których można analizować uzyskane informacje – często złożone,
- dostarcza sprawdzonej procedury pozwalającej wykorzystać informacje i podejmować decyzje w dziedzinie zarządzania<sup>264</sup>.

Opracowany model potencjału organizacji do współpracy (rys. 4.1) spełnia trzy pierwsze wskazane przez Lamperta warunki, tj.: określa 11 najistotniejszych elementów organizacji ważnych z perspektywy współpracy, odrzuca inne elementy uznane na podstawie rozważań teoretycznych za nieistotne dla związku, wyznacza ramy – wskazuje podmiot, w którym można diagnozować i analizować wybrane elementy. Do spełnienia czwartego elementu istotne jest wskazanie procedury jego użycia praktycznego.

## **4.2. Metodyka pomiaru elementów potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej – założenia ogólne**

Zaprezentowany model potencjału organizacji do współpracy oparty na koncepcji organizacji H.J. Leavitta, uwzględniający elementy otoczenia (rys. 4.1)

---

<sup>260</sup> J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 42.

<sup>261</sup> Definicja opracowana przez autorkę w rozdz. 1.

<sup>262</sup> W. Gabara, *Model jako instrument badania form działalności gospodarczej: studium stosunków i zależności organizacyjnych*, Wyd. SGPiS, Warszawa 1974.

<sup>263</sup> T. Lambert, *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 34.

<sup>264</sup> *Ibidem*, s. 40.

oraz wcześniejsze rozwinięcie elementów tego modelu zaprezentowane w tab. 4.1 i tab. 4.2 jest podstawą (treścią merytoryczną), która określa elementy składowe potencjału.

#### **4.2.1. Wybór podmiotu do badań (kogo badamy?)**

W założeniu zaprezentowany model potencjału jest modelem teoretycznym i podobnie jak model H.J. Leavitta, dotyczy wszystkich typów organizacji. Niemniej jednak identyfikacja określonych elementów (ogólnych z modelu) dotyczy rozpoznania specyficzności zachowań konkretnego podmiotu funkcjonującego w konkretnym otoczeniu i realizującego konkretne cele.

W kontekście przeprowadzonych wcześniej rozważań ważne są dwa elementy: pierwszy to określenie typu organizacji, który będzie badany, aby dostosować narzędzie badań do odrębności danej organizacji (rozwiązań organizacyjnych, nazewnictwa, hierarchiczności itp.), drugi element (związany z pierwszym, bo zależy od typu organizacji) to zdefiniowanie samodzielności poszczególnych jednostek organizacyjnych – które w myśl rozważań w podrozdz. 2.2 są rzeczywistymi podmiotami podejmującymi i realizującymi współpracę.

Zatem podmiotem, w którym diagnozowany jest potencjał, powinna być jednostka organizacyjna (element organizacji) o określonym stopniu samodzielności, który wystarcza do realizowania współpracy zewnętrznej tego podmiotu w imię dobra całej organizacji.

Do identyfikacji istoty podmiotu, w którym badana jest współpraca, niezbędne jest uporządkowanie pojęć, które charakteryzują podmiot badań i odwzorowują jego hierarchię organizacyjną, istotną w kontekście wspomnianej wcześniej teorii równowagi organizacyjnej (patrz podrozdz. 2.2) związanej z wielokierunkowymi interakcjami wewnątrz organizacji.

Dokonując identyfikacji elementów potencjału, warto zwrócić uwagę na znaczenie takich pojęć, jak:

- organizacja – rozumiana jako całość, skupiająca jednostki organizacyjne, która określa cele i reguły na poziomie całości, traktowana jako jednostka macierzysta wspierająca działania jednostek organizacyjnych,
- jednostka organizacyjna – podstawowy podmiot, w którym realizowana jest współpraca zewnątrz, posiadający określony przez organizację stopień samodzielności (który trzeba zidentyfikować przed przystąpieniem do badań potencjału jednostki organizacyjnej do współpracy), składający się z komórek organizacyjnych (rozumianych również jako pojedyncze stanowisko pracy),
- komórka organizacyjna – element jednostki organizacyjnej realizujący zadania na rzecz jednostki organizacyjnej,

- partnerstwo – stan lub podmiot, w którym znajdują się organizacje, których jednostki organizacyjne współpracują ze sobą w przestrzeni międzyorganizacyjnej (z jednostkami zewnętrznymi),
- grupa współpracy – grupa skupiająca wszystkie jednostki organizacyjne współpracujące ze sobą w ramach partnerstwa na poziomie międzyorganizacyjnym (wszyscy członkowie partnerstwa).

#### **4.2.2. Ustalenie elementów skali pomiaru potencjału organizacji do współpracy (jak identyfikujemy poziomy pomiaru?)**

Ustalenie skali pomiaru potencjału wiąże się z dwoma aspektami. Pierwszy to nominalna skala, tzw. poziomy potencjału, które można zinterpretować. W tej kwestii autorka zaproponowała skalę liczbową, która jest popularnie stosowana w badaniach w obszarze nauk o zarządzaniu, tj. 5-stopniową skalę R. Likerta<sup>265</sup>. Przeznaczona do badania postaw, pozwala na gradację, czyli ocenę określonego stopnia akceptacji badanego zjawiska. Sprawdziła się w pomiarze wielu złożonych zjawisk, m.in. w ocenie poziomu rozwoju instytucjonalnego jednostek samorządu terytorialnego<sup>266</sup>.

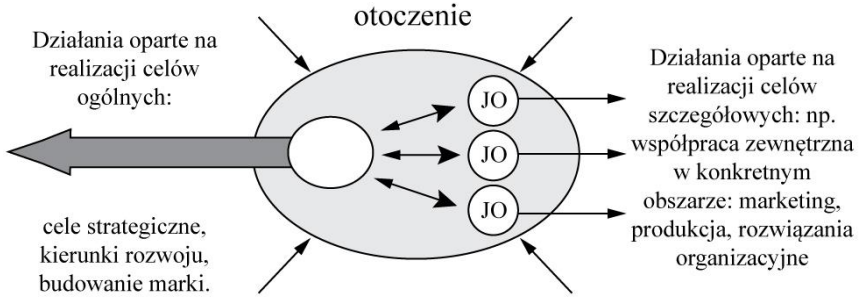
Drugim aspektem jest przypisanie interpretacji poszczególnym elementom skali w celu określenia zakresu obszarów podlegających pomiarowi, pomocnego w identyfikacji i zebraniu danych w organizacji oraz w ocenie i interpretacji tej oceny. Aby przypisać do elementów skali odpowiednie obszary i uwzględnić ich gradacje, autorka przeprowadziła rozumowanie przedstawione na rys. 4.2.

W myśl prowadzonych rozważań organizacja rozumiana wg koncepcji Teorii Równowagi Organizacyjnej wspomaga swoje jednostki w działaniach, które podejmuje, w tym w realizowaniu współpracy z partnerami zewnętrznymi. Na rys. 4.2 w części A zaprezentowano strukturę ogólną powiązań między jednostką macierzystą a jednostką organizacyjną, akcentując wsparcie tej pierwszej na rzecz drugiej. Część B to poglądowe uszczegółowienie istoty wcześniej wskazanych relacji z perspektywy budowania potencjału organizacji do współpracy. W tym układzie można wyróżnić dwa obszary – działania wewnętrzne kształtujące potencjał współpracy oraz aktywność zewnętrzną jednostki, która tę współpracę bezpośrednio podejmuje. Są dwa obszary interakcji: jednostka macierzysta – jednostka organizacyjna, oraz jednostka organizacyjna – otoczenie.

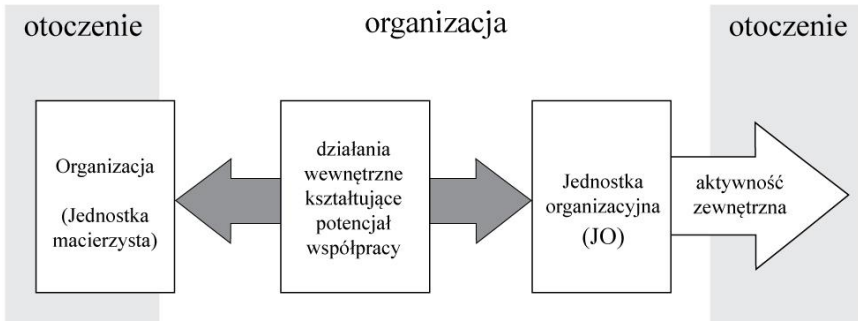
<sup>265</sup> R. Likert, *op. cit.*, s. 55.

<sup>266</sup> Metodyki opracowane w ramach projektu „Program Rozwoju Instytucjonalnego” realizowanego przez konsorcjum Canadian Urban Institute oraz Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie na zlecenie MSWiA w latach 2001–2004. Metodyka dotycząca analizy urzędu gminy jest zaprezentowana w publikacji M. Zawicki, S. Mazur (red.), *op. cit.*, s. 7–11; 56.

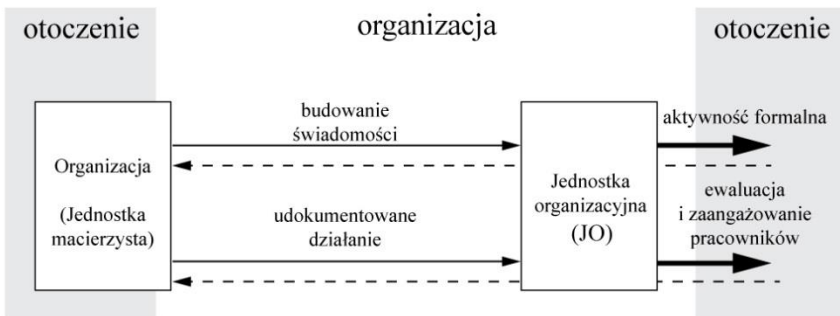
A – struktura ogólna powiązań pomiędzy jednostką macierzystą i jednostką organizacyjną



B – interpretacja istoty powiązań między jednostką macierzystą i jednostką organizacyjną związanych z realizacją współpracy zewnętrznej



C – struktura szczegółowa powiązań między jednostką macierzystą i jednostką organizacyjną związanych z realizacją współpracy zewnętrznej



**Rys. 4.2. Ogólna i szczegółowa struktura powiązań pomiędzy jednostką macierzystą i jednostką organizacyjną kształtujących potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej (wg koncepcji Teorii Równowagi Organizacyjnej)**

Źródło: opracowanie własne częściowo prezentowane w publikacji A. Pierścieniak, *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016 (przyjętej do druku).

Część C to szczegółowa analiza interakcji wewnątrzorganizacyjnych pomiędzy organizacją (jednostką macierzystą) a jednostką organizacyjną ukierunkowanych na wsparcie jednostki organizacyjnej w realizowaniu współpracy zewnętrznej i jej działania.

Wewnątrz organizacji zachodzą interakcje o charakterze przygotowawczym, związane z budowaniem świadomości, następuje przepływ i (lub) wymiana wiedzy na dany temat oraz tzw. udokumentowane działanie związane z formalizacją wiedzy, polegające m.in. na tworzeniu dokumentacji niezbędnej do realizacji współpracy zewnętrznej.

Pomiędzy organizacją a jednostką zachodzą interakcje dwukierunkowe, które mają charakter inicjujący, wspierający (aktywizujący), formalizujący aktywność jednostki w obszarze współpracy.

W zakresie interakcji jednostki organizacyjnej z otoczeniem autorka zidentyfikowała obszar działania, który podzieliła na pole aktywności formalnej, podejmowanej przez jednostkę organizacyjną (lub przy niskim stopniu samodzielności na jej życzenie i potrzeby współpracy przez jednostkę macierzystą), oraz pole działania ewaluacyjnego, wspierające skuteczność działań formalnych. Działania ewaluacyjne są szczególnie ważne dla sukcesu współpracy, bo angażują pracowników oraz pozwalają dostosować proces współpracy do konkretnego przypadku. Jednostka organizacyjna (która posiada odpowiedni stopień samodzielności) przygotowuje się do realizacji lub realizuje proces współpracy z partnerami z otoczenia samodzielnie i można go ocenić w kontekście działań formalnych oraz rzeczywistej aktywności inicjowanych odgórnie (przez kierownictwo jednostki) lub poprzez działania, w które są zaangażowani pracownicy.

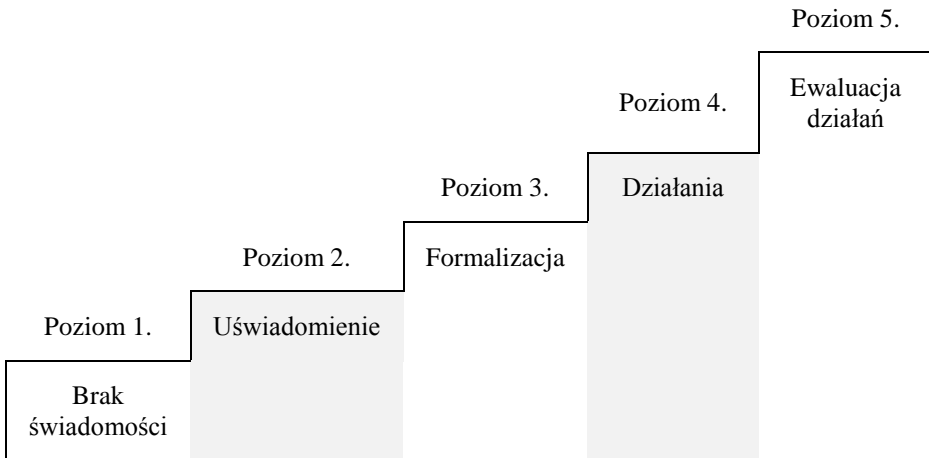
Identyfikacja struktury szczegółowej pozwoliła wskazać kluczowe obszary związane z budowaniem potencjału organizacji do współpracy, które można opisać jako poziomy i którym można przypisać gradacje. Wyszczególnione obszary warto uzupełnić poziomem 1., w którym organizacja nie ma świadomości i nigdy nie współpracowała w praktyce z inną organizacją. Skalę opracowaną na podstawie tych rozważań przedstawiono na rys. 4.3.

Interpretacja zidentyfikowanych poziomów potencjału do współpracy jest następująca:

- poziom 1. – brak świadomości i (lub) doświadczenia (w zależności od kontekstu obszaru diagnozowanego),
- poziom 2. – stan uświadomienia, obszar działań i aktywności związanej z przygotowaniem, formalizacją oczekiwań (uświadamianie potrzeb, identyfikacja przesłanek i wytycznych dla formalnych działań),
- poziom 3. – formalizacja oczekiwań (tworzenie dokumentacji, reguł i ich formalizacja),



- poziom 4. – bezpośrednia aktywność, działanie jednostki organizacyjnej (inicjatywa bezpośrednia) lub organizacji (inicjatywa odgórna), występujące w zależności od stopnia samodzielności,
- poziom 5. – ewaluacja obszaru współpracy oraz zaangażowanie pracowników jako bezpośredniego ogniwa współpracy z partnerem zewnętrznym (inicjatywa pracowników).



**Rys. 4.3. Skala poziomu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej**

Źródło: opracowanie własne

Tak zaprezentowane obszary tworzą skalę, gdzie poszczególne poziomy można traktować jako stopnie, po których organizacja wspina się do doskonałości w przygotowaniu się do realizacji współpracy. Takie hierarchiczne stopniowanie może być identyfikowane jako skala ciągła z wyznaczonymi progami, które organizacja powinna osiągać w doskonaleniu działań ukierunkowanych na współpracę, czyli w budowaniu potencjału do współpracy. Istotnym elementem jest tutaj doświadczenie, którego nabycie pozwala na świadome doskonalenie wszystkich obszarów ważnych dla współpracy.

#### **4.2.3. Opracowanie wzorca narzędzia pomiaru (w jaki sposób mierzymy?)**

Wskazanie stopniowej skali zwraca uwagę na konieczność przejścia przez wszystkie wyznaczone elementy. Wydaje się bardzo logiczne, że nie można dyskutować o celach współpracy, nie mając świadomości, że są ważne. Trudno stworzyć dobrą dokumentację, np. umowy czy regulaminy, bez wcześniejszych

dyskusji czy konsultacji. Trudno też podejmować czynności bez posiadania zaplecza formalnego. Inicjowanie wszystkich działań związanych ze współpracą zewnętrzną przez kierownictwo bez dostatecznego zaangażowania pracowników w świetle obecnych teorii zarządzania (nurt behawioralny) oraz badań nad znaczeniem i rolą ludzi w procesie współpracy<sup>267</sup> wydaje się w długiej perspektywie czasu niemożliwe.

W świetle tych rozważań autorka zaproponowała zastosowanie do oceny skali, która nie pozwala pominąć określonego wcześniej poziomu<sup>268</sup>.

Uwzględniając przyjęte założenia do pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej i przyjętą skalę, w tab. 4.3 pokazano mechanizm oceny polegający na określeniu poziomu potencjału (punktu, w którym znajduje się obecnie organizacja) pomocny w ocenie poziomu potencjału np. dla konkretnego elementu E.

Konstrukcja tej tabeli zawiera sumaryczne zestawienie warunków niezbędnych do zidentyfikowania poziomu potencjału określone jako „p+numer poziomu” oraz liczbę spełnionych warunków odczytywaną z kwestionariusza identyfikującego określony element „P+numer poziomu”. Porównanie tych dwóch wielkości: wymaganej „P” i spełnionej „p” pozwala na identyfikację spełnienia przez jednostkę organizacyjną (podmiot) warunków wymaganych do osiągnięcia określonego poziomu potencjału w badanym podmiocie.

**Tabela 4.3. Określanie poziomu potencjału organizacji (jednostki organizacyjnej) do współpracy dla elementu E**

Poziom/liczba warunków (W)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W/E	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P3 = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	P2 = liczba przypisana do E	p2 =	
Poziom 3.	P3 = liczna przypisana do E	p3 =	
Poziom 4.	P4 = liczna przypisana do E	p4 =	
Poziom 5.	P5 = liczba przypisana do E	p5 =	

Źródło: opracowanie własne.

Jednostka organizacyjna ma taki poziom potencjału do współpracy elementu E, jaki ostatni został zdiagnozowany pozytywnie (TAK – w kolumnie

<sup>267</sup> H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson, *op. cit.*, s. 1–26; I. Aronowska, *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych, Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, Vol. 15, nr 11, cz. 2, s. 115–127.

<sup>268</sup> Podobne rozwiązanie było zastosowane do pomiaru poziomu rozwoju instytucjonalnego, patrz: M. Zawicki, S. Mazur (red.), *op. cit.*, s. 32, [http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri\\_aiug.pdf](http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_aiug.pdf) (stan na 7.08.2015).

Spełnienie) wg tabeli. W przypadku niespełnienia poziomu 2. ( $P2 > p2$ ) – przyjmuje się poziom 1.

Ten szczegółowy mechanizm oceny można stosować do wszystkich diagnozowanych elementów. Różnicą jest tylko określenie wartości parametru P dla poszczególnych poziomów (liczby przypisanej do konkretnego elementu E) – co wynika z konstrukcji kwestionariusza diagnozy.

Wynikiem pomiaru w zaproponowanej metodzie są liczby (poziomy) przypisane do badanego obszaru. Podstawową interpretacją wyników jest uzyskanie profilu potencjału jednostki organizacyjnej do współpracy, który można scharakteryzować, porównać z innymi itp. Dokonanie oceny kilku (11) obszarów organizacji w pięciu kategoriach pozwala badaczowi na zbudowanie profilu wyznaczonego poziomem potencjału poszczególnych elementów, który może być interpretowany z perspektywy swojej konfiguracji. Takie zaprezentowanie potencjału pozwala na różnorodną interpretację i analizę wyników łącznie z możliwością budowy miary syntetycznej potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej, co mogłoby być ciekawym i nowatorskim kierunkiem badań w przyszłości.

Inną, nie mniej istotną kwestią są liczbowe miary przyjęte do oceny występowania badanego zjawiska, które zawsze w metodykach badań są kontrowersyjne i łatwe do podważenia. Autorka, korzystając z przywileju badacza, do określenia reguł badania, z jednoczesną świadomością zachowania pełnego obiektywizmu i neutralności w procesie badawczym, oraz bazując na doświadczeniu i logicznym rozumowaniu, przyjęła pewne charakterystyczne zależności.

Aby potwierdzić świadome zachowania jednostki organizacyjnej, przyjęła wskaźniki:

- „co najmniej dwa” – mając w zamyśle, że jednorazowe zachowanie nie zawsze musi być świadome, a powtórzenie go może świadczyć o jakimś poziomie świadomości jednostki organizacyjnej,
- „co najmniej raz” – mając w zamyśle aktywność związaną z wykorzystaniem np. ustalonych wcześniej dokumentów, tzn. włączenie dokumentacji w realne działanie (a nie produkcję dokumentów bezużytecznych).

Konstruowanie każdego narzędzia do pomiaru (w tym narzędzia do pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej) wymaga określenia zakresu czasowego.

Autorka w tej kwestii pozostawia sprawę otwartą, uznając, że metodyka może być zastosowana w dwóch perspektywach czasowych:

- perspektywa „w ciągu X lat” pozwala badaczowi określić istotną z perspektywy określonego (X) czasu charakterystykę badanych obszarów organizacji, czego zaletą jest łatwe identyfikowanie miar w określonym czasie.

Ograniczeniem tej perspektywy jest to, że wskazanie konkretnego przedziału czasowego zawęża obszar analizy. Na przykład organizacje tworzą dokumentację (i jest ona w miarę statyczna, gdy się sprawdza i nic się nie zmienia – np. wzór umowy), budują reputację latami, czy w jednym okresie mają dostęp do finansowania jakichś działań, w innym nie, i trudno w takim przypadku znaleźć jeden wspólny, dopasowany do wszystkiego czas;

- perspektywa „brak wyznaczonego czasu” pozwala na identyfikację działań w długim (ograniczonym tylko pamięcią i wiedzą respondenta) horyzoncie czasowym, co eliminuje takie sytuacje, jak pominięcie dokumentacji aktualnej, ale opracowanej przed wskazanym horyzontem czasowym, czy uwzględnienie nieistniejącego aktualnie finansowania, które właśnie się skończyło, ale się mieści w badanym horyzoncie czasowym. Ograniczeniem tej perspektywy może być przyzwyczajenie, że zwykle badanie zjawisk zachodzących w organizacji umiejscawia się w czasie i *respondent*, podchodząc do badań stereotypowo, oczekuje wskazania horyzontu czasowego, który powinien przeanalizować, zanim odpowie na pytanie w kwestionariuszu.

Autorka, świadoma zalet i ograniczeń związanych z określeniem (lub nie) perspektywy czasowej oraz mając na uwadze specyficzność badanych elementów organizacji, zdecydowała się zastosować rozwiązanie pośrednie. Nie określa perspektywy czasowej całego badania i wszystkich elementów potencjału, ale dopuszcza (tam, gdzie jest to możliwe i zasadne) przyjęcie określonej perspektywy czasowej dla danego elementu potencjału lub aktywności (organizacji) składającej się na określony poziom potencjału.

#### **4.2.4. Określenie poziomu potencjału organizacji do współpracy (w jaki sposób tworzymy i interpretujemy miary?)**

Problem miary w naukach o zarządzaniu stanowi jeden z istotnych czynników odrzucania ścisłego podejścia ilościowego przy podejmowaniu decyzji zarządczych na poziomie organizacji<sup>269</sup>. W ocenie potencjału do współpracy ważne jest takie przedstawienie jego miary, aby płynęła z tego jakaś wiedza, przekazywana była informacja, która ma jakieś znaczenie dla organizacji (np. element oceny własnego potencjału) lub otoczenia (np. diagnoza potencjału organizacji w otoczeniu) albo partnera (np. wiedza na temat możliwości przyszłego partnera). Oceny potencjału można dokonać w różnych skalach: nomi-

---

<sup>269</sup> R.A. Zeller, E.G. Carmines, *Measurement in the social science*, Cambridge University Press, Cambridge 1980; C. Hillinger, *Measurement in economics and social science*, Volkswirtschaftliche Fakultät, Ludwig-Maximilians Universität München, „Discussion Paper” 2007, Nr 19, May 2007.

nalnej<sup>270</sup>, porządkowej<sup>271</sup>, interwałowej<sup>272</sup> czy ilorazowej<sup>273</sup>, w zależności od przyjętej przez autora badań metody interpretacji wyników.

Zgodnie z zaproponowaną metodyką pomiaru – obiektem jest potencjał organizacji do współpracy, definiowany jako **konfiguracja zasobów, zdolności i postaw oraz doświadczenia organizacji**, co sugeruje, że wynikiem pomiaru tej konfiguracji może być profil, rozumiany jako unikalna charakterystyka zidentyfikowana poprzez zestaw 11 liczb<sup>274</sup>. Uzyskanie tego unikalnego dla danej organizacji zestawu liczb pozwoli na dalszą analizę w kilku wymiarach:

- określenie profilu, tj. odniesienie zestawu liczb w skali, co wyznaczy unikalną dla firmy charakterystykę, dającą obraz samodiagnozy lub wiedzę dla partnerów albo materiał do badań studium przypadku,
- wyznaczenie poziomów potencjału w określonych pięciu obszarach identyfikowanych dla organizacji (cele i zadania, ludzie, technika, struktura, otoczenie) przez wyznaczenie miar, np. średniej przydatnej do analiz naukowych, porównań w branży, regionie itp.,
- wyznaczenie jednej liczby (np. sumy, średniej, średniej ważonej itp.), która przez agregację danych może zatracić swoje walory poznawcze, ale w jakichś uzasadnionych badawczo przypadkach może być informacją o zagregowanym poziomie potencjału organizacji.

Kwantyfikacją tych możliwości może być użycie wskaźnika w formie syntetycznej otrzymanej z całości wyników, tzw. wskaźnika potencjału całkowitego (Pc) oraz wskaźników cząstkowych obliczonych dla poszczególnych wy-

---

<sup>270</sup> Skala nominalna jest skalą najprostszą. Pozwala podzielić cały zbiór wyników badań statystycznych na podzbiory rozłączne (tzn. takie, które nie mają wspólnych elementów) i wyróżnić jednostki ze względu na posiadanie lub nieposiadanie danej cechy. Patrz A. Bielecka, *Statystyka w zarządzaniu – opis statystyczny*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2001, s. 17.

<sup>271</sup> Skala porządkowa jest skalą silniejszą od skali nominalnej. Pozwala uporządkować jednostki zbiorowości statystycznej w kolejności wielkościowej, umożliwia określenie stopnia natężenia posiadania danej cechy w zbiorowości. Za pomocą tej skali można zatem określić cechy statystyczne, którym da się przypisać któreś z następujących określeń: „równy”, „większy niż”, „mniejszy niż”. Patrz A. Bielecka, *op. cit.*

<sup>272</sup> Skala interwałowa (przedziałowa) występuje wtedy, gdy zbiór możliwych wartości cechy zmiennej zawiera się w zbiorze liczb rzeczywistych i wartości te można uporządkować jednoznacznie na osi liczbowej (innymi słowy, określona jest jednostka miary), przy czym wartość zerowa na tej skali przyjmowana jest arbitralnie (umownie) przez twórcę danej skali przedziałowej. Patrz W. Mাকাć, D. Urbanek-Krzysztofak, *Metody opisu statystycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004, s. 14.

<sup>273</sup> Skala ilorazowa: stosunki między dwiema jej wartościami mają interpretację w świecie rzeczywistym. Wartości na tej skali charakteryzują się stałymi ilorazami i zerem bezwzględny. Jak uważa T. Gospodarek, *op. cit.*, s. 51, skala ilorazowa ma w przypadku zarządzania największe znaczenie.

<sup>274</sup> Zaproponowany przez autorkę model potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej składa się z 11 elementów. Dla każdego zostanie określony poziom i wyznaczona liczba.

miarów potencjału: dla wymiaru cele i zadania (P/CZ), dla wymiaru technologia (P/T), dla wymiaru struktura (P/S), dla wymiaru ludzie (P/L) i dla wymiaru otoczenie (P/O).

Wskaźnik syntetyczny potencjału całkowitego (Pc) można obliczyć jako sumę wszystkich 11 uzyskanych w badaniu jednostki organizacyjnej wartości należących do jej profilu potencjału, co ilustrują zależności:

$$\begin{aligned} \text{Wskaźnik syntetyczny} & & \text{suma wartości liczbowej określona} \\ \text{potencjału całkowitego} & = & \text{jako poziom} \\ \text{(Pc)} & & \text{dla wszystkich elementów} \end{aligned} \quad (1)$$

Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru cele i zadania (P/CZ):

$$\begin{aligned} \text{Wskaźnik cząstkowy} & & \text{suma wartości liczbowej określona jako} \\ \text{potencjału dla wymiaru} & = & \text{poziom elementów wymiaru cele i zadania} \\ \text{cele i zadania (P/CZ)} & & \text{liczba wszystkich elementów wyznaczających potencjał w wymiarze cele} \end{aligned} \quad (2)$$

Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru technologia (P/T):

$$\begin{aligned} \text{Wskaźnik cząstkowy} & & \text{suma wartości liczbowej określona jako} \\ \text{potencjału dla wymiaru} & = & \text{poziom elementów wymiaru technologia} \\ \text{technologia (P/T)} & & \text{liczba wszystkich elementów wyznaczających potencjał w wymiarze technologia} \end{aligned} \quad (3)$$

Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru struktura (P/S):

$$\begin{aligned} \text{Wskaźnik cząstkowy} & & \text{suma wartości liczbowej określona jako} \\ \text{potencjału dla wymiaru} & = & \text{poziom elementów wymiaru struktura} \\ \text{struktura (P/S)} & & \text{liczba wszystkich elementów wyznaczających potencjał w wymiarze struktura} \end{aligned} \quad (4)$$

Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru ludzie (P/L):

$$\begin{aligned} \text{Wskaźnik cząstkowy} & & \text{suma wartości liczbowej określona jako} \\ \text{potencjału dla wymiaru} & = & \text{poziom elementów wymiaru ludzie} \\ \text{ludzie (P/L)} & & \text{liczba wszystkich elementów wyznaczających potencjał w wymiarze ludzie} \end{aligned} \quad (5)$$

Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru otoczenie (P/O):

$$\text{Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru otoczenie (P/O)} = \frac{\text{suma wartości liczbowej określona jako poziom elementów wymiaru celu i zadania}}{\text{liczba wszystkich elementów wyznaczających potencjał w wymiarze otoczenie}} \quad (6)$$

Liczba określona jako poziom dla elementu  $i$ , gdzie  $i = \{1, 2, 3, \dots, 11\}$  przybiera wartości ze skali wyznaczonej do analizy  $p = \{1, 2, \dots, 5\}$  i jest definiowana jako poziom potencjału określonego elementu.

**Tabela 4.4. Wartości liczbowe poziomów potencjału organizacji do współpracy dla syntetycznego wskaźnika całkowitego (Pc)**

Poziom	Wartość minimalna	Wartość maksymalna
Poziom 1.	11	21
Poziom 2.	22	32
Poziom 3.	33	43
Poziom 4.	44	54
Poziom 5.	55	

Źródło: opracowanie własne.

Odczytanie poziomu potencjału organizacji do współpracy ze wskaźnika syntetycznego wymaga zdefiniowania liczbowych wartości wyznaczających te przedziały (tab. 4.4).

W tabeli tej wartość maksymalna i minimalna dla poziomu 5. jest taka sama. Poziom 5. jest osiągnięty, gdy spełnione są wszystkie warunki i nie może być osiągnięty częściowo (wynika to z konsekwencji przyjętych wcześniej założeń).

Wszystkie podane miary określone na podstawie otrzymanego w badaniu profilu mogą być interpretowane przez badaczy w takim kontekście, jaki jest im potrzebny do analizy, jednak możliwość interpretacji powinna być zawsze zgodna z rygorem metodycznym i logiką interpretacyjną.

Inną ciekawą interpretacją wyników otrzymanych w badaniu potencjału, którą umożliwiła zaproponowana w tej pracy metodyka, jest wyznaczenie poziomu potencjału rzeczywistego w stosunku do potencjału maksymalnego i użycie w tym celu skali ilorazowej. Maksymalny potencjał, który może osiągnąć organizacja, można przedstawić jako koło o maksymalnym promieniu 5. Jego 11 elementów tworzy 11 wycinków koła (których kąt wynosi  $360^\circ/11$ ), a promień jest równy wartości potencjału określonego elementu. Uwzględniając takie rozumowanie, można określić wskaźnik rzeczywistego potencjału organizacji do współpracy wg następującej formuły:

$$\text{Wskaźnik rzeczywistego potencjału organizacji (Pr)} = \frac{\text{suma pól wycinków koła utworzonych na bazie promienia wyznaczonego przez wartość potencjału poszczególnych elementów}}{\text{pole powierzchni koła o promieniu 5}} \times 100\% \quad (7)$$

Wzór matematyczny tego wskaźnika jest następujący:

$$\text{Pr} = (1/11 \sum (r_i)^2 / r^2) \times 100\% \quad (8)$$

gdzie:

$i$  – liczba elementów E,  $i = \{1, 2, 3 \dots 11\}$ ,

$r_i$  – poziom potencjału elementu E,  $r_i \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$ ,

$r$  – maksymalna wartość poziomu potencjału wszystkich elementów E,  $r = 5$ .

Wskaźnik Pr przybiera wartość procentową, a jego interpretacja pozwala na określenie poziomu rzeczywistego potencjału organizacji w stosunku do wartości docelowej (maksymalnej).

Odniesienie pomiaru do skali wyznaczonej wcześniej (braku świadomości, uświadomienia, formalizacji, działań czy ewaluacji działań)<sup>275</sup> pozwoli wyznaczyć przedziały, które pomogą w interpretacji. Korzystając z idei podobnie jak czyni to J. Wells<sup>276</sup>, można, kierując się interpretacją logiczną, wyznaczyć nowe poziomy bardziej zrozumiałe w praktyce, przyjmując np. poziom niski, średni czy wysoki (tab. 4.5).

**Tabela 4.5. Przedziały procentowe i interpretacja wskaźnika rzeczywistego potencjału Pr**

Poziom	Przedział procentowy	Interpretacja wskaźnika rzeczywistego potencjału Pr
Poziom 1.	<4%, 16%)	Poziom niski
Poziom 2.	<16%, 36%)	
Poziom 3.	<36%, 64%)	Poziom średni
Poziom 4.	<64%, 100%)	Poziom wysoki
Poziom 5.	100%	

Źródło: opracowanie własne.

Poziom niski rzeczywistego potencjału związany jest ze wzrostem świadomości kierownictwa organizacji na temat elementów, które składają się na po-

<sup>275</sup> Patrz rys. 4.3. Skala poziomu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej.

<sup>276</sup> Również do skali odnosi interpretację wyników J. Wells, formułując skalę dla inteligencji strategicznej i opisując jej poziomy jako niski, wysoki, średni. Patrz J. Wells, *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą strategię*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2014, s. 41.



tencjał organizacji do współpracy. Poziom średni wiąże się z formalizacją tej świadomości, czyli przygotowaniem organizacji do świadomych i ustrukturalizowanych działań. Natomiast poziom wysoki to działania jako efekt świadomego przygotowania organizacji i jej aktywności w obszarze 11 wyznaczonych elementów potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej.

### **4.3. Metodyka pomiaru elementów potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej – założenia szczegółowe**

Metoda pomiaru potencjału organizacji do współpracy, zgodnie z przyjętym wcześniej modelem (rys. 4.1), obejmuje pięć obszarów (cele i zadania, technologia, struktura, ludzie, otoczenie), w których zidentyfikowano 11 różnych elementów. Założenia szczegółowe dotyczą ogólnego opisu elementu, określenia stanu docelowego dla każdego elementu (takiego stanu, w jakim powinna się znajdować jednostka organizacyjna mająca najwyższy stopień potencjału w danym elemencie) oraz opisowej charakterystyki poszczególnych poziomów potencjału istotnych dla prezentowanego elementu.

#### **4.3.1. Obszar 1. Cele i zadania**

W obszarze pierwszym (cele i zadania jednostki organizacyjnej) zidentyfikowany element to planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej.

#### **Element nr 1 potencjału organizacji – Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej (E1)**

Istotą elementu E1 są umiejętności i efekty kreowania wizji oraz określania celów realizacji współpracy zewnętrznej w jednostce organizacyjnej. Stan docelowy określono następująco: *Na poziomie jednostki organizacyjnej istnieje świadomość, wizja i strategia pozyskiwania partnerów z otoczenia. Strategia współpracy jest realizowana. Wiedzę na temat celów strategicznych mają pracownicy jednostki i potencjalni partnerzy. Strategia współpracy z otoczeniem jest udoskonalana.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E1 Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej określono następująco:

- poziom 1. – brak świadomości związanej z koniecznością określenia wizji, strategii i celów współpracy,

- poziom 2. – jednostka organizacyjna ma świadomość konieczności określenia wizji, strategii oraz celów współpracy i podejmuje działanie, aby elementy zidentyfikować,
- poziom 3. – istnieją dokumenty, w tym dokumenty strategiczne, zawierające wizje i cele współpracy zewnętrznej,
- poziom 4. – jednostka podejmuje działalność związaną z upowszechnieniem strategii, celów współpracy zewnętrznej wśród pracowników,
- poziom 5. – jednostka podejmuje działania modyfikujące strategię oraz cele współpracy i angażuje w to pracowników.

### 4.3.2. Obszar 2. Technologia

Obszar jest zinterpretowany przez autorkę jako sposoby, metody know-how wszystkich procesów ważnych dla współpracy w kontekście technologicznym – jej kreowania, sprawności, wsparcia, usprawniania itp. Z tej perspektywy wyodrębniono trzy elementy – komunikację, pozyskanie zasobów finansowych i proces podejmowania decyzji.

#### **Element nr 2 potencjału organizacji – System komunikacji w partnerstwie (E2)**

Istotą tego elementu jest diagnoza budowania systemu komunikacji w procesie współpracy opartego na otwartości, dostępności informacji, świadomie korzystającego z nowoczesnych narzędzi i Internetu. System jest wspierany przez nieformalną komunikację<sup>277</sup>.

Stan docelowy określono następująco: *Istnieje otwarty system komunikacji, charakteryzujący się swobodnym przepływem informacji pomiędzy partnerami, ze szczególną troską o komunikację zwrotną. System ten z jednej strony wsparty jest zrozumiałym i zaakceptowanym przez członków partnerstwa schematem komunikacji, a z drugiej strony nieformalnymi kontaktami, w których przepływ informacji pozwala na doprecyzowanie komunikatu oraz zrozumienie jego istoty i niuansów komunikacyjnych.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E2 System komunikacji w partnerstwie określono następująco:

---

<sup>277</sup> Badania czynników wspierających współpracę a związanych z komunikacją wskazują na czynnik komunikacji nieformalnej jako ważny dla sukcesu współpracy. Autorka, widząc trudności w zdiagnozowaniu komunikacji nieformalnej, stara się uwzględnić ten aspekt przez czynniki pośrednie: np. integrację, dbałość o wymianę kontaktów nie tylko w obszarze technologii, ale także w warunkach z obszaru ludzkie, przyjmując określone przez H.J. Leavita występowanie sprzężeń i interakcji pomiędzy zidentyfikowanymi elementami organizacji.

- poziom 1. – brak opracowanego systemu komunikacji, który mógłby zostać wykorzystany we współpracy zewnętrznej,
- poziom 2. – stan uświadomienia w zakresie konieczności wypracowania systemu komunikacji w partnerstwie,
- poziom 3. – istnienie wzorca komunikacji uwzględniającego sposoby związane z komunikacją zwrotną, który został zaopiniowany przez pracowników i dopuszcza wsparcie komunikacji formalnej komunikacją nieformalną,
- poziom 4. – jednostka organizacyjna wykorzystwała opracowany wzorzec komunikacji, korzystano z tradycyjnych i nowoczesnych form komunikacji, zidentyfikowano komunikację nieformalną,
- poziom 5. – dokonuje się ewaluacji procesu komunikacji, jednostka organizacyjna podejmuje starania związane z umożliwieniem kontaktów nieformalnych.

### **Element nr 3 potencjału organizacji – Pozyskiwanie zasobów finansowych dla partnerstwa (E3)**

Istotą tego elementu jest charakterystyka umiejętności, doświadczenia i poziomu aktywności organizacji w zakresie pozyskiwania środków finansowych dla realizowania celów partnerstwa.

Stan docelowy określono następująco: *Jednostka ma doświadczenie w pozyskiwaniu środków finansowych na cele partnerstwa. Ma i ciągle doskonali umiejętności w tym zakresie. Jest aktywna w działaniach na rzecz pozyskania środków, angażuje i wspiera pracowników w tym zakresie, dostarczając im wiedzę i motywację.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów dla elementu E3 Pozyskiwanie zasobów finansowych dla partnerstwa określono następująco:

- poziom 1. – brak doświadczenia w pozyskiwaniu środków finansowych na współpracę,
- poziom 2. – świadomość sposobów pozyskiwania środków na współpracę, świadomość potrzeby organizacji takiego przedsięwzięcia i wiedza w tym zakresie,
- poziom 3. – określenie procedur funkcjonujących w jednostce organizacyjnej związanych z przygotowaniem dokumentacji do pozyskiwania środków finansowych na współpracę i poinformowanie o niej pracowników,
- poziom 4. – wykorzystanie procedur i aktywne działanie jednostki organizacyjnej związane z pozyskiwaniem środków finansowych na współpracę, aktywność w pozyskiwaniu wiedzy (wyposażaniu w aktualną wiedzę pracowników),
- poziom 5. – modyfikacja procedur sformułowanych w jednostce organizacyjnej związanych z przygotowaniem dokumentacji do pozyskania środków finansowych, uwzględniająca udział pracowników i doświadczonych ekspertów.

#### **Element nr 4 potencjału organizacji – Proces podejmowania decyzji na poziomie partnerstwa (E4)**

Istotą tego elementu jest identyfikacja stosowania partycypacyjnego procesu podejmowania decyzji istniejącego zarówno w sferze formalnej (dokumentacyjnej), jak i realnej (doświadczenie pracowników, realne spotkania z udziałem pracowników itp.), występowania bezpośrednich form kontaktu (personalne spotkania) oraz zastosowania technologii wspomagających, m.in. Internetu.

Stan docelowy określono następująco: *W partnerstwie proces podejmowania decyzji jest wielowarstwowy (odbywa się na wielu szczeblach) i partycypacyjny, uczestniczą w nim wszyscy członkowie grupy współpracy. Alternatywne pomysły rozwiązania problemów pochodzą głównie z doświadczeń członków grupy współpracy. Proces podejmowania decyzji przebiega etapowo, jest wspomagany kontaktami bezpośrednimi i wykorzystuje dostęp do Internetu.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E4 – Proces podejmowania decyzji na poziomie partnerstwa określono następująco:

- poziom 1. – brak doświadczenia w podejmowaniu decyzji w partnerstwie,
- poziom 2. – uświadomienie potrzeby opracowania procedur, wytycznych, zasad podejmowania decyzji w partnerstwie po przystąpieniu do niego,
- poziom 3. – posiadanie wzorców, dobrych praktyk uwzględniających partycypację wszystkich członków grupy współpracy, różnorodność form wypracowania decyzji, w tym spotkania bezpośrednie (do akceptacji rozwiązań) oraz Internet do przygotowania wariantów decyzyjnych,
- poziom 4. – doświadczenie w podejmowaniu decyzji w partnerstwie, wykorzystanie procedur, wypracowanych schematów,
- poziom 5. – doskonalenie wzorców procesu podejmowania decyzji w partnerstwie, oparte na doświadczeniu członków grupy współpracy.

#### **4.3.3. Obszar 3. Struktura**

Obszar jest zinterpretowany przez autorkę jako organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej oraz podział zadań, obowiązków i przypisanie odpowiedzialności na poziomie partnerstwa.

#### **Element nr 5 potencjału organizacji – Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej (E5)**

Istotą tego elementu jest diagnoza działań organizacji związanych z tworzeniem komórki organizacyjnej zaangażowanej we współpracę.

Stan docelowy określono następująco: *W jednostce funkcjonuje komórka organizacyjna, która jest odpowiedzialna za realizację zadań związanych ze współpracą zewnętrzną. Władze jednostki monitorują zasadność funkcjonowania*

tej komórki pod względem jej adaptacyjności oraz elastyczności zakresu zadań (na poziomie wykonawczym i koordynacji). Istnieją mechanizmy dostosowania zadań do zmian (osobowych, otoczenia, celów partnerstwa).

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E5 – Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej określono następująco:

- poziom 1. – brak świadomości na temat wydzielenia komórki organizacyjnej<sup>278</sup> zajmującej się współpracą,
- poziom 2. – budowanie świadomości związanej z koniecznością wydzielenia komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą,
- poziom 3. – istnienie procedury formowania i wydzielenia komórki organizacyjnej związanej z realizacją zadań we współpracy zewnętrznej uwzględniającej w procedurze podległość hierarchiczną i funkcjonalną,
- poziom 4. – doświadczenie w wydzielaniu komórki organizacyjnej dla współpracy w partnerstwie i jej funkcjonowaniu w obrębie jednostki organizacyjnej,
- poziom 5. – adaptacyjność struktury rozumiana jako dostosowanie do zmian związanych z ewaluacją obszaru współpracy (np. zmiana strategii, celu współpracy).

#### **Element nr 6 potencjału organizacji – Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności (E6)**

Istotą tego elementu jest zbadanie działań organizacji związanych z podziałem zadań, obowiązków i przypisaniem odpowiedzialności pracownikom zaangażowanym we współpracę.

Stan docelowy określono następująco: *Jednostka ma doświadczenie w przypisywaniu zadań, obowiązków i odpowiedzialności na poziomie partnerstwa. Posiada wzorce zakresów czynności dla pracowników komórki organizacyjnej, które uaktualnia do potrzeb konkretnego partnerstwa i kompetencji oraz cech indywidualnych pracowników przystępujących do współpracy. Dbą o zrozumienie i akceptację tych zakresów przez pracowników. Dbą o wymianę informacji na temat, kto, co robi w partnerstwie i za co jest odpowiedzialny.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E6 – Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności określono następująco:

- poziom 1. – brak świadomości formalnego przypisania zadań, obowiązków i odpowiedzialności na poziomie partnerstwa,
- poziom 2. – budowanie świadomości związanej z koniecznością jasnego i rzeczowego podziału zadań oraz obowiązków przypisanych zarówno do poszczególnych partnerów, jak i do poszczególnych pracowników zaangażowanych we współpracę,

---

<sup>278</sup> Komórki organizacyjnej rozumianej jako zespół ludzi i środków realizujących określone cele, w szczególności jako jednoosobowe stanowisko pracy.

- poziom 3. – w jednostce znajdują się wzorce dokumentów, procedur (opracowane w partnerstwie realizowanym przez jednostkę organizacyjną historycznie lub realizowane w innych jednostkach albo na poziomie organizacji) związanych z przydziałem zadań, obowiązków i odpowiedzialności w partnerstwie (poziom partnerów i pracowników),
- poziom 4. – jednostka ma doświadczenie w procedurze przypisywania zadań i obowiązków w partnerstwie, w opracowywaniu zakresu czynności dla pracowników zaangażowanych we współpracę zewnętrzną oraz w wymianie informacji na temat, kto się czym zajmuje w grupie współpracy; zakresy czynności są dopasowane do potrzeb partnerstwa i akceptowane przez pracowników,
- poziom 5. – jednostka wypracowała mechanizmy ewaluacji i zmian zadań, obowiązków i odpowiedzialności zależnie od zmian w otoczeniu (np. pozyskanie lub utrata nowego członka w partnerstwie, dodatkowe cele).

#### **4.3.4. Obszar 4. Ludzie**

Obszar jest zinterpretowany przez autorkę jako członkowie grupy współpracy, czyli pracownicy i kierownictwo komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą razem z ich całą wiedzą, zdolnościami, wartościami, zainteresowaniami, potencjałem fizycznym, systemem wartości (w tym celami związanymi z przystąpieniem do współpracy). Do kategorii tej zalicza się też przywództwo.

#### **Element nr 7 potencjału organizacji – Proces doboru pracowników (E7)**

Istotą tego elementu jest identyfikacja działań organizacji związanych z doбором pracowników do komórki organizacyjnej lub zespołów zaangażowanych we współpracę.

Stan docelowy określono następująco: *Na poziomie jednostki istnieje procedura określania kryteriów doboru pracowników do komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą i jest stosowana. Istotnym kryterium doboru jest znajomość odrębności typu organizacji, z którą jednostka zamierza współpracować (identyfikowana poprzez doświadczenie we wcześniejszej współpracy z określonym typem organizacji lub doświadczenie w określonym typie organizacji).*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E7 – Proces doboru pracowników określono następująco:

- poziom 1. – brak świadomości związanej z określeniem kryterium doboru pracowników do współpracy,
- poziom 2. – uświadomienie konieczności opracowania kryteriów doboru pracowników do komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą,
- poziom 3. – opracowanie procedury określania kryteriów doboru pracowników do komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą. Procedura ta uwzględnia rozpoznanie celu osobistego pracownika, który może być motywa-

torem do efektywnych działań na rzecz współpracy. Jednym kryterium doboru jest znajomość specyficzności typu organizacji, z którą jednostka zamierza współpracować (identyfikowana poprzez doświadczenie we wcześniejszej współpracy z określonym typem organizacji lub doświadczenie w określonym typie organizacji),

- poziom 4. – doświadczenie w doborze pracowników do komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą,
- poziom 5. – modyfikacja kryteriów doboru pracownika w zależności od tematyki i obszaru współpracy realizowanej przez partnerstwo, wymagań formalnych lub innych wymagań merytorycznie uzasadnionych.

### **Element nr 8 potencjału organizacji – Kompetencje i postawy pracowników (E8)**

Istotą tego elementu jest identyfikacja działań organizacji w obszarze zwiększania kompetencji pracowników niezbędnych do realizowania działań w ramach współpracy oraz kształtowanie postaw ukierunkowanych na pozyskiwanie partnerów, poszukiwanie możliwości podejmowania działań wspólnych do realizacji w jednostce organizacyjnej wyznaczonych przez organizację celów.

Stan docelowy określono następująco: *Jednostka ma świadomość tego, że pracownicy zaangażowani we współpracę powinni mieć określone kompetencje i aktywną postawę. Poszukuje wiedzy na temat możliwości kształcenia takich kompetencji i postaw. Jednostka organizuje szkolenia dla pracowników zespołu współpracy lub umożliwia pracownikom uczestniczenie w szkoleniach na poziomie organizacji albo w szkoleniach zewnętrznych. Uświadamia pracownikom korzyści z realizowanej współpracy w perspektywie jednostki (organizacji) oraz potencjalne korzyści indywidualne.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E8 – Kompetencje i postawy pracowników określono następująco:

- poziom 1. – brak świadomości związanej z koniecznością kształcenia określonych kompetencji i kształtowaniem aktywnych postaw wśród pracowników zaangażowanych we współpracę,
- poziom 2. – budowanie świadomości na temat określonych kompetencji i postaw pracowników zaangażowanych we współpracę i zdobywanie informacji na temat możliwości ich kształcenia,
- poziom 3. – określenie obszaru kompetencji, które powinni rozwijać pracownicy zaangażowani we współpracę oraz opracowanie mechanizmów (działań motywacyjnych) pozwalających na kształtowanie aktywnych postaw pracowników ukierunkowanych na realizowanie współpracy,
- poziom 4. – organizacja szkoleń i uaktywnienie systemu kształtowania postaw w jednostce organizacyjnej,

- poziom 5. – wypracowanie procedur partycypacji pracowników w doborze tematów szkoleń i form ich przeprowadzenia, dopuszczenie pracowników do udziału w opracowywaniu mechanizmów motywujących do współpracy.

### **Element nr 9 potencjału organizacji – Przywództwo (E9)**

Istotą tego elementu jest diagnoza przywództwa z perspektywy realizacji działań organizacji ukierunkowanych na współpracę zewnętrzną.

Stan docelowy określono następująco: *Kierownik komórki organizacyjnej jest ważnym elementem w procesie współpracy. Prezentuje postawę zorientowaną na sukces. Kierownik ma wpływ na dobór i ocenę pracowników uczestniczących we współpracy. Przyjmuje postawę wspomagającą funkcjonowanie komórki współpracy, ukierunkowaną na rozwiązanie problemów. Poprzez otwartość na partycypację pracowników w kreowaniu współpracy w organizacji i uczciwą postawę buduje zaufanie i szacunek.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E9 – Przywództwo określono następująco:

- poziom 1. – brak świadomości jednostki organizacyjnej na temat znaczącej roli kierownika w realizowaniu współpracy,
- poziom 2. – świadomość określonych postaw, które powinien reprezentować kierownik jednostki organizacyjnej,
- poziom 3. – przydzielenie osobie odpowiedzialnej za współpracę pełnomocnictw i zakresu swobody w działaniach związanych z doбором i oceną pracowników; pełnomocnictwa wymuszają współpracę bezpośrednio z kierownikiem jednostki,
- poziom 4. – kierownik działa w zakresie przydzielonych pełnomocnictw, kierownictwo propaguje orientację na sukces, działania kierownika mają charakter służebny, pomocowy, wspierający,
- poziom 5. – w jednostce jest lider zorientowany na sukces, posiadający szacunek i autorytet u wszystkich pracowników.

### **4.3.5. Obszar 5. Otoczenie**

Obszar zinterpretowany przez autorkę dotyczy otoczenia, w którym funkcjonuje jednostka (organizacja), w tym wsparcia zewnętrznego dla idei współpracy blisko nie tylko na poziomie lokalnym, ale również na poziomie regionalnym, krajowym czy europejskim.

### **Element nr 10 potencjału organizacji – Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy (E10)**

Istotą tego elementu jest diagnoza działań organizacji ukierunkowanych na analizę otoczenia pod kątem poszukiwania wsparcia dla realizacji współpracy zewnętrznej.



Stan docelowy określono następująco: *Organizacja na poziomie lokalnym i (lub) regionalnym i (lub) krajowym, i (lub) międzynarodowym jest wspierana politycznie (ekonomicznie) w zakresie współpracy – współpraca zewnętrzna organizacji (jednostki) jest celem strategicznym, np. związana z rozwojem. Organizacja ma możliwość pozyskania środków finansowych i (lub) wsparcia merytorycznego (organizacyjnego, marketingowego itp.) związanego z realizacją celów i zadań w partnerstwie.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E10 – Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy określono następująco:

- poziom 1. – brak świadomości związanej z możliwością uzyskania wsparcia dla działań realizowanych w partnerstwie,
- poziom 2. – określenie procedury analizy możliwości wsparcia działań realizowanych w ramach współpracy zewnętrznej na poziomie lokalnym i (lub) regionalnym i (lub) krajowym, i (lub) międzynarodowym,
- poziom 3. – jednostka organizacyjna ma procedury analizy możliwości wsparcia działań realizowanych w ramach współpracy zewnętrznej na poziomie lokalnym i (lub) regionalnym i (lub) krajowym, i (lub) międzynarodowym,
- poziom 4. – jednostka organizacyjna aktywnie korzysta z procedury analizy możliwości wsparcia współpracy na bieżąco, korzystała z niej w ciągu ostatnich 6 miesięcy, przynajmniej raz skorzystano z zewnętrznego wsparcia,
- poziom 5. – analiza otoczenia wg określonej procedury jest dokonywana cyklicznie, co powala na stały monitoring możliwości; w ten monitoring aktywnie włączają się pracownicy jednostki.

### **Element nr 11 potencjału organizacji – Reputacja (E11)**

Istotą tego elementu jest identyfikacja poziomu aktywności organizacji w obszarze współpracy.

Stan docelowy określono następująco: *organizacja (jednostka organizacyjna) jest postrzegana jako lider współpracy. Ma doświadczenie we współpracy, które promuje np. poprzez stronę internetową i jest świadoma konieczności budowania swojej reputacji na polu współpracy zewnętrznej.*

Charakterystykę poszczególnych poziomów elementu E11 – Reputacja określono następująco:

- poziom 1. – brak doświadczenia w realizacji współpracy,
- poziom 2. – jednostka uświadamia sobie konieczność budowania reputacji dotyczącej realizacji współpracy zewnętrznej w środowisku,
- poziom 3. – jednostka przygotowała stronę internetową z informacjami na temat współpracy,

- poziom 4. – doświadczenie w realizowaniu współpracy zewnętrznej zakończone sukcesem i zadowoleniem partnerów ze współpracy,
- poziom 5. – jednostka organizacyjna jest postrzegana jako lider współpracy w otoczeniu.

## Podsumowanie

W rozdziale zaprezentowano modelowe ujęcie potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej. Zostało ono oparte na obszarach zidentyfikowanych w organizacji i pogrupowanych wg obszarów ujętych w modelu opracowanym przez H.J. Leavitta. Uwzględniając dorobek literatury w zakresie zidentyfikowanych czynników organizacji do współpracy, autorka dodała również obszar otoczenia, związany z aktywnością otoczenia w zakresie wsparcia współpracy realizowanej w partnerstwie przez organizację oraz z percepcją otoczenia zorientowaną na identyfikowanie reputacji organizacji. To ujęcie zostało opisane w kontekście konstrukcji modelu (ontologii i semantyki) oraz posługiwania się nim (semantyki i syntaktyki), co – jak opisuje T. Gospodarek – pozwala się go nauczyć po to, aby go stosować w praktyce i poprawnie interpretować wyniki otrzymane za jego pomocą<sup>279</sup>.

Elementy modelu zostały opisane z perspektywy czterech cech dobrego modelu określonych przez T. Lamberta<sup>280</sup>, które spełnia. Istotną częścią opracowania w tym miejscu rozważań jest prezentacja szczegółowej metodyki pomiaru potencjału organizacji do współpracy, odnosząca się nie tylko do opisu poziomów 11 elementów modelu, ale opisująca takie aspekty konstrukcji narzędzia, jak podmiot, w którym będą realizowane badania, skala pomiaru potencjału, wzorzec narzędzia pomiaru pozwalający precyzyjnie określić poziom potencjału określonego elementu, a także wskaźniki, które pozwalają zmierzyć i zinterpretować otrzymane wyniki.

---

<sup>279</sup> T. Gospodarek, *op. cit.*, s. 76.

<sup>280</sup> T. Lambert, *op. cit.*, s. 40.

## 5. Empiryczna weryfikacja metody pomiaru potencjału do współpracy zewnętrznej

### Wprowadzenie

Opracowanie teorii związanej z identyfikacją elementów potencjału organizacji do współpracy, które miało miejsce w poprzednich rozdziałach, warto zweryfikować. Pojęcie „weryfikacja teorii” związane jest z poglądem reprezentowanym przez E. Kanta<sup>281</sup>, E. Nagela<sup>282</sup> czy T. Gospodarka<sup>283</sup>, którzy uważają, że teoria czy pogląd mogą zostać uznane za naukowe, jeżeli wypowiadają jakąś prawdę o rzeczywistości, która może znaleźć potwierdzenie w doświadczeniu. Wiąże się to także z udowodnieniem przydatności naukowych rozważań do zastosowania w praktyce, co wymaga weryfikacji empirycznej. Przeprowadzenie procesu weryfikacji metody empirycznej odnosiło się do wskazania waloru aplikacyjnego metody i wskazania katalogu pozytywów oraz jej ograniczeń.

Zaprezentowany powyżej zakres analizy, przeprowadzonej w ramach empirycznej egzemplifikacji i weryfikacji metody pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej, został ukierunkowany na realizację dwóch celów:

- wskazanie waloru aplikacyjnego opracowanej metody i obszarów wiedzy, możliwych do jej pozyskania na temat potencjału organizacji do współpracy (perspektywa elementów, syntetycznego i rzeczywistego ujęcia czy przeprowadzenie analiz porównawczych),
- zdefiniowanie katalogu silnych stron oraz słabości opracowanej metodyki i narzędzia pomiaru potencjału organizacji do współpracy.

Jako sposób weryfikacji opracowanej metody przyjęto metodę studium przypadku.

Spełniając założenia przyjęte w metodyce, a związane z koniecznością określenia typu organizacji i dostosowania pytań kwestionariusza, autorka zdecydowała się wybrać jako typ organizacji – uczelnie wyższe. Dobór typu organizacji

---

<sup>281</sup> E. Watkins, *Kants Philosophy of Science* [in:] E.N. Zalta (red.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy 2014*, <http://plato.stanford.edu/entries/kant-science/> (stan na 15.08.2015).

<sup>282</sup> E. Nagel, *Struktura nauki*, PWN, Warszawa 1970.

<sup>283</sup> T. Gospodarek, *op. cit.*, s. 24–25.

był celowy ze względu na doświadczenie zawodowe autorki<sup>284</sup> oraz przesłankę pogłębiania wiedzy na temat współpracy pomiędzy różnymi organizacjami, prezentowanej np. w koncepcji Triple Helix<sup>285</sup> zaproponowanej w latach dziewięćdziesiątych przez H. Etzkowitza, L. Leydesdorffa i rozwijanej później przez innych autorów, np. M. Bojar, J. Machnik-Słomkę<sup>286</sup>, E. Bojar, M. Bojar, K. Pylaka<sup>287</sup>, gdzie organizacje typu szkoły wyższe, obok instytucji publicznych i podmiotów gospodarczych, odgrywają kluczową rolę.

Organizacje typu uczelnie wyższe to zazwyczaj instytucje (publiczne, prywatne, zawodowe), które składają się z decyzyjnej jednostki nadrzędnej reprezentowanej przez rektora, który jako władza wykonawcza wspomagany jest przez senat uczelni, a w strukturze posiada samodzielne jednostki organizacyjne, które w różnych uczelniach mają różne nazewnictwo (np. instytuty, wydziały, katedry). Istotnym elementem zaproponowanej metodyki badań potencjału jest identyfikacja takiej jednostki organizacyjnej (poziomu organizacyjnego), która może samodzielnie realizować współpracę, korzystając w mniejszym lub większym stopniu z pomocy – wsparcia organizacji macierzystej<sup>288</sup>. Uczelnie wyższe – z racji tego, że z jednej strony tworzą całość, a z drugiej strony ich elementy, takie jak wydziały czy instytuty, tworzą samodzielne jednostki organizacyjne – spełniają założenia postawione w metodzie. Autorka, mając na uwadze różnorodność organizacyjną tych podmiotów, do weryfikacji wybrała trzy podmioty – wydział uczelni państwowej, wydział uczelni prywatnej i instytut wyższej szkoły zawodowej.

---

<sup>284</sup> Autorka publikacji ma 18-letnie doświadczenie w pracy na uczelni wyższej i 5-letnie doświadczenie w realizacji współpracy z otoczeniem, z perspektywy tego typu szkół.

<sup>285</sup> Koncepcja została opisana w licznych publikacjach, m.in. H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, *The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university-industry – government relations*, „Research Policy” 2000, [www.elsevier.nl/locate/reconbase](http://www.elsevier.nl/locate/reconbase) (dostęp 21.05.2014); L. Leydesdorff, *The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-tuple of Helices: Explanatory Models for Analyzing the Knowledge-based Economy?*, Amsterdam School of Communication Research (ASCoR), University of Amsterdam Kloveniersburgwal 48, 1012 CX Amsterdam, The Netherlands, <http://www.leydesdorff.net/ntuple/> (dostęp 21.05.2014).

<sup>286</sup> M. Bojar, J. Machnik-Słomka, *Model potrójnej i poczwórnej Helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie 2014, z. 76, s. 99–111.

<sup>287</sup> E. Bojar, M. Bojar, K. Pylak, *Clusters – a chance to build competitive advantage in the global* [in:] S.I. Bukowski (red.), *Global Economy: Challenges of the 21st Century*, Technical University of Radom, Publishing Office, Radom 2011, s. 265–281.

<sup>288</sup> Na podstawie ogólnej wiedzy o organizacji można przypuszczać, że zwiększenie samodzielności jednostki organizacyjnej rozumianej w kontekście autonomii lub zwiększenie możliwego wpływu na wiele sfer decyzyjnych związanych z funkcjonowaniem organizacji może pozytywnie wpływać na budowanie potencjału takiej organizacji do współpracy. Jednak na tym etapie teza ta nie jest przedmiotem badań i zostaje niepotwierdzona, co może być w przyszłości kierunkiem dalszych rozważań w tym obszarze.

W badaniu zastosowano autorski kwestionariusz przygotowany wg wytycznych metodyki pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej, przeznaczony dla uczelni wyższych (arkusz A), oraz narzędzie do oceny potencjału (arkusz B), stanowiące załącznik do tej pracy. Dane na temat katalogu silnych stron i słabości opracowanej metody zebrano za pomocą standaryzowanego wywiadu przeprowadzonego przez autorkę osobiście z kadrami kierowniczą badanych jednostek. Badania przeprowadzono w czerwcu 2015 r. na Podkarpaciu.

### **5.1. Potencjał instytutu państwowej wyższej szkoły zawodowej do współpracy zewnętrznej – przypadek A**

Państwowe wyższe szkoły zawodowe są obecne w systemie szkolnictwa wyższego od 17 lat. Powstały na mocy ustawy o wyższych szkołach zawodowych z 1997 r.<sup>289</sup> i są uczelniami nowego typu, które kształcą na poziomie zawodowym licencjackim, inżynierskim oraz magisterskim. Jak informuje portal Perspektywy<sup>290</sup>, działają tam, gdzie (często) są jedyną szansą na bezpłatne studia blisko domu. Jednocześnie gwarantują najnowocześniejszy tryb kształcenia, łącząc naukę teorii z bardzo konkretnym przygotowaniem do zawodów potrzebnych na lokalnym rynku pracy. Staże w przedsiębiorstwach regionu to naturalna droga do przyszłego zatrudnienia. Szkoły te nie zamykają możliwości dalszego kształcenia. Licencjat staje się przepustką na studia magisterskie w dowolnej uczelni pracującej w systemie bolońskim. Szkoły intensywnie uczestniczą w programach międzynarodowych wymian i staży.

Analizowany instytut, jako część jednej z takich szkół funkcjonujących na Podkarpaciu, zwany dalej umownie instytutem PWSZ, jest prężnym ośrodkiem naukowym, prowadzącym kształcenie na studiach I i II stopnia, aktywnie działającym w obszarze współpracy międzynarodowej zarówno na polu naukowym, jak i w obszarze kształcenia. Posiada prężnie działającą kadrę dydaktyczną, współpracującą z otoczeniem, czego efektem są nie tylko duże możliwości dobrego przygotowania studentów do pracy zawodowej (możliwość uczestniczenia w stażach i praktykach w zaprzyjaźnionych firmach), ale też istniejąca od ponad roku przy instytucie tzw. rada biznesu – grupa złożona z kadry naukowej oraz przedstawicieli biznesu i instytucji w regionie, której celem jest współpraca.

---

<sup>289</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych (DzU z 1997 r., nr 96, poz. 590).

<sup>290</sup> [http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=80&Itemid=224](http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=80&Itemid=224) (dostęp 10.07.2015).

Tabela 5.1. Profil potencjału instytutu PWSZ do współpracy zewnętrznej – przypadek A

Wymiar	Element potencjału	Poziom elementu E potencjału jednostki organizacji				
		1	2	3	4	5
<b>Cele i zadania</b>	E1. Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej					
<b>Technologia</b>	E2. System komunikacji w partnerstwie					
	E3. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa					
	E4. Proces podejmowania decyzji					
<b>Struktura</b>	E5. Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej					
	E6. Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności					
<b>Ludzie</b>	E7. Proces doboru pracowników					
	E8. Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy					
	E9. Przywództwo					
<b>Otoczenie</b>	E10. Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy					
	E11. Reputacja organizacji (jednostki)					

Źródło: wyniki badań własnych.

Badania przeprowadzono za pomocą opracowanego kwestionariusza (arkusz A), który wypełniono zespołowo (kierownictwo instytutu i osoby zaangażowane we współpracę – 7 osób). Czas poświęcony na zebranie danych wyniósł ok. 4 godzin. Najtrudniejszym elementem badania był obszar struktura. Wyniki badania potencjału tej wybranej jednostki organizacyjnej zaprezentowano w tab. 5.1.

Element E1 instytutu państwowej wyższej szkoły zawodowej (przypadek A) ma potencjał na poziomie 2., czyli cele współpracy są uświadomione, ale nie do końca określone, brak informacji o sposobach ich finansowania. W tym obszarze istotnym aspektem był też brak strony internetowej z informacją na temat celów strategicznych, co powodowało, że działania związane z upowszechnianiem celów nie do końca jednostka zrealizowała. Pozytywny jest fakt, że cele były ewaluowane, jednostka je modyfikuje i uaktualnia.

Element E2 jednostki również uzyskał poziom 2., czyli uświadomienie. System komunikacji jest realizowany, ale nie ma obowiązujących wzorców, co spowodowało, że nie można zaliczyć stopnia formalizacji dla tego elementu. Ciekawe jest, że pomimo braku formalizacji (braku wzorca) komunikacja działa i jest ewaluowana (w opinii badanych jest to rodzaj intuicyjnego działania).

Według opracowanej metodyki element E3 został oszacowany na poziomie 2. Jednostka jest świadoma, że trzeba pozyskiwać finanse na realizację współpracy, ale brak formalizacji tego uświadomienia, tzn. brak procedur i szkoleń w tym zakresie. Jednostka ma doświadczenie w pozyskiwaniu środków finansowych, ale nie jest to jej umiejętność trwała. Co ciekawe, jednostka działa w tym zakresie, wysyłając pracowników na bieżące szkolenia oraz prowadząc dyskusję i działania motywacyjne.

Element E4 również został oszacowany na poziomie 2., co świadczy o uświadomieniu jednostki. W tym obszarze jednostka nie sformalizowała swojej świadomości, ale co ciekawe, prowadzi działania związane z podejmowaniem decyzji (organizowała spotkanie z partnerami i ma doświadczenie w podejmowaniu decyzji). Działania te realizowane są ad hoc. Jednostka nie analizuje tego procesu, nie zwraca uwagi na jego efektywność.

Element E5 został oszacowany na poziomie 4. W obszarze organizacji komórki współpracy jednostka nie tylko ma świadomość co do potrzeby powołania takiej komórki, ale posiada procedury i podejmuje takie działania. Jednostka nie zastanawiała się nad dopasowaniem takiej komórki do rozwiązań organizacyjnych u partnera, co uniemożliwiło diagnozę poziomu 5. w tym elemencie.

Element E6, związany z podziałem zadań, obowiązków i odpowiedzialności, został oceniony na poziomie 2. Jednostka, oprócz świadomości, że takie aspekty są ważne we współpracy, i doświadczenia w tym zakresie wynikającego z pracy pracowników przy realizacji projektu, nie podejmuje żadnych działań w obszarze formalizacji, aktywności czy ewaluacji.

Element E7, związany z doбором pracowników, zdiagnozowany został podobnie jak element 6. – na poziomie 2. Jednostka organizacyjna, oprócz świadomości, że kryteria doboru pracowników są potrzebne i ważne, nie podejmuje żadnej innej aktywności.

Element E8 jako jedyny z diagnozowanych obszarów jest na poziomie 1. Jednostka nie ma świadomości kompetencji niezbędnych w realizacji współpracy, w związku z tym nie mogła tego obszaru sformalizować, w tym obszarze działać czy prowadzić ewaluację. Jednak jednostka ma ogólny system motywacyjny dla pracowników, w którym zawarte są elementy działania na rzecz uczenia, w tym współpracy, konsultuje potrzeby pracowników w zakresie szkoleń i umożliwia je.

Poziom potencjału elementu E9 określono jako 3., mimo że w jednostce podejmowane są świadome, sformalizowane działania w obszarze przywództwa, które podlegają ewaluacji. Zabrakło potwierdzenia podejmowania decyzji związanych z pełnomocnictwem, gdyż osoba odpowiedzialna posiadała je zbyt krótko (jak doprecyzowano w wywiadzie).

Dla elementu E10 identyfikującego wsparcie zewnętrzne idei współpracy określono poziom 2. Jednostka organizacyjna nie ma procedury analizy otoczenia pod względem możliwości uzyskania wsparcia.

Poziom 2. również określono dla elementu E11, ponieważ jednostka nie ma strony internetowej, która w tym przypadku jest medium związanym z formalizacją świadomości budowania reputacji. Pozostałe warunki zostały spełnione, bo organizacja ma doświadczenie, ocenia siebie jako lidera współpracy w otoczeniu oraz jest zapraszana do współpracy.

Uzyskane w ramach profilu dane można przedstawić w formie wskazanych w pkt 4.2.4 wskaźników – syntetycznych, całkowitego oraz cząstkowych wyznaczonych dla poszczególnych wymiarów (tab. 5.2).

**Tabela 5.2. Syntetyczne wskaźniki potencjału instytutu PWSZ do współpracy zewnętrznej – przypadek A**

Wskaźnik	Wartość	Interpretacja <sup>291</sup>
Wskaźnik syntetyczny potencjału całkowitego (Pc)	24	Całkowity potencjał organizacji można oszacować na poziomie 2., czyli budowania świadomości.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru technologia (P/T)	2	Wskaźnik można oszacować na poziomie budowania świadomości.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru struktura (P/S)	2	Wskaźnik można oszacować na poziomie budowania świadomości.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru ludzie (P/L)	3	Wskaźnik można oszacować na poziomie formalizacji.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru otoczenie (P/O)	2	Wskaźnik można oszacować na poziomie budowania świadomości.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru technologia (P/T)	2	Wskaźnik można oszacować na poziomie budowania świadomości.

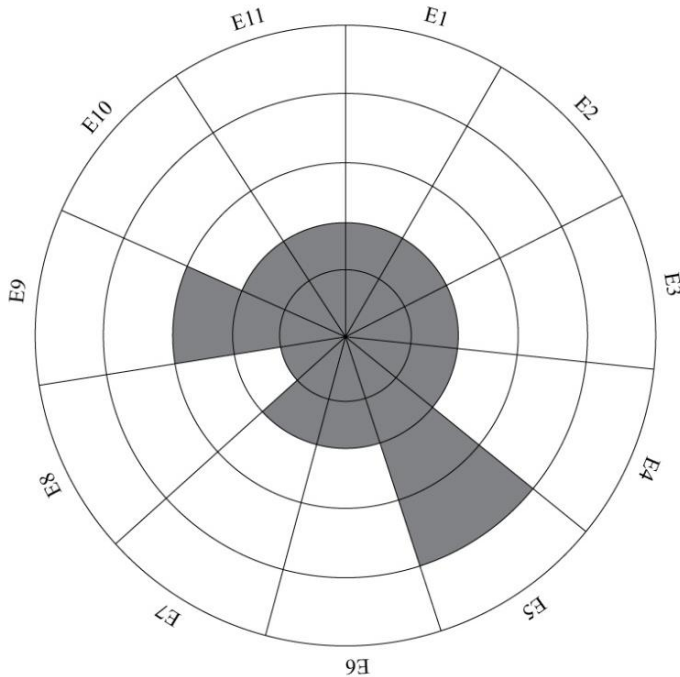
Źródło: wyniki badań własnych.

Potencjał jednostki organizacyjnej, jaką jest instytut PWSZ (przypadek A), jest w fazie tworzenia. Można go oszacować na poziomie budowania świadomości. Tylko wymiar struktura jest w pełni sformalizowany i organizacja jest formalnie przygotowana do budowania struktur współpracy.

<sup>291</sup> Interpretacja wskaźnika została oparta na kryteriach interpretacji wskazanych w tab. 4.4, w pkt 4.2.4.



Analizując otrzymany profil z perspektywy potencjału rzeczywistego, warto wyznaczyć pola całkowite i rzeczywiste oparte na promieniach odpowiedniej długości i wyznaczyć wskaźnik potencjału rzeczywistego (Pr opisany w pkt 4.2.4). Na rysunku 5.1 pokazano pole powierzchni wyznaczone z danych przypadku A na tle pola docelowego.



Legenda:

- E1. Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej
- E2. System komunikacji w partnerstwie
- E3. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa
- E4. Proces podejmowania decyzji
- E5. Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej
- E6. Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności
- E7. Proces doboru pracowników
- E8. Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy
- E9. Przywództwo
- E10. Wsparcie zewnątrz dla idei współpracy
- E11. Reputacja organizacji (jednostki)

**Rys. 5.1. Potencjał rzeczywisty instytutu PWSZ do współpracy zewnętrznej – przypadek A**

Źródło: wyniki badań własnych.

Na tej podstawie można obliczyć wskaźnik Pr, korzystając ze wzoru (7):  
 $Pr = 21,09\%$ . Oznacza to, że rzeczywisty potencjał jednostki organizacyjnej do

współpracy zewnętrznej w przypadku A wynosi nieco ponad 1/5 możliwego potencjału i jest sklasyfikowany na poziomie niskim.

## 5.2. Potencjał wydziału uczelni publicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek B

W Polsce jest 59 uczelni państwowych, w tym 18 uniwersytetów, 18 uczelni technicznych, 5 ekonomicznych, 5 pedagogicznych, 6 rolniczo-przyrodniczych, 6 wychowania fizycznego oraz 1 uczelnia teologiczna<sup>292</sup>. W każdej z tych uczelni funkcjonuje po kilkanaście jednostek typu wydziały, instytuty, katedry posiadające pewien stopień samodzielności w zakresie realizowania działań dotyczących współpracy zewnętrznej.

**Tabela 5.3. Profil potencjału wydziału uczelni publicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek B**

Wymiar	Element potencjału	Poziom elementu E potencjału jednostki organizacji				
		1	2	3	4	5
<b>Cele i zadania</b>	E1. Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej					
<b>Technologia</b>	E2. System komunikacji w partnerstwie					
	E3. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa					
	E4. Proces podejmowania decyzji					
<b>Struktura</b>	E5. Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej					
	E6. Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności					
<b>Ludzie</b>	E7. Proces doboru pracowników					
	E8. Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy					
	E9. Przywództwo					
<b>Otoczenie</b>	E10. Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy					
	E11. Reputacja organizacji (jednostki)					

Źródło: wyniki badań własnych.

<sup>292</sup> Dane dla roku akademickiego 2015/2016 wg danych MNiSW.

Analizowany wydział funkcjonujący w strukturach uczelni państwowej jest prężnie działającym ośrodkiem naukowym, prowadzącym kształcenie na studiach I, II i III stopnia, aktywnie współpracującym z przemysłem, z dużym doświadczeniem w realizacji projektów finansowanych z UE i grantów badawczych. Jego działalność to aktywność naukowo-badawcza, związana z praktyką i gospodarką.

Badania przeprowadzono za pomocą opracowanego kwestionariusza (załącznik – arkusz A), który wypełniło kierownictwo jednostki osobiście. Nie wskazano najtrudniejszego elementu kwestionariusza. Wyniki badania potencjału tej wybranej jednostki organizacyjnej przedstawiono w tab. 5.3.

Dla wydziału uczelni publicznej (przypadek B) potencjał elementu E1 został oszacowany na poziomie 5., czyli spełniono wszystkie określone dla tego elementu warunki. Wydział nie tylko ma strategię współpracy, ale ją na bieżąco ewaluje.

Element E2 jednostki uzyskał poziom 2., czyli uświadomienie. System komunikacji funkcjonuje na wydziale intuicyjnie, ale nie ma obowiązujących wzorców, co spowodowało, że nie można zaliczyć stopnia formalizacji dla tego elementu. Kierownictwo oceniło system komunikacji jako elastyczny, w którym różnorodne narzędzia komunikacji są wykorzystywane w zależności od potrzeb.

Pozostałe dwa elementy w wymiarze technologia – E3 i E4 spełniają poziom 5. Element E3 Pozyskiwanie zasobów finansowych dla współpracy jest uznawany za ważny. Na wydziale ok. 70% pracowników ma wiedzę na temat pozyskiwania środków finansowych, na bieżąco organizuje się szkolenia, a pracownicy mają dużą świadomość w tym obszarze i są zmotywowani do aktywności.

Element E4 diagnozowany dla określonego przypadku, wskazał na istnienie wzorców i procedur w obszarze podejmowania decyzji na poziomie partnerstwa. Kierownictwo podkreślało doświadczenie nabyte w partnerstwie, umiejętności organizowania spotkań związanych z partycypacyjnym, nastawionym na efekty procesem podejmowania decyzji.

Element E5 oszacowano na poziomie 4. Spełnione zostały warunki dla poziomu świadomości, formalizacji i działania, na wydziale funkcjonują wydzielone komórki zajmujące się współpracą, podległe bezpośrednio dziekanowi. Nie brano pod uwagę zgodności ich aspektu organizacyjnego z warunkami u partnera (poziom organizacyjny np. dyrekcji po stronie partnera a komórki podległej dziekanowi po stronie uczelni).

Element E6, związany z podziałem zadań, obowiązków i odpowiedzialności, został oceniony na poziomie 5. Jednostka, mając duże doświadczenie w realizacji projektów we współpracy, utworzyła wzorce podziału zadań i obo-

wiązków, które jak podkreśla kierownictwo, adaptuje do potrzeb konkretnej współpracy. Każdy pracownik zaangażowany we współpracę zna swój zakres czynności. Jednostka, podejmując nową współpracę, wprowadza rozwiązania oparte na dobrych doświadczeniach, które jednocześnie dostosowuje do potrzeb i wyzwań nowego partnerstwa. W procesie tym uczestniczą pracownicy bezpośrednio zaangażowani we współpracę.

Element E7, związany z doбором pracowników, zdiagnozowany został na poziomie 2. Wydział nie ma sformalizowanej procedury określania kryteriów doboru pracowników do zadań związanych ze współpracą. Tymi zagadnieniami zajmuje się kierownictwo.

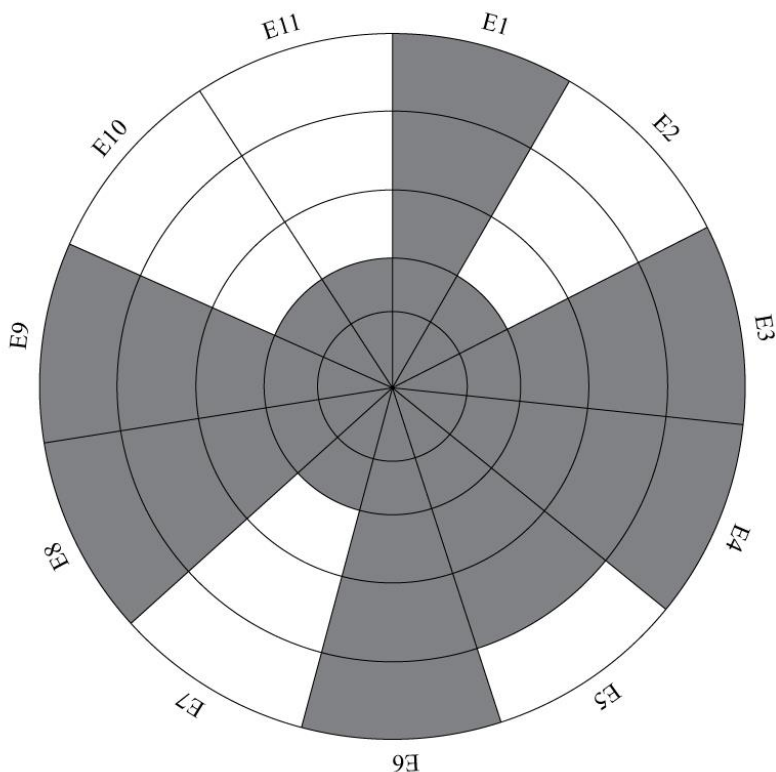
Element E8 zdiagnozowano na poziomie 5. Kierownictwo wydziału ma świadomość kompetencji pracowniczych niezbędnych w realizacji współpracy. Konsultuje z pracownikami tematykę szkoleń i je organizuje, dba o poszerzanie wiedzy pracowników. Liderzy, osoby zaangażowane we współpracę przekazują informacje na bieżąco na radach wydziału. Kadra silnie motywuje pracowników do pozyskiwania wiedzy związanej z realizowaniem współpracy na różnych polach.

**Tabela 5.4. Syntetyczne wskaźniki potencjału wydziału uczelni publicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek B**

Wskaźnik	Wartość	Interpretacja <sup>293</sup>
Wskaźnik syntetyczny potencjału całkowitego (Pc)	42	Całkowity potencjał organizacji można oszacować na poziomie 3., czyli formalizacji. Wysoki wynik dla tego obszaru, ułożony blisko granicy obszaru działania, pozwala wnioskować, że jednostka podejmuje dużo działań związanych ze współpracą.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru cele i zadania (P/CZ)	5	Wskaźnik przybiera najwyższą wartość związaną z ewaluacją prowadzonych działań.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru technologia (P/T)	4	Wskaźnik można oszacować na poziomie działania.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru struktura (P/S)	4,5	Wskaźnik można oszacować na poziomie działania.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru ludzie (P/L)	4	Wskaźnik można oszacować na poziomie działania.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru otoczenie (P/O)	2	Wskaźnik można oszacować na poziomie budowania świadomości.

Źródło: wyniki badań własnych.

<sup>293</sup> Interpretacja wskaźnika została oparta na kryteriach wskazanych w tab. 4.4, w pkt 4.2.4.



Legenda:

- E1. Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej
- E2. System komunikacji w partnerstwie
- E3. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa
- E4. Proces podejmowania decyzji
- E5. Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej
- E6. Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności
- E7. Proces doboru pracowników
- E8. Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy
- E9. Przywództwo
- E10. Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy
- E11. Reputacja organizacji (jednostki)

**Rys. 5.2. Potencjał rzeczywisty wydziału uczelni publicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek B**

Źródło: wyniki badań własnych.

Poziom potencjału elementu E9 określono jako 5. Na wydziale są osoby, które propagują i realizują współpracę z otoczeniem. Posiadają niezbędne pełnomocnictwa i działają w ramach powierzonych kompetencji. Zarówno pracownicy, jak i kierownictwo są silnie zorientowani na sukces i realizację współpracy

z otoczeniem. Dostrzegają w niej możliwości rozwoju i jedyną drogę do realizacji zadań wydziału.

Elementy E10 i E11 związane z wymiarem otoczenie uzyskały stosunkowo niski poziom 2. Dla elementu E10 kluczowy był brak procedury analizy otoczenia pod względem możliwości uzyskania wsparcia, tym samym niespełnienie poziomu formalizacji. Ciekawe, że pozostałe poziomy, tj. działanie i ewaluacja, są spełnione, ale zgodnie z przyjętą metodyką nie można ich zaliczyć.

Z perspektywy elementu E11 istotny był brak strony internetowej, co przesądziło o tak niskim poziomie tego elementu. Podobnie jak w przypadku elementu E10 pozostałe kryteria zostały spełnione.

Według wskaźników syntetycznych (tab. 5.4) potencjał jednostki jest w pełni sformalizowany. Jednostka posiada procedury, wypracowane wzorce, które stosuje w działaniu, w większości elementów ważnych dla współpracy. Z punktu widzenia analizy liczbowej wskaźnika syntetycznego nieco zabrakło do całkowitego osiągnięcia poziomu 4. (działanie), ale jego wartość jest bardzo blisko, na granicy, co świadczy o spełnieniu wielu warunków przypisanych do tego poziomu. Potwierdza to fakt, że wszystkie cząstkowe elementy potencjału z obszaru organizacji osiągnęły poziom działania i wyższy, tylko dla wymiaru otoczenie w syntetycznym wskaźniku potencjał ten został oszacowany na poziomie niższym – budowania świadomości.

Inaczej wygląda analiza z perspektywy potencjału rzeczywistego. Dane z profilu jednostki B podstawione do wzoru (7) pozwolą obliczyć wskaźnik oparty na porównaniu pól wyznaczonych przez figury dla wartości docelowej potencjału oraz figury obrazującej pole potencjału rzeczywistego dla jednostki B (rys. 5.2).

Na tej postawie można obliczyć wskaźnik Pr, korzystając ze wzoru (7):  $Pr = 66,2\%$ . Oznacza to, że rzeczywisty potencjał organizacji w przypadku B wynosi nieco ponad  $3/5$  możliwego potencjału i jest sklasyfikowany na poziomie wysokim.

### **5.3. Potencjał wydziału uczelni niepublicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek C**

W Polsce w roku akademickim 2015/2016 działa 287 niepublicznych uczelni<sup>294</sup>, z czego większość to uczelnie niepubliczne zawodowe. Studia na uczelniach prywatnych już od kilkunastu lat są realną alternatywą dla szkolnic-

---

<sup>294</sup> Stan na 15.08.2015 wg wykazu MNiSW <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/run;jsessionid=0CCE3E0151DC2AC6B69E7A0FE2B542DA.liferayA?execution=e1s1>

twa finansowanego z budżetu państwa. Uczelnie, które w ostatnim dwudziestolecu powstawały na rynku edukacyjnym, mają na nim swoje miejsce, chociaż edukacja w takich placówkach dla studenta wiąże się często z wysokimi kosztami. Niewiele uczelni prywatnych może się poszczycić wieloletnią tradycją i prestiżem, jaki mają najstarsze uniwersytety. Zdarza się jednak, że atutem uczelni niepublicznych jest stosunkowo większa elastyczność, innowacyjność oraz powiązanie procesu dydaktycznego z rynkiem pracy.

Analizowana jednostka to jedna z uczelni niepublicznych na Podkarpaciu funkcjonująca od ponad 10 lat na rynku edukacyjnym<sup>295</sup>. Misją tej szkoły wyższej jest kształcenie wykwalifikowanej kadry na potrzeby biznesu, organizacji społecznych oraz instytucji państwowych, zgodnie z wymaganiami stawianymi przez współczesny rynek pracy. Jej cele koncentrują się m.in. na szybkim reagowaniu na powstające potrzeby lokalnego rynku pracy, współpracy z administracją lokalną oraz służbie na rzecz rozwoju gospodarczego i miejscowych instytucji rynkowych.

Badania przeprowadzono za pomocą opracowanego kwestionariusza (arkusz A), który wypełniło kierownictwo. Czas poświęcony na zebranie danych wyniósł ok. 1 godziny. Dane z kwestionariusza zostały uzupełnione przez wywiad.

Wyniki przeprowadzonego badania potencjału tej wybranej jednostki organizacyjnej prezentuje tab. 5.5.

Element E1 potencjału wydziału uczelni niepublicznej ma na poziomie 3., jednostka ma świadomość współpracy sformalizowaną w postaci strategii, cele są jasno określone i wskazane są źródła finansowania. Nie są jednak udostępnione np. przez publikację w Internecie ani uaktualniane, co nie pozwala przypisać wyższego poziomu dla tego elementu.

Element E2 jednostki uzyskał poziom 2., czyli uświadomienie. System komunikacji jest realizowany wg istniejącego wzorca. To wzorcowe rozwiązanie jest jednak pozbawione elementów komunikacji zwrotnej oraz nie dopuszcza wsparcia komunikacji nieformalnej, nie jest elastyczne i powstało bez partycypacji pracowników. Wprawdzie zawiera ono różnorodne tradycyjne i nowoczesne narzędzia komunikacji, ale przez niespełnienie wymienionych już warunków nie można nadać mu wyższego poziomu.

Element E3 wg opracowanej metodyki również został oszacowany na poziomie 2. Jednostka jest świadoma, że trzeba pozyskiwać finanse na realizację współpracy, ale brak formalizacji tego uświadomienia, tzn. odpowiednich procedur. Prowadzono szkolenia pracowników z zakresu pozyskiwania środków finansowych, ale nie robiono tego systematycznie. Wprawdzie jednostka ma w tym obszarze doświadczenie, nie działa jednak w sposób świadomy (tylko

---

<sup>295</sup> Szkoła składa się z jednego wydziału, którym zarządza dziekan.

okazjonalny, bez procedury) i wg opracowanych założeń metodycznych, ciągle więc pozostaje na poziomie uświadomienia.

**Tabela 5.5. Profil potencjału uczelni niepublicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek C**

Wymiar	Element potencjału	Poziom elementu E potencjału jednostki organizacji				
		1	2	3	4	5
<b>Cele i zadania</b>	E1. Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej					
<b>Technologia</b>	E2. System komunikacji w partnerstwie					
	E3. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa					
	E4. Proces podejmowania decyzji					
<b>Struktura</b>	E5. Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej					
	E6. Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności					
<b>Ludzie</b>	E7. Proces doboru pracowników					
	E8. Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy					
	E9. Przywództwo					
<b>Otoczenie</b>	E10. Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy					
	E11. Reputacja organizacji (jednostki)					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Element E4, podobnie jak E2 i E3, został oszacowany na poziomie 2., co świadczy o uświadomieniu jednostki w obszarze procesu podejmowania decyzji na poziomie partnerstwa. W tym obszarze jednostka nie sformalizowała swojej świadomości, ale prowadziła działania związane z podejmowaniem decyzji – organizowała spotkania z partnerami i ma doświadczenie w podejmowaniu decyzji. Działania te realizowane są ad hoc. Jednostka nie analizuje tego procesu, nie zwraca uwagi na efektywność procesu decyzyjnego.

Element E5 został oszacowany na poziomie 1. Jednostka nie posiada komórki ds. współpracy. Zadaniemi związanymi z pozyskiwaniem partnerów, rozmowami wstępnymi zajmuje się bezpośrednio rektor. To on konsultuje się z ekspertami. W jednostce kierownictwo analizowało zasadność powołania komórki, ale nie zdecydowano się na to.



Element E6, związany z podziałem zadań, obowiązków i odpowiedzialności, został oceniony na poziomie 2. Jednostka, oprócz świadomości, że takie aspekty są ważne we współpracy i doświadczenia w tym zakresie wynikającego z pracy pracowników przy realizacji projektu, jako jednostka organizacyjna nie podejmuje żadnej aktywności w obszarze formalizacji, działania czy ewaluacji. Brak wzorów dokumentów związanych z podziałem zadań, zakresami czynności oraz procedur w tym zakresie nie pozwala na ocenę stopnia na poziomie wyższym.

Element E7, związany z doбором pracowników, zdiagnozowany został podobnie jak E6 – na poziomie 2. Kierownictwo jednostki ma świadomość, że kryteria doboru pracowników są potrzebne, ale działa intuicyjnie, wprowadzając uwzględniając celowy dobór pracowników do projektów realizowanych we współpracy, ale bez formalnych procedur w tym zakresie.

Element E8 również został zdiagnozowany na poziomie 2. Sytuacja prezentuje się podobnie jak w przypadku E7. Kierownictwo ma świadomość kompetencji niezbędnych do realizacji współpracy, umożliwia pracownikom udział w szkoleniach, nawet konsultuje ich tematykę, ale nie ma formalnych wytycznych co do kompetencji potrzebnych do współpracy ani formalnych procedur ich zwiększania przez pracowników.

Poziom elementu E9 potencjału określono jako 5. Wszystkie warunki przypisane do wyznaczonych poziomów są spełnione, w czym pomaga fakt, że osobą odpowiedzialną za współpracę jest rektor (bezpośrednie kierownictwo), który sam podejmuje decyzje. Jego działania mają charakter pomocowy, służebny, co wzmacnia jego autorytet jako lidera zorientowanego na sukces. Jest osobą zorientowaną na sukces.

Poziom elementu E10 identyfikującego wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy określono jako 5. Jednostka dba o wykorzystanie możliwości wsparcia finansowego, nie tylko ma świadomość tych możliwości, ale współpracuje z jednostkami zewnętrznymi (firmami doradczymi), które dla niej monitorują możliwości pozyskania środków finansowych na współpracę. Aktywnie korzysta ze wsparcia finansowego i angażuje pracowników, przyuczając ich do samodzielnego monitorowania możliwości, do czego ich również motywuje.

Elementowi E11, zidentyfikowanemu jako reputacja, przypisano poziom 2., ponieważ jednostka nie ma strony internetowej, która w tym przypadku jest medium związanym z formalizacją świadomości budowania reputacji. Pozostałe warunki zostały spełnione, bo organizacja ma doświadczenie, ocenia siebie jako lidera współpracy w otoczeniu oraz jest zapraszana do współpracy.

Uzyskane w ramach profilu dane można przedstawić w formie wskazanych w pkt 4.2.4 wskaźników syntetycznych (całkowitego oraz cząstkowych) wyznaczonych dla poszczególnych wymiarów (tab. 5.6).

Potencjał jednostki organizacyjnej (przypadek C) jest w fazie tworzenia. Można go oszacować na poziomie budowania świadomości. Z punktu widzenia analizy wymiarów cząstkowych najniżej został oceniony wymiar struktura (brak jednostki organizacyjnej związanej ze współpracą). Najwyżej został oceniony wymiar otoczenie, gdyż oprócz tego, że jednostka nie prowadzi strony i swojej promocji, obniżając reputację, pozostałe działania spełniają warunki zawarte w tym wymiarze. Na poziomie formalizacji został oceniony wymiar ludzie, natomiast technologia tylko na poziomie budowania świadomości, zabrakło aktywności organizacji w obszarach E2, E3, E4 związanej z działaniem.

**Tabela 5.6. Syntetyczne wskaźniki potencjału wyższej szkoły niepublicznej do współpracy – przypadek C**

Wskaźnik	Wartość	Interpretacja <sup>296</sup>
Wskaźnik syntetyczny potencjału całkowitego (Pc)	28	Całkowity potencjał organizacji można oszacować na poziomie 2., czyli budowania świadomości. Wskaźnik na poziomie 28. oznacza, że jednostka w niektórych obszarach osiągnęła poziomy wyższe.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru cele i zadania (P/CZ)	3	Wskaźnik można oszacować na poziomie formalizacji.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru technologia (P/T)	2	Wskaźnik można oszacować na poziomie budowania świadomości.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru struktura (P/S)	1,5	Wskaźnik można oszacować na poziomie braku świadomości.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru ludzie (P/L)	3	Wskaźnik można oszacować na poziomie formalizacji.
Wskaźnik cząstkowy potencjału dla wymiaru otoczenie (P/O)	3,5	Wskaźnik można oszacować na poziomie formalizacji.

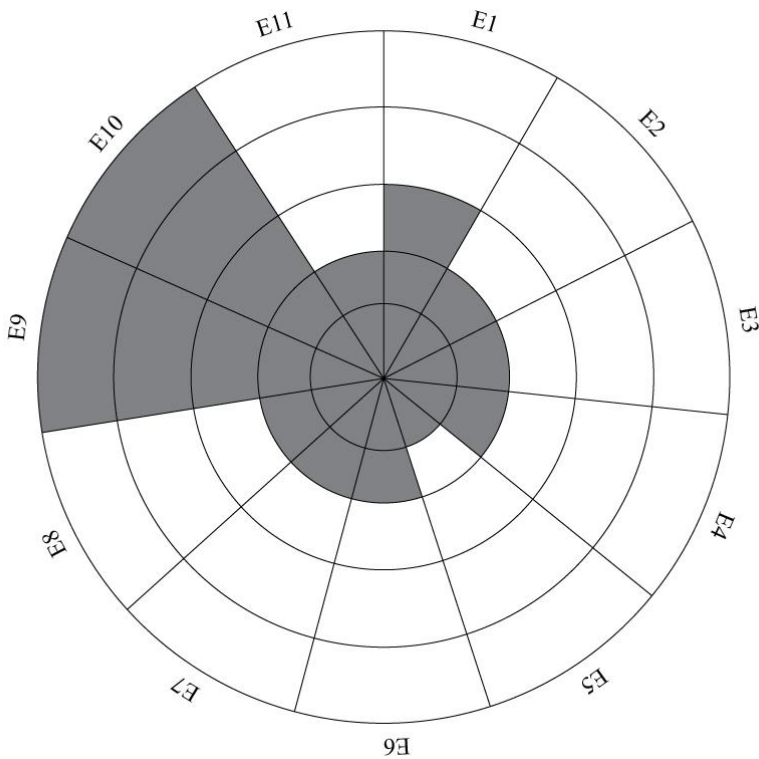
Źródło: wyniki badań własnych.

Analizując otrzymany profil potencjału z perspektywy potencjału rzeczywistego, warto wyznaczyć pola całkowite i rzeczywiste oparte na promieniach wycinków koła odpowiedniej długości, odpowiadających poszczególnym elementom E (rys. 5.3).

Na tej postawie można obliczyć wskaźnik potencjału rzeczywistego Pr, korzystając ze wzoru (7):  $Pr = 32\%$ . Oznacza to, że rzeczywisty potencjał organi-

<sup>296</sup> Interpretacja wskaźnika została oparta na kryteriach wskazanych w tab. 4.4.

zacji<sup>297</sup> w przypadku C wynosi ok. 1/3 możliwego potencjału i jest sklasyfikowany na poziomie niskim.



Legenda:

- E1. Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej
- E2. System komunikacji w partnerstwie
- E3. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa
- E4. Proces podejmowania decyzji
- E5. Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej
- E6. Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności
- E7. Proces doboru pracowników
- E8. Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy
- E9. Przywództwo
- E10. Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy
- E11. Reputacja organizacji (jednostki)

**Rys. 5.3. Potencjał rzeczywisty wydziału uczelni niepublicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek C**

Źródło: wyniki badań własnych.

<sup>297</sup> Ponieważ badana organizacja składa się z jednego zdiagnozowanego wydziału, można odnieść wyniki do całej organizacji.

## 5.4. Potencjał do współpracy zewnętrznej – podsumowanie wyników grupy jednostek organizacyjnych typu szkoły wyższe

W badaniu testowym potencjału organizacji do współpracy analizowano (zgodnie z rozważaniami teoretycznymi zaprezentowanymi w rozdz. 2.) samodzielne jednostki organizacyjne. W przypadku uczelni są to zazwyczaj jednostki o określonym profilu, np. instytut informatyki, instytut zarządzania, wydział biologiczno-rolniczy czy wydział matematyczno-przyrodniczy. Określony profil wiąże się z tym, że podobnie jak w organizacji gospodarczej jest np. jeden dział marketingu, tak na uczelni wyższej jest jedna jednostka o określonym profilu. Mierząc taką jednostkę, można uogólnić wyniki dla całej organizacji, przypisując jej potencjał do współpracy w określonym obszarze, np. potencjał konkretnej uczelni w obszarze nauk ekonomicznych, nauk przyrodniczych itp. Ze względu na złożoność nauk niekiedy do danego obszaru może należeć więcej niż jedna jednostka, wtedy potencjał identyfikowany w poszczególnych jednostkach należy zagregować. Sposób agregacji należy do badacza<sup>298</sup>. W tym kontekście badanie potencjału jednostki można odnieść do badania potencjału organizacji.

Innym sposobem pozwalającym wykorzystać dane do szerszej analizy niż pojedyncze studia przypadków są analizy porównawcze dwóch lub kilku organizacji, które mogą być źródłem informacji o obszarach współpracy, w których dana organizacja, mając wysoki potencjał, może być liderem w partnerstwie, a w których wymaga wsparcia.

W hipotetycznej sytuacji, w której trzeba ocenić potencjał trzech jednostek (A, B, C), które miałyby ze sobą współpracować w przyszłości, z zestawionych wcześniej wyników (tab. 5.7) można wysnuć następujące wnioski.

Największy potencjał do współpracy ma jednostka B. Organizacja ta współpracuje, z jednej strony bazując na doświadczeniu i wypracowanych wzorcach (poziom 5. dla 5 z 11 elementów potencjału), z drugiej strony intuicyjnie dopasowuje swoje czynności do sytuacji, działając dynamicznie i adaptacyjnie. Jednostka C, nieposiadająca komórki organizacyjnej i działająca przez rektora czy dziekana, będzie partnerem specyficznym, ale może wnieść do współpracy doświadczenie przywódcze oraz systematyczność w poszukiwaniu wsparcia wewnętrznego. Brak formalizacji w większości elementów z jednej strony pozwoli na wypracowanie wzorców od razu dopasowanych do tworzącego się partnerstwa, z drugiej strony może przeszkadzać w sprawnym działaniu na początku współpracy. Jednostka B, posiadająca mniejszy potencjał, mając bardziej do-

---

<sup>298</sup> Można np. obliczać średnią dla danych elementów i liczyć przybliżony potencjał rzeczywisty lub przyjąć inne logiczne, opracowane przez badacza miary.

świadczonych i przygotowanych instytucjonalnie do współpracy partnerów, będzie miała możliwość zdobycia wiedzy, pozyskania wzorców i usprawnienia swojego potencjału, bazując na dobrych praktykach partnerów.

Ta przykładowa analiza przytoczonego hipotetycznego przypadku jest jedną z wielu, jakich można dokonać na podstawie otrzymanych wyników.

Innym możliwym zastosowaniem opracowanej tutaj metodologii jest diagnoza grupy organizacji o tym samym profilu, np. wydziałów zajmujących się naukami technicznymi. Diagnoza stanu potencjału grupy organizacji może być podstawą do analizy kondycji tych jednostek do współpracy, identyfikacji ich silnych i słabych stron czy informacją niezbędną do udzielenia kierunkowego i efektywnego wsparcia jakiejś grupie organizacji w celu usprawnienia efektywności współpracy.

**Tabela 5.7. Profil potencjału do współpracy zewnętrznej dla przypadków A, B i C**

Wymiar	Element potencjału	Poziom element E potencjału jednostki organizacji				
		1	2	3	4	5
<b>Cele i zadania</b>	E1. Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej					
<b>Technologia</b>	E2. System komunikacji w partnerstwie					
	E3. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa					
	E4. Proces podejmowania decyzji					
<b>Struktura</b>	E5. Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej					
	E6. Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności					
<b>Ludzie</b>	E7. Proces doboru pracowników					
	E8. Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy					
	E9. Przywództwo					
<b>Otoczenie</b>	E10. Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy					
	E11. Reputacja organizacji (jednostki)					

przypadek A —————  
 przypadek B .....  
 przypadek C - - - - -

Źródło: opracowanie własne.

Takim kierunkiem może być np. rozpoznanie kompetencji pracowników w zakresie pozyskania i rozwijania ich w obszarze niezbędnym do realizowania działań w ramach współpracy z jednostkami zewnętrznymi. W wyniku doprecyzowania, jakie jednostki z jakimi mają współpracować, po dokonaniu analizy stanu świadomości organizacji, formalizacji tego zagadnienia w organizacji, działań podejmowanych w tym kierunku i ewentualnych kierunków prowadzonej ewaluacji, można uzyskać zasób wiedzy, która może być punktem wyjścia do systemowych działań w branży.

Przedmiotowa metodologia, a właściwie jej wyniki nasuwają wiele pytań natury teoretycznej. Na przykład jaki układ potencjałów jednostek do współpracy zewnętrznej w partnerstwie jest najbardziej korzystny? Czy efektywniej współpracują jednostki o różnych, czy podobnych potencjałach do współpracy? Czy mały potencjał jednostki do współpracy w partnerstwie, w którym lider ma duży potencjał, pomaga (bo można go odpowiednio kształtować), czy przeszkadza (bo braki muszą być uzupełnione) w sprawniejszym działaniu)? Te i inne szczegółowe pytania wymagają badań, które mogą być oparte na zaprezentowanej metodyce, a pogłębione analizy wyników i logiczne wnioskowanie mogą przynieść na nie odpowiedzi.

### **5.5. Silne i słabe strony metodyki i narzędzia pomiaru potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej – perspektywa organizacji typu szkoły wyższe**

Każda metodyka i narzędzie pomiaru ma swoje słabe i silne strony. Testując narzędzie w realnych warunkach funkcjonowania jednostek organizacyjnych szkół wyższych, zapytano o ocenę narzędzia pomiaru pod względem jego przydatności do funkcjonowania jednostki i działań realizowanych w ramach współpracy. Uzyskane wyniki zawarto w tab. 5.8.

Opracowane narzędzie zostało pozytywnie ocenione przez respondentów – przedstawicieli jednostek organizacyjnych różnych typów uczelni wyższych – w przeprowadzonym procesie weryfikacji. Respondenci docenili walory narzędzia związane ze zbieraniem danych do przeprowadzenia diagnozy (budowanie profilu), ale wskazali również na jego edukacyjną rolę, podkreślając fakt budowania świadomości kluczowych elementów organizacji ważnych dla sukcesu współpracy. Za cenne uznali też zapoznanie się z poszczególnymi szczeblami skali (budowania świadomości, formalizacji, działania i ewaluacji) i analizę dobrych praktyk ukierunkowanych na sukces. Po stronie słabości wskazali jeden element, związany z obszernością kwestionariusza i długim czasem potrzebnym na jego wypełnienie. Rozwiązaniem tego problemu może być podział respon-

dentów na zespoły, które wypełniają poszczególne części, co spowoduje skrócenie objętości materiału do wypełnienia przypadającej na osobę, i co się z tym wiąże – skrócenie czasu, który trzeba temu poświęcić.

**Tabela 5.8. Silne i słabe strony narzędzia do pomiaru potencjału samodzielnej jednostki organizacyjnej do współpracy zewnętrznej – perspektywa przedstawicieli badanych jednostek**

<b>Ocena narzędzi do badania potencjału samodzielnej jednostki organizacyjnej do współpracy zewnętrznej</b>	
<b>Silne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
– duża szczegółowość oceny elementów organizacji pod kątem współpracy	– długi czas niezbędny do przeprowadzenia diagnozy
– umożliwienie budowy wizji współpracy jednostki z otoczeniem	
– przydatność w uporządkowaniu rozwiązań organizacyjnych jednostki w obszarze współpracy	
– możliwość zdobycia wiedzy na temat dobrych praktyk – rozwiązań sprzyjających efektywnej realizacji współpracy	
– ułatwienie zrozumienia obszarów sprzyjających współpracy	
– przydatne do kształtowania kapitału ludzkiego dla realizacji współpracy	

Źródło: badania własne.

Autorka ma świadomość, że mała próba respondentów nie może być podstawą uogólnionego wnioskowania, ale uważa, że przy ocenie narzędzia pomiaru potencjału organizacji do współpracy głos kadry kierowniczej tych kilku jednostek, aktywnie zaangażowanych we współpracę, daje podstawę do uznania, że opracowane przez autorkę narzędzie może być stosowane w praktyce.

Zaprezentowane w tej publikacji narzędzie badania potencjału organizacji do współpracy, opracowane na podstawie wcześniej szczegółowo sformułowanej metodyki, spełniło swoje zadanie. Korzystając z niego do badania organizacji typu szkoły wyższe, można zdiagnozować ich potencjał do współpracy (określić wskaźniki syntetyczne oraz wskaźnik rzeczywisty) oraz wyznaczyć szczegółowy profil potencjału, który dostarcza wiedzy kierownictwu czy partnerom o tym, czym naprawdę dysponuje organizacja.

Sama metodyka ma swoje silne i słabe strony. Podstawową jej wartością jest uniwersalność w zastosowaniu do różnych typów organizacji. Można jej użyć do badania zarówno jednostek publicznych, jak i prywatnych. Do silnych stron można także zaliczyć: szczegółowe zasady tworzenia kwestionariusza do pomiaru potencjału organizacji, szczegółowy opis skali pomocny w tworzeniu warun-

ków dla poszczególnych elementów oraz przy ocenie elementów potencjału, określenie miar dla poziomu potencjału pozwalających na jego interpretację z perspektywy zagregowanej (syntetycznej) oraz rzeczywistej. Do słabości można zaliczyć fakt, że metodyka wymaga od badacza wiedzy na temat funkcjonowania współpracy w określonym typie organizacji. Związane jest to z koniecznością dostosowania kwestionariusza do oceny potencjału do współpracy w zależności od badanego typu organizacji. W tej pracy autorka zbudowała kwestionariusz dla jednego typu organizacji – uczelni wyższych. Do badania innych typów organizacji jest potrzebne dopasowanie kwestionariusza do ich specyficzności, w związku z czym potrzebna jest wiedza badacza lub wsparcie ekspertów.

## Podsumowanie

Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej można zidentyfikować nie tylko teoretycznie, ale również empirycznie. Opracowana metodyka pomiaru potencjału pozwala na zbudowanie narzędzia przeznaczonego do diagnozy potencjału organizacji w praktyce i istnieje przesłanka, że może być traktowana uniwersalnie. W empirii wykazano, że można nią diagnozować organizacje prywatne i publiczne. Stosowanie jej wymaga wiedzy na temat zjawiska współpracy oraz znajomości specyfiki diagnozowanej organizacji.

W diagnozie potencjału kluczowym elementem jest prawidłowo opracowane narzędzie pomiaru 11 elementów składających się na potencjał organizacji, mierzonych w pięciostopniowej skali skokowej od braku świadomości po ewaluację działań. Zastosowanie tego narzędzia daje możliwości oceny poszczególnych elementów przez spełnienie (lub nie) wyznaczonych dla nich warunków. Diagnoza ta może być wykorzystana przez organizację do samooceny oraz być pomocna w pozyskaniu wiedzy o potencjalnym partnerze. Kadra, używająca tego narzędzia do diagnozy, porządkuje swoją wiedzę na temat czynników, które sprzyjają sukcesowi współpracy, oraz korzysta z dobrych praktyk zapisanych w warunkach dla poszczególnych elementów. Istotnym walorem tej metodyki i narzędzia jest możliwość identyfikacji nie tylko syntetycznego wskaźnika potencjału, ale jego wartości rzeczywistej, a tym samym możliwość odpowiedzi na pytanie, jak organizacja jest przygotowana do współpracy.

Z opracowanej metodyki można również korzystać w dalszych badaniach tego zjawiska, a porównanie wyników w skali organizacji, sektora czy w układzie terytorialnym umożliwi zdobycie wiedzy o stanie faktycznym przygotowania badanych podmiotów do realizacji współpracy zewnętrznej.



# Zakończenie

## Realizacja celu i weryfikacja tezy

Podjęte w pracy rozważania ukierunkowane były na zdefiniowanie pojęcia potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej przez zaprezentowanie jego ogólnej konstrukcji modelowej (ogólnego konstruktów teoretycznego), objaśniającej potencjał każdej organizacji, oraz opracowanie metodologii pomiaru tego potencjału. Osiągnięte rezultaty poznawcze dotyczą trzech wyznaczonych we wstępie obszarów: teoretycznego, metodycznego oraz empirycznego.

W teoretycznej warstwie, poruszając się w sferze analizy pojęć (potencjał, organizacja, współpraca), krytycznej oceny funkcjonujących w teorii opisów rzeczywistości (model organizacji, metody pomiaru potencjału organizacji), wnioskowania opartego na dedukcyjnym i indukcyjnym modelu tworzenia wiedzy, autorka zrealizowała postawiony cel główny związany z opracowaniem uniwersalnego modelu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej i metodyki jego pomiaru.

Działania projektowe związane z opracowaniem uniwersalnej metodyki pomiaru potencjału organizacji do współpracy uzupełniły obszar teoretyczny, a ich efektem jest opis działań, które należy wykonać, aby zmierzyć potencjał dowolnej organizacji. Elementem wdrożeniowym w tym obszarze było opracowanie konkretnego narzędzia do pomiaru potencjału określonego typu organizacji, co pozwoliło na przetestowanie poprawności opracowanej metodologii.

Ostatnim elementem była empiria, dokonana w realnych warunkach, pozwalająca zastosować opracowane narzędzie oraz przetestować jego możliwości związane z pozyskaniem wiedzy na temat rozwoju elementów organizacji, które tworzą potencjał do współpracy, oraz dokonaniem oceny otrzymanych wyników z perspektywy ich przydatności dla nauki i praktyki.

Przeprowadzenie rozważań z perspektywy wyznaczonych płaszczyzn pozwoliło na pozytywne zweryfikowanie przyjętej na początku pracy tezy, że każda organizacja posiada potencjał do współpracy zewnętrznej, który można zmierzyć i ocenić. Element empirycznej weryfikacji opracowanej teorii może być przesłanką do potwierdzenia drugiej części tezy, mówiącej o tym, że uzyskana (z przeprowadzonego badania) wiedza może być ważnym elementem budowania świadomości organizacji ukierunkowanej na doskonalenie działań związanych ze zwiększeniem powodzenia współpracy.

## **Implikacje dla praktyki zarządzania**

Opracowany model z założenia miał mieć duże znaczenie praktyczne. Dbalność o to od etapu wyboru modelu organizacji czy projektowania narzędzia już w fazie weryfikacji zaowocowała wysoką oceną walorów poznawczych przydatnych kierownictwu z perspektywy zarządzania. Niekwestionowanym walorem praktycznym jest budowanie świadomości roli tych czynników, które są ważne w procesie współpracy, oraz uświadomienie kierownictwu kierunków ich rozwoju. Szczegółowe pytania zawarte w kwestionariuszu diagnostycznym nie tylko pozwolą kierownictwu na diagnozę stanu bieżącego, ale mogą wskazać kierunki doskonalenia elementów opisanych jako warunki w poszczególnych poziomach skali sformułowanej dla opracowanej metodyki.

Oprócz dostarczania wiedzy i budowania świadomości na poziomie jednostki organizacyjnej, opracowane narzędzie może służyć do oceny potencjału całej organizacji (w przypadku uczelni wyższej – do porównania potencjału poszczególnych jednostek organizacyjnych, wskazania dobrych praktyk w kształtowaniu poszczególnych elementów organizacji ważnych z perspektywy sukcesu współpracy itp.).

Innym praktycznym zastosowaniem narzędzia może być jego użycie do oceny poziomu potencjału organizacji z określonej branży, regionu, co pozwoli zdobyć wiedzę przydatną decydentom rozdzielającym środki finansujące działania we współpracy. Taka wiedza może być podstawą ukierunkowania środków z UE na zwiększenie potencjału organizacji określonych grup do współpracy zewnętrznej, co może być zastosowane w gospodarce.

## **Ograniczenia i kierunki przyszłych badań**

Wiedza, która została zaprezentowana w tej pracy, nie powinna być traktowana jako wyczerpująca. Już umiejscowienie rozważań teoretycznych w konwencji paradygmatu interpretatywno-symbolicznego pozwala zauważyć, że przedstawiona koncepcja, choć solidnie poparta funkcjonującymi teoriami, ma charakter subiektywnego oglądu zjawiska opisanego w logicznym wywodzie naukowym przez autorkę.

Ograniczenia przeprowadzonych badań można zdiagnozować w trzech obszarach: zaprojektowanego zakresu merytorycznego związanego z budowaniem uniwersalnego modelu potencjału organizacji do współpracy, próby badawczej, stosowanej do testowania opracowanej metodologii oraz oceny opracowanego narzędzia, i operacjonalizacji wykorzystanych w metodologii zmiennych związanych z pomiarem poziomu przyjętych do oceny potencjału elementów organizacji.

W obszarze projektowania zakresu merytorycznego warto zauważyć, że autorka, sama prowadząc rozważania teoretyczne, kilkakrotnie wskazała obszary, które mogą mieć zasadnicze znaczenie dla prezentowanych rozważań teoretycznych (wybór modelu organizacji wg H.J. Leavitta jako kluczowej koncepcji opisującej elementy organizacji wykorzystanej w budowie modelu potencjału organizacji do współpracy czy dobór wzorca metodyki pomiaru potencjału organizacji opartego na sposobie pomiaru potencjału instytucjonalnego urzędu gminy prezentowanym jako metoda rozwoju instytucjonalnego). Subiektywny dobór tych elementów może spowodować zarzut niedopełnienia kryterium obiektywizmu w tworzeniu nowej wiedzy, ale z drugiej strony dbałość autorki o tworzenie wiedzy dostępnej dla praktyków, uniwersalnej oraz kompleksowej wyjaśnia kwestię dokonanych wyborów.

W ocenie opracowanego narzędzia ograniczeniem może być zbyt mała liczba przebadanych typów organizacji. Opracowanie narzędzia tylko dla organizacji typu uczelnie wyższe wprawdzie nie wyczerpuje możliwości związanych z uniwersalnością, ale pozwala na sformułowanie przesłanek o użyteczności narzędzia dla innych typów organizacji, zwłaszcza że w ramach testowania narzędzia przebadano uczelnie prywatne i uczelnie państwowe.

Innym ograniczeniem może być operacjonalizacja zmiennych przyjętych w modelu potencjału organizacji, wykorzystanych w narzędziu diagnozującym potencjał organizacji. Pierwszą kontrowersję może budzić wybór elementów organizacji i zaliczenie ich do określonego poziomu. W tej kwestii autorka wyraźnie wskazuje na rolę wiedzy badacza w tym obszarze, który może zbudować kwestionariusz zrozumiały dla respondenta, jeżeli ma doświadczenia we współpracy i zna zasady funkcjonowania organizacji, którą chce badać. Drugim zagadnieniem, które warto sobie uświadamiać, prowadząc badania związane ze współpracą, jest występowanie w tym zjawisku licznych aspektów nieformalnych, które w rzeczywistości często są ważne. W opracowanym narzędziu nie ma zbyt wielu elementów nieformalnych. Autorka świadomie starała się identyfikować fakty, a nie przesłanki. Współczesny dorobek naukowy (zwłaszcza w obszarze nauk o zarządzaniu) nie wypracował narzędzi do obiektywnego (opartego na faktach) pomiaru aktywności nieformalnej i ta kwestia nie została też dostatecznie uwzględniona w opracowanej metodyce.

Opracowany model i metodyka pomiaru potencjału organizacji do współpracy dają duże możliwości nakreślenia przyszłych kierunków badań. W pierwszej kolejności powinno to być doprecyzowanie wszystkich wskazanych ograniczeń w celu uzupełnienia wiedzy w tym obszarze, a mianowicie:

- wybór innego modelu organizacji na główny model, co może skutkować powstaniem alternatywnego modelu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej,

- zastosowanie innego wzorca do pomiaru potencjału organizacji, co może spowodować opracowanie nowego, innego narzędzia badawczego,
- powtórzenie badania z wykorzystaniem opracowanej metodyki w celu uzupełnienia wniosków czy diagnozy potencjału innych jednostek, całych organizacji, grup organizacji lub środowisk współpracy (np. badanie potencjału w klastrach, w strukturach typu Triple Helix itp.),
- uwzględnienie w metodyce większej liczby elementów nieformalnych, które mogą ją wzbogacić.

Zaproponowany model i metoda jego pomiaru pozwalają na kwantyfikację elementów, które nie zawsze dają się prosto wyrazić liczbowo, a to otwiera możliwości budowania nowych wskaźników opisujących zidentyfikowaną za pomocą modelu rzeczywistość, nie tylko gospodarczą. Umiejętność pomiaru czy wyznaczenia profilu potencjału rodzi z perspektywy naukowej dalsze ciekawe pytania wymagające badań, diagnoz i analiz, np. czy lepiej radzą sobie we współpracy organizacje o podobnym czy różnym profilu potencjału do współpracy? Który element potencjału jest najważniejszy i należy zadbać o niego w pierwszej kolejności? Jaki jest optymalny poziom potencjału organizacji do współpracy?

# Spis rysunków i tabel

## Spis rysunków

Rys. 1.1. Metodyka opracowania autorskiego modelu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej oraz narzędzia jego pomiaru w organizacji typu X .....	12
Rys. 1.2. Formuła pojęcia „potencjał” używanego w literaturze z obszaru zarządzania .....	34
Rys. 2.1. Źródła inspiracji w teorii organizacji .....	40
Rys. 2.2. Miejsce i rola otoczenia w teorii organizacji XX wieku .....	43
Rys. 2.3. Organizacja z perspektywy prakseologicznej .....	46
Rys. 2.4. Organizacja w interpretacji założeń Teorii Równowagi Organizacyjnej .....	48
Rys. 2.5. Wymiary badania aktywności zewnętrznej organizacji – diagnoza morfologiczna wg wybranych teorii naukowych i rodzaju celu .....	49
Rys. 2.6. Organizacja – kierunki interpretacji i analizy .....	51
Rys. 2.7. Organizacja jako system społeczno-techniczny .....	59
Rys. 3.1. Liczba publikacji, w których cytowano artykuł P.W. Mattessicha i B.R. Monsey pt. <i>Collaboration: What makes it Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration</i> , opublikowany w 1992 r. przez Amherst H. Wilder Fundation .....	67
Rys. 3.2. Problematyka współpracy w badaniach naukowych .....	70
Rys. 3.3. Wymiary współpracy z perspektywy celu i usytuowania partnera.....	76
Rys. 4.1. Model potencjału organizacji do współpracy – propozycja autorska .....	98
Rys. 4.2. Ogólna i szczegółowa struktura powiązań pomiędzy jednostką macierzystą i jednostką organizacyjną kształtujących potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej (wg koncepcji Teorii Równowagi Organizacyjnej) .....	102
Rys. 4.3. Skala poziomu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej .....	104
Rys. 5.1. Potencjał rzeczywisty instytutu PWSZ do współpracy zewnętrznej – przypadek A .....	128
Rys. 5.2. Potencjał rzeczywisty wydziału uczelni publicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek B .....	132
Rys. 5.3. Potencjał rzeczywisty wydziału uczelni niepublicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek C .....	138

## Spis tabel

Tabela 1.1. Baza literaturowa do badań nad definicją pojęcia „potencjał” .....	16
Tabela 1.2. Istota pojęcia „potencjał” w wybranych kontekstach tematycznych .....	18
Tabela 1.3. Wymiary pojęcia „potencjał” .....	23

Tabela 1.4. Ocena typu wybranych metod pomiaru potencjału organizacji – refleksja metodologiczno-poznawcza .....	32
Tabela 2.1. Główne kierunki i nurty w teorii organizacji .....	42
Tabela 2.2. Analiza wybranych modeli organizacji z perspektywy kryteriów dopasowania do badań nad potencjałem organizacji do współpracy .....	53
Tabela 2.3. Szczegółowy opis elementów organizacji wg modelu H.J. Leavitta – perspektywa ogólna i perspektywa współpracy zewnętrznej .....	60
Tabela 3.1. Czynniki sprzyjające współpracy wg P.W. Mattessicha, M. Murray-Close, B.R. Monsey .....	80
Tabela 3.2. Czynniki i subczynniki pracy wspólnej – opisowy model H. Patela, M. Pettitta, J.R. Wilsona .....	82
Tabela 3.3. Czynniki wpływające na współpracę pozytywnie zidentyfikowane w literaturze polskiej lub oparte na badaniach prowadzonych w polskiej rzeczywistości .....	84
Tabela 3.4. Synteza czynników wspierających współpracę – analiza opisowa .....	88
Tabela 4.1. Działania i zasoby organizacji wspierające współpracę zewnętrzną z perspektywy elementów organizacji (wg modelu H.J. Leavitta) .....	95
Tabela 4.2. Działania i percepcja otoczenia wspierające współpracę zewnętrzną organizacji ...	97
Tabela 4.3. Określanie poziomu potencjału organizacji (jednostki organizacyjnej) do współpracy dla elementu E .....	105
Tabela 4.4. Wartości liczbowe poziomów potencjału organizacji do współpracy dla syntetycznego wskaźnika całkowitego (Pc) .....	110
Tabela 4.5. Przedziały procentowe i interpretacja wskaźnika rzeczywistego potencjału Pr .....	111
Tabela 5.1. Profil potencjału instytutu PWSZ do współpracy zewnętrznej – przypadek A .....	125
Tabela 5.2. Syntetyczne wskaźniki potencjału instytutu PWSZ do współpracy zewnętrznej – przypadek A .....	127
Tabela 5.3. Profil potencjału wydziału uczelni publicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek B .....	129
Tabela 5.4. Syntetyczne wskaźniki potencjału wydziału uczelni publicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek B .....	131
Tabela 5.5. Profil potencjału uczelni niepublicznej do współpracy zewnętrznej – przypadek C .....	135
Tabela 5.6. Syntetyczne wskaźniki potencjału wyższej szkoły niepublicznej do współpracy – przypadek C .....	137
Tabela 5.7. Profil potencjału do współpracy zewnętrznej dla przypadków A, B i C .....	140
Tabela 5.8. Silne i słabe strony narzędzia do pomiaru potencjału samodzielnej jednostki organizacyjnej do współpracy zewnętrznej – perspektywa przedstawicieli badanych jednostek .....	142

## Bibliografia

- Ackoff L.F. (1969), *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, PWN, Warszawa.
- Adamik A., Matejun M. (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Kluwer business, Warszawa.
- Adamik A. (2014), *Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez kontekst partnerstwa* [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Albińska E., Grzybek G., Kędzierska K., Omastka M., Probosz M., Walczak A., Zduńczuk-Studnicka G. (2012), *Współpraca międzysektorowa na rzecz CSR na Śląsku*, Warszawa, [http://odpowiedzialny\\_biznes.pl/wp-content/uploads/2014/06/Wsp%C3%B3%C5%82pracami%C4%99dzyssektorowa-na-rzecz-CSR-na%C5%9AAl%C4%85\\_sku.pdf](http://odpowiedzialny_biznes.pl/wp-content/uploads/2014/06/Wsp%C3%B3%C5%82pracami%C4%99dzyssektorowa-na-rzecz-CSR-na%C5%9AAl%C4%85_sku.pdf)
- Aldag R.J., Stearns T.M. (1987), *Management*, South-Western Publishing, Cincinnati.
- Alexander E.R. (1995), *How Organizations Act Together: Inter-organizational Coordination in Theory and Practice*, Gordon and Breach, Australia.
- Alter C., Hage J. (1993), *Organizations Working Together*, Newbury Park, Sage Publications, CA.
- Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, przekł. K. Oblój, J.N. Sajkiewicz, PWE, Warszawa.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Aronowska I. (2014), *Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych, cz. 2, Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych – w świetle badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. 15, nr 11.
- Axelrod R. (2006), *The evolution of Cooperation*, Revised Edition, Basic Book.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No 1.
- Barney J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Menlo Park.
- BazEkon, przegląd dorobku naukowego zgromadzonego w bibliotece SGH, publikacje i ogólnopolskie czasopisma naukowe: „Przegląd Organizacji”, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, „Organizacja i Kierowanie” (stan do 30.06.2015).
- Beliczyński J. (2012), *Organizacja w otoczeniu rynkowym jako obiekt zarządzania* [w:] A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejście i koncepcje badawcze*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Bertalanffy L. von (1968), *General system Theory: foundations, development, applications*, Brazillier, New York.
- Bielecka A. (2001), *Statystyka w zarządzaniu – opis statystyczny*, Wyd. WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Bielski B. (1997), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bielski M. (2001), *Organizacje, istota, struktury, procesy*, wyd. II, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Black L.J., Cresswell A.M., Pardo T.A., Thompson F., Canestraro D.S., Cook M., Luna L.F., Martinez I.J., Anderson D.F., Richardson G.P. (2002), *A dynamic theory of collaboration: As structural approach to facilitating intergovernmental use of information technology*, Pro-

- ceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE Computer Society, Hawaii.
- Bogacz-Wojtanowska E. (2011), *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bohen S.J., Stiles J. (1998), *Experimenting with models of faculty collaboration: factors that promote their success*, „New Directions for Institutional Research”, No. 100.
- Bojar E. (2007), *Clusters – The Concept and Types. Examples of Clusters in Poland* [w:] E. Bojar, Z. Olesiński (red.), *The emergence and development of clusters in Poland*, Difin, Warszawa.
- Bojar E., Bojar M., Pylak K. (2011), *Clusters – a chance to build competitive advantage in the global* [in:] S.I. Bukowski (red.), *Global Economy: Challenges of the 21st Century*, Technical University of Radom, Publishing Office, Radom.
- Bojar M., Machnik-Słomka J. (2014), *Model potrójnej i poczwórnej Helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie z. 76.
- Boyatzis R.E. (1982), *The Competent Manager: A model for effective performance*, Wiley, New York.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996), *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*, „Harper Collins Business”, No. 47(1).
- Bruffee K. (1999), *Collaborative Learning: Higher Education, Interdependence, and the Authority of Knowledge*, 2nd ed., Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Bryła P. (2012), *Determinanty współpracy uczelni ze sferą biznesu*, „Marketing i Rynek”, nr 7.
- Brzeziński M. (2001), *Innowacyjne dylematy przyszłości* [w:] M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa.
- Buchanan D., Badham R. (1999), *Politics and organizational change: the lived experience*, „Human Relations”, No. 52 (5).
- Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Burton B., Casonato R., Logan D., Knox R.E., Cain M.W., Lundy J., Austin T., Mario Smith D., Holincheck J., Harris K. (2005), *The High Performance Workplace Defined* [online]. Available from: <http://www.microsoft.com/business/peopleready/innovation/insight/hpworkplace.msp> (dostęp 11.06.2015).
- Cabała P., Sołtysik M. (2014), *Wybrane problemy projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa* [w:] H. Bieniok (red.), *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, wyd. Mfiles.pl.
- Camarinsha-Matos L.M. (2006), Afsarmanesh H., *Collaborative networks: Value creation in a knowledge society*, Proceedings of PROLAMAT, IFIP international conference of knowledge terprise – New challenges, Springer, Shanghai – Boston.
- Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.) (2003), *Positive Organisational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Campion M.A., Medsker G.J., Higgs A.C. (1993), *Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups*, „Personnel Psychology”, No. 46 (4).
- Caputa W. (2010), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w okresie globalizacji* [w:] W. Caputa, D. Szwajca (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Chen C.C., Chen X.P., Meindl J.R. (1998), *How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 2.



- Chlebicka A. (2011), *Czynniki wpływające na sukces grup producentów rolnych*, „Journal of Agrobusiness and Rural Development”, nr 4(22).
- Christensen C.M., Raynor M.E. (2008), *Innowacje. Napęd wzrostu*, Harvard Business School Publishing Corporation, EMKA, Warszawa.
- Cohen W.M., Lewinthal D.A. (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly”, No. 35.
- Conger J.A., Kanungo R.N. (1988), *The empowerment process: integrating theory and practice*, „Academy of Management Review”, No. 13 (3).
- Cordery J.L., Soo C. (2008), *Overcoming impediments to virtual team effectiveness*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, No. 18 (5).
- Cummings J.N., Kiesler S. (2005), *Collaborative research across disciplinary and institutional boundaries*, „Social Studies of Science”, No. 35 (5).
- Cyfert S. (2006), *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2009), *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań.
- Cyglar J. (2009), *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Cyglar J., Aluchna M., Marciszewska E., Witek-Hajduk M.K., Materna G. (2013), *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czacak W. (2007), *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Czacak W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Czacak W. (red.), (2013), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II rozszerzone i uaktualnione, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czarniawski H. (2002), *Współdziałanie potrzebą czasu*, Norbertinum, Lublin.
- Daft R.L. (2001), *Organization Theory and Design*, 7th ed., South-Western College Publishing, USA.
- Dagnino G.B. (2009), *Coopetition Strategy. A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation* [in:] G.B. Dagnino, E. Rocco (red.), *Coopetition Strategy. Theory, Experiments and Cases*, Taylor & Francis Group, London – New York.
- Danik L., Gołębiowski T. (2014), *International experience and perceived success factors in international collaborative relationships. An empirical study of Polish firms cooperating with Chinese and German partners*, „International Business and Global Economy”, No. 33.
- Davey T., Baaken T., Galán Muros V., Meerman A. (2012), *The State of European University-Business Cooperation. Final Report – Study on the cooperation between Higher Education Institutions and public and private organisations in Europe*, Science-to-Business Marketing Research Centre.
- Davila T., Epstein M.J., Shelton R. (2012), *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It*, FT Press.
- Dąbrowski T.J. (2009), *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Détienne F. (2006), *Collaborative design: managing task interdependencies and multiple perspectives*, „Interacting with Computers”, No. 18 (1).
- Devine M., Banahan E. (1999), *The virtual project: managing teams in distributed environments* [in:] N. Wognum, K.-D. Thoben, K.S. Pawar (red.), *Proceedings of the 5th International Conference on Concurrent Enterprising*, The Hague, The Netherlands. University of Nottingham, UK.

- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Czytelnik Warszawa, Nowoczesność, AE Kraków.
- Dwilińska M. (2005), *Potencjal innowacyjny gospodarki – pojęcie, determinanty, mierniki*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Handlowej, Kolegium Gospodarki Światowej, nr 18.
- Dworzecki Z. (2014), *Boundaries as a problem of contemporary management* [in:] Z. Dworzecki, M. Jarosiński (red.), *Within and Beyond Boundaries of Management*, Warsaw School of Economics Press, Warsaw.
- Edwards A., Wilson J.R. (2004), *Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors*, Gower Publishing Company, Cornwall.
- Emerging Modes of Cooperation between Private Enterprises and Universities National Report of Poland* (draft version), (2014), Warszawa, [http://www.kig.pl/files/Projekty%20KIG/Raport\\_Narodowy.pdf](http://www.kig.pl/files/Projekty%20KIG/Raport_Narodowy.pdf) (dostęp 12.08.2015).
- Encyklopedia ekonomiczna* (1989), PWE, Warszawa.
- Etzioni A. (1961), *Comparative analysis of complex organizations*, Free Press, New York.
- Fehr E., Fischbacher U. (2003), *The nature of human altruism*, „Nature”, No. 425.
- Fiedler T., Deegan C. (2007), *Motivations for environmental collaboration within the building and construction industry*, „Managerial Auditing Journal”, Vol. 22, No. 4.
- Friend M., Cook L. (2000), *Interactions: Collaborative skills for school professionals*, 3rd ed., Addison Wesley Longman, New York.
- Gabara W. (1974), *Model jako instrument badania form działalności gospodarczej: studium stosunków i zależności organizacyjnych*, Wyd. SGPiS, Warszawa.
- Gill J., Johnson P.D. (1997), *Research methods for managers*, Sage, London.
- Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Dom Organizatora, Toruń.
- Głębicka-Auleytner K. (2013), *Usługi socjalne jako nowy instrument współpracy wobec wykluczenia społecznego* [w:] A. Zamkowska (red.), *Wsparcie społeczne i współpraca jako instrument walki z wykluczeniem społecznym*, Wyd. UTH, Radom.
- Gołata K. (2013), *Teoretyczne aspekty pojęcia reputacja* [w:] J. Gołuchowski, A. Frączkiewicz-Wronka (red.), *Wykorzystanie nowych mediów w public relations*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 157, Katowice.
- Gospodarek T. (2009), *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Górac K. (2013), *Audyt technologiczny i jego rola w firmie*, [ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety\\_informacyjne/01/01\\_02.doc](http://ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety_informacyjne/01/01_02.doc) (dostęp 12.12.2013).
- Gray B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. 2, PWN, Warszawa.
- Grudzewski W., Hejduk I. (2001), *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Grzebyk M. (2012), *Clusters – new possibilities of development of enterprises*, Economic Development and Management of Regions, Part II, Hradec Kralove.
- Hackman J.R. (1987), *The design of work teams* [in:] J. Lorsch (red.), *Handbook of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- Hackman J.R. (1990), *Groups that Work (And Those that Don't): Creating Conditions for Effective Teamwork*, Jossey-Bass, Oxford.
- Haffer R., Glińska-Neweś A. (2013), *Pozytywny potencjał organizacji jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa. Przypadek Polski i Francji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz.1, seria Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

- Hajduk Z. (1972), *Pojęcie i funkcja modelu*, „Roczniki Filozoficzne”, nr 20(3).
- Hammond J., Koubek R.J., Harvey C.M. (2001), *Distributed collaboration for engineering design: a review and reappraisal*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, No. 11 (1).
- Hanaki N., Peterhansl A., Dodds P.S., Watts D.J. (2007), *Cooperation in Evolving Social Network*, „Management Science”, No. 53 (7).
- Hansen M.T., Nohria N. (2004), *How to build collaborative advantage*, „MIT Sloan Management Review”, No. 46 (1).
- Harvey C.M., Koubek R.J. (1998), *Toward a model of distributed engineering collaboration*, „Computers and Industrial Engineering”, No. 35 (7).
- Hatch M.J. (2002), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Hill C.W.L. (1990), *Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction*, „Internal Journal of Public Administration”, No. 29 (7).
- Hillinger C. (2007), *Measurement in economics and social science*, Volkswirtschaftliche Fakultät, Ludwig-Maximilians-Universität München, Discussion Paper 19, May.
- Himmelman A.T. (1996), *On the Theory and Practice of Transformational Collaboration: From Social Service to Social Justice* [in:] Ch. Huxham (red.), *Creating Collaborative Advantage: Thousand Oaks*, Sage Publications, CA.
- Hinds P., McGrath C. (2006), *Structures that work: social structure, work structure and coordination ease in geographically distributed teams*, Proceedings of CSCW'06, Banff, Alberta.
- Hord S.M. (1986), *A synthesis of research on organizational collaboration*, „Educational Leadership”, No. 43(526).
- <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/publikacje/koik/Strony/default.aspx> (dostęp luty 2014).
- <http://ling.pl/sloownik/polsko-angielski/potencja%C5%82>
- <http://ling.pl/sloownik/polsko-angielski/potencja%C5%82>
- [http://pri.msap.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=53](http://pri.msap.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=53)
- <http://sjp.pwn.pl/sjp/kultowy;2476441.html>
- <http://sjp.pwn.pl/slowniki/potencja%C5%82.html>
- [http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri\\_aiug.pdf](http://www.msap.uek.krakow.pl/doki/publ/pri_aiug.pdf) (stan na 7.08.2014).
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cooperation?q=cooperation> Oxford Dictionary (2013a).
- <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cooperation?q=collaboration> Oxford Dictionary (2013b).
- [http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=80&Itemid=224](http://www.perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=80&Itemid=224) (dostęp 10.07.2015).
- [http://www.politykaspooleczna.obserwatorium.malopolska.pl/files/common/wyniki-badan-raporty/Potencjal\\_NGO\\_Skrot.pdf](http://www.politykaspooleczna.obserwatorium.malopolska.pl/files/common/wyniki-badan-raporty/Potencjal_NGO_Skrot.pdf).
- <http://www.sloownik-online.pl/kopaliniski/117BFD38C701EE22C1256580007C5FAD.php> – *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych Władysława Kopalińskiego*.
- <https://polon.nauka.gov.pl/opi/aa/rejestry/run;jsessionid=0CCE3E0151DC2AC6B69E7A0FE2B542DA.liferayA?execution=e1s1>.
- Igbaria M. (1999), *The driving forces in the virtual society*, „Communications of the ACM”, No. 42 (12).
- Jabłoński A., Jabłoński M. (2014), *Atrybuty modeli biznesu a cykl życia przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Jagoda H., Lichtarski J. (2002), *Kilka uwag o stanie i tendencjach w zakresie współdziałania gospodarczego przedsiębiorstw* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Integracja, globalizacja, regionalizacja – wyzwania dla przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- John-Steiner V., Weber R.J., Minnis M. (1998), *The challenge of studying collaboration*, „American Educational Research Journal”, No. 35.

- Kaczmarek J. (2014), *Ocena i klasyfikacja przedsiębiorstw w ujęciu statyczno-dynamicznym stopnia zagrożenia finansowego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(163).
- Kanter R.M. (1996), *Collaborative advantage: The art of alliances*, „Harvard Business Review”, Vol. 72, No 4.
- Karpacz J., Ingram M. (2014), *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(161).
- Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1970), *Organisation and management. A system Approach*, McGraw Hill, New York.
- Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Klein G. (2008), *Naturalistic decision making*, „Human Factors”, No. 50 (3).
- Knutilla A., Steves M., Allen R. (2000), *Workshop on evaluating collaborative enterprises e Workshop Report* [in:] Proceedings of the IEEE 9th International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises (WETICE), Gaithersburg MD.
- Koontz H. (1961), *The management Theory jungle*, „Journal of the Academy of Management”, No. 4(3).
- Kopyściański T., Rólczyński T. (2013), *Analiza porównawcza potencjału gospodarczego regionów w Polsce w latach 2006–2012*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 11/3/2.
- Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Kowal W. (2013), *Skuteczność i efektywność – zróżnicowane aspekty interpretacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 5.
- Kozina A. (2014), *Koncepcje dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Koźmiński A.K. (2000), *Organizacja* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (2011), *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. (red.), (2014), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Obłój K. (1989), *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), (2000), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Kożuch B. (2011), *Nauka o organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- Kożuch B. (2013), *Teoretyczne podstawy współdziałania organizacyjnego* [w:] T. Kupczyk (red.), *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu*, Wyd. Wyższej Szkoły Handlowej we Wrocławiu, Wrocław.
- Kruczek M., Żebrucki Z. (2011), *Charakterystyka współpracy przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw wybranych branż*, Logistyka, nr 2.
- Krupski R. (2007), *Identyfikacja ważnych strategicznie zasobów przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych* [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie – kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1187, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Krzyżanowski L. (1992), *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Kyzlinková R., Dokulilová L., Kroupa A. (2007), *Teamwork and High Performance Work Organisation*, [http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf) (dostęp 7.06.2015).
- Lambert T. (1999), *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

- Langfred C.W. (2000), *Work-group design and autonomy: a field study of the interaction between task interdependence and group autonomy*, „Small Group Research”, No. 31 (1).
- Larson P.D., Kulchitsky J.D. (1999), *Logistic improvement programs: The dynamic between people and performance*, „International Journal of Physical Distribution & Logistic Management”, Vol. 29, No. 2.
- Lawrence P.R., Lorsch I.W. (1974), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Homewood, Irwin.
- Leavitt H.J. (1964), *Applied organisational changes in industry: structural, technical and human approaches* [in:] *New Perspectives in Organisation research*, W.W. Cooper, H.J. Leavitt, M.W. Shelley (red.), Wiley, New York.
- Lichtarski J. (1992), *Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw* [w:] J. Lichtarski (red.), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.), (2007), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Lichtarski J., Wegrzyn A. (2000), *Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Likert R. (1932), *A Technique for the Measurement of Attitudes*, „Archives of Psychology”, No. 140.
- Lipka A. (2004), *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*, Difin, Warszawa.
- Lukas C., Andrews R. (2005), *Four Keys to Collaboration Success*, <http://www.philanthropy.org.nz/sites/all/files/Four%20Keys%20to%20Collaboration%20Success%20-%20Carol%20Lukas.pdf>
- Łukasiński W., Sikora T. (2009), *Model doskonalący i korygujący działanie organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Magnuszewski P. (2010), *Podejście systemowe* [w:] J. Kronenberg, T. Bergier (red.), *Wyzwania zrównoważonego rozwoju w Polsce*, Fundacja Sendzimira, Kraków.
- Makać W., Urbanek-Krzysztofiak D. (2004), *Metody opisu statystycznego*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Makowski G. (red.), (2011), *Jakość współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną. Raport z badań końcowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Małkus T. (2013), *Czynniki sukcesu współpracy z operatorem logistycznym*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 11, nr 4, cz.1.
- Mannix E., Sauer S. (2006), *Status and Power in Organizational Group Research: Acknowledging the Pervasiveness of Hierarchy*, „Social Psychology of the Workplace: Advances in Group Processes”, No. 26.
- March J.G., Simon H.A. (1964), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Marek S., Białasiewicz M. (2008), *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa.
- Martiin P., Lehto J.A., Nyman G. (2002), *Understanding and evaluating collaborative work in multi-site software projects e a framework proposal and preliminary results*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii, IEEE Computer Society.
- Martyniak Z. (2002), *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki*, wyd. II rozszerzone i poprawione, Antykwa, Kraków–Kluczborok.
- Matejun M., Nowicki M. (2013), *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer business, Warszawa.

- Mattessich P.W., Monsey B.R. (1992), *Collaboration: What makes It Work. A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota.
- Mattessich P.W., Murray-Close M., Monsey B.R. (2001), *Collaboration: What Makes It Work*, 2nd ed., *A Review of Research Literature on Factors Influencing Successful Collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota.
- Mazur J. (2011), *Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej*, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej, nr 32, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Mączyńska E. (2004), *Globalizacja ryzyka a systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością* [w:] D. Appenzeller (red.), *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990–2003. Teoria i praktyka*, Zeszyty Naukowe nr 49, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- Mączyńska E. (2011), *Upadłość przedsiębiorstw w kontekście ekonomii kryzysu* [w:] S. Morawska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Meetings around the world: The impact of collaboration on business performance* (2006), A Frost & Sullivan Whitepaper.
- Million S.K., Vare J.W. (1997), *The collaborative school: A proposal for authentic partnership in a professional development school*, „Phi Delta Kappan”, May.
- Mintzberg H. (1983), *Structure in Fives: Design Effective organisations*, Prentice Hall, New York.
- Mintzberg H. (1993), *Power in and around Organisations*, Englewood Cliffs, New York.
- Moll L., Whitmore K.F. (1993), *Vygotsky in classroom practice: Moving from individual transmission to social transaction* [in:] E.A. Forman, N. Minick, C.A. Stone (red.), *Contexts for learning: Sociocultural dynamics in children's development*, Oxford University Press.
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- Morley M. (2002), *How to Manage Your Global Reputations*, New York University Press, New York.
- Mrówka R. (2013), *Organizacja hierarchiczna – czynniki kreujące, geneza modelu, zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Nadler D.A. (1997), Tushman M., *A diagnostics model of organisational behaviour* [in:] Jr. Hackman, E.E. Lawler, W. Porter (red.), *Perspective on behaviour in organisation*, McGraw-Hill, New York.
- Nagel E. (1970), *Struktura nauki*, PWN, Warszawa.
- Nawrocki T. (2012), *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw. Metodyka oceny na przykładzie spółek giełdowych*, CeDeWu, Warszawa.
- Nawrocki T., Jonek-Kowalska I. (2013), *Zbiory rozmyte w ocenie innowacyjności europejskich grup telekomunikacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 5.
- Neale D.C., Carroll J.M., Rosson M.B. (2004), *Evaluating Computer-supported Cooperative Work: Models and Frameworks*, Proceedings of CSCW '04, Chicago, Illinois.
- Nelson D., Quick J. (2011), *Organisational behaviour. ORGB2* (academic book), South-Western Cengage Learning, Oklahoma.
- Nizard G. (1998), *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa.
- Noam G.G. (2001), *Afterschool time: Toward a theory of collaborations*, Cambridge, MA.
- Nowak D. (2012), *Wpływ współpracy i współdziałania na wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa – wyniki badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 55.
- O'Driscoll M.P., Cooper C.L. (1996), *Sources and management of excessive job stress and burnout* [in:] P. Warr (red.), *Psychology at Work*, Penguin Books, London.
- O'Shaugnessy J. (1975), *Metodologia decyzji*, PWE, Warszawa.

- O'Toole L.J., Meier K.J., Nicholson-Crotty S. (2005), *Managing Upward, Downward, and Outward: Networks, Hierarchical Relationships, and Performance*, „Public Management Review”, No. 7(1).
- Oblój K. (1986), *Zarządzanie ujęcie praktyczne*, PWN, Warszawa.
- Olejniczak K. (red.), (2012), *Organizacje uczące się*, Wyd. Scholar, Warszawa.
- Ostasz L. (1999), *Homo methodicus. Między filozofią, humanistyką i naukami ścisłymi*, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Ostrom E., Burger J., Field C.B., Norgaard R.B., Policansky D. (1999), *Revisiting the commons: Local lessons, global challenges*, „Science”, No. 284.
- Ostrom E. (1990), *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Otręba R. (2012), *Sukces i autonomia w zarządzaniu organizacją szkolną*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pachciarek H. (2011), *Czynniki sprzyjające i utrudniające współpracę pomiędzy organizacjami*, „Master of Business Administration”, nr 1(116).
- Parker S.K., Wall T.D. (1996), *Job design and modern manufacturing* [in:] P. Warr (red.), *Psychology at Work*, Penguin Books, London.
- Parteka T., Kasprzak P. (2006), *Innowacje – co to jest?*, Pomorskie Studia Regionalne na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego, Gdańsk.
- Parthasarathy R., Huang Ch., Ariss S. (2011), *Impact of dynamic capability on innovation, value creation and industry leadership*, „The IUP Journal of Knowledge Management”, No. 3.
- Patel H., Pettitt M., Wilson J.R. (2012), *Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model*, „Applied Ergonomics”, No. 43.
- Payne R. (1996), *The characteristics of organizations* [in:] P. Warr (red.), *Psychology at Work*, Penguin, London.
- Peters T., Waterman R.H. (1982), *In search of excellence*, Harper and Rowe, New York.
- Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- Pierścieniak A. (2013), *Collaboration between science and business – a systemic approach* [in:] R. Fedan, K. Szara (red.), *Determinants and sources of business development in the region*, Rzeszow University Press, Rzeszów.
- Pierścieniak A., Kos S. (2014), *Audyty technologiczne jako metoda oceny innowacyjności w MSP*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Pierścieniak A. (2015), *Współpraca w naukach o zarządzaniu – perspektywa doboru paradygmatu pod kątem identyfikacji istotnych obszarów poznawczych*, Zeszyty Naukowe nr 6, Seria Organizacja i Zarządzanie, PWSTE Jarosław.
- Pierścieniak A. (2016), *Metodologiczne wyzwania wobec badania współpracy organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” (przyjęte do druku).
- Pietruszka-Ortyl A. (2010), *Model doboru kooperanta ze względu na jego zasoby niematerialne*, Zeszyty Naukowe nr 820, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2008), OECD, Eurostat, Warszawa.
- Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M. (2008), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK, Toruń.
- Porter M.E. (1996), *What is Strategy?*, „Harvard Business Review”, Nov./Dec.
- Potencjał małopolskich organizacji pozarządowych*, Małopolskie Obserwatorium Polityki Społecznej, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Krakowie, Kraków 2010.

- Powell W.W. (1990), *Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization* [in:] M.S. Barry, L.C. Larry (red.), *Research in Organizational Behaviour*, CT: JAI Press, Greenwich.
- Poznańska K. (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Przez współpracę do sukcesu. Partnerstwo lokalne na rynku pracy* (2007), Poradnik MPiPS, Warszawa, <http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/Departament%20Rynku%20Pracy/Podrecznik.pdf> (dostęp 22.08.2015).
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa.
- Puchalski J. (2008), *Podstawy nauki o organizacji*, Wyd. Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych, Wrocław.
- Rappaport A. (red.), (1970), *Information for Decision Making*, New Jersey.
- Ratajczak-Mrozek M. (2012), *Motywy współpracy przedsiębiorstw z podmiotami zagranicznymi*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 3.
- Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Robson P.J., Bennett R.J. (2000), *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*, „Small Business Economics”, Vol. 15, No. 3.
- Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M., Dworzecki Z. (2002), *Teoria i praktyka zarządzania* [w:] M. Romanowska (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Romanowska M. (2014), *Granice organizacji* [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Rothwell R., Zegveld W. (1985), *Reindustrialization and Technology*, Longman, Harlow.
- Rozkrut D. (red.), (2013), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, seria Informacje i Opracowanie Statystyczne, GUS Warszawa.
- Rundo A., Ziółkowska M. (2013), *Nowoczesne modele współpracy przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.
- Safin K. (2008), *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe* [w:] K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Salas E., Guthrie Jr. J.W., Wilson-Donnelly K.A., Priest H.A., Burke C.S. (2005), *Modeling team performance: the basic ingredients and research needs* [in:] W.B. Rouse, K.R. Boff (red.), *Organisational Simulation*, Wiley, Hoboken, New York.
- Salas E., Stagl K.C., Burke C.S., Goodwin G.F. (2007), *Fostering team effectiveness in organizations: toward an integrative theoretical Framework* [in:] J.W. Shuart, W. Spaulding, J. Poland (red.), *Modeling Complex Systems. Nebraska Symposium on Motivation*, Vol. 52, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Sale J.E.M., Lohfeld L.H., Brazil K. (2002), *Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implication for Mixed – methods Research*, „Quality and Quantity”, No. 36.
- Santos F.M., Eisenhardt K.M. (2005), *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science”, Vol. 16, No. 5.
- Senge P. (1990), *The fifth discipline*, Doubleday, New York.
- Simon H.A. (1976), *Działanie administracji*, PWN, Warszawa.
- Sonnenwald D.H., Maglaughlin K.L., Whitton M.C. (2001), *Using Innovation Diffusion Theory to Guide Collaboration Technology Evaluation: Work in Progress* [in:] Proceedings of IEEE 10th



- International Workshop on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises (WET ICE '01), MA. IEEE Computer Society, Cambridge.
- Sopińska A., Gregorczyk S. (red.), (2014), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Stabryła A. (2012), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Stanisławski N. (2013), *Wpływ dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(157).
- Stankiewicz M.J. (red.), (1999), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNO-iK, Toruń.
- Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń.
- Stańczyk S. (2011), *Od metafory do nauki o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa [w:] J. Skalik (red.), Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 219.
- Stańczyk-Hugiet E. (2013), *Adaptacja kooperatywna*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Stern S., Porter M.E., Furman J.L. (2000), *The Determinants of National Innovative Capacity*, „Working Paper”, No. 7876, National Bureau of Economic Research, Cambridge.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2011), *Kierowanie*, przekł. A. Ehrlich, PWE, Warszawa.
- Suchman L.A. (1987), *Plans and Situated Actions: The problem of Humane Machine Communication*, Cambridge University Press.
- Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Sulejewicz A. (1997), *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2009), *Interpretative Approach in Management sciences*, „Argumenta Oeconomica”, nr 2.
- Sułkowski Ł. (2013), *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2004), *Między poznaniem a działaniem – eklektycyzm metodologiczny w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Sułkowski Ł. (2013), *Paradygmaty nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Suprateek S. (2000), *Toward Methodology for Managing Information Systems Implementation: A Social Constructivist Perspective*, „Informing Science”, Vol. 3, No. 4.
- Szaniawski K. (1994), *O nauce, rozumowaniu i wartościach*, PWN, Warszawa.
- Szober S. (1968), *Słownik poprawnej polszczyzny*, PIW, Warszawa.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P., Zbierowski P., Nieć M. (2014), *Global Entrepreneurship Monitor Polska. Raport z badań 2013*, PARP, Warszawa.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal”, No. 18(7).
- Tellesbo S.M. (2012), *They dynamics of interagency collaborations: a three-part framework*, <http://content.lib.utah.edu/cdm/ref/collection/etd3/id/2077>

- Thompson J.D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases in Administrative Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Trocki M., Wyróżbowski P. (2014), *Zastosowanie analizy morfologicznej w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
- Unsworth K.L., West M.A. (2000), *Teams: the challenges of cooperative work* [in:] N. Chmiel (red.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: a European Perspective*, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych (DzU z 1997 r., nr 96, poz. 590).
- Van Fenema P.C. (2005), *Collaborative elasticity and breakdowns in high reliability organisations: contributions from distributed cognition and collective mind theory*, „Cognition, Technology & Work”, No. 7.
- Viller S., Bowers J., Rodden T. (1999), *Human factors in requirements engineering: a survey of human sciences literature relevant to the improvement of dependable systems development processes*, „Interacting with Computers”, No. 11.
- Walas-Trębacz J., Sołtysik M. (2014), *System zarządzania kryzysowego w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(164).
- Walsh J.P., Maloney N.G. (2007), *Collaboration structure, communication media, and problems in scientific work teams*, „Journal of Computer-Mediated Communication”, No. 12(2).
- Warren R.L., Burgunder A.F., Newton J.W., Rose S.M. (1975), *The Interaction of Community Decision Organizations: Some Conceptual Considerations and Empirical Findings* [in:] A.R. Negandhi (red.), *Inter-Organizational Theory*. Kent, Kent State University Press.
- Wasiłuk A. (2014), *Zaufanie w powiązaniach przedsiębiorstw opartych na współpracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Vol. 15, nr 6, cz. 1: *Organizacje wobec wyzwań XXI wieku*.
- Waterman R.H., Peters T.J., Philips J.R. (1980), *Structure is not organisation*, „Business Horizons”, Vol. 23 (3).
- Watkins E. (2014), *Kants Philosophy of Science* [w:] E.N. Zalta (red.), *The Sanford Encyclopedia of Philosophy 2014*, <http://plato.stanford.edu/entries/kant-science/> (dostęp 15.08.2015).
- Wawrzyniak B. (2002), *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu* [w:] M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa.
- Weiseth P.E., Munkvold B.E., Tvedte B., Larsen S. (2006), *The wheel of collaboration tools: a typology for analysis within a holistic framework* [in:] Proceedings of CSCW'06, Banff, Alberta.
- Wells J. (2014), *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą strategię*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- West M. (1996), *Working in groups* [in:] P. Warr (red.), *Psychology at Work*, Penguin Books, London.
- Wilson J.R., Jackson S., Nichols S. (2003), *Cognitive work investigation and design in practice: the influence of social context and social work artefacts* [in:] E. Hollnaegel (red.), *Handbook of Cognitive Task Design*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Wyciślak S. (2012), *Złożoność, kryzys, przedsiębiorstwo*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Zadura-Lichota P. (red.), (2013), *Raport z badań „Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata”*, przeprowadzonych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmarking działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 363, Management Forum 5.

- Zakrzewska-Bielawska A. (2015), *Coopetition? Yes, but who with? The selection of coopetition partners by high-tech firms*, „The Journal of American Academy of Business”, Cambridge, Vol. 20, No. 2.
- Zastempowski M. (2014), *Potencjał innowacyjny polskich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A(159).
- Zawicki M., Mazur S. (red.), (2004), *Analiza instytucjonalna urzędu gminy – poradnik dla samorządowców*, wyd. II, Uniwersytet Ekonomiczny, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.
- Zdrajkowska H. (2003), *Sytuacja gospodarczo-społeczna w regionie łódzkim* [w:] S. Lachiewicz (red.), *Małe firmy w regionie łódzkim. Znaczenie – struktura – warunki działania*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa.
- Zeller R.A., Carmines E.G. (1980), *Measurement in the social science*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Zieleniewski J. (1969), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J. (1967), *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.
- Zimniewicz K. (2014), *Teoria i praktyka zarządzania. Analiza praktyczna*, PWE, Warszawa.
- Żoźniewski A. (2005), *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

# Załączniki

## Arkusz A

### Narzędzie do pomiaru potencjału jednostki organizacyjnej do współpracy dla typu organizacji – szkoły wyższe

*Istota badania: Ocena 11 elementów związanych z tematyką współpracy, zidentyfikowanych w obrębie organizacji w celu wyznaczenia konfiguracji tych elementów, czyli zidentyfikowania profilu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej.*

Definicje:

**Potencjał organizacji do współpracy** – konfiguracja zasobów, zdolności, postaw i doświadczenia organizacji wykorzystanych (lub które mogą być wykorzystane) do realizacji współpracy zewnętrznej.

**Organizacja** – rozumiana jako całość skupiająca jednostki organizacyjne, która określa cele i reguły na poziomie całości, traktowana jako jednostka macierzysta wspierająca działania jednostek organizacyjnych.

**Jednostka organizacyjna** – podstawowy podmiot, w którym realizowana jest współpraca zewnętrzna, posiadający określony przez organizację stopień samodzielności (który trzeba zidentyfikować przed przystąpieniem do badań potencjału jednostki organizacyjnej do współpracy), składający się z komórek organizacyjnych (rozumianych również jako pojedyncze stanowiska pracy).

**Komórka organizacyjna** – element jednostki organizacyjnej realizujący zadania na jej rzecz.

**Partnerstwo** – współpraca, stan lub podmiot, w którym znajdują się organizacje, których jednostki organizacyjne współpracują ze sobą w przestrzeni międzyorganizacyjnej (z jednostkami zewnętrznymi).

**Grupa współpracy** – grupa skupiająca wszystkie jednostki organizacyjne współpracujące ze sobą w ramach partnerstwa na poziomie międzyorganizacyjnym (wszyscy członkowie partnerstwa).

### Instrukcja:

Narzędzie składa się z 11 tabel, w których trzeba odpowiedzieć na pytania zamknięte TAK/NIE.

Badania dotyczą faktów zaistniałych w jednostce organizacyjnej.

Perspektywa czasowa: okres objęty pamięcią i wiedzą kierownika jednostki (osoby wypełniającej tabelę) lub wskazany w pytaniu.

### Wymiar 1. Cele i zadania

Istotą tego elementu są umiejętności i efekty kreowania wizji, strategii i określania celów dla realizacji współpracy zewnętrznej w jednostce organizacyjnej.

#### Element nr 1 potencjału organizacji – Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej (E1)

Stan docelowy: Istnieje na poziomie jednostki organizacyjnej świadomość, wizja i strategia pozyskiwania partnerów z otoczenia. Strategia współpracy jest realizowana. Wiedzę na temat celów strategicznych mają pracownicy jednostki i potencjalni partnerzy. Strategia współpracy z otoczeniem jest udoskonalana.

**Tabela A1. Kwestionariusz diagnostyczny W1/E1 (wymiar W1 – cele i zadania/element E1 – planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej)**

Nr	Treść warunku	Spełniony	
		Tak	Nie
2.1	Przynajmniej dwukrotnie przeprowadzono dyskusję na poziomie kierownictwa <sup>1</sup> nad problematyką formalnego / efektywnego budowania relacji współpracy z partnerami z otoczenia.		
3.1	Kierownictwo sformułowało strategię współpracy jednostki z otoczeniem lub cele współpracy z otoczeniem i te cele zostały spisane w dokumentach <sup>2</sup> .		
3.2	Cele strategiczne współpracy są jasno określone i mogą być osiągnięte <sup>3</sup> .		
3.3	Istnieją dokumenty potwierdzające realizację celów strategicznych <sup>4</sup> współpracy.		
3.4	Cele strategiczne związane ze współpracą mają jasno określone w dokumentach zasady ich finansowania.		
4.1	Upowszechniono <sup>5</sup> wśród pracowników cele strategiczne związane ze strategią współpracy jednostki z otoczeniem.		
4.2	Cele strategiczne jednostki dotyczące współpracy z otoczeniem zostały udostępnione poprzez publikację na stronie internetowej www.		

5.1	Co najmniej raz zmodyfikowano / uaktualniono cele współpracy strategicznej jednostki z otoczeniem, wprowadzając odpowiednie zapisy w strategii lub w innych dokumentach <sup>2</sup>		
5.2	Powiadomiono o wprowadzonych zmianach pracowników i uaktualniono stronę www		

1. Np. kolegium dziekańskie, rada wydziału, rada instytutu, zebranie kierowników jednostek.
2. Np. protokoły zebrań, uchwały, strategia.
3. Cele są mierzalne i realne do osiągnięcia w założonej perspektywie czasowej.
4. Np. umowy, porozumienia.
5. Pracownicy zostali zapoznani z celami na zebraniu, przez rozesłanie strategii / dokumentów zawierających cele lub w innej formie świadczącej o tym, że informacja została odgórnie przekazana.

## **Wymiar 2. Technologia (know-how) – działania wspomagające współpracę**

Obszar zinterpretowany jako sposoby, metody know-how wszystkich procesów ważnych dla współpracy w kontekście technologicznym – jej kreowania, sprawności, wsparcia, usprawniania itp. Z tej perspektywy wyodrębniono 3 elementy – komunikację, pozyskanie zasobów finansowych i proces podejmowania decyzji.

### **Element nr 2 potencjału organizacji – System komunikacji w partnerstwie**

Stan docelowy: Istnieje otwarty system komunikacji, charakteryzujący się swobodnym przepływem informacji pomiędzy partnerami, ze szczególną troską o komunikację zwrotną. System ten z jednej strony wsparty jest zrozumiałym i zaakceptowanym przez członków partnerstwa schematem komunikacji, a z drugiej strony nieformalnymi kontaktami, w których przepływ informacji pozwala na doprecyzowanie komunikatu oraz zrozumienie istoty komunikacji i niuansów komunikacyjnych.

**Tabela A2. Kwestionariusz diagnostyczny W2/E2  
(wymiar W2 – technologia / element E2 – system komunikacji w partnerstwie)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przynajmniej dwukrotnie kierownictwo <sup>1</sup> zajęło się tematyką systemu komunikacji z partnerami zewnętrznymi.		
2.2	Przynajmniej dwukrotnie pracownicy / członkowie zespołu współpracy mieli okazję wypowiadać się / przekazywać uwagi dotyczące usprawnienia systemu komunikacji z partnerami zewnętrznymi.		

3.1	Istnieje wzorzec komunikacji pomiędzy jednostką a partnerami zewnętrznymi <sup>2</sup> .		
3.2	We wzorcu komunikacji uwzględniono sposoby związane z komunikacją zwrotną <sup>3</sup> .		
3.3	Wzorzec komunikacji został poddany pod ocenę pracowników jednostki <sup>4</sup> .		
3.4	Wzorzec komunikacji dopuszcza wsparcie komunikacji formalnej komunikacją nieformalną <sup>5</sup> .		
3.5	Wzorzec komunikacji jest elastyczny, zawiera ramy działań komunikacyjnych, pozostawiając swobodę w doborze sposobu konkretnych kanałów i narzędzi komunikacji.		
3.6	Są dokumenty / potwierdzenia / wiedza o tym, że wszyscy członkowie zespołu współpracy zostali zapoznani z zasadami komunikacji.		
4.1	Przynajmniej raz zastosowano wypracowany wzorzec komunikacji w praktyce, na bazie którego stworzono realny system komunikacji.		
4.2	W systemie komunikacji wykorzystano tradycyjne (tzn. papierowe) i nowoczesne (elektroniczne) narzędzia komunikacji.		
4.3	Partnerzy na poziomie organizacji przynajmniej raz poświęcili uwagę komunikacji nieformalnej <sup>6</sup> .		
5.2	Proces komunikacji chociaż raz został poddany ewaluacji <sup>7</sup> .		
5.3	W ramach partnerstwa do wszystkich członków została rozesłana lista kontaktów umożliwiającą bezpośrednią, nieformalną komunikację wewnętrzną.		

1. Np. kolegium dziekańskie, rada wydziału, rada instytutu, zebranie kierowników jednostek.
2. Wzorzec komunikacji został wypracowany przez organizację i zaadaptowany na potrzeby jednostki lub został stworzony w jednostce organizacyjnej. Ma charakter dokumentu.
3. Wzorzec komunikacji ma zapisane procedury wykorzystania komunikacji zwrotnej.
4. Został rozesłany do pracowników z prośbą o opinię, odbyło się zebranie itp.
5. Wzorzec komunikacji nie ogranicza komunikacji tylko do sfery formalnej.
6. Np. odbyło się spotkanie, dyskusja na poziomie partnerstwa.
7. Chociaż raz została przeprowadzona ankieta / dyskusja lub inna forma rozpoznania efektywności komunikacji w ramach partnerstwa.

### Element nr 3 potencjału organizacji – Pozyskiwanie zasobów finansowych dla partnerstwa

Stan docelowy: Jednostka ma doświadczenie w pozyskiwaniu środków finansowych na cele partnerstwa. Ma i ciągle doskonali umiejętności w tym zakresie. Jest aktywna w działaniach na rzecz pozyskania środków, angażuje i wspiera pracowników w tym zakresie, dostarczając im wiedzę i motywację.

**Tabela A3. Kwestionariusz diagnostyczny W2/E3 (wymiar W2 – technologia / element E3 – pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przynajmniej dwukrotnie kierownictwo <sup>1</sup> dyskutowało nad procedurami pozyskania środków na finansowanie współpracy zewnętrznej.		
2.2	Przynajmniej dwukrotnie kierownictwo dyskutowało <sup>1</sup> nad procedurami wewnętrznymi ułatwiającymi zorganizowanie prac w tym zakresie w jednostce organizacyjnej.		
2.3	Co najmniej 20% pracowników jednostki organizacyjnej uczestniczyło w szkoleniach na temat pozyskiwania środków finansowych na współpracę.		
3.1	Istnieje procedura (wytyczne) organizacji działań związanych z pozyskiwaniem środków na współpracę zewnętrzną.		
3.2	Pracownicy mieli możliwość zapoznać się z procedurą pozyskiwania środków finansowych na współpracę zewnętrzną.		
4.1	Jednostka lub jej pracownicy <sup>2</sup> opracowali co najmniej jedną dokumentację związaną z pozyskaniem środków na działanie w partnerstwie, która otrzymała dofinansowanie.		
4.2	Jednostka lub pracownicy <sup>2</sup> przynajmniej raz w przeszłości pozyskali środki finansowe na działania realizowane w partnerstwie.		
4.3	W ostatnich 6 miesiącach co najmniej 2 pracowników z jednostki uczestniczyło w szkoleniu o tematyce finansowania współpracy <sup>3</sup> .		
5.1	W jednostce lub w organizacji odbyła się dyskusja nad motywacją pracowników do pozyskiwania środków finansowych.		
5.2	W ostatnich 6 miesiącach odbyło się spotkanie z pracownikami jednostki, którego tematem były aktualne zasady pozyskiwania środków finansowych na działania we współpracy.		

1. Np. kolegium dziekańskie, rada wydziału, rada instytutu, zebranie kierowników jednostek.
2. Pracownicy, którzy wchodzili w skład zespołu na poziomie organizacji lub uczestniczyli w zespołach zewnętrznych.
3. Zostało wysłanych na szkolenie lub uczestniczyło w szkoleniu wewnętrznym na poziomie organizacji, lub uczestniczyło w szkoleniu organizowanym w jednostce.



## Element nr 4 potencjału organizacji – Proces podejmowania decyzji

Stan docelowy: W partnerstwie proces podejmowania decyzji jest wielowarstwowy (odbywa się na wielu szczeblach) i partycypacyjny. Alternatywne pomysły dotyczące rozwiązania problemów pochodzą głównie z doświadczeń członków grupy współpracy. Proces podejmowania decyzji przebiega etapowo i jest wspomagany kontaktami bezpośrednimi, korzysta z innych mediów elektronicznych, w tym z Internetu.

**Tabela A4. Kwestionariusz diagnostyczny W2/E4 (wymiar W2 – technologia / element E4 – proces podejmowania decyzji)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przeprowadzenie co najmniej 2 dyskusji na szczeblu kierowniczym jednostki <sup>1</sup> na temat procedur/wytucznych/schematu procesu decyzyjnego związanego z podejmowaniem decyzji w przyszłym lub bieżącym partnerstwie.		
3.1	Posiadanie wzorca procedury/wytucznych/schematu podejmowania decyzji w partnerstwie wypracowanego w jednostce lub organizacji <sup>2</sup> .		
3.2	Istnienie we wzorcu zapisów <sup>3</sup> o partycypacyjnym modelu podejmowania decyzji.		
3.3	Istnienie we wzorcu zapisów <sup>3</sup> o różnorodnych formach wypracowywania wariantów decyzyjnych, np. o spotkaniach bezpośrednich czy o wykorzystaniu Internetu np. do opracowania wariantów decyzyjnych lub w innej formie.		
4.1	Jednostka co najmniej raz była członkiem i ma doświadczenie co do sposobu podejmowania decyzji w partnerstwie.		
4.2	Jednostka ma doświadczenie w organizowaniu spotkań (i uczestniczeniu w nich) na poziomie partnerstwa związanych z podejmowaniem bieżących i strategicznych decyzji.		
5.1	W jednostce przeprowadzono co najmniej 1 raz proces ewaluacji <sup>4</sup> w obszarze podejmowania decyzji w partnerstwie, zwracając uwagę na efektywność (udoskonalenie/usprawnienie/ zwiększenie efektywności) procesu decyzyjnego.		

1. Poruszenie tej tematyki na radzie wydziału, kolegium instytutu, spotkaniu kierowników itp.
2. Wzorec, który powstał na bazie doświadczeń (był wypracowany w partnerstwie, w którym uczestniczyła jednostka) lub został opracowany na poziomie jednostki. Alternatywnie przyjęcie w jednostce procedury wypracowanej na poziomie organizacji (wprowadzony zarządaniem, uchwałą itp.).
3. Fragment tekstu, informacja, wzmianka.
4. Dyskusje, rozmowy, spotkanie z partnerami lub w gronie pracowników jednostki organizacyjnej lub na poziomie organizacji (nowe zarządzanie, uchwała).

### Wymiar 3. Struktura

Obszar zinterpretowany jako świadomy proces formowania się komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą na poziomie jednostki lub działającej w obszarze partnerstwa, identyfikujący jej pozycję hierarchiczną i dostosowany w obszarze organizacyjnym do poziomu hierarchicznego jej odpowiedników w partnerstwie. Obejmuje również zasady podziału zadań, obowiązków i przypisywania odpowiedzialności.

#### Element nr 5 potencjału organizacji – Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej

Stan docelowy: W jednostce funkcjonuje komórka organizacyjna, która jest odpowiedzialna za realizację celów partnerstwa. Komórka podlega bezpośrednio kierownikowi jednostki. Władze jednostki monitorują efektywność rozwiązań organizacyjnych i usprawniają je w zależności od potrzeb (np. zmiana strategii współpracy). Usytuowanie hierarchiczne jest dostosowane do usytuowania komórek innych członków w grupie współpracy.

**Tabela A5. Kwestionariusz diagnostyczny W3/E5 (wymiar W3 – struktura / element E5 – organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przeprowadzenie co najmniej 2 dyskusji (lub innej formy wymiany poglądów) na szczeblu kierowniczym jednostki <sup>1</sup> na temat powołania komórki organizacyjnej ds. współpracy na szczeblu jednostki lub organizacji <sup>2</sup> .		
3.1	W jednostce lub na poziomie organizacji istnieją procedury związane z powołaniem komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą.		
3.2	W procedurze uwzględniono samodzielność komórki i ograniczenie szczebli hierarchicznych <sup>3</sup> .		
4.1	W schemacie organizacyjnym była (lub jest) wydzielona komórka organizacyjna zajmująca się współpracą zewnętrzną.		
4.2	Istnieją rozwiązania organizacyjne umożliwiające ekspertom (merytorycznym i (lub) bazującym na doświadczeniu we współpracy z organizacjami z otoczenia) współpracę/kontakt z komórką organizacyjną zajmującą się współpracą.		
5.1	Kierownictwo jednostki przynajmniej raz analizowało zasadność powołania komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą.		

5.2	Na jakimkolwiek etapie organizowania komórki ds. współpracy wzięto pod uwagę możliwość jej dostosowania do rozwiązań organizacyjnych stosowanych u partnera.		
-----	--	--	--

1. Poruszenie tej tematyki na radzie wydziału, kolegium instytutu, spotkaniu kierowników itp. Istnieje zapis w protokole, sesja mailowa, notatki formalne, projekty zakresu zadań itp.
2. Komórka w strukturach jednostki lub zaakceptowanie przez jednostkę udziału w komórce na szczeblu organizacji.
3. W procedurze istnieje zapis / tekst, który określa miejsce komórki w strukturze organizacyjnej. Jest ona podporządkowana kierownikowi jednostki (lub komuś innemu, np. prodziekanowi, prorektorowi, zastępcy kierownika instytutu – bo to wynika z zakresu ich obowiązków).

### **Element nr 6 potencjału organizacji – Podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności**

<p>Stan docelowy: jednostka ma doświadczenie związane ze współpracą w przypisywaniu zadań, obowiązków i odpowiedzialności na poziomie partnerstwa. Posiada wzorce zakresów czynności dla pracowników komórki organizacyjnej, które uaktualnia na potrzeby konkretnego partnerstwa i zgodnie z kompetencjami oraz cechami indywidualnymi pracowników przystępujących do współpracy.</p> <p>Dba o zrozumienie i akceptację tych zakresów przez pracowników, o wymianę informacji na temat, kto co robi w partnerstwie i za co jest odpowiedzialny.</p>
--

**Tabela A6. Kwestionariusz diagnostyczny W3/E6 (wymiar W3 – struktura / element E6 – podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności na poziomie partnerstwa)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przeprowadzenie co najmniej 2 dyskusji (lub innej formy wymiany poglądów) na szczeblu kierowniczym jednostki na temat szeroko rozumianych procedur przypisywania zadań, obowiązków i odpowiedzialności związanych z potencjalną lub bieżącą realizacją współpracy zewnętrznej.		
3.1	W jednostce znajdują się wzory dokumentów <sup>1</sup> związanych z podziałem zadań, obowiązków i odpowiedzialności w partnerstwie.		
3.2	W jednostce znajdują się wzory zakresów czynności dla pracowników realizujących zadania związane ze współpracą zewnętrzną.		
4.1	Jednostka ma doświadczenie w opracowywaniu zakresów czynności dla pracowników zajmujących się realizacją współpracy zewnętrznej.		

4.2	Każdy członek komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą ma określony zakres czynności i go podpisuje.		
4.3	Procedura przypisania członkom komórki organizacyjnej ds. współpracy celów, zadań i odpowiedzialności uwzględnia fakt dostosowania ich do potrzeb konkretnego partnerstwa i nie jest kopią jakiegoś szablonu obowiązującego formalnie lub nieformalnie w jednostce (organizacji).		
4.4	Jednostka ma doświadczenie w wymianie informacji na temat, kto się czym zajmuje w grupie współpracy.		
5.1	Istnieją przesłanki <sup>2</sup> świadczące o tym, że jednostka podejmuje działania związane z uaktualnieniem zakresów czynności pracowników i (lub) uaktualnieniem struktury komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą.		
5.2	Są dokumenty (notatki z zebrań, protokoły, raporty itp.) potwierdzające dokonanie profesjonalnej ewaluacji i (lub) cząstkowej oceny rozwiązań organizacyjnych dotyczących współpracy zewnętrznej pod kątem skuteczności i efektywności procedur.		
5.3	Członkowie komórki organizacyjnej cyklicznie <sup>3</sup> są zapraszani do udziału w formach aktywności <sup>4</sup> umożliwiających wyrażanie opinii o skuteczności rozwiązań organizacyjnych dotyczących współpracy zewnętrznej.		
5.4	Pracownicy komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą mieli możliwość <sup>5</sup> dookreślenia formalnych i nieformalnych zasad organizacyjnych obowiązujących w ich komórce organizacyjnej.		

1. Dokumenty (wzorce) zawierające procedury, wytyczne, instrukcje itp. opracowane teraz lub wcześniej przez jednostkę organizacyjną lub realizowane w innych jednostkach na poziomie organizacji i zaadaptowane przez jednostkę organizacyjną.
2. Dokumenty: np. inna, uaktualniona wersja zakresu czynności, zmiany w strukturze komórki zajmującej się współpracą, pisma, spotkania, dyskusje zmierzające do uaktualnienia zakresów czynności.
3. Jest potwierdzenie w dokumentacji jednostki, że było to co najmniej 2 razy w mniej więcej regularnych odstępach czasu.
4. Na zebraniach, ankietach itp.
5. Np. uczestniczyli w zebraniu, dyskusji.

#### **Wymiar 4. Ludzie**

Obszar zinterpretowany jako członkowie grupy współpracy, czyli pracownicy komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą, razem z ich całą wiedzą, zdolnościami, wartościami, zainteresowaniami, potencjałem fizycznym, systemem wartości (w tym z celami związanymi z przystąpieniem do współpracy). Do tego wymiaru zaliczono też przywództwo.

## Element nr 7 potencjału organizacji – System doboru pracowników

Stan docelowy: Na poziomie jednostki istnieje procedura określania kryteriów doboru pracowników do komórki organizacyjnej zajmującej się współpracą i jest stosowana. Istotnym kryterium doboru jest znajomość specyfiki typu organizacji, z którą jednostka zamierza współpracować (identyfikowana poprzez doświadczenie we wcześniejszej współpracy z określonym typem organizacji lub doświadczenie w określonym typie organizacji). W doborze pracowników do jednostki organizacyjnej realizującej współpracę uwzględnia się element dopasowania pracowników bezpośrednio współpracujących ze sobą w partnerskich jednostkach.

**Tabela A7. Kwestionariusz diagnostyczny W4/E7 (wymiar W4 – ludzie / element E7 – system doboru pracowników)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przeprowadzenie co najmniej 2 dyskusji (lub innej formy wymiany poglądów) na szczeblu kierowniczym jednostki na temat kryteriów doboru pracowników do współpracy.		
3.1	Jednostka posiada procedury określania kryteriów doboru pracowników do jednostki organizacyjnej realizującej współpracę z organizacją zewnętrzną.		
3.2	Procedura doboru pracowników uwzględnia rozpoznanie celu osobistego pracownika (czynnika, który go motywuje) związanego z przystąpieniem do realizowania współpracy.		
3.3	Procedura doboru pracowników uwzględnia znajomość specyficzności organizacji, z którą jednostka zamierza współpracować (identyfikowanej poprzez doświadczenie we wcześniejszej współpracy z określonym typem organizacji lub doświadczenie w określonym typie organizacji).		
4.1	Przynajmniej raz została użyta procedura doboru pracowników do jednostki organizacyjnej realizującej współpracę.		
5.1	Jednostka organizacyjna przynajmniej raz zmodyfikowała kryteria doboru pracownika do jednostki organizacyjnej zajmującej się współpracą, uwzględniając tematykę obszaru współpracy i wymagania formalne lub inne merytorycznie uzasadnione.		

## Element nr 8 potencjału organizacji – Kompetencje i postawy pracowników

Stan docelowy: jednostka ma świadomość tego, że pracownicy zaangażowani we współpracę powinni mieć określone kompetencje i aktywną postawę. Poszukuje wiedzy o możliwościach kształtowania takich kompetencji i postaw. Jednostka organizuje szkolenia dla pracowników zespołu współpracy lub umożliwia im uczestniczenie w szkoleniach na poziomie organizacji czy w szkoleniach zewnętrznych. Uświadamia pracownikom korzyści z realizowanej współpracy w perspektywie jednostki (organizacji) oraz potencjalne korzyści indywidualne.

**Tabela A8. Kwestionariusz diagnostyczny W4/E8 (wymiar W4 – ludzie / element E8 – kompetencje i postawy pracowników)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przeprowadzenie co najmniej 2 dyskusji (lub innych form wymiany poglądów) na szczeblu kierowniczym jednostki <sup>1</sup> na temat kompetencji pracowników <sup>2</sup> , niezbędnych w realizacji współpracy zewnętrznej.		
2.2	Pozyskanie informacji na temat możliwości udziału pracowników w szkoleniach, kursach, warsztatach kształtujących zidentyfikowane wcześniej kompetencje.		
3.1	Jednostka posiada dokumenty <sup>3</sup> z zapisanymi obszarami kompetencji, które powinni rozwijać pracownicy.		
3.2	Jednostka ma system motywacyjny <sup>4</sup> kształtujący aktywną postawę, chęć przystąpienia do współpracy i aktywność w czasie realizacji współpracy.		
4.1	Jednostka umożliwia pracownikom udział w szkoleniach <sup>5</sup> związanych ze zwiększeniem kompetencji do współpracy <sup>6</sup> .		
4.2	W praktyce jednostka stosuje opracowany system motywacyjny zorientowany na kształtowanie aktywnych postaw wobec współpracy.		
5.1	Jednostka konsultuje z pracownikami tematykę szkoleń oraz formy ich przeprowadzenia.		
5.2	W jednostce występuje partycypacja załogi w opracowaniu systemu motywacji do współpracy (to pozwala na dostosowanie tego systemu do potrzeb i oczekiwań załogi).		

1. Poruszenie tej tematyki na radzie wydziału, kolegium instytutu, spotkaniu kierowników itp. Istnieje zapis w protokole, sesja mailowa, notatki formalne, wykaz umiejętności itp.
2. Kompetencje rozumiane jako wiedza i (lub) określone umiejętności i (lub) doświadczenie.
3. Protokoły, uchwały, zarządzenia, pisma, notatki – myśli sformułowane na piśmie.

4. Zbiór celowo dobranych i logicznie powiązanych czynników, które są wykorzystywane do kształtowania aktywnej postawy wobec przystąpienia do współpracy i w czasie współpracy.
5. Jednostka sama organizuje szkolenia lub dba o zapewnienie miejsc szkoleniowych dla swoich pracowników na szkoleniach organizowanych przez organizację macierzystą lub wspiera indywidualną aktywność w pozyskiwaniu wiedzy, np. na otwartych szkoleniach bezpłatnych.
6. Udział w tematycznych szkoleniach z obszarów kompetencji zidentyfikowanych w jednostce jako te, które są istotne dla aktywnej realizacji współpracy.

### Element nr 9 potencjału organizacji – Przywództwo

Stan docelowy: Kierownik komórki organizacyjnej jest ważnym elementem w procesie współpracy. Prezentuje postawę zorientowaną na sukces. Kierownik ma wpływ na dobór pracowników uczestniczących we współpracy i tworzenie systemu motywacji. Kierownik przestrzega reguły sprawiedliwego nagradzania za wkład pracownika w realizację współpracy. Dbą o integrację zespołu na poziomie organizacji, jednostki i grupy współpracy. Przyjmuje postawę wspomagającą funkcjonowanie komórki współpracy, ukierunkowaną na rozwiązanie problemów. Przez otwartość na partycypację pracowników w kreowaniu współpracy organizacji i uczciwą postawę buduje zaufanie i szacunek.

**Tabela A9. Kwestionariusz diagnostyczny W4/E9 (wymiar W4 – ludzie / element E9 – przywództwo)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przeprowadzenie co najmniej 2 dyskusji w gronie kierownictwa na temat uprawnień osób odpowiedzialnych za realizację współpracy w jednostce.		
3.1	Osoba odpowiedzialna za współpracę ma niezbędne pełnomocnictwa i swobodę działania w zakresie doboru pracowników.		
3.2	Osoba odpowiedzialna za współpracę może brać udział w ocenie pracy pracowników i podejmuje decyzje w sprawie nominacji pracowników do nagród.		
3.3	Osoba odpowiedzialna za współpracę zewnętrzną współpracuje bezpośrednio z kierownikiem jednostki.		
4.1	Kierownictwo co najmniej 2 razy zorganizowało spotkanie z pracownikami zaangażowanymi we współpracę, którego tematyką była orientacja na sukces.		
4.2	Osoba odpowiedzialna za współpracę podjęła co najmniej 2 decyzje związane z posiadanymi pełnomocnictwami: doбором pracowników, nagradzaniem, dokonaniem oceny pracowników itd.		

4.3	Kierownictwo podejmuje działania o charakterze służebnym, pomocowym.		
5.1	Osoba odpowiedzialna za współpracę zdążyła wypracować sobie autorytet wśród pracowników.		
5.2	W jednostce jest lider zaangażowany we współpracę, posiadający szacunek i zajmujący stanowisko decyzyjne w jednostce, który jest bezwarunkowo zorientowany na sukces i wszystkie działania doprowadza do sukcesu.		

### Wymiar 5. Otoczenie

Obszar dotyczy otoczenia, w którym funkcjonuje jednostka (organizacja), w tym wsparcia zewnętrznego dla idei współpracy (w którą może się zaangażować organizacja) i polityki w zakresie realizowanej współpracy zewnętrznej.

#### Element nr 10 potencjału organizacji – Wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy

Stan docelowy: Organizacja na poziomie lokalnym i (lub) regionalnym i (lub) krajowym, i (lub) międzynarodowym jest wspierana politycznie/ekonomicznie w zakresie współpracy – współpraca zewnątrz organizacji/jednostki jest celem strategicznym, np. związana z rozwojem. Organizacja ma możliwość pozyskania środków finansowych i (lub) wsparcia merytorycznego (organizacyjnego, marketingowego itp.) związanego z realizacją celów i zadań w partnerstwie.

**Tabela A10. Kwestionariusz diagnostyczny W5/E10 (wymiar W5 – otoczenie / element E10 – wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przeprowadzenie co najmniej 2 dyskusji (lub innych form wymiany poglądów) na szczeblu kierowniczym jednostki <sup>1</sup> na temat możliwości wsparcia współpracy zewnętrznej przez otoczenie <sup>2</sup> .		
3.1	Istnieje procedura analizy otoczenia pod względem programów pomocowych dla współpracy realizowanej przez jednostkę organizacyjną.		
4.1	Jednostka organizacyjna wykorzystwała procedurę analizy możliwości pozyskania wsparcia dla współpracy w okresie ostatnich 6 miesięcy.		



4.2	Jednostka (organizacja) przynajmniej raz skorzystała z finansowego zewnętrznego wsparcia jej współpracy zewnętrznej <sup>3</sup> .		
5.1	Procedura analizy otoczenia pod względem programów pomocowych dla współpracy jest dokonywana cyklicznie <sup>4</sup> .		
5.2	Zidentyfikowano przynajmniej jeden przypadek oddolnej aktywności pracowników w poszukiwaniu wsparcia dla współpracy zewnętrznej <sup>5</sup> .		

1. Poruszenie tej tematyki na radzie wydziału, kolegium instytutu, spotkaniu kierowników itp.
2. Np. omówienie tematyki programów, konkursów i innego wsparcia pochodzącego z organizacji otoczenia na poziomie lokalnym i (lub) regionalnym i (lub) krajowym i (lub) międzynarodowym (oprócz szkoleń).
3. Podjęła próbę wykorzystania wsparcia, dokonała złożenia wniosku, aplikacji, grantu, podania itp.
4. Przynajmniej raz na rok lub w innym cyklu charakterystycznym dla specyfiki jednostki organizacyjnej.
5. Szeroki zakres wsparcia od źródeł finansowania poprzez wsparcie organizacyjne (organizacja spotkań), promocyjne (umożliwienie udziału w akcjach promocyjnych), po udział w platformie poszukiwania partnerów itp. Oprócz udziału w aktywności szkoleniowej.

### Element nr 11 potencjału organizacji – Reputacja

Stan docelowy: Organizacja (jednostka) organizacyjna jest postrzegana jako lider współpracy. Ma doświadczenie we współpracy, które promuje np. poprzez stronę internetową, i jest świadoma konieczności budowania swojej reputacji na polu współpracy zewnętrznej.

**Tabela 11. Kwestionariusz diagnostyczny W5/E11 (wymiar W5 – otoczenie / element E11 – reputacja)**

Nr	Treść warunku	Spełnione	
		Tak	Nie
2.1	Przeprowadzenie co najmniej 2 dyskusji (lub innej formy wymiany poglądów) na szczeblu kierowniczym jednostki <sup>1</sup> na temat konieczności budowania reputacji.		
3.1	Organizacja (jednostka) ma stronę internetową lub inne medium promocyjne ogólnodostępne, na którym promuje swoje doświadczenia i (lub) przygotowanie do współpracy <sup>2</sup> .		
4.1	Organizacja (jednostka) ma doświadczenie we współpracy z partnerami z otoczenia.		
5.1	Jednostka organizacyjna jest postrzegana jako lider współpracy w otoczeniu <sup>3</sup> .		

5.2	Organizacja (jednostka) została zaproszona do współpracy przez co najmniej jedną organizację z otoczenia (w ostatnich 3 latach).		
-----	--	--	--

1. Poruszenie tej tematyki na radzie wydziału, kolegium instytutu, spotkaniu kierowników itp.
2. Organizacja i (lub) jednostka promuje doświadczenie, jeżeli go nie ma, to informuje otoczenie za pomocą np. Internetu o swoich atutach, silnych stronach, innych wartościach, podkreśla swą atrakcyjność dla potencjalnych partnerów.
3. Ocena subiektywna, gdy nie ma obiektywnych przesłanek.

## Arkusz B

### Narzędzie do oceny potencjału jednostki organizacyjnej do współpracy zewnętrznej dla typu organizacji – szkoły wyższe

Celem narzędzia jest ocena spełnienia warunków niezbędnych do określenia poziomu potencjału organizacji wyznaczonego jako profil 11 elementów wchodzących w skład autorskiego modelu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej<sup>299</sup>.

#### Instrukcja

Aby obliczyć poziom określonego elementu potencjału, pomocne jest uzupełnienie tabel wyznaczających poziom dla każdego elementu E. Konstrukcja tabeli zawiera sumaryczne zestawienie warunków niezbędnych do zidentyfikowania poziomu potencjału określone jako „P+numer poziomu” oraz liczbę spełnionych warunków odczytywaną z kwestionariusza identyfikującego określony element „p+numer poziomu”. Porównanie tych dwóch wielkości – wymaganej „P” i spełnionej „p” pozwala na identyfikację spełnienia przez jednostkę organizacyjną (podmiot) warunków wymaganych do osiągnięcia określonego poziomu potencjału (w przedmiocie badanym) do współpracy zewnętrznej.

**Tabela B0. Wzorzec określenia poziomu potencjału organizacji (jednostki organizacyjnej) do współpracy w obszarze (W) dla elementu (E)**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W/E	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P3 = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 =$ liczba przypisana do E	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 =$ liczba przypisana do E	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 =$ liczba przypisana do E	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 =$ liczba przypisana do E	$p5 =$	

Jednostka organizacyjna posiada taki poziom potencjału do współpracy elementu E, jaki najwyższy został zdiagnozowany pozytywnie (TAK – w kolumnie Spełnienie). W przypadku niespełnienia poziomu 2. ( $P2 > p2$ ) przyjmuje się poziom 1.

<sup>299</sup> Model autorstwa A. Pierścieniaka został opisany w pracy *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – teoria i narzędzie pomiaru*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.

Po wyznaczeniu wartości wszystkich wyznaczonych 11 elementów potencjału w tabeli zbiorczej należy wyznaczyć profil potencjału.

### Analiza danych z Arkusza A

Nazwa jednostki organizacyjnej

.....

Analiza danych polega na ocenie, wg wskazanej w tab. B0 reguły, spełnienia przez organizację określonego poziomu badanego elementu. W tym celu należy uzupełnić tabele od B1 do B11.

**Tabela B1. Ocena kwestionariusza W1/E1**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W1/E1	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 1$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 4$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 2$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 2$	$p5 =$	

**Tabela B2. Ocena kwestionariusza W2/E2**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W2/E2	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 2$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 6$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 3$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 2$	$p5 =$	

**Tabela B3. Ocena kwestionariusza W2/E3**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W2/E3	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 3$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 2$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 3$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 2$	$p5 =$	

**Tabela B4. Ocena kwestionariusza W2/E4**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W2/E4	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 1$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 3$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 2$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 1$	$p5 =$	

**Tabela B5. Ocena kwestionariusza W3/E5**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W3/E5	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 1$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 2$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 2$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 2$	$p5 =$	

**Tabela B6. Ocena kwestionariusza W3/E6**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W3/E6	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 1$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 2$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 4$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 4$	$p5 =$	

**Tabela B7. Ocena kwestionariusza W4/E7**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W4/E7	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 1$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 3$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 1$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 1$	$p5 =$	

**Tabela B8. Ocena kwestionariusza W4/E8**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W4/E8	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 2$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 2$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 2$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 2$	$p5 =$	

**Tabela B9. Ocena kwestionariusza W4/E9**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W4/E9	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 1$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 3$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 3$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 2$	$p5 =$	

**Tabela B10. Ocena kwestionariusza W5/E10**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W5/E10	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 1$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 1$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 2$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 2$	$p5 =$	

**Tabela B11. Ocena kwestionariusza W5/E11**

Poziom/liczba warunków (P)		Liczba spełnionych warunków z kwestionariusza W5/E11	Spełnienie TAK – gdy $P2 = p2$ , $P = p3$ itd. NIE – gdy $P > p$
Poziom 2.	$P2 = 1$	$p2 =$	
Poziom 3.	$P3 = 1$	$p3 =$	
Poziom 4.	$P4 = 1$	$p4 =$	
Poziom 5.	$P5 = 2$	$p5 =$	

## Budowa profilu potencjału badanej jednostki organizacyjnej do współpracy zewnętrznej

Aby określić potencjał jednostki organizacyjnej do współpracy zewnętrznej należy przenieść otrzymane wyniki z tabel B1–B11 do arkusza oceny (tab. B12), umieszczając w niej zdiagnozowane poziomy poszczególnych elementów potencjału organizacji.

**Nazwa jednostki organizacyjnej**

.....

**Tabela B12. Arkusz oceny poziomu potencjału badanej jednostki do współpracy zewnętrznej**

Wymiar	Element potencjału	Poziom elementu E potencjału jednostki organizacyjnej				
		1	2	3	4	5
Cele i zadania	E1. Planowanie strategiczne współpracy na poziomie jednostki organizacyjnej					
Technologia	E2. System komunikacji w partnerstwie					
	E3. Pozyskiwanie środków finansowych dla partnerstwa					
	E4. Proces podejmowania decyzji					
Struktura	E5. Organizacja komórki współpracy w jednostce organizacyjnej					
	E6. Przydział zadań, obowiązków i odpowiedzialności					
Ludzie	E7. Proces doboru pracowników					
	E8. Kompetencje i postawy pracowników w odniesieniu do współpracy					
	E9. Przywództwo					
Otoczenie	E10. Wsparcie zewnątrz dla idei współpracy					
	E11. Reputacja organizacji (jednostki)					







Autorka skupia uwagę na trzech głównych zagadnieniach: wyjaśnia, czym jest potencjał, jak jest definiowany, jak różni badacze w naukach zarządzania definiują to pojęcie w zależności od kontekstu tematycznego, jakie elementy potencjału organizacji wyróżniają. Zwraca uwagę na wielowymiarowość i cechy pojęcia „potencjał”... W pracy znajdziemy autorski model potencjału organizacji do współpracy oparty na twórczo wykorzystanej koncepcji organizacji wg H.J. Leavitta oraz metodykę pomiaru elementów potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej... Konstrukcja monografii jest spójna, przejrzysta, logiczna. Dobrym wprowadzeniem do całości opracowania jest wstęp charakteryzujący problem, jego złożoność, wielowymiarowość, znaczenie i aktualność.

*dr hab. Zbigniew Dworzecki prof. SGH*

Praca jest próbą uzupełnienia luki w polskiej literaturze przedmiotu i odpowiada na pytanie: jak organizacja jest przygotowana do współpracy z innymi podmiotami? Publikacja stanowi cenne źródło informacji dla polskich przedsiębiorstw. Opisany w niej autorski model potencjału organizacji do współpracy jest uniwersalną koncepcją możliwą do wykorzystania w każdej organizacji.

*prof. dr hab. Katarzyna Głębicka-Auleytner*



**Wydawnictwo  
Uniwersytetu Rzeszowskiego**

ISBN 978-83-7996-220-4



9 788379 962204