

# ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Organizacja jako przestrzeń kształtowania  
zachowań pracowników



WYDAWNICTWO  
UNIwersYTETU  
ŁÓDZKIEGO

POD REDAKCJĄ

IZABELI BEDNARSKIEJ-WNUK  
JOANNY MAŁGORZATY MICHALAK  
IŁONY ŚWIĄTEK-BARYLSKIEJ

# **ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

# ZACHOWANIA ORGANIZACYJNE

Organizacja jako przestrzeń kształtowania  
zachowań pracowników

POD REDAKCJĄ

IZABELI BEDNARSKIEJ-WNUK  
JOANNY MAŁGORZATY MICHALAK  
ILONY ŚWIĄTEK-BARYLSKIEJ



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Izabela Bednarska-Wnuk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Zakład Zarządzania Wiedzą  
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26  
Joanna Małgorzata Michalak, Ilona Świątek-Barylska – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania  
Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

#### RECENZENCI

*Wanda Błaszczyk, Stefan Lachiewicz  
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, Marek Jabłoński*

#### REDAKCJA TECHNICZNA

*Katarzyna Zajczkowska*

#### PROJEKT OKŁADKI

*czartart.com: Magdalena Muszyńska, Izabela Surdykowska-Jurek*  
Zdjęcie wykorzystane na okładce: © yekophotostudio – depositphotos.com

Publikacja objęta Patronatem Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN



Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.07020.15.0.K

Ark. druk. 13,875

ISBN 978-83-7969-804-2  
e-ISBN 978-83-7969-805-9

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

## SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie</b> .....	7
<b>Anna Adamik</b> – Partnerstwo substanowiące, kontraktowe i kontekstowe – zachowania kluczowe dla nowoczesnych organizacji .....	9
Substantial, contractual and contextual partnering – key behaviours of modern organizations ..	24
<b>Milena Gojny-Zbierowska</b> – Postrzegane wsparcie organizacyjne a osobowość pracownika ..	25
The impact of personality on perceived organizational support .....	33
<b>Piotr Grajewski</b> – Strukturalne uwarunkowania zachowań w organizacjach funkcjonalnych i procesowych .....	35
Structural determinants of behavior in organizations of functional and proces characteristics....	47
<b>Magdalena Grębosz, Jacek Otto</b> – Wybrane aspekty komunikacji wewnętrznej w szkolnictwie wyższym, w kontekście koncepcji <i>employer branding</i> .....	49
Chosen issues of internal communication in higher education in context of employer branding concept.....	56
<b>Marek Jabłoński</b> – Kompetencje a role współczesnego menedżera .....	57
Competences and roles of contemporary manager .....	66
<b>Agnieszka Jagoda</b> – Formy zespolenia pracy w grupach kapitałowych – doniesienia z badań empirycznych.....	67
Work integration level in capital groups – the report of empirical research .....	75
<b>Dominika Latusek-Jurczak</b> – Model technologicznego start-upu charakterystycznego dla Doliny Krzemowej: możliwości transferu .....	77
Hyper-growth: challenges from OB perspective.....	88
<b>Janusz Marek Lichtarski</b> – Rodzaje i następstwa heterarchii – wybrane aspekty wielości i zmienności ośrodków władzy w organizacji. Wyniki badań empirycznych .....	89
Forms and consequences of heterarchy – certain aspects of the variety and variability of authority centers in organization. Results of empirical research .....	102

<b>Marek Makowiec, Arkadiusz Potocki</b> – Przewodzenie jako instrument kształtowania innowacyjności w organizacjach.....	103
Leadership as a tool to shape innovation in organizations.....	119
<b>Jerzy Mrówka, Bernard Ziębicki</b> – Model zarządzania w Lasach Państwowych .....	121
Management model in Polish State Forests .....	133
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski</b> – Koncepcja agenta wspierającego controlling menedżerski – elastyczność i jej przesłanka w kierunku transformacji wiedzy menedżerskiej .....	135
The concept of an agent supporting management control – flexibility and its premise towards the transformation of management knowledge .....	151
<b>Aleksandra Olejniczak</b> – Zarządzanie zasobami załogi jako metoda pomagająca wyeliminować błąd ludzki w liniach lotniczych .....	153
Crew Resource Management as the method helping to eliminate the human error in the airline industry .....	162
<b>Małgorzata Spychała</b> – Zarządzanie kompetencjami studentów na kierunku Zarządzanie Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej.....	163
Students' competencies management in the field of Management at the Faculty of Organization and Management Technical University of Lodz.....	178
<b>Adam Stabryła</b> – Formuły oceny procesów zarządzania w przedsiębiorstwie.....	179
Formulas for assessing management processes in a company .....	191
<b>Janusz Strużyna, Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska</b> – Podejście wielopoziomowe do ewoluującej organizacji .....	193
An evolving organization: a multilevel approach .....	210
<b>Maria Janina Szymankiewicz</b> – Zmiany w sektorze pozarządowym?.....	211
Changes in ngos? .....	221

## Wprowadzenie

Od wielu lat pracownicy pozostają w centrum uwagi przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Osoba przyjmowana do pracy jest dorosłą, ukształtowaną jednostką o określonym typie osobowości, z własnymi przekonaniem, systemem wartości i doświadczeniami. Z chwilą, kiedy podejmuje pracę dla określonej firmy, wkracza w obszar, który wywiera wpływ na jego/jej zachowanie. Organizacja staje się przestrzenią kształtowania zachowań pracowników. To niezwykle ważne i jednocześnie złożone zagadnienie jest przedmiotem rozważań zawartych w niniejszej monografii.

Zachowanie definiowane jest przez psychologów jako wyraz przystosowania się do środowiska<sup>1</sup>. W tradycji wywodzącej się z badań nad osobowością sądzono, że otoczenie jest obiektem oddziaływań, których źródła tkwią w osobie. Z kolei behawioryści twierdzili, że zależność ta jest odwrotna, tzn. że otoczenie (sytuacja) determinuje zachowania osoby. W latach trzydziestych XX w. oba podejścia zostały zintegrowane przez Kurta Lewina, który stwierdził, że zachowanie jest funkcją osoby i sytuacji<sup>2</sup>. Na gruncie tej tezy nastąpił rozwój interakcjonizmu, „poglądu, zgodnie z którym wkład w różnice indywidualne w zachowaniu (...) ma nie tylko osoba (cecha) i nie tylko środowisko, lecz także interakcja między nimi. W zależności od specyfiki sytuacji każdy z nich może być dominujący”<sup>3</sup>.

Rozważania zaprezentowane w niniejszej monografii wpisują się w nurt dociekań naukowych mających na celu zidentyfikowanie źródeł, form i uwarunkowań zachowań pracowników. Autorzy opracowania poszukują odpowiedzi zarówno na pytania o charakterze szczegółowym jak i ogólnym. Dzięki temu przekazujemy Czytelnikom monografię, w której znajdują się nie tylko dyskusje na temat zależności między zmiennymi organizacyjnymi i społeczno-demograficznymi a zachowaniami pracobiorców, ale także opis prognozowanych kierunków zmian i ich konsekwencji dla organizacji i zatrudnionych w nich pracowników.

---

<sup>1</sup> Gerrig R. J., Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2009, s. 4.

<sup>2</sup> Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek–organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 9.

<sup>3</sup> Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Psychologia ogólna*, t. 2, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 660.



Mamy nadzieję, że niniejsza monografia daje nie tylko odpowiedzi na szereg istotnych pytań, ale jednocześnie skłania do stawiania kolejnych, tym samym inspirując do dalszych poszukiwań naukowych.

*Ilona Świątek-Barylska  
Izabela Bednarska-Wnuk  
Joanna Małgorzata Michalak*

Anna Adamik\*

## Partnerstwo substanowiące, kontraktowe i kontekstowe – zachowania kluczowe dla nowoczesnych organizacji

### 1. Wstęp

Coraz liczniejsze badania wskazują, iż ze względu na rosnące wymagania klientów, nasilanie się presji konkurentów oraz postęp informacyjny, technologiczny i społeczny przedsiębiorstwa swą **strategiczną ścieżkę rozwoju** muszą coraz intensywniej opierać na różnego typu **relacjach**. Zarówno te zewnętrzne, jak i wewnętrzne tworzą podstawowy dla ich skutecznego funkcjonowania tzw. *ekosystem biznesu*. Stanowi on współczesny odpowiednik, klasycznej już, kategorii sektora, czy też mikrootoczenia przedsiębiorstw (Teece 2007: 1319–1350). Każde przedsiębiorstwo musi umieć, nie tyle dostosowywać się do niego, ale współtworzyć swój własny *ekosystem*. Jego jakość, sprawność czy konkurencyjność zależy nie tylko od zasobów i umiejętności poszczególnych, inicjujących takie *ekosystemy* organizacji, ale od struktury i jakości wykreowanych, i eksploatowanych przez nie sieci relacji z różnego typu partnerami. Współcześnie, konkurencja bowiem odbywa się już nie między pojedynczymi podmiotami, ale między sieciami organizacji, które umiejętnie zarządzają zgromadzonymi wspólnymi siłami, często też pozyskanymi w dostępie zasobami, których nie zawsze są właścicielami (Iassiti, Levien 2004). „Postawienie” na odpowiednich partnerów i nawiązanie z nimi (na odpowiednich zasadach) relacji współpracy, to istotne dziś źródło – nie tylko konkurencyjności, ale i zabezpieczenie długookresowego rozwoju wielu ekosystemów, a więc i wielu organizacji (Adner, Kapoor 2010: 306–333).

Strategicznie istotnymi partnerami są dla organizacji ich kluczowi interesariusze (właściciele, pracownicy, dostawcy, klienci, konkurenci, organizacje publiczne i społeczne itp.). **Relacje** z nimi powinny być we wspomnianych *ekosystemach* w sposób szczególny przemyślane, pielęgnowane i eksploatowane. Dla optymalnego ich wykorzystania warto nawiązywać je **na zasadach partnerskich**. **Partnerstwo** z racji swej specyfiki jest bowiem swoistą grą o sumie do-

---

\* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

datniej (*charakter win-win*), w której każdy z aktywnie angażujących się w nią uczestników zyskuje – adekwatne do swego wkładu – **korzyści**. Mogą one być generowane na wielu, różnie klasyfikowanych płaszczyznach (np. wewnętrznej i zewnętrznej; społecznej, technicznej, zasobowej, finansowej, organizacyjnej, marketingowej; krótko, średnio, długookresowej; strategicznej, taktycznej czy operacyjnej itp.). Korzystać mogą z nich zarówno organizacje publiczne, społeczne, jak i komercyjne; produkcyjne, jak i handlowe, czy usługowe; tak mikro, małe, jak i duże. Choć można podejmować się prób oceny roli i przydatności działań partnerskich z różnych perspektyw, i dla różnego typu organizacji, w literaturze zagadnienia wciąż odnotowuje się stosunkowo niewiele tego typu opracowań. Aby w pewnym stopniu przyczynić się do ograniczenia tej luki badawczej podjęto się obserwacji dojrzałości partnerstwa strategicznego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z podstawowymi typami ich interesariuszy oraz identyfikacji jego wpływu na ich konkurencyjność. Pomiotem badań było 251 MSP funkcjonujących na terenie Polski w latach 2009–2013. Materiał badawczy gromadzono metodą ankietową.

W związku z powyższym **celem opracowania** jest próba zidentyfikowania specyfiki i zasygnalizowania roli partnerstwa strategicznego mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w relacjach z podstawowymi grupami ich interesariuszy, a więc partnerstwa substancjonującego (między właścicielami, właścicielami z pracownikami, pomiędzy pracownikami), kontraktowego (z dostawcami, klientami i konkurentami) oraz kontekstowego (z organizacjami publicznymi i społecznymi) w procesach kształtowania ich konkurencyjności.

## 2. Specyfika partnerstwa strategicznego i oceny jego dojrzałości

Partnerstwo strategiczne, choć przez wielu autorów w bardzo zróżnicowany sposób definiowane (Adamik 2013), można sprowadzić do poziomu specyficznego, stosowanego przez dwie lub więcej współpracujących organizacji **podejścia do zarządzania**. Podejście to wdrażane jest w celu osiągnięcia przez partnerów określonych zamierzeń/przedsięwzięć dzięki wzajemnemu wsparciu podczas zwiększania efektywności zasobów każdego z nich. **Wymaga** ono wykształcenia między partnerami **szczególnych relacji oraz praktykowania konkretnych zachowań** m.in.: (*Trusting the Team...*; Dyer 1997; Grover, Cheon, Teng 1996; Cravens, Piercy, Shipp 1996):

- relacji otwartych, opartych na zaufaniu,
- relacji nakierowanych na realizację wspólnych celów,
- uzgodnionych metod rozwiązywania problemów,
- akceptowanego przez strony podziału zadań, kosztów i zysków,
- aktywnego poszukiwania ciągłych ulepszeń,
- zachowania wspólnie uzgodnionego dla stron poziomu autonomii,

- niezależności w zakresie działań nie wchodzących w obszar porozumienia,
- czystych stosunków współpracy, w których strony tworzą z upływem czasu współpracy silne, rozległe więzi społeczne, ekonomiczne, usługowe i techniczne,
- więzi, które w praktyce współdziałania mają na celu m.in.: obniżanie kosztów całkowitych i powiększanie różnego typu wartości dla zaangażowanych stron,
- relacji wymiany, w ramach których wszystkie strony dzięki współpracy wygrywają uzyskując z czasem przewagę nad podmiotami spoza więzi,
- długoterminowych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu i pracy zespołowej,
- dzielenia się zarówno ryzykiem, jak i korzyściami,
- współpracy między właścicielami, kadrami kierowniczą i pracownikami,
- współpracy dostawców z dostawcami, dostawców z klientami, dostawców z konkurentami,
- skupienia się na tym, co każda ze stron robi najlepiej,
- ustalenia obowiązujących strony zasad współpracy oraz zestawu zadań i obowiązków dla każdego z partnerów,
- wielostronnych relacji współpracy związanych z rozwojem wiedzy, kompetencji technologicznych i odpowiednich zdolności partnerów.

Ilość i jakość powyższych parametrów w zachowaniach badanych podmiotów i realizowanych procesach<sup>1</sup> współpracy świadczy o poziomie dojrzałości praktykowanego przez nie partnerstwa strategicznego. Z racji bowiem swej istoty, dojrzałość to pełne ukształtowanie, czyli posiadanie wszystkich typowych cech w odniesieniu do badanych zjawisk społecznych czy kulturowych na najwyższym poziomie (*Słownik Języka Polskiego* 2013). Dojrzałość organizacji w zakresie danego zjawiska to stopień jej przygotowania do pełnienia związanych z nim zadań oraz realizacji wyznaczonych celów w sposób kompleksowy (Skrzypek 2013: 11–26). To atrybut funkcjonowania zarówno ludzi, jak i organizacji. To także normatywny, postulowany sposób postępowania w różnych sferach i na wielu poziomach. W kontekście nowego paradygmatu rozwoju współczesnych organizacji jako organizacji zrównoważonych o ich dojrzałości świadczą zrównoważone podejście do zarządzania, zintegrowane podejście do odpowiedzialności, oparcie relacji społecznych w organizacji na zaufaniu oraz zintegrowanie dojrzałości specjalistycznych w spójną dojrzałość holistyczną (Adamczyk 2001). W organizacji można dojrzałość rozpatrywać jako dojrzałość zarząd-

---

<sup>1</sup> Proces odnosi się do systematycznego sposobu wykonywania określonych działań, pewnej rutyny organizacyjnej. Powtarzalność, usankcjonowana procedurami oraz instrukcjami działania, zmierza do zapewnienia organizacji stabilności.

czą, procesową np. w zakresie technologii, wiedzy, kultury, prakseologii (Skrzypek 2014: 580), a także relacji np. partnerskich.

Nie wszystkie podmioty są w stanie, bądź też chcą praktykować w pełni dojrzałe zachowania/procesy/relacje w praktyce swego funkcjonowania. Orientacja na procesy w całej organizacji może nie osiągać tych samych poziomów dojrzałości. Dostrzegalne mogą być obszary przodujące, przeciętne i słabo rozwinięte w zakresie badanych procesów. Rozbieżności w poziomach dojrzałości badanych zjawisk w ich ramach mogą mieć charakter organizacyjny, techniczny, kompetencyjny, kulturowy i/lub motywacyjny. Dysproporcje takie mogą prowadzić organizację na niewłaściwą trajektorię rozwoju, co w długim okresie może prowadzić do obniżenia jej efektywności (Nowosielski 2012) i konkurencyjności. Dotyczy to także działań partnerskich – nie wszystkie z sygnalizowanych zachowań partnerskich są w zasięgu poszczególnych organizacji. Ich partnerstwo nie zawsze jest więc w pełni dojrzałe. Przekłada się to na fakt, iż nie czerpią one w związku z tym optymalnego zestawu płynących z dojrzałości partnerstwa strategicznego korzyści, a zatem wysoko pozycjonowanej, realnej przewagi konkurencyjnej opartej na partnerstwie strategicznym. Organizacje, w różnych obszarach swego funkcjonowania, mogą zatem „stawiać” na różny zakres działań partnerskich, co w odmienny sposób pozwala opisywać strukturę ich dojrzałości, a na jej podstawie oceniać źródła i efektywność ich partnerstwa strategicznego.

Badacze dojrzałości procesów organizacyjnych sygnalizują różne możliwości oceniania dojrzałości tego typu zjawisk. Wśród ich propozycji wyróżnić warto:

- podejście, w którym dojrzałość to zdolność organizacji i badanego procesu do systematycznego zapewnienia lepszych wyników biznesowych, a zatem tym wyższa dojrzałość danego procesu, im generuje on wyższe wyniki (Rosemann, De Bruin 2005; Hammer 2007: 11–123);
- podejście, w którym ocenia się stopień identyfikacji, zarządzania, pomiaru, kontroli i efektywności badanego procesu (Humphrey 1987: 2);
- podejście, w którym zwraca się uwagę na zakres w jakim procesy są zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne (Grajewski 2009: 385);
- podejście, w którym ocenia się na ile procesy są wydajne, przewidywalne, dostarczają wyników o wysokiej jakości (Aukszól, Chomuszek 2012: 42);
- podejście oceniające na ile badane procesy są przypadkowe, powtarzalne, udokumentowane, mierzone i doskonalone (*CMMI Product Team* 2010: 2–10);

- podejścia oparte na modelach dojrzałości procesowej<sup>2</sup> (Kalinowski 2011: 173–187) np.: Process management maturity assessment PMMA (Rohloff 2009: 128–142), McCormack maturity model/Business process orientation maturity model –MMM/BPOMM (McCormack 2009: 792–815);
- podejścia oparte na modelach dojrzałości organizacyjnej np. Enterprise Architecture Maturity Model, Configuration Maturity Model, Change Proficiency Maturity Model, The Treading Maturity Model (Wyrozębski, Juchnowicz, Matelski 2012: 127–128).

Szczególnie ciekawe wydają się podejścia oparte na modelach dojrzałości procesowej, gdyż pomagają w identyfikacji, opisie, analizie i ocenie bieżącego stanu dojrzałości analizowanych procesów, a zarazem umożliwiają określenie pożądanego ich stanu docelowego. Stanowią one bowiem bardzo często formę zestawu podstawowych wymagań, bądź ramowych wytycznych danego procesu. Poza tym na ich bazie pojawia się możliwość oceny efektywności analizowanych procesów, gdyż jak twierdzi D. Fisher zdiagnozowana wyższa dojrzałość danego procesu świadczy zwykle o jego wyższej efektywności, niższych kosztach, większym zadowoleniu jego klientów, budowaniu w oparciu o niego trwalszej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Fisher 2004).

### 3. Partnerzy i obszary partnerstwa strategicznego

Pełne, dojrzałe partnerstwo strategiczne, to nie tylko zachowania badanych o pewnych, zasygnalizowanych powyżej cechach. Dojrzałe partnerstwo, to także właściwe zachowania we wszystkich podstawowych dla funkcjonowania organizacji obszarach (kompleksowy sposób podejścia). W różny sposób można systematyzować obszary działań partnerskich. Każda z klasyfikacji stanowić może ocenę jego dojrzałości z zupełnie innej perspektywy. Biorąc jako kryterium analiz, np. trwałość nawiązywanych relacji partnerskich można oceniać dojrzałość krótko, średnio lub długookresową, a poddając pod obserwację płaszczyznę/poziom zarządzania na jakim są one nawiązywane analizować dojrzałość partnerstwa strategicznego, taktycznego, czy operacyjnego. Ciekawym, a jednocześnie wyraziście obrazującym rolę różnych typów partnerstwa dla przedsiębiorstw np. różnej wielkości czy branży jest kryterium identyfikujące rodzaj partnerów z jakimi nawiązywane są relacje partnerskie. W najpowszechniejszych podejściach partnerami tymi są interesariusze organizacji (Mitchel, Agle, Wood 1997) (oczywiście nie wyklucza się również klasyfikowania partnerów w inny, specyficzny dla celów konkretnego badania sposób, np. partnerzy indywidualni

---

<sup>2</sup> Model dojrzałości procesowej to uporządkowany zbiór elementów, który opisuje właściwości skutecznych procesów na różnych etapach rozwoju, a także podkreśla poziomu dojrzałości oraz sposoby przechodzenia między nimi (Garcia-Mireles, Moraga, Garcia 2012: 13–18).

i instytucjonalni; partnerzy krajowi i zagraniczni; partnerzy prywatni, publiczni, społeczni; partnerzy w zakresie produkcji, handlu czy usług itp.). Należą do nich zarówno interesariusze wewnętrzni, jak i zewnętrzni.

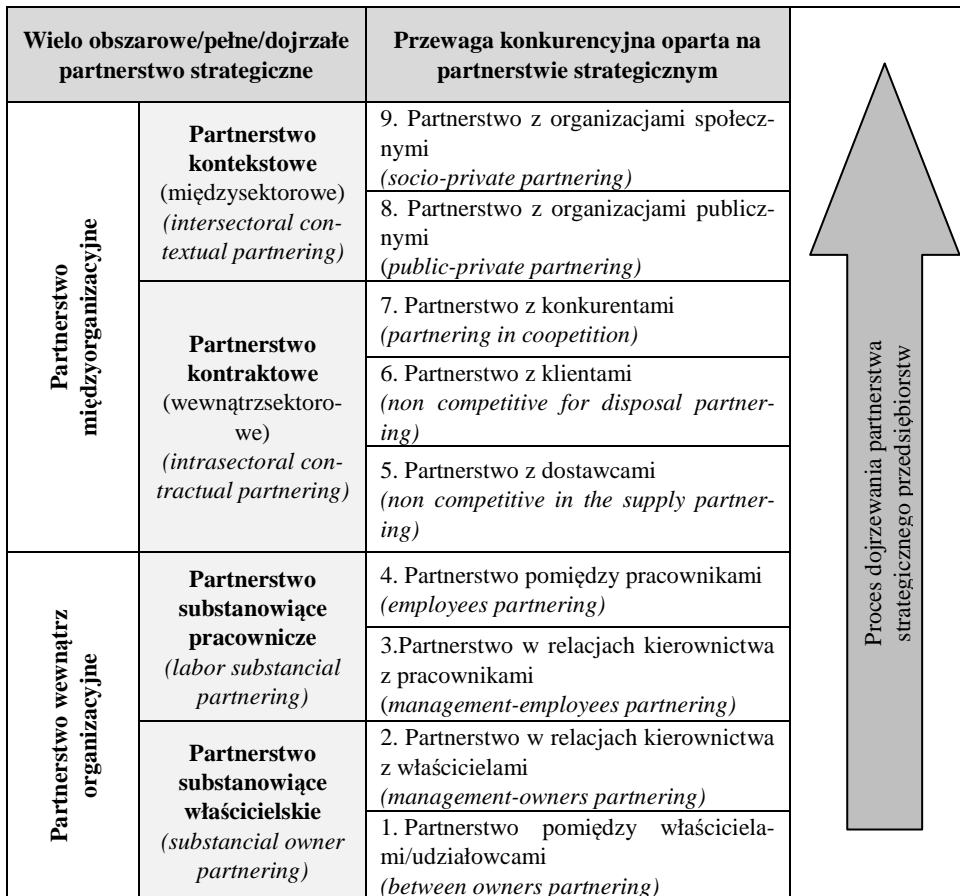
**Interesariuszami wewnętrznymi** są właściciele/udziałowcy/akcjonariusze, kadra menedżerska oraz pracownicy. Przedmiotem analiz powinno być w związku z powyższym **partnerstwo właścicielskie**, czyli charakter relacji pomiędzy właścicielami oraz w relacjach właścicieli z ich bezpośrednimi współpracownikami, czyli kadrą menedżerską, a także **partnerstwo pracownicze**, czyli relacje panujące między kadrą i pracownikami, a także samymi pracownikami. Stanowią one łącznie kategorię **partnerstwa substancjącego**, czyli partnerstwa podmiotów decydujących o zaistnieniu (ukonstytuowaniu) i bazowej dla codziennego funkcjonowania organizacji, jakości działań. Ich wiedza, doświadczenie, zrozumienie i zgranie wyznaczają możliwości, charakter, dynamikę, zakres i zasięg podejmowanych przedsięwzięć wewnętrznych oraz zewnętrznych.

**Interesariusze zewnętrzni** to kolejne dwie kategorie partnerów. Pierwsza – to interesariusze kontraktowi, którzy poprzez nawiązywane z organizacją relacje biznesowe (kontrakty) determinują warunki oraz okres jej funkcjonowania na rynku. Należą do nich zarówno dostawcy, klienci, jak i konkurenci. Generowane w relacjach z nimi **partnerstwo kontraktowe** usprawnia (przyspiesza, obniża koszty, podnosi jakość, ogranicza ryzyko) procesy zaopatrzeniowe, komunikacyjne, badawczo-rozwojowe, produkcyjne, sprzedażowe czy marketingowe. Drugą jego kategorię stanowią interesariusze kontekstowi. Wyznaczają oni swymi opiniami i decyzjami prawne i społeczne ramy oraz warunki akceptowalności produktów i usług oferowanych przez organizację (kontekst ich rynkowego funkcjonowania). Należą do nich różnego typu organizacje publiczne (np. jednostki samorządu terytorialnego, instytucje otoczenia biznesu np. agencje rozwoju lokalnego i regionalnego, ośrodki szkoleniowo-doradcze, organizacje reprezentujące przedsiębiorców, centra transferu technologii, instytuty i ośrodki naukowo-badawcze, fundusze pożyczkowe i doręczeniowe, inkubatory przedsiębiorczości, parki i centra technologiczne itp.) oraz społeczne (organizacje pracodawców np. Konfederacja Pracodawców Polskich, Konfederacja Pracodawców Prywatnych, BCC, itp. związki zawodowe, różnego typu stowarzyszenia, fundacje związane z ochroną środowiska, reprezentowaniem interesów i problemów różnego typu grup społecznych, np. kobiet, dzieci, środowiska naturalnego, klientów, społeczności lokalnych itp. Bliskie relacje z nimi to **partnerstwo kontekstowe**.

Panujące w ramach poszczególnych grup oraz między nimi a daną organizacją **postawy** (kooperacyjne, niekooperacyjne, czy też dominujące zachowania względem otoczenia), **zaufanie** (oparte na reputacji czy historii współdziałania), a także wypracowane **warunki i zasady współpracy** (np. zaangażowanie, wzajemność, dzielenie się informacjami) stanowią o jakościowej ocenie (Czakoń 2008: 212) realizowanego przez nie partnerstwa.

#### 4. Metodyka badań

Uznając, iż partnerstwo strategiczne przedsiębiorstw jest swego rodzaju procesem budowy bliskich, partnerskich relacji ze świadomie wyselekcjonowanymi podmiotami w celu generowania ich konkurencyjności, przy tym inspirując się modelami dojrzałości procesowej skonstruowano model budowy dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw (patrz rysunek 1)<sup>3</sup>.



Rysunek 1. Model dojrzałości partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie na podstawie Adamik (2013: 13–25).

<sup>3</sup> Szerzej jego istotę opisano w Adamik (2013: 13–25).