

ZN WSH Zarządzanie 2016 (2), s. 329-338

**Oryginalny artykuł naukowy**  
**Original Article**

*Data wpływu/Received: 30.11.2015*

*Data recenzji/Accepted: 15.02.2016/12.04.216*

*Data publikacji/Published: 2.06.2016*

Źródła finansowania publikacji: środki na badania własne finansowane przez Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii

**DOI: 10.5604/18998658.1210135**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*dr inż. Agata Pierścieniak<sup>A B D E F</sup>*

*Uniwersytet Rzeszowski*

**WSPÓŁPRACA ZEWNĘTRZNA JAKO WYZWANIE  
INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW Z PERSPEKTYWY  
STRATEGII EUROPA 2020**

**COLLABORATION AS A CHALLENGE FOR INNOVATIVE  
COMPANIES FROM THE PERSPECTIVE  
OF THE EUROPE 2020 STRATEGY**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problematykę współpracy jako zjawiska budowania relacji zewnętrznych w procesie kreowania innowacyjności przedsiębiorstwa. Autorka, odnosząc się do założeń strategii Europa 2020, wskazuje te aktywności przedsiębiorstwa, które dla realizacji celów i kierunków wyznaczonych tam zadań wymagają działań wspólnych. Podejmuje próbę opracowania modelu takiego działania i określenia jego cech, uwzględniając kluczowe czynniki

sukcesu zidentyfikowane dla zjawiska współpracy w literaturze amerykańskiej. Artykuł wpisuje się w nowy obszar wiedzy związany z identyfikacją zjawiska współpracy jako istotnego elementu nowoczesnego zarządzania i prezentuje je jako kluczową aktywność współczesnych przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** współpraca, innowacyjne przedsiębiorstwo, strategia Europa 2020, nowoczesne zarządzanie

**Abstract:** The purpose of this article is to draw attention to issues of collaboration as a phenomenon external relationship building in the process of creating an innovative enterprise. The author referring to the objectives of the Europe 2020 strategy indicates the activity of the company, which for the realization of the goals and directions appointed there tasks require joint measures. Attempts to develop a model for such action and determine its characteristics, taking into account the critical success factors identified for collaboration phenomenon in American literature. Article is part of a new area of knowledge related to the identification of the phenomenon of collaboration as an essential element of modern management and presents them as a key activity of modern enterprises.

**Keywords:** collaboration, innovative company, strategy Europe 2020 strategy, modern management

## Wstęp

Szybki rozwój cywilizacyjny niesie ze sobą wyzwania związane z dostosowaniem się do zmieniających się warunków. Jedną z aktywności, która może być wykorzystana przez przedsiębiorstwa czy struktury administracyjne do osiągania celów w szybko zmieniających się warunkach, jest współpraca. Pozyskanie partnera i wspólne działanie pozwala m.in. na wyminę wiedzy, zasobów, doświadczeń, podział odpowiedzialności, które może być postrzegane jako rozłożenie ryzyka związanego z osiąganiem celów.

Rozwój Europy przyjęty w dokumencie strategicznym Europa 2020 uwzględnia pięć kluczowych kierunków: zatrudnienie, badania i innowacje, zmiany klimatu i energię, edukację oraz walkę z ubóstwem. W ramach wyznaczonych kierunków UE proponuje zw. projekty przewodnie, a na poziomie państw członkowskich programy operacyjne, które mają wspierać osiągnięcie wyznaczonych celów. Kluczowym narzędziem wykorzystanym w proponowanych projektach i programach jest współpraca, traktowana jako instrument UE w wyznaczonych kierunkach działania, którymi są: rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji; rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej; rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną<sup>1</sup>.

Uznanie współpracy jako ważnego instrumentu rozwoju UE skutkuje wspieraniem działań z nią związanych z programów finansowanych przez UE i realizowanych na poziomie krajowym czy regionalnym.

<sup>1</sup> Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf) [dostęp: 21.11.2015].

Celem artykułu jest analiza celów i kierunków polityk zapisanych w programach UE przeznaczonych do realizacji w Polsce pod kątem ich oddziaływania na przedsiębiorstwa wraz z identyfikacją aktywności tych przedsiębiorstw, niezbędnych do realizacji założonych przez UE celów. Wartością dodaną jest zaproponowanie modelowego ujęcia współpracy rozumianej jako narzędzie zarządzania ukierunkowane na osiągnięcie, wyznaczonych przez UE, a przyjętych przez przedsiębiorstwo, celów.

Źródła materiałów to dokumenty programowe inicjatyw przyjętych do realizacji w perspektywie 2014-2020, dorobek naukowy dotyczący spójności społeczno-ekonomicznej Europy oraz literatura przedmiotu analizująca zjawisko współpracy. Rozważania osadzono w nurcie systemowym, identyfikując nie tylko samo zjawisko, ale również jego powiązania z otoczeniem.

## 1. Wyzwania dla przedsiębiorstw w perspektywie strategii Europa 2020

Aby uświadomić sobie, jakie są wyzwania współczesnych przedsiębiorstw w perspektywie strategii 2020, trzeba przeanalizować cele i kierunki polityki UE i określić to, jak mogą one oddziaływać na aktywność przedsiębiorstw, które chciałyby korzystać ze wsparcia UE.

Tabela 1. Aktywność przedsiębiorstw w odniesieniu do polityki UE (perspektywa 2015-2020)

Table 1. Enterprises activity with respect to EU policies (perspective 2015-2020)

Program	Cele i kierunki polityki	Oddziaływanie na przedsiębiorstwa w Polsce (przykłady)	Rodzaje aktywności przedsiębiorstwa niezbędne do realizacji założonego celu i kierunku polityki
Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020	Wzmacnianie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Innowacje ukierunkowane na inteligentną specjalizację, aby przyspieszyć rozwój gospodarczy i zawęzić lukę w wiedzy.</li> <li>– Promowanie badań prowadzonych z myślą o wsparciu rynku oraz tych ukierunkowanych na współpracę z sektorem prywatnym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiany organizacyjne pozwalające na współpracę z jednostkami z sektora nauki</li> </ul>
Program Operacyjny Polska Cyfrowa	Zwiększenie dostępności, stopnia wykorzystania i jakości technologii informacyjno-komunikacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inwestowanie w szybkie łącza szerokopasmowe oraz technologie teleinformatyczne.</li> <li>– Usprawnienia w zakresie obsługi zamówień publicznych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiany technologiczne oraz organizacyjne związane z dostosowaniem przedsiębiorstw do funkcjonowania w nowej rzeczywistości technologicznej.</li> <li>– współpraca z podmiotami publicznymi oparta o nowe technologie</li> </ul>

Program Operacyjny Polska Wschodnia, RPO,	Wzmacnianie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, sektora rolnego oraz sektora rybołówstwa i akwakultury	<p>Działania ukierunkowane na poprawę konkurencyjności, np.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wspieranie struktur klastrowych,</li> <li>– wsparcie wdrażania innowacji,</li> <li>– wsparcie dla współpracy nauki i praktyki,</li> <li>– wspieranie rozwoju kapitału intelektualnego przedsiębiorstw (szkolenia, wizyty studyjne itp.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Współpraca z uczelniami i instytucjami badawczymi, współpraca w ramach struktur klastrowych oraz innych inicjatyw ukierunkowanych na rozwój innowacji.</li> <li>– Współpraca z instytucjami finansującymi działania innowacyjne.</li> <li>– Współpraca z partnerami (instytucje publiczne, urzędy, jednostki szkoleniowe) w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego</li> </ul>
Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój (PO WER)	Inwestowanie w kształcenie, szkolenie oraz szkolenie zawodowe na rzecz zdobywania umiejętności i uczenia się przez całe życie	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zwiększenie powiązania systemu edukacji i umiejętności osób z potrzebami rynku pracy.</li> <li>– Lepszy dostęp do wysokiej jakości i stabilnych usług edukacyjnych.</li> <li>– Lepsze dostosowanie systemów kształcenia i szkolenia do potrzeb rynku pracy, ułatwianie przechodzenia z etapu kształcenia do etapu zatrudnienia oraz wzmacnianie systemów kształcenia i szkolenia zawodowego i ich jakości.</li> </ul>	Współpraca przedsiębiorstw z placówkami edukacyjnymi i szkołami wyższymi w obszarze dostosowania programów kształcenia do potrzeb rynku oraz programów stażowych i praktyk.
RPO	Bezpośrednie wsparcie dla osób w celu poprawy ich sytuacji na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tworzenie w szkołach i placówkach kształcenia zawodowego warunków zbliżonych do rzeczywistego środowiska pracy zawodowej.</li> <li>– Rozwój współpracy szkół i placówek kształcenia zawodowego z pracodawcami i szkołami wyższymi (np. staże i praktyki w przedsiębiorstwach).</li> <li>– Rozwój doradztwa zawodowego dla dzieci, młodzieży i dorosłych oraz rozwój ukierunkowanych branżowo centrów kształcenia zawodowego i ustawicznego.</li> <li>– Poszerzenie oferty kursów zawodowych dla osób dorosłych realizowanych we współpracy z pracodawcami.</li> <li>– Tworzenie innowacyjnych ofert edukacyjnych dla dorosłych.</li> </ul>	Współpraca przedsiębiorstw z placówkami edukacyjnymi i szkołami wyższymi w obszarze dostosowania programów kształcenia do potrzeb rynku oraz programów stażowych i praktyk

Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko	Wspieranie przejścia na gospodarkę niskoemisyjną we wszystkich sektorach	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Efektywność energetyczna lub rozwój energii ze źródeł odnawialnych, które mają być sposobami na tworzenie nowych przedsiębiorstw, miejsc pracy oraz możliwości eksportowych, a jednocześnie ograniczać emisję gazów cieplarnianych.</li> <li>– Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii może być szansą wyrównania warunków rozwoju, zwłaszcza na obszarach wiejskich. Zróżnicowanie zasobów obszarów wiejskich ma szerokie możliwości kreowania innowacji, a także rozwoju działalności pozarolniczej.</li> </ul>	Współpraca z instytucjami wspierającymi finansowo poprawę efektywności energetycznej.
Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko	Promowanie dostosowania do zmian klimatu, zapobiegania ryzyku i zarządzania ryzykiem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rozwoju infrastruktury pozwalającej na wykorzystywanie właściwości materiałowych odpadów oraz projekty, w ramach których będą wykorzystywane energetyczne właściwości odpadów poprzez termiczne ich przekształcanie z odzyskiem energii.</li> <li>– Wspierane będą działania związane z racjonalizacją gospodarki odpadami oraz zasobami w sektorze przedsiębiorstw, wdrażane będą m.in. niskoodpadowe technologie produkcji w celu zrównoważonego wykorzystania zasobów w produkcji przemysłowej.</li> </ul>	Współpraca z instytucjami wspierającymi innowacją gospodarkę odpadami, współpraca z partnerami pozwalająca na racjonalizację gospodarki odpadami, współpraca z instytucjami badawczymi w zakresie wdrażania niskoodpadowych technologii.
Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko 2014-2020	Zachowanie i ochrona środowiska naturalnego oraz wspieranie efektywnego gospodarowania zasobami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Budowa bezpieczeństwa energetycznego kraju, zabezpieczenie źródeł energii dla gospodarki, w tym dla przedsiębiorstw.</li> </ul>	Działania związane z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu
Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko	Promowanie zrównoważonego transportu i usuwanie niedoborów przepustowości w działaniu najważniejszej infrastruktury sieciowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Usprawnienie funkcjonowania całego systemu transportowego, dzięki któremu nastąpi integracja infrastrukturalna istniejących środków transportu.</li> <li>– Przyspieszenie, ułatwienie, obniżenie kosztów związanych z logistyką produktów i usług.</li> </ul>	– współpraca z partnerami, instytucjami badawczym, pozwalająca na innowacje w obszarze transportu i logistyki

Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój (PO WER)	Promowanie trwałego i wysokiej jakości zatrudnienia oraz wsparcie mobilności pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wzrost świadomości przedsiębiorców (właściciele i kadra zarządzająca) podejmujących działania w zakresie zarządzania rozwojem swojego przedsiębiorstwa</li> <li>– Funkcjonowanie kompleksowego i spójnego systemu wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania przedsiębiorstw na zmiany gospodarcze.</li> </ul>	– korzystanie z nowej wiedzy, przygotowanej dla firm i związanej z usprawnieniem procesu prowadzenia biznesu (wyniki badań, dobre praktyki)
Program Operacyjny Wiedza, Edukacja, Rozwój (PO WER)	Promowanie włączenia społecznego, walka z ubóstwem i wszelką dyskryminacją	– Zapewnienie kadr dla przedsiębiorstw wśród osób młodych, zagrożonych wykluczeniem społecznym, niepełnosprawnych poprzez programy stażowe, szkoleniowe, przygotowania zawodowe.	Włączanie się przedsiębiorstw w działania edukacyjne, szkoleniowe, np. w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Pierścieniak, S. Kos, *Spójność społeczno-ekonomiczna jako idea niwelowania dysproporcji w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw w strategii Europa 2020 (perspektywa Polska)*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2014, nr 6, s. 39-41.

Z przeprowadzonego w tabeli 1 zestawienia wynika, że zgodnie z przewidywaniami Komisji Europejskiej organizacje reprezentujące biznes będą zmuszone podejmować współpracę. Jako szczególnie ważna finansowana będzie współpraca pomiędzy biznesem a nauką. W Polsce w ramach programu Operacyjnego Polska Cyfrowa przewiduje się liczne ułatwienia dla przedsiębiorców, takie jak: wystawianie i przesyłanie przez przedsiębiorców elektronicznych faktur do wszystkich podmiotów publicznych (dzięki utworzeniu platformy umożliwiającej obrót e-fakturami); rozwój pojedynczego punktu kontaktowego o nowej funkcjonalności (np. angielska wersja językowa, mechanizmy kreacji informacji zarządczej dotyczącej realizacji procedur administracyjnych; poszerzenie zakresu informacji dostępnych na portalu); komunikacja elektroniczna z administracją podatkową za pomocą portalu podatkowego, umożliwienie pełnego elektronicznego wglądu w akta spraw podatkowych. Te działania wprawdzie nie sprzyjają budowaniu relacji pomiędzy organizacjami, ale są potrzebą współczesności, w których tzw. cyfryzacja działań ułatwia i wspomaga prowadzenie biznesu, oszczędzając często czas i pieniądze.

Innym obszarem są ułatwienia proceduralne polegające na usprawnieniach w zakresie obsługi zamówień publicznych, tj.: utworzenie e-usługi umożliwiającej przeprowadzenie za pomocą środków elektronicznych całego procesu postępowania o udzielenie zamówienia, elektroniczna procedura postępowania o udzielenie zamówienia (publikacja ogłoszenia, proces dynamicznego systemu zakupów i aukcji elektronicznych), automatyczne, bieżące dokumentowanie czynności podjętych w trakcie postępowania, automatyczne generowanie dokumentacji postępowania, automatyczna ocena ofert oraz wniosków o dopuszczenie do udziału w postępowaniu w przypadku, gdy możliwe będzie skwantyfikowanie wybranych warunków udziału w postępowaniu oraz kryteriów oceny ofert.



Aby zrealizować wyznaczone przez programy operacyjne cele, niezbędna jest współpraca, która powinna być działaniem, aktywnością przedsiębiorstw biznesowych. To za pomocą wspólnego działania można osiągać własne zamierzenia, realizować przyjęte polityki, a co się z tym wiąże – pozyskiwać środki finansowe, niezbędne do rozwoju. Z perspektywy nauki zasadne jest pytanie, jak powinna ta współpraca wyglądać. Jakie czynniki są ważne dla skutecznej jej realizacji? Jak wspólne działanie może być realizowane, przy uwzględnieniu celów wyznaczonych przez UE, opisanych w strategii Europa 2020?

## 2. Współpraca zewnętrzna jako kluczowa aktywność współczesnych przedsiębiorstw

Współpraca zewnętrzna to wielowymiarowe zjawisko, definiowane jako współdziałanie polegające na skoordynowaniu wykonywanych zadań częściowych przewidzianych podziałem pracy<sup>2</sup> lub poziome powiązania między jednostkami gospodarki na podstawie zawieranych przez nie umów, porozumień umożliwiających lub ułatwiających realizację określonych zadań<sup>3</sup>. Większość autorów<sup>4</sup> rozumie współpracę jako relację, która jest tworzona pomiędzy dwoma partnerami, chociaż współpracować może ze sobą naraz wiele organizacji<sup>5</sup>. Ale zjawisko współpracy można rozumieć inaczej, może być traktowane jako zachowanie organizacyjne, proces lub system.

W prezentowanym artykule, gdy rozważane jest zjawisko współpracy, będące narzędziem do realizacji celu, skupiono się na zaprezentowaniu go w ujęciu systemowym. Pozwala to na analizę nie tylko jego kontekstu z otaczającym go otoczeniem, ale również elementów składowych, które są kluczowe dla jego powodzenia. W tym celu warto przywołać badania czynników kluczowych dla sukcesu współpracy, prezentowane w literaturze w pracach takich badaczy jak P. Mattessich, M. Murray-Close, B. Monsey<sup>6</sup>, H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson<sup>7</sup>, czy w raportach analizujących zjawisko współpracy nauki z biznesem<sup>8</sup>.

Powodzenie współpracy zależy od konfiguracji czynników, w które wyposażona jest organizacja<sup>9</sup>. Do tych czynników można zaliczyć: obszar celów i zadań, jakie stawia sobie

<sup>2</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978, s. 273.

<sup>3</sup> *Encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1989, s. 195.

<sup>4</sup> W. Czakon, *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Katowice 2007, s. 17-23; M. Friend, L. Cook, *Interactions: Collaborative skills for school professionals*, 3rd ed.: Addison Wesley Longman, New York 2000, s. 6; M. Grzebyk, Z. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, nr 20, Rzeszów 2011, s. 107-118; A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011, s. 24.

<sup>5</sup> Współpraca może występować w grupie organizacji i wtedy interakcje (powiązania relacyjne) tworzą sieć, ale pojedyncza relacja występuje zawsze pomiędzy dwoma partnerami. Na jej kształt wpływają warunki, w których ta relacja się kształtuje.

<sup>6</sup> P. Mattessich, M. Murray-Close, B. Monsey, *Collaboration: What makes It Works*, 2nd Edition: A Review of Research literature on Factors influencing Successful Collaboration, Anheist H. Wilder Foundation, 2004.

<sup>7</sup> H. Patel, M. Pettitt, J.R. Wilson, *Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model*, "Applied Ergonomics" 2012, 43, s. 1-26.

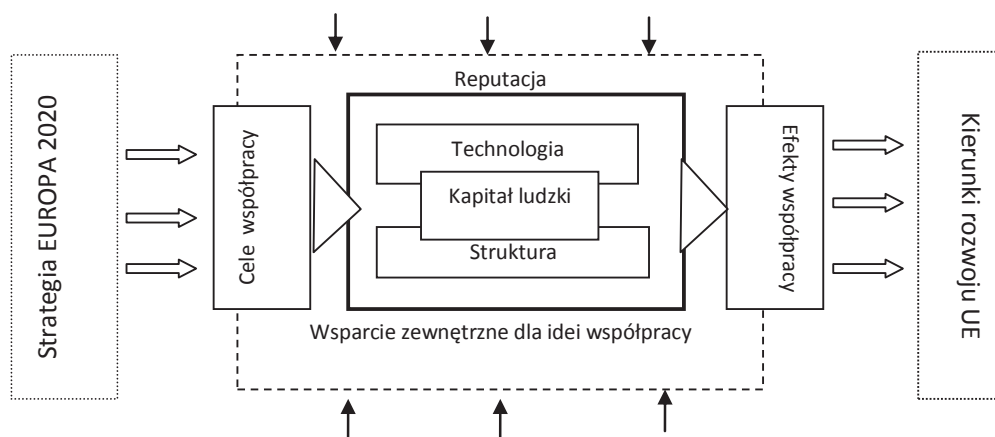
<sup>8</sup> T. Davey, B. Baaken, V.G. Muros, A. Meerman, *The State of European University-Business Cooperation*. Final Report - Study on the cooperation between Higher Education Institutions and public and private organisations in Europe, Science-to-Business Marketing Research Centre, 2012.

<sup>9</sup> Taką konkluzję, opartą na wynikach badań literaturowych i przeprowadzonej na tej podstawie analizie, ukazano w

organizacja przystępując do partnerstwa; kapitał ludzki wraz z jego kompetencjami do realizacji współpracy oraz przywództwo organizacji ukierunkowane na sukces; strukturę związaną nie tylko z aspektem wydzielenia jednostki powołanej do realizacji współpracy, ale także odpowiedni podział zadań i odpowiedzialności; obszar wspomagający realizowanie współpracy składający się z komunikacji (partycypacyjnie w obszarze partnerstwa) ukształtowanego procesu podejmowania decyzji, czyli tzw. zaplecze techniczne; elementy otoczenia, które bezpośrednio odnoszą się do organizacji, tj. reputacja oraz wsparcie zewnętrzne dla idei współpracy<sup>10</sup>. Konfigurację tych czynników w odniesieniu do współpracy – traktowane jako podsystem organizacji – prezentuje rys. 1.

Rysunek 1. Współpraca jako podsystem organizacji funkcjonujący w otoczeniu

Figure 1. Cooperation as a organisation sub-system with its functioning in the environment



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany model współpracy jako podsystemu organizacji funkcjonującej w otoczeniu jest jedną z koncepcji prezentowania modelowego ujęcia współpracy analizowanego z perspektywy teorii systemów. Obszarem wejścia są na poziomie makro cele strategiczne UE, prezentowane w dokumencie Europa 2020, które są adaptowane przez organizację. Cele te odniesione do konkretnych warunków rynkowych czy regionalnych stają się celami współpracy realizowanej pomiędzy organizacją a partnerem. W obszarze organizacji występują trzy kluczowe elementy. Kapitał ludzki podejmuje się realizacji celów współpracy, konstruuje bardziej lub mniej formalne jej struktury oraz tworzy technologię, rozumianą jako elementy wspomagające realizację współpracy. Te trzy elementy uzupełniane są przez dwa

pracy w A. Pierścieniak, *Collaboration between University and Business in Europe – Drivers and Barriers vs. Collaboration Key Factors for Future Perspective*, „HCTL Open International Journal of Technology Innovations and Research” (IJTIR), vol. 14, April 2015, prezentowanej i dyskutowanej na konferencji “CITEM 2015 International Conference on Innovation Techniques in Engineering & Management”, 2nd May 2015 Lucknow, Uttar Pradesh, India.

<sup>10</sup> Wyszczególnione czynniki zaprezentowano w modelowym ujęciu potencjału organizacji do współpracy zewnętrznej w pracy A. Pierścieniak, *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego Seria: Monografie i Opracowania nr 19, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015, s. 223.



inne obszary, powiązane z tą organizacją, a mianowicie reputację organizacji i możliwość uzyskania przez nią wsparcia pochodzącego z otoczenia (np. finansowanie współpracy, promocja działań wspólnych itp.). Obszarem wyjścia w tej strukturze systemowej są efekty współpracy odniesione bezpośrednio do organizacji i powiązane z jej celami. Pośrednio te efekty wiążą się z polityką UE, ponieważ zaistniała aktywność – współpraca – jest elementem celów strategicznych UE i to ona jest wspierana przez otoczenie.

Tak zaprezentowany podsystem współpracy, będący elementem funkcjonowania organizacji jako całości, jest w literaturze opisywany w koncepcji systemowej<sup>11</sup>. Pozwala nie tylko zrozumieć istotę współpracy, z perspektywy organizacji, ale prezentuje powiązanie takiej aktywności z otoczeniem, co jest niezbędne dla rozumienia istoty tego zjawiska.

### Podsumowanie

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w perspektywie finansowej 2014-2020 niesie ze sobą wiele możliwości rozwoju. Jedną z kluczowych aktywności, która umożliwia ten rozwój oraz jest warunkiem pozyskania wsparcia finansowego dla wyznaczonych na poziomie organizacji celów, jest współpraca. Współpraca jako model podsystemu, który funkcjonuje w każdej organizacji, w tym także w przedsiębiorstwach, związana jest z realizacją celów i osiąganiem efektów za pomocą kluczowych czynników, takich jak ludzie, struktura, technologia, reputacja i zewnętrzne możliwości finansowania współpracy.

W warstwie praktycznej prezentowanego artykułu, istotne jest uświadomienie przedsiębiorcom, jakie kierunki rozwoju są wspierane przez UE oraz wyeksponowanie współpracy jako ważnej aktywności, z wykorzystaniem której można uzyskać wsparcie z UE na realizację swoich celów. Współpraca może być traktowana jako element nowoczesnego zarządzania, jako narzędzie pozwalające zrealizować postawione cele. Warto poszerzać wiedzę o tym zjawisku.

W warstwie teoretycznej prezentowanego tekstu istotne jest wskazanie modelu współpracy jako podsystemu organizacji, mocno osadzonego w warunkach otoczenia (zarówno w skali makro – realizowanych polityk, jak i mikro – bliskim otoczeniu przedsiębiorstwa).

### Bibliografia

- Czakon W., *Dynamika więzi organizacyjnych przedsiębiorstwa*, AE, Katowice 2007.  
Davey T., Baaken T., Galán Muros V., Meerman A., *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, 2012  
*Encyklopedia ekonomiczna*, PWE, Warszawa 1989.  
*Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, [http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1\\_PL\\_ACT\\_part1\\_v1.pdf](http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf) [dostęp 21.11.2015].  
Friend M., Cook L., *Interactions: Collaborative skills for school professionals*. 3rd ed.: Addison Wesley Longman, New York 2000.

<sup>11</sup> A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 86-87.

- Grzebyk M., Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, nr 20, Rzeszów 2011.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Mattessich P., Murray-Close M., Monsey B., *Collaboration: What makes It Works, 2dn Edition: A Review of Research literature on Factors influencing Successful Collaboration*, Anhest H. Wilder Foundation, 2004.
- Patel H., Pettitt M., Wilson J.R., *Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model*, *Applied Ergonomics* 43, 2012.
- Pierścieniak A., *Collaboration between University and Business in Europe - Drivers and Barriers vs. Collaboration Key Factors for Future Perspective*, „HCTL Open International Journal of Technology Innovations and Research” (IJTIR), vol. 14, April 2015.
- Pierścieniak A., Kos S., *Spójność społeczno-ekonomiczna jako idea niwelowania dysproporcji w obszarze funkcjonowania przedsiębiorstw w strategii Europa 2020 (perspektywa Polska)*, „Przedsiębiorstwo i Region” 2014, nr 6.
- Pierścieniak A., *Potencjał organizacji do współpracy zewnętrznej – ujęcie teoretyczne i metodyka pomiaru*, Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria: Monografie i Opracowania nr 18, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
- Pszczółowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Warszawa 1978.
- Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.

**Nota o Autorze:**

**dr inż. Agata Pierścieniak**, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Ekonomiki i Zarządzania.

Autorka ponad 50 publikacji naukowych z obszaru zarządzania. Doświadczenie w realizacji projektów oraz we współpracy międzynarodowej (Rumunia, Japonia, USA). Zainteresowania naukowe: teoria zarządzania, teoria współpracy, zarządzanie publiczne i ZZL. Aktualne obszary badań: potencjał organizacji do współpracy, czynniki sukcesu współpracy.

**Author's resume:**

**PhD Agata Pierścieniak, Rzeszow University.**

The author of over 50 scientific publications in the area of management. Experience in the implementation of projects and in international collaboration (Romania, Japan, USA). Research interests: management theory, the theory of collaboration, public management and HRM. Current areas of research: the potential organizations to collaboration, success factors of collaboration.

**Kontakt/Contact**

dr inż. Agata Pierścieniak,

Uniwersytet Rzeszowski

Wydział Ekonomii

Katedra Ekonomiki i Zarządzania

ul. Ćwiklińskiej 2

mail: [apier@ur.edu.pl](mailto:apier@ur.edu.pl)

tel. +48660714060