

Edyta Rudawska

Uniwersytet Szczeciński
e-mail: edyta@rudawska.pl

Marta Bloch

Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce
e-mail: marta.bloch@wses.edu.pl

PRACOWNICY W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA PARTNERSKICH RELACJI POMIĘDZY PRZEDSIĘBIORSTWEM A ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

EMPLOYEES IN THE PROCESS OF CREATING PARTNERSHIPS BETWEEN BUSINESS AND NGO – RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

DOI: 10.15611/pn.2016.460.18
JEL Classification: M3, M00

Streszczenie: Z uwagi na fakt, iż tradycyjne rozwiązania stosowane odrębnie w poszczególnych sektorach są często niewystarczające, aby sprostać społecznym wyzwaniom, coraz częściej niezależne firmy integrują się, nawiązując relacje długofalowej współpracy. Efektem tego jest m.in. nawiązywanie współpracy pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi (NGOs). Jednym z kluczowych czynników determinujących sukces tej kooperacji między podmiotami o odmiennych celach działania, kulturze organizacyjnej i często wartościach są pracownicy. Współpraca międzysektorowa to współpraca pomiędzy ludźmi. Jej realizacja między pracownikami biznesu a NGO jest z założenia trudniejsza w porównaniu ze współpracą między firmami, z uwagi na odmienne uwarunkowania i zasady pracy w tych podmiotach. Stąd celem artykułu jest identyfikacja roli pracowników w procesie rozwoju partnerskiej współpracy między przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową.

Słowa kluczowe: relacje międzyorganizacyjne, relacje z pracownikami, NGO.

Summary: Since traditional solutions used separately in different sectors are often insufficient to meet social challenges, independent organizations integrate in order to create cooperation based on long-term relations to pool resources to achieve common goals. The result of this is to establish cooperation between business and non-governmental organizations (NGOs), i.e. organizations established for social purposes in the area. One of the key determinants of the success of the cooperation between organizations of different goals, corporate culture as well as corporate values are employees. Thus the aim of the paper is to identify the role of employees in the process of creating partnership cooperation between business and non-governmental organization.

Keywords: inter-organizational relations, relations with employees, NGO.

1. Wstęp

Podstawą skutecznego i efektywnego zarazem funkcjonowania przedsiębiorstw są współcześnie dojrzałe związki partnerskie pomiędzy podmiotami rynku, działającymi zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu. Jest to spowodowane tym, że tworzenie efektywnej więzi z klientem nie jest możliwe bez integracji działań wszystkich tych podmiotów w partnerskim układzie, opartym na osiągnięciu wzajemnych korzyści. Siła i złożoność zmian społeczno-ekonomicznych, przed którymi stoi społeczeństwo, przekracza możliwości pojedynczych podmiotów rynku czy nawet sektorów, uniemożliwiając tym samym skuteczne radzenie sobie z nimi. Stąd międzysektorowa współpraca, nawiązywana w szczególności pomiędzy przedsiębiorstwami a organizacjami pozarządowymi, jest postrzegana jako nieuniknione i potężne narzędzie wdrażania strategii umożliwiających realizację celów ekonomiczno-społecznych. Przyjmuje się jednocześnie, że jednym z kluczowych czynników determinujących sukces tej kooperacji pomiędzy podmiotami o odmiennych celach działania, kulturze organizacyjnej i często wartościach są pracownicy. Stąd celem artykułu jest identyfikacja roli pracowników w procesie rozwoju partnerskiej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową. Realizacja tak sformułowanego celu wymagała przeprowadzenia studiów literaturowych dotyczących specyfiki relacji międzyorganizacyjnych oraz zasobu organizacji, jakim są pracownicy, jak również przeprowadzenia i zaprezentowania wyników badań pierwotnych z omawianego zakresu. Podstawą wnioskowania były badania o charakterze ilościowym, które przeprowadzone zostały wśród celowo wybranych przedsiębiorstw z Mazowsza Północno-Wschodniego. Dostarczyły one informacji na temat postaw przedstawicieli biznesu w odniesieniu do procesu kształtowania relacji z organizacjami pozarządowymi. Ważną część procesu badawczego stanowiły również wywiady pogłębione, przeprowadzone wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych z Mazowsza Północno-Wschodniego, które z kolei ukazały perspektywę przedstawicieli trzeciego sektora w odniesieniu do problematyki współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami.

2. Koncepcja partnerskich relacji międzyorganizacyjnych

W literaturze z zakresu nie tylko marketingu, ale również zarządzania, ekonomii czy rachunkowości podejmuje się w ostatnich latach kwestię postrzegania długookresowych relacji z różnymi podmiotami otoczenia jako jednego z najważniejszych i najbardziej wartościowych zasobów, budujących wartość przedsiębiorstwa i jego przewagę konkurencyjną. Wraz ze zwiększającą się niepewnością otoczenia, będącą efektem szybkości i nieprzewidywalności zmian technologicznych, zachowań konkurentów i oczekiwań konsumentów, nabierają one rosnącego znaczenia. Należy zgodzić się, iż nie można traktować go jako zasobu w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, tj. nie pozostaje on na przykład własnością danej organizacji, nie jest reje-

strowany w istniejących systemach księgowych. Niemniej jednak, w pewnym uproszczeniu, można uznać go za specyficzny zasób, jako że jest gwarancją przyszłych przepływów gotówkowych, jak również stanowi o sile rynkowej, zmniejszając niepewność działań danej organizacji i stabilizując jej pozycję na rynku w dłuższym okresie.

Znaczenia relacji międzyorganizacyjnych można poszukiwać m.in. w teorii kosztów transakcyjnych – najbardziej wpływowym nurcie „nowej ekonomii instytucjonalnej”. Transakcje prowadzone przez podmioty rynkowe wiążą się z koniecznością ponoszenia tzw. kosztów transakcyjnych [Gruszecki 2002, s. 208-226; Gorynia 1998, s. 36-56; Hardt 2005, s. 1-19; Światowicz 2006, s. 8-14]. Mogą one być związane z poszukiwaniem partnera, zawarciem kontraktu, prowadzeniem negocjacji czy też kontrolą przebiegu procesu. Zgodnie z założeniami tej teorii, ograniczeniu kosztów transakcyjnych i zwiększeniu korzyści płynących z organizacji transakcji na rynku służy właśnie trwała i bliska współpraca przedsiębiorstwa z różnymi podmiotami rynku. Przyczyniają się one do zwiększenia stabilności i przewidywalności prowadzonych na rynku transakcji. Rola relacji rynkowych eksponowana jest również w koncepcji przewagi konkurencyjnej rozwijanej przez przedstawicieli tzw. szkoły pozycyjnej. Korzystne relacje wykreowane z interesariuszami firmy są postrzegane jako bariera istotnie ograniczająca możliwości wejścia do danego sektora nowym konkurentom. Trwałe relacje są postrzegane jako istotny czynnik decydujący o sukcesie danego podmiotu również w zasobowej teorii przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniami tej teorii źródeł przewagi konkurencyjnej poszukuje się w umiejętności tworzenia i rozwijania wyróżniających go zasobów. Relacje z innymi podmiotami rynku, będąc zasobem o strategicznym charakterze, tj. wartościowym, trudnym do imitacji, rzadko występującym u konkurentów i charakteryzującym się ograniczoną substytucyjnością, umożliwiają firmie budowę trwałej przewagi konkurencyjnej [Rudawska 2008, s. 140-147].

Wiele miejsca poświęca się relacjom międzyorganizacyjnym również w nowo pojawiających się koncepcjach działania przedsiębiorstw. Na uwagę w tym miejscu zasługuje rozwijana od lat 90. koncepcja działania przedsiębiorstwa opartego na relacjach (*interorganizational relationships*). W koncepcji tej analizie poddaje się nie tyle samo przedsiębiorstwo czy otoczenie, w którym ono funkcjonuje, lecz sieć przedsiębiorstw i relacje łączące partnerów sieci. Sieci, czyli grupy firm, pomiędzy którymi istnieją określone powiązania, składają się z międzyorganizacyjnych więzi o trwałym charakterze i strategicznym znaczeniu dla poszczególnych partnerów. Uczestnictwo w sieci stwarza firmom możliwość dostępu do informacji, zasobów, rynku czy technologii, ułatwia budowę pozycji konkurencyjnej w wyniku szybszego uczenia się, ekonomii skali, dzielenia ryzyka i kosztów badawczo-rozwojowych czy outsourcingu wybranych funkcji [Głuszek 2004, s. 192]. Ścisła kooperacja z partnerami umożliwia tworzenie wiązki wyróżniających zasobów dla stron współpracujących. Integracja własnych zasobów z komplementarnymi zasobami partnerów implikuje możliwość generowania większej tzw. renty relacyjnej [Dyer, Singh 1998,

s. 661]. Połączone zasoby stają się bowiem bardziej unikatowe i trudne do skopionania niż użyte osobno.

Paradygmat relacji międzyorganizacyjnych znalazł również swoje konsekwencje w koncepcji marketingu. O ile w tradycyjnym ujęciu tej koncepcji uwagę skoncentrowano na procesie wymiany służącej satysfakcjonującej realizacji celów obu stron procesu, tj. klienta i przedsiębiorstwa, o tyle od początku lat 80. uwaga menedżerów firm zaczęła koncentrować się wokół idei marketingu relacyjnego, w którym postrzega się biznes jako koalicję różnorodnych interesariuszy [Knox, Gruar 2007, s. 115]. Odwołując się do dorobku różnych autorów z omawianego zakresu, można wskazać, że teoria ta związana jest z kreowaniem procesu wymiany wzajemnie korzystnych wartości pomiędzy najważniejszymi grupami interesariuszy, z interakcjami zachodzącymi w wyniku bezpośrednich relacji w danej sieci oraz budowaniem wzajemnego zaangażowania i zaufania.

Zatem nawiązywanie, utrzymywanie i wzmacnianie partnerskich relacji nie tylko z klientami, ale również z innymi interesariuszami, stało się kluczowym paradygmatem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Owo partnerstwo rozumiane jest jako względnie trwałe, długookresowy związek między podmiotami, oparty na wzajemnej wymianie informacji, wzajemnym zaufaniu oraz na dzieleniu się wspólnymi korzyściami i ewentualnym ryzykiem [Lisiecka 2002, s. 14]. Partnerzy współpracujący ze sobą stają się dla siebie wzajemnie długofalową inwestycją. W idealnej sytuacji zamiast koncentrować się na możliwości wypracowania natychmiastowych korzyści przez jedną ze stron, wymieniają się informacjami i starają się rozwiązywać problemy drugiej strony na równi ze swoimi. Prowadząc współpracę w oparciu o partnerskie relacje, podmioty uczestniczące są skoncentrowane na realizacji swoich celów i celów partnerów w dłuższym czasie. Są również świadome, iż bezpośrednio lub pośrednio uczestniczą w procesie tworzenia wartości dla klienta. Dlatego też istotne jest, aby zasoby poszczególnych partnerów uczestniczących w dostarczaniu wartości były w skoordynowany sposób zaangażowane w proces kreowania pożądanej wiązki korzyści dla klientów [Szymura-Tyc 2003, s. 27].

3. Organizacje pozarządowe jako partner w relacjach międzyorganizacyjnych

Zmiany we współczesnym środowisku biznesowym implikują konieczność modyfikacji celów i sposobów ich realizacji przez przedsiębiorstwa. Organizacje biznesowe dążą przede wszystkim do realizacji celów o charakterze finansowym, np. maksymalizacji zysków czy wzrostu wartości firmy. Niemniej jednak pogłębiające się problemy ekonomiczno-społeczne ukierunkowują uwagę opinii publicznej na sposoby osiągania przez biznes swoich celów. Powoduje to konieczność uwzględnienia w działalności przedsiębiorstw nie tylko tych aktywności, które prowadzą bezpośrednio do wzrostu zysków, ale również takich, które będą umożliwiały zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie poprzez realizację strategii społecz-

nie odpowiedzialnych. Kształtowanie trwałej przewagi konkurencyjnej w takim środowisku biznesowym powinno być zatem oparte na pięciu fundamentalnych ideach, określanych mianem Modelu PEARL [Bilgin 2009, s. 545-554]:

1. Przyjazność percepcji oferty (*perception friendliness*), która odnosi się do unikania manipulacji w podświadomości za pomocą kodów i archetypów kulturowych na rzecz większej wartości użytkowej oferty.

2. Przyjazność środowiskowa (*environmental friendliness*), która odnosi się do prowadzenia działań w sposób, który nie szkodzi środowisku naturalnemu;

3. Działania (*action*) odnoszące się do realizacji strategii biznesowych i kluczowych aktywności danego przedsiębiorstwa zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

4. Relacje (*relationships*) związane z kreowaniem trwałych relacji z klientami, ale również rządem, organizacjami pozarządowymi czy organizacjami międzynarodowymi.

5. Lokalność (*locality*), która oznacza rozumienie i respektowanie lokalnej społeczności, jak również współpracy z lokalnymi podmiotami.

Działając w sposób zrównoważony, organizacje muszą brać pod uwagę długofalowe interesy innych podmiotów znajdujących się w otoczeniu, tzw. interesariuszy (*stakeholders*), którzy oddziałują na zdolność organizacji do trwania i rozwoju. W ramach tego podejścia przedsiębiorstwa integrują społeczne i środowiskowe aspekty w swojej codziennej działalności oraz we wzajemnych stosunkach z interesariuszami na zasadzie dobrowolności. Przejawem tego podejścia jest rozwój współpracy opartej na partnerskich relacjach, w wyniku której zostanie wykreowana, tzw. wspólna wartość, tj. pewne działania, które budują konkurencyjność przedsiębiorstw i jednocześnie prowadzą do wzmocnienia ekonomicznych i społecznych uwarunkowań w środowisku, w którym działają [Porter, Kramer 2011, s. 66].

Z uwagi na fakt, iż tradycyjne rozwiązania stosowane odrębnie w poszczególnych sektorach są często niewystarczające, aby sprostać społecznym wyzwaniom, coraz częściej niezależne firmy integrują się, nawiązując relacje długofalowej współpracy w celu połączenia zasobów dla realizacji wspólnych celów. Znajduje to swoje odzwierciedlenie w coraz częściej podejmowanej w ostatnich latach współpracy pomiędzy biznesem a jednym z kluczowych interesariuszy, tj. organizacjami pozarządowymi (NGOs), czyli organizacjami powołanymi do realizacji celów społecznych na danym obszarze. Kreują one wartości cenione zarówno przez odbiorcę ich usług, jak i szeroko rozumiane społeczeństwo, które pośrednio i w dłuższym okresie korzysta z ich działalności.

Teoria wymiany relacyjnej wskazuje, że relacje Biznes-NGO (B2NGO) nie mogą być jednorazową transakcją ekonomiczną, lecz muszą być osadzone w szerszym społecznym kontekście norm i zaufania [Lui, Ngo 2012, s. 80]. Kluczowa jest w tym przypadku perspektywa czasu. Firmy bowiem mają większą skłonność do współpracy z partnerem w przyszłości, z którym łączyły je relacje współpracy

w przeszłości. Przejawem zaangażowania stron wymiany jest zatem przyjęcie perspektywy długookresowej i zapewnienie odnośnie do możliwości współpracy w przyszłości.

Partnerstwo pomiędzy przedsiębiorstwem a NGO można zdefiniować jako proces współpracy spajający sektor prywatny i nonprofit, prowadzony dla realizacji zarówno ekonomicznych, jak i nieekonomicznych celów, przyczyniających się w ogólnym ujęciu do poprawy dobrobytu społeczeństwa [Barroso-Mendez, Galera-Casquet, Valero-Amaro 2014, s. 2].

4. Rola pracowników w procesie kształtowania relacji B2NGO – ujęcie teoretyczne

Należy podkreślić, że skuteczność procesu nawiązywania i realizacji współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową jest zależna nie tylko od celów i zadań stawianych do realizacji, struktury formalnej stron współpracujących czy wyposażenia technicznego, lecz przede wszystkim od postaw i poczucia odpowiedzialności za budowanie relacji wśród pracowników. Przywiązanie pracowników do organizacji, utożsamianie się z jej filozofią działania, ich zaangażowanie w rozwój danego podmiotu kreuje ogromny potencjał dla efektywnego kształtowania procesu współpracy międzysektorowej. Współpraca międzysektorowa to współpraca pomiędzy ludźmi. Stąd dużym wyzwaniem dla podmiotów rynku, zarówno tych komercyjnych, jak i nonprofit, jest stworzenie grupy lojalnych pracowników. Lojalnych, tj. takich, którzy identyfikują się z organizacją, którym zależy na tym, aby utrzymała się ona na rynku i rozwijała w długim okresie, czują się z nią emocjonalnie związani i w konsekwencji stają się jej orędownikami na zewnątrz. Realizacja współpracy Biznes-NGO jest z założenia trudniejsza w porównaniu ze współpracą pomiędzy firmami z uwagi na odmienne uwarunkowania i zasady pracy w tych podmiotach. W odróżnieniu od przedsiębiorstw, pracowników organizacji pozarządowych wyróżnia z reguły głębsze zaangażowanie ideowe, poczucie misji, w której wartości społeczne stanowią podstawę decyzji i podejmowanych działań. Często osoby te nie są zatrudnione na umowę o pracę, lecz mają status członków i wolontariuszy. Niedobór zasobów (czasu, pieniędzy) powoduje w tych organizacjach konieczność radzenia sobie z realizacją różnorodnych zadań przy ograniczonych możliwościach doksztalcania się. Jednocześnie jednak organizacje te są często bardziej elastyczne z uwagi na niski stopień formalizacji stosunków pomiędzy poszczególnymi pracownikami.

Zatem skuteczność procesu współpracy międzysektorowej jest determinowana kilkoma czynnikami związanymi właśnie z procesem zarządzania zasobami ludzkimi. Może ona być uzależniona po pierwsze od kwalifikacji i doświadczenia pracowników. Nowoczesna wiedza pracowników NGO z zakresu organizacji i zarządzania, marketingu czy negocjacji, znajomość języków obcych, umiejętności posługiwania się nowoczesnymi technologiami, umiejętności poszukiwania i interpretacji danych

i przekształcania ich w rzetelną informację wpływają na sprawność procesu kooperacji. Nie bez znaczenia w tym kontekście jest również rozumienie zasad funkcjonowania organizacji nonprofit, ich specyfiki i celów przez pracowników przedsiębiorstw. Druga grupa czynników determinujących sukces kooperacji związana jest z postawą pracowników. Tylko pozytywnie nastawieni wobec pracy i współpracowników, chętni do uczenia się, otwarci na zmiany i nowe wyzwania pracownicy będą skłonni angażować się w nawiązywanie nowych kontaktów i relacji. O powodzeniu nawiązywania i realizowania współpracy decydują również predyspozycje osób zatrudnionych zarówno w przedsiębiorstwach, jak i organizacjach pozarządowych. Wrodzona zdolność do budowania relacji z innymi ludźmi, komunikowania się, wzbudzania zaufania i sympatii, możliwości intelektualne to cechy niezwykle istotne w trakcie nawiązywania pierwszego kontaktu, negocjacji, jak i procesu realizacji współpracy. Wreszcie, pracownicy obu kooperujących podmiotów muszą być odpowiednio motywowani do tego, aby angażowali się w proces współpracy, byli chętni do poszukiwania rozwiązań korzystnych zarówno dla reprezentowanych przez nich organizacji, jak i współpracującej grupy jako całości.

5. Pracownicy w procesie kreowania relacji B-NGO – wyniki badań empirycznych

Badania przeprowadzone wśród celowo wybranych przedsiębiorstw z Mazowsza Północno-Wschodniego¹ dostarczyły pewnych informacji na temat postaw przedstawicieli biznesu w odniesieniu do procesu kształtowania relacji B2NGO. W toku postępowania badawczego udało się pozyskać 51 wypełnionych kwestionariuszy badawczych, odnoszących się do problematyki współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem i organizacjami trzeciego sektora. Natomiast wywiady pogłębione² przeprowadzone

¹ Próba celowa składała się z 98 przedsiębiorstw z Mazowsza Północno-Wschodniego. Odzwierciedlono w niej strukturę form prawnych i strukturę sekcji PKD populacji przedsiębiorstw z badanego obszaru. Dane GUS wskazują, że w 2013 r. na badanym obszarze zarejestrowanych było łącznie 27 367 podmiotów (24 413 osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, 2713 spółek i 241 spółdzielni). Próba celowa składała się zatem w 94% z osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą. Pozostałe podmioty to spółki. W próbie najliczniej reprezentowane były sekcje: G, F i H – PKD, zgodnie z danymi Banku Danych Lokalnych GUS w Warszawie. Wybór celowy podyktowany był niemożnością pozyskania operatu losowania przedsiębiorstw z Mazowsza Północno-Wschodniego ze względu na zbyt wysoki koszt tej procedury. Ze względu na to ograniczenie przedsiębiorstw spełniających wymienione charakterystyki poszukiwano na stronach internetowych samorządów lokalnych, mediów, w rozmowach z mieszkańcami i osobami zatrudnionymi na badanym terytorium. W efekcie przeprowadzonych w okresie wrzesień-grudzień 2014 badań terenowych otrzymano 52% stopę zwrotu. Przedsiębiorcy okazali się trudną do pozyskania grupą respondentów.

² Organizacje pozarządowe do wywiadów pogłębionych wybrano w sposób celowy, biorąc pod uwagę przeszłe lub bieżące doświadczenie tych podmiotów we współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami. Badaniem objęto po dwie organizacje pozarządowe z każdego z ww. powiatów. Badania prowadzono w okresie: wrzesień-grudzień 2014 r. W badanej grupie znalazła się jedna fundacja i jedenaście stowarzyszeń.

wśród 12 organizacji pozarządowych z Mazowsza Północno-Wschodniego ukazały perspektywę przedstawicieli trzeciego sektora w odniesieniu do problematyki współpracy z lokalnymi przedsiębiorstwami.

Powiaty objęte badaniem wchodzą w skład obszaru problemowego, zgodnie z terminologią zastosowaną w Strategii Rozwoju Województwa Mazowieckiego do 2020 r. [2006, s. 18-20], co jest wyrazem ich niskiego potencjału społeczno-gospodarczego. Badania przeprowadzone wśród przedsiębiorstw pokazały, że mimo iż podmioty te funkcjonują w środowisku zmagającym się z licznymi społeczno-ekonomicznymi ograniczeniami, które utrudniają kształtowanie relacji B2NGO, to stosunkowo duża część z nich (41%) podejmuje ten wysiłek. Zidentyfikowano także występowanie pewnej grupy przedsiębiorstw (6%), które nie podejmują współpracy z organizacjami pozarządowymi, jednakże są otwarte na ewentualne propozycje ze strony trzeciego sektora. Zatem mimo że na badanym terytorium dominowały firmy, które nie współpracują i nie są zainteresowane tą formą relacji międzyorganizacyjnych (53%), to uwzględniając trudne uwarunkowania prowadzenia biznesu na tym obszarze należy dostrzec wolę i siłę sprawczą podmiotów, które takie relacje nawiązują.

C. Silvia i M. McGuier [Bogacz-Wojtanowska 2013, s. 118] podkreślają, że postawy liderów stanowią kluczową determinantę porozumienia międzyorganizacyjnego. Stan wiedzy, kreatywność i otwartość na zmiany pośród liderów tych podmiotów rzutują na podejmowane przez nich decyzje. Jeśli liderów cechuje proaktywność, to nawet trudności generowane przez uwarunkowania w otoczeniu mogą stanowić stymulantę do poszukiwania we wzajemnej współpracy sposobów na przetrwanie i rozwój organizacyjny. Jakość liderów przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych ma bardzo istotne znaczenie dla procesu kreowania relacji B2NGO.

Liderzy pełnią kluczową rolę w zarządzaniu procesem współpracy międzyorganizacyjnej. Z badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli przedsiębiorstw i NGOs z Mazowsza Północno-Wschodniego wynika, że przypadki wyznaczania formalnych lub nieformalnych koordynatorów dla tego celu są rzadsze. Na tej podstawie można zatem wskazać, że sposób postrzegania znaczenia relacji B2NGO przez liderów przedsiębiorstw i liderów organizacji pozarządowych oraz ich wzajemne nastawienie do potencjału kooperanta i korzyści, które można dzięki niemu wygenerować, to ważne determinanty współpracy.

Równie istotny jest stopień zaangażowania pozostałych pracowników, członków czy wolontariuszy w inicjowanie kooperacji i jej kolejne etapy. W przypadku organizacji pozarządowych, bierność ich przedstawicieli stawia te podmioty w pozycji wykonawców cudzych wizji. Od zasobów ludzkich NGOs oczekuje się natomiast aktywnego kształtowania sytuacji społecznej. W relacjach B2NGO to przede wszystkim członkowie organizacji pozarządowych dysponują wiedzą o potrzebach społecznych i zasobach potrzebnych do ich zaspokojenia, co umożliwi im tworzenie skutecznych rozwiązań.

Oczywiście równie istotny jest stopień zaangażowania przedstawicieli przedsiębiorstw w relacje z trzecim sektorem. Zaangażowanie to znacznie trudniej stymulować, gdyż nie ma żadnego odgórnego przymusu w tym zakresie. Przedsiębiorcom i ich podwładnym trzeba zatem najpierw ideę współpracy z organizacjami pozarządowymi przybliżyć, zainspirować ich i pokazać im ewentualne korzyści wynikające z tego typu relacji. Szczególnie w kontekście relacji lokalnych należy uwzględnić, że trudności w rozwoju społeczno-gospodarczym przedsiębiorstw z Mazowsza Północno-Wschodniego mogą koncentrować ich uwagę na trudnej walce o przetrwanie na rynku. NGOs powinny uwzględniać tego typu uwarunkowania w procesie przygotowywania oferty współpracy z lokalnym biznesem. Tworzenie przez organizacje pozarządowe atrakcyjnych koncepcji współpracy jest strategią kształtowania poglądów pracowników sektora biznesowego na temat reprezentantów sektora pozarządowego jako wartościowych i kompetentnych partnerów.

Nieco ponad trzy czwarte spośród przebadanych przedsiębiorstw, które współpracowały z organizacjami pozarządowymi w okresie prowadzenia badania, posiadało także przeszłe doświadczenie we współpracy. Pozyskane dane wskazują, że większość kooperujących przedsiębiorstw posiada pewnego rodzaju historię współpracy z organizacjami trzeciego sektora. Przeprowadzone badania wykazały dodatkowo, że doświadczenie we współpracy jest podstawą podejmowania decyzji o wyborze partnera. Ludzie w zaangażowanych organizacjach budują w trakcie kooperacji wzajemne zaufanie, sprawdzają konsekwencje wspólnych działań i kreują nowe idee, pod przyszłe procesy współpracy. Historia relacji międzyorganizacyjnej to suma doświadczeń zasobów ludzkich podmiotów zaangażowanych w dany układ kooperacyjny.

Przeprowadzone badania wykazały, że na proces wyboru partnera do współpracy oddziałuje kombinacja kilku czynników. Badani przedstawiciele organizacji pozarządowych współpracujących z lokalnym biznesem podkreślali często, że podstawą wyboru partnera do współpracy były wcześniejsze relacje z nim, propartnerskie nastawienie przejawiane przez przedstawicieli lokalnego przedsiębiorstwa podczas negocjacji, decyzja lidera badanej organizacji oraz bliskość lokalizacji partnerskiego podmiotu. Kluczowe było także doświadczenie partnera. Natomiast badane przedsiębiorstwa najczęściej przejawiały tendencję do wyboru partnerskich NGOs na podstawie wcześniejszych relacji z nimi (76%). Z wyjątkiem bliskości lokalizacji wszystko to są czynniki uzależnione od ilości i jakości zasobów ludzkich zaangażowanych podmiotów.

Relacje B2NGO mogą być źródłem istotnych bodźców motywacyjnych zarówno dla zasobów ludzkich przedsiębiorstw, jak i organizacji pozarządowych. Biznes, skoncentrowany zwykle na walce konkurencyjnej, poprzez współpracę z podmiotami trzeciego sektora stwarza szansę na zaspokojenie ważnych potrzeb społecznych pracowników, takich jak rozwój osobisty, czynienie dobra, pomaganie, dbałość o środowisko naturalne itd. Natomiast zasoby ludzkie organizacji pozarządowych w relacjach z przedsiębiorstwami zyskują szansę na rozwój kompetencji, takich jak:

zdolności organizacyjne, zarządzanie finansami, zarządzanie czasem, planowanie itd. Tego typu układ kooperacyjny może być zatem niezwykle kreatywnym środowiskiem pracy, nie tylko w kontekście wygenerowania wspólnej wartości, ale także indywidualnego rozwoju każdego z pracowników zaangażowanych podmiotów.

Na badanym obszarze należałoby pobudzić zainteresowanie przedstawicieli biznesu koncepcją zrównoważonego rozwoju czy też strategią Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR). Tylko 5% respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa, które nawiązały relacje B2NGO, wskazało, że realizacja działań zgodnych z koncepcją zrównoważonego rozwoju była celem współpracy z organizacjami pozarządowymi. Żadna z badanych firm nie podkreśliła, że celem kooperacji z trzecim sektorem była realizacja działań wynikających z przyjętej strategii Społecznej Odpowiedzialności Biznesu. W związku z tym nasuwa się wniosek, że koncepcje te nie są znane lub nie przemawiają do przedstawicieli przedsiębiorstw działających na badanym obszarze. Wydaje się natomiast, że szczególnie w kontekście współpracy lokalnej wdrażanie np. strategii CSR może budzić znacznie mniej kontrowersji niż głośne działania międzynarodowych korporacji. Liderzy i pracownicy lokalnych firm i organizacji pozarządowych w naturalny sposób mogą dostrzec w tych uwarunkowaniach wiele motywatorów wewnętrznych i zewnętrznych do wspólnego działania. Ze względu na to, że przedsiębiorcy z badanego obszaru dążą poprzez relacje z organizacjami pozarządowymi przede wszystkim do poprawy wizerunku, to oparcie tej współpracy na rzeczywistych lokalnych potrzebach i wiarygodnym społecznym zaangażowaniu pracowników może wygenerować dużo trwalszy tego typu efekt.

Kluczowe są także relacje wewnętrzne pomiędzy liderem i jego podwładnymi w każdej z organizacji układu kooperacyjnego. Współpraca jest bowiem trudnym procesem konfrontacji w wieloma zmianami. Skuteczny lider potrafi dowartościować swoich pracowników, by czuli się oni pewnie w tych nowych uwarunkowaniach. Ważne, by umiał on ukazać podwładnym wizję rozwoju możliwą do zrealizowania w oparciu o nawiązaną relację. Zależność NGOs od jakości przywództwa jest szczególnie podkreślana w literaturze [Kramer 2005, s. 486], jednakże jakość relacji lider – podwładny ma istotne znaczenie także dla partnerów ze środowiska biznesu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że motywacje przedstawicieli biznesu i NGOs w odniesieniu do wzajemnej współpracy różnią się. Poprawa wizerunku jest najczęstszym wymienianym motywem przedsiębiorstw (67%). Natomiast ponad połowa badanych organizacji pozarządowych podkreślała, że pozyskanie zasobów finansowych, którymi dysponują lokalne przedsiębiorstwa było jednym z głównych celów podjętej przez nie współpracy. Podstawą skutecznej strategii osiągnięcia podkreślanych przez respondentów zróżnicowanych celów współpracy są silnie zmotywowani pracownicy obu stron. Umiejętność zarządzania pracownikami w procesie współpracy przekłada się bowiem na wartość wygenerowanych przez układ kooperacyjny efektów oraz na trwałość relacji międzyorganizacyjnej.

6. Zakończenie

Przeprowadzone badania wykazały, że na terenie Mazowsza Północno-Wschodniego kreowane są relacje B2NGO. Mimo trudnej sytuacji społeczno-ekonomicznej na tym obszarze ludzie pracujący w organizacjach pozarządowych i przedsiębiorstwach podejmują się tego złożonego wyzwania organizacyjnego. Wskazuje to na ich zdolności do pokonywania ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych oraz dostrzeganie przez nich istotnego znaczenia procesów współpracy międzysektorowej dla rozwoju ich organizacji. Pośród wielu determinant relacji B2NGO jakością zasobów ludzkich zaangażowanych w nie podmiotów jest czynnikiem kluczowym. Postawy, poglądy, cechy liderów i ich podwładnych oddziałują na wszystkie etapy współpracy międzyorganizacyjnej. Występuje też zależność odwrotna, gdyż doświadczenie współpracy kształtuje przyszłe postawy i poglądy ludzi zaangażowanych w te relacje. Współpraca kreuje sytuacje, w których mogą ukazywać się i dojrzewać różnorodne umiejętności liderów i pracowników. Proces uczenia się międzyorganizacyjnego w trakcie współpracy jest niezbędny, gdyż umożliwia przechodzenie na bardziej zaawansowane etapy współpracy.

Literatura

- Barroso-Mendez M., Galera-Casquet C., Valero-Amaro V., 2014, *Partnerships between business and NGOs in the field of corporate social responsibility: A model of success from the perspective of relationship marketing*, Journal of Relationship Marketing, vol. 13, no. 1.
- Bilgin M., 2009, *The PEARL Model: Gaining competitive advantage through sustainable development*, Journal of Business Ethics, vol. 85, no. 3.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2013, *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
- Dyer J., Singh H., 1998, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, vol. 23, no. 4.
- Głuszek E., 2004, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Gorynia M., 1998, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Hardt Ł., 2005, *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, Gospodarka Narodowa, styczeń – luty.
- Knox S., Gruar C., 2007, *The application of stakeholder theory to relationship marketing strategy development in a non-profit organizations*, Journal of Business Ethics, vol. 75.
- Lisiecka K., 2002, *Partnerstwo jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa (CRM)*, Problemy Jakości, nr 8.
- Lui S., Ngo H.-Y., 2012, *Drivers and outcomes of long-term orientation in cooperative relationships*, British Journal of Management, vol. 23, no. 1.

- Porter M., Kramer M., 2011, *Creating shared value*, Harvard Business Review, January-February.
- Rudawska E., 2008, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 (aktualizacja), 2006, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego, Warszawa.
- Szymura-Tyc M., 2003, *Zarządzanie wartością dla klienta*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 6.
- Światowiec J., 2006, *Partnerstwo strategiczne a teoria kosztów transakcyjnych*, *Marketing i Rynek*, nr 2.
- Wallis J., Dollery B., 2005, *Leadership and economic theory of nonprofit organization*, *Review of Policy Research*, vol. 22, no. 4.