

Teresa Piecuch, Bogusław Bembenek

Partnerstwo intraorganizacyjne przejawem przedsiębiorczości wewnętrznej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, 121-129

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Teresa Piecuch, Bogusław Bembenek¹

PARTNERSTWO INTRAORGANIZACYJNE PRZEJAWEM PRZEDSIĘBIORCZOŚCI WEWNĘTRZNEJ

Streszczenie

Niniejsze opracowanie, w oparciu o badania teoretyczne, koncentruje się na koncepcji partnerstwa intraorganizacyjnego i przedsiębiorczości wewnętrznej. W artykule przedstawiono istotę relacji partnerskich w organizacji. Autorzy podkreślają, iż ta forma partnerstwa będąca przejawem przedsiębiorczości wewnętrznej, może znacząco przyczynić się do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Wstęp

Współcześnie, jednym ze skutecznych sposobów radzenia sobie z wyzwaniami, jakie niesie burzliwe otoczenie, stanowi przedsiębiorczość wewnętrzna. Wspomaga ona zachodzące procesy innowacyjne w różnych obszarach przedsiębiorstwa i przynosi wymierne korzyści. Tym samym jest nie tylko pożądana, ale wręcz konieczna do prawidłowego funkcjonowania podmiotów gospodarczych niezależnie od ich formy organizacyjno-prawnej, charakteru działalności czy wielkości. Każde przedsiębiorstwo chcące dorównać wymogom globalnej i lokalnej konkurencji, powinno dysponować niepowtarzalnym sposobem zachowań, cechującym się „duchem przedsiębiorczości”².

W obliczu coraz bardziej złożonego i niepewnego otoczenia, tradycyjne podejście do zarządzania organizacją może okazać się całkowicie bezużyteczne. W związku z tym zainteresowanie menedżerów budzą te koncepcje, które wprowadzają rozwiązania wykorzystujące zdolności do tworzenia nowej rzeczywistości, ukierunkowane na kreowanie przyszłości poprzez wiedzę, kreatywność, innowacje, czyli zorientowane na przedsiębiorczość oraz partnerstwo intraorganizacyjne. Umiejętności organizacji w tym zakresie, ze względu na ich unikalność, można uznać za kluczowe źródło przewagi konkurencyjnej.

Celem niniejszego artykułu jest próba wykazania, iż partnerstwo intraorganizacyjne stanowi szczególny przejaw przedsiębiorczości, gdyż dotyczy sposobu zachowania się członków organizacji, którzy w sposób twórczy określają ambitne cele, by ostatecznie osiągnąć większe korzyści. Ponadto potrzeba budowy partnerskich relacji wewnątrz organizacji wiąże się z zapewnieniem warunków, sprzyjających ujawnianiu się i rozwojowi cech przedsiębiorczych pracowników.

¹ Teresa Piecuch – dr, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

Bogusław Bembenek – dr, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

² *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*. Red. W. Janasz. Difin, Warszawa 2004, s. 10.

Istota przedsiębiorczości wewnętrznej

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule jest organizacja, która pozostaje we wzajemnym oddziaływaniu ze swym heterogenicznym otoczeniem, któremu zagraża chaos. Autorom opracowania, podobnie jak M. Crozierowi, chodzi o „potraktowanie organizacji jako szeroko rozumianego systemu społecznego, systemu stosunków wewnętrznych i zewnętrznych, funkcjonującego w realnych warunkach oraz ograniczeniach materialnych i społecznych. System taki tym lepiej przystosowany będzie do reagowania na rozpoznawane ograniczenia, im bardziej będzie zdolny nie tylko do kierowania się określonym programem, ale również do zbiorowego rozpoznawania rzeczywistości, adaptowania się do zmian i tworzenia innowacji. Problemem zasadniczym nie będzie już dzielenie, koordynowanie i programowanie ludzkich działań (...), lecz mobilizowanie indywidualnych i zbiorowych zdolności ludzi na rzecz osiągania celów i rozwijania ich zdolności do formułowania nowych celów”³. W tak rozumianej organizacji szczególną rolę odgrywa intraprzedsiebiorca, czyli osoba, która podobnie jak przedsiębiorca na rynku kreuje, a następnie przekształca pomysły w zyskowne produkty, minimalizując ryzyko związane z tym procesem.

Koncepcja przedsiębiorczości wewnętrznej (przedsiębiorczości korporacyjnej, intraprzedsiebiorczości) została przedstawiona w 1979 roku przez Gifforda i Elizabeth Pinchot, którzy na podstawie obserwacji dużych przedsiębiorstw funkcjonujących w Stanach Zjednoczonych zauważyli, że wraz ze wzrostem organizacji innowacyjność i elastyczność ulega znacznemu przytłumieniu przez same jej rozmiary i osiągnięte sukcesy⁴. Obserwowane przez nich w czasie badań jednostki były olbrzymie, skostniałe, a menedżerowie podejmujący decyzje byli izolowani od pracowników, mających rzeczywistą wiedzę w zakresie sposobów rozwiązania określonych problemów⁵. Mimo, iż przedsiębiorstwa te dysponowały wystarczającymi zasobami, były jednak ograniczone w swym rozwoju zbiurokratyzowaną strukturą, która uniemożliwiała efektywne działanie w innowacyjnym, ulegającym szybkim zmianom otoczeniu. Reagowanie na zmiany wymagało wprowadzenia do tych organizacji przedsiębiorczego ducha i stworzenia warunków dających menedżerom szansę na działanie w stylu przedsiębiorców⁶.

G. i E. Pinchot mianem przedsiębiorczości wewnętrznej określali proces, dzięki któremu duże przedsiębiorstwa stawiają sobie za cel popieranie przedsiębiorczości wśród zatrudnionych menedżerów oraz pozostałych pracowników⁷. Używali pojęcia intraprzedsiebiorczości na określenie swego stylu działania, przeciwstawiając go stylowi biurokratycznemu, będącemu zaprzeczeniem ducha przedsiębiorczości, charakteryzującego się skostnieniem, stagnacją, biernością, nieinnowacyjnością. Warto zaznaczyć, iż w literaturze przedmiotu brak jest jednak jednoznaczności w zakresie definiowania przedsiębiorczości wewnętrznej, bowiem oznacza ona zarówno⁸:

- proces, poprzez który jednostki wewnątrz organizacji otrzymują możliwość niezależnego dysponowania przydzielonymi zasobami,

³ M. Crozier: *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*. PWE, Warszawa 1993, s. 42.

⁴ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*. PWE, Warszawa 1999, s. 180.

⁵ M. Laszuk: *Przedsiębiorczość wewnętrzna*. „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4, s. 20.

⁶ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*. Red. B. Piasecki. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 31.

⁷ C. Barrow: *The Essence of Small Business*. Prentice Hall, New York 1993, s. 15 i dalsze.

⁸ *Zarządzanie japońskie. Ciągłość i zmiana*. Red. M. Aluchna, P. Płoszajski. Wyd. SGH, Warszawa 2008, s. 214.

- wykonywanie nowych rzeczy oraz odchodzenie od zwyczajów, zdążając do wykorzystywania szans,
- ducha przedsiębiorczego wewnątrz istniejącej organizacji,
- kreowanie nowej organizacji przez już istniejącą organizację lub impuls do odnowy i innowacji w tej organizacji.

Wielu współczesnych badaczy tego wymiaru organizacji docenia szczególnie znaczenie przedsiębiorczości wewnętrznej w procesach gospodarowania, wskazując niemal na konieczność jej popierania i rozwijania we wszystkich organizacjach. Twierdzi tak na przykład T. Kraśnicka⁹, która uważa, że przedsiębiorczość nie zależy od rozmiarów czy wieku organizacji. Przyznaje, co prawda, że zwłaszcza w dużych organizacjach wyzwolenie ducha przedsiębiorczości jest trudne, ale możliwe – wręcz pożądane. Zdaniem W. Janasza, przedsiębiorczość stanowi rezultat permanentnego uczenia się nowych zachowań oraz inteligencji nie tylko pojedynczych ludzi, lecz i całego podmiotu gospodarczego¹⁰. Znaczenie przedsiębiorczości dla aktywnego rozwoju przedsiębiorstw potwierdzał też wielokrotnie P.F. Drucker¹¹. Według jego koncepcji, przedsiębiorstwo, by było przedsiębiorcze, nie musi być ani nowe, ani małe, gdyż przedsiębiorczość jest praktykowana także przez duże, często stare firmy. J. Lichtarski i M. Karaś twierdzą, że przedsiębiorczość korporacyjna obejmuje trzy typy zjawisk, które mogą, ale nie muszą być ze sobą powiązane, a mianowicie¹²: utworzenie nowych jednostek gospodarczych w ramach istniejących korporacji, transformację istniejących organizacji poprzez odnowę lub zmianę kluczowych idei, na podstawie których je zbudowano oraz wprowadzanie innowacji. M. Laszuk uważa natomiast, że aby proces przedsiębiorczości wewnętrznej przebiegał bez zakłóceń, w danej organizacji powinni znaleźć się przedstawiciele następujących ról¹³:

- człowiek pomysłu – osoba tworząca nowe rozwiązania,
- przedsiębiorca wewnętrzny – osoba wprowadzająca nowe pomysły w życie,
- przedsiębiorczy zespół – grupa osób zebranych przez przedsiębiorcę wewnętrznego, która zajmuje się pomysłem od projektu do jego komercjalizacji,
- sponsor – osoba, która wspiera i opiekuje się działalnością przedsiębiorcy wewnętrznego,
- twórca kultury przedsiębiorczej – to osoba, która dba o przedsiębiorczą atmosferę w całej organizacji.

Uwzględniając dorobek naukowy w tym zakresie, można konstatować, iż przedsiębiorczość wewnętrzna jest koncepcją: podążania za nowymi rozwiązaniami, poszukiwania nowych możliwości, doskonalenia wszelkich procesów zachodzących w różnych typach organizacji, w tym szczególnie w organizacjach komercyjnych. Jej przeciwieństwem jest orientacja biurokratyczna, której podstawową przesłanką jest nastawienie na optymalne wykorzystanie aktualnego potencjału. Charakteryzuje ją mała elastyczność działania, trudności z wprowadzaniem i upowszechnianiem zmian, a zatem elementy, które są zaprzeczeniem idei przedsiębiorczości.

⁹ *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Pojęcia, funkcje, zasady, zasoby*. Część I. Red. H. Bieniok. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 1997, s. 103 i dalsze.

¹⁰ *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości...*, s. 56.

¹¹ P.F. Drucker: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wyd. „Studio Emka”, Warszawa 2004, s. 25.

¹² J. Lichtarski, M. Karaś: *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*. W: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*. Red. K. Jaremczuk. Wyd. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003, s. 18.

¹³ M. Laszuk: *op.cit.*, s. 21.

Uwarunkowania przedsiębiorczości wewnętrznej

Funkcjonowanie i rozwój współczesnych organizacji zależy od zatrudnionych w niej osób, od których oczekuje się przedsiębiorczych zachowań. Powszechna jest bowiem konstatacja, iż człowiek w przedsiębiorstwie to kapitał, który należy traktować jako inwestycję, gwarantującą najpewniejszą i wysoką stopę zwrotu¹⁴. Nie wszyscy jednak członkowie organizacji przejawiają takie cechy przedsiębiorcze, jak: zaradność, inicjatywa, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka, zdolność zjednywania sobie ludzi, ciągłe uczenie się, konsekwencja w działaniu. Tym samym istnieje potrzeba identyfikacji kreatorów przedsiębiorczości w organizacji. Szczególne zadanie w tym zakresie stoi przed kierownikami różnych szczebli zarządzania. To w stosunku do tej grupy członków organizacji istnieje wyraźna konieczność profesjonalnego stosowania celowo dobranego instrumentarium rekrutacji i selekcji, nakierowanego na ujawnienie i badanie cech osobowościowych takich, jak aktywność, otwartość na zmiany, inteligencja, zdecydowanie, itp., a także poziom wiedzy i kwalifikacji menedżerskich¹⁵.

Zdaniem J.A. Stonera, R.E. Freemana i D.R. Gilberta, przedsiębiorczość wewnętrzna wymaga szczególnej uwagi ze strony kierownictwa, gdyż z założenia jest sprzeczna z obowiązującymi sposobami działania organizacji. Do jej rozwijania niezbędne zaś są¹⁶:

- wyraźnie sformułowane cele procesów przedsiębiorczych,
- system wymiany informacji między menedżerami a przedsiębiorcami wewnętrznymi,
- położenie nacisku na indywidualne obowiązki i odpowiedzialność,
- nagrody za twórcze wysiłki.

Przedsiębiorczość powinna być nieodłącznym atutem kierowników wszystkich szczebli zarządzania. Bardzo istotne jest odpowiednie ich podejście do pracowników, którym winno się stworzyć warunki do samodzielnego, nieskrępowanego działania oraz aktywnie zachęcać do permanentnej innowacyjności. Według M. Croziera, „aby organizacja mogła łatwiej orientować się na klienta, koncentrować się na niezbędnej jej fachowości pracowników oraz wyzwalać na najniższych swoich szczeblach ducha przedsiębiorczości i innowacyjności, który na tym właśnie poziomie może być najlepiej wykorzystany, musi stosować zasadę autonomii”¹⁷. Kierownicy sami będąc przedsiębiorczymi, powinni: inspirować innych do przedsiębiorczych postaw i zachowań, angażowania się w realizowane zadania, umieć odkrywać możliwości, których inni nie dostrzegają, widzieć szanse, pobudzać energię ludzką i wspierać talenty, zachęcać pracowników do rozwijania własnych inicjatyw i kreatywnego podejścia do problemów występujących w codziennej pracy, a w kierowaniu nimi odchodzić od stymulowania „siły roboczej” na rzecz rozwijania „siły umysłowej”, wprowadzania takiego systemu motywacji, który sprzyja realnej przedsiębiorczości¹⁸.

¹⁴ B. Wawrzyniak: *Projektowanie strategicznej polityki personalnej w przedsiębiorstwie*. W: *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*. Red. A. Ludwiczynski, K. Stobińska. Poltext, Warszawa 2001, s. 58.

¹⁵ H. Jagoda: *Narzędzia wspierania rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej*. W: *Uwarunkowania przedsiębiorczości*. Red. K. Jaremczuk. Wyd. PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2004, s. 110.

¹⁶ J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *op.cit.*, s. 180.

¹⁷ Zasada autonomii nie dotyczy tylko samej kwestii respektowania przez organizację praw i potrzeb jednostki, ale też zrozumienia tego, że to organizacji potrzebna jest swoboda jednostek. W ujęciu M. Croziera szybkość działania, wzajemne zrozumienie, umiejętność prowadzenia dialogu i zdolności innowacyjne są niezbędnymi cechami dla uzyskania prawdziwej autonomii. Zob. M. Crozier: *op.cit.*, s. 49.

¹⁸ J. Penc: *Przedsiębiorczość firm*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2002, nr 1, s. 27.

T. Chappell uważa, że twórcza potencja w człowieku wyrasta z poczucia wolności i potrzeby nawiązania kontaktu z innymi ludźmi, bądź też wyrażenia siebie przed nimi¹⁹. Konieczna jest zatem zamiana tradycyjnej kultury organizacyjnej na kulturę intraprzedsiebiorczą, w której miejsce takich reguł jak: „nie wychylaj się”, „nie podejmuj inicjatywy”, „nie popełniaj żadnych błędów”, itp., wejdą nowe reguły umożliwiające rozwijanie wyobraźni, formułowanie perspektywicznych celów i planów działania, nagradzania za podjęte akcje, podejmowanie prób i eksperymentów²⁰. W takiej atmosferze przedsiębiorczy pracownicy nie czekają biernie na polecenia zwierzchników, ale sami myślą o tym, co i jak powinni wykonywać. Mają pomysły, ulepszają sposoby wytwarzania, udoskonalają produkt, chcą współpracować z kierownictwem, współtworzyć przedsiębiorstwo, czuć się zaangażowanymi partnerami współodpowiedzialnymi za jego kondycję, niezależnie od zajmowanego w nim miejsca w hierarchii. Osoby takie nie zadowolą jedynie odtwórcza praca, która nie wymaga zaangażowania, osobistego wkładu i pomysłowości. Wręcz przeciwnie, chcą one ponieść odpowiedzialność za to, co robią, nie unikają jej, a nawet do niej dążą. Chcą swobody wyboru metod działania i sposobów rozwiązywania problemów (zachowując przy tym odpowiednie, bezpieczne proporcje pomiędzy swobodą a dyscypliną pracy).

Zmiana kultury organizacyjnej powinna pociągać za sobą modyfikację struktury organizacyjnej. Strukturę hierarchiczną powinna zastąpić struktura płaska, która stwarza lepsze warunki do decentralizowania decyzji, sprzyja swobodnemu komunikowaniu się, a w odniesieniu do stanowisk pracy powinna zapanować atmosfera wzajemnego zaufania, zachęcająca do „korzystania z okazji”, pobudzania nowych myśli i idei bez względu na zajmowane stanowisko. Chodzi, w tym przypadku, o stworzenie takich warunków, by pracownicy firm, mający oryginalne pomysły, które mogą być korzystne, otrzymywali środki i możliwości działania tak, jak nowi przedsiębiorcy²¹. W ujęciu M. Croziera, „(...) rozwój wolności polega na tym, iż podstawową misją zarządzających powinno być tylko tworzenie warunków niezbędnych do tego, by ludzie mogli motywować się sami”²². Ważne jest także to, by pracownicy nie obawiali się przejawiać inicjatywy. By byli pewni, że podejmując ryzyko nie zostaną zwolnieni z pracy, gdy z powodów od nich niezależnych dany projekt się nie powiedzie.

Partnerstwo intraorganizacyjne

Czynnikiem, który może zarówno stymulować przedsiębiorczość pracowników (niezależnie od tego, jakie stanowisko w strukturze organizacji zajmują), jak i ją wzmacniać oraz ukierunkowywać jest partnerstwo intraorganizacyjne. Dotyczy ono relacji, zarówno formalnych i nieformalnych, które nie wykraczają swym zasięgiem poza granice organizacji i mogą zachodzić pomiędzy indywidualnymi jednostkami tworzącymi zespół pracowniczy, grupami reprezentującymi interesy poszczególnych członków czy różnymi jednostkami i grupami. Ten typ partnerstwa polega na współpracy członków w ramach danej organizacji, na zasadzie wewnętrznych klientów i dostawców, świadczących sobie wzajemne usługi o jak najwyższym poziomie jakości. Pracownicy, systematycznie spotykając się i wspierając nawzajem w swoich

¹⁹ T. Chappell: *Dusza biznesu*. Wyd. Studio Emka, Warszawa 1998, s. 229.

²⁰ *Ekonomika i zarządzanie małą firmą...*, s. 31.

²¹ T. Gruszecki: *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*. Wyd. CEDOR, Warszawa 1994, s. 42.

²² M. Crozier: *op.cit.*, s. 40.

działaniach, mają poczucie wspólnej strategii, w tym ustalonych celów, misji i wizji. Ponadto w atmosferze zaufania nawzajem się inspirują. Klimat zaufania jest wyjściowym warunkiem prawidłowych stosunków w organizacji. Sprzyja spójności działań partnerów, ułatwiając wzajemne porozumienie. Ks. J. Tischner twierdził, że „lepiej paść ofiarą przesadnego zaufania niż przesadnej nieufności. Bez tego bowiem nie ma wspólnoty, nie ma solidarności, nie ma braterstwa”²³.

Jednak, by uczestnicy relacji partnerskich w organizacji mogli doświadczać takich chociażby korzyści jak: poprawa warunków pracy, szybsze i trafniejsze decyzje, partycypacja, wzajemne motywowanie się, lepsza komunikacja, wzrost elastyczności i zaangażowania, bardzo ważna jest umiejętność liderów w zakresie kierowania i rozwoju tych relacji. Niestety sposób zachowania się partnerów może być różny. Możliwy jest taki stan, gdzie partner okaże się niedojrzały do związku. S. Lerner wymienia cztery typy takich niedojrzałych partnerów²⁴:

- a) niezmienny – partner, który doskonale potrafi dbać o stare przyzwyczajenia, zabezpieczyć raz ustalony styl działalności, przez co odczuwa strach przed zmianami; cechuje go ponadto: niezawodność, dokładność, słowność; problemy stwarza mu jednak praca w zespole, ponieważ chce szybko dochodzić do rozwiązań, forsuje raz podjęte decyzje i broni się przed wszystkim i wszystkimi, nawet jeśli jego pomysły staną się w międzyczasie nieaktualne; w większości przypadków czuje dyskomfort jako partner, gdyż właśnie partnerstwo jest dziedziną, w której uzgodnione umowy muszą być na bieżąco modyfikowane i przeżywane;
- b) różnorodny – to partner, który „mieniąc” się jak kameleon, ukazuje fantastyczną zdolność przystosowania się, która bardziej utrudnia partnerom zrozumienie go i poznanie jego pozytywnych stron; jest to przykład podmiotu, który ma problemy z tożsamością, poczuciem własnej wartości, przez co rzadko uczestniczy w związkach partnerskich;
- c) wyniosły – to typ określane także jako „samotny wilk”; cechuje go: strach, obawa przed bliskością, złaczeniem; nieufność, ostrożność w działaniu; niska skłonność do podejmowania ryzyka; udany i trwały związek partnerski może zawrzeć w momencie, gdy zabezpieczona jest niezależność obu stron;
- d) uległy – to partner, który bojąc się, że druga strona go opuści, unika fałszywych kroków w działaniu; ponadto uzależnienie się od innych traktuje jako zagrożenie dalszego funkcjonowania.

Uwzględniając różne typy niedojrzałych partnerów warto w procesie budowy partnerstwa intraorganizacyjnego dokonać indywidualnej oceny każdej ze stron tych relacji, czy: jest ona wystarczająco zmotywowana na rzecz wspólnego dobra, posiada wymagane kompetencje, umie współpracować w zespole, jest w stanie dalej się rozwijać i potrafi elastycznie modyfikować swoje zadania w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Dobre opanowanie metod i procedur koordynacji partnerstwa, w tym umiejętność odczytywania zachowań ludzkich, z pewnością może przyczynić się do bardziej profesjonalnego kształtowania partnerskiej organizacji opartej na wzajemnej szczerości i otwartości.

²³ H. Czarniawski: *Współdziałanie potrzeba czasu*. Norbertinum, Lublin 2002, s. 26.

²⁴ S. Lerner: *Miłość i strach. Siedem zasad udanego partnerstwa*. GWP, Gdańsk 1995, s. 43-51.

Partnerstwo intraorganizacyjne stanowi swoisty przykład w pełni świadomego, dobrowolnego zachowania partnerów zmierzającego do realizacji określonego celu, w tym działania zespołowego, z jasno określonymi kompetencjami, akceptacją pełnionych ról, sprawną komunikacją. Precyzyjna ocena stopnia zaangażowania poszczególnych uczestników określonego przedsięwzięcia czy konsekwentna deklaracja stron partnerstwa, co do motywów uczestnictwa i rodzaju zaangażowania, okazują się niezmiernie cenne z punktu widzenia poprawnego podziału funkcji, zadań i obowiązków pomiędzy partnerami. Tym bardziej, iż wraz z upływem czasu może pojawić się niezadowolenie poszczególnych jednostek, wynikające chociażby z podporządkowania swojej osoby celom i hierarchii w grupie. Z punktu widzenia trwałości relacji, w partnerskiej organizacji zasadniczymi zadaniami stają się zatem: wypracowanie korzystnych dla obu stron zasad współpracy, promowanie szczególnie tych działań, które wspierają dojrzałe relacje między pracownikami, motywowanie pracowników poprzez ukazywanie im możliwości stałego rozwoju, samorealizacji i samodzielności, stwarzanie pracownikom warunków do wyższej efektywności pracy²⁵.

Budowanie partnerstwa z pracownikami bazuje na założeniu, że łatwiej, taniej i efektywniej rozwija się pracowników już doświadczonych niż zatrudnia nowych²⁶. Partnerstwo powinno być oparte na swoistej etyce współdziałania, wynikającej z niepisanych reguł, milczących porozumień, wspólnoty celów, podtrzymywanych przez obustronne oczekiwanie, że będą one stanowić trwałe element wspólnej przyszłości²⁷. J. Brillman konstatuje, że organizowanie wzajemnych relacji, stanowiąc dla koncepcji partnerstwa fundamentalne zagadnienie, polega przede wszystkim na²⁸:

- akceptowaniu faktu, że partnerska współpraca wymaga czasem odchodzenia od pewnych norm i standardowych praktyk przedsiębiorstwa,
- podtrzymywaniu ciągłości kontaktów z tymi samymi osobami,
- dostatecznym uprawnieniom tych, którzy po obu stronach zapewniają wzajemne kontakty,
- respektowaniu ustalonych uzgodnień i tworzeniu klimatu wzajemnego zaufania,
- zapewnianiu formalnych i nieformalnych przepływów informacji,
- zapewnianiu dostatecznej przejrzystości działania,
- ustanawianiu jednej instancji do podejmowania ważnych decyzji oraz dokonywaniu rozstrzygnięć.

Nawiązanie dialogu pomiędzy wewnętrzną dostawcą i wewnętrznym klientem zapoczątkowuje proces tworzenia jakości, ukierunkowanej na klienta zewnętrznego²⁹. Idea klienta wewnętrznego szczególnie mocno akcentowana jest w koncepcjach: społecznie odpowiedzialnego biznesu, marketingu wewnętrznego, kompleksowego zarządzania jakością (TQM), zorientowanych na kształtowanie partnerskiej organizacji.

²⁵ A.M. Kozłowska: *Integracja pracowników w organizacji partnerskiej*. W: *Przedsiębiorstwo partnerskie*. Red. M. Romanowska, M. Trocki. Difin, Warszawa 2002, s. 269.

²⁶ Poszczególne narzędzia wewnętrznego marketingu partnerskiego wiążą się z podnoszeniem kwalifikacji pracowników i zwiększaniem ich motywacji do pracy. Zob. B. Tarczyło: *Łańcuch partnerstwa w zarządzaniu relacjami z kooperantami*. „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne” 2003, tom 48, zeszyt 4, s. 1257.

²⁷ Trudność zbudowania rzeczywistej etyki współdziałania wiąże się z wymogiem pełnej współpracy opartej na głębokich, długotrwałych relacjach, a nie na zdawkowych epizodach, które można gwarantować poprzez kontrakty klasyczne. Zob. E. Głuszek: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 197.

²⁸ J. Brillman: *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 435.

²⁹ A. Sudolska: *Orientacja na klienta – klient wewnętrzny i zewnętrzny organizacji*. <http://ebib.oss.wroc.pl/matkonf/torun/sudolska.php> (12.05.2009).

Klientem wewnętrznym jest każdy pracownik przedsiębiorstwa, który otrzymuje efekt pracy wykonanej przez kogoś innego i bierze udział w łańcuchu wytwarzania wartości dodanej³⁰. Budowanie trwałego partnerstwa między klientami wewnętrznymi bazuje na przypuszczeniu, iż o wiele łatwiej jest przeprowadzać zmiany w obrębie przedsiębiorstwa, gdy pracownicy w swoich działaniach mają poczucie wspólnej strategii. Atmosfera kontaktów między partnerami zależy w znacznej mierze od³¹: potrzeb, możliwości, oczekiwań partnerów; uzależnienia się partnerów od siebie; otwartości we wzajemnych stosunkach; planów, co do przyszłej współpracy. Poczucie partnerstwa wśród pracowników wyzwala w nich ducha przedsiębiorczości i innowacyjności, a tym samym sprzyja kreowaniu wyższej jakości działań. Tezę tę podkreśla M. Crozier, stwierdzając, iż „nie może być efektywnych usług bez istnienia służb zdolnych do ich oferowania i bez nabywców gotowych do ich przyjmowania oraz bez zdolności obu tych stron do partnerskiego współdziałania. Nie ma jakości, ani częściowej, ani pełnej, bez zaangażowania się pracowników w proces jej tworzenia”³². I.H. Gordon konstatuje, że przedsiębiorstwo, by mogło być zdolne do tworzenia wartości dla swoich klientów zewnętrznych, musi wprawdzie ją stworzyć dla klientów wewnętrznych, ponieważ to oni nadzorują wszystkie procesy, dają przedsiębiorstwu swoją twórczą wyobraźnię, potrafią korzystać z technologii i są źródłem wiedzy, pomagającej zacieśnić więź z klientem zewnętrznym³³. Zdaniem G. Broniewskiej, dostrzegając potrzeby klienta wewnętrznego i poprawność przebiegu łańcucha tworzenia wartości dodanej na każdym stanowisku pracy, można stwierdzić, iż dostarczanie najlepszych usług klientom wewnętrznym jest podstawą dostarczania usług na takim samym poziomie klientom zewnętrznym³⁴. Brak zaś umiejętności identyfikacji i zaspakajania potrzeb klientów wewnętrznych powoduje wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa i obniżanie poziomu kompleksowej jakości³⁵.

E. Masłyk-Musiał uważa, iż robienie czegoś razem wzmacnia organizację, z kolei funkcjonowanie w odosobnieniu wiąże się z utratą wielu okazji³⁶. Tworzone układy partnerskie w ramach organizacji mają wpływ na: jakość realizacji celów, wzajemną zależność i determinację działań, interakcję i komunikację. Prawidłowo kształtowane i rozwijane partnerstwo intraorganizacyjne może spełniać także funkcję stabilizującą, z uwagi na to, iż jest czynnikiem określającym pewność pracowników, co do trwałych i przejrzystych zasad funkcjonowania organizacji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przedsiębiorstwa, które wykształciły silne więzi oparte na obustronnym zaufaniu są skłonne do rozwiązywania konfliktów w przyjazny sposób, a nawet do zaakceptowania pewnego poziomu konfliktu jako mniej lub bardziej rutynowego. Umiejętne zarządzanie, pomiar i troska o stopniową rozbudowę partnerskich relacji w organizacji może prowadzić w przyszłości do wzrostu kreatywności i innowacyjności, poprawy relacji z interesariuszami, zmiany postaw pracowników oraz przyczynić się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa, jego rozwoju i wzmocnienia konkurencyjności.

³⁰ G. Broniewska: *Klient wewnętrzny w łańcuchu tworzenia wartości*. „Przegląd Organizacji” 1999, nr 7-8, s. 55.

³¹ K. Fonfara: *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2004, s. 58.

³² M. Crozier: *op.cit.*, s. 29.

³³ I.H. Gordon: *Relacje z klientem. Marketing partnerski*. PWE, Warszawa 2001, s. 345.

³⁴ G. Broniewska: *op.cit.*, s. 58.

³⁵ G. Broniewska: *Identyfikacja i zaspakajanie potrzeb klienta wewnętrznego*. „Problemy Jakości” 2000, nr 3, s. 10.

³⁶ E. Masłyk-Musiał: *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 113.

Podsumowanie

Z uwagi na determinującą rolę turbulentnego otoczenia, współczesne organizacje stają przed koniecznością przeformułowania strategii i sięgania po coraz to nowsze rozwiązania, rezygnowania z działań i przekształceń adaptacyjnych na rzecz stałego przeistaczania się (przedsiębiorczość wewnętrzna), a nawet tworzenia się od nowa, by w efekcie móc wyprzedzać żądania, których jeszcze nie postawiono³⁷. Wdrożenie zmian w organizacji w tym zakresie pociąga za sobą konieczność: podmiotowego podejścia do ludzi, budowy relacji partnerskich, kształtowania atmosfery pobudzającej kreatywność, podporządkowania istniejącej struktury organizacyjnej – kulturze współdziałania.

Z badań literatury przedmiotu wynika, iż rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej wymaga takiej organizacji, w obrębie której pracownicy mogą wymieniać się swoją wiedzą, swobodnie komunikować się i rozwijać umiejętności, dochodząc przy tym do wspólnie wygenerowanych rozwiązań. Wymaga także prawidłowego stosunku do kształtowania partnerstwa intraorganizacyjnego, gdyż jest ono w stanie zwiększyć aktywność organizacji w różnych jej obszarach, a w szczególności:

- stymulować członków organizacji do ciągłego uczenia się,
- budować kulturę organizacji, której fundamentem jest wzajemne zaufanie,
- motywować do dzielenia się wiedzą w ramach organizacji,
- wspierać rozwój kreatywności i innowacyjności jednostek i zespołów,
- kształtować lojalność wobec organizacji macierzystej,
- maksymalizować efekt synergii w organizacji,
- minimalizować słabości i maksymalnie wykorzystywać talenty i inne silne strony uczestników organizacji,
- zachęcać pracowników do wspierania procesów zmian,
- tworzyć sieć zależności w organizacji, dzięki którym wzrośnie świadomość zmian.

Jak starano się wykazać w niniejszym opracowaniu, w przedsiębiorczości wewnętrznej, wewnątrzorganizacyjnym partnerstwie współczesne organizacje powinny upatrywać źródeł przewagi konkurencyjnej. To dzięki nim przedsiębiorstwa są skłonne do: podejmowania ryzyka i eksperymentowania, samodzielnego działania i innowacji, skutecznego rozpoznawania potrzeb swoich klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, identyfikowania i wykorzystywania szans, zanim zrobią to konkurenci. Są także gotowe do zmian wewnątrzorganizacyjnych, mających na celu podwyższenie efektywności funkcjonowania i rozwoju w wysoce konkurencyjnym otoczeniu.

INTRAORGANIZATIONAL PARTNERSHIP AS A RESULT OF AN INTRA-CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

Summary

This paper presents, basing on theoretical studies, some issues on intraorganizational partnership and intra-corporate entrepreneurship conception. The paper also presents the essence of partnership relations in organization. The authors indicate that this form of partnership as a result of an intra-corporate entrepreneurship may seriously stimulate the increase of enterprises competitiveness.

³⁷ J. Penc: *Zarządzanie oparte na wiedzy*. „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 1, s. 5.