

## Zasoby ludzkie polskich przedsiębiorstw w warunkach sieci relacji kooperacyjnych

## Human resources of Polish enterprises in the context of networks of cooperative relationships

Michał Chomicki

*Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: [michal.chomicki@ue.poznan.pl](mailto:michal.chomicki@ue.poznan.pl)*

### Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie zależności zachodzących między ukształtowaniem systemu zasobów ludzkich w polskich przedsiębiorstwach a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych tych przedsiębiorstw z poszczególnymi rodzajami kooperantów. W części teoretycznej pracy ukazano rolę, jaką pełnią relacje kooperacyjne w gospodarce. Następnie zaprezentowano przegląd koncepcji zasobów ludzkich w kontekście relacji międzyorganizacyjnych oraz wyniki własnych badań empirycznych dotyczących wpływu ich ukształtowania na współpracę w warunkach sieci relacji. Rezultaty przeprowadzonej analizy wskazują, że ukształtowanie systemu zasobów ludzkich wpływa jedynie na relacje kooperacyjne z odbiorcami i konkurentami.

*Słowa kluczowe:* zasoby ludzkie, relacje kooperacyjne, sieci.

### Abstract

The aim of this paper is to indicate the relationship between the shape of the human resources system in Polish enterprises and the favourability of the shape of the cooperative relations of these companies with different types of cooperatives. In the theoretical part the research identified the role of cooperative relations in the economy. Then the concepts of human resources in the context of the network of cooperative relations and the outcomes of own empirical study were presented. The results of the analysis indicate that the shape of the human resources system affects only the cooperative relations with customers and competitors.

*Keywords:* human resource, cooperative relations, networks.

## Wstęp

We współczesnych warunkach gospodarczych korzystne ukształtowanie relacji kooperacyjnych pozwala na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. O znaczeniu tych relacji może świadczyć koncepcja kapitału relacyjnego, w którym upatruje się nadwyżkowej wartości przedsiębiorstwa, gdy jej oszacowanie według klasycznych metod wyceny – zarówno księgowych, jak i finansowych – nie pokrywa się z obiektywnie postrzeganą wartością całkowitą. Przyjęto, że relacje organizacji z elementami otoczenia bliższego (szczególnie relacje z kooperantami) mają charakter woluntarystyczny, czyli mogą być kształtowane przez poszczególne organizacje. Założono również wpływ ukształtowania zasobów ludzkich stron relacji kooperacyjnych na ukształtowanie tych relacji, a w konsekwencji na potencjalne korzyści, które się z nim wiążą.

### 1. Relacje kooperacyjne w sieciach gospodarczych

Zgodnie z zasobowym paradygmatem organizacji zasoby relacyjne mają istotne znaczenie dla jej działalności. Źródłem tych zasobów są różne działania międzyorganizacyjne [Wójcik-Karpacz 2012, s. 22], a szczególnie relacje. Relacje te występują między daną organizacją a zewnętrznymi wobec niej podmiotami, w których dana organizacja pełni przeważnie rolę równorzędnego kooperanta. Podmiotami tymi są elementy otoczenia bliższego – dostawcy, odbiorcy oraz konkurenci, których znaczenie jako podmiotów relacji horyzontalnych zwiększyło się w kilku ostatnich dekadach [Okada 2008].

Pojęcie relacji organizacji z otoczeniem, szczególnie z elementami otoczenia bliższego, może odnosić się do dwóch rodzajów więzi. Pierwszy rodzaj ma charakter interaktywny, czyli polega na wymianie zasobów, w tym wiedzy. Drugi rodzaj relacji ma zaś charakter nieinteraktywny – organizacje łączą pewne wspólne cechy, np. systemy poznawcze, systemy wartości [Porac, Ventresca, Mishina 2002] czy mające swoje źródło w izomorfizmie tożsamości i strategii [Dyer, Nobeoka 2000]. Interaktywne relacje z otoczeniem stanowią względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i połączenia innego rodzaju, występujące pomiędzy organizacją oraz co najmniej jednym elementem z jej otoczenia [Oliver 1990]. Tak rozumiane relacje na gruncie teorii zasobowych stanowią szczególnie rodzaj zasobu – kapitał relacyjny. Specyficznym rodzajem relacji z otoczeniem są relacje międzyorganizacyjne. Mogą być one postrzegane jako wynik procesu, w którym co najmniej dwie organizacje uformowały silne powiązania oraz przedłużyły swoje struktury społeczne, ekonomiczne i usługi techniczne w celu zredukowania kosztów lub podniesienia wartości organizacji, a w konsekwencji w celu uzyskania obopólnych korzyści [Anderson, Narus 1991].

Relacje między przedsiębiorstwami mogą być rozpatrywane na różnych obszarach i z poziomu wielu perspektyw. Christel Lane i Reinhardt Bachmann zaproponowali analizę relacji na trzech poziomach – interpersonalnym, organizacyjnym oraz instytucjonalnym [Lane, Bachmann 1997]. Rdzeniem relacji mogą być kontakty interpersonalne, umowy lub przynależ-

ność do organizacji zrzeszających podmioty występujące w danym sektorze w przypadku relacji o charakterze instytucjonalnym.

Relacje oparte na umowach mają największe znaczenie w działalności organizacji, ponieważ umowy stanowią podstawowy instrument regulujący obrót gospodarczy. Umowy łączące kooperantów można podzielić według kryterium obszaru, którego dotyczą. W ten sposób wyróżnia się m.in. umowy: rozwojowe, zakupowe, produkcyjne, marketingowe i dystrybucyjne [Urban, Vendemini 1992, s. 131]. Za miarę wzajemnego powiązania kooperantów można więc przyjąć zakres obszarów, które uregulowane są umowami. Relacje te są z reguły przejawem zgodnej woli kooperantów i tworzone są na podstawie zasady swobody zawieranych umów. Wśród relacji umownych można wyróżnić relacje o charakterze rynkowym (*arm's length contractual relations*), które nie tworzą dorozumianego długookresowego zobowiązania, i „obligujące” (*obligational contractual relations*), implikujące takie zobowiązanie. Kryteriami różnicującymi te dwa typy relacji są współzależność (*interdependence*) i okres wzajemności (*time span for reciprocity*) [Sako 1992, s. 4].

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania dotyczące pojmowania relacji, relacje kooperacyjne definiuje się jako powiązania o charakterze wertykalnym lub horyzontalnym między kooperantami (czyli organizacją i jej dostawcami, odbiorcami oraz kooperującymi konkurentami), polegające na utrzymaniu powtarzalnych przepływów zasobów materialnych i niematerialnych w celu uzyskania obopólnych korzyści.

Dynamika współczesnego otoczenia uzasadnia szersze spojrzenie na interakcje zachodzące między organizacjami. Podmioty te nie ograniczają się do analizowania swoich powiązań jedynie w kontekście relacji międzyorganizacyjnych, ale coraz częściej uwzględniają dynamikę struktur sieciowych, których członkami pozostają. Według Marka Ebersa [1997] sieci międzyorganizacyjne można definiować jako pewne powiązania między skończoną liczbą aktorów gospodarczych, które tworzą powtarzające się, określone ze względu na partnera relacje oparte na wymianie o określonym (często zdeterminowanym momentem osiągnięcia wspólnego celu lub wolą zakończenia relacji z innego powodu) albo nieokreślonym terminie. Aktorzy ci utrzymują indywidualną kontrolę nad swoimi zasobami, jednak w niektórych przypadkach przeprowadzają negocjacje lub współdecydują o ich użyciu. Sieć międzyorganizacyjna różni się od rynku (jako mechanizmu alokacji zasobów), gdyż preferowana jest w niej jednostronna koordynacja planów i działań. Ponadto uczestnicy sieci gospodarczych przekazują między sobą szerszy wachlarz informacji niż w przypadku odrębnych wymian zasobów dokonywanych w warunkach rynkowych. Z kolei od układu hierarchicznego (typowego dla przedsiębiorstwa) sieci międzyorganizacyjne różnią się przede wszystkim tym, że ich uczestnicy nie tworzą nowego podmiotu gospodarczego, a więc utrzymują jednostronną kontrolę nad własnymi zasobami.

Bruce R. Barringer i Jeffrey S. Harrison [2000, s. 387] zaprezentowali koncepcję, według której sieci międzyorganizacyjne stanowią konstelacje przedsiębiorstw zorganizowane częściowo na

zasadzie kontraktów społecznych niż prawnie wiążących umów. Według autorów tej koncepcji sieci stanowią odrębny od innych form współdziałania sposób alokacji zasobów. Należy jednak zauważyć, że w samych sieciach występują różne formy współpracy między ich uczestnikami, można więc uznać, że relacja między siecią a różnymi rodzajami współpracy partnerów (relacjami) jest analogiczna do relacji całości w stosunku do części.

Thomas Ritter, Ian F. Wilkinson i Wesley J. Johnston [2004, s. 179] wprowadzili jasne rozróżnienie między pojęciem relacji międzyorganizacyjnej a siecią gospodarczą, tym samym wskazując na relacje międzyorganizacyjne jako tworzywo sieci gospodarczych. Autorzy opisali pięć poziomów działalności od samodzielnego działania pojedynczych uczestników (aktorów) do skomplikowanych powiązań sieciowych między nimi. Samodzielni aktorzy prowadzą aktywność biznesową bez wstępowania w relacje z innymi podmiotami. Relacje dwustronne (diady) to powiązania występujące między dwoma różnymi aktorami. Portfolio relacji to sytuacja, w której pojedynczy aktorzy są powiązani relacjami z większą liczbą uczestników. Poziom powiązanych relacji prezentuje konfigurację powiązań danego aktora oraz relacje, w których pozostają uczestnicy jego portfela relacji. Na poziomie sieci powiązań gospodarczych przedmiotem analizy są wszelkie powiązania występujące między elementami danej populacji. Można zauważyć, że pierwotnym przedmiotem analizy powiązań międzyorganizacyjnych są relacje zachodzące między dwoma podmiotami.

Propozycję zagospodarowania luki występującej w spektrum między rynkiem a hierarchią podjęła Elżbieta Urbanowska-Sojkin [2003, s. 126], która wyróżniła dwanaście rodzajów powiązań kooperacyjnych między przedsiębiorstwami, szeregując je w kolejności od najniższego poziomu kooperacji do najwyższego. Są to: handel, wymiana informacyjna, pomoc badawczo-rozwojowa, pomoc techniczna, leasing, koprodukcja, franchising, konsorcjum, joint venture, wykup i fuzja. Koncepcja ta słusznie nie uwzględnia konstruktów sieci międzyorganizacyjnych jako odrębnej kategorii. Może to być spowodowane z jednej strony jego nieuchwytnym charakterem, a z drugiej dużym stopniem elastyczności – elementami sieci międzyorganizacyjnych są bowiem zarówno *joint-ventures*, jak i pomoc badawczo-rozwojowa. Elżbieta Urbanowska-Sojkin prezentuje zatem różne rodzaje relacji, które stanowią elementy sieci międzyorganizacyjnych.

Dominika Latusek-Jurczak [2014] przedstawiła podział form współpracy z kooperantami oparty na dwóch kryteriach. Pierwszym kryterium podziału uczyniła mechanizmy koordynacji relacji, a drugim – motywy wchodzenia w relacje. W tej drugiej grupie wyszczególniła: korzyści wynikające ze standaryzacji, z różnorodności oraz wspólne zdobywanie wiedzy. Nie jest to jednak wyczerpujący katalog motywów podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej, choć niewątpliwie w jego ramach Autorka wskazała na najbardziej istotne wartości wybranych kryteriów. Szczególnie ważny wydaje się motyw związany ze wspólnym zdobywaniem wiedzy przez strony relacji.

## 2. Wpływ ukształtowania zasobów ludzkich na relacje kooperacyjne polskich przedsiębiorstw

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na wiele istotnych perspektyw badawczych odnoszących się do zasobów ludzkich i zarządzania nimi w kontekście szeroko rozumianych relacji międzyorganizacyjnych. Randall S. Schuler, Ibraiz Tarique i Susan E. Jackson [2015] poruszają kwestie wyzwań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w ramach relacji opartych na ścisłej, sformalizowanej współpracy, szczególnie w międzynarodowych aliansach. Jay B. Barney oraz Patrick M. Wright [1997] wskazują na szczególną rolę zarządzania zasobami ludzkimi postrzeganymi przez pryzmat modelu VRIO w procesie budowania strategicznego partnerstwa. Jill Rubery, Fang L. Cooke, Jill Earnshaw oraz Mick Marchington [2003] opisali problem zarządzania zasobami ludzkimi w warunkach złożonych konfiguracji relacji międzyorganizacyjnych, zwłaszcza w kontekście ich dzielenia między wieloma pracodawcami. Mick Marchington i Steven Vincent [2004] podkreślili rolę powiązań na poziomie personalnym oraz praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w procesie kształtowania relacji międzyorganizacyjnych. Mimo bogactwa opracowań dotyczących problematyki zarządzania zasobami ludzkimi zidentyfikowano lukę badawczą w odniesieniu do analizy wpływu ukształtowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi na korzystność relacji kooperacyjnych. W niniejszym artykule podjęto próbę uzupełnienia tej luki.

W celu zidentyfikowania zależności między ukształtowaniem zasobów ludzkich a ukształtowaniem relacji kooperacyjnych polskich przedsiębiorstw postanowiono przyjąć kilka założeń odnoszących do wykorzystanych miar. Ukształtowanie systemu zasobów ludzkich zostało zmierzone przy wykorzystaniu wskazań na stopień dopasowania poziomu wykształcenia oraz szkoleń dla pracowników w odniesieniu do realizowanych przez nich działań. Z uwagi na ekwifinalny charakter procesu kształtowania relacji do opisu ukształtowania relacji kooperacyjnych posłużono się wskazaniem poziomu korzystności ukształtowania tych relacji z poszczególnymi rodzajami kooperantów. Należy zauważyć, że żaden z respondentów nie wskazywał na niekorzystnie albo bardzo niekorzystnie ukształtowane relacje z odbiorcami, co można tłumaczyć tym, że samo istnienie relacji z odbiorcami może być postrzegane przez respondentów jako wystarczający warunek ich korzystności. Korzystność w tym wypadku rozumiana jest jako różnica między efektami uzyskanymi z danej relacji, a związanymi z nią kosztami.

Badanie zostało przeprowadzone na początku 2016 r. na próbie 97 przedsiębiorstw, które posiadają siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Kwestionariusz ankiety skierowany został do 493 przedsiębiorstw, z czego otrzymano 114 odpowiedzi. W procesie weryfikacji spójności otrzymanych odpowiedzi odrzucono 17 z nich ze względu na stwierdzone nieścisłości i wady.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie współczynników korelacji rang Spearmana między stopniem dopasowania poziomu wykształcenia i szkoleń pracowników do realizowanych przez

Tabela 1. Zestawienie współczynników korelacji rang Spearmana między stopniem dopasowania poziomu wykształcenia i szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań

Wyszczególnienie	Korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z		
	dostawcami	odbiorcami	konkurentami
Stopień dopasowania poziomu wykształcenia pracowników do realizowanych przez nich zadań	-0,0641 (0,5352)	<b>+0,2066 *</b> <b>(0,0424)</b>	<b>+0,2110 *</b> <b>(0,0380)</b>
Stopień dopasowania poziomu szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań	+0,1956 (0,0548)	<b>+0,2806 *</b> <b>(0,0054)</b>	<b>+0,3080 *</b> <b>(0,0022)</b>

Uwaga: statystycznie istotne wartości korelacji rang Spearmana (przy standardowym poziomie istotności 0,05) zostały wytłuszczone i oznaczone \*.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

nich zadań w miejscu pracy a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych pracodawców.

Analizując wartości zestawione w tabeli 1, należy zwrócić uwagę, że wszystkie korelacje oprócz jednej mają charakter pozytywny – wskazujący na ogólną prawidłowość polegającą na tym, że poziom korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych zwiększa się wraz ze wzrostem stopnia dopasowania poziomu wykształcenia i szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań. Uwagę zwraca jedyna negatywna zidentyfikowana korelacja – przy wartości *p* wynoszącej 0,5325 należy jednak uznać ją za statystycznie nieistotną. Cztery współczynniki korelacji rang Spearmana należy uznać za istotne. Pozytywna zależność między stopniem dopasowania poziomu szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z dostawcami, choć nie może zostać uznana za istotną, cechuje się relatywnie niskim poziomem wartości *p* (0,0548).

Dla pełniejszego zobrazowania natury zidentyfikowanych zależności zostaną one przedstawione na wykresach wskazujących na udział odpowiedzi dotyczących stopnia dopasowania poziomu wykształcenia i szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań w zależności od deklarowanej korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych badanych przedsiębiorstw. Rysunki 1-4 przedstawiają zidentyfikowane zależności.

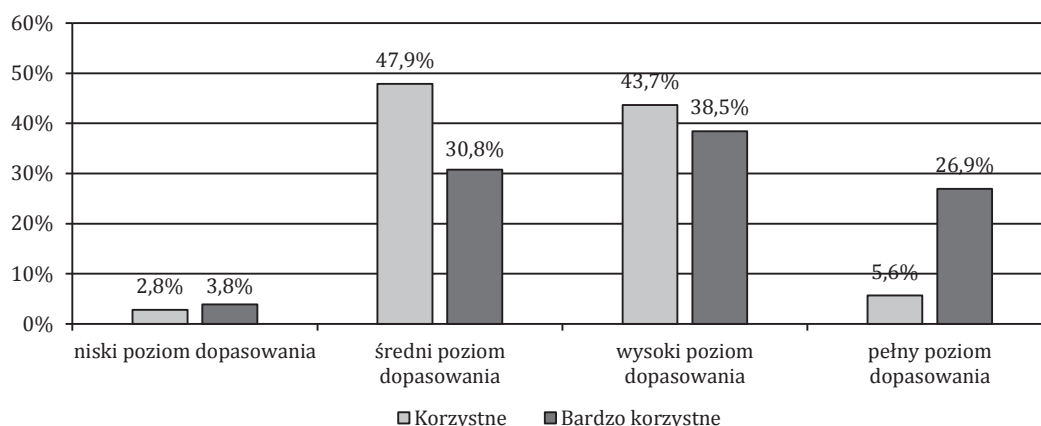
Rysunek 1 przedstawia strukturę udzielonych przez respondentów odpowiedzi na temat stopnia dopasowania poziomu

wykształcenia pracowników do realizowanych przez nich zadań w podziale według korzystności ukształtowania relacji z odbiorcami.

Dane przedstawione na powyższym wykresie wskazują na ogólną zależność polegającą na wzroście korzystności ukształtowania relacji z odbiorcami wraz ze zwiększaniem się stopnia dopasowania poziomu wykształcenia pracowników do realizowanych przez nich zadań. Dopasowanie wykształcenia pracowników do wykonywanych przez nich zadań przekłada się na poziom ich wydajności, co pozwala na dostarczanie najwyższej jakości produktów i usług, a w konsekwencji na zapewnienie korzystnych relacji kooperacyjnych z odbiorcami.

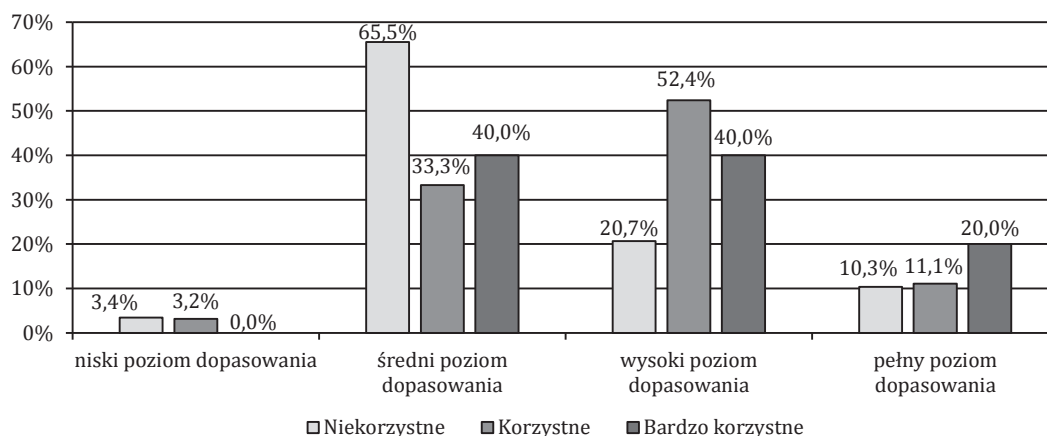
Na rysunku 2 przedstawiono strukturę odpowiedzi udzielonych przez respondentów na temat stopnia dopasowania poziomu wykształcenia pracowników do realizowanych przez nich zadań w podziale według korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami.

Analiza danych zawartych na powyższym wykresie wskazuje na ogólną zależność polegającą na wzroście korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami wraz ze wzrostem stopnia dopasowania poziomu wykształcenia pracowników do realizowanych przez nich zadań. Prawidłowość tę w najlepszy sposób obrazuje udział odpowiedzi wskazujących na pełny poziom dopasowania w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami. Zależność tę można uzasadniać w podobny sposób jak w przypadku



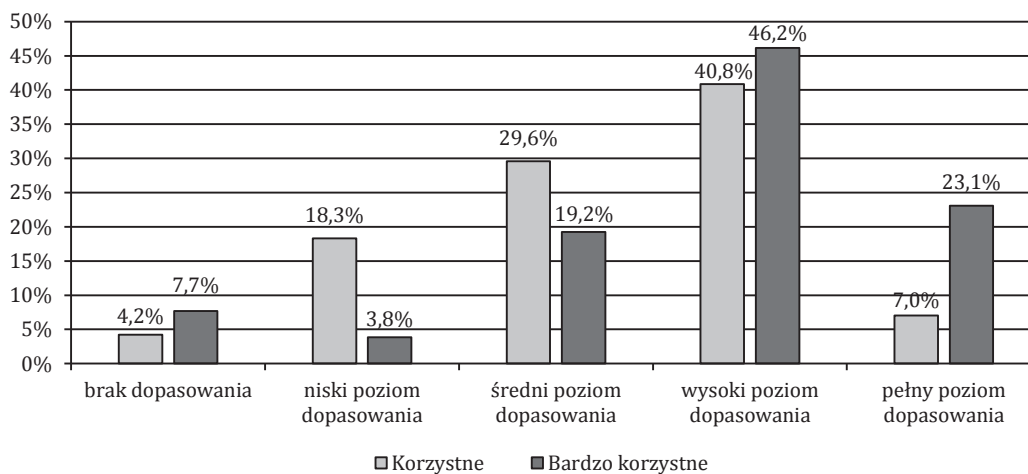
Rysunek 1. Rozkład odpowiedzi dotyczących stopnia dopasowania poziomu wykształcenia pracowników do realizowanych przez nich zadań według korzystności ukształtowania relacji z odbiorcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Rysunek 2. Rozkład odpowiedzi dotyczących stopnia dopasowania poziomu wykształcenia pracowników do realizowanych przez nich zadań według korzystności ukształtowania relacji z konkurentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.



Rysunek 3. Rozkład odpowiedzi dotyczących poziomu dopasowania szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań według korzystności ukształtowania relacji z odbiorcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

relacji z odbiorcami – stopień dopasowania poziomu wykształcenia pracowników do realizowanych przez nich zadań wpływa na jakość produktów i usług, a w konsekwencji na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami.

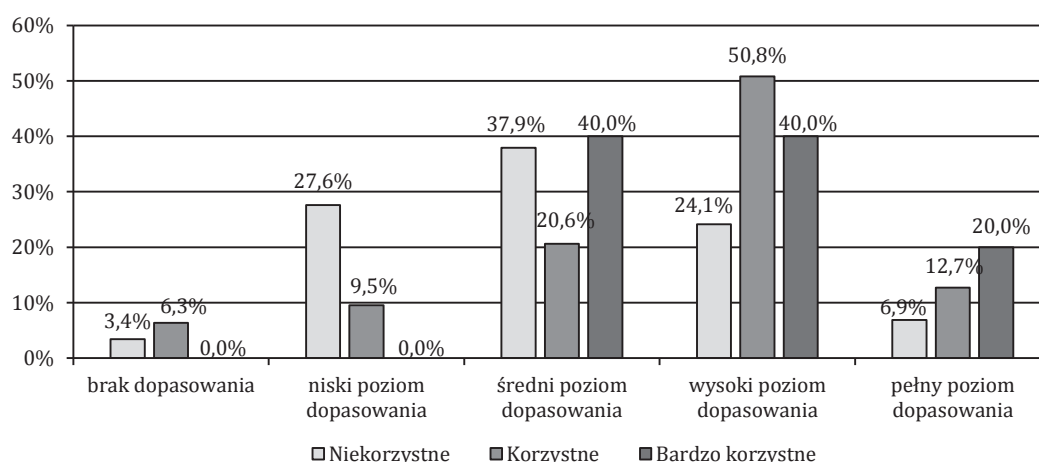
Rysunek 3 przedstawia strukturę odpowiedzi dotyczących poziomu dopasowania szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań udzielonych przez respondentów w podziale według korzystności ukształtowania relacji z odbiorcami.

Na rysunku 3 można zauważyć wysoki poziom zróżnicowania w strukturze udzielonych odpowiedzi w zależności od korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z odbiorcami. Łatwo także zaobserwować pozytywną korelację między strukturą odpowiedzi dotyczącą poziomu dopasowania szkoleń pracowników do wykonywanych przez nich zadań a korzystnością ukształtowania relacji z odbiorcami. Respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa z bardzo korzystnie ukształtowanymi relacjami kooperacyjnymi z odbiorcami częściej wskazywali na pełny i wysoki poziom dopasowania poziomu szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań niż

respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa z korzystnie ukształtowanymi relacjami kooperacyjnymi z odbiorcami, a rzadziej wskazywali średni bądź niski poziom dopasowania.

Należy zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa z bardzo korzystnie ukształtowanymi relacjami kooperacyjnymi z odbiorcami częściej charakteryzowały się brakiem dopasowania poziomu szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań niż przedsiębiorstwa charakteryzujące się korzystnymi relacjami kooperacyjnymi z odbiorcami. Dopasowanie poziomu szkoleń pracowników do wykonywanych przez nich zadań, podobnie jak dopasowanie poziomu ich wykształcenia, przekłada się na poziom wydajności pracowników, co pozwala na dostarczanie najwyższej jakości produktów i usług, a w konsekwencji na zapewnienie korzystnych relacji kooperacyjnych z odbiorcami.

Na rysunku 4 przedstawiono strukturę odpowiedzi udzielonych przez respondentów na temat poziomu dopasowania szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań w podziale według korzystności ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami.



Rysunek 4. Rozkład odpowiedzi dotyczących poziomu dopasowania szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań według korzystności ukształtowania relacji z konkurentami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Analiza danych przedstawionych na rysunku 4 pozwala stwierdzić, iż przedsiębiorstwa z bardzo korzystnie ukształtowanymi relacjami kooperacyjnymi z konkurentami mają najwyższy odsetek odpowiedzi wskazujących na pełny poziom dopasowania szkoleń pracowników do wykonywanych przez nich zadań, a nie posiadają wskazań na niski poziom dopasowania lub jego brak. Rozkład udzielonych odpowiedzi wskazuje na istnienie zależności między poziomem dopasowania poziomu szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań a korzystnością ukształtowania relacji kooperacyjnych z konkurentami. Zależność tę można uzasadnić w podobny sposób jak w przypadku relacji z odbiorcami – poziom dopasowania poziomu szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań wpływa na jakość produktów i usług, a w konsekwencji pozwala na korzystne ukształtowanie relacji kooperacyjnych z konkurentami.

## Zakończenie

Powyzsze rozważania wskazują, że ukształtowanie systemu zasobów ludzkich ma istotny wpływ na korzystność ukształtowania relacji kooperacyjnych. Jednak oddziaływania tego systemu ograniczają się jedynie do relacji kooperacyjnych z odbiorcami i konkurentami. Naturę tego wpływu można zdefiniować za pomocą następującej zależności – im wyższy jest w przedsiębiorstwach poziom dopasowania wykształcenia i szkoleń pracowników do realizowanych przez nich zadań, tym wyższym poziomem korzystności ukształtowania charakteryzują się relacje kooperacyjne tych przedsiębiorstw z odbiorcami i konkurentami. Z kolei sam wpływ należy tłumaczyć tym, iż w relacjach wzdłuż międzyorganizacyjnego łańcucha wartości dodanej to dostawcy muszą zapewnić jak najwyższy poziom efektywności poprzez dopasowanie ludzi z odpowiednim wykształceniem do realizowanych zadań oraz odpowiednie ich szkolenie. Taka sytuacja sprzyja kształtowaniu korzystnych relacji w kontaktach z odbiorcami.

Podobnie można tłumaczyć zidentyfikowany wpływ w relacjach kooperacyjnych między konkurentami, ponieważ relacje tego rodzaju często opierają się na dwukierunkowym przepły-

wie dodawanej wartości. Interesujący poznawczo jest wniosek, iż wpływ ukształtowania systemu zasobów ludzkich na korzystność relacji nie występuje w stosunkach z dostawcami. Wynika to z tego, iż efektywność działania pracowników odbiorcy nie wpływa na korzystność relacji z dostawcą. Biorąc pod uwagę powyższe spostrzeżenia, można stwierdzić, iż problematyka wpływu ukształtowania systemu zasobów ludzkich na korzystność relacji kooperacyjnych stanowi ważny i aktualny obszar badawczy, który może stanowić przedmiot bardziej pogłębionych badań.

## Literatura

- Anderson J.C., Narus J.C., 1991, *A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships*, „Journal of Marketing”, vol. 48, no. 4.
- Barney J.B., Wright P.M., 1997, *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*, (CAHRS Working Paper #97-09), NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca.
- Barringer B.R., Harrison J.S., 2000, *Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships*, „Journal of Management”, 2000, vol. 26, no. 3.
- Dyer J.H., Nobeoka K., 2000, *Creating and Managing a High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case*, „Strategic Management Journal”, no. 21.
- Ebers M., 1997, *Explaining inter-organizational network formation*, „The formation of inter-organizational networks”, no. 1.
- Lane C., Bachmann R., 1997, *Cooperation in inter-firm relations in Britain and Germany: the role of social institutions*, „British Journal of Sociology”, no. 2 (48).
- Latusek-Jurczak D., 2014, *Sieci międzyorganizacyjne jako struktury współpracy – podstawowe pojęcia analityczne*, [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak [red.], *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Marchington M., Vincent S., 2004, *Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations*, „Journal of Management Studies”, September, vol. 41, no. 6.

- Okada Y., 2008, *From Vertical to Horizontal Inter-Firm Cooperation: Dynamic Innovation in Japan's Semiconductor Industry*, „Asia Pacific Business Review”, no. 3 (14).
- Oliver Ch., 1990, *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, „Academy of Management Review”, vol. 15, no. 2.
- Porac J.F., Ventresca M.J., Mishina Y., 2002, *Interorganizational cognition and interpretation*, [w:] J.A.C. Baum (ed.), *Companion to organizations*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- Ritter T., Wilkinson I.F., Johnston W.J., 2004, *Managing in Complex Business Networks*, „Industrial Marketing Management”, vol. 33.
- Rubery J., Cooke F.L., Earnshaw J., Marchington M., 2003, *Inter-organizational Relations and Employment in a Multi-employer Environment*, „British Journal of Industrial Relations”, vol. 41, no. 2.
- Sako M., 1992, *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Schuler R.S., Tarique I., Jackson S.E., 2015, *Managing Human Resources in Cross-border Alliances*, *Advances in Mergers and Acquisitions*.
- Urban S., Vendemini S., 1992, *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europe*, Blackwell Business, Oxford.
- Urbanowska-Sojkin E., 2003, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Wójcik-Karpacz A., 2012, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.