

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

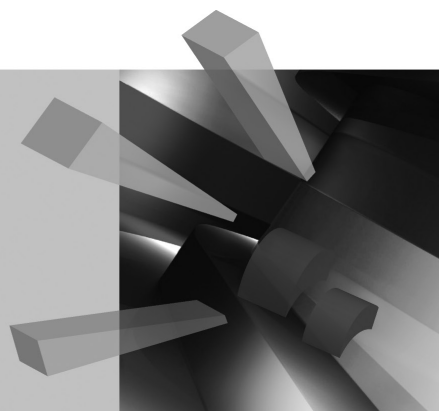
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowci

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bienkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajsok: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Aldona Frączkiewicz-Wronka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PARTNERSTWO PUBLICZNO-SPOŁECZNE JAKO INSTRUMENT WIELOSEKTOROWEJ POLITYKI SPOŁECZNEJ – PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO¹

Streszczenie: Logika procesu demokratyzacji państw decyduje o wzroście ich roli w procesie kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego. Szczupłość środków publicznych powoduje konieczność poszukiwania takich zasad organizowania systemu świadczenia usług publicznych, w tym społecznych, aby był on efektywny i zgodny z zasadami sprawiedliwości społecznej. Konieczność efektywnego dostarczania usług doprowadziła zarówno praktyków, jak i teoretyków do zainteresowania się międzyorganizacyjną współpracą jako formułą, w której mogą być one świadczone.

Słowa kluczowe: partnerstwo, zarządzanie publiczne.

1. Wstęp

Zmiany wynikające z globalizacji i internacjonalizacji, jak również demokratyzacja rozumiana jako potrzeba określenia nowej roli państwa i jego podmiotów w procesie dostarczania usług publicznych, w tym społecznych, wyraźnie zmieniły otoczenie, w którym funkcjonują organizacje. Poszukuje się zatem nowych projektów organizacyjnych, zarówno dla organizacji biznesowych, jak i dla organizacji działających w sektorach *non profit* (publicznym i społecznym). Podkreślenia wymaga – szczególnie w obliczu narastającego kryzysu finansów publicznych i presji na podejmowanie efektywnych ekonomicznie działań przez sektor publiczny, będących konsekwencją wprowadzanych reform – redefiniowanie roli państwa i w jej następstwie poszukiwanie organizacyjnych konceptów akceptowanego społecznie poziomu jej wypełniania. Poziom skomplikowania problemów społecznych wymaga podejmowania niestandardowych sposobów ich rozwiązywania, tak aby w pełni wykorzystać

¹ Artykuł jest efektem realizacji projektu badawczego „Koncepcja efektywności sieci w zarządzaniu publicznym. Studium na przykładzie partnerstw lokalnych”, finansowanego ze środków NCN (nr umowy 60/B/H03/2011/40).

zasoby znajdujące się w organizacjach działających na terenie gminy. Oznacza to poszukiwanie rozwiązań wychodzących poza dotychczasowe schematy organizacyjne praktykowane w sferze publicznej. Poszukując efektywnych metod dostarczania usług, zarządzający tworzą nieznane dotychczas w sektorze *non profit* rozwiązania organizacyjne. Jednym z takich rozwiązań są partnerstwa publiczno-społeczne, czyli działania podejmowane we współpracy między organizacjami sektora publicznego i społecznego. Można zasadnie domniemywać, że projekt organizacyjny oparty na wzajemnym dopasowaniu między zasobami i zdolnościami aktorów wchodzących w skład podjętej współpracy, transparentnymi regułami rządzącymi podziałem zasobów w ramach podjętej współpracy oraz dookreślanii zasad pozwalających na współpracę między wieloma podmiotami projektu organizacyjnego, jakim jest partnerstwo publiczno-społeczne, jest efektywną formą świadczenia usług społecznych. Dyskutowane w artykule treści dotyczą specyfiki funkcjonowania organizacji publicznych i społecznych, ale tylko takich, które podejmują wspólne działania, zatem podążają w kierunku sieciowania. Z badawczego punktu widzenia istotne jest prawidłowe wskazanie kryteriów, które decydują o tym, że daną współpracę nazywać będziemy partnerstwem publiczno-społecznym, stąd przedstawiono ujęcia definicyjne eksponujące charakterystyczne cechy przedmiotu analizy. Zastosowaną metodą badawczą jest krytyczny przegląd literatury przedmiotu, którego celem było zakreślenie znaczeniowe pojęcia partnerstwo na gruncie nauk o zarządzaniu i polityki społecznej.

2. Usługi społeczne i ich znaczenie dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego

Przebieg procesów transformacji polityczno-ekonomicznej w Polsce spowodował, że znaczna część społeczeństwa stała się zagrożona marginalizacją i wykluczeniem lub wręcz wykluczona społecznie. Stopniowa pauperyzacja części społeczeństwa zagraża stabilności dotychczasowej ekonomicznej i społecznej pozytywnej trajektorii rozwoju. W zaistniałej sytuacji z punktu widzenia państwa jako podmiotu władzy niezbędne stało się poszukiwanie i tworzenie takich rozwiązań systemowych w zakresie dostarczania usług publicznych, które skutecznie przeciwdziałałyby zidentyfikowanemu zjawisku.

Generalnie wykluczenie społeczne to brak lub ograniczone możliwości uczestnictwa, wpływania, korzystania osób i grup z podstawowych praw, instytucji publicznych, usług, rynków, które powinny być dostępne dla każdego. Inaczej mówiąc, wykluczenie społeczne to sytuacja, która uniemożliwia lub w znacznym stopniu utrudnia jednostce lub grupie społecznej pełnienie ról społecznych zgodnie z prawem, korzystanie z dóbr publicznych oraz infrastruktury społecznej i technicznej, gromadzenie zasobów i zdobywanie dochodów w godny sposób [Poradnik dla... 2009, s. 7]. R. Szarfenberg wskazuje na fakt, iż z punktu widzenia istniejących w literaturze definicji wykluczenie można podzielić na kilka typów. Istnieją więc

definicje określające wykluczenie społeczne poprzez: problemy uczestnictwa w życiu społecznym; problemy z dostępem do zasobów, instytucji i systemów społecznych; ubóstwo i deprywację potrzeb oraz problemy z realizacją praw społecznych [Szarfenberg 2006, s. 10]. E. Wnuk-Lipiński marginalizację i wykluczenie dzieli na cztery kategorie: systemowe, strukturalne, kulturowe, indywidualne [Wnuk-Lipiński 2005, s. 278]. Dla jasnego zrozumienia diskutowanych treści zasadne wydaje się przytoczenie przykładu, który ilustruje powołane podejście. Egzemplifikacją wykluczenia systemowego może być bezrobocie. Wykluczenie z rynku pracy, a szczególnie długotrwałe pozostawanie bez zatrudnienia prowadzi do degradacji ekonomicznej. O wykluczeniu strukturalnym możemy mówić, gdy lokalna struktura ekonomiczna nie odpowiada zapotrzebowaniom rynku pracy. Kulturowe przyczyny wykluczenia z przestrzeni gospodarczej pojawiają się wówczas, gdy dana jednostka ma niski poziom wykształcenia i brak kwalifikacji zawodowych i nie ma wobec tego możliwości funkcjonowania na rynku pracy. Natomiast indywidualne przyczyny wykluczenia są różnorodne, np. niepełnosprawność fizyczna lub umysłowa, która ogranicza lub uniemożliwia aktywność zawodową. To także takie przypadki losowe oraz subiektywne właściwości, jak brak chęci do nauki i zdobycia zawodu, uleganie nałogom oraz brak chęci do pracy. Wykluczenie społeczne jest zjawiskiem wielowymiarowym, a potencjalne efekty oddziaływania niekorzystnych warunków życia, procesów społecznych, indywidualnych deficytów, braku odpowiedniej ochrony prawnej, socjalnej, dostępu do zasobów i instytucji społecznych mogą negatywnie rzutować na dynamikę rozwojową jednostki i zbiorowości [Wódz, Pawlas-Czyż 2008, s. 11]. Z punktu widzenia praktyki poszukuje się zatem katalogu działań zapobiegających, łagodzących i przeciwdziałających wystąpieniu negatywnych trendów. Jednym z kierunków działania jest stymulowanie procesów integracji społecznej, której aktywnymi instrumentami są aktywizacje: zawodowa, społeczna, zdrowotna i edukacyjna. R. Szarfenberg stwierdza, że „integracja społeczna to działania wspólnotowe oparte na zasadach dialogu, wzajemności i równorzędności, których celem jest dążenie do społeczeństwa opartego na demokratycznym współuczestnictwie, rządach prawa i poszanowaniu różnorodności kulturowej, w którym obowiązują i są realizowane podstawowe prawa człowieka i obywatela oraz skutecznie wspomaga się jednostki i grupy w ich celach życiowych” [Szarfenberg 2003, s. 16]. Integracja społeczna z punktu widzenia pragmatyki oznacza proces ciągłego poszukiwania rozwiązań i doskonalenia podejmowanych działań, jaki dokonuje się w obrębie społeczności lokalnych we współpracy z instytucjami i organizacjami działającymi na jej terenie. I tutaj właśnie identyfikujemy pole zbiegu między polityką społeczną a zarządzaniem publicznym, które w dużym stopniu służy efektywnemu jej urzeczywistnieniu.

Szczególne znaczenie w tym względzie należy przypisać realizacji idei aktywnej polityki społecznej, którą M. Rymsha definiuje jako: „zaprzeczenie polityki pasywnej, rozumianej jako polityka gwarantowania bezpieczeństwa socjalnego przez system świadczeń pieniężnych i rzeczowych oraz usług społecznych. Aktywna polityka

to działania, które aktywizują beneficjentów” [Rymsza 2003, s. 30]. Skuteczna realizacja aktywnej polityki społecznej oznacza wyjście poza dotychczasowe ograniczenia (paradygmat) w kierunku zmiany zasad i warunków działania podmiotów realizujących statutowe zadania w zakresie dostarczania usług społecznych. Jak pisze R. Szarfenberg, podstawowe znaczenie należy tutaj przypisać temu, w jaki sposób dostarczane są obywatelom usługi publiczne, w tym społeczne [Szarfenberg 2008, s. 402]. B. Kozuch i A. Kozuch podkreślają, że „na gruncie nauk o zarządzaniu, w ramach subdyscypliny zarządzanie publiczne, o istocie usług publicznych decydują głównie podzielane w danym społeczeństwie wartości i motywacja świadczenia tych usług. Ważne jest zatem zdefiniowanie usług użyteczności publicznej, poznanie ich miejsca w systemie usług, warunków realizacji tych usług, powodujących określone relacje pomiędzy organizacjami publicznymi tworzonymi w celu świadczenia tych usług” [Kozuch, Kozuch 2008, s. 19].

W dalszej części artykułu odnosić się będę tylko do usług społecznych, zatem niezbędne jest ich zdefiniowanie. W literaturze przedmiotu nie znajdujemy jednej ogólnie przyjętej definicji usług społecznych, co związane jest z niejednoznacznością znaczeniową pojęcia „usługa”, polemiki na temat jej istoty [Masłowski 2002, s. 30-39; Rogoziński 2002, s. 28-33] oraz złożonym zakresem czynności usługowych, skutkujących znaczącym zdywersyfikowaniem sektora usług i stałym pojawianiem się coraz to nowych ich rodzajów [Daszkowska 1987, s. 18-29]. Nie wdając się w dalsze rozważania definiujące usługi społeczne, podkreślam, że jako obszar działalności są głównie realizowane (lub organizowane jest ich dostarczanie) przez jednostki samorządu terytorialnego (gminne, powiatowe i wojewódzkie) i w tym wymiarze są definiowane jako specyficzny rodzaj usług publicznych, a mianowicie „ukierunkowane na rozwój życia społecznego wspólnoty lokalnej, na zaspokojenie potrzeb społecznych mieszkańców (w odróżnieniu od ich potrzeb bytowych)” [Flejterski i in. 2005, s. 458-460]. Konieczne jest wyjaśnienie podstawowej zależności między usługami społecznymi i publicznymi, ponieważ często w literaturze i praktyce gospodarczej terminy te są mylnie stosowane zamiennie. Usługi publiczne są nieadresowane, kierowane do całego społeczeństwa (np. obrona narodowa), usługi społeczne zaś wchodzi w skład usług publicznych i są adresowane do konkretnego odbiorcy (np. szkolenia mające na celu nabycie nowych kwalifikacji, które pozwalają na lepsze pozycjonowanie na rynku pracy) [Filipiak 2004, s. 14-15]. Podkreślenia wymaga wartość usług społecznych dla rozwijania kapitału ludzkiego, jak piszą bowiem H. Sochacka-Krysiak i R. Małkowska, są „to [...] działania zmierzające do zaspokojenia w trybie konsumpcji zbiorowej, czyli z funduszy publicznych, takich potrzeb człowieka, które wpływają korzystnie na jakość i przydatność kapitału ludzkiego, przyczyniając się tym samym do pobudzenia rozwoju gospodarczego i postępu cywilizacyjnego” [Sochacka-Krysiak, Małkowska 2003, s. 21]. Ważność usług społecznych dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego kraju decyduje o konieczności poszukiwania takich metod ich realizacji, aby ich dostarczenie było efektywne ekonomicznie i akceptowalne społecznie.

Praktyka zarządzania publicznego w zakresie działań związanych z dostarczaniem usług społecznych znacząco wpływa na sposób i rezultaty realizacji koncepcji aktywnej polityki społecznej, której celem jest dostarczanie usług obywatelom. Nowoczesne podejście do problemu świadczenia usług oznacza, że jego istotą jest wykorzystywanie efektu synergii w konsekwencji stymulowania powiązań międzyorganizacyjnych zwanych sieciami oraz tworzenie i podtrzymywanie kapitału społecznego poprzez ożywianie oddolnej aktywności. Z punktu widzenia pragmatyki zarządzania publicznego promowanie idei aktywnej polityki społecznej oznacza poszukiwanie nowego sposobu realizowania usług zarówno poprzez poprawianie rezultatów działania istniejących instytucji, jak i poprzez różnorodne konfigurowanie organizacji i tworzenie np. sieci międzyorganizacyjnych².

3. Korzenie współpracy międzyorganizacyjnej w relacji do praktyki polityki społecznej

Siła współczesnej wielosektorowej polityki społecznej polega na łączeniu różnorodnych działań, wykorzystywaniu potencjału wielu podmiotów i instytucji ukierunkowanych na pomoc człowiekowi. Obecnie zależności między poziomami instytucjonalnym i organizacyjnym w polityce społecznej a możliwością świadczenia usług społecznych przez podmioty działające w różnych sektorach gospodarki stają się podstawowym elementem decydującym o powodzeniu implementowania innowacyjnych rozwiązań. Podejście instytucjonalne charakteryzuje się skupieniem uwagi na aspektach podmiotowych badanego problemu. Zgodnie z tym podejściem podstawowe znaczenie ma uzyskanie odpowiedzi na pytanie: kto powinien realizować poszczególne funkcje? W podejściu tym poszczególne elementy systemu są „wielkościami stałymi”, do nich dostosowywane są zadania. Stosując podejście instytucjonalne, najpierw ustala się na podstawie doświadczenia i intuicji strukturę podmiotową systemu, następnie zaś przydziela się, a niejednokrotnie nawet poszukuje odpowiednich zadań dla uprzednio utworzonych elementów systemu. Podejście instytucjonalne ma wiele wad, a podstawową jest z pewnością rozpatrywanie problemu przez pryzmat dotychczasowych rozwiązań, co oznacza, że ma ono ograniczone zastosowanie, niemniej jednak dla jasności wyводу warto pokrótce przedstawić związki pomiędzy poziomami – instytucjonalnym i organizacyjnym w polityce społecznej, stymulujące pluralizm sektorowy w dostarczaniu usług społecznych.

² W tym miejscu należy podkreślić różnorodność nazw, które są stosowane do określenia tego typu organizacyjnego. W niniejszym artykule przyjęto jako pojęcie podstawowe: współpraca międzyorganizacjami (*interorganizational collaboration*) dla określenia relacji opartej na ustnych lub pisanych umowach między organizacjami z sektora publicznego i społecznego (*cross-collaboration*), których celem jest realizowanie usług społecznych.

Pomocne w tym zakresie będą rozważania M. Grewińskiego [2009, s. 116 i n.], który dokonując autorskiej modyfikacji stanowiska D. Zalewskiego [2005, s. 22]³, zaproponował rozumienie instytucji w polityce społecznej jako „zestawów powtarzalnych reguł, określonych zasad obowiązujących w jednym z obszarów aktywności sektora, które odzwierciedlają się w realnych zachowaniach jednostkowych aktorów. Obejmują one zarówno formalne obowiązki sektora w zakresie świadczenia usług społecznych, zasady ich udzielania oraz prawa i obowiązki świadczeniobiorców, jak i nieformalne zasady kształtujące interakcje między personelem różnych organizacji a ich recypientami” [Zalewski 2005, s. 22]⁴. Syntetyzując stanowisko J. Auleytnera i D. Zalewskiego, M. Grewiński przyjął że „organizacje to podmioty polityki społecznej [Auleytner 1996, s. 10], czyli sformalizowani aktorzy stosujący w praktyce obowiązujące zasady narzucane przez strukturę instytucjonalną” [Zalewski 2005, s. 24]. W literaturze z zakresu polityki społecznej pojęcie „podmiot” występuje w dwóch znaczeniach [Kroszel 1997, s. 110]:

- na określenie podstawowego obiektu, do którego odnoszą się podejmowane działania, a więc człowieka i rodziny (należy w tym miejscu wspomnieć o postulacie podmiotowości prowadzonych działań, pojawiającym się jako wyraz krytyki wobec podejścia przedmiotowego, np. w stosunku do osób niepełnosprawnych czy beneficjentów pomocy społecznej);
- jako wskazanie instytucji – w szerokim tego terminu znaczeniu – których główną powinnością jest ustalanie celów polityki społecznej i tworzenie warunków ich realizacji oraz samo wykonanie określonych zadań.

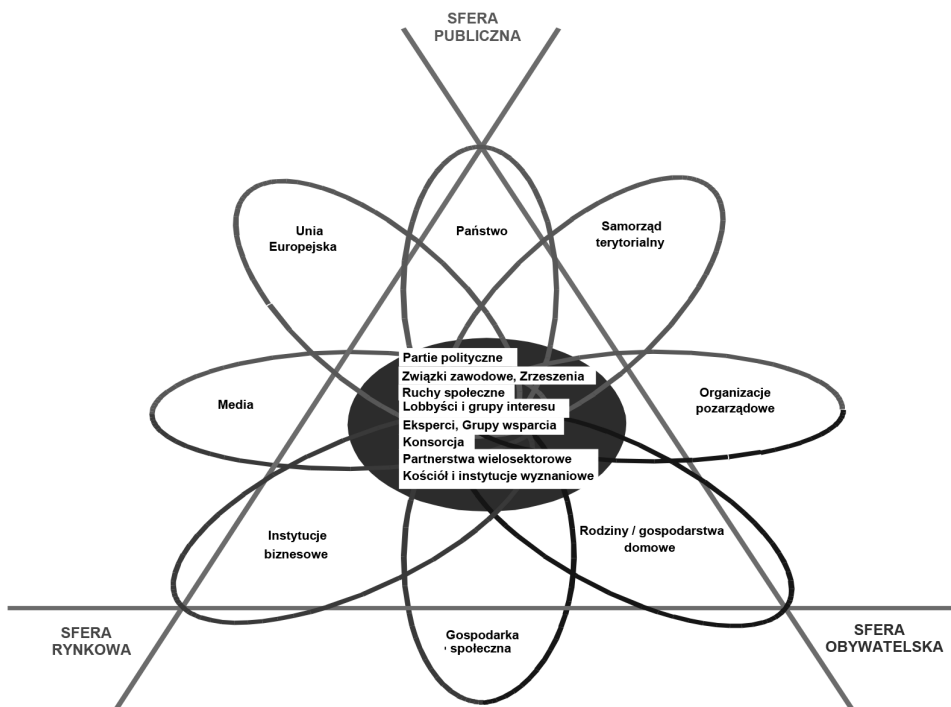
Dalsza część opracowania odnosi się do podmiotów polityki społecznej w tym drugim znaczeniu. A zatem przez pojęcie to rozumieć należy organy władzy rządowej i samorządowej, jak również wszelkie instytucje i organizacje (zarówno z sektora społecznego, jak i rynkowego) wykazujące aktywność w zakresie identyfikacji problemów, kształtowania koncepcji ich rozwiązywania, formułowania zasad polityki społecznej, ustalania jej celów, tworzenia warunków ich realizacji, wykonywania poszczególnych zadań oraz pełnienia kontroli i nadzoru. Cechami konstytuującymi ich działania jest fakt posiadania osobowości prawnej i odpowiednich zasobów oraz podejmowania działań zgodnie z instytucjonalnymi regułami, zasadami, wartościami, normami i zwyczajami. Organizacje, czyli podmioty polityki

³ Do definicji D. Zalewskiego wprowadzam jednak drobną modyfikację, polegającą na tym, że odnoszę się tutaj nie tylko do państwa opiekuńczego i systemu pomocy społecznej, ale też do różnych sektorów polityki społecznej.

⁴ W oryginale – u D. Zalewskiego – definicja ta brzmi: „instytucjami opieki i pomocy społecznej są przede wszystkim zestawy powtarzalnych reguł, określonych zasad obowiązujących w jednym z obszarów aktywności państwa opiekuńczego, które odzwierciedlają się w realnych zachowaniach jednostkowych aktorów. Obejmują one zarówno formalne obowiązki państwa w zakresie świadczenia opieki i pomocy społecznej, zasady ich udzielania oraz prawa i obowiązki świadczeniobiorców, jak i nieformalne zasady kształtujące interakcje między personelem ośrodków pomocy społecznej a ich recypientami”.

społecznej, mogą być klasyfikowane na różne sposoby – ze względu na obszar działania (globalne, regionalne, krajowe, lokalne), ze względu na ich publiczny lub niepubliczny charakter (państwo, trzeci sektor, firmy komercyjne), a także ze względu na rodzaj (ustawodawcze, wykonawcze, kontrolne, sądownicze) [Auleytner 1996, s. 10-11]. Organizacje mogą obejmować ciała polityczne (partie polityczne, Sejm, Senat, agencje), ciała społeczne (kościół, kluby, związki sportowe), ciała edukacyjne (szkoły, uniwersytety, centra szkoleniowe) [North 1990, s. 5]. Organizacje (podmioty) działają zgodnie z przyjętymi wartościami i zespołem regulacji prawnych, które spełniają ważne funkcje w życiu społecznym. Są postrzegane jako odpowiedzialne za rozwiązywanie konkretnych kwestii socjalnych w różnych wymiarach [Auleytner 2002, s. 243]. W każdym sektorze działają różnorodne podmioty polityki społecznej, które ze względu na swoją specyfikę instytucjonalną (wartości, zasady, reguły, normy, finansowanie) wpisują się w poszczególne sektory, tworząc pluralizm instytucji dostarczających usługi społeczne. Punktem wyjścia teoretycznych rozważań na temat wielosektorowości jest najczęściej trójkąt dobrobytu, którego kształt ewoluował w ostatnich dwudziestu latach w modelach teoretycznych poświęconych problemom transformacji państwa opiekuńczego. Pierwotnie trójkąt dobrobytu składał się z trzech głównych komponentów: państwa, rynku i gospodarstw domowych. W latach 80. XX wieku A. Evers [1988, s. 9 i 18] wprowadził do modelu instytucje i organizacje, które podzielił na formalne i nieformalne, publiczne i prywatne. Organizacje formalne usytuował najbliżej sektora rynkowego, nieformalne i prywatne – w pobliżu gospodarstw domowych, publiczne – najbliżej państwa. Stwierdził również, że poprzez grupy samopomocy, spółdzielnie i organizacje wolontariackie, które znajdują się pomiędzy trzema głównymi sektorami, można realizować cele społeczne, angażując jednocześnie różnorodne ludzkie motywacje i systemy wartości. Rozmieszczenie wartości w trójkącie dobrobytu jest następujące: gospodarstwa domowe cechują wartości mikrosolidarności i wspólnoty. Najbliżej gospodarki rynkowej położone są wartości wyborów i anonimowości. Sektor państwowy cechują bezpieczeństwo socjalne i równość. Polityka społeczna w tym ujęciu może być realizowana przez różnorodnych aktorów. Dalszej modyfikacji wskazanego konstrukt dokonał M. Grewiński, proponując tzw. stokrotkę dobrobytu. W tym ujęciu zakładamy, że polityka społeczna jest realizowana w trzech podstawowych sektorach gospodarki: publicznym (zaznaczonym kolorem zielonym), obywatelskim (zaznaczonym kolorem granatowym) i rynkowym (zaznaczonym kolorem różowym). W każdym sektorze działają różnorodne podmioty, które ze względu na swoją specyfikę instytucjonalną (wartości, zasady, reguły, normy, finansowanie) wpisują się w poszczególne sektory, tworząc pluralizm instytucji dostarczających usługi społeczne. Zaproponowany model opisowy służy jako schemat upraszczający opis skomplikowanej rzeczywistości społecznej, dobitnie uwidaczniając, że pojawiła się przestrzeń społeczna, w której powstawać mogą różne formy organizacyjne, których działania są nakierowane na efektywną realizację celów polityki społecznej. Szczególne znaczenie, z uwagi na złożoność problemów społecznych, mają rozwiązania o charakterze zinstytucjonalni-

zowanym poprzez umowy, które promują współdziałanie i współpracę między organizacjami z różnych sektorów.



Rys. 1. „Stokrotka dobrobytu” – pluralizm i wielosektorowość w polityce społecznej

Źródło: [Grewiński 2009, s. 136].

Te ostatnie powoli stają się sposobem na osiągnięcie renty innowacyjnej i relacyjnej [Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012, s. 10]. Fenomen współpracy między organizacjami oznacza, że wchodzące w jej skład organizacje można postrzegać jako struktury budujące specyficzną formę działania, a raczej współdziałania podmiotów prywatnych i/lub społecznych i/lub podmiotów publicznych, lub jako formy będące nowymi strukturami wykreowanymi przez wspomniane podmioty w dążeniu do wspólnego celu. Współpraca jako forma działania kilku podmiotów jest nowym obszarem zarówno dla menedżerów pracujących w tych organizacjach, jak i polityków poszukujących kontaktu z interesariuszami, a także dla badaczy poszukujących prawideł działania w domenie zarządzania, ekonomii, administracji publicznej, politologii i polityki społecznej. Podstawowym problemem, jaki się rysuje, jest zaprojektowanie takiej ramy instytucjonalnej dla współpracy, która zapewni zakotwiczenie w systemie demokratycznym i legitymizację bez utraty korzyści z elastycznego kształtowania i realizowania polityki nakierowanej na podejmowanie działań efektywnych ekonomicznie.

Rosnąca świadomość złożoności kwestii społecznych nakierowała kompas badawczy na problemy szeroko definiowanej współpracy, którą z punktu widzenia nauk o zarządzaniu można opisać jako strukturę składającą się z wierzchołków oraz więzi je łączących. W tym rozumieniu współpraca międzyorganizacyjna to „pole interakcji tworzone przez odrębnych i wzajemnie zależnych aktorów, gdzie zestrojenie interesów przyjmuje formę instytucjonalną w postaci sformalizowanych aktorów zbiorowych lub nieformalną w postaci sieci *ad hoc* i krzyżuje się z ustalonym porządkiem gospodarczych relacji wymiany” [Araujo, Brito 1998, s. 22-46]. Związki takie można określić jako dobrowolne powiązania między systemami, organizacjami i jednostkami, które angażują się w działania, zachowując jednak swoją autonomię. Podmioty działające w takiej strukturze mogą pozostawać w silnych relacjach bądź też relacje między podmiotami mogą być słabsze, jednak wciąż nakierowane na wspólną wizję [Chisholm 1996, s. 216-236].

4. Partnerstwo publiczno-społeczne – cechy i uwarunkowania funkcjonowania

Każda organizacja, która chce osiągnąć sukces na współczesnym konkurencyjnym globalnym rynku, musi tworzyć nową wartość zawartą w swoich produktach lub usługach. Tworzenie wartości w organizacji odbywa się dzięki zastosowaniu takich metod zarządzania, które pozwalają organizacji na koncentrację podejmowanych działań i skupienie uwagi na kluczowych czynnikach ich tworzenia, odpowiednią ich integrację oraz usprawnienie procesów podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Sukces organizacji zależy od tego, czy potrafi ona działać w sposób zintegrowany, pozwalający na elastyczne dopasowanie do wymagań rynku/otoczenia, a poprzez dostarczenie większej wartości klientom – uzyskiwać premię. Aby ułatwić to zadanie zarządzającym, należy nie tylko dokonać identyfikacji czynników kreujących wartość, określić miejsca, w jakich ona powstaje, oraz odkryć metody jej tworzenia. Poszukujemy zatem wartości, która zapewni współpracy międzyorganizacyjnej trwałę podstawy rozwoju.

W literaturze przedmiotu nie ma jednej definicji jednoznacznie określającej, czym jest lub nie jest partnerstwo potocznie rozumiane jako powiązane działanie organizacji z różnych sektorów nakierowane z reguły na dostarczanie usług społecznych w środowisku lokalnym. Często – jako zamiennie dla pojęcia „partnerstwo” – znajdujemy w literaturze następujące nazwy: współpraca, koordynacja, kooperacja, zespoły robocze, zintegrowane organizacje wspólnie działające, sieci i różne inne. Semantycznie partnerstwo jest identyfikowane jako: międzypodmiotowe relacje (*interagency*), międzyprofesjonalne relacje (*interprofessional*), współpraca/kooperatywa (*collaborative*), grupy robocze/działania (*joint-up working*), grupy tematyczne (*joined-up thinking*), wspólne systemy/podejście systemowe (*whole systems*) lub podejście holistyczne (*holistic approach*) [*Partnership working...* 2001, s. 6]. Zamieszanie terminologiczne powoduje w konsekwencji problemy badawcze, polegające

jące na tym, iż trudno jest doprecyzować jasno, co i za pomocą jakiego warsztatu metodologicznego powinno być diagnozowane [Huxham 1996; Huxham 2000, s. 337-357; Powell, Exworthy 2002, s. 15-32].

Sytuacji również nie ułatwia fakt, że ontologicznie partnerstwo jest tworem z pogranicza wielu dyscyplin i w związku z tym istnieje pewna trudność w znalezieniu wspólnej płaszczyzny omawiania osiągniętych w trakcie badań rezultatów i tworzenia na bazie uogólnień teorii. Jednakże to, co jawi się jako słabość partnerstwa, z punktu widzenia teoriopoznawczego jest jego wielką siłą w praktyce działania, pozwala bowiem na kreowanie innowacyjnych rozwiązań w przestrzeni społecznej, a o to chodzi w zarządzaniu, rozwój społeczny jest bowiem wspierany przez rozwój gospodarczy, ale również przyczynia się do jego rozwoju.. Rozwój gospodarczy i – szerzej – cywilizacyjny stymuluje refleksję w zakresie ekonomii, nauk o zarządzaniu, polityce społecznej oraz politologii jako nurtach teoretycznych, gdyż na skutek wielu okoliczności (co można skrótowo określić wzrostem złożoności świata) funkcjonowanie organizacji różnego typu staje się coraz bardziej skomplikowane [Frączkiewicz-Wronka 2007, s. 39-49]. Stąd szeroko pojmowane zarządzanie obecnie można postrzegać jako jeden z najważniejszych czynników rozwoju [*Working together...* 2005]. S. Sudoł podkreśla, że rozpatrując zarządzanie na gruncie teorii, wskazujemy na efekt, którym jest społecznie użyteczna wiedza w postaci ustalonych prawidłowości życia gospodarczego lub społecznego i teorii, które tłumaczą określoną dziedzinę rzeczywistości i/lub – dostarczając projekty do zastosowania – pomagają tę rzeczywistość racjonalizować. Zarządzanie jest także działaniem praktycznym, czyli świadomą i celową aktywnością ludzi dążących do zmiany istniejącej rzeczywistości gospodarczej lub społecznej. Postrzegane jest również jako swego rodzaju sztuka, rozumiana jako umiejętność, mistrzostwo wynikające z talentu, intuicji, wiedzy i doświadczenia praktycznego oraz jako łączenie tych wszystkich atrybutów, koniecznych do dobrego funkcjonowania organizacji [Sudoł 2006, s. 6]. W praktyce, w relacji do przedmiotu niniejszej publikacji, to ostatnie stwierdzenie dotyczy podejmowania działań mających na celu sanację sektora publicznego w konsekwencji zastosowania narzędzi i instrumentów dotychczas wykorzystywanych z sukcesem w organizacjach działających w sektorze biznesowym. Celem tej innowacji jest poprawa efektywności sektora publicznego, rozumianej nie tylko ekonomicznie, ale również politologicznie w szerszym kontekście jako zadowolenie interesariuszy manifestowane w akcie wyborczym.

Można zaryzykować stwierdzenie, że biorąc pod uwagę uwarunkowania związane z otoczeniem, w którym partnerstwo działa, termin ten ma odmienne znaczenie dla różnych naukowców, a co ważniejsze praktyków [Bigwood, Lucy 2001, s. 28-29; Elston, Fulop 2002, s. 207-213; Glendinning 2003, s. 139-151]. Niektórzy badacze [Glendinning 2002, s. 117; Linck i in. 2002; Wilson 1997] piszą wprost, że nie może być – z uwagi na dużą różnorodność podejmowanych działań – jednoznacznej uniwersalnej definicji partnerstwa [Institute 2001] bądź też dotychczasowe ustalenia badawcze nie pozwoliły na szczegółowe jej doprecyzowanie [Hudson 1999, s. 187-

-284]. Samo podjęcie przez organizacje współpracy nie oznacza od razu partnerstwa, muszą być spełnione dodatkowe kryteria [Rose 1997]. Partnerstwa w ostatnich latach nie tylko są wykorzystywane w praktycznym działaniu podejmowanym po to, aby efektywniej zarządzać w sektorze publicznym, ale również są obiektem badań podejmowanych na gruncie nauk o zarządzaniu, przy czym należy podkreślić, że nie stworzono uniwersalnej teorii (*grand theory*) obejmującej badania nad fenomenem współpracy w partnerstwach [Child, Faulkner 1998]. Tworzone w praktyce międzybranżowe/międzysektorowe partnerstwa z udziałem przedsiębiorstw, administracji i zinstytucjonalizowanych form działania typowych dla społeczeństwa obywatelskiego, które – przy wykorzystaniu reguł typowych dla praktyki zarządzania w sektorze biznesowym – angażują się w poszukiwanie sposobów rozwiązywania problemów w konsekwencji wymiany informacji i zasobów środków [Provan, Kenis 2009, s. 229-252; Rein, Stott 2009, s. 79-89; Seitani, Crane 2009, s. 413-429], na gruncie nauk o zarządzaniu najczęściej stanowią domenę dociekań identyfikowaną jako badania nad relacjami międzyorganizacyjnymi [Gray 2000, s. 243-260; Isett, Provan 2005, s. 149-165].

Pomimo niedostatków wynikających z niejednoznaczności definicyjnej pojęcia partnerstwo możliwe jest wskazanie na kilka charakterystycznych jego elementów. Crawford [Crawford, Peck 2002, s. 6-14] pisze, że analiza dotychczasowych prac pozwala na stwierdzenie, że są elementy konstytuujące współpracę między organizacjami i o ile wystąpią określone (wskazane poniżej), zaprojektowaną strukturę można traktować jako partnerstwo. Krytycznym elementem konstytuującym partnerstwo według Lowndes [Lowndes 2001] jest podejmowanie wspólnych zadań, istnienie czytelnych struktur, w ramach których są one realizowane, akceptacja przez członków umownych procedur oraz oczywiście realizacja takich celów, które mają znaczenie dla kształtowania podstaw rozwoju społeczno-gospodarczego. Dokonując krytycznej analizy desygnatów omawianej nowej formy organizacyjnej nakierowanej na dostarczanie usług społecznych, przychyliam się do stwierdzeń uwidoczni-onych w treściach publikacji różnych autorów, że partnerstwo:

może być zawiązane między organizacjami, grupami wspólnotowymi, podmiotami publicznymi, osobami fizycznymi	Gray 1989; Glendinning 2002, s. 115-127; Wilson, Charlton 1997; Clark 2002; Whittington 1999
organizacje je tworzące mają wspólny cel lub cele, wizję, misję i interesy	Gray 1989; Audit Commission 1998; Glendinning 2002, s. 115-127; Clark 2002; Balloch, Taylor 2001; Markwell, Watson, Speller, Platt, Younger 2003; Peckham 2003, s. 59-78; Powell, Exworthy, Berney 2001, s. 39-61
uczestnicy akceptują wspólne prawa, dzielą się zasobami i obowiązkami	Clark 2002; Webster 1976
cechuje się innowacyjnymi strukturami i procesami	Audit Commission 1998; Whittington 1999; Markwell i in. 2003

organizacje w jego skład wchodzące są autonomiczne i niezależne	Audit Commission 1998; Glendinning 2002, s. 115-127
organizacje je tworzące podejmują działania na rzecz poprawy i zwiększenia dostępu do usług społecznych	Whittington 1999; Grone, Garcia-Barbero 2001
partnerzy zaangażowani w dostarczanie usług społecznych są względem siebie równi, chociaż jak twierdzi Peckham, równość partnerów jest jednak sytuacją rzadko spotykaną w rzeczywistości	Lowndes 2001; Balloch, Taylor 2001; Peckham 2003, s. 59-78
cechuje silne dowartościowanie aspektu relacji wzajemnego zaufania w podejmowanych działaniach	Glendinning 2002, s. 115-127; Powell, Exworthy, Berney 2001, s. 39-61

Źródło: analiza bazy danych Ebsco.

Kończąc wyliczanie cech, których występowanie świadczy o tym, że podjęta między organizacjami współpraca jest partnerstwem, należy przywołać jeszcze stwierdzenie Huxhama [1996], który podkreśla, że formułowane przez partnerstwo cele do zrealizowania mają to do siebie, że bez współpracy podmiotów z różnych sektorów nie mogłyby być osiągnięte.

Badania podejmowane nad problemem partnerstw mogą być podejmowane z różnej perspektywy badawczej. Autorka artykułu proponuje podejście łączące projekt organizacyjny i postawione cele strategiczne, zatem odniesienie do koncepcji architektury organizacyjnej, a szczególnie architektury współpracy. Aby ułatwić konieczne przejście pojęciowe między organizacją a partnerstwem publiczno-społecznym, proponuję wprowadzenie pojęcia meta-organizacji, definiowanej jako organizacja, której agenci sami w sobie są autonomiczni prawnie i niepowiązani stosunkiem pracy. Wedle tej definicji agentem może być organizacja (wewnątrz której mogą zachodzić stosunki pracy), ale traktowana do celów analizy jako jednostkowy aktor. Stąd meta-organizacje składają się z sieci organizacji lub osób niezwiązanych stosunkami pracy opartymi na zwierzchnictwie, które charakteryzują się celem na poziomie systemu. Podobnie jak w przypadku tradycyjnej organizacji, istnienie celu na poziomie systemu nie znaczy, że dzielą go wszyscy agenci, bowiem maksymalizacja zysków może być celem przedsiębiorstwa, ale niekoniecznie jego pracowników. Zatem nawet w meta-organizacji każdy agent ma własną motywację i przekonania, ale w przeciwieństwie do tradycyjnego przedsiębiorstwa, tutaj nie obowiązują połączenia za pośrednictwem struktury formalnego autorytetu wynikającego z umów o pracę.

Meta-organizacje przypominają biologiczne superorganizmy, czyli zbiorowiska pojedynczych organizmów, które współlistnieją, współpracują i wspólnie ewoluują, tworząc jeden większy organizm dzięki złożonemu zestawowi zasad symbiozy i wzajemności [Tautz, Heilmann 2008]. Jednak w odróżnieniu od typowo samoorganizujących się systemów w meta-organizacji, określony cel na poziomie syste-

mu odnosi się do celów architektów. Meta-organizacje reprezentują określony typ technologii organizacji, a dokładnie koncentrują się na tym, jak organizować relacje między podmiotami autonomicznymi pod względem prawnym, zarówno przedsiębiorstwami w sieci, jak i osobami w społeczności, bez uciekania się do relacji zwierzchnictwa, nieodłącznych w przypadku umów o pracę (mimo że równie dobrze swoją rolę mogą tu odgrywać inne formy umowy).

Cechą definiującą meta-organizacje jest brak formalnego autorytetu wyrastającego ze stosunku pracy pomiędzy podmiotami składowymi. Autorytet, rozumiany tu podobnie jak zwierzchnictwo, to prawnie usankcjonowana władza, pozwalająca na narzucanie działań, a autorytet powstający przez stosunek pracy od dawna uznaje się za cechę definiującą tradycyjne organizacje biznesowe [Weber 1922; Coase 1937; Simon 1951]. Autorytet, który pojawia się w stosunku pracy, odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu projektu organizacji, biorącego się z fundamentalnych wyborów dotyczących podziału pracy, a także struktur grupowania i łączenia, które wspierają integrację działań [Simon 1951; Simon, Thompson i Smithburg, 1950]. W meta-organizacjach formalne zwierzchnictwo wyrażone w stosunkach pracy może zachodzić wewnątrz granic pojedynczych organizacji składowych, ale nie rozciąga się na powiązania pomiędzy nimi. Niemniej jednak centralni aktorzy aktywnie kształtują projekt meta-organizacji.

5. Podsumowanie

Podsumowując, zauważam, że w praktyce gospodarczej struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą przyjmować wiele różnych form, można zaryzykować stwierdzenie, że im bardziej nowoczesna branża, tym większa skłonność do tworzenia struktur eklektycznych i hybrydowych, zwłaszcza z punktu widzenia ich konfiguracji [Zakrzewska-Bielawska 2011, s. 216], ale obecnie nie tylko przedsiębiorstwa sektora wysokich technologii wykorzystują różnorodne formy współpracy do poprawiania rezultatów swojego działania, również organizacje publiczne jako liderzy związków opartych na współdziałaniu tworzą takie projekty organizacyjne, których istotnym walorem jest współpraca wielopodmiotowa organizacji z różnych sektorów i dysponujących zróżnicowanymi zasobami. Przykładem takich rozwiązań są między innymi partnerstwa zawierane między organizacjami z różnych sektorów w celu dostarczania usług publicznych, w tym społecznych. Istotnym walorem takich projektów organizacyjnych jest odejście od hierarchii typowej dla tradycyjnego zarządzania w administracji i podążanie w kierunku współzarządzania jako *modus operandi*. Wskazany kierunek oznacza szczególną uwagę zwróconą ku budowaniu czytelnych zasad podziału zasobów i akceptacji wspólnych i podzielanych wartości przez uczestników wspólnoty, a zatem aktorów projektu organizacyjnego, w ramach którego realizowane są wybrane cele. Uwaga badaczy poszukujących determinantów sukcesu takich projektów organizacyjnych skierowana zostaje na aktorów biorących udział w działającej wspólnocie i na zasadach warunkujących ich wzajemne

funkcjonowanie. Wydaje się, że w świecie organizacji publicznych, gdzie celem jest tworzenie wartości publicznej, podejście zorientowane na aktorów schematu architektonicznego trafniej niż poprzednie modele tłumaczy sposoby kontroli i koordynacji w nowych formach organizacyjnych. Dobrym przykładem obrazującym zasadność takiej logiki może być analiza działalności partnerstw publiczno-społecznych jako formy współdziałania między organizacjami z sektora zarówno publicznego, jak i społecznego. Struktury organizacyjne, w których kluczową logiką jest zorientowanie na aktorów, których zdolności i wartości, wspólnota, protokoły, procedury oraz relacje decydują o wzroście skuteczności i wydajności podejmowanych między podmiotami działań i osiągnięciu lepszych rezultatów dzięki podejmowaniu wyzwań, są zatem jedną z ciekawszych motywacji do podejmowania badań.

Zatem aspekt utylitarny, zwracający uwagę na skomplikowanie materii objętej działaniami partnerstwa, jawi się jako krytyczny przy projektowaniu tego typu organizacji. Oznacza to konieczność przygotowania głębokiej diagnozy – można powiedzieć – swoistej mapy problemów społecznych pojawiających się w geograficznym zasięgu działania, proponowanej w postaci partnerstwa innowacji zarządzania sposobem i jakością dostarczania usług społecznych. Diagnoza środowiskowa, a w zasadzie wnioski przygotowane na jej podstawie, są jednym z czynników wpływających na kształt i możliwości funkcjonowania partnerstwa, drugim – łączącym stronę popytową z podażową – jest swoista fotografia organizacji, które z punktu widzenia posiadanych zasobów oraz artykułowanych celów mogą przystąpić do wspólnego działania w ramach partnerstwa. Istotna w tym względzie jest wiedza na temat posiadanych zasobów oraz skłonności do przekraczania granic organizacji i podejmowania współpracy, o czym pisała B. Kożuch [Kożuch 2011, s. 109-134].

Literatura

- Araujo L., Brito C., *Agency and constitutional ordering in networks*, „International Studies of Management & Organizations” 1998, vol. 27, no. 4.
- Audit Commission, *A Fruitful Partnership: Effective Partnership Working*, Audit Commission, London 1998.
- Auleytner J., *Instytucje polityki społecznej – podmioty i fundusze*, Warszawa 1996.
- Auleytner J., *Polityka społeczna, czyli ujarzmianie chaosu socjalnego*, Warszawa 2002.
- Balloch S., Taylor M. (red.), *Partnership Working Policy and Practice*, Policy Press, Bristol 2001.
- Bigwood S., Lucy J., *Stories in the making*, „Health Service Journal” 2001, no. 111.
- Child J., Faulkner D., *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
- Chisholm R.F., *On the meaning of networks*, „Group and Organization Management” 1996, no. 21(2).
- Clark C., *The Step by Step Guide to Successful Partnership Working for Voluntary and Community Organizations*, RAISE (Regional Action and Involvement South East), Guildford 2002, <http://www.raise-networks.org/inform/docDisplay.cfm?iDocID=165>.
- Coase R.H., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, vol. 4, no. 16, 1937.
- Crawford A. & Peck E., *Musings, mechanisms and models: Exploring partnerships in health and social care*, „Mental Health Review” 2002, no. 7.

- Daszkowska M., *Usługi w procesie reprodukcji społecznej*, Zeszyty Naukowe Rozprawy i Monografie nr 82, Gdańsk 1987.
- Diagnoza wykluczenia społecznego w województwie śląskim jako pierwszy krok w planowaniu wsparcia dla osób marginalizowanych społecznie*, Krośnieńska Oficyna Wydawnicza, Kraków 2009.
- Elston J., Fulop N., *Perceptions of partnership: A documentary analysis of health improvement programmes*, „Public Health” 2002, no. 116.
- Evers A., *Shifts in the Welfare Mix – Introducing a New Approach for the Study of Transformations in Welfare and Social Policy*, [w:] *Shifts in Welfare Mix. Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*, red. A. Evers, H. Wintersberger, Vienna 1988.
- Filipiak B., *Drugi i trzeci sektor w realizacji zadań publicznych. Wybrane problemy teorii i praktyki*, Wyższa Szkoła Integracji Europejskiej w Szczecinie, Szczecin 2004.
- Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., *Współczesna ekonomika usług*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Nowa koncepcja zarządzania sprawami publicznymi: współzarządzanie rozwojem lokalnym*, [w:] *Nowe trendy w ekonomii i ich wykorzystanie w zarządzaniu*, red. K. Ryć, „Problemy Zarządzania” nr 2, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2007.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie strategiczne w koncepcji organizacji i funkcjonowania państwa w obszarze polityki społecznej*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, red. R. Krupski, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2009.
- Glendinning C., *Breaking down barriers: integrating health and care services for older people in England*, „Health Policy” 2003, no. 65.
- Glendinning C., *Partnerships between health and social services: developing a framework for evaluation*, „Policy and Politics” 2002, no. 30.
- Gray B., *Assessing inter-organizational collaboration: Multiple conceptions and multiple methods*, [w:] *Cooperative Strategy: Economic, Business, and Organizational Issues*, red. D.O. Faulkener, M. DeRond, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Gray B., *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*, Josey Bass, San Francisco 1989.
- Grewiński M., *Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa dobrobytu*, WSP TWP, Warszawa 2009.
- Grewiński M., Karwacki A., *Strategia – istota, reguły i wyzwania implementacji ze środowiska biznesu do polityki społecznej*, [w:] *Strategie w polityce społecznej*, red. M. Grewiński i A. Karwacki, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa 2009.
- Grone O., Garcia-Barbero M., *Integrated care: a Position Paper of the WHO European Office for Integrated Health Care*, „International Journal of Integrated Care” June 2001, http://www.ijic.org/publish/articles/000036/article_content.htm.
- Hudson B., *Dismantling the Berlin Wall: developments at the health–social care interface*, [w:] *Social Policy Review 11*, red. H. Dean, R. Woods, Social Policy Association, Luton 1999.
- Huxham C. (red.), *Creating Collaborative Advantage*, Sage, London 1996.
- Huxham C., *The challenge of collaborative governance*, „Public Management” 2000, no. 3.
- Institute for Public Policy Research, *Building Better Partnerships: The Final Report of the Commission on Public/Private Partnerships*, IPPR, London 2001.
- Isett K.R., Provan K.G., *The evolution of dyadic interorganizational relationships in a network of publicly funded nonprofit agencies*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2005, no. 15.
- Koźuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia ISP UJ, Kraków 2011.
- Koźuch B., Koźuch A., *Istota usług publicznych*, „Kwartalnik Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 1.
- Kroszel J., *Podstawy polityki społecznej. Uwarunkowania, pojęcia, instytucje i działanie*, Poznań – Wrocław 1997.

- Linck P., Elliston P., Robinson C., Miles L., Parry Jones B., Williams M., *Partnership Development Framework for Interagency Working*, University of Wales, Bangor 2002.
- Lowndes V., *Local Partnerships and Public Participation*, Institute of Public Policy Research, London 2001.
- Markwell S., Watson J., Speller V., Platt S., Younger T., *The Working Partnership*, Health Development, London 2003.
- Masłowski A., *Kilka uwag w kwestii pojęcia usług*, „Wiadomości Statyczne” 2002, nr 9.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
- North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge 1990.
- Partnership working*, red. S. Ballach, M. Taylor, The Policy Press, Bristol 2001.
- Peckham S., *Who are the partners in public health*, [w:] *Public Health for the 21st Century: New Perspectives on Policy, Participation and Practice*, red. J. Orme i in., Open University Press, Maidenhead 2003.
- Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki dotyczący zwiększenia dostępności wsparcia dla osób wykluczonych społecznie w ramach POKL*, Warszawa, czerwiec 2009.
- Powell M. & Exworthy M., *Partnerships, quasi-networks and social policy*, [w:] *Partnerships, New Labor and the Governance of Welfare*, red. C. Glendinning i in., Policy Press, Bristol 2002.
- Powell M., Exworthy M., Berney L., *Playing the game of partnership*, [w:] *Social Policy Review 13: Developments and Debates, 2000–2001*, red. R. Sykes, C. Bochel, N. Ellison, Policy Press, Bristol 2001.
- Provan K.G., & Kenis P., *Modes of network governance: structure, management, and effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2009, no. 18.
- Rein M., Stott L., *Working together: Critical perspectives on six cross-sector partnerships in southern Africa*, „Journal of Business Ethics” 2009, no. 90.
- Rogoziński K., *Spór o istnienie usług*, „Wiadomości Statyczne” 2002, nr 2.
- Rose M., *Building Effective Partnerships: Practical Guidance for Public Services on Working in Partnership*, CIPFA (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy), London 1997.
- Rymsza M., *Aktywna polityka Społeczna w teorii i praktyce*, [w:] *W stronę aktywnej polityki społecznej*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymsza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Seitanidi M., Crane A., *Implementing CSR through partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships*, „Journal of Business Ethics” 2009, no. 85.
- Simon H.A., *A formal theory of the employment relationship*, „Econometrica” 1951, vol. 19, no. 3.
- Simon H.A., Smithburg D.W., Thompson V.A., *Public Administration*, Alfred A. Knopf, New York 1950.
- Sochacka-Krysiak H., Małkowska R., *Usługi społeczne w gminie*, [w:] *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, red. H. Sochacka-Krysiak, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2003.
- Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Współczesne Zarządzanie. Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2006, nr 3.
- Szarfenberg R., *Marginalizacja i wykluczenie społeczne. Wykłady*, Instytut Polityki Społecznej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2006.
- Szarfenberg R., *Problemy definicyjne zjawiska wykluczenia społecznego*, Raport Grupy nr 2 Zespołu Zadaniowego ds. Reintegracji Społecznej, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.
- Szarfenberg R., *Rodzaje i formy aktywnej polityki społecznej*, [w:] *Polityka społeczna*, red. G. Firli-Fesnak, M. Szyłko-Skoczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Tautz J., Heilmann H.R., *The Buzz about the Bees: Biology of a Superorganism*, Springer, Berlin 2008.

- Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, Tübingen 1922.
- Webster, *Webster's New Collegiate Dictionary*, G & C Merriam, Springfield, MA 1976.
- Whittington C., *Modernising the social care workforce consultation*, [w:] *Support of Partnership of Social Care and Health*, TOPSS England, Leeds 1999.
- Wilson A., Charlton K., *Making Partnerships Work: A Practical Guide for the Public, Private, Voluntary and Community Sectors*, Joseph Rowntree Foundation, York Publishing Services, York 1997.
- Wnuk-Lipiński E., *Socjologia życia publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Working together for growth and jobs. A new start for the Lisbon Strategy*, Komunikat Komisji Europejskiej COM(2004) 24, 2.02.2005, Bruksela 2005.
- Wódz K., Pawlas-Czyż S., *Praca socjalna wobec nowych obszarów wykluczenia społecznego Modele teoretyczne, potrzeby praktyki*, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2008.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 1095, Rozprawy Naukowe z. 409, Łódź 2011.
- Zalewski D., *Opieka i pomoc społeczna – dynamika instytucji*, Warszawa 2005.

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AS AN INSTRUMENT OF MULTI-SECTORAL PUBLIC POLICY – PUBLIC MANAGEMENT PERSPECTIVE

Summary: In recent years the concept of inter-organizational network has often been used in academic discourse both in the field of public administration and public management. It is not only a popular analytical concept allowing to describe the complex interactions of political sense often associated with the implementation of public policies, but has also become the base on which alternative solutions in the management of organizations pursuing public services can be arranged and developed.

Keywords: partnership, public management.