

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

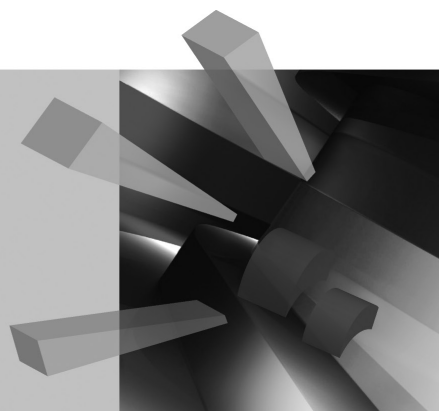
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**277**

# Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania  
i metody wspomaganie procesu  
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowi

**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](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://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

---

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

---

### Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

---

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

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

---

### Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

---

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

---

### Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

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

## Summaries

---

### Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

---

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

---

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

---

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

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

---

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

---

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

---

### **Part. IV. Network of contemporary organizations**

---

<b>Arkadiusz Kawa:</b> Vertical and horizontal business networks in economy .....	340
---	-----

---

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

**Agata Austen**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## KONCEPCJA SIECI W ZARZĄDZANIU PUBLICZNYM: POMIAR EFEKTYWNOŚCI PARTNERSTW LOKALNYCH

---

**Streszczenie:** Ostatnie lata przyniosły wzrost zainteresowania sieciami międzyorganizacyjnymi. Mimo że jedną z kluczowych zalet perspektywy sieciowej jest możliwość zbierania, zestawiania i badania danych na różnych poziomach analizy (indywidualnym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym), badania z wykorzystaniem perspektywy wielopoziomowej są rzadkie.

**Słowa kluczowe:** sieci międzyorganizacyjne, efektywność, badania wielopoziomowe.

### 1. Wstęp

Relacje między poszczególnymi aktorami działającymi w obszarze usług publicznych stają się coraz mniej jasne<sup>1</sup>. Z jednej strony organizacje coraz częściej ze sobą rywalizują (kiedy odpowiadają na te same wymagania i są finansowane z tych samych funduszy), jednak z drugiej strony ich produkty są często nierozzerwalnie związane bądź to w ramach łańcucha dostaw, bądź określonego obszaru geograficznego. W efekcie wskazanych przemian wiele organizacji podejmuje współpracę, aby móc efektywniej wykorzystywać posiadane zasoby i zabiegać o fundusze.

Przedmiotem zainteresowania zarządzania sferą usług publicznych są sieci międzyorganizacyjne, których celem jest rozwiązywanie problemów społecznych. Sieci te mogą być tworzone wyłącznie przez organizacje publiczne, choć często składają się z różnych instytucji publicznych, organizacji pozarządowych i komercyjnych [Agranoff 2006, s. 56-65; Provan, Kenis 2007, s.229-252]. Według Provana i Milwarda, sieć jest „zbiorem programów i usług, który obejmuje szeroki zakres organizacji kooperujących ze sobą, ale autonomicznych prawnie” [Provan, Milward 2001, s. 417]. Literatura dotycząca koncepcji sieci odniesiona do zarządzania publicznie-

---

<sup>1</sup> Artykuł został przygotowany w związku z realizacją projektu „Koncepcja efektywności sieci w zarządzaniu publicznym. Studium na przykładzie partnerstw lokalnych” (Umowa nr 4260/B/H03/2011/40, Nr proj. N N115 426040), finansowanego z funduszy Narodowego Centrum Nauki.



go wskazuje na możliwość wykorzystania tej idei do takich obszarów, jak ochrona zdrowia, zarządzanie kryzysowe czy dostarczanie usług socjalnych.

Tworzenie relacji sieciowych między organizacjami ma na celu zwiększenie sprawności zarządzania interakcjami pojawiającymi się w sferze podmiotów uczestniczących w działaniach na rzecz zaspokajania potrzeb społecznych [Castells 2000, s. 198, 469]. W wyniku integracji działań różnych organizacji klienci mogą otrzymać usługę charakteryzującą się mniejszą fragmentaryzacją i większą koordynacją.

Badacze i praktycy są zainteresowani odpowiedzią na pytanie, czy i kiedy sieci publiczne naprawdę działają [Provan, Milward 2001]. Badania nad predyktorami efektywności sieci z czasem się namnożyły, a badacze zostali zmuszeni do przedstawiania choćby mało precyzyjnej definicji efektywności sieci w swoich pracach. W chwili obecnej dopiero zaczynamy rozumieć zależności i wpływy między różnymi czynnikami, które składają się na efektywność sieci. Można zatem postawić bardziej szczegółowe pytanie: jakie są determinanty efektywności sieci? Należy także odpowiedzieć na pytanie, czy miary, którymi posługujemy się w badaniach nad efektywnością sieci, faktycznie przyczyniają się do konceptualizacji i oceny wydajności sieci. W niniejszym artykule zaprezentowano wielopoziomą analizę jako podstawę do rozważań nad problematyką efektywności sieci i wyzwania, jakie stanowi dla badaczy.

## **2. Podejście wielopoziomowe do badania sieci międzyorganizacyjnych**

Większość badań w dziedzinie zarządzania zgłębia zjawiska, badając je na pojedynczych poziomach analizy (np. osoby, grupy/zespołu, organizacji, branży, kraju, regionu geograficznego). Jednak w miarę dojrzewania dyscypliny naukowej badacze rozwijają bardziej złożone rozumienie zjawisk dzięki zastosowaniu podejścia wielopoziomego. Wielopoziomowy projekt badań pozwala oddać bogactwo zjawiska, zwraca naszą uwagę na kontekst, w którym zjawisko zachodzi, a także naświetla wielorakość konsekwencji danego zjawiska [Hitt, Beamish, Jackson, Mathieu 2007, s. 1385-1399].

Badacze od dawna uznają, że zjawiska organizacyjne rozwijają się wewnątrz złożonych i dynamicznych systemów (np. [Katz, Kahn 1978; Scott 1974]), jednak często ignoruje się ich wielopoziomą dynamikę [Kozłowski, Klein 2000]. Teoria zarządzania podzieliła się na obóz mikro- i makroekspertów, którzy rzadko starają się łączyć perspektywy. Istnieją pewne zalety różnorodności paradygmatów, lecz korzyści wynikają także z aktywnej konkurencji i syntezy paradygmatów, a nie tylko z ich równoległej ewolucji i namnożenia (por. [Pfeffer 1993; Rousseau 2000]).

Logika wskazuje, że jednostki są „zagnieżdżone” w grupach roboczych, które są z kolei zakotwiczone w większych jednostkach organizacyjnych, takich jak wydziały lub strategiczne jednostki biznesu (SJB), a te mieszczą się w krajowych lub międzynarodowych organizacjach. Co więcej, organizacje są „zagnieżdżone” w sieciach

związków międzyorganizacyjnych (np. alianse strategiczne), a te z kolei w otoczeniu. Choć dokładna liczba i rodzaj poziomów zmieniają się zależnie od badania, układ zagnieżdżenia ma pewne stałe implikacje dla teorii i badania organizacji.

Atutem perspektywy wielopoziomowej jest uznanie, że osoby, grupy i organizacje nie są oddzielnymi kategoriami koncepcyjnymi, lecz częściami całości, pomiędzy którymi zachodzą relacje wzajemnego wpływu, zarówno jednostkowego, jak i zbiorowego. Z teoretycznego punktu widzenia pominięcie wielości poziomów może doprowadzić do błędnie zaprojektowanych modeli. Natomiast z praktycznej perspektywy interwencje kierownicze na jednym z poziomów analizy mogą okazać się bezowocne, jeśli wpływają na nie zależności z innym poziomem analizy. Co więcej, takie interwencje mogą wywołać niezamierzone konsekwencje między poziomami. Korzyści z perspektywy wielopoziomowej mogą płynąć z wyników badań prowadzonych na jednym poziomie analizy, stosowanych następnie w odniesieniu do innego jej poziomu w celu tworzenia twierdzeń badawczych [Lindsey, Brass, Thomas 1995, s. 645-678].

Badania wielopoziomowe mogą na przykład poprawić rozumienie efektywności organizacji. Przyjęte przez teoretyków zarządzania strategicznego podejście makro pozwoliło na zrozumienie połączeń między strategiami stosowanymi przez firmy a ich środowiskiem (np. konkretnymi cechami rynku). Wciąż jednak nie docenia się w pełni tego, jak tworzy się strategię wewnątrz organizacji, oraz zwłaszcza tego, jak się ją wdraża. Niektórzy akademicy twierdzą nawet, że słabe zrozumienie implementacji strategii to jeden z powodów, dla których wyniki badań z zakresu zarządzania strategicznego są rozbieżne [Hoskisson, Hitt 1990, s. 498].

Sieci, składając się z aktorów, grup, organizacji, stanowią naturalny przykład podejścia wielopoziomowego. Podejście wielopoziomowe może być więc także przydatne w badaniu efektywności sieci. Takie podejście tłumaczy wzajemne wpływy konstruktów z jednego poziomu na inne poziomy, za pośrednictwem analizy wymiarów strukturalnych.

### **3. Pojęcie efektywności sieci w perspektywie wielopoziomowej**

W roku 1995 Provan i Milward [1995, s. 1-33] po raz pierwszy zaproponowali miary efektywności sieci publicznych. Od tamtego czasu wielu autorów zgłaszało różne propozycje w tym zakresie.

We wczesnych badaniach nad efektywnością sieci kładziono nacisk bądź to na ocenę indywidualnej efektywności z zastosowaniem konwencjonalnych metod pomiaru, bądź na porównywanie stopnia osiągnięcia celów pomiędzy podmiotami organizacyjnymi. Trudność takich badań tkwi w tym, że koncentrują się na efektywności pojedynczych organizacji – mimo że pracują one razem. Zajmując się tą kwestią, Flynn i in. [Flynn, Pickard, Williams 1995, s. 535] twierdzą, że tradycyjne wskaźniki wydajności skupione na końcowych produktach i wynikach, takich jak liczba usług, koszt jednostkowy, zmiany w zachowaniu klienta lub wykonanie usługi, mogą oka-

zać się „szacunkowe, niepewne, pozorne i bez znaczenia”. Wspomniani autorzy, jak i inni badacze [Ryan, Brown 1998; Reinicke i in. 2000; Mayne i in. 2003] sugerują, że konwencjonalne miary same w sobie nie dostarczają żadnej oceny przydatnej do określania efektywności sieci [Mandell, Keast 2008, s. 715-731]. Ponieważ tradycyjne miary skupiają się na efektywności pojedynczej organizacji, ocena sieci nie jest możliwa przy ich użyciu [Mandell, Keast 2007]. Podczas gdy tradycyjne miary efektywności koncentrują się na pojedynczym podmiocie, analiza sieci koncentruje się na całej sieci.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, można stwierdzić, że mimo rosnącej liczby publikacji w zakresie badań efektywności sieci można wskazać na mankamenty, jakie dominują w badaniu sieci: rzadko się je analizuje jako zmienną zależną, koncepcja efektywności sieci jest słabo określona i niedostatecznie zoperacjonalizowana, a bogactwo kryteriów zwykle stosowanych do pomiaru wydajności sieci redukuje się, często bez wyjaśniania, co właściwie mierzą [Kenis, Provan 2009].

Biorąc pod uwagę zaproponowane dotychczas perspektywy badawcze w zakresie pomiaru efektywności sieci, można wskazać na wysoką przydatność koncepcji Provana i Milwarda [2001, s. 414-423] czy też Mandell i Keast [2008, s. 715-731], którzy wskazują na trzy poziomy, na których może być dokonany pomiar efektywności sieci: społeczności/ otoczenia, całej sieci czy też poziom uczestników sieci/ operacji. Podejście takie dodatkowo uwzględnia oczekiwania różnych interesariuszy względem działania sieci, co ma kluczowe znaczenie w ocenie działania sieci organizacji w sektorze publicznym.

#### **4. Determinanty efektywności sieci w perspektywie wielopoziomowej**

Przegląd literatury przedmiotu w zakresie czynników, które wpływają na efektywność sieci, pozwala na stwierdzenie, że brakuje wyraźnie zaznaczonej perspektywy wielopoziomowej. Badania nad determinantami efektywności skupiają się na pojedynczych zmiennych, takich jak: wspólne podejmowanie decyzji, wspólne działanie, autonomia organizacyjna, dzielenie się zasobami, budowanie zaufania, formalizacja, jakość komunikacji, wspólne wartości, zgodność co do celów, umiejętność rozwiązywania konfliktów, podobny cel działania organizacji partnerskich, przywództwo, zaangażowanie partnerów, współzależność, informacja zwrotna, cechy strukturalne sieci, a także wsparcie otoczenia. Zmienne te odnoszone są do efektów na różnych poziomach analizy, przy czym stosuje się różne miary efektywności, co utrudnia wnioskowanie i dyskusję na tle dotychczasowych wyników badań. Wskazane wyżej zmienne są ponadto zoperacjonalizowane na różne sposoby, co z kolei powoduje, że nie zawsze jest jasne, jakiego poziomu analizy dotyczą. Należałoby także określić, czy właściwie dokonano agregowania miar na poziomie indywidualnym w celu reprezentowania konstruktów na poziomie jednostki, a także wykorzystania miar na poziomie jednostki do wnioskowania na temat relacji na niższych poziomach, co jest

warunkiem prawidłowości i rzetelności konstruktów zgodnie z podejściem wieloszczeblowym [Kozłowski 2000, s. 3-90].

W rozważaniach nad efektywnością sieci może być przydatna wspomniana już wcześniej propozycja Provana i Milwarda [2001], którzy wskazują, że poziomy efektywności sieci warunkują się nawzajem. To znaczy, że istnieją relacje między poziomem uczestników sieci (organizacji), poziomem sieci i poziomem społeczności. W ten sposób wyniki sieci na jednym poziomie stają się jednocześnie determinantami wyników na innym poziomie. Zgodnie z założeniami podejścia wielopoziomowego istnieje wpływ zmiennych niższego szczebla na zmienne wyższego szczebla, ale także wpływ odwrotny. Zgodnie z założeniami, na jakich opierają się badania wielopoziomowe, wpływ ten powinien być silniejszy w zakresie oddziaływania wyników na szczeblu wyższym na wyniki niższego szczebla niż odwrotnie.

Relacje między efektywnością mierzoną na różnych poziomach są złożone i nie do końca zbadane. Chociaż sieci zbudowane są z pojedynczych organizacji, skuteczność całej sieci nie jest wypadkową jednostkowej efektywności organizacji działających w jej ramach. Indywidualne sukcesy mogą być ważne dla osób stojących na czele organizacji obecnej w sieci, lecz te sukcesy same przez się nie oznaczają powodzenia całej sieci. Ponadto, mimo że członkowie sieci mogą reprezentować swoje organizacje lub grupy, nie oznacza to, że te organizacje lub grupy w pełni wspierają sieć, gdyż całe organizacje lub grupy nie są częścią sieci. W związku z tym ważne jest, żeby członkowie mieli świadomość potrzeby upewniania się o zaangażowaniu ich organizacji lub grupy w proces osiągania celów sieci. W pewnych przypadkach organizacje lub grupy mogą zostać ogólnie zobowiązane do bycia częścią sieci. W takich sytuacjach zdolność do zagwarantowania prawdziwego zaangażowania okazać się może zadaniem co najmniej trudnym. W innych przypadkach organizacje lub grupy uczestniczą w sieci dobrowolnie, teoretycznie są więc od początku bardziej zaangażowane w osiąganie jej celów. Jednak w obu przypadkach cele organizacji lub grupy nie muszą być spójne z celami całej sieci. W efekcie członkowie muszą stale działać na rzecz zapełniania luki pomiędzy własnymi celami a tym, co ustala się w ramach sieci, oraz upewniać się, że te ustalenia będą wspierane przez organizacje lub grupy. Konieczne jest więc uchwycenie determinant efektywności na różnym poziomie analizy [Mandell, Keast 2007].

Rozwój modelu wielopoziomowego wymaga rozważenia dowodów na istnienie zależności pomiędzy wynikami na każdym ze wskazanych wyżej poziomów analizy. W tym celu można posłużyć się koncepcją spirali opisującej relacje między efektywnością a przekonaniem o własnej skuteczności.

Zależność między osiąganymi wynikami a przekonaniem o własnych możliwościach ma charakter dodatni i cykliczny. Oznacza to, że osiągnięta efektywność wpływa na poczucie własnej skuteczności, a ona z kolei wpływa na efektywność itd. Z powodu wzajemności w związku przyczynowym te wielokrotne pętle stają się często relacją typu „odchylenie-wzmocnienie”. W pętli „odchylenie-wzmocnienie” odchylenie jednej zmiennej (np. spadek przekonania o własnej skuteczności) pro-

wadzi do podobnego odchylenia w drugiej zmiennej (np. niższa efektywność), a to z kolei prowadzi do wzmocnienia. Cykliczna natura związku między przekonaniem o własnej skuteczności a wydajnością może zatem owocować pojawieniem się spirali skierowanej do dołu (spadek przekonania o własnej skuteczności) lub do góry (wzrost przekonania o własnej skuteczności). Z powodu wysokiej współzależności między zmiennymi skupianie się tylko na jednej z nich lub próby określenia jednego kierunku przyczynowości przesłaniają wzmacniające właściwości pętli. Każda zmienna sekwencyjnie występuje jako przyczyna i jako skutek. W pętli wzmacniającej istotny jest wzór relacji między zmiennymi. By zmienić pętlę, należałoby zmienić związek zmiennych. W tym rozumieniu to właśnie zależność „skuteczność-efektywność” określa spiralę [Lindsey, Brass, Thomas 1995, s. 645-678]. Takie rozumowanie prowadzi nie tylko do wyjaśnienia, w jaki sposób poziomy efektywności warunkują się nawzajem, ale także do dowartościowania procesów związanych z pomiarem wyników na różnych poziomach analizy, tak aby uzyskiwać pozytywne wzmocnienie na różnych jej poziomach.

## 5. Zakończenie

Mimo że pojawia się coraz więcej badań empirycznych nad funkcjonowaniem sieci, większość dowodów empirycznych dotyczy cech strukturalnych i ich wpływu na efektywność sieci. Wciąż zbyt małą wagę przykłada się do zrozumienia procesów, jakie warunkują efektywność sieci. Niewiele badań skupia się na odkryciu czynników międzyorganizacyjnych i międzyludzkich, chociaż badacze mają szereg niepotwierdzonych przesłanek, że to pojedyncze osoby często liczą się w sieciach jako postaci przewodzące i wspomagające [Raab, Milward 2012]. To samo dotyczy perspektywy wielopoziomowej w badaniach nad sieciami. Dalsze badania w paradygmacie sieci powinny dać odpowiedź na pytanie o kryteria efektywności sieci i jej determinanty w ujęciu wielopoziomowym.

## Literatura

- Agranoff R., *Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers*, “Public Administration Review” 2006, no. 66 (supplement).
- Castells M., *The Rise of the Network Society*, second edition, Blackwell Publishing, Oxford 2000.
- Lynn R., Pickard S., Williams G., *Contracts in the quasi-market in community health services*, “Journal of Social Policy” 1995, no. 24.
- Cristofoli D., Macciò L., *Measuring the performance of public networks*, 15 IRSPM Conference “Value, Innovation and Partnership” 2011, 11-13 April, Dublin.
- Hitt M.A., Beamish P.W., Jackson S.E., Mathieu J.E., *Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management*, “Academy of Management Journal” 2007, no. 50.
- Hoskisson R.E., Hitt M.A., *Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives*, “Journal of Management” 1990, no. 16.

- Katz D., Kahn R.L., *The social psychology of organizations*, 2<sup>nd</sup> ed., Wiley, New York 1978.
- Kenis P., Provan K.G., *Towards an exogenous theory of public network performance*, "Public Administration" 2009, vol. 87, no. 3.
- Klein K.J., Kozlowski S.W.J. (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- Kozlowski S.W.J., Klein K.J., *A multi-level approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes*, [w:] K.J. Klein, S.W.J. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- Lindsey D.H., Brass D.J., Thomas J.B., *Efficacy-performance spirals: A multi-level perspective*, "Academy of Management Review" 1995, vol. 20, no. 3.
- Mandell M., Keast R.L., *Evaluating network arrangements: Toward revised performance measures*, "Public Performance & Management Review" 2007, vol. 30, no. 4.
- Mandell M.P., Keast R., *Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks. Developing a framework for revised performance measures*, "Public Management Review" 2008, vol. 10, no. 6.
- Pfeffer J., *Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependable variable*, "Academy of Management Review" 1993, no. 18.
- Provan K.G., Kenis P., *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*, "Journal of Public Administration Research and Theory" 2007, no. 18.
- Provan K.G., Milward H.B., *A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems*, "Administrative Science Quarterly" 1995, vol. 40, no. 1.
- Provan K.G., Milward H.B., *Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks*, "Public Administration Review" 2001, vol. 61, no. 4.
- Raab J., Milward H.B., *Building a Configurational Theory of Network Performance*, Paper to be presented in track 32: Predicting the performance of public networks XVI IRSPM Conference Rome, April 2012.
- Rousseau D.M., *Multilevel competencies and missing linkages*, [w:] K.J. Klein, S.W.J. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, San Francisco 2000.
- Scott W.G., *Organization theory: A reassessment*, "Academy of Management Journal" 1974, no. 17.

## NETWORK THEORY IN PUBLIC MANAGEMENT: EFFECTIVENESS MEASUREMENT OF LOCAL PARTNERSHIP

**Summary:** Interest in interorganisational networks has been growing recently among researchers and practitioners. One of the key advantages of networks is the possibility of collecting and exploring data at different levels of analysis: individual, organizational and interorganizational. Yet little research applies to multilevel approach to explain measures of network effectiveness and its determinants.

**Keywords:** interorganisational networks, effectiveness, multilevel research.