

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

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),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

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 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii.....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze.....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych.....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji.....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku.....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3).....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka.....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych.....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabala:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Natalia Mańkowska**

Akademia Morska w Gdyni

e-mail: n.mankowska@wpit.am.gdynia.pl

---

## **ORGANIZACJA PUBLICZNA W SPOŁECZEŃSTWIE INFORMACYJNYM – WYBRANE ASPEKTY**

---

**Streszczenie:** Przedmiotem rozważań niniejszej publikacji jest problematyka dotycząca organizacji publicznych funkcjonujących w stosunkowo nowym typie społeczeństwa, jakim jest społeczeństwo informacyjne. Głównym celem jest zidentyfikowanie cech charakteryzujących organizacje publiczne w społeczeństwie informacyjnym w odniesieniu do subdyscypliny nowego zarządzania publicznego. Zgodnie z wskazaną koncepcją organizacje omawianego typu powinny realizować swoje działania w myśl trzech idei mających swoje źródło w nowej ekonomii instytucjonalnej: teorii kosztów transakcyjnych, teorii wyboru publicznego oraz teorii interesariuszy. Strategie związane z rozwojem społeczeństwa informacyjnego w państwach, szczególnie w zakresie elektronicznej administracji, mogą sprzyjać rozwojowi organizacji publicznych. Ich podstawowym celem są przeobrażenia współczesnych instytucji publicznych, wywoływane wdrażaniem na szeroką skalę nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

**Słowa kluczowe:** organizacja publiczna, nowe zarządzanie publiczne, społeczeństwo informacyjne, e-administracja.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.30

### **1. Wstęp**

Współcześnie, zgodnie z założeniami rozwoju społeczeństwa informacyjnego, państwa podejmują inicjatywy dotyczące wykorzystywania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (*Information and Communication Technologies* – ICT). Informatyzacja różnych sfer, w tym także sfery publicznej, ma wpływ na transformację organizacji w niej funkcjonujących. Ich misją jest wykonywanie zadań publicznych poprzez procesy wytwarzania i oferowania wszystkim podmiotom gospodarczym dóbr i usług. Wdrażanie elektronicznej administracji wpływa na przeobrażenia organizacji publicznych oraz może sprzyjać rozwojowi ich struktur zgodnie z koncepcją nowego zarządzania publicznego. Głównym celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie cech charakteryzujących organizacje publiczne oraz próba określenia dla nich strategicznych kierunków rozwoju w warunkach kreowanych przez szczególnie typ społeczeństwa, jakim jest społeczeństwo informacyjne.

## 2. Organizacje publiczne według koncepcji nowego zarządzania publicznego

Każda organizacja jest systemem wieloelementowym, którego poszczególne części oddziałują na siebie. Jako otwarty system społeczno-techniczny składa się przede wszystkim z celów i zadań, struktury organizacyjnej (formalnej i rzeczywistej), zasobów ludzkich i wyposażenia technicznego [Kožuch 2008a]. Wszystkie te elementy są w różnym stopniu powiązane ze sobą, a także współdziałają w celu budowy więzi z otoczeniem. Z kolei każda z relacji stworzona przez organizację może być rozpatrywana jako instytucja formalna lub nieformalna. Ta koncepcja nawiązuje do rozgraniczenia pojęcia organizacji od pojęcia instytucji często spotykanego w teorii nowej ekonomii instytucjonalnej. Podkreśla się w niej istnienie struktur o charakterze instytucjonalnym i otoczenia instytucjonalnego [Kuder 2011]. Organizacje przyjmują określoną formę działania i tym samym stanowią pewnego rodzaju strukturę instytucjonalną. Otoczenie instytucjonalne składa się z reguł funkcjonowania organizacji wynikających ze środowiska, w którym ona podejmuje swoją działalność.

Klasyfikacja organizacji odnosząca się do rodzaju i charakteru potrzeb zaspokajanych w procesie dostarczania dóbr oraz motywów podejmowania działań zorganizowanych wyróżnia trzy typy organizacji [Kožuch 2004]: organizacje komercyjne, organizacje publiczne oraz organizacje społeczne. Wskazuje się także na inny, uproszczony podział organizacji na publiczne i prywatne. Typologia ta wynika przede wszystkim z rządów prawa. Organizacje publiczne istnieją po to, aby wykonywać prawo, a każdy ich element istnienia jest wytworem władzy prawodawczej [Fessler, Kettl 1991]. Z tego względu ważne jest także pojęcie administracji publicznej i odniesienie go do definicji organizacji. W znaczeniu instytucjonalnym administracja to wyodrębniony zakres działania państwa oraz zespół zależnych lub niezależnych od państwa organizacji, który nie obejmuje ustawodawstwa, sądownictwa oraz rządu [Knosala 2010]. Głównym celem administracji jest dbałość o przebieg procesu wytwarzania usług publicznych, natomiast w sensie funkcjonalnym administracja wiąże się bezpośrednio z problematyką podejmowania decyzji w tym procesie. Podmiotami odpowiedzialnymi za realizację celów administracji publicznej są organizacje publiczne. Organizacje te są odpowiedzialne przede wszystkim za rozwój i wdrażanie polityki publicznej, tym samym wpływając na podział wartości w społeczeństwie [Denhardt 2008]. Z tego względu podkreśla się, że organizacje publiczne są powoływane dla dobra publicznego. Ich kluczowym celem jest działanie w interesie publicznym poprzez oferowanie dóbr i usług [Kožuch 2004].

W koncepcji organizacji publicznej opisanej przez subdyscyplinę nauk o zarządzaniu nowe zarządzanie publiczne (New Public Management – NPM) dominuje model racjonalności i zachowań organizacyjnych [Kožuch 2008b]. Racjonalność modelu wskazuje na efektywną działalność organizacji tego typu, które uwzględniają szeroko rozumiany interes społeczny. Współcześnie wskazuje się cztery modele

**Tabela 1.** Charakterystyka modeli nowego zarządzania publicznego

Model NPM I	Model NPM II	Model NPM III	Model NPM IV
cel: zwiększanie efektywności administracji publicznej, nacisk na zarządzanie finansami, zwiększanie efektywności i analiza rachunku kosztów, wyznaczenie celów i monitorowanie wyników, wyznaczenie standardów usług i korzystanie z rozwiązań benchmarkingowych, częściowe redukowanie biurokracji (poza działami finansów)	cel: zmniejszanie zakresu administracji publicznej, rozwój <i>quasi</i> -rynków usług publicznych, zmiana od zarządzania hierarchicznego do zarządzania poprzez kontrakty, zmniejszenie rozmiarów sektora publicznego, zarządzanie poprzez wpływ ( <i>management by influence</i> ), wzrost roli pracy zespołowej w organizacjach publicznych	cel: dążenie do doskonałości w zarządzaniu, wdrażanie poziomej struktury zarządzania, nacisk na rozwój organizacji publicznych i uczenie się, zmiany w kulturze organizacyjnej, nacisk na charyzmatyczne sposoby zarządzania, intensywne programy szkoleń dla menedżerów, wzrost znaczenia świadomości misji organizacji publicznej, wyjaśnianie i komunikacja strategii	cel: zapewnianie efektywnych usług publicznych, osiąganie doskonałości w procesie świadczenia usług publicznych, zainteresowanie potrzebami użytkownika w procesie świadczenia usług, przesunięcie władzy z organów mianowanych na wybieralne, określenie zadań w zakresie usług publicznych, nacisk na procesy uczenia się od obywateli, praca ze społecznościami

Źródło: [Opolski, Modzelewski 2004, s. 36].

NPM, których kształt jest zależny od stopnia zaawansowania rozwoju gospodarczego państwa oraz przyjętych w nim celów administracji publicznej (tab. 1).

Pożądanym skutkiem przemian w zakresie rozwoju organizacji publicznych jest dążenie do zbudowania struktury i zarazem wypracowania relacji między wszystkimi jej elementami, które pozwolą na efektywne świadczenie usług publicznych zorientowanych na potrzeby społeczeństwa.

W kontekście rozwoju organizacji publicznych zgodnie z koncepcją NPM ważne ujęcie analizy stanowią teorie ekonomiczne wywodzące się z nurtu nowej ekonomii instytucjonalnej: teoria wyboru publicznego, teoria interesariuszy oraz teoria kosztów transakcyjnych. Pierwsza z nich kładzie nacisk na właściwości mechanizmu podejmowania decyzji w sprawach publicznych w systemie demokratycznym. Opiera się on bowiem na wyborach społeczeństwa oraz przedstawicieli wspólnot terytorialnych. Bezpośrednio z tą teorią powiązana jest teoria interesariuszy. Mianem interesariuszy określa się osoby lub ich grupy (także sformalizowane), których dotyczy w jakikolwiek sposób funkcjonowanie danej organizacji [Kozuch 2004]. Zarządzający organizacjami, podejmując decyzje o wybranych działaniach, powinni uwzględniać indywidualne i grupowe cele oraz oczekiwania formułowane przez ich interesariuszy. Kolejny aspekt wynikający z procesu podejmowania decyzji publicznych stanowi problematyka kosztów transakcji, czyli kosztów realizacji danej transakcji i wszelkich decyzji z nią związanych [Barro 1997]. Koszty transakcyjne to koszty, które ponosi organizacja przed zawarciem i po zawarciu umowy transakcji.

Teoria kosztów transakcyjnych wpływa na rozumienie rynku jako całości. Wynika to z faktu, że koszty transakcyjne zmieniają się wraz z postępem technicznym i rozwojem nowych instytucji formalnych i nieformalnych [Gruszecki 2002]. Z tego względu nieodzownym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji publicznych jest ich otoczenie społeczne, a zwłaszcza otoczenie, które się konstytuuje wraz z rozwojem społeczeństwa informacyjnego.

### 3. Rozwój społeczeństwa informacyjnego i e-administracji

Druga połowa XX wieku przyniosła potrzebę zintensyfikowania rozwoju i poszukiwania rozwiązań w zakresie wykorzystania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Podjęte w tym zakresie działania wpłynęły na przemiany na płaszczyźnie społeczno-gospodarczej. Powstającą nową formę życia zbiorowego określono mianem społeczeństwa informacyjnego. Współcześnie rządy państw na całym świecie realizują politykę wspierającą rozbudowę infrastruktury teleinformatycznej oraz zwiększającą kompetencje i umiejętności swoich obywateli w wykorzystaniu elektronicznych narzędzi w różnych sferach życia. Z definicji tego nowego typu społeczeństwa kluczowym atrybutem jest przede wszystkim zwiększenie roli ICT w każdej dziedzinie życia ludzkości. Obok nazwy *społeczeństwo informacyjne* w literaturze przedmiotu wskazuje się także inne pojęcia charakteryzujące nowe społeczeństwa, m.in. [McLuhan 2011]: *globalną wioskę*, *społeczeństwo telematyczne*, *społeczeństwo wiedzy*, *społeczeństwo sieci*, *społeczeństwo nadmiaru informacji*. O powszechnym zaaprobowaniu określenia *społeczeństwo informacyjne* zadecydowało przede wszystkim wzmocnienie roli usług, które są związane z przetwarzaniem informacji. Informacja stała się jednym z najważniejszych surowców i zarazem produktem strategicznym oraz fundamentem eskalacji wszelkiej wiedzy [Papińska-Kacperek 2008]. Szczególnym rodzajem informacji jest informacja publiczna, która stanowi zbiór informacyjny odnoszący się do spraw publicznych<sup>1</sup> oraz reguł funkcjonowania poszczególnych podmiotów w państwie [Luterek 2010]. Jest ona skutkiem występowania relacji między organizacjami publicznymi a innymi uczestnikami rynku. Odbiorcami tego typu informacji są wszyscy obywatele oraz instytucje publiczne i prywatne. Wyróżnia się trzy podstawowe kierunki komunikowania informacji publicznej, amianowicie do: obywateli (*Government to Citizens – G2C*), przedsiębiorstw (*Government to Business – G2B*), jednostek administracji publicznej (*Government to Government – G2G*). W kontekście udoskonalania procesów przekazywania informacji publicznej istotną rolę odgrywa rozwój elektronicznej administracji. Skutkiem digitalizacji administracji są zmiany w strukturze i sposobach świadczenia usług oferowanych przez organizacje sektora publicznego. Kardynalnym celem projektów związanych z informatyzacją administracji jest wprowadzenie

<sup>1</sup> Art. 1 ust. 1 Ustawy z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej [Dz U nr 112, poz. 1198 z późn. zm.].

i rozwój koszyka efektywnych elektronicznych usług publicznych. W państwach o zaawansowanym stopniu rozwoju społeczeństwa informacyjnego w następnej kolejności celem jest wdrożenie elektronicznej demokracji. Zróżnicowanie stopnia informatyzacji organizacji publicznych spowodowało wyróżnienie trzech podstawowych modeli powstawania interakcji w e-administracji (tab. 2). Pożądanym kierunkiem zmian postępujących w organizacjach publicznych jest dążenie do wprowadzenia na szeroką skalę modelu uczestniczącego, powszechnie wykorzystywanego przez społeczeństwo oraz pozwalającego na pełne uczestnictwo jego podmiotów

**Tabela 2.** Trzy modele interakcji w e-administracji

Model	Menedżerski	Konsultacyjny	Uczestniczący
Rola rządu / administracji	Regulacyjna, szybsze i sprawniejsze zaspokajanie potrzeb zgłaszanych przez obywateli będących użytkownikami informacji publicznej	Regulacyjna, szybsze i sprawniejsze zaspokajanie potrzeb zgłaszanych przez obywateli, działanie na rzecz interesu społecznego, realizowanie polityki dostosowanej do potrzeb użytkowników informacji publicznej	Ochrona wolności słowa i prawa wypowiedzi, regulacyjna w odniesieniu do utrzymania infrastruktury, rząd negocjujący elektronicznie ze społeczeństwem obywatelskim
Główni uczestnicy	Rząd, przedsiębiorcy i klienci*	Rząd, przedsiębiorcy i obywatele, grupy interesu	Grupy interesu biorące udział w interakcjach, wykorzystujące informacje w celu oddziaływania na decyzje rządu
Przepływ informacji	Jednokierunkowy od rządu do klientów lub klientów do rządu, główny nacisk położony jest w tym wypadku na poprawę przepływu informacji	Jednokierunkowy od/do rządu, obywateli i przedsiębiorców	Wielokierunkowy i złożony od/do rządu, obywateli i przedsiębiorców
Główny mechanizm interakcji	Aktualizacja danych osobowych będących w posiadaniu administracji publicznej, udostępnianie informacji publicznej	E-głosowanie w wyborach, szybkie i kompleksowe badania opinii publicznej	Listy dyskusyjne, cyberspołeczeństwo obywatelskie
Dostępność	Rynkowy dostęp i sposób użytkowania oparty na sprowadzonych do minimum przepisach państwowych i publicznych programach edukacyjnych dla klientów	Rynkowy dostęp i sposób użytkowania oparty na sprowadzonych do minimum przepisach państwowych i publicznych programach edukacyjnych dla obywateli	Uniwersalny dostęp i powszechne wykorzystanie

\* Klient – w tym przypadku rozumiany jako obywatel lub przedsiębiorca zgłaszający się do podmiotów sektora publicznego w celu realizacji danej usługi publicznej.

Źródło: [Chadwick, May 2003, s. 277].

w zadaniach realizowanych przez administrację. Usprawnienie przepływu informacji publicznej jest z tego punktu widzenia istotnym etapem przemian dokonujących się w wielu dziedzinach natury społecznej i kulturowej państwa. Ocenia się, że ICT generują zmiany, wpływając na [Spence, Smith 2010]: zmniejszanie kosztów transakcyjnych, zmianę struktury rynku oraz organizacji publicznych, podnoszenie wartości kapitału ludzkiego. Wspomagają w ten sposób reformę organizacji publicznych oraz wpływają na skuteczniejsze posługiwanie się w nich metodami i narzędziami nowego zarządzania publicznego.

#### **4. Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – charakterystyka i strategiczne kierunki rozwoju**

Najważniejszym celem informatyzacji administracji publicznej jest wizja sektora publicznego jako sektora świadczącego usługi dla obywateli i przedsiębiorstw w sposób produktywny i efektywny [Stempnakowski 2007]. Z tego względu rozwój e-administracji oddziałuje na przemiany w funkcjonowaniu struktur organizacji publicznych oraz doskonaleniu procesów zarządzania informacją publiczną. Tym samym wymusza przekształcenie więzi tworzonych przez omawiane organizacje z innymi uczestnikami rynku. E-administracja jest często definiowana jako narzędzie lepszego rządzenia w najszerszym tego słowa znaczeniu. Jest również współcześnie stawiana w centrum modernizacji i reformy administracji publicznej. Wskazuje się, że postępująca w organizacjach publicznych informatyzacja powinna być wykorzystywana jako strategiczne narzędzie przeobrażeń dokonujących się w strukturach administracji publicznej [Centeno, van Bavel, Burgelman 2005]. Stąd jako najistotniejsze wyróżnia się cztery podstawowe aspekty tych przemian [Centeno, van Bavel, Burgelman 2005]:

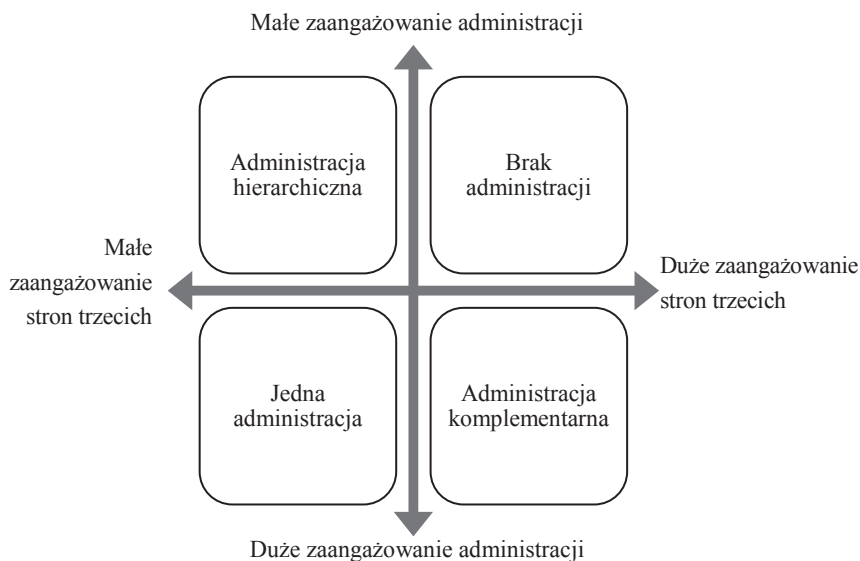
- rosnące znaczenie zarządzania wiedzą w procesach podejmowania decyzji i procesach demokratycznych,
- potrzeby obywateli i przedsiębiorstw, które powinny stać w centrum przemian i stanowić główny punkt odniesienia w procesie przygotowywania oferty elektronicznych usług publicznych,
- konieczność włączenia do łańcucha dostaw większej liczby pośredników, zarówno w procesach świadczenia usług publicznych, jak i w procesach demokratycznych,
- wzrost rangi procesu tworzenia sieci, koordynacji i współpracy na rzecz lepszego rządzenia.

Tak ujęta problematyka rozwoju e-administracji nawiązuje ściśle do koncepcji organizacji publicznej ujętej w charakteryzowanym wcześniej modelu NPM IV, w którym zarządzanie jest przede wszystkim ukierunkowane na zapewnienie obywatelom i przedsiębiorcom efektywnych usług publicznych. Wraz z rozwojem e-administracji spodziewane są przemiany organizacji sektora publicznego, które w przyszłości będzie wyróżniała struktura [Stempnakowski 2007]:



- przejrzysta, w której proces zarządzania jest przewidywalny i otwarty na współpracę oraz kontrolę obywateli i przedsiębiorców,
- przyjazna i zorientowana na potrzeby i oczekiwania zgłaszane przez wszystkich potencjalnych interesariuszy organizacji,
- ograniczająca wysokość kosztów transakcyjnych oraz efektywnie wspomagająca proces gospodarowania zasobami sektora publicznego.

Zgodnie z tą ideą informatyzacja organizacji publicznych wymaga przebudowy dotychczasowych procesów i odnowienia procedur dotyczących umiejętności oraz kompetencji pracowników, a także dostosowania obowiązujących przepisów i regulacji [Liikanen 2003]. Wiąże się z tym bezpośrednio potrzeba właściwego podejścia do zarządzania zmianą, która stanowi fundament dla ustanowienia mentalności zorientowanej na usługi. Współczesne strategie w zakresie informatyzacji administracji publicznej zakładają cztery możliwe scenariusze dotyczące rozwoju administracji w państwach (rys. 1). Administracja hierarchiczna jest obecnie najczęściej występującym modelem, w którym poszczególne organizacje sektora publicznego są monopolistami wykorzystującymi własne systemy informatyczne oparte na nowoczesnych technologiach. Systemy głębokiego zaplecza (tzw. *back-end*) nie są w tej strukturze ze sobą połączone. Z kolei procesy opracowane dla użytkowników (*front-end*) nie są zintegrowane. Model bez administracji przedstawia scenariusz, w którym systemy głębokiego zaplecza oraz proces świadczenia usług publicznych na wszystkich etapach jest zlecany sektorowi prywatnemu. Model jednej administra-



**Rys. 1.** Scenariusze instytucjonalne i techniczne w zakresie administracji elektronicznej

Źródło: [Stowarzyszenie „Miasta w Internecie” 2009, s. 6].



eji ukazuje sytuację, w której organizacje sektora publicznego przejmują pełną kontrolę nad procesem świadczenia usług, a systemy oparte na ICT są w pełni zintegrowane. Pożądanym kierunkiem transformacji jest ukierunkowanie działalności organizacji publicznej wykorzystującej technologie informacyjne i komunikacyjne do budowania struktury według scenariusza administracji komplementarnej. Najważniejszymi cechami takiej struktury organizacyjnej jest elastyczność oraz charakter modułowy, dzięki którym organizacje publiczne mogą współpracować i współdzielić odpowiedzialność ponoszoną w procesie produkcji i świadczenia usług zgodnie z przyjętymi zasadami pomocniczości z podmiotami znajdującymi się w ich otoczeniu.

## 5. Zakończenie

Podsumowując rozważania, można wyróżnić kilka podstawowych cech organizacji publicznych funkcjonujących w społeczeństwie informacyjnym. Można skonstatować, że ich działalność będzie w pełni realizowana z powodzeniem, jeśli organizacje omawianego typu będą:

- otwarte na innowacyjne rozwiązania technologiczne,
- doskonalić proces świadczenia usług publicznych, wykorzystując przy tym w skuteczny sposób ICT,
- doskonalić proces zarządzania informacją publiczną,
- traktować digitalizację jako strategiczne narzędzie przemian organizacyjnych,
- rozwijać własne zasoby, w tym przede wszystkim zasoby wiedzy i kapitału ludzkiego, które stanowią fundament społeczeństwa informacyjnego,
- wykorzystywać ICT do ograniczania kosztów transakcyjnych,
- wykorzystywać ICT do zaangażowania interesariuszy znajdujących się w ich otoczeniu w proces podejmowania decyzji o gospodarowaniu mieniem publicznym.

Dzięki tym atrybutom proces informatyzacji organizacji publicznych przebiegający zgodnie z kierunkami strategicznymi rozwoju społeczeństwa informacyjnego będzie także sprzyjał rozwijaniu metod i narzędzi nowego zarządzania publicznego.

## Literatura

- Barro R.J., 1997, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa, s. 125.
- Centeno C., van Bavel R., Burgelman J. C., 2005, *A prospective view of e-government in the European Union*, The Electronic Journal of e-Government, Volume 3 Issue 2, s. 60.
- Chadwick A., May C., 2003, *Interactions between states and citizens in the age of the internet: e-government in the United States, Britain and the European Union*, Journal of Policy, Administration and Institutions, Vol. 16, s. 277.
- Denhardt R., 2008, *Theoris of Public Organization*, Thomson Wadsworth, Belmont, s. 12.
- Fesler J.W., Kettl D.F., 1991, *The Politics of the Administrative Process*, Chatham House, Chatham, s. 9.

- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, s. 130.
- Knosala E., 2010, *Zarys nauki administracji*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s. 21-22.
- Kożuch B., 2008a, *Nauka o organizacji*, Wyd. Fachowe CeDeWu, Warszawa, s. 89.
- Kożuch B., 2008b, *Współczesne kierunki zmian w zarządzaniu administracją publiczną*, [w:] *Optimum studia ekonomiczne*, Wyd. UwB, Białystok, s. 52.
- Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wyd. Placet, Warszawa, s. 46-83.
- Kuder D., 2011, *Pojęcie instytucji w teorii ekonomii*, [w:] *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyt 19, Wyd. UR, Rzeszów, s. 90.
- Liikane E., 2003, *eGovernment for Europe's Public Services for the Future*, Inaugural Lecture of the 2003-2004 Academic Year, University of Catalunya, Barcelona, s. 16-17.
- Luterek M., 2010, *E-government*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 29.
- McLuhan M., 2011, *Counterblast*, Gingko Press, Berlin, s. 10.
- Opolski K., Modzelewski P., 2004, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, Wyd. CeDeWu, Warszawa, s. 36.
- Papińska-Kacperk J., 2008, *Społeczeństwo informacyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 14.
- Peszko A., 1999, *Funkcje i metody nadzoru właścicielskiego w spółkach*, [w:] *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, S. Rudolf (red.), PWN, Warszawa, s. 45.
- Spence R., Smith M., 2010, *ICT, Development, and Poverty Reduction: Five Emerging Stories*, Reflections From and On The Forum, Information Technologies & International Development, SE, Volume 6, s. 14-15.
- Stempnakowski Z., 2007, *Administracja elektroniczna*, [w:] A. Szewczyk (red.), *Społeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Difin, Warszawa, s. 51.
- Stowarzyszenie „Miasta w Internecie”, 2009, *Wizje i priorytety w zakresie administracji elektronicznej w Europie. Wytyczne dla „Planu działań w zakresie administracji elektronicznej” po 2010 r.* Stowarzyszenie „Miasta w Internecie”, s. 6.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU nr 112, poz. 1198 z późn. zm.).

## PUBLIC ORGANIZATION IN INFORMATION SOCIETY – CHOSEN ASPECTS

**Summary:** The subject of the discussion of this publication are matters concerning public organizations operating in a relatively new type of society which is the information society. The main objective is to identify the characteristics of public organizations in the information society in relation to the subdiscipline of new public management. According to the organizations indicated the concept of this type should pursue their activities in accordance with the three ideas which have their source in the new institutional economics: the theory of transaction costs, public choice theory and the theory of stakeholders. Strategies associated with the development of information society in the countries, especially in the field of eGovernment, may favor the development of public organizations. Their main goal is to transform today's public institutions that are caused by the implementation of modern information and communication technologies.

**Keywords:** public organisation, new public management, information society, e-government.