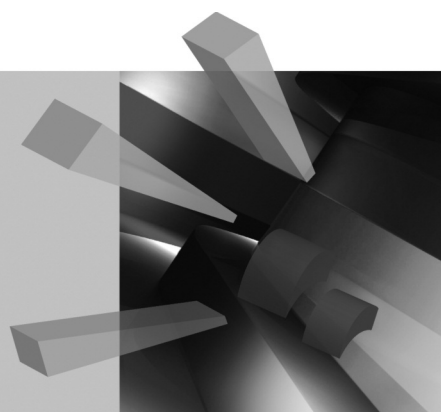


**PRACE NAUKOWE**  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**RESEARCH PAPERS**  
of Wrocław University of Economics

**217**

# Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją  
**Jana Skalika**  
**Adeli Barabasz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,  
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,  
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w 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 Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-115-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Anna Adamik:</b> Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
<b>Zbigniew Antczak:</b> Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
<b>Agata Austen:</b> Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
<b>Jarema Batorski:</b> Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
<b>Janusz Czekaj:</b> Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
<b>Marcin Galuszka:</b> Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa:</b> Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
<b>Piotr Karwacki:</b> Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
<b>Małgorzata Kołodziejczak:</b> Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
<b>Marcin Komańda:</b> Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
<b>Janusz Kraśniak:</b> Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
<b>Rafał Krupski:</b> Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
<b>Grzegorz Krzos:</b> Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

<b>Tomasz Malkus:</b> Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym .....	178
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
<b>Katarzyna Piwovar-Sulej:</b> Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
<b>Janina Stankiewicz:</b> Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi .....	228
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
<b>Joanna Żukowska:</b> Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw .....	255

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
<b>Zbigniew Antczak:</b> Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
<b>Agata Austen:</b> Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
<b>Jarema Batorski:</b> Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
<b>Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka:</b> The issue of organization development and controlling .....	53
<b>Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger:</b> Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
<b>Janusz Czekaj:</b> From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise .....	84
<b>Marcin Gałuszka:</b> From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking .....	93

<b>Dorota Jelonek, Iwona Chomiak:</b> Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises .....	101
<b>Sylwester Marek Kania:</b> Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
<b>Piotr Karwacki:</b> Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise .....	119
<b>Malgorzata Kołodziejczak:</b> Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers .....	126
<b>Marcin Komańda:</b> The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
<b>Elżbieta Kowalczyk:</b> The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
<b>Janusz Kraśniak:</b> Organizational structure development of enterprises operating at international markets .....	151
<b>Rafał Krupski:</b> Environment turbulence in empirical research .....	160
<b>Grzegorz Krzos:</b> Virtual specificity of European projects management .....	170
<b>Krystyna Leszczewska:</b> Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland .....	177
<b>Tomasz Malkus:</b> Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing .....	185
<b>Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz:</b> Restructuring of the state national forest management model .....	199
<b>Jacek Obrzud, Dariusz Sala:</b> Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień:</b> A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
<b>Janina Stankiewicz:</b> Teams as an important element of the organization which contributes to its development .....	236
<b>Katarzyna Szelałowska-Rudzka:</b> Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
<b>Joanna Żukowska:</b> Creation of development potential of enterprises employees .....	264

**Agata Austen**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## TEORIA SIECI I TEORIA ROZWOJU W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI ŚWIADCZĄCYMI USŁUGI PUBLICZNE\*

---

**Streszczenie:** W literaturze przedmiotu coraz częściej można znaleźć argumenty za przydatnością paradygmatu sieci w zarządzaniu publicznym. Uważa się, że współpraca między organizacjami, które tworzą sieć, skutkuje wzrostem efektywności świadczenia usług publicznych. W artykule wskazano na możliwość wykorzystania teorii rozwoju do wyjaśniania zjawisk związanych z efektywnością sieci oraz zaprezentowano wyniki badań empirycznych nad efektywnością sieci.

**Słowa kluczowe:** teoria sieci, teoria rozwoju, efektywność sieci, partnerstwa lokalne.

### 1. Wstęp

Wydatki sektora publicznego w Polsce sięgają 44% PKB, czyli tyle, ile w krajach Europy Zachodniej, jednak mimo podobnej proporcji można spotkać się ze stwierdzeniem, że środki publiczne wykorzystywane są mniej efektywnie [Orłowski 2010, s. 15]. Poszukując sposobów zwiększania efektywności działania organizacji publicznych, odnosi się je do doskonalenia procesu zarządzania w organizacjach, które poprzez swoje działania zaspokajają potrzeby społecznie uznane za ważne dla budowania potencjału konkurencyjności społeczeństw [Frączkiewicz-Wronka 2009, s. 1-4].

Zidentyfikowana w zarządzaniu organizacjami komercyjnymi koncepcja sieci staje się coraz bardziej powszechna w zarządzaniu publicznym [Agranoff, McGuire 2001; 2003; Milward, Provan 2003]. Coraz częściej polityki i programy publiczne nie są realizowane przez pojedyncze organizacje publiczne, ale w wyniku umowy między organizacjami reprezentującymi różne sektory [Herranz 2007, s. 2-3], gdyż taka forma współpracy jest uznawana za bardziej efektywny sposób realizacji zadań

---

\* Rozważania prezentowane w niniejszym artykule są efektem realizacji projektu badawczego „Koncepcja efektywności sieci w zarządzaniu publicznym. Studium na przykładzie partnerstw lokalnych”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr projektu N N115 426040; nr umowy 4260/B/H03/2011/40).

publicznych [Salamon 1995]. Partnerstwa lokalne są przykładem wskazanej formuły zaspokajania potrzeb uznanych za społecznie ważne.

Celem artykułu jest wskazanie na możliwość zastosowania teorii rozwoju organizacji do zarządzania partnerstwami lokalnymi rozważanego z perspektywy teorii sieci. W artykule zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących efektywności partnerstw lokalnych.

## 2. Teoria sieci w zarządzaniu publicznym

Sieć jest formą zintegrowanej struktury, w której skład wchodzi liczne podmioty powiązane ze sobą poprzez wielorakie relacje. Sieci składają się z organizacji, między którymi zachodzą wzajemne zależności strukturalne, gdzie jedna organizacja nie jest podporządkowana innej z powodu swojej formalnej pozycji [O'Toole 1997, s. 45]. Sieci mogą mieć charakter formalny, gdy są zorganizowane w postaci międzyorganizacyjnej umowy bądź działań statutowych, lub nieformalny, czyli niepotwierdzony formalną umową [Agranoff 2006, s. 56]. Sieci zwykle wykraczają poza jeden sektor, dotyczą wielu szczebli zarządzania i są dedykowane realizacji wybranego obszaru polityki bądź specyficznego problemu [Provan, Kenis 2008, s. 229].

Podczas gdy zdaniem niektórych badaczy istnienie sieci jest oczywiste [Kettl 2000, s. 494; Blom-Hansen 1997, s. 670; Czakon 2007], inni twierdzą, że teoria sieci jest zbyt mało rozwinięta, aby wyjaśniać rzeczywistość, i powinna być traktowana jedynie jako metafora [Dowding 1995, s. 136-140; McGuire 2002, s. 599-609]. Dzieje się tak dlatego, iż dotychczasowe podejścia dotyczące sieci, spotykane w literaturze przedmiotu, mają charakter fragmentaryczny. Badania dotyczące sieci organizacji są osadzone w różnych teoretycznych podejściach i cechuje je brak spójności [Zaheer i in. 2010, s. 63].

Ocena efektywności sieci jest szczególnie ważna dla tych, którzy formułują polityki publiczne na poziomie centralnym i regionalnym, tak aby we właściwy sposób alokować rzadkie zasoby. Sieci tworzone w celu świadczenia usług publicznych różnią się od tych, które są tworzone przez organizacje komercyjne, dlatego też w inny sposób określa się ich efektywność. Niewiele badań jest poświęconych zrozumieniu tego tematu. Nawet w podstawowej literaturze sieci, która kładzie nacisk na właściwości i struktury sieci, kwestie dotyczące wyników sieci i efektywności są często ignorowane. Nie ma jednoznacznej odpowiedzi, w jaki sposób oceniać sieci organizacji realizujących cele publiczne, szczególnie ze względu na wielość interesariuszy, którzy mogą w odmienny sposób określać cele sieci i oceniać jej wyniki [Provan, Milward 2001, s. 415]. Mimo że na sieci organizacji składają się poszczególne organizacje, efektywność sieci nie jest determinowana wyłącznie przez efektywność pojedynczych organizacji. Należy skupiać się na sieci jako całości. W związku z tym tradycyjne miary koncentrujące się na dostarczanej przez organizacje publiczne usłudze są niewystarczające. Konieczne jest zrozumienie interakcji zachodzących na różnych szczeblach, co oznacza konieczność spojrzenia na sieć z perspektywy

interesariuszy [Mandell, Keast 2008, s. 719]. K.G. Provan i H.B. Milward [2001, s. 416] proponują, aby spojrzeć na efektywność sieci z trzech perspektyw: społeczności, poszczególnych członków sieci oraz całej sieci.

Interesariusze, których można zaliczyć do społeczności, to klienci i instytucje dbające o ich interes, politycy, instytucje regulujące, a także całe społeczeństwo. Z punktu widzenia społeczeństwa istotna jest przydatność dla społeczności, której sieć ma służyć, co może być rozumiane przede wszystkim jako zwiększenie jakości i dostępności świadczonych usług. Efektywność sieci można zdefiniować jako poprawę dobrobytu klientów i jakości świadczonych usług. Z perspektywy klienta ocena działań sieci może być dokonana poprzez ocenę wyników działań realizowanych przez sieć w odniesieniu do ponoszonych kosztów. Podkreśla się przy tym znaczenie budowania dobrobytu społeczności lokalnej. W tym ujęciu efektywność można zmierzyć poprzez stopień zmniejszenia skali problemu, jaki ma być rozwiązany w wyniku działań sieci (np. zmniejszenie liczby osób wykluczonych społecznie), oraz wkład sieci w budowanie kapitału społecznego.

Poziom organizacji oznacza uwzględnienie interesów różnych organizacji tworzących sieć, w tym jej członu zarządzającego i pracowników. Takie ujęcie efektywności oznacza więc koncentrację na wynikach osiągniętych przez poszczególnych członków sieci. Nie pozostaje ono wolne od krytyki ze względu na fakt stawiania celów ważnych aktorów na mniej uprzywilejowanej pozycji. Członkowie organizacji tworzących sieć zadają sobie pytanie: czy uczestnictwo w sieci przyniesie korzyści naszej organizacji? Chcą mieć pewność, że działanie w sieci nie zagrozi trwaniu ich organizacji. Korzyścią uczestniczenia w sieci może być uzyskanie legitymizacji dla działań, dostęp do zasobów (w tym na przykład uzyskanie możliwości aplikowania o różnego rodzaju fundusze), a także lepsze zaspokojenie potrzeb klienta.

Efektywność sieci można także mierzyć, biorąc pod uwagę poziom sieci. Efektywność na tym poziomie może być dokonana poprzez ocenę osiągania założonych celów przez sieć. Kolejnym wymiarem, jaki może być poddany ocenie, jest możliwość utrzymania w dłuższej perspektywie struktur sieci. Ważny jest także poziom fluktuacji uczestników sieci – sieć powinna mieć zdolność do przyciągania i zatrzymywania uczestników w swoich strukturach oraz powinna być stabilna. Możliwa jest także ocena poziomu innowacyjności działań sieci bądź zakres aktualnie świadczonych usług. Jako że jednym z powodów tworzenia sieci jest zwiększenie dostępu do zasobów, mierząc efektywność, można badać, czy sieć uzyskuje oczekiwany poziom zasobów [Turrini i in. 2010, s. 532-539].

### 3. Teoria rozwoju w odniesieniu do teorii sieci

Pojęcia rozwoju i wzrostu w odniesieniu do organizacji są stosowane często zamiennie. W literaturze anglojęzycznej obydwa określane są terminem *growth*. W klasycznej publikacji E. Penrose *Theory of the Growth of the Firm* [1959], można wskazać na dwa znaczenia tego terminu: (1) wzrost ilościowy, rozumiany jako



zwiększenie wielkości takich charakterystyk, jak sprzedaż, udział w rynku, zyskowość, (2) wewnętrzny proces doskonalenia organizacji bądź zwiększania się jej rozmiarów, dokonywany poprzez szereg zmian wewnętrznych. R. Krupski [1999, s. 45] uważa, że rozwój może być traktowany jako synonim wzrostu jedynie w przypadku, kiedy zmiany w organizacji mają charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy.

Istotę rozwoju stanowią zmiany zachodzące w czasie [Machaczka 1998, s. 14]. Ogólnie rzecz ujmując, rozwój jest procesem ukierunkowanych zmian, składającym się z kilku etapów. Podobnie P. Kenis i K.G. Provan [2009, s. 451] wskazują, że sieci cechuje dynamika, a zmiany, jakie mają miejsce na różnych etapach rozwoju sieci, powodują powstawanie różnych rezultatów. Dlatego też efektywność powinna być oceniana w różny sposób na różnych etapach jej cyklu życia. Co więcej, ocena sieci powinna być nakierowana na procesy, które ją stanowią. Siła relacji, poziom partycypacji i zaangażowania oraz podejmowanie wspólnych działań są kluczowe dla funkcjonowania sieci. Orientacja na procesy wynika także z faktu, że konieczne jest obserwowanie wyników sieci w długim okresie, a niemierzalne rezultaty są często tak samo ważne jak mierzalne [Mandel, Keast 2008, s. 728].

Ze względu na fragmentaryczność teorii sieci poszukuje się możliwości jej dopełnienia przez inne koncepcje. Biorąc pod uwagę korzyści działania w sieci, można odnieść się do ekonomii kosztów transakcyjnych. W tym ujęciu sieci są bardziej efektywne niż duże, wertykalnie i horyzontalnie zintegrowane organizacje. W wyniku integracji działań różnych organizacji klienci mogą otrzymać usługę charakteryzującą się mniejszą fragmentaryzacją i większą koordynacją. Wymiana i dzielenie się informacją mogą prowadzić do lepszych rezultatów w przypadku użytkowników usług. Sieci pozwalają na osiągnięcie wyższego poziomu efektywności dzięki swojej elastyczności i innowacyjności, co sprawia, że są w wyższym stopniu, niż duże organizacje hierarchiczne, zorientowane na zmianę [Hudson 2004, s. 79]. Sieci pozwalają swoim członkom zarówno na czerpanie korzyści z działania jako relatywnie niewielkich, pojedynczych organizacji (co daje zdolność do szybkiej odpowiedzi na zmiany rynku), jak i wykorzystywania zjawiska ekonomii skali (co jest możliwe dzięki działaniu jako sieć) [Piore, Sabel 1984]. Innymi słowy, rozwój poprzez sieć pozwala na obniżenie kosztów działania i uzyskanie lepszych rezultatów.

Rozwój jest zwykle utożsamiany z sukcesem organizacji [Baum i in. 2001]. W przypadku organizacji komercyjnych rozwój jest często powiązany z wyższymi wynikami finansowymi [Capon i in. 1990, s. 1148]. Mając to na uwadze, nie można wskazać bezpośredniej analogii w odniesieniu do organizacji publicznych, natomiast zarówno zwiększenie ilości usług, jak i doskonalenie procesów zarządzania, które powinno objawić się w ich wyższej jakości, są celami pożądanymi przez interesariuszy organizacji publicznych. Im więcej usług wyższej jakości, tym bardziej zadowoleni są interesariusze. Odnosząc się do wskazanych poziomów efektywności sieci, można przypuszczać, że rozwój zarówno na poziomie partnerów, jak i całej sieci powinien znaleźć odzwierciedlenie w wyższym poziomie efektywności.

#### 4. Efektywność partnerstw lokalnych – wyniki badań empirycznych

Badania, których wyniki zaprezentowano poniżej, zostały przeprowadzone w okresie od września 2010 do lutego 2011 r. na grupie partnerstw lokalnych działających na terenie całej Polski. Otrzymano 72 ankiety, z czego do analizy przyjęto 68<sup>1</sup>.

Efektywność partnerstw była mierzona na trzech poziomach: społeczności, organizacji/partnerów oraz całej sieci. Kwestionariusz ankiety, skierowany do liderów partnerstw, zawierał stwierdzenia odnoszące się do różnych obszarów efektywności sieci, sugerowanych przez literaturę przedmiotu. W badaniach przyjęto metodę percepcji menedżerskiej, gdyż cechuje się ona wysoką praktycznością zastosowania, a także akceptowalną poprawnością i rzetelnością oraz wysoką wiarygodnością.

Jednym z celów przeprowadzonych badań było rozpoznanie poziomu efektywności partnerstw na wskazanych trzech poziomach. Dodatkowo, zostało zadane pytanie o postrzegany poziom realizacji celów partnerstw (tab. 1). Z analizy danych przedstawionych w tabeli 1 wynika, iż poziom efektywności mierzony stopniem realizacji celów był niższy niż poziom efektywności mierzony na poziomie społeczności, uczestników sieci i sieci jako całości. Taki wynik może być spowodowany zbyt dużym optymizmem w ocenie dokonanej przez liderów sieci. Inne wyjaśnienie uwzględnia postrzeganie wartości dodanej, jaką uzyskuje się w wyniku działania w formie partnerstwa.

**Tabela 1.** Statystyki opisowe efektywności partnerstw

Zmienna	Poziom realizacji celów	Poziom społeczności	Poziom sieci	Poziom organizacji
Statystyki				
Średnia	3,63	3,89	3,94	3,85
Mediana	4,0	4,0	4,0	4,0
Dominanta	4,0	4,0	3,5	4,0
Odchylenie standardowe	1,00	0,78	0,75	0,83

Źródło: opracowanie własne.

Kolejny obszar zainteresowań dotyczył relacji między różnymi poziomami efektywności. W badaniach postawiono tezę, że można wskazać hierarchię między poziomami efektywności partnerstw. Po pierwsze, efektywność na poziomie sieci jest zależna od efektywności na poziomie organizacji/uczestników sieci, a po drugie, efektywność na poziomie społeczności jest determinowana przez efektywność

<sup>1</sup> Wyniki przeprowadzonych badań zostały zaprezentowane na konferencji International Research Society for Public Management, która odbyła się 11-13 kwietnia 2011 r. w Dublinie. Współautor: A. Frączkiewicz-Wronka.

na poziomie partnerów oraz sieci. Badania w tym zakresie rozpoczęto od analizy korelacji (tab. 2), która dała rezultaty zgodne z postawionymi założeniami.

**Tabela 2.** Analiza korelacji między wymiarami efektywności

	Efektywność na poziomie społeczności	Efektywność na poziomie sieci	Efektywność na poziomie partnerów/ organizacji
Efektywność na poziomie społeczności	-		
Efektywność na poziomie sieci	0,56	-	
Efektywność na poziomie partnerów/ organizacji	0,57	0,60	-

Źródło: opracowanie własne.

Następnie została przeprowadzona analiza regresji między wskazanymi obszarami. Zgodnie z danymi zaprezentowanymi w tabeli 3, zmienna niezależna, jaką jest efektywność na poziomie organizacji (partnera), wyjaśnia 36% zmienności zmiennej zależnej, czyli efektywności na poziomie sieci.

**Tabela 3.** Model regresji liniowej zależności efektywności na poziomie sieci jako zmiennej zależnej oraz efektywności na poziomie organizacji jako zmiennej niezależnej

Analiza regresji Zmienna zależna: efektywność na poziomie sieci $R^2 = 0,36$				
	Szacowany współczynnik $b$	Błąd standardowy	Statystyka $t$	$p$
Stała	1,617724	0,390935	4,138095	0,000101
Efektywność na poziomie organizacji	0,610246	0,099271	6,147257	0,000000

Źródło: opracowanie własne.

Następnie przeprowadzono analizę regresji dla efektywności na poziomie społeczności jako zmiennej zależnej (tab. 4). W wyniku analizy danych uzyskano poparcie dla tezy, że efektywność na poziomie społeczności jest determinowana przez efektywność na poziomie partnerów oraz sieci.

**Tabela 4.** Model regresji liniowej zależności efektywności na poziomie społeczności jako zmiennej zależnej oraz efektywności na poziomie organizacji i sieci jako zmiennych niezależnych

Analiza regresji				
Zmienna zależna: efektywność na poziomie społeczności				
$R^2 = 0,38$				
	Szacowany współczynnik $b$	Błąd standardowy	Statystyka $t$	p
Stała	0,921687	0,437999	2,104313	0,039223
Efektywność na poziomie sieci	0,335306	0,122887	2,728567	0,008173
Efektywność na poziomie organizacji	0,386407	0,124281	3,109141	0,002784

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

W artykule zaprezentowano rozważania w zakresie możliwości zastosowania teorii rozwoju w badaniu problemów efektywności sieci na przykładzie partnerstw lokalnych. Wskazano, że teoria rozwoju może być pomocna w rozumieniu procesu tworzenia partnerstw lokalnych. Z przedstawionych wyników badań empirycznych wynika, że poziomy efektywności sieci są współzależne. Biorąc pod uwagę znaczenie rozwoju dla efektywności działania, można przypuszczać, że rozwój na poziomie organizacji warunkuje rozwój sieci oraz że rozwój poszczególnych organizacji i rozwój sieci wpływają na efekty mierzone na poziomie społeczności, czyli rozwój dostępności i jakości dostarczanych usług, co mogłoby stanowić temat przyszłych badań empirycznych.

## Literatura

- Agranoff R., *Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers*, „Public Administration Review” 2006, 66(1).
- Agranoff R., McGuire M., *Big questions in public network management research*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2001, 11(3).
- Agranoff R., McGuire M., *Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management*, „International Journal of Public Administration” 2003, 26(12).
- Baum J.R., Locke E.A., Smith K.G., *Multidimensional model of venture growth*, „Academy of Management Journal” 2001, 44(2).
- Blom-Hansen J., *A new institutional perspective on policy networks*, „Public Administration” 1997, 75.

- Capon N., Farley J.U., Hoening S., *Determinants of financial performance: A metaanalysis*, „Management Science” 1990, 36(10).
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2007.
- Dowding K., *Model or metaphor? A critical review of the policy network approach*, „Political Studies” 1995, 43(2).
- Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia*, Wolters Kluwer, 2009.
- Harvey D.F., Brown D.R., *An Experiential Approach to Organization Development*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs 1997.
- Herranz J. Jr., *The Multisectoral trilemma of network management*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2007, 18.
- Hudson B., *Analysing Network Partnerships. Benson Revisited*, „Public Management Review” 2004, 8(1).
- Kenis P., Provan K.G. *Towards an exogenous theory of public network performance*, „Public Administration” 2009, 87(3).
- Kettl D., *The transformation of governance: Globalization, devolution, and the role of government*, „Public Administration Review” 2000, 60(6).
- Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne, koncepcje, metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa – Kraków 1998.
- Mandell M.P., Keast R., *Evaluating the effectiveness of interorganisational relations through networks: developing a framework for revised performance measure*, „Public Management Review” 2008, 10(6).
- McGuire M., *Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it*, „Public Administration Review” 2002, 62.
- Milward B.H., Provan K.G., *Managing the hollow state. Collaboration and contracting*, „Public Management Review” 2003(5).
- O’Toole L.J., Jr., *Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration*, „Public Administration Review” 1997, 57(1).
- Orłowski W.M., *Ewaluacja – instrument refleksyjnego zarządzania państwem. Przesłanki reform instytucji państwa polskiego*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, PARP, Warszawa 2010.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York 1959.
- Piore M.J., Sabel Ch.F., *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York 1984.
- Provan K.G., Kenis P., *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2008, 18.
- Provan K.G., Milward H.B., *Do networks really work? A framework for evaluating public sector organizational networks*, „Public Administration Review” 2001, 61(4).
- Salamon L., *Partners in Public Service. Government – Non Profit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore 1995.
- Turrini A., Cristofoli D., Frosini F., Nasi G., *Networking literature about determinants of network effectiveness*, „Public Administration” 2010, 88(2).
- Zaheer A., Gözübüyük R., Milanov H., *It’s the connections: The network perspective in interorganizational research*, „Academy of Management Perspectives” 2010, 24(1).

## **THEORY OF NETWORKS AND THEORY OF GROWTH IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC SERVICE ORGANIZATIONS**

**Summary:** Nowadays substantial literature describes networks as a new paradigm of public management. The collaboration of organizations that constitute a network should result in the higher effectiveness of public services. As the theory of networks is described to be inconsistent, the theory of growth has been suggested as a possible theoretical framework. The article presents results on empirical research in network effectiveness.

**Keywords:** networks, growth, effectiveness, local partnerships.