



Zdolność operacyjna w koncepcji wartości publicznej

Operational capacity in public value theory

Marek Ćwiklicki

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, e-mail: marek.cwiklicki@uek.krakow.pl

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia „zdolność operacyjna organizacji publicznych” jako istotnego elementu w teorii wartości publicznej. Badanie miało charakter *desk research* literatury dotyczącej wartości publicznej. Na początku wyjaśniono, czym jest zdolność operacyjna i zdolności organizacyjne w kontekście organizacji publicznej. Następnie dokonano dekompozycji i uszczegółowienia zdolności operacyjnej w ujęciu Marka H. Moore’a, odnosząc zidentyfikowane elementy do podsystemów i obszarów zarządzania organizacją, a także do innych prób modelowania współtworzenia wartości publicznej (społecznej). W zakończeniu przedstawiono wnioski z analizy obejmujące interpretację i relacje pojęć: zdolność operacyjna, możliwości organizacyjne, możliwości operacyjne, a także rządzenie sieciowe, partnerstwo publiczno-prywatne, sieci zdolności, współpraca międzyinstytucjonalna. Ponadto sformułowano kierunki dalszych badań dotyczących współtworzenia wartości publicznej przez partnerstwa, czyli zdolności międzyorganizacyjnej.

Słowa kluczowe: wartość publiczna, zdolność operacyjna, rozwój instytucjonalny, organizacje publiczne.

Summary

The aim of the article is to discuss the issues referred to operational capacity of public organizations as an important element in the theory of public value. The study included literature review and content analysis in the texts on public value. First, the operational capacity is explained in the context of a public organization. This is followed by a decomposition and a detail description of operational capacity in terms of M.H. Moore, with reference to the subsystems and areas of management, as well as to other attempts to model co-creation of public (social) value. At the end of the paper conclusions are drawn, including interpretation and relations among concepts: operational capacity, organizational capabilities, operational capabilities, and network governance, public-private partnership, and inter-institutional cooperation. Moreover the directions for further research are formulated as aimed to the analysis on the co-creation of public value through partnerships or cross-organizational capabilities.

Keywords: public value, operational capacity, institutional development, public organizations.

1. Wstęp

W artykule podjęto problematykę interpretacji zdolności operacyjnej organizacji publicznej w kontekście tworzenia wartości publicznej. Termin ten bywa zwykle rozumiany ogólnie, bez próby operacjonalizacji, która pozwala na podejmowanie badań podstawowych i stosowanych nad jej rolę, miejscem i znaczeniem w zarządzaniu jednostką administracji publicznej. Celem opracowania jest zatem identyfikacja zdolności operacyjnej jednostek publicznych jako istotnego elementu dla poprawnego zarządzania wartością publiczną.

Przesłanką podjęcia tematu jest dostrzeżenie rosnącej roli koncepcji wartości publicznej we współczesnym dyskursie naukowym. Powstaje nowy paradygmat oparty na niej, nazywany zarządzaniem wartością publiczną (Public Value Management/Governance) [Bryson, Crosby, Bloomberg 2014; Guthrie, Russo 2014; Shaw 2013; Stoker 2006] lub perspektywą wartości publicznej (Public Value Perspective) [Jorgensen, Rutgers 2015].

Realizacji przyjętego celu podporządkowano wewnętrzną strukturę opracowania. Na początku wyjaśniono, czym jest zdolność operacyjna i zdolności organizacyjne w kontekście organizacji publicznej. Następnie dokonano dekompozycji i uszczegółowienia zdolności operacyjnej w ujęciu Marka H. Moore'a, odnosząc zidentyfikowane elementy do podsystemów i obszarów zarządzania organizacją. W zakończeniu przedstawiono wnioski z analizy i sformułowano kierunki dalszych badań dotyczących współtworzenia wartości publicznej przez partnerstwa.

2. Metodyka badania i źródła danych

Przeprowadzone badania miały charakter *desk research*. Analizie poddano naukowe opracowania monograficzne i artykuły opublikowane w recenzowanych czasopismach naukowych, które zostały zidentyfikowane za pomocą kwerendy bibliograficznej przeprowadzonej w bazach indeksujących czasopism „Web of Science”, „Scopus” i „EBSCO”. W wyszukiwaniu użyto słów kluczowych: „public value” (wartość publiczna), a następnie fraz: „operational capabilities” (możliwości operacyjne), „operational capacity” (zdolność operacyjna) i „organizational capabilities” (możliwości organizacyjne). Uzupełniając kwerendę przeprowadzono w źródłach internetowych, wykorzystując wyszukiwarkę Google Scholar. Do badania wybrano anglojęzyczne opracowania jako dominujące w dyskursie naukowym nad koncepcją wartości publicznej. Analizę rozpoczęto od prac Marka H. Moore'a, twórcy pojęcia „wartość publiczna”, a następnie uwzględniano kolejne zidentyfikowane źródła. Teksty poddano analizie treści, a te, w których ustalono szersze omówienie znaczenia podanych powyższej słów kluczowych, wykorzystano do przygotowania niniejszego artykułu.

3. Analiza znaczeniowa pojęcia „zdolność operacyjna”

3.1. Istota i charakterystyka zdolności operacyjnej

Z punktu widzenia zarządzania organizacjami istotne jest odniesienie się w koncepcji wartości publicznej do wnętrza jednostki, które reprezentuje jeden z trzech elementów tzw.

trójkąta strategicznego, określonego przez Marka H. Moore'a [1995] jako „operational capabilities” oprócz pozostałych dwóch: źródeł legitymizacji i poparcia oraz wartości publicznej. Ten zwrot można przetłumaczyć dosłownie na język polski jako zdolności lub możliwości operacyjne. W ich bardzo ogólnym opisie wyjaśniono, że gwarantują one organizacyjną wykonalność założonego celu. Niejako w uzupełnieniu, ale także alternatywnie w późniejszych pracach Moore'a [2003], w opisie trójkąta strategicznego wartości publicznej używa się określenia „możliwości organizacyjne” (*organizational capabilities*).

W nowszych tekstach pojawia się określenie „zdolność operacyjna” (*operational capacity*), które można zdefiniować jako możliwości organizacji do wykonania czegoś, co odpowiada zdolności produkcyjnej. W jej opisie Mark H. Moore zadaje pytanie: „Czy organizacja ma możliwość osiągnięcia pożądanego celu?” [Moore 2003, s. 12]. Należy dodać, że w niektórych badaniach nad wartością publiczną zdolność operacyjna jest reprezentowana jako świadczone usługi [Try, Radnor 2007, s. 659].

Kolejną istotną kwestią terminologiczną jest spostrzeżenie, iż do tworzenia wartości publicznej nie wystarczy zdolność operacyjna będąca pod kontrolą menedżerów publicznych danej jednostki, a zatem dostępna w ramach organizacji. Z tego względu zamiast określenia „zdolność organizacyjna” używa się zwrotu „zdolność operacyjna”. Zdolność operacyjna jest zatem terminem o szerszym znaczeniu, ponieważ z punktu widzenia tworzenia wartości publicznej obejmuje także potencjał partnerów (współproducentów). Dlatego John Alford i Janine O'Flynn stwierdzają, że zdolności operacyjne w przypadku sektora publicznego mają charakter wewnętrzny i zewnętrzny, dla sektora prywatnego – głównie wewnętrzny, a dla trzeciego sektora – głównie zewnętrzny [Alford, O'Flynn 2008, s. 15]. Akceptacja przedstawionego rozumienia zdolności operacyjnej powoduje, iż kładzie się na nią odmienny akcent w zależności od rodzaju organizacji.

Tabela 1. Przykład odmiennego rozumienia możliwości operacyjnych w tworzeniu wartości przez dyrektora szkoły

Rozumienie najważniejszych możliwości organizacyjnych (wariant 1):	Najważniejsze możliwości organizacyjne (wariant 2):
Zasoby i zdolności będące bezpośrednio pod kontrolą dyrektora: budynki, nauczyciele, program nauczania, plany lekcji itp.	Woluntarystyczny udział rodziców w procesie dydaktycznym.
Rekomendacje dla zarządzania:	Rekomendacje dla zarządzania:
Ukierunkowanie zasobów i działań na rzecz doskonalenia infrastruktury i kompetencji nauczycieli oraz poprawy programu nauczania.	Ukierunkowanie zasobów i działań na rzecz aktywizacji rodziców oraz wprowadzenia ich do procesu dydaktycznego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Moore, Khagram 2004, s. 9].

Dla Moore'a szersza interpretacja zdolności operacyjnej miała służyć do twórczego określenia sposobu tworzenia wartości, co egzemplifikuje tabela 1. W zależności do przyjętego sposobu rozumienia menedżer może podjąć odmiennie działania. Moore słusznie zauważa, że w odniesieniu do organizacji

nienastawionych na zysk mogą one tworzyć wartość społeczną wyłącznie poprzez wspieranie działań partnerów, bez konieczności wykorzystywania własnej zdolności organizacyjnej [Moore 2003, s. 20].

Moore stwierdza, że zdolność operacyjna może być mierzona poprzez wyniki organizacyjne, które odnosi się do mierników efektywnościowych i produktywnościowych. W konsekwencji podaje syntetyczną listę elementów tworzących zdolność operacyjną:

- wyniki organizacyjne,
- produktywność i efektywność,
- integracja finansowa (określenie utraty pieniędzy z tytułu strat, defraudacji itp.),
- morale, zdolność, rozwój personelu,
- morale, zdolność, rozwój partnera,
- organizacyjne uczenie się i innowacje [Moore 2003, s. 23].

W książce z 2013 r. Mark H. Moore określa perspektywę zdolności operacyjnej pytaniem: „Jak dobrze i jak wiarygodnie nasze programy, polityki, i procedury przyczyniają się do tworzenia wartości i jak można je uczynić bardziej wydajnymi oraz efektywnymi w przyszłości?” [Moore 2013, s. 110]. Odnosi ją do „materialnej produkcji przewidywanej wartości publicznej” i określa mianem „organizacyjnego procesu produkcyjnego” [Moore 2013, s. 102, 121].

3.2. Zdolność operacyjna a pojęcia pokrewne

Dokonując analizy pojęciowej terminów pokrewnych do zdolności operacyjnej, w tym zdolności organizacyjnej, uwagę zwraca ich zbieżność znaczeniowa z pojęciem „model biznesu”. Zdolność organizacyjna odpowiadałaby potencjałowi organizacji obejmującemu zasoby i działania, w wyniku których wartość jest dostarczona do klientów [Afuah 2014, s. 4–11]. Natomiast uwzględniając punkt widzenia administracji publicznej, uwagę zwraca termin „rozwój instytucjonalny”. Pod tym pojęciem rozumie się „tworzenie zasad i mechanizmów oraz ich stosowanie w celu podniesienia sprawności działania urzędów administracji samorządowej w podstawowych obszarach ich aktywności, tj.: zarządzania strategicznego, zarządzania finansowego, zarządzania zasobami ludzkimi, świadczenia usług publicznych, komunikacji społecznej, tworzenia ram i warunków dla wspierania przedsiębiorczości” [Mazur (red.) 2004, s. 13].

4. Charakterystyka elementów zdolności operacyjnej

4.1. Klasyfikator zdolności operacyjnej

Zdolność operacyjna nie była jak dotąd przedmiotem szczegółowych analiz. Autorzy piszący o wartości publicznej wymieniali tylko jej nazwę jako elementu **trójkąta strategicznego**. Wskazywano bardzo ogólnie, że na możliwości operacyjne składają się: finanse, technologia, pracownicy i umiejętności [Benington 2015, s. 33; Williams, Shearer 2011, s. 6]. Taki punkt widzenia jest charakterystyczny dla teorii zasobowej.

Na potrzeby pomiaru Mark H. Moore [2013] przedstawił ogólny schemat składników zdolności operacyjnych. Wyszczególnił w nim cztery części. Pierwsza dotyczy przepływu zasobów, druga obejmuje opis zasobów ludzkich, trzecia to operacyjne polityki, programy i procedury, a czwarta – organizacyjne rezultaty. Należy zwrócić uwagę na odmienny charakter części pierwszej i ostatniej, co zostanie omówione na kolejnych stronach artykułu. Na podstawie tej propozycji można przedstawić klasyfikator zdolności operacyjnej, który prezentuje tabela 2. Kolorem szarym oznaczono grupy odnoszące się do pozostałych dwóch elementów strategicznego trójkąta wartości publicznej.

Tabela 2. Klasyfikator zdolności operacyjnej

1. Przepływ zasobów do organizacji
• Finansowe przepływy od agencji publicznych
• Status prawny/autoryzacja/mandat społeczny
• Wsparcie publiczne/opinia społeczna
2. Zasoby ludzkie (zarządzanie zasobami ludzkimi)
• Obecny stan zasobów ludzkich
• Procesy rekrutacji i selekcji
• Szkolenia/rozwój zawodowy personelu
• Poziomy wynagrodzeń
• Możliwości awansu
• Systemy pomiaru efektywności indywidualnej odpowiedzialności
• Wysiłki wolontariuszy publicznych
3. Operacyjne polityki, programy i procedury
• Jakość operacyjnej działalności
• Organizacyjne uczenie się
• Wewnętrzna alokacja zasobów
• Systemy pomiaru efektywności i zarządzania
4. Rezultaty organizacyjne
• Liczba rezultatów
• Jakość rezultatów

Źródło: opracowano na podstawie [Moore 2013, s. 124].

Należy zaznaczyć, że ze względu na odmienną interpretację przydatności danego elementu dla tworzenia konkretnej wartości publicznej nie wszystkie elementy muszą być uwzględnione przy próbach identyfikacji zdolności operacyjnej dla konkretnych organizacji.

4.2. Szczegółowa analiza elementów zdolności operacyjnej

Pierwszą grupą elementów wliczanych do zdolności operacyjnej są zasoby finansowe, status prawny i poparcie społeczne (wizerunek). Ma to zatem związek z prowadzonymi działaniami fundraisingowymi, kształtowaniem relacji z interesariuszami i *public relations*. Przepływ zasobów finansowych jest związany z grantami, opłatami itp. Wymiar prawny dotyczy autoryzacji do prowadzenia swojej działalności. Poparcie społeczne można utożsamić z budowaniem wizerunku organiza-

cji i kapitałem relacyjnym. Ta grupa może być uzależniona od dwóch następnych. Wiąże się ona z jednym z elementów trójkąta strategicznego wartości publicznej, to jest ze źródłami legitymizacji i poparcia.

Drugą grupę tworzą zasoby ludzkie. Obecny stan personelu wyraża się liczbą pracowników, ich jakością, którą można utożsamić z posiadanymi kompetencjami, oraz ich morale. Pozostałe elementy składowe dotyczą cząstkowych funkcji zarządzania personelem, czyli rekrutacji, selekcji, rozwoju zawodowego, wynagrodzeń i oceny okresowej. Osobne miejsce w tym zbiorze zajmuje składnik wysiłków wolontariuszy publicznych. Analiza zawartości tej grupy prowadzi do wniosku, iż dotyczy ona klasycznie rozumianej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, a w przypadku uwzględnienia organizacji nienastawionych na zysk – wyników osiąganych przez wolontariuszy.

Następną, trzecią grupę tworzą operacyjne polityki, programy i procedury. Dotyczą one funkcji produkcyjnej, organizacyjnego uczenia się, zarządzania zasobami organizacji i pomiaru efektywności. Próbuąc dokonać syntezy podsystemów i obszarów zarządzania organizacją, można je odnieść w ujęciu procesowo-zasobowym do procesów, zasobów i wiedzy. Wymiar procesowy wyrażany jest jakością realizacyjną działań, które dotyczą dokumentacji istniejących procedur, zgodności ze sprawdzonymi procedurami, możliwością przeprowadzenia audytu w ramach metod rejestrowania wyników. Organizacyjne uczenie się dotyczy oceny obecnych nietestowanych procedur, stymulowania i testowania innowacji, instytucjonalizacji skutecznych innowacji. W ramach systemów zarządzania i pomiaru efektów wyszczególnia się inwestycje w systemy i ich wykorzystanie. Podsumowując opis tej grupy, można stwierdzić, że dotyczy ona głównie procesów tworzących produkty lub usługi i procesów ukierunkowanych na rozwój (doskonalenie).

Czwartą grupę tworzą rezultaty organizacyjne, wśród których wyszczególnia się liczbę i jakość rezultatów. Dla jakości oznacza to atrybuty, które dostarczają pożądane rezultaty, zwiększają satysfakcję klienta i odzwierciedlają sprawiedliwość w działaniach. Ta grupa ma charakter wynikowy. Wykazuje zatem bezpośrednie związki z trzecim elementem trójkąta strategicznego, czyli wartością publiczną.

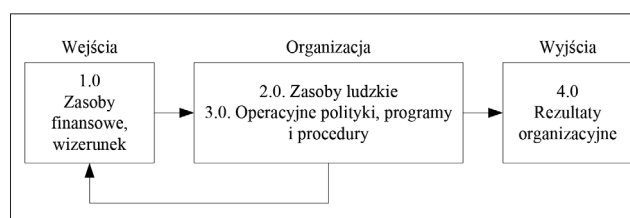
Próbę odniesienia odpowiednich podsystemów i obszarów zarządzania organizacją do zdolności operacyjnej w koncepcji wartości publicznej przedstawia tabela 3.

Jak zasygnalizowano to już we wcześniej części tekstu, pierwsza i czwarta grupa wiążą się z pozostałymi elementami trójkąta strategicznego. Uwzględniając ich charakter, można przedstawić tę strukturę w ujęciu procesowym, co przedstawia rysunek 1. Jest to uzasadnione tym, że Moore podkreśla użyteczność myślenia o zdolności operacyjnej w kategoriach łańcucha wartości [Moore 2013, s. 120], co w istocie jest ucieleśnieniem podejścia procesowego. Wynika z niego, że punktami wejścia w tworzeniu zdolności operacyjnej są zasoby, na które składają się zasoby finansowe, ale też reputacja organizacji. W wyniku działań przeprowadzanych w organizacji, w których wykorzystuje się przede wszystkim zasoby ludzkie i zarządza-

Tabela 3. Podsystemy i obszary zarządzania organizacją a zdolność operacyjna

Element	Podsystemy i obszary zarządzania organizacją
1.0. Zasoby finansowe	Fundraising Zarządzanie relacjami z interesariuszami <i>Public relations</i>
2.0. Zasoby ludzkie	Zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutacja, selekcja, rozwój zawodowy, system wynagrodzeń, ocena okresowa)
3.0. Operacyjne polityki, programy i procedury	Zarządzanie procesami Zarządzanie zasobami Zarządzanie wiedzą
4.0. Rezultaty organizacyjne	Pomiar efektów

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1. Procesowe ujęcie zdolności operacyjnej

Źródło: opracowanie własne.

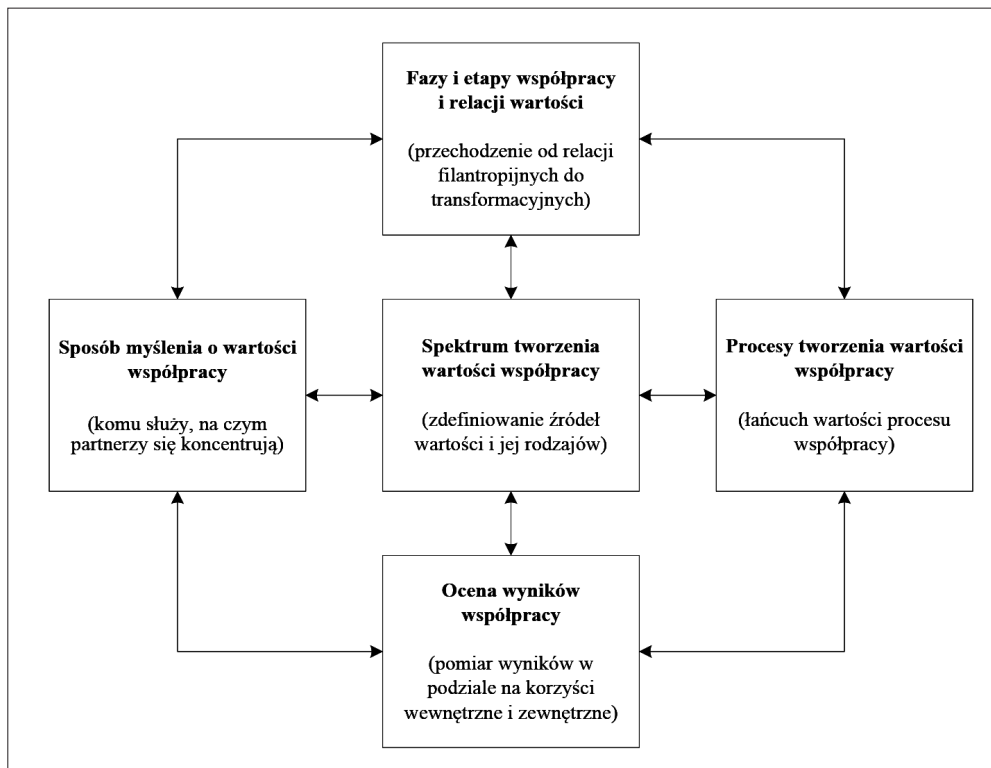
nie procesami, następuje wytworzenie rezultatów. Na rysunku zaznaczono także związek przyczynowo-skutkowy między organizacją a zasobami, ponieważ jednostka ma wpływ na tę grupę poprzez podejmowanie działań fundraisingowych, zarządzanie relacjami, prowadzenie działań *public relations* oraz budowanie wizerunku organizacji.

4.3. Zmiana zdolności operacyjnej

W uzupełnieniu do przedstawionej struktury zdolności operacyjnej należy dodać wątek jej zmiany. Mark H. Moore [2003, s. 20] wyjaśnia, iż możliwości operacyjne podlegają zmianie na skutek planowanych inwestycji, adaptacji i innowacji. Podkreśla w tym procesie zmian rolę organizacyjnego uczenia się, które modyfikuje sposoby działania. Jednakże należy stwierdzić, iż w jego rozumieniu możliwości zmiany mają bardzo wąsko określony kierunek: zwiększenie produktywności dzięki modyfikacjom w procedurach operacyjnych lub poprzez relokację zasobów między oferowanymi produktami/usługami [Moore 2013, s. 110].

4.4. Zdolność operacyjna jako zdolność międzyorganizacyjna

W kontekście współpracy zdolność operacyjna rozumiana jest jako „sposoby, w jakich partnerzy czynią użytek z różnych mechanizmów będących w ich dyspozycji w celu maksymalizacji wspólnych wysiłków w dostarczaniu nowych rodzajów usług lub projektów” [Sullivan, Barnes, Matka 2006, s. 293]. Pojawia się zatem kwestia wspólnego tworzenia zdolności operacyjnej, którą można nazwać zdolnością międzyorganizacyjną.



Rysunek 2. Model tworzenia wartości współpracy

Źródło: [Ćwiklicki 2015, s. 62].

W tym miejscu należy wspomnieć o modelu tworzenia wartości współpracy autorstwa Jamesa E. Austina i M. May Seitanidi [Austin, Seitanidi 2012, 2014], który przedstawia rysunek 2. Model ten został opracowany właśnie ze względu na wyjaśnienie możliwości kooperacyjnego budowania wartości przez organizacje nienastawione na zysk.

Uwzględniając racjonalne przesłanki do postrzegania zdolności operacyjnej jako pojęcia obejmującego potencjał partnerów, zasadne jest użycie w opisie współtworzenia wartości publicznej terminów z tym związanych, takich jak rządzenie sieciowe czy też partnerstwo publiczno-prywatne [Alford, Hughes 2008, s. 130]. Mark H. Moore [2013, s. 338] w bardzo zbliżonym kontekście nazywa to „siecią zdolności” (*network of capacity*) lub współpracą międzyinstytucjonalną. W takim ujęciu nawiązuje to do znanych w rodzimej literaturze terminów: „współpraca międzyorganizacyjna” i „relacje sieciowe”. Różnicuje te pojęcia poprzez ukierunkowanie zdolności operacyjnej na współtworzenie wartości publicznej.

5. Zakończenie

Podsumowując wyniki przeprowadzonej analizy, należy stwierdzić, że:

- Terminy: możliwości operacyjne (*capabilities*), zdolność operacyjna (*capacity*) i zdolność organizacyjna (*capacity*) zajął się.
- Zdolność operacyjna obejmuje zdolność organizacyjną i wykracza poza ramy danej jednostki, dotyczy również

organizacji partnerskich, które wspólnie tworzą wartość publiczną.

- Składowymi zdolności operacyjnej (*capacity*) są możliwości (*capabilities*) danej organizacji lub partnerstwa.
- Zdolność operacyjna odpowiada za produkcję/świadczenie usługi.
- Zdolność operacyjna tworząca wartość publiczną nie musi być związana z daną organizacją.
- Pokrewnymi terminami dla zdolności operacyjnej są pojęcia: „model biznesu” (dla organizacji sektora prywatnego) i „rozwój instytucjonalny” (dla administracji samorządowej).
- Zdolność operacyjna w odniesieniu do partnerstwa może dotyczyć: modelu tworzenia wartości współpracy, rządzenia sieciowego, partnerstwa publiczno-prywatnego, „sieci zdolności” (*network of capacity*), współpracy międzyinstytucjonalnej.

Otrzymane wnioski dają podstawy do dokonania dalszych analiz porównawczych z ugruntowanymi empirycznie sposobami analizy i doskonalenia organizacji. Dlatego też podczas dalszych badań należy przeprowadzić analizę porównawczą metod doskonalenia charakterystycznych dla poszczególnych rodzajów organizacji sektora publicznego, w tym wymienionych koncepcji, takich jak współpraca międzyorganizacyjna (międzyinstytucjonalna). Oznacza to na przykład przeprowadzenie analizy dopasowania składników zdolności operacyjnej w tworzeniu wartości publicznej dla jednostek samorządu terytorialnego z kryteriami metody Planowania Rozwoju Instytucjonalnego. Przyczyni się to do zwiększenia operacjonalizacji zarządzania

wartością publiczną. Kierunki przyszłych badań dotyczą także studiów nad zarządzaniem partnerstwem, które prowadzą do tworzenia wartości współpracy. Wiąże się to z opracowaniem analizy porównawczej terminów występujących w opisach wspólnego tworzenia zdolności operacyjnej.

Literatura

- Afuah A., 2014, *Business Model Innovation. Concepts, Analysis, and Cases*, New York and London: Routledge.
- Alford J., & Hughes O., 2008, *Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management*, „The American Review of Public Administration”, nr 38(2), s. 130-148.
- Alford J., O'Flynn J.L., 2008, *Public Value: A Stocktake of a Concept*, „SSRN Electronic Journal”.
- Austin J.E., Seitanidi M.M., 2012, *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly”, nr 41(5), s. 726-758.
- Austin J.E., Seitanidi M.M., 2014, *Creating value in nonprofit-business collaborations: new thinking and practice* (First edition), San Francisco, CA: Jossey-Bass, a Wiley Brand.
- Benington J., 2015, *Public Value as a Contested Democratic Practice*, [w:] J.M. Bryson, B.C. Crosby, L. Bloomberg (red.), *Advancing the Common Good in a Multi-Sector, Shared-Power, No-One-Wholly-in-Charge World*, CRC Press, s. 29-48.
- Bryson J.M., Crosby B.C., Bloomberg L., 2014, *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*, „Public Administration Review”, nr 74(4), s. 445-456.
- Ćwiklicki M., 2015, *Maksymalizacja korzyści ze współpracy organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Ujęcie metodyczne*, „Ekonomia Społeczna”, nr 1, s. 54-65.
- Guthrie J., Russo S., 2014, *Public Value Management: Challenge of Defining, Measuring and Reporting for Public Services*, [w:] J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, F. Farneti (red.), *Public Value Management*, „Measurement and Reporting”, Emerald Group Publishing Limited T. 3, s. 3-17.
- Jorgensen T.B., Rutgers M.R., 2015, *Public Values: Core or Confusion? Introduction to the Centrality and Puzzlement of Public Values Research*, „The American Review of Public Administration”, nr 45(1), s. 3-12.
- Mazur, S. (red.), 2004, *Rozwój instytucjonalny: poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Moore M.H., 1995, *Creating public value: strategic management in government*, Mass.: Harvard University Press, Cambridge.
- Moore M.H., 2003, *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to „Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations” by Robert Kaplan*, „Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper”, nr 18, Hauser Center for Nonprofit Organizations.
- Moore M.H., 2013, *Recognizing public value*, Mass: Harvard University Press, Cambridge.
- Moore M.H., Khagram S., 2004, *On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government About Strategic Management*, „A Working Paper of the: Corporate Social Responsibility Initiative”, nr 3,, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, [www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_3_moore_khagram.pdf]; Data odsłony: 16-18-2017.
- Shaw R., 2013, *Another Size Fits all? Public Value Management and Challenges for Institutional Design*, „Public Management Review”, nr 15(4), s. 477-500.
- Stoker G., 2006, *Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?*, „The American Review of Public Administration”, nr 36(1), s. 41-57.
- Sullivan H., Barnes M., Matka E., 2006, *Collaborative Capacity and Strategies in Area-Based Initiatives*, „Public Administration”, nr 84(2), s. 289-310.
- Try D., Radnor Z., 2007, *Developing an understanding of results – based management through public value theory*, „International Journal of Public Sector Management”, nr 7(20), s. 655-673.
- Williams I., Shearer H., 2011, *Appraising Public Value: Past, Present and Futures*, „Public Administration”, nr 89(4), s. 1367-1384.