

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,
Grażyna Osbert-Pociecha,
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

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

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-453-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych	17
Katarzyna Bratnicka: Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów	27
Wojciech Czakon: Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .	37
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania	46
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....	58
Anna Kwiotkowska: Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu	65
Jan Lichtarski: Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania.....	78
Janusz Marek Lichtarski: Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie	91
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....	99
Katarzyna Piórkowska: Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....	112
Maja Prudzienica: Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....	121
Agnieszka Sokolowska: Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....	130
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań	141
Łukasz Sułkowski: Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu	154
Piotr Szymański: Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....	167

Michał Trocki: Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....	181
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem	189
Kazimierz Zimniewicz: Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki	199

Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)

Nicoletta Baskiewicz: Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo	209
Renata Brajer-Marczak: Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy	218
Tomasz Brzozowski: Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji	230
Szymon Cyfert: System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu	243
Ewa Czyż-Gwiazda: Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny	251
Bartłomiej J. Gabryś: Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy	266
Piotr Grajewski: Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....	275
Grzegorz Jokieli: Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....	283
Anna Marciszewska: Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i>	293
Stanisław Nowosielski: Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia	303
Przemysław Polak: Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....	318
Maciej Urbaniak: Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością	326
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....	338
Jędrzej Wiczorkowski: Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych	345
Aleksandra Zaleśna: Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....	355

Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

Adela Barabasz: Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne	369
Dominika Bąk-Grabowska: Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....	380
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego	390
Jerzy Lech Czarnota: Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków	400
Remigiusz Gawlik: Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków	415
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....	427
Andrzej Kaleta: Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce	438
Kazimierz Krzakiewicz: Zmiany w organizacji i strukturalna inercja	450
Monika Kwiecińska: Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI (<i>Corporate Community Involvement</i>) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu	461
Dagmara Lewicka: Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..	474
Mirosław Moroz: Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych	487
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera	496
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy	509
Grażyna Osbert-Pociecha: Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji	525
Piotr Rogala: Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000	536
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji	546
Jan Skalik: Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie	557
Danuta Szpilko: Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	567
Dorota Teneta-Skwiercz: Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem	582

Małgorzata Trenkner: Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....	595
Czesław Zajac: Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne.....	607
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....	615

Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

Anna Cierniak-Emerych: Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....	627
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....	637
Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....	651
Aldona Glińska-Noweś: Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....	665
Katarzyna Grzesik: Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....	675
Katarzyna Huk: Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....	688
Bogusław Kaczmarek: Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....	701
Jarosław Karpacz: Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....	712
Grzegorz Kobyłko: Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....	726
Justyna Michniak: Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....	736
Mieczysław Morawski: Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....	747
Katarzyna Piwowar-Sulej: Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....	759
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw.....	770
Włodzimierz Rudny: Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....	781
Agnieszka Sopińska: Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....	788
Edyta Tabaszewska-Zajbert: <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....	799

Summaries

Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....	26
Katarzyna Bratnicka: Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....	34
Wojciech Czakon: Methodological rigor in management research	45
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods	57
Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński: Factors influencing the simplicity of organizational structure	64
Anna Kwiotkowska: Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research	77
Jan Lichtarski: Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice.....	90
Janusz Marek Lichtarski: Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....	98
Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda: Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis	111
Katarzyna Piórkowska: Cognitive and methodological content in the context of management science.....	120
Maja Prudzienica: Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....	129
Agnieszka Sokolowska: Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise	140
Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet: Variation and selection. Reflections from the research.....	153
Łukasz Sulkowski: Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature	166
Piotr Szymański: Value-based management evolution – literature review.....	180
Michał Trocki: Institutional changes in management sciences in the context of globalization	188
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management	198
Kazimierz Zimniewicz: Science of management versus the needs of practice	205

Part 2. Process orientation

Nicoletta Baskiewicz: Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....	217
Renata Brajer-Marczak: Cultural aspects in a process oriented company	229
Tomasz Brzowski: Processes orientation in a model of diverse production	242
Szymon Cyfert: Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining	250
Ewa Czyż-Gwiazda: Theoretical and empirical aspect of business process orientation	265
Bartłomiej J. Gabryś: Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis	274
Piotr Grajewski: Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization	282
Grzegorz Jokieli: Identification of processes in the supply chain.....	292
Anna Marciszewska: Project portfolio management in non-profit organizations.....	302
Stanisław Nowosielski: Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations	317
Przemysław Polak: BPMN influence on the process approach in management	325
Maciej Urbaniak: Prospects for improvement of quality management systems	337
Jędrzej Wasiak-Poniatowski: The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....	344
Jędrzej Wiczorkowski: The evolution of business process modeling methods and notations	354
Aleksandra Zaleśna: Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....	365

Part 3. Change orientation

Adela Barabasz: Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective	379
Dominika Bąk-Grabowska: Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research	389
Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński: Model of strategic renewal of business processes of automotive industry	399
Jerzy Lech Czarnota: Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples	414

Remigiusz Gawlik: Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....	426
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny: 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....	437
Andrzej Kaleta: Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..	449
Kazimierz Krzakiewicz: Organisational change and structural inertia	460
Monika Kwiecińska: Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....	473
Dagmara Lewicka: Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance	486
Mirosław Moroz: Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses	495
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective	508
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective	523
Grażyna Osbert-Pociecha: Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....	535
Piotr Rogala: Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards	545
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization.....	556
Jan Skalik: Evolution of management of changes in an enterprise.....	566
Danuta Szpilko: The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....	581
Dorota Teneta-Skwiercz: The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination	594
Małgorzata Trenkner: Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....	606
Czesław Zajęc: Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects	614
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....	624

Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation

Anna Cierniak-Emerych: Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....	636
Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka: Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance	650

Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko: Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy	664
Aldona Glińska-Neweś: The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital	674
Katarzyna Grzesik: Social capital in the functioning of contemporary enterprises	687
Katarzyna Huk: The development of talent in the talent management programs in the light of research	700
Bogusław Kaczmarek: Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues	711
Jarosław Karpacz: Organizational learning orientation versus change of routines	725
Grzegorz Kobyłko: Information and cognitive conditionality of organizational balance	735
Justyna Michniak: Ethical behaviour building tools in modern organisations.....	746
Mieczysław Morawski: The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management	758
Katarzyna Piwowar-Sulej: Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge	769
Agnieszka Połomska-Jesionowska: Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses	780
Włodzimierz Rudny: Knowledge assets mobility and value creation.....	787
Agnieszka Sopińska: Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations	798
Edyta Tabaszewska-Zajbert: Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values	810

Maja Prudzenica

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PARTNERSTWO MIĘDZYSEKTOROWE W POLSCE I WIELKIEJ BRYTANII – ISTOTA, CHARAKTERYSTYKA I UWARUNKOWANIA

Streszczenie: Partnerstwo międzysektorowe oznacza budowanie wzajemnego zrozumienia, szacunku, wspieranie w realizacji zadań społecznie użytecznych, a przede wszystkim pozwala na wspólne rozwiązywanie problemów i skuteczne zarządzanie relacjami wśród partnerów. Funkcjonujące w Wielkiej Brytanii organizacje społeczne mają bogate doświadczenie w zakresie współpracy między nimi a administracją/instytucjami publicznymi oraz przedsiębiorstwami. Dlatego też uważa się to państwo za kolebkę wielu innowacji w zakresie zarządzania sferą publiczną, z której doświadczeń niewątpliwie można czerpać doświadczenie i przenosić je na grunt Polski. Opisywane w artykule organizacje wpisują się w ten nurt, między innymi dlatego, że w sposób świadomy, przemyślany, profesjonalny i strategiczny potrafią zidentyfikować i wykorzystać możliwości/uwarunkowania zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Badania przeprowadzone w organizacjach potwierdzają ten stan, co może stanowić pozytywny przykład na to, iż partnerstwo międzysektorowe jest nieodłącznym i przydatnym zjawiskiem występującym w sferze realizacji zadań publicznych i społecznych.

Słowa kluczowe: partnerstwo, partnerstwo międzysektorowe, organizacja pozarządowa, uwarunkowania.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.11

1. Wstęp

Partnerstwa pomiędzy sektorem publicznym (pierwszy sektor gospodarki), prywatnym (drugi sektor gospodarki) oraz sektorem społecznym (trzecim sektorem gospodarki) stały się coraz bardziej widoczne. Zauważalność współpracy trzech tak różnych sektorów wynika przede wszystkim z dostrzeżenia faktu, że są one niejednokrotnie współzależne, a cele jednego sektora często mogą być osiągnięte tylko w partnerstwie z podmiotami z innych sektorów.

Partnerstwa międzysektorowe mogą tworzyć „współpracę korzyści” poprzez generowanie dodatkowej wiedzy i zasobów materialnych, finansowych, niematerialnych, ludzkich. Z tego punktu widzenia zamierzone cele można osiągać z korzyścią dla wszystkich zainteresowanych stron. Podkreślić należy, że ich realizacja nie była-

by możliwa indywidualnie. Jednak aby partnerstwa mogły być skuteczne, należy spełnić wiele założeń. Wynikają one przede wszystkim, z tego, że strony partnerstwa działają w różnych, niejednokrotnie złożonych środowiskach. Firmy, organizacje pozarządowe i organizacje publiczne często „mówią różnymi językami”, mają różne interesy, strategie i działania w kontekście konkretnych kultur organizacyjnych. Przewyciężenie tych podziałów jest wyzwaniem dla praktyków partnerstwa. Dlatego też ważne jest przeprowadzenie dogłębnych studiów literaturowych i empirycznych dotyczących istoty, charakterystyki oraz uwarunkowań partnerstw międzysektorowych.

Celem artykułu jest podjęcie próby realizacji powyższych założeń oraz dokonanie analizy porównawczej rozwiązań występujących w Wielkiej Brytanii i w Polsce z punktu widzenia organizacji pozarządowych, a także stworzenie zaczątków dyskusji o możliwościach i ograniczeniach w powstawaniu i implementacji partnerstw międzysektorowych.

2. Istota i charakterystyka partnerstwa międzysektorowego

Współpraca przedstawicieli reprezentujących różne obszary życia społecznego i gospodarczego, rozumiana jako partnerstwo międzysektorowe, staje się coraz bardziej pożądana. Inicjatorami tych partnerstw są podmioty gospodarcze, organizacje pozarządowe lub instytucje publiczne, które działają na szczeblu lokalnym, regionalnym czy nawet krajowym¹. Jeśli do idei partnerstwa międzysektorowego przekonanych jest i w związku z tym uaktywnia się jak najwięcej możliwych różnorodnych podmiotów, wzrasta szansa na nawiązanie trwałych relacji i realizację różnorodnych celów publicznych, w szczególności tych, przy osiągnięciu których zasada partnerstwa ma ogromne znaczenie.

Termin „partnerstwo” w Polsce jest coraz częściej stosowany i dlatego też ważne jest dokonanie analizy tego pojęcia. Podstawowe założenie dotyczy tego, że jest to partnerstwo pomiędzy instytucjami. Organizacjami pochodzącymi z różnych sektorów, w tym instytucjami sektora publicznego (zwłaszcza władzami samorządowymi)². Partnerstwo to może przybierać różne formy. Dość specyficzną i prawnie zdefiniowaną jest tzw. PPP, czyli Partnerstwo Publiczno-Prywatne (instrument ten w sensie formalnym używany jest dość rzadko, jeśli wziąć pod uwagę korzyści, jakie mogłyby wynikać z jego stosowania).

¹ Podobny pogląd przedstawiają: R. Agranoff, M. McGuire, *Collaborative Public Management. New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Washington D.C. 2003; S. Waddock, *Understanding social partnership: An evolutionary model of partnership organizations*, „Administration and Society” 1989, vol. 21, no. 1, s. 78–100.

² Por. K. Górniak, *Uwarunkowania współpracy międzysektorowej – co wynika z badań?*, „Trzeci Sektor”, numer specjalny 2010/2011, s. 31.

Kolejną bardzo interesującą formułą jest tzw. Partnerstwo Publiczno-Społeczne. W chwili obecnej, według wiedzy autorki³, nie zostało ono dostatecznie zdefiniowane i funkcjonuje jako opis pewnego zjawiska, określane na potrzeby konkretnych przedsięwzięć. Podejmowane są co prawda próby zdefiniowania tego pojęcia, przede wszystkim po to, aby podkreślić jego odrębność właśnie od PPP i zaakcentować istotny składnik tego rodzaju przedsięwzięć, jakim jest udział strony społecznej w realizacji zadań publicznych.

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat w Wielkiej Brytanii daje się zauważyć wyraźną ewolucję systemu wzajemnych relacji. Proces ten przebiega różnie w zależności od przyjętych przez poszczególne państwa modeli polityki społecznej, ale właściwie wszędzie przechodzi on przez podobne fazy. Stopniowo porzucany jest model administracji publicznej jako jedyne czy nawet głównego dostawcy usług społecznych. Dzieje się tak dzięki dostrzeżeniu potrzeby dekoncentracji, prywatyzacji oraz kontraktowania i powierzania zadań publicznych.

W Polsce pojawiają się również wszystkie te elementy, choć trudno nie dostrzec, że jest to proces chaotyczny, w którym zauważa się brak jasno sprecyzowanej wizji „podziału pracy” między poszczególnymi instytucjami i sektorami. W wielu dziedzinach dominuje model „dwubiegunowy” (Państwo i Biznes: jst – przedsiębiorstwo; lub Państwo i trzeci Sektor: jst – organizacje pozarządowe, w praktyce rzadko występują partnerstwa Biznes i trzeci Sektor, czyli organizacja pozarządowa i przedsiębiorstwo), bardzo rzadko wykorzystuje się model „trójbiegunowy” (Państwo – Rynek – trzeci Sektor). W Wielkiej Brytanii również dominują modele dwubiegunowe, jednakże w odróżnieniu od Polski dominują partnerstwa typu: Biznes i trzeci Sektor, czyli organizacja pozarządowa i przedsiębiorstwo.

Państwo i jego administracje, w Polsce i Wielkiej Brytanii, dość niechętnie pozbywają się zadań i często gwarantują sobie prawo swoście rozumianego „pierwoku-pu”. Dekoncentracja, w praktyce istniejącego partnerstwa międzysektorowego, oznacza przenoszenie kompetencji i środków (nie zawsze w jednym czasie). Podczas realizacji tych założeń często zauważa się brak podporządkowania działań pod kątem ich skuteczności w rozwiązywaniu problemów. Skoncentrowane są one raczej na politycznej grze, która polega na pozbywaniu się i „przerzucaniu” problemów na

³ Autorka jest członkiem Stowarzyszenia Niedoświadczonych „LIRA”, stale współpracuje z Wydziałem Dialogu Społecznego UM Jelenia Góra. Była koordynatorem projektu „Karkonosze dla wszystkich” realizowanego przez Karkonoski Sejmik Osób Niepełnosprawnych, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz ze środków budżetu państwa za pośrednictwem Euroregionu Nysa, a także koordynatorem merytorycznym w projekcie „Współpraca na rzecz aktywizacji osób niepełnosprawnych”, współfinansowanym przez Unię Europejską w ramach EFS. Była też współorganizatorem seminarium nt. „Praktyczne aspekty ratyfikacji przez Polskę Konwencji ONZ o prawach osób niepełnosprawnych” oraz konferencji nt. „Praktyczne aspekty wdrażania Konwencji o prawach osób niepełnosprawnych w świetle polityki państwa i samorządu”, a także konferencji „Przewycięzanie barier w komunikowaniu się jako element prawidłowego kształtowania wizerunku osób niepełnosprawnych” i „Działania organizacji pozarządowych wdrażające Konwencję ONZ o prawach osób niepełnosprawnych”.

innych. Przekazywanie (zlecenie) zadań na podmioty prywatne lub społeczne w rzeczywistości polega przede wszystkim na dążeniach do zmniejszenia odpowiedzialności państwa i jego organów, ponadto przejawia się tym, że powierza się realizację usług innym podmiotom, których zakres oparty jest na słabo zdefiniowanych standardach, braku skutecznych mechanizmów ochrony interesów ich odbiorców oraz uznaniu za dominujący czynnik rozstrzygnięć nie jakości, ale wyłącznie ceny. Wreszcie stosunki z organizacjami, które silnie uzależnione są od środków publicznych, nabierają często charakteru podporządkowania i sprowadzania ich do roli swoistych klientów. Organizacje uczestniczą co roku w różnego rodzaju „loteriach konkursowo-grantowych”, niestety na podstawie takich relacji trudno budować trwałą instytucję partnerstwa.

Państwo i reprezentująca je administracja publiczna, aby móc efektywnie wykorzystywać partnerstwo, powinno zauważać i uznawać odrębność podmiotów, z którymi wchodzi w relacje. Doceniać ich kompetencje i unikalność, i to nawet wtedy, gdy instytucja/e publiczne mogłyby wykonać zadania samodzielnie lub też, występując w roli płatnika i wymusić na partnerach akceptację własnych preferencji. Zrezygnowanie przez administrację z tej swoistej „renty pozycji” w praktyce bywa dla administracji bardzo trudne i wymaga olbrzymiej dojrzałości⁴.

Podsumowując powyższe rozważania, warto przybliżyć definicję partnerstwa wg Deklaracji ws. Partnerstwa, podjętej 25 września 2006 r. w Cambridge przez grono około 130 światowych liderów partnerstwa i społecznej odpowiedzialności biznesu:

„Międzysektorowe partnerstwo angażuje dwie i więcej organizacji z sektora publicznego, gospodarczego i społecznego, które nawiązują ze sobą szczególny rodzaj współpracy, wykraczającej poza jednostronne działania i konwencjonalne kontrakty, dzięki czerpaniu z zasobów partnerów w sposób komplementarny oraz rzeczywiste dzielenie się ryzykiem i korzyściami”.

3. Metodologia badań – założenia

Podstawą rozważań podjętych w niniejszym artykule są badania literaturowe, wstępne badania empiryczne przeprowadzone na przełomie lipca i sierpnia 2012 w CDI Europe, organizacji non profit działającej w Wielkiej Brytanii, zwłaszcza w obszarze aglomeracji Londynu, a także doświadczenie autorki zdobyte podczas realizacji projektów, których projektodawcami były organizacje pozarządowe funkcjonujące w Polsce, działające w obszarze pomocy osobom potrzebującym, w tym szczególnie osobom niepełnosprawnym.

Celem badań przeprowadzonych w Polsce i Wielkiej Brytanii było m.in. uzyskanie informacji dotyczących istoty funkcjonowania organizacji pozarządowych w Wiel-

⁴ Por. A. Handzlik, J. Głowacki (red.), *Partnerstwo-współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 5–36.

kiej Brytanii i Polsce, oceny stopnia świadomości ich istnienia oraz identyfikacji uwarunkowań ich funkcjonowania, a także pozyskanie informacji dotyczących partnerstw międzysektorowych, które podejmują bądź realizują badane instytucje. Materiał badawczy pozyskano dzięki przeprowadzeniu bezpośredniego wywiadu z CEO (Chief Executive Officer) i innymi pracownikami organizacji CDI Europe w Wielkiej Brytanii oraz wywiadów z prezesami i pracownikami trzech organizacji pozarządowych działających w Polsce, z własnych obserwacji autorki oraz ze źródeł internetowych.

4. Partnerstwo międzysektorowe w Wielkiej Brytanii i Polsce – uwarunkowania z punktu widzenia organizacji pozarządowych i *non profit*

Identyfikacja warunków, w których organizacje podejmują realizację zadań w ramach partnerstw międzysektorowych, jest dość istotnym zadaniem dla zarządzających nimi. CDI Europe oraz pozostałe badane instytucje nie są wyjątkiem w tej kwestii. Z badań empirycznych przeprowadzonych przez autorkę wynika, że zarówno CDI Europe, jak i pozostałe badane instytucje świadomie dążą do nawiązywania i kontynuacji partnerstw międzysektorowych.

Podjmując działania mające na celu nawiązanie stałej współpracy z instytucjami publicznymi lub przedsiębiorstwami, badane instytucje zwróciły uwagę na konieczność dokonywania ciągłej i precyzyjnej identyfikacji uwarunkowań, które determinują formę, jakość i rodzaj tych relacji. Uwarunkowania te można podzielić, co wynika również z badań empirycznych, na wewnętrzne i zewnętrzne. Uwarunkowania wewnętrzne to: potencjał społeczno-finansowo-organizacyjny, sprawczość organizacji (zainteresowanie sprawami ogólnymi, nieograniczanie się tylko do własnych problemów i interesów, dostrzeganie powiązań między własnymi interesami a pożytkiem publicznym, zdolność do postrzegania długofalowych korzyści), mobilizacja do współpracy z innymi partnerami społecznymi⁵.

Uwarunkowania zewnętrzne występujące w otoczeniu to nastawienie instytucji do idei współpracy (poziom świadomości i mentalności), tradycja współpracy, poziom i jakość legislacji, uwarunkowania polityczne oraz jakość lokalnych sieci powiązań.

Z powyżej przedstawionych informacji wynika, że istnieje potrzeba identyfikacji uwarunkowań. Dlatego też jako podsumowanie rozważań dotyczących uwarunkowań funkcjonowania partnerstw międzysektorowych można dokonać ich systematyzacji (w tab. 1 przedstawiono klasyfikację i opis uwarunkowań wewnętrznych oraz zewnętrznych podejmowania partnerstw międzysektorowych, analizowanych z punktu widzenia organizacji pozarządowych).

⁵ M. Gumkowska, J. Herbst, P. Radecki, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*. Raport z badań 2008, materiały niepublikowane.

Tabela 1. Uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne podejmowania partnerstw międzysektorowych w Polsce i Wielkiej Brytanii

Kraj Uwarunkowania	Polska	Wielka Brytania
Uwarunkowania wewnętrzne		
Potencjał społeczno- -finansowo- -organizacyjny	Większość współpracowników realizuje cele i zadania statutowe na zasadach pracy wolontariackiej, w związku z czym można dostrzec ogromną fluktuację, a co się z tym wiąże – niestałość kadrową. Słabo rozwinięty fundraising, nie istnieje praktycznie system donacyjny i dotacyjny. Występuje ogromny problem z pozyskiwaniem środków finansowych, co wiąże się z dużą destabilizacją funkcjonowania organizacji. W związku z dużą fluktuacją współpracowników zazwyczaj brak jasno określonych wymagań, brak struktur formalnych. System zarządzania uzależniony jest od zdolności przywódczych lidera organizacji. Pomimo tych negatywnych zjawisk funkcjonowanie organizacji pozarządowych charakteryzuje duża kreatywność, przedsiębiorczość i umiejętność znajdowania rozwiązań, nawet w niesprzyjających warunkach	Wysoko wykwalifikowana kadra pracowników i zarządzających. W większości pracująca stale dla organizacji. Bardzo dobrze rozwinięty fundraising, stali partnerzy finansowi (m.in. Dell), sprawnie wypracowany system donacyjny i dotacyjny. Działania profit podejmowane w sposób świadomy i rentowny. Profesjonalna struktura organizacyjna, jasno określone wymagania, obowiązki. Jasno opisane stanowiska pracy. Sprawny i efektywny system zarządzania
Sprawczość organizacji	Powstanie badanych organizacji uwarunkowane było zapotrzebowaniem społecznym, wynikającym z niezapełnionej luki w świadczeniu pomocy i zabezpieczeniu osób potrzebujących. Niestety nie w pełni realizowana jest kompatybilność zadań własnych z zadaniami publicznymi. Dążenie do zakorzenienia istnienia i funkcjonowania organizacji w świadomości społecznej	Idea powstania CDI Global, a także CDI Europe zakłada, że organizacje te powstały w odpowiedzi na problemy społeczne występujące we współczesnym świecie. Pełna kompatybilność zadań własnych z zadaniami publicznymi, dzięki temu między innymi wypracowali pełną zdolność do dostrzegania długofalowych korzyści (przykładem Apps for Good, na tyle znany, istotny i przydatny społecznie produkt CDI Europe, że postanowiono w najbliższym czasie zmienić nazwę organizacji z CDI Europe na CDI Apps for Good). Bardzo umiejętne wykorzystanie własnych atutów – dążenie przede wszystkim do zakorzenienia w świadomości społeczeństwa ważności i przydatności platformy (produktu) Apps for Good, niezwykle istotnej dla podnoszenia wiedzy i umiejętności informatyczno-informacyjno-technologicznych
Poziom kooperacji	Duża świadomość potrzeby kooperacji i podejmowania partnerstw, niestety dość niska wykonalność	Bardzo duża świadomość potrzeby kooperacji z innymi organizacjami, systematycznie wdrażana z dość dużym efektem

Uwarunkowania zewnętrzne		
Nastawienie instytucji do współpracy	W obecnych czasach instytucje z tak różnych sektorów dążą do nawiązywania partnerstw, uświadamiając sobie ważność wykorzystywania efektu synergii, dzięki któremu można w znacznie w większym stopniu realizować cele i zadania statutowe	Działalność CDI Europe jest odpowiedzią na trend panujący w obszarze funkcjonowania instytucji publicznych i nie tylko, które w obecnych czasach dążą do nawiązywania jak największej liczby sprawnych relacji z drugim i trzecim sektorem, przynoszących korzyści obu stronom. W Wielkiej Brytanii istnieje ponadto sprzyjająca atmosfera do podejmowania partnerstw międzysektorowych
Tradycja współpracy	Praktycznie brak tradycji współpracy, jednakże pozytywnym zjawiskiem jest to, że dość szybko i z dużą determinacją organizacje tworzą jej fundamenty	Sprzyjające jest to, że w Wielkiej Brytanii istnieje wieloletnia tradycja współpracy międzysektorowej, przez lata pieczołowicie pielęgnowana
Poziom legislacji	Niski, oprócz ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz zapisu zawartego w Ustawie o wolontariacie i pożytku publicznym, dotyczącego inicjatyw lokalnych, brak jest jasno sprecyzowanych unormowań prawnych	Wysoki, sprzyjający podejmowaniu partnerstw międzysektorowych
Polityczne uwarunkowania	Występuje bardzo dobry klimat polityczny objawiający się pełną aprobatą władz lokalnych, regionalnych i krajowych dla działań zmierzających do podejmowania partnerstw międzysektorowych	W przypadku CDI Europe korzystne jest to, że Ministerstwo Edukacji uwolniło tworzenie programów nauczania w obszarze informatyki. W chwili obecnej każdy nauczyciel ustala własny, autorski program nauczania tego przedmiotu. W świetle opinii panujących w UK (więcej w [Lanyado 2012]), o niskim stopniu jakości kształcenia w obszarze informatyki, działania podejmowane przez CDI Europe są dostrzegane przez partie polityczne i oceniane bardzo pozytywnie

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

5. Podsumowanie

Istotą oraz ideą istnienia CDI Europe jest stała współpraca z innymi instytucjami. Świadomość ta dominuje również w większości organizacji non profit funkcjonujących w Wielkiej Brytanii. Świadome dostrzeganie uwarunkowań zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych oraz szybka adaptacja do nich pozwoliły i w dalszym ciągu powinny umożliwiać sprawne funkcjonowanie CDI Europe. Opisany przypadek niewątpliwie może być przykładem dla innych organizacji dążących do nawiązywania współpracy z instytucjami publicznymi w celu realizacji celów statutowych i społecznych.

W Polsce również dominuje przekonanie, że bardzo ważnym czynnikiem warunkującym realizację celów i zadań statutowych jest podejmowanie współpracy w ramach partnerstw międzysektorowych, czy to o charakterze dwubiegunowym, czy trójbiegunowym. Pomimo tego, co wynika z danych przedstawionych w tab. 1, że istnieją duże utrudnienia w realizacji tych zamierzeń, organizacje pozarządowe nie rezygnują z nich i dążą do ich podejmowania.

Literatura

- Agranoff R., McGuire M., *Collaborative Public Management. New Strategies for Local Governments*, Georgetown University Press, Washington D.C. 2003.
- Casey B., Gold, M., *Social Partnership and Economic Performance: the Case of Europe*, Cheltenham 2000.
- Górnjak K., *Uwarunkowania współpracy międzysektorowej – co wynika z badań?*, „Trzeci Sektor”, numer specjalny 2010/2011.
- Gumkowska M., Herbst J., Radecki P., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*. Raport z badań 2008, materiały niepublikowane.
- Handzlik A., Głowacki J. (red.), *Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Kaczmarek B., *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2000.
- Kosowski J., *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Lanyado B., *The UK's attitude to computer education needs a reboot. If we don't take programming and web design seriously in schools, the UK will fall behind its global competitors*, www.guardian.co.uk, 6.09.2012.
- Olek K., *Praktyka funkcjonowania i rozwoju organizacji pozarządowych*, [w:] *Rola organizacji pozarządowych w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Doświadczenia i wyzwania*, red. J. Babiak, W. Sługowski, Instytut Konsultantów Europejskich, Warszawa 2009 .
- Regulski J., *Ustrojowe znaczenie partnerstwa publiczno-społecznego. Komentarz i opinie*, wydawca, Warszawa 2005.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (DzU 2010, nr 234, poz. 1536, z późn. zm.).

Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, DzU 2009, nr 19, poz. 100; 2010, nr 106, poz. 675; 2011, nr 232, poz. 1378; 2012, poz. 1342.

Waddock S., *Understanding social partnership: An evolutionary model of partnership organizations*, „Administration and Society” 1989, vol. 21, no. 1.

CROSS-SECTOR PARTNERSHIP IN POLAND AND THE UK – THE ESSENCE, CHARACTERISTICS AND DETERMINANTS

Summary: Cooperation representatives of different areas of social and economic life, understood as a cross-sector partnership, is becoming increasingly desirable. The initiators of those partnerships are different economic entities, private enterprises, NGOs and public institutions, which operate at the local, regional or even national level. If the idea of cross-sector partnerships is convincing and therefore activates as many different players as possible, increasing the chance of establishing lasting relationships and the implementation of a variety of public purposes, in particular those reaching the principle of partnership, then it is of great importance.

Keywords: partnership, cross-sector partnership, non-profit organization, determinants.