

**PRACE NAUKOWE**

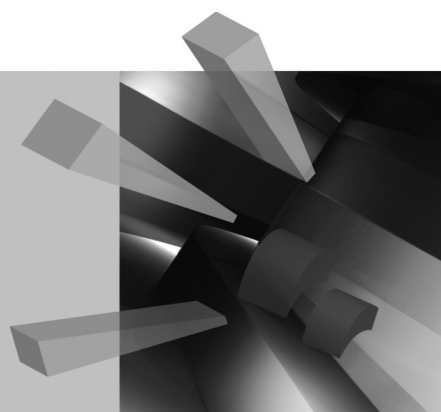
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**219**

# Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją  
**Jana Skalika**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,  
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

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

Streszczenia opublikowanych 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 978-83-7695-123-2**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Robert Banasiak:</b> Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw .....	11
<b>Grzegorz Belz:</b> Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	18
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju .....	29
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu .....	38
<b>Szymon Cyfert:</b> Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw .....	46
<b>Maciej Czarnecki:</b> Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne .....	72
<b>Marta Gancarczyk:</b> Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym .....	81
<b>Katarzyna Grzesik:</b> Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa .....	88
<b>Monika Kłos:</b> Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji .....	103
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
<b>Krystyna Kubik:</b> Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw .....	129
<b>Anna Kwiecień:</b> Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw .....	141
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej .....	147
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

<b>Joanna Mróz:</b> Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku .....	179
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
<b>Jacek Pasieczny:</b> Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
<b>Magdalena Pichlak:</b> Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji .....	211
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Współdziałanie gospodarce jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw .....	219
<b>Jan Skalik:</b> Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój .....	227
<b>Anna Sławik:</b> Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce .....	235
<b>Sylvia Stańczyk:</b> Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm .....	242
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
<b>Aleksandra Sus:</b> Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw .....	258
<b>Witold Szumowski:</b> Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw .....	275
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu .....	294
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia .....	301
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

## Summaries

<b>Robert Banasiak:</b> Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises .....	17
<b>Grzegorz Belz:</b> Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
<b>Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
<b>Wojciech B. Cieśliński:</b> Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
<b>Szymon Cyfert:</b> Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
<b>Maciej Czarnecki:</b> Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
<b>Krzysztof Ćwik:</b> Business group as a way to continue the company growth	71
<b>Aldona Frączkiewicz-Wronka:</b> Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
<b>Marta Gancarczyk:</b> Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
<b>Katarzyna Grzesik:</b> The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
<b>Monika Kłos:</b> The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
<b>Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek:</b> Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth .....	111
<b>Agnieszka Kołodziejczyk:</b> The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The active inertia trap and changing managerial stereotypes .....	128
<b>Krystyna Kubik:</b> A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
<b>Anna Kwiecień:</b> Commitment of employees as a way to business development.....	146
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Enterprise's growth and development by projects.....	164
<b>Joanna Mróz:</b> Cultural determinants of growth and development of enterprises .....	171

<b>Jerzy Niemczyk:</b> Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
<b>Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz:</b> Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study .....	188
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
<b>Jacek Pasieczny:</b> Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
<b>Magdalena Pichlak:</b> Leadership as a factor of development and growth of innovative organization .....	210
<b>Anna Pietruszka-Ortyl:</b> Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization .....	218
<b>Agnieszka Połomska-Jasienowska:</b> Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises .....	226
<b>Jan Skalik:</b> The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
<b>Anna Sławik:</b> Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
<b>Sylwia Stańczyk:</b> Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Relational business growth models .....	257
<b>Aleksandra Sus:</b> Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
<b>Witold Szumowski:</b> Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
<b>Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz:</b> Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
<b>Arkadiusz Wierzbic:</b> Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
<b>Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak:</b> Directions of development of sports undertakings, barriers to growth .....	300
<b>Martyna Wronka, Sabina Ostrowska:</b> Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization .....	309
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective .....	318
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development .....	325

**Aldona Frączkiewicz-Wronka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

---

## EFEKTYWNOŚĆ SIECI JAKO CZYNNIK KRYTYCZNY ROZWOJU ORGANIZACJI REALIZUJĄCYCH USŁUGI SPOŁECZNE\*

---

**Streszczenie:** Podstawową koncepcją kształtowania zasad rozwoju społeczno-gospodarczego, którą promuje UE, jest zrównoważony rozwój. Jako istotny element tej koncepcji postrzegana jest efektywna realizacja usług społecznych. Nowe praktyki zarządzania w organizacjach publicznych wyraźnie wskazują na wykorzystanie m.in. koncepcji sieci do realizacji celów społecznych, stąd znaczny wzrost poszukiwań badawczych eksplorujących problem efektywności tychże i jej wpływu na rozwój organizacji nienastawionych na zysk.

**Słowa kluczowe:** sieci, organizacje publiczne, świadczenie usług społecznych.

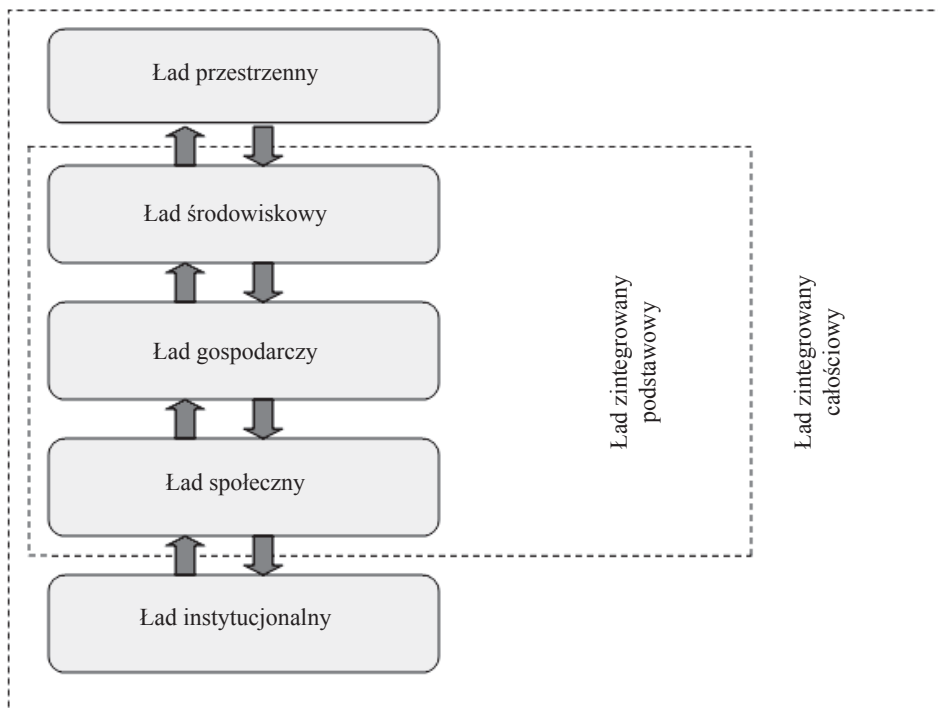
### 1. Wstęp

Zdolność do rozwoju każdej organizacji jest w większości funkcją tego, jak jej zasoby są wykorzystywane. Z punktu widzenia państwa jako metaorganizacji konstatacja ta oznacza efektywne zarządzanie środkami publicznymi przeznaczonymi na zaspokojenie potrzeb społecznie uznanych za ważne. Organizacje publiczne, a głównie administracja publiczna, są współodpowiedzialne za zagwarantowanie społeczeństwu (obywatelowi) odpowiedniej jakości życia, co zgodnie z dokumentem strategicznym Europa 2020 [EUROPA 2020..., s. 2] ma prowadzić do zrównoważonego rozwoju, a ten ma zostać osiągnięty m.in. dzięki efektywnej realizacji usług społecznych. L. Mierzejewska [2009, s. 38] stwierdza, że „ (...) rozwój zrównoważony jest czymś więcej niż tylko koncepcją zapewniającą zaspokojenie potrzeb wszystkich ludzi. Chodzi w gruncie rzeczy o ukształtowanie takiego społeczeństwa, które gwarantować będzie podtrzymałość rozwoju, czyli społeczeństwa świadomego, informacyjnego, kreatywnego, reprezentującego określony typ postawy wobec środowiska przyrodniczego i dóbr publicznych (...)”. Można uznać, że tym, co w największym stopniu oddaje istotę zrównoważonego rozwoju, jest pojęcie ładu zintegrowanego

---

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

będącego sumą 5 ładów: ekologicznego, gospodarczego, społecznego, przestrzennego i instytucjonalnego.



**Rys. 1.** Łady zrównoważonego rozwoju

Źródło: [Poskrobko 2005, s. 33].

Cechą każdego ładu jest pewne uporządkowanie jego elementów składowych. W koncepcji zrównoważonego rozwoju każdy ład nie jest celem samym w sobie, ale suma ich dąży do zapewnienia systematycznego wzrostu poczucia dobrobytu społecznego. Ze względu na to, że zrównoważony rozwój ma charakter dynamiczny, należy go traktować nie jako określony stan, lecz jako pewien proces, na który można oddziaływać różnymi instrumentami tak, by system jako całość mógł skutecznie realizować swoje funkcje, do których został powołany.

Celem zarządzania publicznego staje się zatem tworzenie takich warunków działania organizacji, aby zrównoważony rozwój został osiągnięty. Organizacje publiczne, a w głównej mierze administracja publiczna, aby odnieść sukces – rozumiany w kategoriach zarówno finansowych (efektywność), jak i politycznych (akceptacja interesariuszy), muszą współpracować na wiele sposobów [Bryson, Crosby 2005, s. 177-201]. Poszukiwanie efektywnych sposobów dostarczania usług publicznych,



w tym społecznych – co oznacza nastawienie na współpracę między organizacjami działającymi w różnych sektorach i branie pod uwagę oczekiwań rozmaitych interesariuszy, którzy pośrednio bądź bezpośrednio wpływają na podejmowanie i realizowanie procesu zarządzania – spowodowało wyraźny wzrost zainteresowania teorią sieci [Austen 2010, s. 61-84]. To ostatnie stwierdzenie wyraźnie wyznacza kierunek poszukiwania czynników decydujących o rozwoju organizacji publicznych jako konsekwencji efektywnego współdziałania organizacji. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie efektywności działań podejmowanych w sieciach stworzonych przez organizacje realizujące usługi społeczne dla ich rozwoju.

## **2. Efektywne współdziałanie jako czynnik determinujący rozwój organizacji nienastawionych na zysk**

Ocena efektywności działania organizacji sektora publicznego, szczególnie w odniesieniu do efektów współdziałania między organizacjami, jest bardzo skomplikowana i wymaga brania pod uwagę konsekwencji istnienia luki między każdorazowo zdefiniowanymi w akcie wyborczym potrzebami wskazanymi jako zaspokajane ze środków publicznych i faktycznie realizowanego katalogu usług publicznych. Podkreślić należy także, że organizacje sektora publicznego różnią się co do celu i sposobu działania od organizacji biznesowych. Do najczęściej wskazywanych różnic zaliczyć można: brak kryterium maksymalizacji zysku, mały potencjał do generowania przychodów i brak krytycznego progu wyników, który byłby podstawą dla oceny rezultatów organizacji. Wyszczególnione bariery stosowania klasycznego podejścia do efektywności nie negują sensu jej oceny i analizy w organizacjach nienastawionych na zysk, a tym bardziej poszukiwania działań poprawiających wydatkowanie środków publicznych i implementowanie rozwiązań dostosowanych do specyfiki sektora publicznego. Uwzględniając wskazane determinanty efektywności organizacji publicznych, stwierdzamy, że istnieją przesłanki do rozpatrywania jej co najmniej w dwóch obszarach: ekonomicznym i społecznym. W obu aspektach istota tkwi w uzyskaniu większych efektów w stosunku do nakładów. Zauważyć jednak można, że w przypadku poszukiwania efektywności w ujęciu ekonomicznym zarówno efekty, jak i nakłady są łatwiej mierzalne niż w odniesieniu do efektywności w ujęciu społecznym. Oceniając działania organizacji publicznych, często mamy do czynienia z miarami subiektywnymi i efektami trudno mierzalnymi, a najważniejszym problemem jest konieczność uzyskania akceptacji interesariuszy dla realizowanych kierunków alokacji i uzyskanych rezultatów, co niekoniecznie musi się pokrywać (i najczęściej się nie pokrywa) z efektywnością rozumianą jako rachunek finansowych strat i zysków.

Wyjaśnienie zróżnicowania efektywności organizacji biznesowych i publicznych oraz kwestia jej pomiaru są od końca XX wieku jednym z najczęściej poruszanych tematów w badaniach problemów zarządzania organizacjami nienastawionymi

na zysk [March, Sutton 1997, s. 698-706; Rojas 2000, s. 97-104]. Modele efektywności i pomiaru wyników ewoluowały równocześnie: pierwsze w odpowiedzi na teoretyczne, a drugie na praktyczne naciski i zapotrzebowanie w tym zakresie. Pomiar efektywności organizacji i zarządzanie tym procesem stały się niezbywalnymi składnikami tworzenia i wydobywania wartości we względnie długim czasie [Gasparski 2004, s. 35-57] oraz umożliwiają oszacowywanie skutków działania, ocenę efektywności użytkowania zasobów, a także stopnia, w jakim podjęte działania odpowiadają polityce oraz zamierzeniom organizacji i w tym sensie są częścią projektu organizacji w jej wymiarze procesowym, wraz z integrowaniem i wynagradzaniem. Stosowanie systemu pomiaru efektywności wpływa na funkcjonowanie i rozwój organizacji [Davis, Albright 2004, s. 135-153; Evans 2004, s. 219-232; Ferlie, Hartley, Martin 2003, s. 1-14], i to w aspekcie zarówno finansowym, jak i pozafinansowym, a zarządzanie wynikami organizacji i relacjami z interesariuszami może pomóc w osiągnięciu większej efektywności. W obu aspektach istota tkwi w uzyskaniu większych efektów w stosunku do nakładów.

Jak pisze B. Koźuch [2010, s. 35-36]: (...) „w zarządzaniu publicznym realizowanym w pojedynczych organizacjach możliwość oddziaływania na uczestników organizacji przez więzi organizacyjne, a przede wszystkim służbowe, sprzyjają kontroli efektywności podejmowanych działań. Inaczej przebiega proces zarządzania, gdy oddziaływanie menedżerów publicznych nakierowane jest na uczestników procesów wychodzących poza ramy pojedynczych organizacji, tworząc sieci, i to niezależnie od ich formy. Dzieje się tak w przypadku zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego czy zarządzania określonymi sferami społeczno-gospodarczymi i sieciami organizacji. Wówczas występują więzi instytucjonalne, a nawet więzi nieformalne, czy tylko – lub aż – terytorialna wspólnota celów. W tradycyjnym podejściu, zależnie od przyjętej doktryny społeczno-politycznej i rozumienia w jej ramach roli państwa, jak podkreśla w cytowanej pozycji B. Koźuch, do rozwiązywania problemów społecznych i gospodarczych wystarczało przyjęcie określonego przepisami prawa sposobu funkcjonowania organizacji publicznych i wymuszania jego przestrzegania głównie za pomocą nakazów i zakazów. W pojedynczej organizacji istnieje ustalona hierarchia odzwierciedlona w strukturze organizacyjnej, a jej granice są jednoznacznie określone. Ponadto organizacja ta dysponuje ściśle określonymi zasobami, w tym ludzkimi, można więc mówić o organizacji o zamkniętym członkostwie. Natomiast w przypadku, gdy zarządzanie obejmuje oddziaływanie na różniących się samodzielnych uczestników procesów społeczno-gospodarczych, warunki, w jakich realizowane są cele organizacyjne, są zgoła odmienne. Są one charakterystyczne dla członkostwa otwartego, gdzie urzeczywistnianie celów organizacyjnych umożliwiają ukształtowane relacje organizacji publicznych z ich otoczeniem. Przede wszystkim chodzi o relacje umożliwiające współdziałanie międzyorganizacyjne ukierunkowane na realizację wspólnych dla danej społeczności celów, mimo dostrzegania wielu istotnych różnic pomiędzy uczestnikami zorganizowanego działania (...)”.

W sektorze publicznym realizacja publicznych programów i zarządzanie nimi za pomocą sieci stały się w wielu krajach UE bardziej normą niż wyjątkiem [Agronoff, McGuire 2003; Milward, Provan 2003]. Jest to konsekwencja dowartościowania poglądu pojawiającego się zarówno wśród praktyków, jak i wśród badaczy, że integracja usług za pośrednictwem sieci – dzięki ograniczeniu fragmentacji i większej koordynacji usług – prowadzi do powstania bardziej efektywnego systemu i w ten sposób do lepszych rezultatów (wyników), klienci osiągają indywidualne korzyści, a organizacje współdziałające rozwijają się. Analiza literatury przedmiotu dotycząca efektywności sieci publicznych nie jest nadmiernie bogata i raczej przyczynkowo niż wielowątkowo bada wskazany problem. Większość badań nad sieciami, dla organizacji profit i non-profit oraz dla sektora publicznego, koncentruje się na takich kwestiach, jak: tworzenie sieci, zarządzanie siecią, władza i wpływy w sieciach. Natomiast niewiele uwagi poświęca się kwestii ogólnej efektywności sieci i jej uwarunkowaniom. W badaniach dotyczących sieci wewnątrz firmy ten brak zainteresowania jest uzasadniony, jako że wyniki można łatwo przypisać działalności poszczególnych organizacji. W tych okolicznościach poprawa efektywności lub skuteczności działania organizacji może być postrzegana jako oznaka ogólnego sukcesu sieci. Argumentu tego nie można odnieść do sieci stworzonych w celu świadczenia usług publicznych, w tym społecznych, gdyż wyniki, które są przedmiotem zainteresowania badaczy i praktyków, to dobro klienta i zaspokojenie jego potrzeb. Wyniki te nie zależą jedynie od poziomu wykonywania przez pojedynczą organizację świadczonych przez nią usług, lecz od sprawnego i uzupełniającego się świadczenia wielu różnych usług przez organizacje w sieci. Wśród badań dotyczących ogólnej efektywności sieci i jej uwarunkowań badania Milward i Provan są najbardziej znaczące i służą jako punkt odniesienia. Wyniki prowadzonych badań pozwoliły na opracowanie wstępnej teorii efektywności sieci opartej na dwóch elementach: właściwościach strukturalnych sieci oraz stabilności sieci. Szczególnie integracja sieci (szeroko rozumiana jako wzajemne powiązania i spójność pomiędzy węzłami sieci), osiągnięta przez m.in. procesowe zarządzanie, zwiększa ogólną efektywność sieci. Problem ustalenia efektywności działania sieci zawiera w sobie kilka kwestii. Pierwszą jest zasięg tradycyjnych środków stosowanych do pomiaru efektywności sieci. Podczas gdy tradycyjne metody są w stanie oszacować i wartościować pewne kryteria oceny, miary te często mają tendencje do pomijania relacyjnego stylu sieci, który jest ich domeną. Prowadzi to do drugiej kwestii, którą jest fakt, że sieci są unikatowym typem układu, w którym relacje interpersonalne stanowią rdzenny komponent, a w związku z tym, w zależności od przyjętych miar, musi zostać zidentyfikowana prawdziwa natura tych interpersonalnych relacji. Relacje interpersonalne są jednym z głównych powodów istnienia sieci, ułatwiają bowiem korzystanie z nagromadzonych zasobów, sprzyjają wykorzystaniu połączonych sił i wzajemnej edukacji, a w następstwie wpływu ich efektów przyczyniają się do istnienia sieci. Główny cel sieci jest więc skoncentrowany na rozwijaniu wzajemnych relacji oraz procesie ułatwiania interakcji. Nieuchwytnie jest jednak udowodnienie tych zalet,

trudne do skatalogowania i rozproszone w swej specyfice. W związku z tym nacisk musi być kładziony na istotność procesu zmiennych i ich wpływu na osiągnięte wyniki, tym bardziej że każda sieć jest inna. Układy sieciowe są wysoce skomplikowane pod względem swojego przeznaczenia, struktury organizacji i relacji osób ją tworzących. Poza tym funkcjonują one na zróżnicowanych poziomach rozwoju. Aspekty te mają zatem znaczny wpływ na ocenę i miarę efektywności sieci oraz na metody tychże badań i pomiarów.

### 3. Wyniki badań

Obserwowana praktyka realizowania usług społecznych za pomocą sieci wskazuje na potrzebę badania partnerstw działających w ramach Programów Aktywności Lokalnej jako konstruktów spełniających warunki brzegowe dla funkcjonowania sieci. Ponieważ sposób, w jaki funkcjonują partnerstwa w Polsce, nie jest dostatecznie zbadany, podjęliśmy się zanalizowania głównych praktyk z zakresu zarządzania w partnerstwach. Do badania użyto adaptowanego do warunków polskich narzędzia o nazwie 7s, które zostało oparte na wymiarach i zasadach zaproponowanych przez Audit Commission. W odróżnieniu od modelu 7s McKinseya w centrum modelu oceniającego efektywność działań w realizowanym partnerstwie (sieci) znajduje się obszar horyzontalny, którego często formalnym wyrazem jest dokument nazywany w Polsce Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych (w oryginale: Sustainable Community Strategy – SCS). Pozostałe wymiary, które są zintegrowane ze Strategią Rozwiązywania Problemów Społecznych, to: personel i jego umiejętności; style; synergia; zarządzanie; systemy oraz standardy. Badanie było przeprowadzone na próbie ogólnopolskiej wszystkich ośrodków pomocy społecznej, w których działają sieci o charakterze partnerstw publicznych, od września do lutego 2011 r. Ogółem pozyskaliśmy 72 wypełnione ankiety, z czego do analizy zostało zakwalifikowanych 68.

W badaniach byliśmy zainteresowani m.in. uzyskaniem odpowiedzi na pytanie, czy stosowane praktyki z zakresu zarządzania determinują efektywność na poziomie społeczności, pierwotnie przeprowadziliśmy zatem analizę korelacji (zależności) pomiędzy wymiarami 7s a efektywnością. Dane zawarte w tab. 1 prezentują zależności pomiędzy zmiennymi.

Zgodnie z przewidywaniami wymiary 7s są skorelowane z efektywnością, chociaż oczekiwano wyższego poziomu korelacji. Z analizy danych zawartych w tab. 1 wynika, że efektywność na poziomie społeczności jest skorelowana z wymiarami odnoszącymi się do personelu, jego umiejętnościami oraz stylem. Szukając współzależności pomiędzy poziomami efektywności, można zauważyć relacje pomiędzy efektywnością na poziomie sieci i organizacyjną oraz relację pomiędzy efektywnością na poziomie społeczności i efektywnością na poziomie sieci i organizacyjną.

**Tabela 1.** Analiza korelacji między wymiarami efektywności a 7s

	Efektywność – poziom społeczności	Efektywność – poziom sieci	Efektywność – poziom organizacyjny	SCS – zmienna syntetyczna	Personel i jego umiejętności	Style	Synergia	Zarządzanie	Systemy	Standardy
Efektywność – poziom społeczności	1,00									
Efektywność – poziom sieci	0,56	1,00								
Efektywność – poziom organizacyjny	0,57	0,60	1,00							
SCS zmienna syntetyczna	0,26	0,26	0,24	1,00						
Personel i jego umiejętności	0,59	0,40	0,73	0,35	1,00					
Style	0,59	0,46	0,61	0,54	0,72	1,00				
Synergia	0,44	0,27	0,52	0,32	0,68	0,70	1,00			
Zarządzanie	0,32	0,33	0,48	0,37	0,60	0,70	0,62	1,00		
Systemy	0,28	0,14	0,35	0,36	0,55	0,60	0,67	0,74	1,00	
Standardy	0,33	0,27	0,56	0,41	0,72	0,49	0,52	0,55	0,62	1,00

Źródło: badania własne.

**Tabela 2.** Model regresji liniowej zależności efektywności na poziomie społeczności jako zmiennej zależnej oraz efektywności na poziomie sieci oraz 7s jako zmiennych niezależnych

Analiza regresji				
Zmienna zależna: efektywność na poziomie społeczności				
R-kwadrat = 0,46				
	zmienna niezależna	szacowany współczynnik <i>b</i>	błąd standardowy	statystyka <i>t</i>
Stała	0,289992	0,447641	0,647823	0,519417
Efektywność – poziom sieci	0,342356	0,102642	3,335430	0,001421
Personel i jego umiejętności	0,316643	0,134642	2,351749	0,021775
Style	0,240857	0,148706	1,619689	0,110217

Źródło: badania własne.

Kolejnym krokiem wynikającym z analizy zależności była budowa modeli regresji. Analizę regresji przeprowadzono również dla efektywności na poziomie społeczności jako zmiennej zależnej i takich zmiennych niezależnych, jak: efektywność na poziomie organizacji i sieci, personel i jego umiejętności oraz style. Wyniki w tab. 2 pokazują, że tylko efektywność na poziomie sieci oraz personel i jego umiejętności są w istotnej statystycznie relacji do efektywności na poziomie społecz-

ności, wyjaśniają łącznie 46% zmienności zmiennej zależnej, czyli efektywności na poziomie społeczności.

#### 4. Wnioski

Sieci nie działają w izolacji. Organizacje w sieci współdziałają z innymi podmiotami poza siecią w celu spełnienia ich indywidualnych i zbiorowych celów. W konsekwencji nie tylko jest potrzeba skupienia się na ocenie wnętrza sieci, istnieje również konieczność zrozumienia wpływu społecznych, ekonomicznych i politycznych realiów, które są częścią zewnętrznego otoczenia wokół sieci na jej efektywność. Może to obejmować, oprócz ugrupowań politycznych, społecznych, naciski ekonomiczne, które mogą wspierać lub blokować dalsze działanie sieci, co może mieć wpływ na to, jak sieć jest postrzegana na zewnątrz przez zainteresowane strony. Biorąc pod uwagę ten punkt widzenia, ocena efektywności sieci powinna, jako punkt wyjścia, zarówno koncentrować się na określeniu charakteru i siły relacji między członkami oraz określeniu, czy to wystarcza do ustalenia i realizacji celów sieci, jak i ocenić skuteczności mechanizmów używanych do budowy zaufania, wspierania uczestnictwa i wzajemności. Podobnie jak skupienie się na aspektach relacyjnych ocena efektywności sieci może być ukierunkowana na zbadanie, w jaki sposób udział w sieci zwiększa wartość pracy jej członków. W końcu ocena sieci może być skierowana na ogólnospołeczne dobro. Działanie w sieci jest efektywniejsze niż samodzielne i w większym stopniu przyczynia się do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

#### Literatura

- Agranoff R., McGuire M., *Big questions in public network management research*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 2001, nr 11(3).
- Austen A., *Zastosowanie koncepcji sieci do wzmacniania efektywności działań podejmowanych w sektorze publicznym*, [w:] *Partnerstwo lokalne jako strategia rozwiązywania problemów społecznych*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, UE, Katowice 2010.
- Bryson M.J., Crosby B.C., *A leadership framework for cross-sector collaboration*, „Public Management Review” 2005, nr 7(2).
- Davis S., Albright T., *An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance*, „Management Accounting Research” 2004, nr 15.
- EUROPA 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, Bruksela, 3.3.2010 KOM (2010) 2020, wersja ostateczna.
- Evans J.R., *An exploratory study of performance measurement systems and relationships with performance results*, „Journal of Operations Management” 2004, no 22.
- Ferlie E., Hartley J., Martin S., *Changing public service organizations: Current perspectives and future prospects*, „British Journal of Management” 2003, no 14.

- Gasparski W., *Normy etyczne a normy sprawnościowe w zarządzaniu, biznesie i gospodarce*, [w:] *Krytyczna teoria organizacji. Wybór zagadnień*, red. W. Kieżun, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Kozuch B., *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, red. A. Bosiecki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz, Liber, Warszawa 2010.
- March J.G., Sutton R.I., *Organizational performance as a dependent variable*, „Organization Science” 1997, nr 8.
- Mierzejewska L., *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2009.
- Milward B.H., Provan K.G., *Managing the hollow state. collaboration and contracting*, „Public Management Review” 2003, nr 5(1).
- Poskrobko B., *Cykliczność, trwałość i równoważenie rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, PAN, Białystok-Warszawa 2005.
- Rojas R.R., *A review of models for measuring organizational effectiveness among for profit and non-profit organizations*, „Nonprofit Management & Leadership” 2000, nr 11(1).

## **EFFECTIVENESS OF NETWORK AS A CRITICAL FACTOR OF DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONS IMPLEMENTING SOCIAL SERVICES**

**Summary:** Nowadays substantial literature describes networks as a new paradigm of public management. In particular, growing interest in partnerships as a form of governance in community development has been observed recently. Many public politics and programs are being introduced not by individual organizations, but as a result of collective actions including partnerships. The collaboration of organizations that constitute a network should result in the raised effectiveness in developing public services and sustainable development.

**Keywords:** networks, public organizations, provision of social services.