

**Monika Kwiecińska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W ORGANIZACJACH NIEDOCHODOWYCH – WYNIKI BADAŃ**

### **1. Wstęp**

Doświadczenia autorki opracowania, wynikające z obserwacji rzeczywistości, i wyniki badań własnych, przeprowadzonych na 120 organizacjach nieochodowych z terenu Dolnego Śląska za pomocą ankiety badawczej i obserwacji jawnej, bezpośredniej, wskazują, że zarządzanie nie jest najmocniejszą stroną stowarzyszeń i fundacji<sup>1</sup>.

Zbyt skromna liczba badań poświęconych tym zagadnieniom nie pozwala sformułować rekomendacji sprzyjających poprawie istniejącego stanu rzeczy. Konieczne jest zatem dokonanie diagnozy stanu zarządzania oraz problemów organizacji nieochodowych w tym zakresie.

Celem tego opracowania jest przedstawienie analizy stanu w obszarze zarządzania, w tym strategicznego, w podmiotach *non-profit* z Dolnego Śląska i wniosków z niej wynikających.

### **2. Zarządzanie strategiczne w organizacjach nieochodowych**

Istnienie licznych rozwiązań dotyczących organizacji i zarządzania spowodowało pojawienie się dyskusji na temat potrzeby, możliwości i korzyści ich stosowania w praktyce gospodarczej. Rozważania takie mają szczególne znaczenie dla organizacji komercyjnych, ale również dla organizacji będących przedmiotem tego opracowania, a mianowicie organizacji nieochodowych, czyli fundacji i stowarzyszeń. Ich rozwój zależeć będzie bowiem m.in. od sprawności wdrażania nowoczesnych rozwiązań w sferze organizacji i zarządzania.

---

<sup>1</sup> Do opisu badań wykorzystano metody analizy jakościowej i ilościowej oraz porównawczej.

Od roku 1989 ubiegłego stulecia, na skutek rozpoczętych procesów transformacyjnych w Polsce, nastąpił ogromny przyrost nowo powstałych stowarzyszeń i fundacji. Rozwój tych organizacji oraz niejednokrotnie konieczność kooperacji i konkurencji z sektorami biznesu i publicznym, np. o pozyskiwanie środków finansowych, świadczenie usług publicznych, wymusiły profesjonalizację działań.

Organizacjom niedochodowym, których sprawność i skuteczność nie może być weryfikowana na podstawie kategorii zysku, potrzebne się stały narzędzia i techniki zarządzania funkcjonujące w biznesie, które pozwoliłyby skoncentrować się na misji i określić pożądaną ścieżkę rozwoju.

Tymczasem zarządzanie było pojęciem rzadko stosowanym w odniesieniu do tych właśnie organizacji. „Uważano, że jest to element biznesu, nieodpowiedni dla organizacji opartych na wartościach” [Hudson 1997, s. 11].

Jednakże można pokusić się o założenie, że zarządzanie w organizacjach niedochodowych nie różni się istotnie od zarządzania w innych jednostkach organizacyjnych, gdyż trudno nie zauważyć, że poszczególne funkcje procesu zarządzania – planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrola obecne są w praktyce działania wszystkich organizacji niedochodowych.

Potwierdzenie tego założenia znajdujemy u P.F. Druckera, który pisze, że „Zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą cechą każdej organizacji. Poszczególne organizacje różnią się od siebie przede wszystkim używaną terminologią i sposobem zastosowania w praktyce propagowanych metod zarządzania. Niewielkie różnice występują natomiast w rozumieniu zasad, na jakich opiera się zarządzanie, w precyzowaniu konkretnych zadań oraz wyzwań, którym organizacje będą musiały sprostać w przyszłości” [Drucker 2000, s. 7].

Zasadne wydaje się również stwierdzenie, że brak zarządzania lub niewłaściwe zarządzanie organizacją i jej zasobami upośledza jej efektywność, czyli osiągnięcie celu, w jakim organizacja została stworzona. Jeżeli z tej perspektywy spojrzymy na proces zarządczy, docenimy jego wartość jako elementu koniecznego do wypełnienia misji stowarzyszenia czy fundacji.

Mimo że zaniedbania w zakresie zarządzania powodują obniżenie efektywności organizacji i utrudniają realizację jej misji, to jednak doświadczenia wynikające z obserwacji rzeczywistości i wyniki badań własnych autorki wskazują na wiele problemów występujących w tym obszarze funkcjonowania podmiotów niedochodowych na Dolnym Śląsku.

Charakter organizacji *non-profit* wynikający z ich cech<sup>2</sup> i funkcji<sup>3</sup> oraz obecna sytuacja skupiają uwagę ich przywódców na problemach pozyskania zasobów, w

---

<sup>2</sup> Są do pewnego stopnia zinstytucjonalizowane, są prywatne i instytucjonalnie niezależne od rządu, są samorządne, niedochodowe, dobrowolne, działają na rzecz wspólnego dobra, niereligijne, apolityczne.

<sup>3</sup> Są to m.in. funkcja pomocowa, funkcja dystrybutora środków publicznych przeznaczonych na działalność tej sfery, funkcja świadczenia usług i produkcji dóbr w sferze społecznej.

tym szczególnie finansowych i odbiorców oferowanych usług, a więc na relacjach z otoczeniem zamiast na zagadnieniach zarządzania wewnątrz organizacji.

Analiza tych problemów i sposobów przeciwdziałania ich wystąpieniu wymaga myślenia i działania strategicznego, przede wszystkim w obszarach zasobów organizacyjnych, takich jak finanse, zasoby ludzkie i rzeczowe oraz portfel świadczonej usług, a więc zastosowania koncepcji zarządzania strategicznego.

Zasadnicze elementy tej koncepcji to tworzenie jasnej misji, celów organizacji oraz opracowywanie strategii i planów prowadzących do ich realizacji w odniesieniu do całej organizacji, jak i wszystkich obszarów funkcjonalnych. Korzystając z najprostszego ujęcia modelowego zarządzania strategicznego, opisanego w literaturze, powinno ono składać się z następujących elementów:

- przeglądu otoczenia,
- formułowania strategii, składającego się z czterech podetapów – misji, celów, strategii i polityki,
- wdrażania strategii, zawierającego trzy podetapy – program, budżet i procedury,
- oceny i kontroli [Wheelen, Hunger 1998, s. 4].

### 3. Wyniki badań własnych

Badania własne wskazują, że w organizacjach niedochodowych funkcjonują tylko pewne elementy zarządzania strategicznego, a proces ten nie ma charakteru kompleksowego i ciągłego. Nie oznacza to jednak, że zarządzanie tam nie występuje. Występują w szcążkowej formie pewne funkcje zarządzania; np. istnieją organy odpowiedzialne za podejmowanie decyzji i prowadzenie spraw organizacji, pracują w nich ludzie, którymi trzeba kierować, istnieje struktura organizacyjna narzucona przez prawo i organy kontrolujące. Nie ma natomiast świadomości i wiedzy na temat metod, technik i narzędzi zarządzania.

Częstym powodem takiego stanu jest brak odpowiedniego wykształcenia osób kierujących organizacją (jedna osoba wśród członków zarządu spośród 120 przebadanych organizacji miała wykształcenie ekonomiczne i studia podyplomowe z zakresu zarządzania), a także brak specjalistycznej literatury i szkoleń z tego zakresu. Ponadto brakuje wśród członków organizacji niedochodowych rzeczywistego zainteresowania tą problematyką, a wynika to z braku czasu, gdyż najczęściej osoby te są dodatkowo zatrudnione w innych podmiotach.

Blisko jedna czwarta badanych organizacji najdotkliwiej odczuwa brak wiedzy na temat skutecznych metod i technik zarządzania i jednocześnie tylko 1,5% organizacji uważa, że niska skuteczność zarządzania wpływa na sprawność ich funkcjonowania. Tylko 50% badanych organizacji zadeklarowało, że prowadzi planowanie strategiczne, jednakże autorka nie otrzymała do wglądu żadnego dokumentu organizacyjnego, który byłby sformalizowanym planem strategicznym. Organiza-

cje tłumaczyły to tym, że elementy tego planu, czyli misję, cele, pola i formy działań, zawiera statut każdej organizacji.

Plany operacyjne organizacje te tworzą najczęściej wtedy, gdy starają się o finansowanie swoich działań przez zewnętrzne podmioty, a struktura tych planów zależy od wymagań stawianych przez finansodawców. Zawsze jednak niezbędnym wymaganym przez wszystkich elementem tych planów jest budżet przewidywanych działań.

Organizacje przyznające środki finansowe mają różniące się od siebie terminy rozpatrywania wniosków o dofinansowanie i rozliczania z ich realizacji. Utrudnia to proces planowania i wprowadza sporo biurokracji. Skutkiem takiej sytuacji jest to, że tylko 30 ze 120 przebadanych organizacji opracowuje plan budżetu dla całej swojej działalności, w 60 organizacjach tworzy się plany budżetu dla poszczególnych projektów, w 15 organizacjach powstają plany budżetu zarówno dla całej organizacji jak i dla poszczególnych projektów, w 15 kolejnych organizacjach nie planuje się budżetu w ogóle.

Autorka opracowania nie zidentyfikowała w badanych organizacjach planów funkcjonalnych czy też planów szczegółowych dla poszczególnych jednostek wewnętrznych. Przyczyną takiego stanu być może jest to, że w strukturze organizacyjnej tych podmiotów nie ma tzw. pionów funkcjonalnych, a działania realizowane są zazwyczaj przez zespoły zadaniowe przypisane do danego projektu realizowanego przez organizację.

Na pytanie o to, czy organizacja posiada opracowaną strategię działania, organizacje odpowiadały w następujący sposób: 80% organizacji zadeklarowało, że posiada strategię dla całej organizacji, jednocześnie problemy z jej stworzeniem miało 68% organizacji. Przyczyną takiej sytuacji jest, zdaniem autorki, przede wszystkim brak wystarczającej wiedzy o narzędziach stosowanych w planowaniu strategicznym i umiejętności ich praktycznego zastosowania.

W żadnej z organizacji deklarujących posiadanie strategii nie potrafiiono sporządzić analizy SWOT, podejmowane próby okazywały się zupełnie niefortunne (mylono szanse z mocnymi stronami, a zagrożenia ze słabymi stronami). Organizacje, które nie posiadały strategii, tłumaczyły to „ograniczonymi możliwościami personalnymi”, a także tym, że „bez formalnego planu można dobrze funkcjonować i osiągać swoje cele<sup>4</sup>”.

Co oznacza strategia dla badanych jednostek, które deklarowały jej posiadanie, pokazano w tab. 1.

W wielu organizacjach ustalona strategia podlega weryfikacji – takiej odpowiedzi udzieliło 77% badanych podmiotów, w 22% badanych podmiotów nie prze-

---

<sup>4</sup> Cytaty pochodzą z ankiety badawczej.

prowadza się takich zmian<sup>5</sup>. Konieczność weryfikacji strategii najczęściej wynika ze zmian w obszarach działania (zmiana pól lub form działania). Z obserwacji wynika, że organizacje nieochodowe opracowują strategie na dwa sposoby. Pierwszy z nich nazywa się dostosowawczym. Jest to elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu, a strategia powstaje jako wynik oddziaływania sprzecznych oczekiwań członków kierownictwa organizacji co do jej dalszych działań. Typowym zachowaniem jest tworzenie nowych programów i projektów działań w odpowiedzi na pojawienie się nowych okoliczności zewnętrznych (źródeł finansowania działalności organizacji). Takie postępowanie wpływa na to, że 60% badanych organizacji definiuje strategię jako elastyczną koncepcję rozwoju wraz z programami działania.

Tabela 1. Definicja strategii w badanych organizacjach

Odpowiedzi	Odsetek organizacji
Raz ustalany długookresowy plan działania	18,2
Ograniczona wiązka celów, dla której środki do realizacji ustalane są na bieżąco	29,1
Elastyczna koncepcja rozwoju wraz z programami działania	60

Źródło: badania własne.

Funkcjonowanie badanych organizacji nieochodowych jest uzależnione od pozyskania środków finansowych na realizację ich celów. Pochodzą one z różnych źródeł i zasilają organizacje w różnym czasie (różne terminy ogłaszania konkursów). Dlatego 30% organizacji strategię działania określiło jako ograniczoną wiązkę celów, dla której środki ustalane są na bieżąco. Wynika z tego, że wybór źródeł finansowania tych organizacji nie jest pochodną przyjętej strategii, tylko strategia i jej weryfikacja wynikają z potencjalnych i faktycznych źródeł zasilania. Potwierdza to fakt, że w ostatnich 3 latach 34 organizacje zmieniły obszary swojej działalności, ale tylko dla 7 z nich była to konsekwencja przyjętej strategii, a dla reszty powodem było poszerzenie zakresu działań w odpowiedzi na pojawiające się możliwości ich sfinansowania.

Kontrola wewnętrzna to zagadnienie, którego większość z organizacji nieochodowych w ogóle nie porusza, te zaś, które zajmują się kontrolą, mają najczęściej doświadczenia wynikające z korzystania z funduszy europejskich lub funduszy zagranicznych fundacji, w których kontrola polega na ewaluacji projektów, czyli jest traktowana w sposób operacyjny. Tymczasem sprawna kontrola jest niezbędnym elementem budowania strategii i stanowi ważny element cyklu planowania.

Przedstawiona w tej części opracowania syntetyczna analiza badań własnych dotycząca zarządzania strategicznego organizacjami nieochodowymi wymaga jeszcze poszerzenia i uzupełnienia, lecz pozwala już na wnioskowanie w odniesieniu do grupy badanych podmiotów.

<sup>5</sup> Badania własne.

## 4. Zakończenie

„Reasumując, należy stwierdzić, że żadnej organizacji niedochodowej – nawet najmniejszej – nie stać na działanie chaotyczne i bez stosowania choćby podstawowych reguł zarządzania. Praktyka zarządzania organizacją powinna być wdrożona od pierwszego dnia działania organizacji i powinna wzrastać wraz z nią, odpowiadając na jej zmieniające się potrzeby. W ferworze codziennej działalności warto pamiętać, że zarządzanie nie stanowi balastu dla organizacji, lecz napęd, dzięki któremu organizacja może przyspieszyć i działać efektywniej, nie marnując rzadkich zasobów” [Kwiatkiewicz 2004, s. 89].

Tymczasem w badanych organizacjach niedochodowych realizowane są w ograniczonym zakresie pewne funkcje zarządzania oraz pojawiają się elementy zarządzania strategicznego. Procesy te jednak nie mają charakteru kompleksowego i ciągłego.

Wniosek, jaki płynie z obrazu zaprezentowanych badań, przedstawia się następująco: istnieje konieczność zmiany nastawienia kierujących organizacjami niedochodowymi i stworzenia warunków organizacyjnych dla profesjonalizacji procesu zarządzania.

Wnioski te jednak nie mogą być rozciągnięte na cały sektor organizacji niedochodowych z uwagi na skalę przeprowadzonych badań.

## Literatura

- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000.
- Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997.
- Kwiatkiewicz A., *Szkieł o zarządzaniu w organizacjach pozarządowych*, „Trzeci Sektor” (kwartalnik) jesień/zima 2004 nr 1.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Wheelen T.L., Hunger J.D., *Strategic Management and Business Policy*, wyd. 3, Irwin-McGraw Hill, Reading (Mass) 1998.

## STRATEGIC MANAGEMENT IN NON PROFIT ORGANIZATIONS – RESULTS OF RESEARCH

### Summary

Weaknesses in the process of management in non-profit organizations tend to the decrease the effectiveness of these organizations and are the barriers of their mission fulfillment. The results of empirical research made by the author in 120 non-profit organizations located in the territory of Lower Silesia indicate a lot of such weaknesses and a lot of problems in this area.