



Dolnośląski Instytut Doradczy DID

Uwarunkowania trwania i rozwoju organizacji pozarządowych na terenie Dolnego Śląska

Raport z badań

dr Sylwia Stańczyk

dr inż. Aleksandra Sus

URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO



**DOLNY
ŚLĄSK**

www.umwd.pl

Badania przeprowadzone w ramach projektu finansowanego ze środków Województwa Dolnośląskiego w trybie art. 19a ustawy z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm).

Spis treści

Wstęp	3
Charakterystyka próby badawczej i metodyka badań	8
Wyniki badań właściwych	14
Część 1.	
Strategia organizacji oraz procesy podejmowania decyzji	14
Część 2.	
Proces kształtowania kultury organizacyjnej	19
Część 3.	
Relacje międzyorganizacyjne oraz tożsamość sieci międzyorganizacyjnych	23
A. Relacje międzyorganizacyjne	23
B. Tożsamość sieci międzyorganizacyjnych	26
Część 4.	
Metodyki zarządzania projektami	29
Część 5.	
Menedżerskie postawy społeczne oraz role i funkcje kierownicze	32
A. Postawy i zachowania kierownicze	32
B. Role i funkcje kierownicze	36
Podsumowanie – ocena istotności poszczególnych elementów jako głównych czynników sukcesu w dolnośląskich organizacjach pozarządowych	39
Wnioski i rekomendacje	43
Bibliografia	47
Spis rysunków	48

Wstęp

W miesiącach lipiec-wrzesień 2014 roku Stowarzyszenie Dolnośląski Instytut Doradczy zrealizowało badania empiryczne na próbie dolnośląskich organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Dolny Śląsk, według Banku Danych Głównego Urzędu Statystycznego, jest obszarem na którym aktywnie działa 5500 organizacji pozarządowych (stan na 2010 rok), z czego większą część stanowią stowarzyszenia (90%).

Według raportu „Organizacje pozarządowe na Dolnym Śląsku”, wydanym przez Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego w 2013 roku, dolnośląskie organizacje pozarządowe za swoje największe osiągnięcia uznają przede wszystkim to, że ciągle istnieją lub że długo funkcjonują – łącznie 23% wskazań. Próba badawcza objęła 940 organizacji pozarządowych, w układzie: stowarzyszenia (62%), kluby sportowe (15%), fundacje (9%), towarzystwa (5%), związki (4%) i inne (5%). Nie podejmują one działań o charakterze ekspansywnym, rewolucyjnym, bowiem według wspomnianego Raportu jedynie co dziesiąta organizacja koncentruje się na zwiększeniu liczby zadań, czy rozszerzeniu obszaru działalności. Punkty koncentracji dotyczą intensyfikacji działań w obszarze pozyskiwania funduszy unijnych i innych (co piąta organizacja), relacji współpracy z administracją samorządową, otrzymywaniem nagród, dyplomów i zwiększeniem rozpoznawalności na poziomie gminy lub powiatu. Nie są to zatem działania świadczące o rosnącej profesjonalizacji procesów zarządzania w organizacjach pozarządowych.

Zastanawiający jest fakt stagnacji w procesie zarządzania dolnośląskimi organizacjami pozarządowymi, zwłaszcza w obliczu nowych perspektyw, które wiążą się z nowym rozdaniem środków unijnych, w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego i perspektywą 2014-2020. Nowe wymagania będą narzucać nowe kompetencje, których istotnym źródłem mogą być organizacje biznesowe. Niniejsza publikacja jest źródłem wiedzy

o tych standardach, które determinują funkcjonowanie jednostek biznesowych, a które z powodzeniem mogą znaleźć zastosowanie w organizacjach pozarządowych.

Podobne spostrzeżenia prezentują autorzy raportu „Organizacje pozarządowe na Dolnym Śląsku”, którzy wnioskuje w oparciu o:

1. Raport podsumowujący Badanie socjologiczne funkcjonowania organizacji pozarządowych działających w obszarze pomocy i integracji społecznej na terenie Dolnego Śląska (2011). Wrocław: Doradztwo Społeczne i Gospodarcze. Badanie było realizowane w ramach projektu Diagnoza funkcjonowania organizacji działających w obszarze pomocy społecznej i integracji społecznej współfinansowanego z Unii Europejskiej z EFS w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki
2. Raport potrzeb i możliwości podmiotów integracyjno-społecznych województwa dolnośląskiego. Materiały z konferencji podsumowującej projekt (2010). Wrocław: Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Gospodarczych DELTA PARTNER

wyraźnie podkreślają fakt, iż potrzeby dolnośląskich organizacji pozarządowych koncentrują się na braku wsparcia merytorycznego, dużym zapotrzebowaniu na specjalistyczne kursy i szkolenia, niedoborze środków finansowych i koncepcyjnych w zakresie korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Wszystkie te czynniki wpływają na niskie tempo profesjonalizacji dolnośląskiego sektora trzeciego. Co z kolei jest istotną potrzebą realizacji projektów badawczych i wsparcia merytorycznego w obszarze zarządzania. Wsparcie to nie jest jednak możliwe bez szczegółowego zbadania tych czynników, które stanowią standardy zarządzania współczesnych organizacji biznesowych, a które nigdy nie były analizowane w kontekście organizacji pozarządowych. Celem badań było wskazanie istotnych kierunków rozwoju procesów zarządzania w dolnośląskich organizacjach pozarządowych.

Badaniom zostały poddane te czynniki, które są postrzegane przez współczesne organizacje jako problematyczne (niezależnie od formy organizacyjno-prawnej) i dyskusyjne, w stosunku do stosowania których brak jest jednoznacznych odpowiedzi. Jednakże ich obecność we współczesnym świecie jest niekwestionowana, i jak dowodzą badania światowe prowadzą do sukcesów organizacyjnych. Celem takiego działania było dostarczenie dolnośląskim organizacjom pozarządowym wsparcia merytorycznego w prowadzeniu działalności. W związku z czym czynnikami, na które zwrócono szczególną uwagę były:

1. Strategia organizacji oraz procesy podejmowania decyzji.

Badania skupiły się na identyfikacji czynników determinujących podejmowanie decyzji, w tym także o charakterze strategicznym, przez osoby zarządzające organizacjami pozarządowymi na Dolnym Śląsku. Pytania dotyczyły uwarunkowań zarówno irracjonalnych (intuicja), jak i racjonalnych (wiedza i doświadczenie). W

ujęciu strategicznym, ta część empirii identyfikuje sposoby prowadzenia działalności strategicznej i różnicuje ją w oparciu o plany i/lub pojawiające się okazje. W ten sposób został zweryfikowany poziom elastyczności dolnośląskich organizacji pozarządowych i określono możliwości wzrostu dynamiki strategicznej.

2. Procesy kształtowania kultury organizacyjnej.

O ile badania międzynarodowe na próbach organizacji komercyjnych wskazują kulturę organizacyjną jako czynnik sukcesu, o tyle nie ma opracowań na próbie organizacji pozarządowych w naszym kraju (i w skali światowej). Ta część badań skupiła się na identyfikacji uwarunkowań kulturowych rozwoju dolnośląskich organizacji pozarządowych. Najistotniejszymi kwestiami w tym zakresie, które zostały poddane analizie były: proces kształtowania kultury organizacyjnej i strategię jej zmiany, jawne i ukryte elementy kulturowe oraz siła i słabość kultury organizacji pozarządowych. W tym ujęciu zbadano więc dynamikę zmian kultury organizacyjnej, a także najważniejsze cechy ją opisujące: oparte na formalnych uwarunkowaniach (techniki, procedury, struktura organizacyjna, etc.) versus nieformalne determinanty (przekonania, wspólne zwyczaje, postawy i wartości). Ostatecznie zidentyfikowany został wpływ i znaczenie kultury organizacyjnej.

3. Relacje międzyorganizacyjne oraz tożsamość sieci międzyorganizacyjnych.

Sieci międzyorganizacyjne stanowią fundament funkcjonowania podmiotów biznesowych. Również i organizacje non-profit realizują tzw. podejście relacyjne w różnych konfiguracjach. Pytanie o to, z jakimi podmiotami? Według raportu z badania organizacji pozarządowych w Polsce z 2012 roku wydanego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w roku 2013 pt. „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych” ponad jedna piąta respondentów (22%) odczuła jako problem konkurencję ze strony innych stowarzyszeń i fundacji, a 17% wskazało na konflikty oraz brak współpracy pomiędzy organizacjami. Ponad jedna ósma (15%) miała też problemy związane z niekorzystnym wizerunkiem sektora w mediach i w społeczeństwie. W tym samym badaniach, wskazano jednak rosnący wskaźnik współpracy międzyorganizacyjnej. 28% badanych zadeklarowało aktywną działalność związaną ze wspieraniem innych organizacji i współpracy z nimi. Drastycznie niski jednak, według wspomnianego raportu, jest także wskaźnik procentowy (16%) organizacji pozarządowych w Polsce, które wspierają się nawzajem przez szkolenia, warsztaty, czy poradnictwo. Pytanie jak wygląda sytuacja na Dolnym Śląsku? Szczególnie w obliczu faktów, iż realizacja strategii organizacji często wymaga zawiązywania relacji międzyorganizacyjnych. W konsekwencji intencje strategiczne dotyczące portfela relacji międzyorganizacyjnych są równie istotne jak strategia biznesowa. To właśnie poprzez relacje międzyorganizacyjne organizacja uzyskuje dostęp do zasobów zewnętrznych.

Problemem, który został poddany badaniom była perspektywa eksploatacji i eksploracji relacji międzyorganizacyjnych dolnośląskich organizacji pozarządowych. Równie istotne współcześnie są zagadnienia tożsamości sieci. Czy zatem opierać współdziałanie na formalnych uwarunkowaniach, czy jednak na zaufaniu? Zwłaszcza w kontekście organizacji non-profit.

4. Metodyki zarządzania projektami.

Celem tej części badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy dolnośląskie NGO'sy wykorzystują adaptacyjne czy tradycyjne metodyki zarządzania projektami? Współczesne organizacje, niezależnie od prowadzonej działalności, funkcjonują w oparciu o projekty. Również i organizacje pozarządowe, które są sztandarowym przykładem takich podmiotów. Pytanie, czy dopasowując się do zmian otoczenia, wdrażają nowoczesne metodyki zarządzania projektami, takie jak: Prince 2, PMBoK (Project Management Body of Knowledge), PCM (Project Cycle Management) czy TenStep Project Management.

Przeprowadzona analiza w tym obszarze dotyczyła więc wybranych obszarów zarządzania projektami. Jest to odniesienie do założeń, zasad i wytycznych w podejściu projektowym, jednym z najszybciej rozwijających się w ostatnich latach nurtów w teorii i praktyce zarządzania.

5. Menedżerskie postawy społeczne oraz role i funkcje kierownicze.

Pierwszy obszar badań w tym zakresie dotyczył postaw społecznych menedżerów / kierowników / liderów w organizacjach pozarządowych i ich wpływu na charakter podejmowanych decyzji. Ta część badań opiera się na założeniu, że postawa i/lub zachowanie stanowi/ą pierwotny czynnik sprawczy decyzji menedżerskiej. W tym kontekście określone zostały postawy w następujących kategoriach: konformizm versus non-konformizm, indywidualizm versus kolektywizm, proaktywność versus indyferentyzm oraz próżniactwo społeczne versus facylitacja społeczna - wpływające na efektywność decyzji menedżerskich. Druga część badań w tym obszarze dotyczyła ról i funkcji kierowniczych, a w szczególności: stopnia precyzowania celów pracowniczych, aktywizowania pracowników, otwartości na innowacje, stopnia zorganizowania działań i poziomu zarządzania.

Cztery z wymienionych czynników dotyczą endogenicznych zmian w dolnośląskich organizacjach pozarządowych. Piąty z nich, zaliczany do kluczowego czynnika sukcesu współczesnych organizacji, koncentruje się na identyfikacji sieci relacji pomiędzy podmiotami zarówno profit, jak i non-profit. Dotyczy zatem ich relacji z otoczeniem. Wybrane elementy są unikalne, uznawane za kluczowe w funkcjonowaniu organizacji, a ich znaczenie będzie wzrastać. Raport stanowi wsparcie merytoryczne w prowadzeniu i rozwijaniu działalności

dolnośląskich organizacji pozarządowych oraz wypełnia lukę pomiędzy poziomem zarządzania w organizacjach biznesowych, a organizacjach pozarządowych zostanie istotnie zmniejszona. Mamy nadzieję, iż przeprowadzone badanie nie tylko dostarczy cennych wniosków naukowych, ale wyznaczy trendy i uwarunkowania rozwoju działalności organizacji pozarządowych nie tylko na Dolnym Śląsku, ale w skali całego kraju.

Ponadto, dokonano oceny istotności poszczególnych elementów jako głównych czynników sukcesu w dolnośląskich organizacjach pozarządowych. W ten sposób możliwa stała się identyfikacja tych elementów, których wpływ na realizowane zadania przez analizowane organizacje jest najważniejszy.

Charakterystyka próby badawczej i metodyka badań

Plany poznawcze realizowanego projektu opierały się na założeniu przeprowadzenia badań empirycznych w ok. 300 organizacjach pozarządowych, w oparciu o kwestionariusz ankiety.

Dobór próby był celowy, a kryterium wyboru była aktywność organizacji pozarządowej, mierzona liczbą realizowanych projektów w roku 2013 ze środków publicznych. Środki prywatne nie były brane pod uwagę. Założono bowiem, iż jedynie organizacje pozarządowe, które aktywnie wnioskuje o środki publiczne są zdeterminowane i dążą do osiągnięcia celów statutowych. Docelowymi respondentami były osoby zarządzające, ale też członkowie organizacji poza szczeblem zarządzającym. Był to istotny aspekt podejmowanych badań, ponieważ mógł wskazać odmienną perspektywę rozpatrywania czynników rozwoju w zależności od zajmowanego stanowiska.

Realizacja badań obejmowała następujące etapy:

1. przygotowanie narzędzia badawczego w formie kwestionariusza ankiety, wraz z jego weryfikacją na wstępnej próbie badawczej w formie spotkania eksperckiego z organizacjami pozarządowymi (Stowarzyszenie Klub Kibiców Niepełnosprawnych i Fundacja na Rzecz Rozwoju Audiodeskrypcji Katarynka);

Na tym etapie należy podkreślić istotny wkład merytoryczny pracowników Katedry Strategii i Metod Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, którzy aktywnie współtworzyli poszczególne elementy kwestionariusza ankiety i stanowili cenne wsparcie merytoryczne, tj. prof. dra hab. Jerzego Niemczyka, prof. dr hab. Ewy Stańczyk-Hugiet, dra hab. Janusza Lichtarskiego, prof. UE, dr Sylwii Stańczyk, dr inż. Aleksandry Sus, dr Katarzyny Piórkowskiej oraz pracownika Uniwersytetu Wrocławskiego – dr Agnieszki Chrisidu-Budnik.

2. utworzenie bazy danych organizacji pozarządowych aktywnie działających na Dolnym Śląsku (391 organizacji); aktywność była mierzona realizacją minimum 1 projektu zrealizowanego w poprzednim roku kalendarzowego (2013) ze środków publicznych;
3. przygotowanie narzędzia badawczego w formie elektronicznej z wykorzystaniem portalu ebadania.pl i rozesłanie do organizacji pozarządowych na Dolnym Śląsku znajdujących się w stworzonej bazie;

4. przeprowadzenie uzupełniających badań terenowych na organizacjach z bazy aktywnych organizacji pozarządowych na Dolnym Śląsku z zachowaniem tego samego warunku dostępu do badań.

Badania zostały przeprowadzone w okresie 19.06-25.07.2014. Charakter i waga celów badań wskazywały na potrzebę zastosowania różnych metod badawczych. W rezultacie wykorzystano metodę triangulacji w celu zebrania kompleksowych / komplementarnych danych, które wykorzystano do analiz. W projekcie zastosowano triangulację metodologiczną, czyli użycie wielu metod dla zbadania problemu. Triangulacja metod badawczych pozwoliła uzyskać szerszy kontekst badanego zjawiska, zapewniła wyższą jakość prowadzonych badań i ograniczyła błędy pomiaru wynikające ze stosowania tylko jednej metody. Na etapie preparacji badań wykorzystano również triangulację danych zastanych, w oparciu o zasoby internetowe, których wiarygodność była zweryfikowana. Umożliwiło to stworzenie bazy potencjalnych respondentów, czyli tych podmiotów, które w roku poprzednim (2013) zrealizowały minimum 1 projekt finansowany ze środków publicznych.

Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety. Technika ankietowania nie była przypadkowa, bowiem pozwala na zachowanie anonimowości wśród badanej populacji, co przekłada się na stosunkowo wysoki stopień wiarygodności otrzymanych odpowiedzi. Kwestionariusz ankiety opracowany dla potrzeb badania zawiera świadomą i logiczną kompozycję pytań. Pytania w kwestionariuszu były jasne i zrozumiałe, tak, by odpowiedź była jednoznaczna i nie wymagała dalszych wyjaśnień. Uniknięto pytań wymagających poufnych odpowiedzi, jak też pytań kłopotliwych, wzbudzających u respondenta podejrzenia lub obawy. Pytania zostały uszeregowane tak, by zestaw odpowiedzi ułatwiał grupowanie i analizę wyników.

W kwestionariuszu zastosowano 7-mio stopniową skalę Likerta w celu zwiększenia czułości i zwiększenia różnicowania odpowiedzi respondentów. „1” oznaczało w tym przypadku zdecydowany brak występowania danego zjawiska, „2” brak występowania, „3” raczej nie, „4” nie mam zdania, „5” raczej występuje, „6” tak występuje, a „7” zdecydowane występowanie.

Przed przystąpieniem do realizacji badań właściwych kwestionariusz został zweryfikowany pod kątem poprawności sformułowań, czytelności, stopnia zrozumienia i potrzeby identyfikowania kwestii wskazywanych przez zespół badawczy. Weryfikacja przyjęła postać spotkań eksperckich z wybranymi organizacjami pozarządowymi.

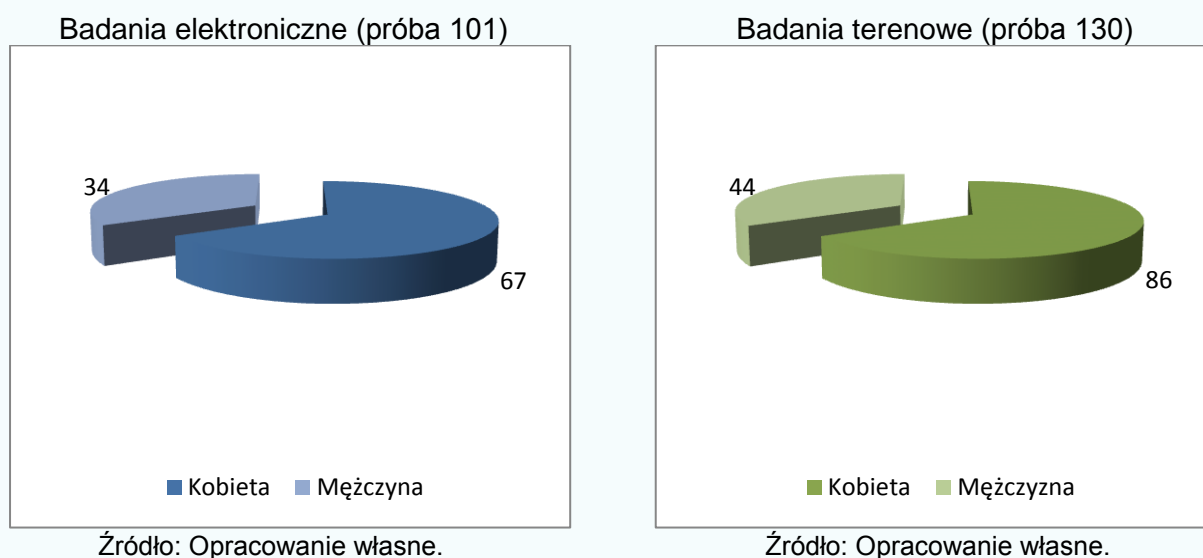
Kwestionariusz ankiety w formie elektronicznej został odesłany przez 101 respondentów. Należy nadmienić, że badanie było wspomagane rozmowami telefonicznymi z potencjalnymi respondentami (co umożliwiła stworzona baza teleadresowa aktywnych organizacji

pozarządowych na Dolnym Śląsku). Kontakt telefoniczny wyraźnie przyczynił się do uzyskania zadawalającego wyniku zwrotnego.

Badania terenowe były przeprowadzane metodą wywiadu standaryzowanego, strukturalizowanego (w oparciu o opracowany kwestionariusz). Standaryzacja oznacza, że pytania zadawane były respondentom w tej samej kolejności, zaś strukturalizacja odnosi się do takiego sformułowania pytań, by respondent odpowiadał w konkretnej, sprecyzowanej formie językowej. Bezpośredni kontakt zespołu badawczego z respondentami okazał się mieć istotne znaczenia dla zwrotności uzyskanych wyników. Uzyskano 136 wypełnionych kwestionariuszy, z czego 6 zostało odrzuconych z powodu braku kompletnych odpowiedzi.

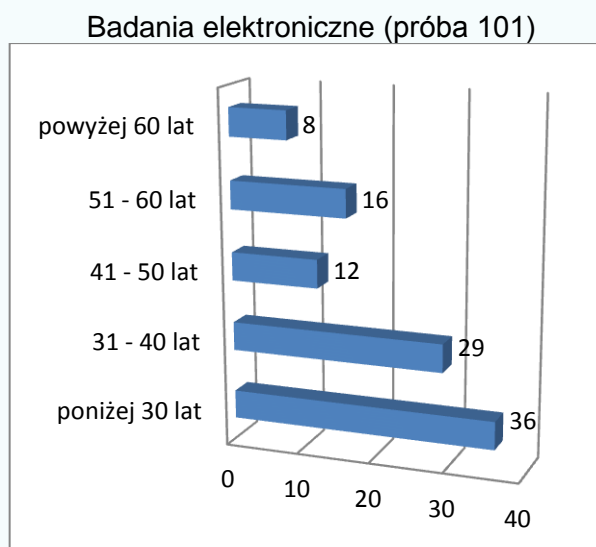
Rozkład respondentów ze względu na płeć, wiek, staż pracy i zajmowane stanowisko kształtuje się następująco:

Udział respondentów w badaniach ze względu na płeć

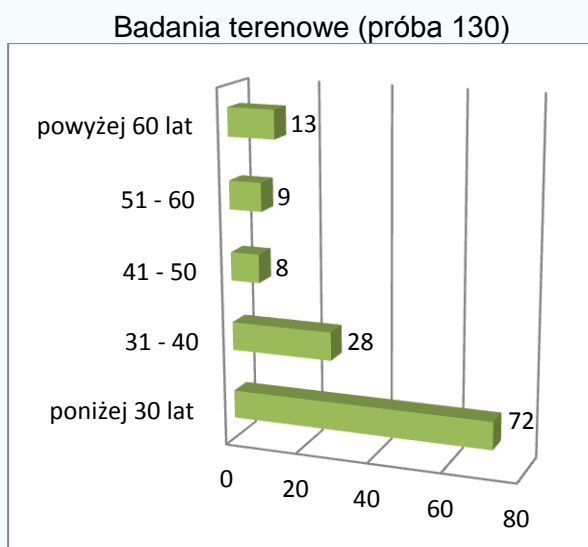


Zarówno w badaniach elektronicznych (internetowych), jak i w badaniach terenowych w przewadze uczestniczyły kobiety (66%), co nie jest zaskoczeniem i wynika ze struktury zatrudnienia w organizacjach pozarządowych. Jak wskazuje raport z badania Stowarzyszenia Klon / Jawor z 2012 r. pt. „Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych”: W bazach członkowskich stowarzyszeń oraz w zarządach organizacji dominują mężczyźni. Inaczej wyglądają natomiast proporcje płci wśród regularnych pracowników oraz wolontariuszy zewnętrznych – tam obserwujemy dominację kobiet. Najbardziej sfeminizowane branże to ochrona zdrowia oraz usługi socjalne i pomoc społeczna. Najwyższy odsetek mężczyzn jest natomiast w organizacjach sportowych.

Udział respondentów w badaniach ze względu na wiek



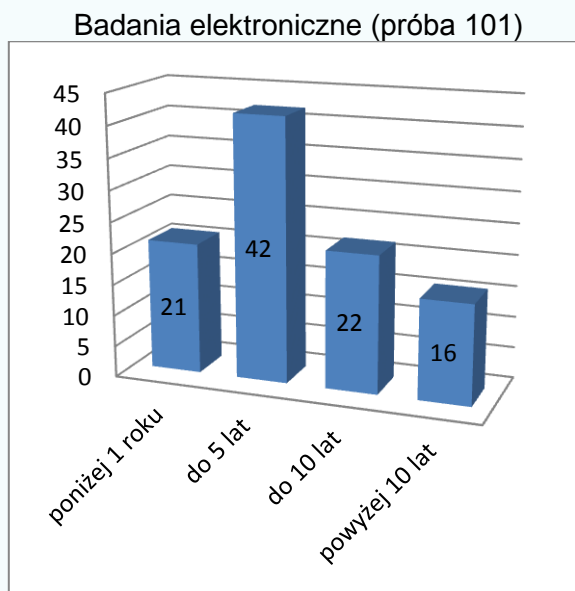
Źródło: Opracowanie własne.



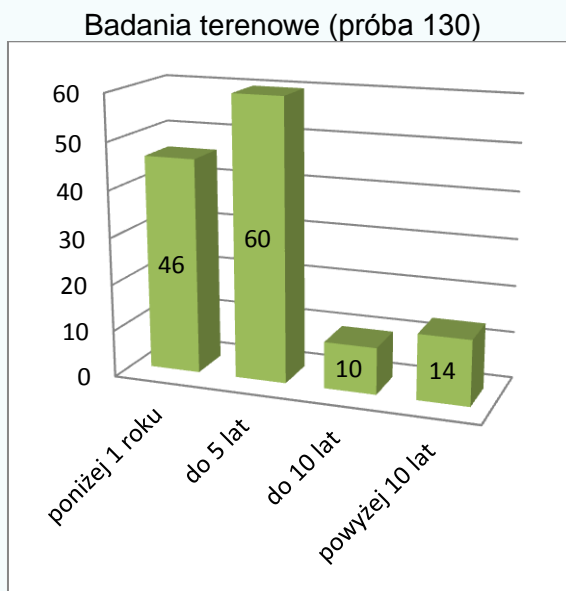
Źródło: Opracowanie własne.

Rozkład wiekowy respondentów był wielce zróżnicowany, jednak przeważały osoby w grupie wiekowej do 40 lat. Starsze osoby (powyżej lat 40) stanowiły odpowiednio: w badaniach internetowych – 36%, w badaniach terenowych – 23% ogółu respondentów w danej grupie.

Udział respondentów w badaniach ze względu na staż pracy



Źródło: Opracowanie własne.



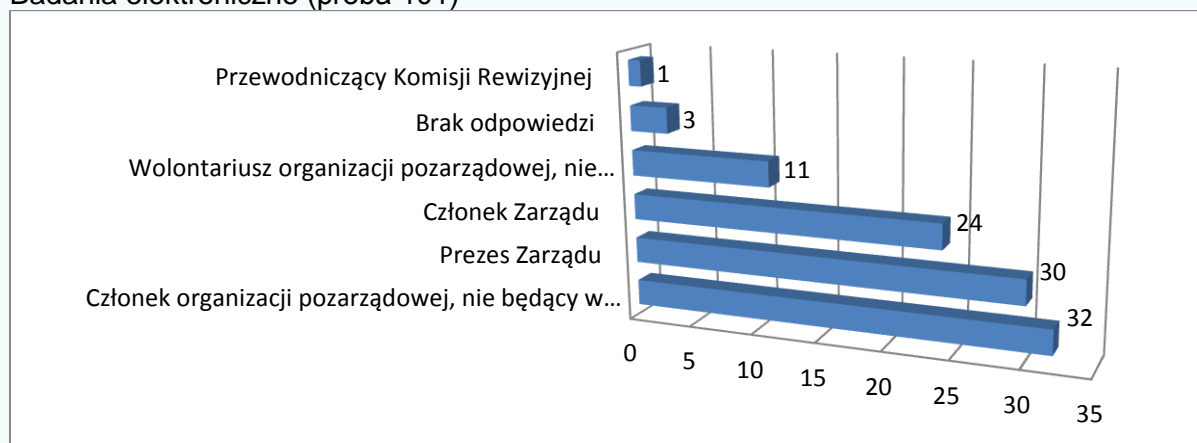
Źródło: Opracowanie własne.

Większość respondentów to pracownicy z niedługim stażem pracy do 5 lat. Dłuższym doświadczeniem może się pochwalić odpowiednio: 38% respondentów (grupa poddana badaniom elektronicznym) i 18% respondentów (grupa poddana badaniom terenowym), co stanowi 27% ogółu badanych. Młodzi pracownicy stanowią cenny potencjał dla rozwoju

organizacji. Stwarzając możliwości ich samorealizacji i inicjatywy organizacje pozarządowe dysponują olbrzymim potencjałem rozwojowym.

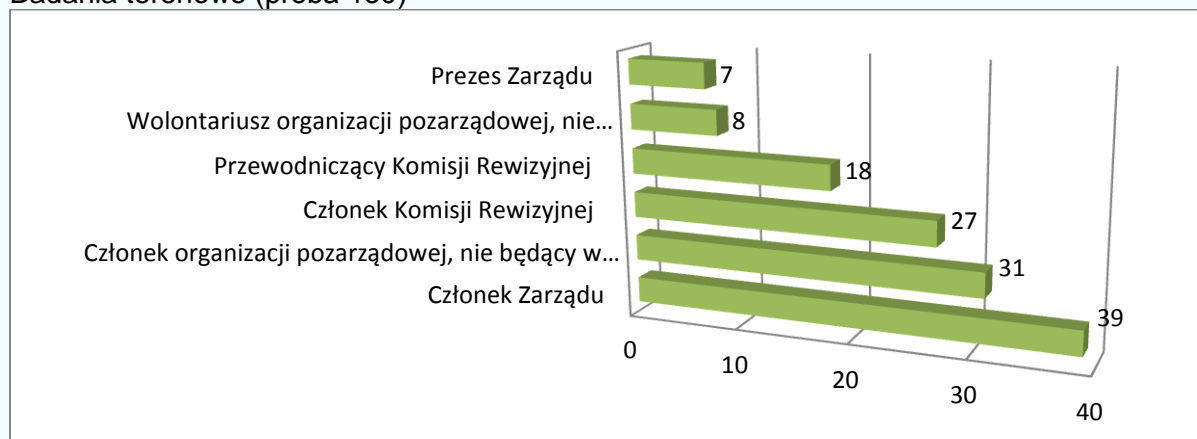
Udział respondentów w badaniach ze względu na zajmowane stanowisko

Badania elektroniczne (próba 101)



Źródło: Opracowanie własne.

Badania terenowe (próba 130)



Źródło: Opracowanie własne.

W działalność polskiego trzeciego sektora zaangażowanych jest wiele osób pełniących różne funkcje – od władz przez członków, aż po pracowników i wolontariuszy. Liczebność tych grup, skala korzystania z pracy odpłatnej oraz z pracy społecznej, sposób funkcjonowania władz należą do najważniejszych aspektów zróżnicowania polskiego trzeciego sektora [raport 2012 Stowarzyszenia Klon / Jawor].

Rozkład procentowy (ogółem) respondentów, którzy wzięli udział w badaniu, w zależności od zajmowanego stanowiska kształtuje się następująco:

- Przewodniczący Komisji Rewizyjnej – 8% (19 osób)
- członek Komisji Rewizyjnej – 12% (27 osób)
- Prezes Zarządu – 16% (37 osób)
- członek Zarządu – 27% (63 osoby)

- członek organizacji pozarządowej, nie będący w organach zarządczych – 27% (63 osoby)
- wolontariusz organizacji pozarządowej, nie będący członkiem formalnym – 8% (19 osób)

3 osoby nie udzieliły odpowiedzi o stanowisko zajmowane w organizacji.

Głównym założeniem doboru uczestników badania było prowadzenie aktywnej działalności oraz zróżnicowanie reprezentowanych przez nich organizacji zarówno pod względem obszaru tematycznego działalności (realizowanych zadań). Ponadto osoby biorące udział w wywiadach telefonicznych i bezpośrednich miały posiadać wiedzę na temat obecnego funkcjonowania organizacji. Takie założenia spowodowały, że w badaniach wzięło udział 43% osób z zarządu organizacji, co pozwoliło na zebranie wartościowych opinii, z punktu widzenia badania.

Wyniki badań właściwych

Wyniki z badań właściwych zostaną zaprezentowane w układzie porównawczym: badania z wykorzystaniem narzędzia w formie elektronicznej (on-line) *versus* badania terenowe, w odniesieniu do poszczególnych obszarów badawczych. Główne, syntetyczne wnioski i rekomendacje zostaną zaprezentowane w ostatniej części niniejszego raportu.

Część 1.

Strategia organizacji oraz procesy podejmowania decyzji

Zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji powodują, że menedżerowie chętnie sięgają po różnorodne metody i techniki zarządzania: TQM, BPR, *benchmarking*, *outsourcing*, *time-based competition*, zarządzanie zmianami. Są to narzędzia, które poprawiają sprawność operacyjną, ale nie prowadzą do utrzymania bądź generowania ponadprzeciętnej przewagi konkurencyjnej. Samo definiowanie strategii jest procesem, którego celem jest zbudowanie trwałej równowagi pomiędzy efektywnością operacyjną i strategiczną, prowadzącym do wzrostu zyskowności. Według M.E. Portera rozwiązaniem nie jest konkurencyjna konwergencja¹, lecz rezygnacja z homogeniczności i naśladowania innych podmiotów rynkowych². Jedynie w ten sposób, niezależnie od formy organizacyjno-prawnej, różne podmioty mogą zapewnić swoim klientom niepowtarzalny zbiór korzyści. Jest to szczególnie zauważalne w projektach realizowanych przez dolnośląskie organizacje pozarządowe. Z roku na rok zauważalne są zmiany w sposobach aktywizacji osób niepełnosprawnych, czego doskonałym przykładem są Stowarzyszenie Klub Kibiców Niepełnosprawnych (aktywizacja osób niepełnosprawnych przez wyjazdy na imprezy sportowe), Fundacja Promyk Słońca (projekt „Razem w pełni sprawni”), czy Fundacja na Rzecz Rozwoju Audiodeskrypcji Katarynka (projekt ADAPTER). To jednak wybrane przykłady, a wyniki badań świadczą raczej o stagnacji dolnośląskich organizacji, niż agresywnej, elastycznej i przede wszystkim kreatywnej strategii rozwoju.

Dynamiczna, unikatowa i wyprzedzająca konkurencję strategia koncentruje się na świadomym wyborze unikalnego zestawu czynności w celu zapewnienia klientom niepowtarzalnego zbioru korzyści. Kategoriami, które nabierają znaczenia są: elastyczność

¹ Autor wyraźnie wskazuje, że współczesne organizacje upodabniają się do siebie poprzez wykorzystywanie tych samych metod i technik zarządzania, a więc działanie na rzecz efektywności operacyjnej, a nie budowania unikalnej strategii. W konsekwencji następuje duże zainteresowanie konsolidacją rynków poprzez fuzje, ponieważ firmy nie dysponują innym pomysłem na dalszą działalność niż wykupywanie rywali.

² M.E. Porter, *Czym jest strategia?*, Harvard Business Review Polska nr 29/30, lipiec-sierpień 2005, wersja on-line: www.hbrp.pl

strategii, wykorzystywanie okazji, eliminacja niepewności oraz wzrost udziału intuicji i kreatywności w podejmowaniu decyzji i planowaniu działań. Czynniki te wskazywane są jako imperatywy funkcjonowania współczesnych organizacji³. W ten sposób proces formułowania strategii odpowiada na potrzeby płynące z otoczenia organizacji – od jej klientów (również beneficjentów), którzy otrzymują unikalne produkty lub usługi, we właściwej jakości oraz w odpowiednim czasie. Jest to zdecydowanie interaktywna strategia, której jednak implementacja nie oznacza rezygnacji z tworzenia planów. Jak zatem kształtuje się proces zarządzania strategicznego w dolnośląskich organizacjach pozarządowych?

Rysunek 1. Wyniki badań w obszarze strategii – badania elektroniczne



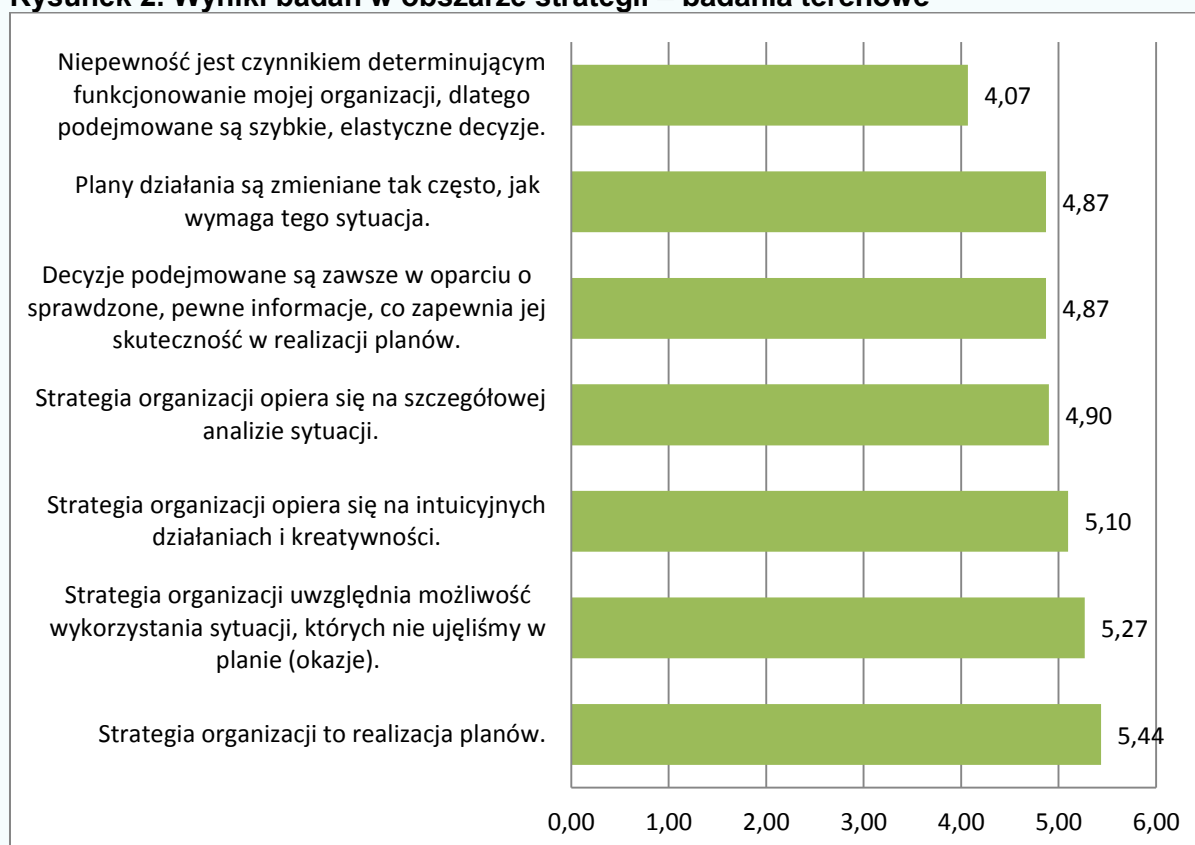
Źródło: Opracowanie własne.

Niepewność, jako czynnik determinujący funkcjonowanie dolnośląskich organizacji pozarządowych został oceniony w przedziale 4-5 w skali 7-mio stopniowej, co oznacza opinie od „nie mam zdania” po „raczej tak”. W związku z tym można wnioskować, że zdarzają się decyzje podejmowane szybko i w zależności od pojawiających się nowych uwarunkowań (co również podkreślili respondenci badań terenowych), lecz nie jest to pożądana sytuacja z punktu widzenia badanych organizacji. W tym samym stopniu respondenci opowiadają się po stronie szybkich, elastycznych decyzji. Organizacje pozarządowe uznawane są za sformalizowane i usztywnione, jednak wyniki badań

³ A. Sus, *Przeobrażenia współczesnego zarządzania strategicznego*, [w:] PN UE we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu. Management Science 8/2011, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 130-137.

zarysowują istniejący fakt rosnącej świadomości dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia, o czym świadczą: a) wynik 5.07 (raczej występują) i 4.87 przy pytaniu dotyczącym zmienności planów w zależności od sytuacji oraz b) 5.33 i 5.27 przy pytaniu dotyczącym uwzględnienia okazji w działalności strategicznej organizacji pozarządowych. Co nie wyklucza realizacji planów przyjętych przez dolnośląskie organizacje pozarządowe – odpowiednio uzyskane noty 5.63 w badaniach elektronicznych i 5.44 w badaniach terenowych. Odpowiedzi na poziomie „raczej występuje” są o tyle uzasadnione, że trudno jest planować w oparciu o informacje, które nie są możliwe do przewidzenia – częstotliwość ogłaszania konkursów przez instytucje publiczne (Urząd Wojewódzki, Urzędy Miast, Programy Unijne), jak i wysokość środków przeznaczonych na działalność organizacji pozarządowych, zwłaszcza tych realizowanych z art. 19a ustawy z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm).

Rysunek 2. Wyniki badań w obszarze strategii – badania terenowe



Źródło: Opracowanie własne.

Brak możliwości predykcji określonych uwarunkowań, specyficznych dla organizacji pozarządowych, widoczna jest w odpowiedzi na pytanie o skuteczność realizacji planów. Wyniki badań elektronicznych i terenowych są zbieżne w tym obszarze. Różnice są widoczne w odpowiedziach respondentów dotyczących szczegółowych analiz sytuacji, w

których w danym momencie znajduje się organizacja pozarządowa (zwłaszcza w przypadku badań elektronicznych). Świadczy to nie tylko o braku znajomości narzędzi planistycznych, ale również pokrywa się z wynikami badań Stowarzyszenia Klon/Jawor pt. „*Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*”. Według tych badań planuje strategicznie tylko 45% badanej populacji. 30% wskazuje na podejmowanie działań „tu i teraz”⁴. Prawdopodobną przyczyną takiej sytuacji jest niski poziom kompetencji społecznych w obszarze zarządzania organizacją pozarządową. W tym także istotną barierą rozwoju jest niewielki nacisk na planowanie, zarządzanie i monitorowanie własnych działań. Według wspomnianego już raportu brakuje wiedzy na temat prowadzenia takiej oceny, a także wiedzy na temat odbiorców i potrzeb społecznych. Z kolei, najczęstszą przyczyną niskiego poziomu kompetencji społecznych w obszarze zarządzania jest brak funduszy na szkolenia, warsztaty, konferencje i konsultacje. Składki członkowskie nie odgrywają znaczącej roli – stanowią one 7% budżetu sektora, a największe środki pochodzą z publicznych źródeł finansowania (samorządowych i rządowych) – stanowiąc 37% budżetu całego sektora. Ze wspomnianego już raportu wynika, że jedną z najpilniejszych potrzeb organizacji pozarządowych jest potrzeba rozszerzenia działalności organizacji (29%) oraz problem z wkładem własnym do projektów (27%).

Interesujący staje się fakt wykorzystywania pojawiających się okazji, czyli sytuacji, których nie można przewidzieć w planie. Prawie identyczne wyniki osiągnięto zarówno w badaniach elektronicznych, jak i terenowych. Wykorzystywanie okazji jest immanentną cechą organizacji biznesowych, z uwagi na ich gospodarczy charakter, zwłaszcza w kontekście kluczowych czynników sukcesu w ich postrzeganiu⁵. Jak jednak wskazują wyniki badań, organizacje pozarządowe raczej wykorzystują pojawiające się okazje, co wskazuje na zbliżenie procesu zarządzania organizacjami pozarządowymi do firm.

Czynnikiem, który blokuje wyobraźnię menedżerską jest logiczne myślenie. Na skrajnym jego biegunie znajdują się intuicja i kreatywność. To kategorie, które nabierają coraz większego znaczenia w świecie organizacji biznesowych, i to nie tylko w działach marketingu i reklamy, ale również poszukiwaniu nowych dróg strategicznego rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Jak wskazują wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w

⁴ Publikacja została przygotowana na podstawie danych z badania „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2012”, które zrealizowano na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie 1513 fundacji i stowarzyszeń (poza jednostkami OSP) w dniach od 6 czerwca do 11 października 2012. Badanie na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor zrealizowała firma Millward Brown.

⁵ R. Krupski identyfikuje przykładowe czynniki sukcesu w zakresie dostrzegania okazji, a mianowicie: a) precyzyjną identyfikację elementów otoczenia bliższego, dalszego i wnętrza organizacji, bez względu na ich treść i potencjał; b) organizację wywiadu gospodarczego, którego celem byłoby gromadzenie informacji o potencjalnych okazjach, c) utworzenie systemów wczesnego ostrzegania i zdobycie umiejętności interpretowania słabych sygnałów z otoczenia oraz d) podejmowanie próby szacowania okazji oraz prawdopodobieństwo ich osiągnięcia [za: R. Krupski (2004), *Zarządzanie bez celów strategicznych* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, PN nr 1054, Wyd. AE Wrocław, Wrocław, ss. 36-37].

dolnośląskich organizacjach pozarządowych kategorii te, również i tu „raczej występują” (5.66 *versus* 5.10 w skali 7-mio punktowej). Powodów zwrócenia się ku irracjonalnym czynnikom należy poszukiwać zarówno w rosnącym poziomie zróżnicowania projektów kierowanych do beneficjentów organizacji pozarządowych, jak również w znacznym odmłodnieniu kadry zaangażowanej w działalność dolnośląskich organizacji pozarządowych (metryczka).

Część 2.

Proces kształtowania kultury organizacyjnej

Ostatnie lata nauki o zarządzaniu to zwrot w kierunku miękkich elementów zarządzania i koncentracja na roli kultury (systemów norm i wartości) w funkcjonowaniu organizacji. Kultura organizacyjna elementy stała się jednym ze wskaźników sukcesu organizacji, wzrostu jej efektywności, satysfakcji pracowników i zadowolenia klientów. W kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie, zintegrowanej z procesem zarządzania, zauważa się dużą szansę na rozwój⁶.

Świat biznesu, współtworzony analizą i wnioskami z badań organizacji komercyjnych, wskazuje kulturową drogę do osiągnięcia sukcesu rynkowego, która prowadzi poprzez: celowe kształtowanie kultury organizacyjnej i umiejętność przeprowadzania rewolucyjnych jej zmian, zidentyfikowanie i zrozumienie ukrytych aspektów kultury organizacji (percepcja, przekonania, uczucia, wspólne zwyczaje, postawy i wartości, kontakty nieformalne, nieformalna struktura, normy wewnątrzgrupowe, zasady współpracy, tabu) oraz specyficznym podejściu do „siły” kultury organizacyjnej. Aspekty te zostały poddane badaniu na próbie organizacji pozarządowych, a wyniki są wielce optymistyczne.

Pierwszy analizowany obszar dotyczył sposobu przeprowadzania zmian kulturowych. W tym zakresie oferowana jest droga ewolucyjna bądź rewolucyjna. Zmiany ewolucyjne to inaczej zmiany adaptacyjne, metodą drobnych kroczków, a rewolucja kulturowa oznacza z kolei zmianę dynamiczną, twórczą i dogłębną. I tutaj pojawia się pytanie, czy lepiej zastosować gruntowne, ale bardziej bolesne zmiany, czy może stopniowo wprowadzać małe usprawnienia?

Respondenci nie mają zdania, co do ewolucyjnych zmian kulturowych (wynik 3.78 i 3.48), a więc nie dostrzegają samoistnego procesu jej kształtowania, który toczy się na co dzień bez ich ingerencji i wiedzy. Dostrzegane są natomiast zmiany rewolucyjne, dynamiczne.

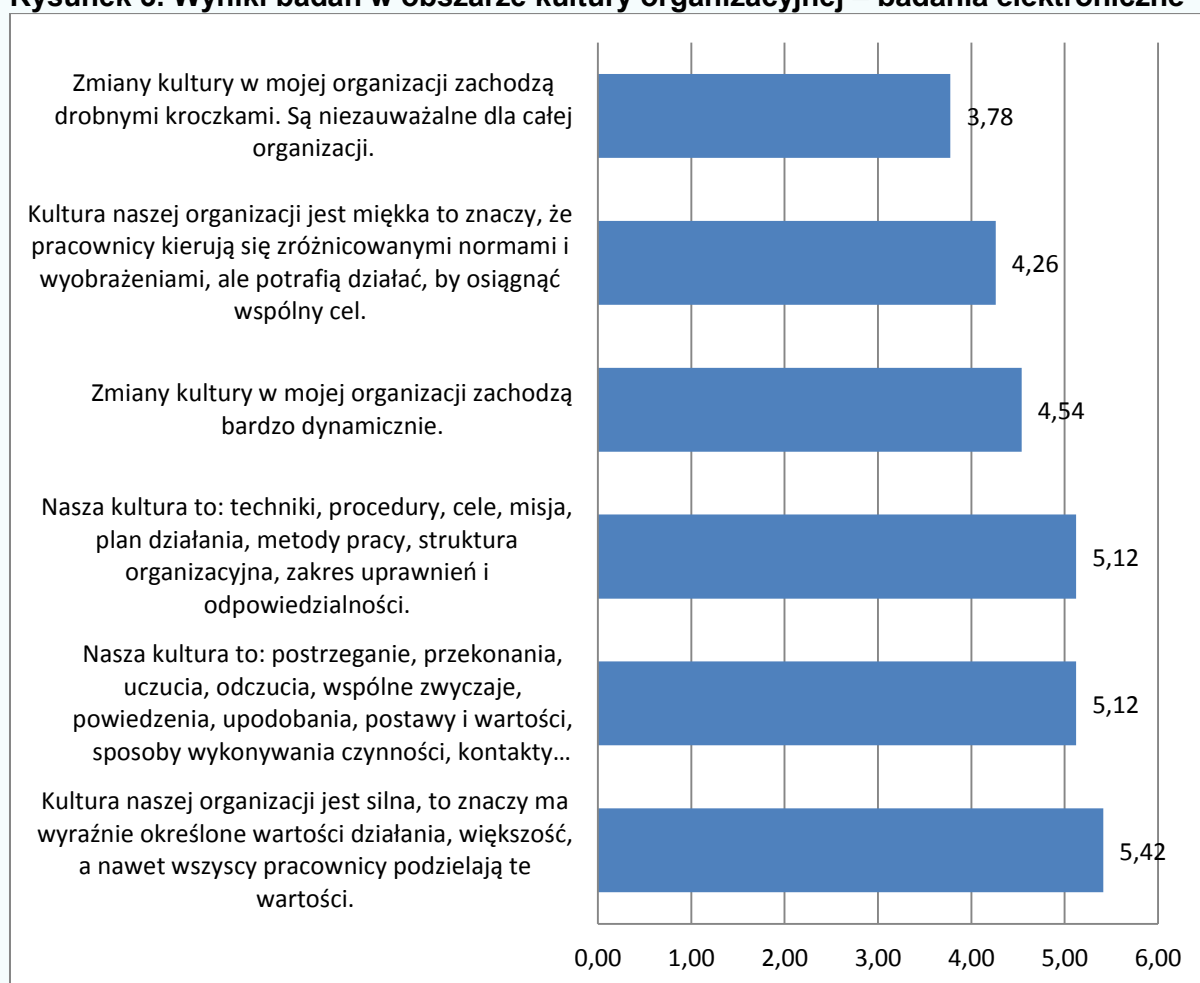
Z teoretycznego punktu widzenia zmiana kultury organizacyjnej z zastanej na pożądaną następuje najczęściej w sposób ewolucyjny. Reagowanie na już istniejące symptomy wymuszające zmianę sprowadza się wtedy najczęściej do doraźnych modyfikacji mających rozwiązać codzienne, rutynowe problemy. Normalne funkcjonowanie firmy, czy zespołu, ulega na ogół nieznacznym zaburzeniom. Radykalne zmiany polegające na zlikwidowaniu pozostałości dawnego systemu kulturowego i wprowadzaniu nowego, powodują zaś poważne przekształcenia w strukturze, zatrudnieniu, podziale władzy i procesach. Zmiany

⁶ S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, ss. 7-9.

rewolucyjne są bardziej ryzykowne i często radykalnie zmieniają właśnie te obszary, które zastępują jasno i dobrze działające inne dziedziny⁷.

Ewolucja była dotychczas uznawana za skuteczniejszą drogę zmian. Stopniowe i powolne zmiany nie zaburzają równowagi przedsiębiorstwa, ale mogą powodować równie duże ryzyko, jak zmiany rewolucyjne. Może to wynikać z tego, że zmiany ewolucyjne nie są spektakularne, co czyni je niedocenionymi i mało angażującymi do działania, mogą być także nadmiernie wydłużone w czasie, przez co zwiększa ich ryzyko ich dezaktualizacji. Obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw wymuszają często zmiany rewolucyjne, a opinie organizacji pozarządowych w tym zakresie potwierdzają mocną stronę i kierunki ich rozwoju.

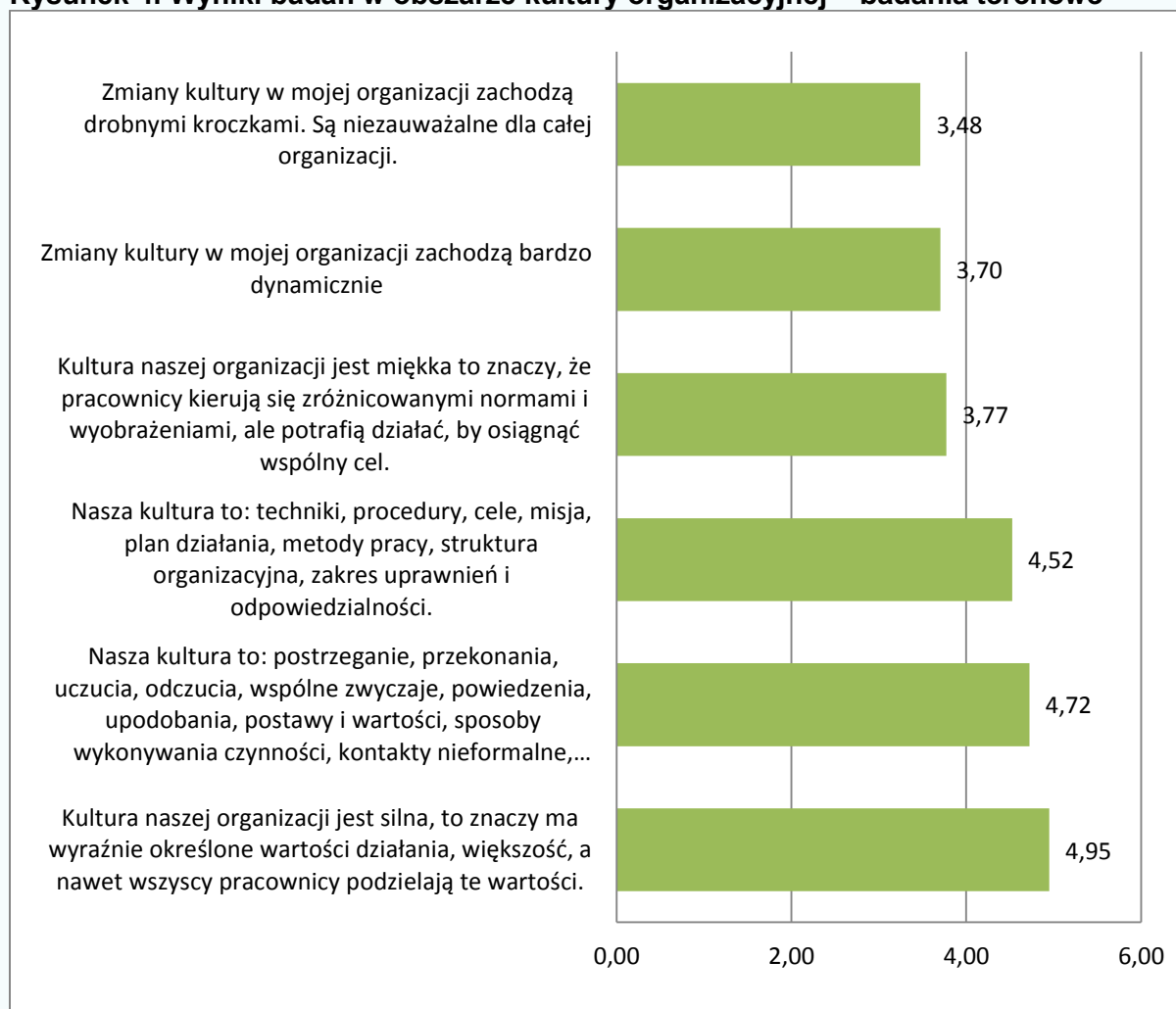
Rysunek 3. Wyniki badań w obszarze kultury organizacyjnej – badania elektroniczne



Źródło: Opracowanie własne.

⁷ S. Stańczyk, *wyd. cit.*, ss. 75-81.

Rysunek 4. Wyniki badań w obszarze kultury organizacyjnej – badania terenowe



Źródło: Opracowanie własne.

Drugim analizowanym obszarem kulturowym była świadomość ukrytej strony organizacji. Tak jak w filozofii umysłu i filozofii człowieka odróżnia się umysł i ciało, przypisując im różnie lub równie ważne znaczenie, tak mówi się o jawnej i ukrytej stronie organizacji. Kultura organizacyjna ma wielopoziomową strukturę. Składa się z elementów percepcyjnych, jawnych, uchwytnych, lecz zmiennych i zrozumiałych tylko w powiązaniu z leżącymi u podstaw wartościami (symbole i wzory), oraz elementów koncepcyjnych, tworzących podstawę kultury przedsiębiorstwa, które nie są i nie mogą być dyskutowane (założenia podstawowe, normy i wartości). Tylko zidentyfikowanie ukrytych aspektów funkcjonowania organizacji pozwala w pełni zrozumieć specyfikę jej funkcjonowania i rozwoju. Przeprowadzone badania wskazują wysoką świadomość ukrytych elementów kulturowych (wynik 4.72 i 5.12 w skali 7-mio punktowej), a więc duch organizacji może stanowić silny atut w drodze do sukcesu.

Od wielu lat na gruncie teorii organizacji i zarządzania mnożą się dylematy, czy kształtować silną kulturę organizacyjną ze względu na jej pozytywne oddziaływanie na funkcjonalność systemów, czy wspierać kulturową elastyczność (co oznacza słabą kulturę organizacyjną, lecz niweluje negatywne efekty „siły”). Kwestię tę również poddano badaniu w organizacjach pozarządowych na Dolnym Śląsku.

Silną kulturę wyróżnia wysoki stopień wyrazistości wzorców orientacji i wartości, wysoki stopień przyswojenia i podzielenia kultury, jednoznaczne wzorce orientacji i systemy wartości. Silna kultura organizacyjna brzmi dumnie i ma wiele zalet, ale może utrudniać zmiany i innowacje. Jako rozwiązanie pojawia się kultura miękka umożliwiająca samorealizację jednostki. Dynamiczne otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa wymusza konieczność kształtowania wartości i zachowań wspierających innowacje. Taka orientacja nie sprzyja budowaniu silnej kultury organizacyjnej, a wręcz powoduje niepewność oraz zwiększa złożoność wewnętrzną systemu organizacyjnego, pozwalając jednostkom i małym grupom na indywidualne i odpowiednie do sytuacji poszukiwanie rozwiązań⁸. Niestety wyniki badań wyraźnie wskazują dążenie do utrzymywania silnych kultur. Jest to oczywista bariera rozwoju dolnośląskich NGO'sów. Osoby na stanowiskach kierowniczych powinny umieć zrezygnować częściowo z własnej ambicji, aby podwładni mogli uzyskać satysfakcję związaną z podejmowaniem inicjatywy. To jedna z klasycznych zasad zarządzania – jakże aktualna w dzisiejszych czasach.

⁸ S. Stańczyk, *wyd. cit.*, ss.120-125.

Część 3.

Relacje międzyorganizacyjne oraz tożsamość sieci międzyorganizacyjnych

C. Relacje międzyorganizacyjne

Niezależnie od przyjętej formy organizacyjno-prawnej wszystkie organizacje wchodzą w relacje z otoczeniem. Dokonując analogii do organizacji biznesowych relacje o charakterze rynkowym można zakwalifikować do czterech głównych kategorii⁹:

- a) relacje pionowe wsteczne (z dostawcami); w tym przypadku są to inne organizacje, które zapewniają podmiotom pozarządowym materiały, usługi, informacje, technologię, etc.
- b) relacje pionowe frontalne, to relacje z beneficjentami organizacji pozarządowych, czyli faktycznymi odbiorcami różnych projektów realizowanych przez organizacje pozarządowe;
- c) bezpośrednie relacje poziome z innymi graczami rynkowymi;
- d) pośrednie relacje z podmiotami spoza branży, w tym ujęciu będą to relacje z organizacjami pozarządowymi działającymi w różnych obszarach (edukacja, sport, turystyka, kultura i sztuka, pomoc społeczna, rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym, ochrona zdrowia, ochrona środowiska, wsparcie organizacji pozarządowych, aktywizacja zawodowa, działalność międzynarodowa, prawa człowieka, badania naukowe, i inne).

Ponadto, organizacje poza relacjami z podmiotami w danej branży kształtują relacje kontekstowe. W przypadku NGO'ów można wyróżnić w tym obszarze relacje w¹⁰:

- a) sferze społeczno-kulturowej, w tym przypadku będą to przede wszystkim środki masowego przekazu, a na terenie Dolnego Śląska: Polskie Radio Wrocław, Gazeta Wrocławska i Telewizja DAMI; to także relacje z lokalnymi społecznościami, które o tyle są ułatwione w analizowanym przypadku, iż dotyczą bezpośrednich działań na ich rzecz, czy podmiotami działającymi na rzecz organizacji pozarządowych, np. Sektor 3, którego działalność ukierunkowana została na pomoc nowopowstałym i istniejącym organizacjom pozarządowym na terenie Dolnego Śląska;
- b) sferze ekonomicznej, obejmujące relacje z Urzędami Skarbowymi, ZUS-em, bankami, federacjami stowarzyszeń;

⁹ B. de Wit, R. Meyer, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, ss. 218-220.

¹⁰ B. de Wit, R. Meyer, *wyd. cit.*, s. 220.

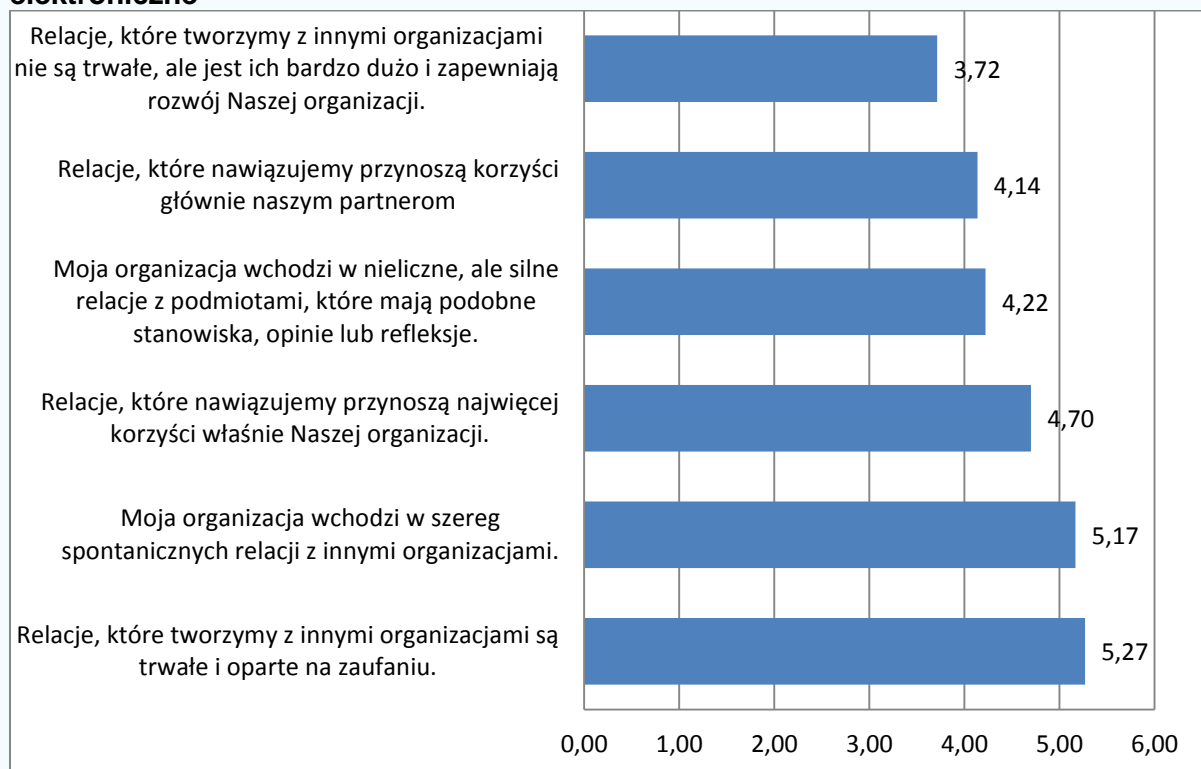
- c) sferze polityczno-administracyjnej, to relacje z organizacjami, od których uzależniony jest sposób funkcjonowania organizacji pozarządowych: Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego, Urzędy Miast, Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy i inne;

Jednym z najważniejszych partnerów trzeciego sektora od lat pozostaje samorząd terytorialny, przede wszystkim na poziomie gminnym. Współpraca finansowa staje się coraz bardziej intensywna, rośnie bowiem liczba gmin dotujących działania organizacji pozarządowych, jednak brakuje relacji partnerskich między przedstawicielami obu sektorów – według Stowarzyszenia Klon/Jawor pt. „*Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*”. Ponadto, w ostatnich latach wzrósł odsetek organizacji biorących udział w pracach gminnych komisji i grup roboczych, jednak wciąż jest on na poziomie zaledwie 31%. Istotny problem w relacjach międzysektorowych stanowią też skomplikowane procedury narzucane partnerom przez stronę publiczną. W ostatnich dwóch latach wyraźnie wzrosła grupa działaczy sektora pozarządowego skarżących się na nadmiernie rozbudowaną biurokrację administracji publicznej. Analizując jednak możliwości współpracy i jej jakość na terenie Dolnego Śląska, zwłaszcza z Urzędem Marszałkowskim, można wskazać dużo bardziej pozytywne relacje między trzecim sektorem a analizowanym organem publicznym. Wydział Spraw Społecznych UMWD jest nastawiony na pomoc i współpracę z organizacjami pozarządowymi, informacje są transparentne (wszystkie dane o posiadanych środkach w konkursach podane do publicznej wiadomości), a procedury sprawozdawcze zostały ograniczone do minimum. Są to istotne fakty, które wpływają na jakość relacji pomiędzy sferą polityczno-administracyjną a dolnośląskimi organizacjami pozarządowymi, warunkując jednocześnie ich trwanie i rozwój.

- d) sferze technologicznej, to organizacje, które wpływają na tempo i kierunki postępu technologicznego i tworzenie nowej wiedzy: uczelnie, instytuty badawcze, urzędy patentowe, agencje rządowe.

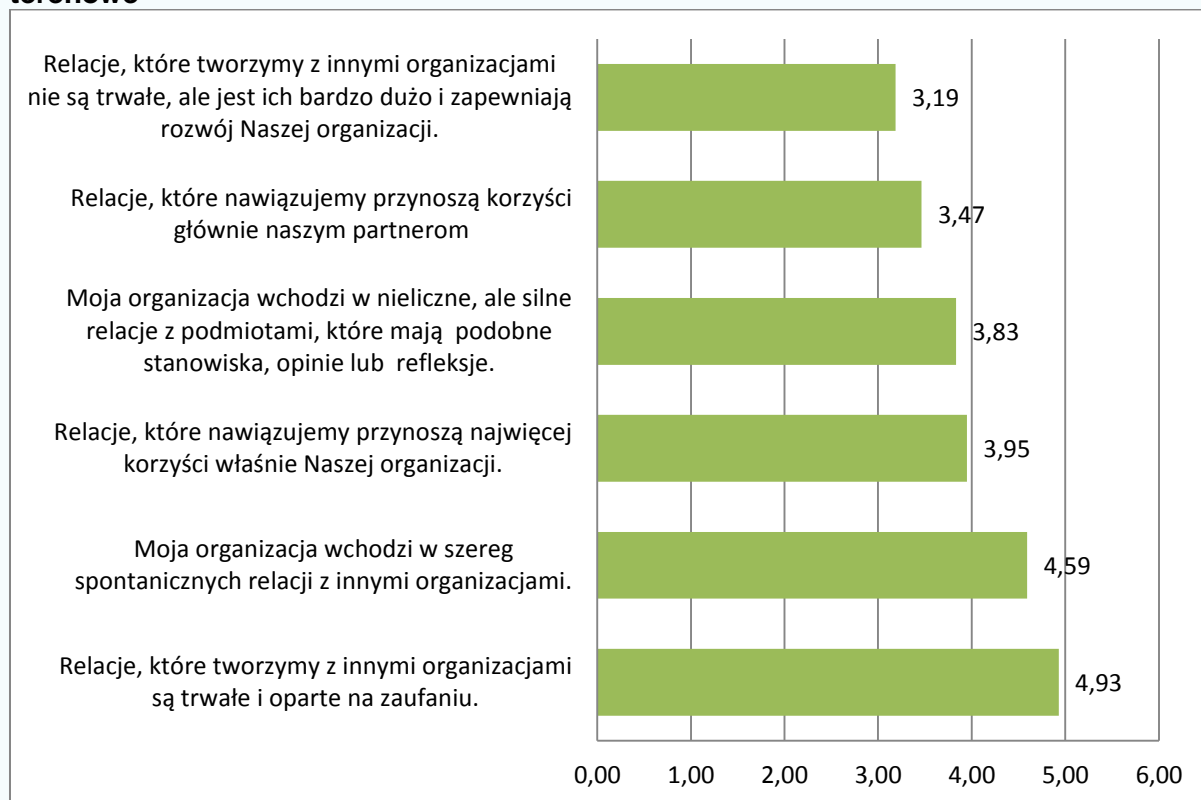
Stowarzyszenie Klon/Jawor również podkreśla rosnącą liczbę podmiotów deklarujących przynależność do różnego rodzaju porozumień czy sieci (według wspomnianego raportu co trzecia organizacja w Polsce). Wpływ na to ma przede wszystkim rosnący dostęp do informacji i wzrost intensyfikacji kontaktów z innymi podmiotami rynkowymi, nie tylko z istniejącymi NGO.

Rysunek 5. Wyniki badań w obszarze relacji między organizacyjnych – badania elektroniczne



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 6. Wyniki badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych – badania terenowe



Źródło: Opracowanie własne.

Istotnymi problemami w relacjach pomiędzy podmiotami trzeciego sektora są konkurencja i konflikty wewnątrz sektora. Według wyników badań Stowarzyszenia Klon/Jawor pt. „*Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*” znaczenie tego rośnie – jeszcze kilka lat temu wskazywało go 13–14% organizacji, obecnie – już 17%. Podkreślają to także wyniki niniejszych badań. Uzyskane dość niskie wskaźniki (3.72 i 3.19 na wykorzystanej skali 7-mio punktowej) wskazują na brak trwałości relacji pomiędzy innymi organizacjami pozarządowymi, jednocześnie podkreślając, że nie ma ich wiele i nie zapewniają one rozwoju trzeciego sektora. Wyniki te nie są optymistyczne, zwłaszcza w świetle kolejnego pytania o korzyści wynikające dla partnerów relacji – według przebadanych partnerzy sieci nie uzyskują takich samych lub większych korzyści niż oni sami (wskaźnik 4.14 *versus* 3.47). Dodatkowo podkreślają to wyniki badań terenowych i pytanie dotyczące o pozytywne strony współpracy analizowanych organizacji pozarządowych (również na poziomie „nie mam zdania”). Wyniki badań elektronicznych są bardziej pozytywne w tym obszarze, jak również w pytaniu dotyczącym trwałości i fundamentu nawiązywanych relacji, jakim jest zaufanie (5.27 i 4.93 – raczej występuje).

D. Tożsamość sieci międzyorganizacyjnych

Zarówno organizacje biznesowe i non-profit, tak sieci pomiędzy nimi mają swoją określoną tożsamość, bowiem każdy z tych elementów tworzą ludzie. Ludzie, którzy kierują się określoną, kolektywną logiką, nadającą organizacji pewną ciągłość i umożliwiającą identyfikację zarówno jego, jak i sieci w której funkcjonuje¹¹. Zaangażowanie w wiele obszarów tematycznych wiąże się z utratą tożsamości organizacji pozarządowych. Elementem, który zapewnia jej ciągłość jest misja, która według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor¹² jest kolejnym elementem różnicującym trzeci sektor: jedna piąta organizacji traktuje ją elastycznie, natomiast prawie trzy piąte raczej nie zmienia kierunków swoich działań. Elastyczne podejście do tożsamości organizacji pozarządowych wynika przede wszystkim z brakujących zasobów finansowych na prowadzenie działalności statutowej, w tym 9% respondentów dopasowuje swoją działalność do wymagań sponsorów. Co oznacza, że dość duża część badanych jest aktywna w przyjętych obszarach aktywności.

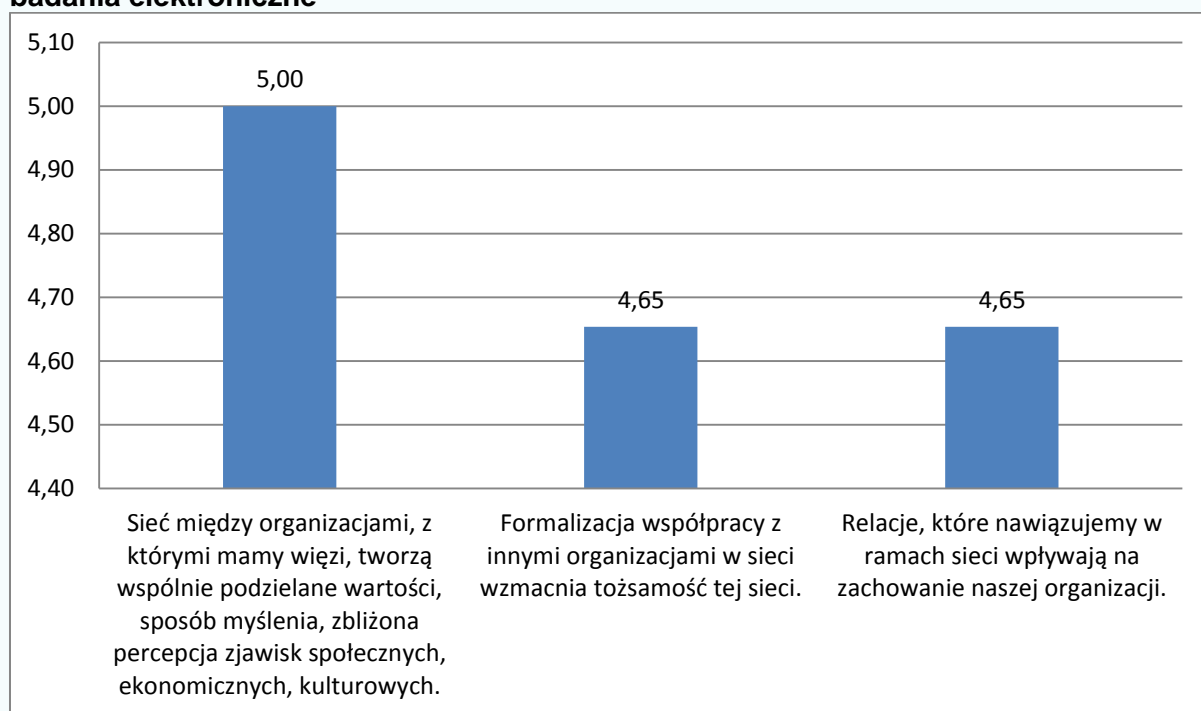
¹¹ STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 501.

¹² J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst (Stowarzyszenie Klon/Jawor), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Warszawa, 2013, ss. 38-39.

Poszukiwanie uwarunkowań trwania i rozwoju organizacji jest coraz częściej rozpatrywane w kontekście sieci relacji międzyorganizacyjnych. Tożsamość sieci jest z kolei niezbadanym dotąd elementem, w którym upatruje się czynnika ich sukcesu. Tożsamość sieci może być kamieniem milowym w drodze do rozwoju w długim czasie, jednak pogląd ten pozostaje jak na razie w gestii teoretycznej. Pojawiającym się pytaniom i rozważaniom na ten temat wciąż towarzyszy niepewność, czym ona jest, jak ją definiować i jakie ma znaczenie? Niektórzy rozpatrują tożsamość sieci w kategoriach: strukturalnych (formalizacja relacji), strategicznych (pozycja rynkowa, misja, wizja), czy kulturowych (wartości, filozofia działania)? Aspekty te nie mogły zostać pominięte w realizowanych badaniach.

Tożsamość sieci międzyorganizacyjnych jest umiejscowiona w świadomych i nieświadomych wyobrażeniach, jakie mają uczestnicy organizacji o niej samej. Jest ona często niedookreślona i niejednoznaczna, a negatywną cechą funkcjonowania w sieci jest utrata tożsamości organizacji¹³.

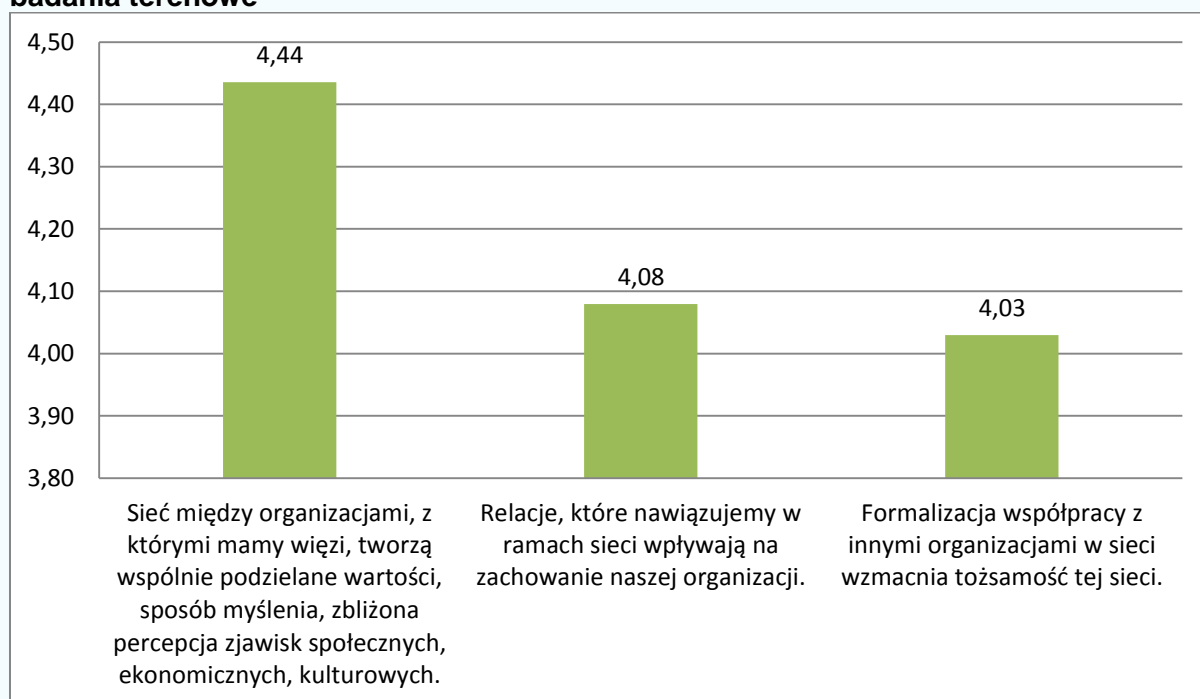
Rysunek 7. Wyniki badań w obszarze tożsamości sieci międzyorganizacyjnych – badania elektroniczne



Źródło: Opracowanie własne.

¹³ J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Wrocław 2012, s. 353.

Rysunek 8. Wyniki badań w obszarze tożsamości sieci międzyorganizacyjnych – badania terenowe



Źródło: Opracowanie własne.

Tożsamość sieci organizacji pozarządowych opiera się na wspólnie podzielanych wartościach, sposobie myślenia, podobnej percepcji zjawisk społecznych, ekonomicznych i kulturowych według respondentów biorących udział w badaniu. Z kolei, badania terenowe wskazują na niższe wyniki, co może wynikać z bezpośredniego udziału badacza i wyjaśnianiu w czasie rzeczywistym zjawisk respondentom. Pytanie dotyczące formalizacji uzyskało wskaźnik na poziomie 5.0-4.44, co oznacza, że ta kategoria nie stanowi czynnika wzmacniającego tożsamość sieci. Tak niski wskaźnik w obszarze sformalizowania układów sieciowych może wynikać z niższej liczby partnerstw pomiędzy organizacjami pozarządowymi, w wyniku wspólnej realizacji różnego rodzaju projektów (które narzucają konieczność podpisania umów partnerskich i dostarczenia ich do wniosku o sfinansowanie określonego projektu), w porównaniu do projektów realizowanych indywidualnie.

Tożsamość sieci międzyorganizacyjnych raczej nie jest także pod wpływem relacji, które nawiązywane są z elementami tych sieci. Respondenci nie ustosunkowali się do wpływu elementów sieci, jako czynników determinujących zachowanie ich organizacji (4.65 i 4.08). Powodami, dla których organizacje pozarządowe nawiązują kontakty w ramach sieci są wspólnie realizowane projekty, a w ten sposób najczęściej dostęp do różnych rodzajów zasobów.

Część 4.

Metodyki zarządzania projektami

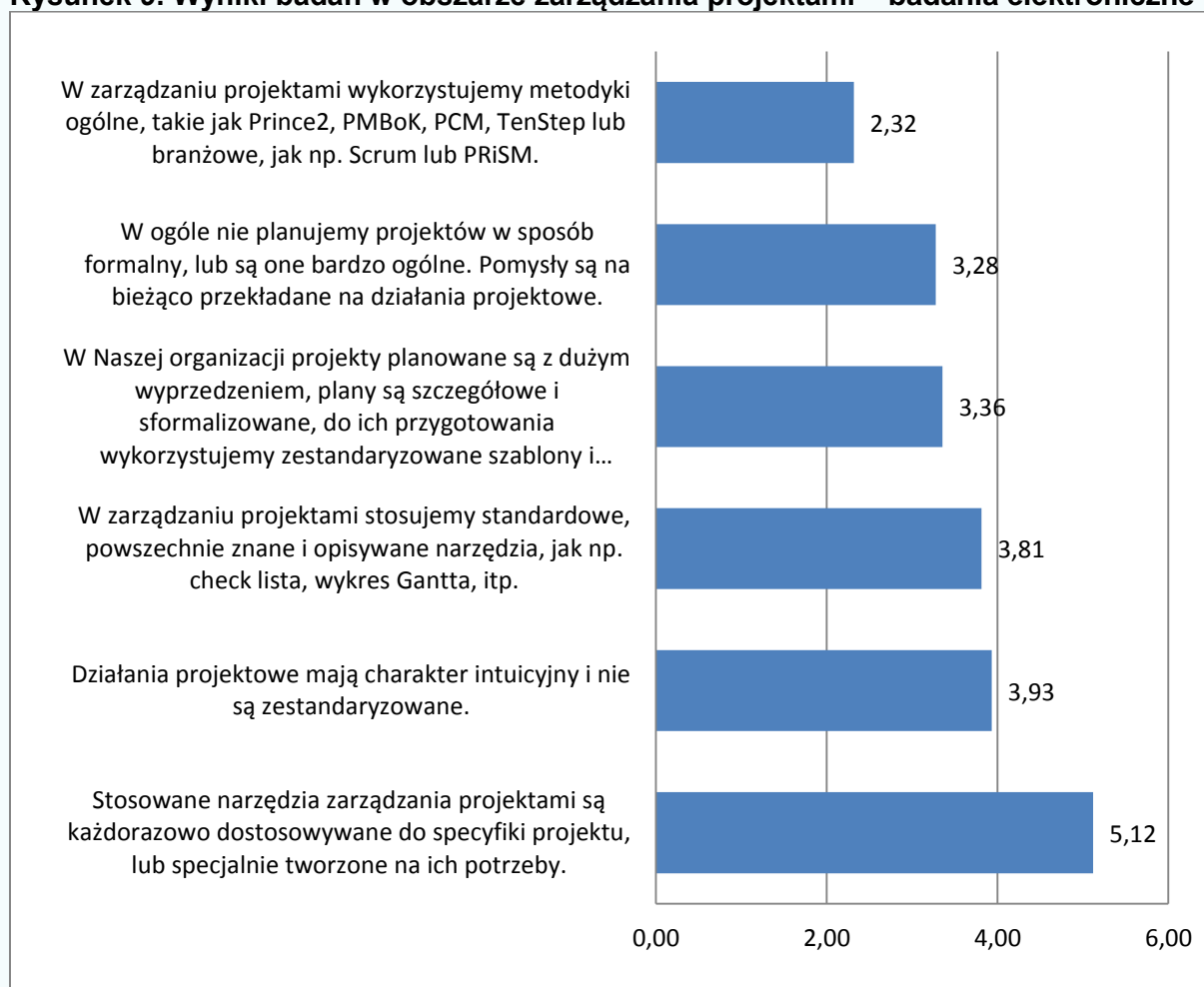
Organizacje pozarządowe, podobnie jak biznesowe, funkcjonują w oparciu o projekty. Podstawą procesu zarządzania projektami jest skuteczne planowanie, organizowanie, kierowanie zespołem projektowym, a następnie kontrola zrealizowanych działań, w oparciu o określone metodyki. Wyniki badań dowodzą, iż organizacje pozarządowe działające na Dolnym Śląsku nie wykorzystują metodyk ogólnych zarządzania projektami, takich jak PRINCE 2, PMBoK, czy PSM. Może to bezpośrednio wynikać z problemów finansowych, a tym samym dostępu do szkoleń i warsztatów w obszarze zarządzania projektami, choć analizując szczegółowe charakterystyki wspomnianych metodyk należy podkreślić, iż w wersji nieformalnej funkcjonują one przy realizacji projektów w dolnośląskich organizacjach pozarządowych. I tak przykładowo:

- a) PRINCE 2 (*Project IN Controlled Environments*): brytyjskie podejście do zarządzania projektami koncentruje się na aplikacji ogólnych założeń prowadzących do osiągnięcia sukcesu, takich jak: przygotowanie projektu, inicjowanie projektu, zarządzanie strategiczne projektem, sterowanie etapem, zarządzanie wytwarzaniem produktów (w analizowanym przypadku – raczej usług), zarządzanie zakresem etapu, zamykanie projektu oraz planowanie; w rzeczywistości każdy projekt finansowany ze źródeł zewnętrznych musi przejść przez wszystkie te etapy; ich zasadność jest jednocześnie intuicyjna, jak i narzucana przez wymogi formalne jednostek przyznających granty; jak również realizacja szczegółowych charakterystyk podejścia, w tym przede wszystkim: zarządzanie ryzykiem, czy sterowanie zmianami;
- b) PMBoK (*Project Management Body Of Knowledge*): amerykański standard obejmujący 10 obszarów wiedzy (zarządzanie: integralnością projektu, zakresem, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, zaopatrzeniem, interesariuszami) i 5 grup procesów w zarządzaniu projektami (rozpoczęcia, planowania, realizacji, kontroli i zakończenia), których zakres wykorzystania jest elastycznie dopasowywany przez kierownika projektu;

Realizacja projektów finansowanych ze środków publicznych, czy unijnych, nie jest możliwa bez implementacji poszczególnych etapów ogólnych metodyk zarządzania projektami. Świadczy o tym chociażby fakt, iż w 1992 roku Komisja Europejska przyjęła do stosowania wytyczne zarządzania projektami oparte na modelu *Project Cycle Management* (Zarządzanie Cyklem Projektu), które są rekomendowane do zarządzania projektami. Metodyki zarządzania projektami nie są narzucane przez Unię Europejską, ale zbiór wymaganych dokumentów na każdym etapie realizacji projektu determinuje postępowanie zgodne z nimi.

Według respondentów nie są również rozpowszechnione narzędzia standardowe i powszechnie znane, takie jak check lista, czy wykresy Gantta. Wyniki te są zbieżne ze wspomnianymi już badaniami Stowarzyszenia Klon/Jawor, które wprawdzie dotyczyły organizacji pozarządowych na terenie Polski, ale przekładają się wprost na wnioski z niniejszych badań. Według nich tylko 6% badanej populacji wspomaga zarządzanie projektami narzędziami (Microsoft Project, Redmine, Gantt), a wśród organizacji o największych budżetach wskaźnik ten nie przekracza 12%. Stosowane narzędzia zarządzania projektami są raczej każdorazowo dostosowywane do specyfiki projektu lub specjalnie tworzone na ich potrzeby (co dodatkowo potwierdza fakt dostosowywania metodyki do różnych źródeł finansowania projektów).

Rysunek 9. Wyniki badań w obszarze zarządzania projektami – badania elektroniczne

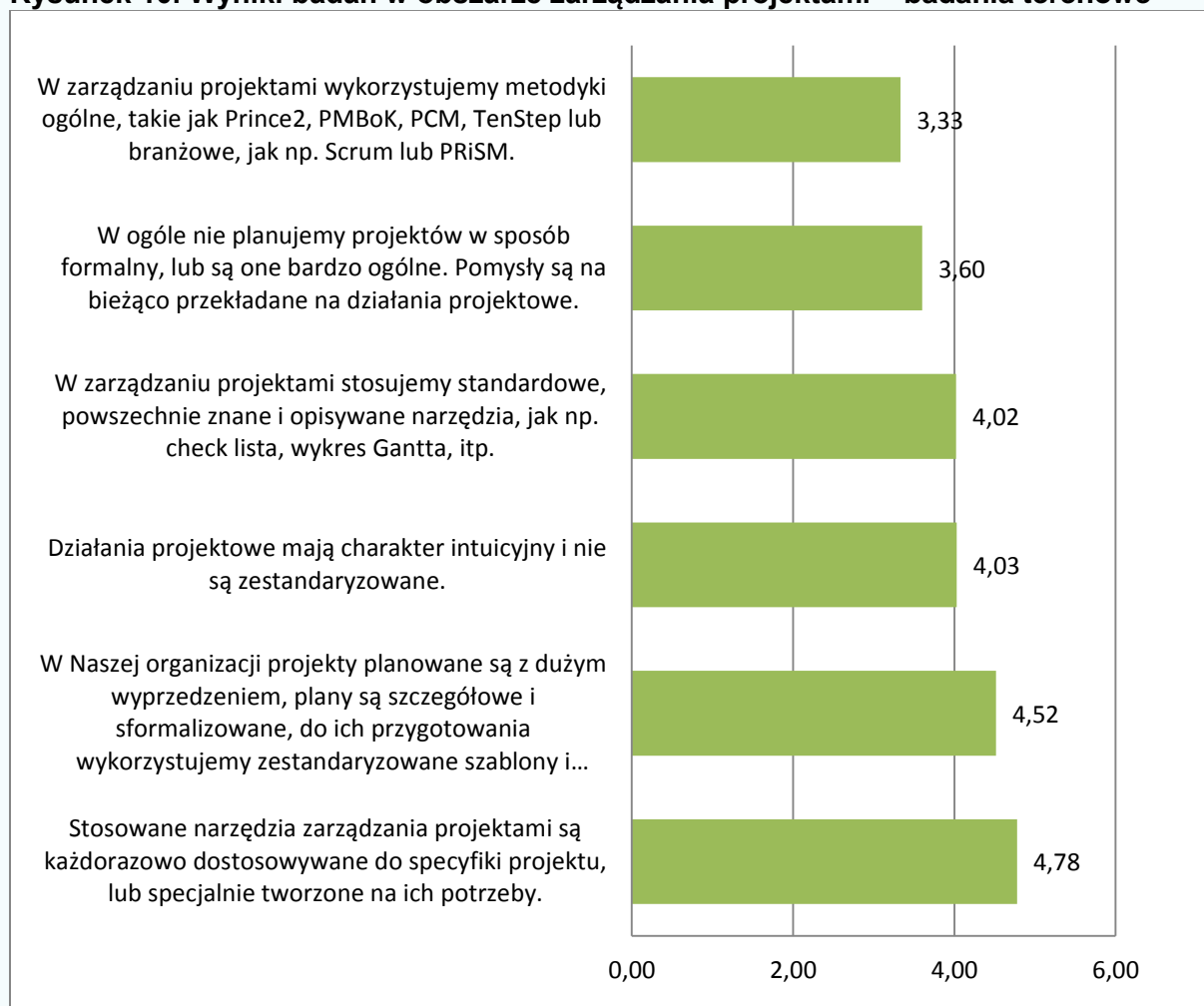


Źródło: Opracowanie własne.

Wyniki badań nie wskazują również na udział zachowań intuicyjnych oraz bieżące przekładanie pomysłów na działania projektowe. Świadczy to o niskim poziomie innowacyjnych projektów w dolnośląskich organizacjach pozarządowych. Na podstawie tego pytania można również wnioskować o niskim poziomie kreatywności działań podejmowanych

przez dolnośląski trzeci sektor, bowiem intuicja jest jednym z komponentów kreatywności. Oczywiście nie wszystkich podmiotów trzeciego sektora, o czym wspomniano we wstępie do niniejszego raportu. Z drugiej jednak strony, wysoki poziom formalizacji dopuszcza działania kreatywne jedynie na etapie planowania projektu.

Rysunek 10. Wyniki badań w obszarze zarządzania projektami – badania terenowe



Źródło: Opracowanie własne.

Standaryzacja projektów w dolnośląskich organizacjach pozarządowych jest konieczna, z uwagi na negatywne konsekwencje wynikające z niedotrzymania warunków umów konkursowych, najczęściej przyjmujących formę finansowej. Proces ten jest wykonywany w sposób niesformalizowany, przebiegający jednak przez wszystkie fazy ogólnych metodyk projektowych. Szczegółowe techniki projektowe również wynikają z określonych dokumentacji konkursowych (choć są one zbliżone). Elementem, który podlega stałemu monitoringowi jest ewaluacja wskaźników projektu, zidentyfikowanych na etapie jego planowania.

Ostatnia część badań dotyczyła postaw i zachowań kierowniczych oraz ról i funkcji realizowanych przez osoby zarządzające dolnośląskimi organizacjami pozarządowymi.

Część 5.

Menedżerskie postawy społeczne oraz role i funkcje kierownicze

A. Postawy i zachowania kierownicze

Pierwszy obszar badań w tym zakresie dotyczył postaw społecznych menedżerów / kierowników / liderów w organizacjach pozarządowych i ich wpływu na charakter podejmowanych decyzji. Założenie tutaj przyjęte mówi, że postawa i/lub zachowanie stanowi/ą pierwotny czynnik sprawczy decyzji menedżerskiej.

Ogólnie postawy traktuje się jako wyuczoną, stosunkowo stałą tendencję do pozytywnego lub negatywnego oceniania jakiegoś człowieka, pojęcia lub zdarzenia¹⁴. Postawa może być rezultatem przekonań (co oznacza, że emocjonalny stosunek do obiektu wynika ze świadomych opinii na jego temat). Na ogólną postawę składają się: siła przekonań, emocje i zachowania¹⁵. Postawy mogą być rozpatrywane w następujących kategoriach:

- konformizm versus non-konformizm,
- indywidualizm versus kolektywizm,
- proaktywność versus indyferentyzm,
- próżniactwo społeczne versus facylitacja społeczna.

Wymienione postawy wpływają w różnym stopniu na efektywność decyzji menedżerskich.

W odniesieniu do zachowań menedżerskich w zarządzaniu dominują ich 3 kategorie. Jest to orientacja na zadania, orientacja na ludzi i/lub orientacja na rozwój¹⁶. Uznawane są one za współczesne wymogi funkcjonowania organizacji, a ich współwystępowanie stanowi o trwaniu i rozwoju.

W przypadku dominującego nastawienia na zadania droga do efektywności jest stwarzanie odpowiednich warunków i minimalnego poziomu aktywnego zaangażowania uczestników w organizacji pracy. Kierownik w tym przypadku koncentruje się na sprawności i zadaniu, podejmuje wszystkie ważne decyzje w zespole i kieruje twardą ręką i nie daje możliwości pracownikom do samodzielnego działania. W przypadku zorientowania na ludzi praca odbywa się w przyjacielskiej atmosferze i przebiega w umiarkowanym tempie, a uwaga skupiona jest na potrzebach ludzi i ich satysfakcji. Kierownik zanim podejmie decyzje to zasięga opinii u pracowników. Dużą uwagę zwraca na potrzeby ludzi, harmonijną pracę w zespole. O ile klimat pracy jest bardzo sprzyjający, o tyle w tym przypadku efektywność jest

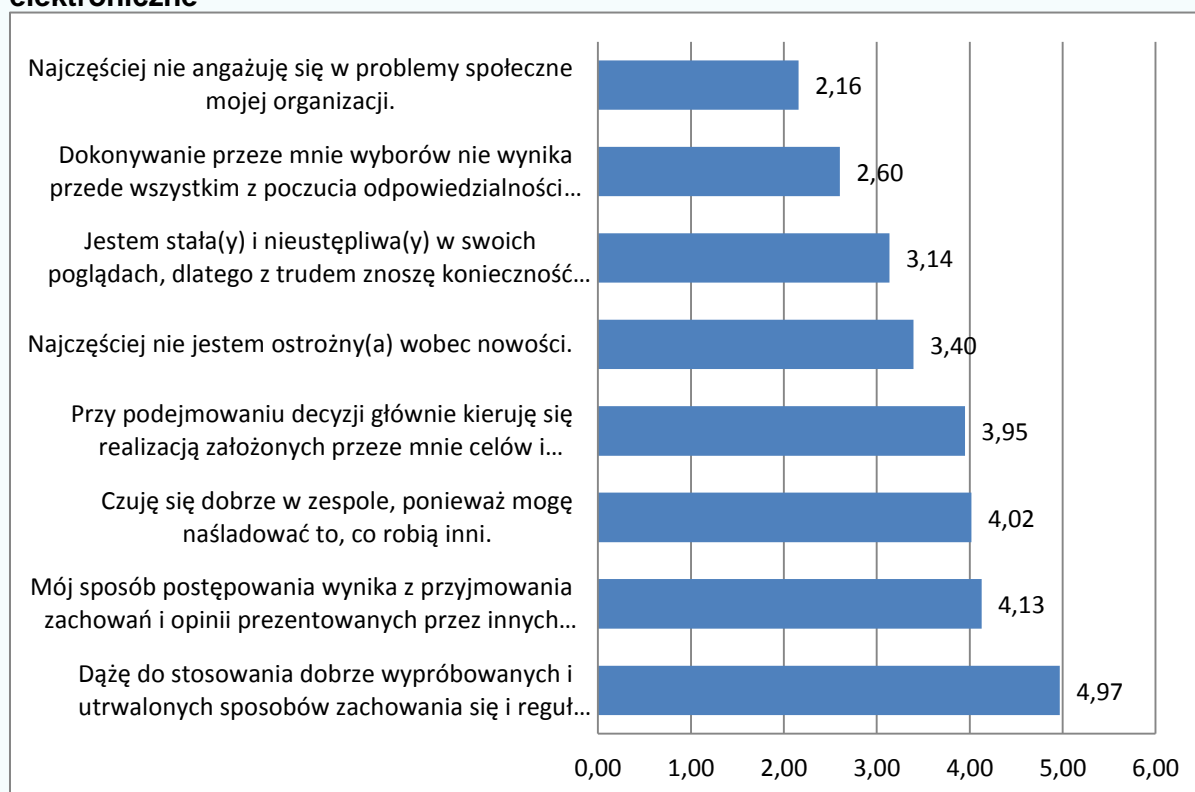
¹⁴ P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 734.

¹⁵ J. Strelau, *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 80.

¹⁶ M. Lindell, J. Arvonen, *The Nordic Management Style in an European Context*, „International Studies of Management & Organization” Vol. 26, No. 3, Fall 1996, ss. 74-77.

na niskim poziomie. Optymalnym zachowaniem jest połączenie maksymalnej troski o zadania i maksymalnej troski o ludzi. Odpowiada on w ujęciu Likerta stylowi grupowo-partycypacyjnemu. Realizacja zadań jest wtedy wykonywana przez zaangażowanych ludzi, a stosunki między ludźmi przebiegają w atmosferze wzajemnego szacunku i zaufania. Harmonijne stosunki prowadzą do wysokich osiągnięć w pracy i są tożsame z celem firmy¹⁷. Z oczywistych powodów ostatnio na znaczeniu zyskuje zachowanie zorientowanie na rozwój. Kompilacja 3 wymienionych orientacji daje podstawy istnienia i osiągnięcia sukcesu.

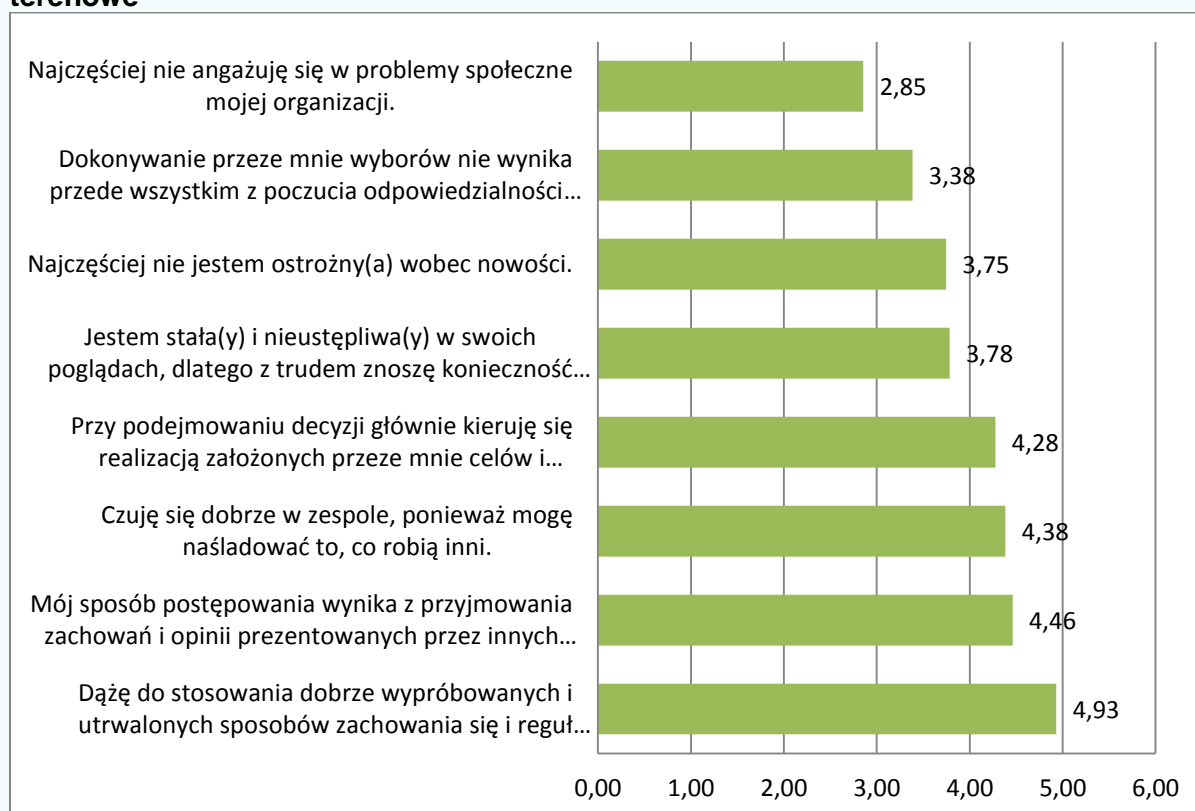
Rysunek 11. Wyniki badań w obszarze postaw i zachowań kierowniczych – badania elektroniczne



Źródło: Opracowanie własne.

¹⁷ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 208. J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001, ss. 54-62.

Rysunek 12. Wyniki badań w obszarze postaw i zachowań kierowniczych – badania terenowe



Źródło: Opracowanie własne.

Postawa konformistyczna oznacza tendencję do podporządkowania się naciskom zewnętrznym, skłonność do przyjmowania zachowań i opinii prezentowanych przez innych członków grupy”. Nonkonformizm to z kolei przeciwstawianie się opiniom, ocenom, poglądom innych ludzi. Respondenci z NGO poniekąd wskazywali postawy konformistyczne w odniesieniu do takich określeń jak: „mój sposób postępowania wynika z przyjmowania zachowań i opinii prezentowanych przez innych członków grupy/pracowników (najczęściej jest zgodny z oczekiwaniami innych)”, czy „czuję się dobrze w zespole, ponieważ mogę naśladować to, co robią inni”. Kształtowały się one w przedziale opinii: nie mam zdania do raczej tak, więc nie wskazały wyraźnego konformizmu. Nie oznacza to więc całkowitej rezygnacji z własnych poglądów. Należy pamiętać, że nonkonformizm też może być konstruktywny dla funkcjonowania organizacji (w formie uzasadnionego sprzeciwu). Konformizm przyjmujący formę uległości i posłuszeństwa nie jest tak konstruktywny, jak nonkonformizm ukierunkowany na określony cel i racjonalność działania.

Postawa indywidualistyczna wiąże się z nastawieniem na samodzielne osiągnięcie sukcesu. Postawa taka oznacza, że menedżer działa we własnym interesie i przyjmuje odpowiedzialność za swoje czyny. Typowe dla postaw indywidualistycznych jest nastawienie na osiągnięcia i inicjatywa, co niewątpliwie jest pożądane wobec wyzwań turbulentnego otoczenia. Kierownik prezentujący postawę kolektywistyczną jest ściśle połączony z grupą

pracowniczą, jest on emocjonalnie uzależniony od organizacji, a decyzje i odpowiedzialność mają charakter zbiorowy. Przejawem kolektywizmu jest duże znaczenie relacji międzyludzkich, a także powiązań personalnych. Kolektywizm często oznacza unikanie konfliktów. Obie przeciwległe postawy mają więc swoje zalety. Z badań wynika przewaga postaw indywidualistycznych nad kolektywistycznymi. O ile respondenci nie mieli zdania co do stwierdzenia: „przy podejmowaniu decyzji głównie kieruję się realizacją założonych przeze mnie celów i obroną swoich interesów“, o tyle bardzo nisko ocenili: „dokonywanie przeze mnie wyborów nie wynika przede wszystkim z poczucia odpowiedzialności za „moich ludzi” i „moją organizację”, lecz z innych przesłanek“, co ujawnia indywidualizm.

Proaktywność jest postawą, w której przyjmuje się, że to jednostka odpowiedzialna jest za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów. Indyferentyzm natomiast to postawa zubożenia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych. Indyferentne postawy mogą prowadzić do indyferentnych decyzji menedżerskich, co będzie skutkowało inercją, stagnacją. Proaktywne decyzje menedżerskie będą prowadziły do proinnowacyjnych decyzji. Respondenci bardzo nisko ocenili zdanie: „najczęściej nie angażuję się w problemy społeczne mojej organizacji” (wynik 2,16 i 2,85 w skali 7-mio stopniowej), co jest zdecydowanie optymistyczne i nie wskazuje na indyferentne postawy. Proinnowacyjne postawy nie są też tutaj ujawniane, bowiem respondenci wolą dobrze wypróbowane i utrwalone sposoby zachowania się i reguły pracy (wysoki wynik bliski 5) oraz zachowawczo odnoszą się do nowości.

Facylitacja społeczna to zjawisko zwiększającej się efektywności działań w wyniku obecności innych i sprawdza się, jeżeli jednostka pracuje nad zadaniami łatwymi, dobrze wyuczonymi. Próźniactwo społeczne (efekt Ringelmana) polega z kolei na tym, że wysiłek wkładany przez jednostki w wykonanie zadania jest mniejszy, gdy działają one wraz z innymi, niż gdy działają indywidualnie (jednostka nie czuje odpowiedzialności za efekt, a wkład poszczególnych osób w ostateczny wynik jest trudny lub niemożliwy do ustalenia). Menedżerska postawa próźniactwa społecznego może wpłynąć destrukcyjnie na efektywność decyzji, efektywność organizacji, możliwość jej rozwoju, a nawet przetrwanie. Respondenci wskazywali, że dobrze czują się w zespole i mają poczucie odpowiedzialności. Można pośrednio wnioskować o braku próźniactwa społecznego ze strony menedżerów w badanych organizacjach.

Analiza postaw społecznych menedżerów w badanych organizacjach pozarządowych wskazuje zachowania zorientowane przede wszystkim na ludzi, a dalej w kolejności znajduje się orientacja na zadania. Żadne odpowiedzi nie wskazują na nastawienie na rozwój i jest to najbardziej niepokojąca kwestia.

B. Role i funkcje kierownicze

Druga część badań w tym obszarze obejmowała analizę ról i funkcji kierowniczych, a w szczególności: stopnia precyzowania celów pracowniczych, aktywizowania pracowników, otwartości na innowacje, stopnia zorganizowania działań i poziomu zarządzania.

Szybkie zmiany, silne nasycenie rynku, ciągle zmieniające się układy sił konkurencyjnych sprawiają, że tradycyjne role kierownicze stają się coraz mniej skuteczne. Sytuacja ta jest przyczyną tego, że od kilku lat poszukuje się nowych rozwiązań w zakresie funkcji i ról kierowania.

Współczesne uwarunkowania powodują konieczność przejścia od roli menedżera do roli lidera sprawującego władzę wynikającą z autorytetu osobistego i charyzmy. Taka osoba może skuteczniej ingerować w funkcjonowanie organizacji, a dzięki temu może liczyć na powodzenie zmian organizacyjnych. Przywódca (lider) ma wizję, inspiruje, pracuje, aby skutecznie zarządzać. Nie jest już gest graczem reagującym na oczekiwania zespołu, ale jest w pełni zaangażowany i potrafi zaangażować innych w realizację jego wizji. Pracownicy w tym przypadku powinni być współtwórcami organizacji i dążyć do doskonałości.

Mówi się, że przejście od zarządzania do przywództwa wiąże się ze zmianą sposobu myślenia o źródłach skuteczności w procesie zarządzania personelem. Menedżerów – liderów czekają zatem nowe zadania. Nie będą one dotyczyć wyłącznie budowania i pielęgnowania hierarchii, struktury i organizacji pracy. Równie ważne staną się elementy funkcjonowania organizacji w kontekście ludzi, którzy je tworzą. Popularyzowane przywództwo powinno się opierać na wykonywaniu zadania z jednoczesnym budowaniem i utrzymywaniem zespołu oraz doskonaleniem jednostki. Należy jednak pamiętać, że współcześni menedżerowie powinni łączyć w ramach efektywności i zarządzanie i przywództwo¹⁸, a więc nie należy rezygnować z klasycznych zasad ustalania celów, planowania, organizowania, kierowania i kontrolowania. Jednocześnie warto wspierać pracowników w budowaniu otwartości na zmiany, działaniach i pomysłach innowacyjnych oraz aktywizować ich do działania (charyzmą i własnym zaangażowaniem w zadanie).

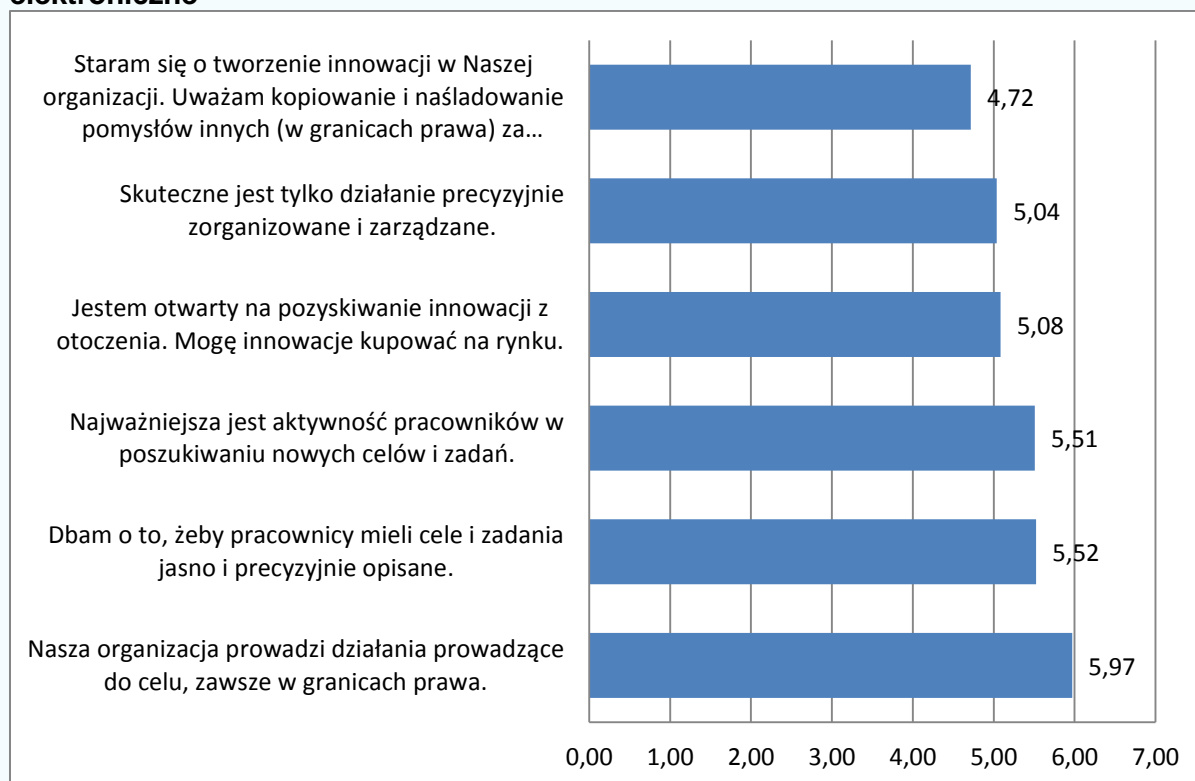
Menedżer odgrywa charakterystyczne role organizacyjne, pełni w swojej organizacji specyficzne funkcje, wykonując określone zadania oraz wykorzystując swoje umiejętności oraz kompetencje. Nie wszystkie role kierownicze są jednak równie ważne – zależy to w dużym stopniu od wielkości organizacji. Jest to ważne spostrzeżenie bowiem organizacje pozarządowe są w większości mikro i małymi podmiotami.

¹⁸ J.P. Kotter, *The Leadership Factor*, Free Press, New York 1988, s. 22.

W małych organizacjach duże znaczenie ma rola informacyjna rzecznika (menedżer reprezentuje określone problemy przed osobami z zewnątrz, dba o rozwój, wizerunek i reputację). Z kolei małe znaczenie ma rola informacyjna związana z dostarczaniem informacji członkom organizacji (łatwiejsza komunikacja). Umiarkowane znaczenie w małych organizacjach ma rola reprezentanta (menedżer występuje jako symbol organizacji w stosunku do otoczenia), przywódcy i przedsiębiorcy (mniejsze możliwości rozwojowe w porównaniu z dużymi podmiotami).

W dużych organizacjach znaczenia nabiera rola decyzyjna związana z rozlokowaniem zasobów i to nie tylko tych rzeczowych, ale i ludzkich (utrzymanie porządku pracy, zapobieganie kryzysom). Małe znaczenie ma w tym przypadku rola przedsiębiorcy, który inicjuje zmiany zmierzające do rozwoju (rozbudowana struktura organizacyjna oznacza mniejsze możliwości inicjatywy kierowników niższych szczebli). Natomiast umiarkowane znaczenie mają role: interpersonalna łącznika – pośrednia, który utrzymuje stosunki pomiędzy firmą a otoczeniem zewnętrznym; eksperta/specjalisty poszukującego informacji związanych z funkcjonowaniem firmy (są powołane do tego specjalne zespoły), usuwającego zakłócenia oraz negocjatora¹⁹.

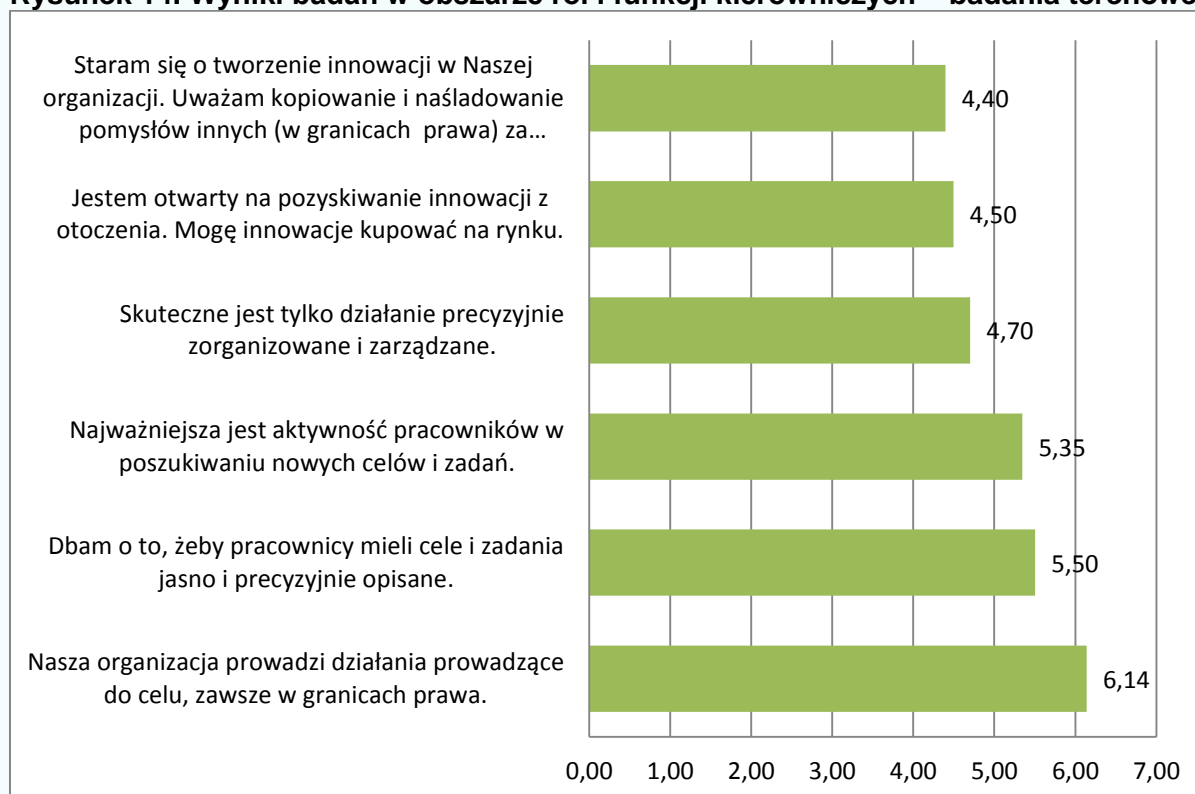
Rysunek 13. Wyniki badań w obszarze ról i funkcji kierowniczych – badania elektroniczne



Źródło: Opracowanie własne.

¹⁹ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy Zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 39.

Rysunek 14. Wyniki badań w obszarze ról i funkcji kierowniczych – badania terenowe



Źródło: Opracowanie własne.

Badanie postaw społecznych menedżerów z aktywnych dolnośląskich organizacji pozarządowych wyraźnie wskazało brak orientacji na rozwój. Głównym punktem zainteresowania są tu ludzie i zadania, rozwój schodzi na drugi plan.

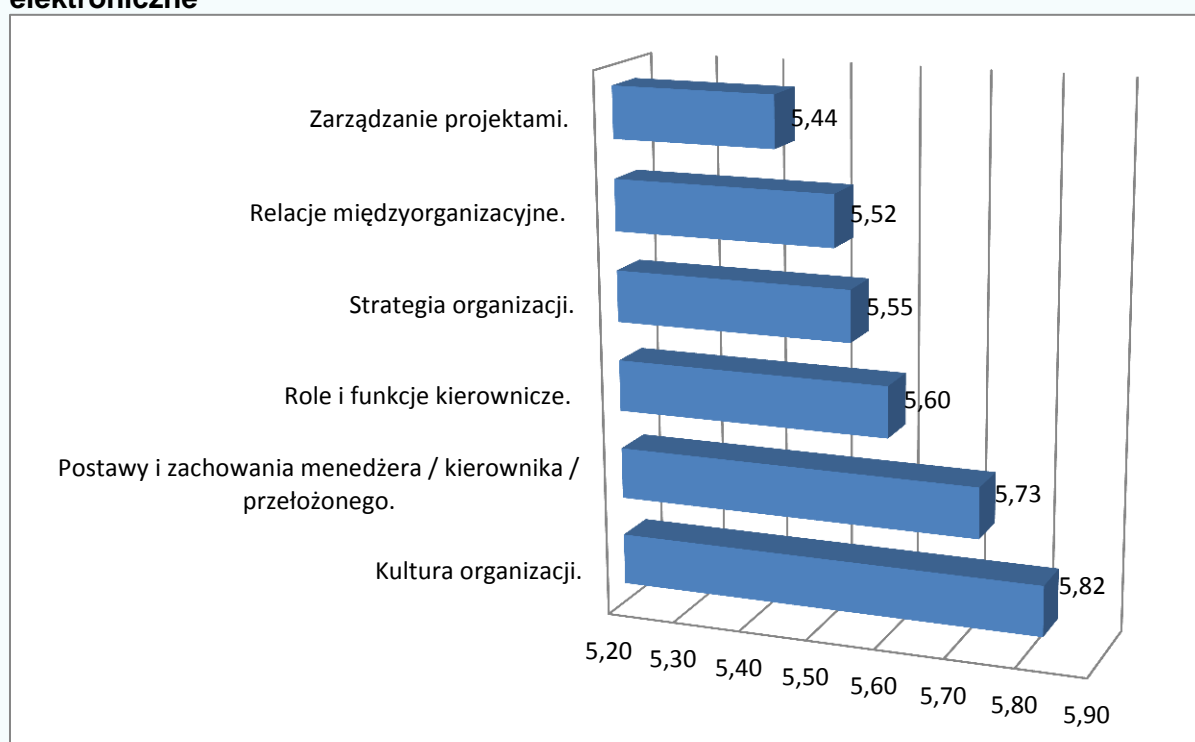
Fakt, że nie zidentyfikowano postaw prorozwojowych nie oznacza braku świadomości kierownictwa, co do potrzeb przyjmowania innowacyjnych ról i pełnienia proaktywnych funkcji. Wprawdzie najniżej spośród analizowanych kwestii oceniono własne starania o tworzenie innowacji (odpowiednio 4.72 w badaniach elektronicznych i 4.4 w badaniach terenowych w możliwej skali 7-mio stopniowej), ale raczej oznacza to zgodę, co do tego stwierdzenia. Otwartość na pozyskiwanie innowacji z otoczenia uzyskała jeszcze wyższą notę (analogicznie jak poprzednio – 5.08 i 4.5). Jeszcze wyżej respondenci ocenili aktywizowanie pracowników w poszukiwaniu nowych celów i zadań (5.51 i 5.35). Nie było to pytanie o stopień aktywizowania pracowników, a jedynie o wagę tej funkcji.

Zdecydowanie wyższą rangę w badanych organizacjach nadaje się klasycznym funkcjom kierowniczym. Najistotniejsze są działania ukierunkowane na cel (ocena 5.97-6.14 na 7 punktów). Bardzo ważne okazują się też jasno sprecyzowane i jasno opisane cele i zadania dla pracowników (poniekąd wynika to z projektowego charakteru zadań). Skuteczność działań precyzyjnie zorganizowanych i zarządzanych oceniono na 4.7-5.04 (na 7 punktów), pozostawiając sobie tym samym w dyspozycji pewien obszar działań intuicyjnych, ad hoc i / lub warunkowanych czynnikami sytuacyjnymi.

Podsumowanie – ocena istotności poszczególnych elementów jako głównych czynników sukcesu w dolnośląskich organizacjach pozarządowych

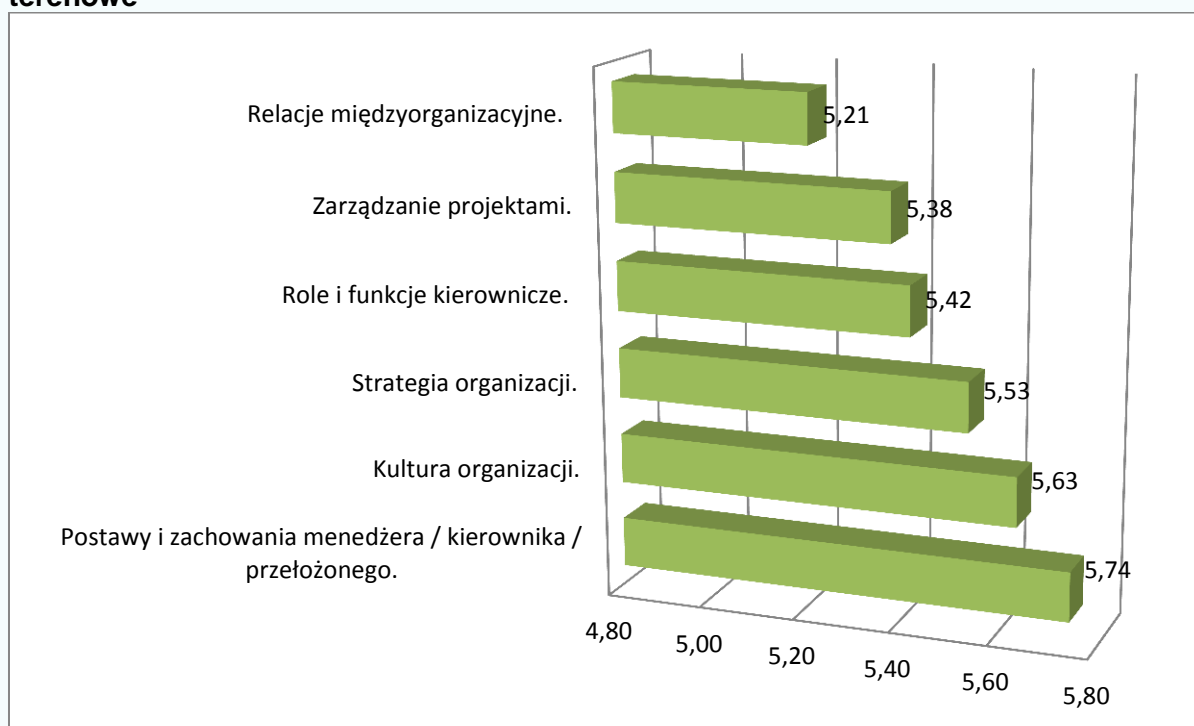
Kluczowe czynniki sukcesu, KCS, stanowią te kryteria, które decydują o pozycji konkurencyjnej i możliwościach rozwojowych przedsiębiorstwa, wskazują one mocne i słabe strony firmy. Poruszając się w zagadnieniach związanych z procesem zarządzania wyszczególniono te czynniki, które warunkują trwanie i rozwój organizacji biznesowych, a następnie dokonano ich analizy w organizacjach pozarządowych.

Rysunek 15. Wyniki badań w obszarze kluczowych czynników sukcesu – badania elektroniczne



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 16. Wyniki badań w obszarze kluczowych czynników sukcesu – badania terenowe



Źródło: Opracowanie własne.

Zarówno wyniki badań internetowych, jak i terenowych wskazują przewagę miękkich elementów organizacji jako czynników sukcesu dolnośląskich organizacji pozarządowych. Szczególne miejsce zajmuje tu kultura organizacyjna (oceny 5.63 i 5.82) oraz obszar postaw i zachowań menedżerów (oceny 5.73 i 5.74), ich ról i funkcji (oceny 5.42 i 5.60).

Pogląd, że kultura organizacyjna jest czynnikiem sukcesu organizacji, może wzmacniać lub osłabiać konkurencyjność podmiotów gospodarczych jest już powszechny w literaturze przedmiotu. Przemawiają za tym również wyniki badań przeprowadzanych w organizacjach komercyjnych. Przykładowo badania prowadzone w latach 2007-2008²⁰, które objęły 216 respondentów, głównie w zachodniej Polsce wskazały, że za istotne czynniki sukcesu organizacji można uznać narzędzia związane z sieciami międzyorganizacyjnymi, kulturą organizacyjną i wiedzą. Jak się też okazało kultura organizacyjna jest pojęciem i zagadnieniem powszechnie znanym, a 56,9% respondentów uznało „ducha organizacji” za kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Zaskakującym może być jednak fakt, że w dobie akcentowania wartości i zasobów niematerialnych, kultura organizacyjna dla blisko 40% respondentów nie ma aż tak istotnego znaczenia. Wyniki badań w organizacjach pozarządowych są zdecydowanie bardziej optymistyczne. Pracownicy wykazują większą

²⁰ Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2007-2008 jako projekt badawczy własny nr 0813/H03/2007/32, tytuł projektu *Współczesne narzędzia zarządzania*, R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, S. Stańczyk, A. Sus-Januchowska.

świadomość wagi tego czynnika wręcz nadając mu kluczowe znaczenie w rozwoju organizacji.

Wpływ kadry kierowniczej na zarządzanie i ostatecznie, funkcjonowanie organizacji jest oczywisty. Zachowania menedżerskie są podstawą norm, które przenikają na niższe szczeble hierarchii. Od ich kompetencji, sposobu postrzegania strategii i celów organizacji, przyjmowanych ról i pełnionych funkcji zależy, czy organizacja będzie proinnowacyjna. W tym kontekście niezaprzeczalnym faktem jest też wpływ kadry kierowniczej na kształtowanie systemu wartości w przedsiębiorstwie (kultury organizacyjnej) i przyjmowana strategię działania. Jeżeli ten wpływ jest celowy i świadomy, to możemy mówić o kształtowaniu efektywnego środowiska pracy.

Kolejnym ważnym elementem jest strategia organizacji, którą jednak respondenci ocenili na poziomie 5.55 i 5.53, co wykracza ponad średnią, ale nie stanowi zdecydowanie pozytywnego wyniku. Zdaniem uczestników badania jest to obszar, który decyduje o sukcesie organizacji. Odczuwalnym brakiem w tym obszarze jest brak znajomości narzędzi planowania strategicznego, co wynika ze znacznego udziału takich czynników jak intuicja i kreatywność (badania szczegółowe) w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Najczęstszą przyczyną takiej sytuacji jest brak funduszy na szkolenia, warsztaty, konferencje i konsultacje. Zarówno niniejszy raport, jak i wcześniej cytowane badania potwierdzają konieczność dostosowania oferty szkoleniowej do współczesnych trendów zarządzania – w zakresie: zarządzania strategicznego, pozyskiwania funduszy oraz zarządzania projektami. Jest to informacja, która może stanowić podstawę dla wielu organizacji pozarządowych w procesie wnioskowania o środki unijne w programie 2014-2020.

Ostatnie w hierarchii ważności kluczowych czynników sukcesu znalazły się relacje międzyorganizacyjne i zarządzanie projektami.

W odniesieniu do relacji międzyorganizacyjnych pozycja na liście KCS może wynikać z nieświadomego kształtowania relacji z jednostkami zewnętrznymi i niedocenianiem ich znaczenia. Problem wymaga z pewnością szerszej analizy.

Zaskakujące jest lokowanie metodyk zarządzania projektami na końcu listy KCS. Po pierwsze znów można mówić o nieświadomości (i niewiedzy) w zakresie szczegółowych technik wspomagających realizację projektu. Po drugie szczegółowe wytyczne formalne, co do realizacji określonych zadań publicznych ograniczają możliwości stosowania specjalistycznych współczesnych metodyk. Cytując raport wspomnianego już Stowarzyszenia Klon/Jawor pt. „Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce” warto

zauważyć, iż analizowane organizacje na terenie całej Polski w ogóle nie wskazują na potrzeby szkoleniowe w obszarze metodyk zarządzania projektami²¹.

Należy zaznaczyć, że pomimo odmiennie kształtującej się hierarchii wskazanych czynników sukcesu w badaniach internetowych i terenowych, to wszystkie analizowane obszary uzyskały podobne wyniki mieszczące się w przedziale 5,21-5,82 (w skali 7-mio punktowej), co oznacza, że wszystkie badane czynniki okazały się ważne w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych, a ich hierarchia jest raczej symboliczna. Jest to istotny wniosek, bowiem warunkiem prawidłowego funkcjonowania organizacji jest równowaga pomiędzy miękkimi a twardymi jej elementami. Duże znaczenie dla przetrwania i rozwoju organizacji ma związek kultury organizacyjnej ze strategią i strukturą organizacji. Bardzo istotną rolę w tym procesie odgrywa kadra kierownicza, która z jednej strony może wpływać na odpowiednie ukształtowanie struktury formalnej, a z drugiej, może kształtować właściwe wzorce zachowań.

²¹ Na pierwszym miejscu znalazły się szkolenia z zakresu pozyskiwania funduszy (22%), następnie: z zakresu obszaru działania (21%), finansów organizacji (12%), promocji organizacji i kształtowania jej wizerunku (11%), zagadnień formalno-prawnych (11%), i umiejętności interpersonalnych (9%). Raport został przygotowany na podstawie danych z dwóch badań Stowarzyszenia Klon/Jawor przeprowadzonych między czerwcem i październikiem 2012 roku, obejmujących: a) badanie ilościowe „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2012”, które zrealizowano na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie 1513 fundacji i stowarzyszeń poza OSP w dniach od 6 czerwca do 11 października 2012, oraz b) badania jakościowe, obejmujące 41 wywiadów z przedstawicielami 19 stowarzyszeń i fundacji [za:] J. Przewłocka, P. Adamiak (Stowarzyszenie Klon/Jawor); A. Zając, Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce, Wydawca Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012, ss. 7-8, 71.

Wnioski i rekomendacje

Raport objął wyniki badań z płynącymi z nich wnioskami, które są efektem realizacji projektu „Uwarunkowania trwania i rozwoju organizacji pozarządowych na terenie Dolnego Śląska”. Wyniki badań wyraźnie wskazały mocne i słabe strony funkcjonowania dolnośląskich, aktywnych organizacji pozarządowych. W tym miejscu zostaną przedstawione syntetyczne wnioski, które, mamy nadzieję, będą inspiracją dla zmian / poprawy zarządzania i funkcjonowania organizacji pozarządowych w kierunku rozwoju, zgodnie ze współczesnymi wymogami rynku. Proponowane rekomendacje mogą stać istotnym fundamentem działań szkoleniowych kierowanych zarówno przez organizacje biznesowe, jak i non-profit do trzeciego sektora.

Wśród mocnych stron zidentyfikowanych w badaniu należy wymienić i podkreślić następujące kwestie:

- Pracownicy dolnośląskich organizacji pozarządowych są świadomi znaczenia kultury organizacyjnej w osiągnięciu sukcesu (realizacji celów) i jej ukrytej natury. Dostrzegają też rewolucyjne zmiany kulturowe, a tylko rewolucja kulturowa pozwala na zachowanie elastyczności działań w zmieniających się warunkach otoczenia.
- Kadra kierownicza w dolnośląskich organizacjach pozarządowych nie przejawia indyferentnych postaw społecznych (postawa zobojętnienia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych) oraz postaw próżniactwa społecznego (liczenie na to, że ktoś inny wykona za mnie zadanie).
- Kierownictwo przejawia wysoki poziom świadomości w zakresie potrzeb przyjmowania innowacyjnych ról i pełnienia proaktywnych funkcji. Zidentyfikowano wysoką otwartość na pozyskiwanie innowacji z otoczenia oraz przypisywanie dużego znaczenia aktywizowaniu pracowników w poszukiwaniu nowych celów i zadań (jest to tylko poziom świadomości – nie realnie podejmowane działania).
- Kadra kierownicza nie rezygnuje z klasycznych funkcji zarządzania przypisując duże znaczenie działaniom ukierunkowanym na cel, jasno sprecyzowanym i jasno opisanym celom i zadaniom. Kierownicy zgadzają się, że działania precyzyjnie zorganizowane i zarządzane są skuteczne.

Wyniki badań odkryły również słabe strony funkcjonowania NGO'sów na Dolnym Śląsku. Należy wśród nich wymienić następujące zagadnienia:

- Istotną barierą rozwoju dolnośląskich organizacji pozarządowych jest utrzymywanie silnych kultur, co może utrudniać zmiany i innowacje, a także powodować skostnienie organizacji, brak świeżego spojrzenia na pojawiające się nowe kierunki rozwoju.
- Ponadto, nie są dostrzegane ewolucyjne zmiany kultury organizacyjnej (metoda drobnych kroczków). Kultura zmienia się samoistnie – jeśli nie jest to proces kontrolowany i uświadamiany przez kierownictwo, może doprowadzić do istotnych konfliktów i przesądzić o kryzysie organizacji.
- Obawa przed niepewnością i koniecznością dostosowywania się do zmian często towarzyszy dolnośląskim organizacjom pozarządowym.
- Kadra kierownicza w dolnośląskich organizacjach pozarządowych przejawia indywidualistyczne postawy, co wiąże się z nastawieniem na osiągnięcia i inicjatywę, jednak poziom ten jest niewystarczający z punktu widzenia innowacji.
- Kadra kierownicza preferuje dobrze wypróbowane i utrwalone sposoby zachowania się i reguły pracy oraz zachowawczo odnosi się do nowości.
- W badaniach zidentyfikowano brak orientacji na rozwój i innowacje.
- Działania projektowe są zestandaryzowane, ale stosowane metodyki zarządzania projektami, zarówno w formie ogólnej, jak szczegółowej są narzucane przez instytucje publiczne. Zmiany w tym obszarze nie wynikają z uświadomionych potrzeb organizacji pozarządowych.
- Kadra kierownicza jest głównie zorientowana na ludzi, a w mniejszym stopniu na realizację zadań – orientacje te powinny być zrównoważone.
- Istotnymi problemami w relacjach pomiędzy podmiotami trzeciego sektora są konkurencja i konflikty wewnątrz sektora.
- Stwierdzono brak trwałości relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi oraz negatywne postawy do ich tworzenia.
- Kierownicy zbyt koncentrują się na uporządkowaniu, ustrukturyzowaniu, zorganizowaniu. Kierują się rozsądkiem i racjonalnością zapominając o intuicji i nieprzewidzianych sytuacjach, które traktowane są jako zakłócające ustalony porządek.
- W badaniach zidentyfikowano niski poziom kompetencji społecznych w obszarze zarządzania.

Organizacje pozarządowe to w większości mikropodmioty zatrudniające do 10 osób²². Są one zatem idealnym filarem zintegrowanego, efektywnego, nastawionego na sukces i zmiany, zespołu. Jest oczywistym fakt, że zaprezentowane bariery rozwoju NGO należy pokonywać, ale czy jest to możliwe w krótkim czasie, by osiągnąć zauważalne efekty? Proponujemy zatem wyjść od wzmocnienia silnych stron, spojrzenie przez pryzmat szans, przez pryzmat niewątpliwych zalet, które stwarzają okazje do zmian i dynamicznego rozwoju. Spójrzmy na wymienione społeczno-kulturowe uwarunkowania, które stanowią doskonały grunt współpracy sprzyjającej integracji. A zalet integracji nie trzeba tutaj wymieniać. Może tylko warto nadmienić, że integracja to stan, w którym ludzie są zdolni do samodzielnego rozwiązywania pojawiających się przed nimi problemów organizacyjnych. Integracji sprzyja wiele czynników. Z pewnością jest to dobra komunikacja oparta na otwartym dialogu, prawie bycia wysłuchanym i zgłaszania argumentów (a więc czynna partycypacja). Innym elementem są równe szanse członków organizacji, co przejawia się w równościowych (heterarchicznych) relacjach / powiązaniach, elastyczności członków w podejmowaniu ról i zadań oraz wspomagającej roli lidera. Integracja oznacza wykorzystywanie umiejętności oraz talentów poszczególnych uczestników grupy, zgodnie z ich predyspozycjami. Oznacza też zaangażowanie wszystkich uczestników, wzajemny szacunek oraz odpowiedzialność za podejmowane zobowiązania²³.

Organizacje pozarządowe stanowią podatny grunt dla takiego środowiska pracy. Wyjście od mocnych stron i ich podtrzymywanie to niedaleka droga do przezwyciężenia słabości, bowiem postawy innowacyjne zaczną się samoistnie kształtować.

Rekomendacje dla kadry kierowniczej analizowanych organizacji są następujące:

1. Tworzenie i upowszechnienie jasnej misji i wspólnej wizji – to motywuje, inspiruje, ukierunkowuje zachowania ludzi oraz integruje ich wokół wspólnych zamierzeń
2. Manifestowanie własnym zachowaniem pożądaných wzorców zachowań / wzorców kulturowych sprzyjających zmianom zachęca innych do naśladowania.
3. W realizacji projektów ważne jest zaangażowanie w proces zmian poprzez ukazanie zagrożeń uzasadniających potrzebę zmiany, udział podwładnych w podejmowaniu decyzji (partycypacja), a także przybliżanie miejsca podejmowania decyzji do miejsca powstawania problemu.

²² J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst (Stowarzyszenie Klon/Jawor), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Warszawa, 2013.

²³ S. Stańczyk, *Społeczno-kulturowe uwarunkowania zmian w mikroprzedsiębiorstwach*, [w:] PN UE nr 49, *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, J. Skalik (red.), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, ss. 351-357.

4. Bezpośredni i otwarty system komunikacji wyznacza możliwość udziału pracowników w wymianie informacji o oczekiwanych przez organizację normach i wzorcach zachowań.
5. W budowaniu proinnowacyjnego środowiska pracy ważną rolę pełni dobór i selekcja pracowników (nie ma miejsca na przypadkowość, ważna jest zbieżność celów pracownika z wizją menedżera). Później ważne jest wzmacnianie motywacji pracowników i podtrzymywanie wiary, że to, co robią jest słuszne.

Dostępne badania na organizacjach komercyjnych wskazują, że mikroprzedsiębiorstwa koncentrują się na przetrwaniu (co jest sprzeczne z logiką rozwoju), brakuje im odważnych i marzycielskich wizji przedsiębiorców, oraz postrzegają szybkie zmiany w otoczeniu jako ograniczenie rozwoju²⁴. Jak się okazuje problemy te dotyczą również organizacji pozarządowych. Jeszcze raz podkreślamy kierunek rozwoju prowadzący od podtrzymywania silnych stron do przewyższania tych słabych, a nie na odwrót, bowiem lata praktyki wskazują nieskuteczność tego drugiego wariantu.

²⁴ L. Sołoducho-Pelc, *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego*, [w:] PN AE Nr 1137, *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004, ss. 288-300.

Bibliografia:

1. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. BECK, Warszawa 2002, s. 208. J. Przewłocka J., P. Adamiak (Stowarzyszenie Klon/Jawor); A. Zając, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Wydawca Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012.
2. Kotter J.P., *The Leadership Factor*, Free Press, New York 1988.
3. Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych* [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, PN nr 1054, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2004.
4. Lindell M., J. Arvonen, *The Nordic Management Style in an European Context*, „International Studies of Management & Organization” Vol. 26, No. 3, Fall 1996.
5. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2001.
6. Porter M.E., *Czym jest strategia?*, Harvard Business Review Polska nr 29/30, lipiec-sierpień 2005, wersja on-line: www.hbrp.pl
7. Przewłocka J., P. Adamiak, J. Herbst (Stowarzyszenie Klon/Jawor), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Warszawa, 2013.
8. Robbins S.P., D.A. DeCenzo, *Podstawy Zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
9. Sołoducho-Pelc L., *Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego*, [w:] PN AE Nr 1137, *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2004.
10. STRATEGOR, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
11. Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
12. Stańczyk S., *Spoleczno-kulturowe uwarunkowania zmian w mikroprzedsiębiorstwach*, [w:] PN UE nr 49, *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, J. Skalik (red.), Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
13. Strelau J., *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
14. Sus A., *Przeobrażenia współczesnego zarządzania strategicznego*, [w:] PN UE we Wrocławiu. Nauki o Zarządzaniu. Management Science 8/2011, M. Przybyła (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
15. de Wit B., R. Meyer, *Synteza strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
16. Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Spis rysunków:

Rysunek 1. Wyniki badań w obszarze strategii – badania elektroniczne	15
Rysunek 2. Wyniki badań w obszarze strategii – badania terenowe	16
Rysunek 3. Wyniki badań w obszarze kultury organizacyjnej – badania elektroniczne	20
Rysunek 4. Wyniki badań w obszarze kultury organizacyjnej – badania terenowe	21
Rysunek 5. Wyniki badań w obszarze relacji między organizacyjnych – badania elektroniczne	25
Rysunek 6. Wyniki badań w obszarze relacji międzyorganizacyjnych – badania terenowe	25
Rysunek 7. Wyniki badań w obszarze tożsamości sieci międzyorganizacyjnych – badania elektroniczne	27
Rysunek 8. Wyniki badań w obszarze tożsamości sieci międzyorganizacyjnych – badania terenowe	28
Rysunek 9. Wyniki badań w obszarze zarządzania projektami – badania elektroniczne	30
Rysunek 10. Wyniki badań w obszarze zarządzania projektami – badania terenowe	31
Rysunek 11. Wyniki badań w obszarze postaw i zachowań kierowniczych – badania elektroniczne	33
Rysunek 12. Wyniki badań w obszarze postaw i zachowań kierowniczych – badania terenowe	34
Rysunek 13. Wyniki badań w obszarze ról i funkcji kierowniczych – badania elektroniczne	37
Rysunek 14. Wyniki badań w obszarze ról i funkcji kierowniczych – badania terenowe	38
Rysunek 15. Wyniki badań w obszarze kluczowych czynników sukcesu – badania elektroniczne	39
Rysunek 16. Wyniki badań w obszarze kluczowych czynników sukcesu – badania terenowe	40

Uwarunkowania trwania i rozwoju organizacji pozarządowych na terenie Dolnego Śląska

Raport z badań

Projekt i badania przeprowadzone w ramach projektu finansowanego ze środków Województwa Dolnośląskiego w trybie art. 19a ustawy z dnia 24 kwietnia 2003r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm).

URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA DOLNOŚLĄSKIEGO



**DOLNY
ŚLĄSK**

www.umwd.pl