

# Koncepcja zarządzania strategicznego w organizacjach *non-profit* – zarys problematyki

<https://doi.org/10.33141/po.2006.12.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (803), 2006, ss. 22-25  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Janusz Fudaliński*

## Problematyka strategicznego zarządzania a organizacje *non-profit*

**Z**arządzanie strategiczne jako kompleksowa koncepcja kształtowania procesu rozwoju przedsiębiorstwa, z etymologicznego punktu widzenia, przechodziło przez pewne charakterystyczne etapy. Biorąc za punkt wyjścia składowe tego procesu można dostrzec prawidłowość, która stwarza przesłanki do stwierdzenia, że stosownie do ułożonych chronologicznie etapów tego procesu, nacisk w praktyce jego aplikacji sprowadzał się, w pewnym sensie, do gloryfikowania znaczenia poszczególnych składowych w różnych, ale spójnie po sobie następujących, sekwencjach czasu. Stąd, jeśli przyjąć trzy charakterystyczne etapy tego procesu<sup>1)</sup>, to niewątpliwie dotychczas dominował akcent ukierunkowany na elementy planowania strategicznego, obejmującego proces analizy strategicznej oraz wyboru strategii, i to zarówno w zakresie kreowania koncepcji wyjściowych tego procesu (dylemat: czy analiza strategiczna powinna być poprzedzona określeniem misji i wizji organizacji czy też misja oraz wizja ma stanowić wynik tej analizy<sup>2)</sup>, problem: determinizm otoczenia czy swoboda wyborów strategicznych<sup>3)</sup> itp.), jak również w odniesieniu do metodologicznych kwestii związanych z procesem formułowania i wyboru rozwiązań strategicznych.

Próba wyjaśnienia powodów kształtowania się tej koncepcji nie musi przybierać postaci nazbyt skomplikowanej; chyba najprostsze, ale i wydaje się najbardziej odpowiadające rzeczywistości stanowi rzeczy wyjaśnienie ma związek zarówno z elementem nowości tego podejścia, i stąd chronologicznym jego zgłębianiem, jak również może odnosić się do istniejących w danych uwarunkowaniach potrzeb chwili.

Pragmatyzm zarządzania zawsze skorelowany z realiami rynku wymusza jednak postać wynikową, która pozostaje w bezpośrednich relacjach z możliwością realizowania zamierzeń i weryfikowania skuteczności i sprawności ich wdrażania. Stąd obecnie duże znaczenie przywiązuje się do problematyki wdrożenia rozwiązań strategicznych mających stworzyć organizacji szerokie spektrum możliwości rozwojowych. Patrząc jednak perspektywnie, nieodzowne wydaje się nie tyle myślenie kategoriami efektów, ile konieczność holistycznego kształtowania wizji strategicznego rozwoju organizacji z uwzględnieniem całokształtu coraz bardziej skomplikowanych, trudnych w jed-

noznacznej interpretacji, o nieciągłym charakterze, zmian. Ulegające modyfikacji wzorce zachowań rynkowych przedsiębiorstw, przyjmowanie nowych formuł konkurencji na rynku, nieustanne definiowanie i redefiniowanie jego rdzenia, granic i składowych oraz idące za tym zmiany w zakresie wykorzystywanych narzędzi zarządzania, stwarzają z jednej strony nowe wyzwania dla firm, lecz z drugiej stanowią podstawę kształtowania nowej formuły działań dla organizacji *non-profit*, które w nowej, coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości, dążąc do realizacji specyficznych zadań dokonują coraz bardziej odważnych prób aplikacji rozwiązań sprawdzonych w sektorze biznesu.

W tym kontekście determinantami specyfiki zarządzania organizacjami *non-profit*<sup>4)</sup> i w konsekwencji ich relacji z otoczeniem będą następujące elementy:

- zróżnicowanie kontrahentów, w tym najważniejszych klientów i sponsorów;
- wielorakość celów – zwykle dana organizacja formułuje przynajmniej kilka celów, które zamierza realizować;
- charakter oferty – jest to świadczenie o charakterze niematerialnym, najczęściej w sferze usług;
- dualne zarządzanie – organizacje te są zarządzane przez dwie odrębne grupy: personel administracyjny oraz profesjonalistów związanych z ideą funkcjonowania danej jednostki;
- presja społeczna – organizacje *non-profit* ze względu na sposób ich finansowania;
- pozostają pod ciągłą i baczna obserwacją społeczeństwa<sup>5)</sup>.

## Istota procesu wdrożenia strategii

**Z**arządzanie strategiczne obejmuje dwa odrębne, ale operacyjnie współzależne procesy, a mianowicie: formułowanie strategii oraz jej implementację. O ile pierwszy element tworzący strukturę procesu zarządzania strategicznego integruje się wokół sfery koncepcyjnej, o tyle wymiar realizacyjny przekłada się na wymóg działań wokół triady: struktura, przepływy informacyjne i decyzje strategiczne, *stricte* skorelowane z planami, które następnie podlegają weryfikacji w odniesieniu do poczynionych założeń. Wdrażanie strategii jest terminem, który zazwyczaj obejmuje działania wynikające z planowania strategicznego, jednakże występują dość znaczne rozbież-

ności w interpretacji tego etapu procesu zarządzania strategicznego. Wydaje się jednak, że ograniczanie etapu implementacji rozwiązań strategicznych do wykonywania jedynie funkcji administracyjnych czy utożsamianie go z aspektem narzędziowym w istocie nie oddaje całokształtu architektury działań stanowiących immanentną składnię tego etapu procesu zarządzania strategicznego.

Można zatem przyjąć, że etap wdrożenia strategii zakłada konieczność uwzględnienia szczegółowego podejścia obejmującego elementy:

- sfery preparacyjnej implementacji strategii,
- sfery *stricte* realizacyjnej,
- koncepcji opartej na sprzężeniach zwrotnych.

### Obszary implementacji strategii

**M**ożna coraz częściej spotkać się ze stwierdzeniami, i należy się z nimi zgodzić, że proces zarządzania strategicznego powinien być traktowany całościowo, lecz to holistyczne podejście powinno wyrażać się zdolnością organizacji do wprowadzenia sformułowanych założeń działań strategicznych. Chociaż trudno jest mówić o wytyczeniu jednoznacznie definiowalnej i pozwalającej się wyodrębnić linii demarkacyjnej dzielącej proces formułowania strategii od jej wdrożenia, to jednak niewątpliwie są to dwa różne, lecz koncepcyjnie współzależne procesy.

Implementacyjna triada utożsamiana jest z trzema fundamentalnymi filarami determinującymi możliwość uzyskania oczekiwanych rezultatów, a mianowicie z:

- kulturą organizacyjną,
- potencjałem społecznym organizacji (obszar zarządzania zasobami ludzkimi),
- strukturą organizacyjną.

Kryteria wyodrębniania pryzmatów (strumieni, obszarów, krytycznych wyznaczników) warunkujących proces implementacji strategii wskazują w istocie na specyfikę kształtowania etapu czynnościowego w zarządzaniu strategicznym, choć w rezultacie wymieniane elementy dotyczą tych samych, lecz w sposób zróżnicowany zinterpretowanych obszarów zadaniowych. Analizując uwarunkowania skutecznego i sprawnego sterowania procesem wdrożenia strategii należy zastanowić się nad elementami newralgicznymi, których znaczenie, ranga oraz poziom zestrukturalizowania z każdą z wyodrębnionych sfer, może przybierać różną postać. W istocie zatem można te rozważania sprowadzić do następujących dylematów: jakie czynniki warunkują wdrożenie strategii, jaka jest ich ranga, które można monitorować i za pomocą jakich narzędzi w sposób algorytmicznie zrównoważony, które natomiast wymagają zaangażowania specyficznego aparatu narzędziowego, trudno kwantyfikowalnego i wyrażającego się koniecznością aplikacji, pozornie ze sobą sprzężonych, mechanizmów?

Odpowiedź na powyższe pytania jest warunkowana ponadto identyfikacją czynników wynikających między innymi ze specyfiki branży, tendencji mających swe źródło w makroekonomicznych przesłankach oraz w konsekwencji stanowi przejaw związany ze specyfiką samej organizacji (przedsiębiorstwo, firma

czy organizacja *non-profit*?). Niewątpliwie faza preparacyjna rozwiązań strategicznych obejmująca swym zasięgiem także wybór strategii jest niezwykle istotna, lecz już na tym etapie należy uwzględniać możliwości i ograniczenia, które pojawiają się podczas wdrażania strategii. Istota wdrażania niewątpliwie związana jest z problematyką zmian organizacyjnych, które po realizacji zamierzeń strategicznych mają kształtować nowe oblicze organizacji i powodować wyższy poziom jej koherentności z wymogami uwarunkowań zewnętrznych.

Jedną z determinant warunkujących uzyskanie tego stanu jest szeroko rozumiana elastyczność organizacji<sup>6)</sup> zapewniająca dopasowanie poprzez wprowadzane zmiany w przekroju struktury, ludzi i kultury organizacyjnej oraz z uwzględnieniem funkcji czasu. Ostatnia z wymienionych zmiennych, choć niewątpliwie uwzględniana w różnych konfiguracjach w ramach procesu zarządzania strategicznego wydaje się być niedoceniana, choć w rzeczywistości może stanowić o skuteczności i sensie strategicznych działań. W zakresie dopasowania strukturalnego niewątpliwie wydaje się konieczność kształtowania elastycznych, zdecentralizowanych struktur zarządzania poprzez stopniowe lub niekiedy radykalne odchylenie od systemów *stricte* hierarchicznych w kierunku sieciowych i dążenia do płaskiej struktury organizacyjnej zapewniającej krótką i efektywną drogę przepływu informacji między kierownictwem a zespołami pracowniczymi. Decentralizacja decyzji powoduje większą elastyczność wobec wymagań rynku, lepszą znajomość czynników kształtujących pozycję konkurencyjną, większą skuteczność w rozwoju i wdrażaniu innowacji, wyższy poziom partycypacji pracowniczej w procesach zarządczych przekładający się na identyfikowanie się z jasno wytyczonymi celami (strategią działania). Proces budowy współzależności organizacyjnej o dużej zdolności do generowania pożądanych interferencji pomiędzy zasobami ludzkimi i innymi stanowiącymi składowe organizacji, przesądza często o możliwościach realizacji strategii.

Zależności między strukturą przedsiębiorstwa i jego strategią są obustronne. Z jednej strony strategia wpływa na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, a z drugiej strategia jest determinowana przez istniejące rozwiązania strukturalne<sup>7)</sup>.

Lapidarnie rzecz ujmując struktura powinna być zgodna z przyjętą strategią. Strategia wytycza bowiem cele, a struktura ma służyć do scalania wszystkich składników, w tym przede wszystkim ludzkiego, w taki sposób, aby te cele realizować.

Jednak podstawową determinantą implementacji strategii są ludzie z całym będącym w ich dyspozycji potencjałem intelektualnym, który wzbogacony o wiedzę dotyczącą ich roli w realizacji zadań strategicznych staje elementem newralgicznym, warunkującym sukces działań. Stąd warto zwrócić uwagę na narzędzia ułatwiające dyfuzję informacji oraz pozwalające na bardziej dogłębne zrozumienie przedstawionych do realizacji celów. Zgodnie z teorią adaptacji integracyjnej człowiek (pracownik) spędzając znaczną część swojego życia w organizacji z czasem zaczyna utożsamiać się z całokształtem zdarzeń, które mają w niej miejsce. Poziom integracji jest ponadto warunkowany

możliwościami identyfikacji z podstawowymi normami i zbiorem wartości oraz poglądów właściwych danej organizacji, czyli z kulturą organizacyjną.

Odniesienia do tzw. miękkich elementów zarządzania jako źródła sukcesu w działalności współczesnych organizacji<sup>8)</sup> zyskują coraz większe uznanie i mają zastosowanie w dużej mierze także do organizacji *non-profit*. Kultura jako element tzw. magicznego trójkąta (A. Chandlera): strategia – struktura – kultura, harmonizując architekturę różnorodnych działań w organizacji staje się determinantą sukcesu. Stąd zdolności strategiczne są zależne od kultury organizacyjnej, która warunkuje na różnych poziomach zarządzania, poprzez przyjęte systemy wartości i poglądów, klimat do implementacji rozwiązań, z reguły charakteryzujących się elementami nowości i innowacyjności. W konsekwencji etap wdrożenia strategii burzy poczucie stabilności i bezpieczeństwa pracowników. W związku z tym pożądanym często wydaje się kreowanie konformizmu innowacyjnego, otwartości wobec nietypowych, lecz często zawierających znamiona nowoczesności rozwiązań, przy zachowaniu jednak logiki rzeczowej argumentacji oraz przejrzystości w strategicznych wyborach.

W zależności od stopnia nowości inicjowanych do wdrożenia strategii i związanego z tym ryzyka działań, kultura organizacyjna jako niewidzialny, niematerialny czynnik sprawczy może nie sprzyjać realizacji nieakceptowalnych, niezgodnych z podstawowymi przekonaniami pracowników rozwiązań.

Stąd o ile w fazie preparacyjnej procesu zarządzania strategicznego plany mogą uzyskiwać względnie przychylną (neutralną) postawę członków organizacji, o tyle na etapie realizacji ujawniają się niekiedy olbrzymie przeszkody, jeśli naruszane są wartości bę-

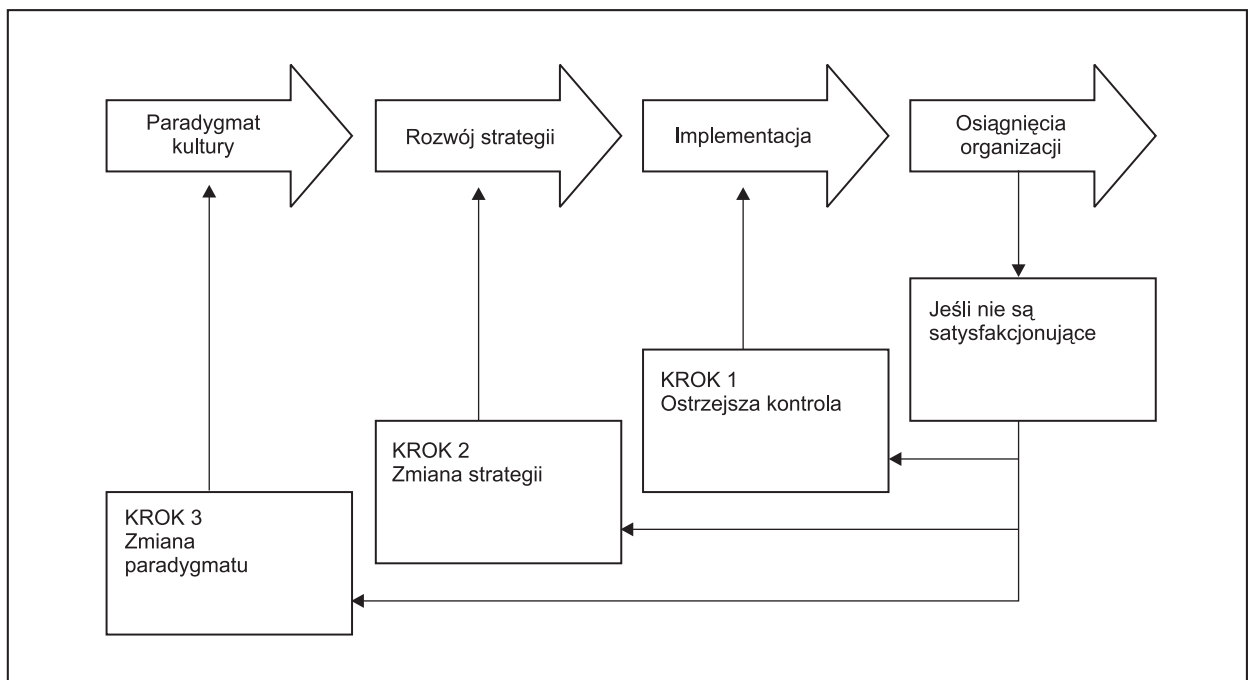
ące immanentną częścią istniejącej kultury organizacji (rysunek).

Obserwacje te doprowadziły do sformułowania zasady, że strategiczny sukces jest możliwy tylko wtedy, gdy strategia i kultura są zgodne<sup>9)</sup>.

Podstawową rolę w modelowaniu kultury wspierającej strategię odgrywa ustalenie wartości i standardów etycznych organizacji. System wartości musi być spójny z konkretnym przedsięwzięciem przewidzianym w strategii danego przedsiębiorstwa. Instytucjonalizacja wartości i kodów etycznych polega na ich włączeniu do praktyki implementacji strategii.

### Specyfika wdrażania strategii w organizacjach *non-profit*

**W** zarządzaniu organizacjami *non-profit* można dostrzec pojawiający się swoistego rodzaju dualizm związany z istniejącym w ich ramach potencjałem społecznym. Z jednej strony występują reprezentanci określani mianem wizjonerów, z drugiej pojawia się profesjonalna kadra zarządcza. Pierwsza grupa jest zorientowana na elementy *stricte* społeczne związane z wolą i koniecznością realizacji statutowych celów organizacji, które jednocześnie stają się podłożem i motywem wszelkiego rodzaju inicjatyw. Jednakże działalność oparta na szlachetnych niewątpliwie i społecznie użytecznych celach, o ile w swej istocie jest jak najbardziej właściwa, o tyle często nie przekłada się na paradygmat racjonalności organizacyjnej skorelowany z efektywnością zarządzania. Stąd w miarę rozszerzania się i rozwoju sektora organizacji *non-profit* stopniowo pojawiał się nurt z pozoru będący w pewnej opozycji do wcześniej opisanych postaw, a związany z poszukiwaniem możliwości wdrożenia



**Rys. Dynamika zmian paradygmatu kulturowego**

Źródło: E. URBANOWSKA-SOJKIN, P. BANASZYK, H. WITCZAK, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 404.

zasad zarządzania opartych na filarze profesjonalizmu. Etymologii dualizmu w zarządzaniu organizacjami *non-profit* można doszukiwać się w różnych etapach rozwoju tego sektora, ale jest symptomatyczne, że występuje tu duża zbieżność z pojawieniem się naukowego podejścia do zarządzania w przedsiębiorstwach na przełomie XIX i XX wieku. Popyt na działalność organizacji *non-profit* przekładający się na rozrost tego sektora w skali krajów, regionów, kontynentów i w konsekwencji w wymiarze globalnym to lapidarnie rzecz ujmując główna determinanta rozwoju tych organizacji i z tym związana konieczność aplikacji profesjonalnego podejścia do zarządzania. Istnienie wzajemnie współzależnych, choć o dającym się wyodrębnić zróżnicowaniu w podejściu do zarządzania, grup funkcjonujących w ramach organizacji *non-profit*, nie musi oznaczać *a priori* konieczności toczenia sporów i stanowić potencjalnego źródła konfliktów destabilizujących działalność. Ten dysonans należy raczej postrzegać jako wyraz sprzyjającego rozwojowi organizacji racjonalizmu, którego ramy i podział w ich granicach zadań stwarza podstawę do profesjonalnie kształtowanej działalności. W konsekwencji można mówić o naturalnie postępującym dostosowaniu, którego efekt stanowi o poziomie zaufania ze strony otoczenia do organizacji *non-profit*, a ten element to kolejny newralgiczny czynnik, na który w procesie implementacji rozwiązań strategicznych należy zwrócić szczególną uwagę. O ile wizjonerzy są mistrzami w kreowaniu kierunków działania, o tyle profesjonalna kadra zarządcza wydaje się być niezastąpiona w racjonalnym, opartym na światowych standardach, przejrzystym wdrażaniu tych koncepcji. Nie oznacza to jednocześnie konieczności postawienia jednoznacznej linii demarkacyjnej pomiędzy tymi dwiema grupami funkcjonującymi w organizacjach *non-profit*. Od możliwości współpracy, przenikania się idei, zrozumienia, szacunku dla pełnionej roli w organizacji, możliwości empatycznego działania, zależy bowiem sukces lub porażka całej organizacji. Grupy te wzajemnie się przenikając tworzą, w miarę rozwoju organizacji, spójną całość z logicznie wyodrębnionymi zakresami działań stymulującymi sprawność w realizacji celów.

W konsekwencji pryzmat kultury, struktury i ludzi, jako elementów stanowiących o możliwościach wdrożenia strategii staje się wspólną płaszczyzną, dla której w przypadku organizacji *non-profit* prymat ich specyfiki jest wartością nadrzędną.

## Podsumowanie

**S**trategiczny wymiar zarządzania organizacjami *non-profit* stanowi, w aspekcie ewolucyjnym, zasadniczą odmianę w sposobie postrzegania i co z tym związane kierowania tymi jednostkami. Przeobrażenia końca XX i początku XXI wieku wskazują na możliwości, ale i potrzebę aplikacji narzędzi zarządzania organizacjami nie ukierunkowanymi na zysk, podobnych do tych wykorzystywanych w firmach.

Problematyka formułowania strategii uznawana za kluczową we wczesnych etapach procesu zarządzania strategicznego zaczyna być postrzegana jako jedynie element całości działań, w ramach których акцен-

tuje się coraz większy nacisk na całokształt działań dotyczących implementacji strategii.

Analizując czynniki determinujące proces wdrożenia strategii w odniesieniu do organizacji *non-profit* uwidacznia się konieczność zwrócenia uwagi na swoistego rodzaju dualizm w zarządzaniu odniesiony do czynnika ludzkiego, jako elementu newralgicznego, determinującego możliwość skutecznej realizacji przyjętych wcześniej założeń strategicznych.

dr Janusz Fudaliński

Katedra Podstaw Organizacji i Zarządzania  
AE w Krakowie

## PRZYPISY

- Można oczywiście dokonywać charakterystyki różnych klasyfikacji tego procesu, a w konsekwencji wyodrębnić wiele faz go tworzących, lecz na potrzeby niniejszego artykułu proponuje się przyjąć, że architekturę zarządzania strategicznego tworzą trzy zasadnicze filary: analiza strategiczna, projektowanie strategii oraz wybór i wdrożenie strategii. Próby szerszej klasyfikacji pojęciowej zarządzania strategicznego można odnaleźć w wielu pracach z tego zakresu.
- Zob. G. DESS, A. MILLER, *Strategic Management*, McGraw – Hill, 1993; G. SCHREYÖGG, H.G. STEINMANN, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998; Z. PIERŚCIONEK, *Źródła oraz kierunki rozwoju zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/1995.
- Por. J. FUDALIŃSKI, *Strategic Behaviours of Firms in Time of Evolution of a Sector*, [w:] *ECON '2003 (Selected Research Papers)*, Technol. University of Ostrava, „Faculty of Economics”, vol. 10, 2003.
- Mianem organizacji niekomercyjnej (*non-profit*) określa się podmiot, który prowadzi niezarobkową działalność służącą do urzeczywistniania celów społecznie użytecznych, obejmującą zarówno działania na korzyść pojedynczych osób czy grup osób, jak i na rzecz całego społeczeństwa. Realizacja celów odbywa się poprzez świadczenie usług społecznych, ukierunkowanych na tworzenie warunków życia i rozwoju zgodnych z potrzebami i aspiracjami kulturowymi oraz cywilizacyjnymi obywateli. Prowadzenie działalności o niezarobkowym charakterze oznacza, że rezygnuje się z motywacji ekonomicznej na rzecz humanitarnej. Nie wyklucza to możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, jednak bardzo rzadko stanowi ona jedyne źródło finansowania organizacji, cyt. za: M. KRZYŻANOWSKA, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 11.
- Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, red. naukowa A. CHODYŃSKI, M. HUCZEK, I. SOCHA, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2002, s. 161.
- Zob. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. KRUPSKI, PWE, Warszawa 2005.
- A. PIOTROWICZ, *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 62.
- Zachowania organizacyjne*, pr. zb. pod red. A. POTOCKIEGO, Difin, Warszawa 2005, s. 163.
- G. SCHREYÖGG, H.G. STEINMANN, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, op.cit., s. 166.