Kazimierz Dobrzański
Katedra Systemów i Technik
Zarządzania AE w Poznaniu

PRZESŁANKI I KIERUNKI ZMIAN W FUNKCJONOWANIU I ZARZĄDZANIU W ORGANIZACJACH NIEDOCHODOWYCH

Wstęp

Współczesna rzeczywistość jest równie zmienna jak poprzednie. Owa zmienność, określana współczesną transformacją, w sposób zasadniczy wpłynęła na funkcjonowanie podmiotów i zachodzących pomiędzy nimi relacji w obrębie gospodarki narodowej.

Przejście od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej, widoczne w sferze politycznej, społecznej, gospodarczej i prawnej oraz socjalnej i świadomościowej, przesądziło o skali nowych zjawisk, ich rozległości i złożoności. Różny ich wydźwięk zarówno pozytywny, jak i negatywny wskazuje nie tylko na zmiany ilościowe, ale też na jakościowe, które nadal uwidaczniają się w całokształcie życia społecznego, gospodarczego i państwowego.

Odnosi się to również do kwestii zarządzania różnymi podmiotami, ich funkcjonowania i rozwoju. W pełni odnosi się to również do organizacji niedochodowych.

Funkcjonując w gospodarce rynkowej, będąc społecznie pożądanymi podmiotami, nie mogą nie liczyć się z regułami gry obowiązującymi w tej gospodarce. Stąd waga odpowiedniego zarządzania nimi i respektowania ekonomicznych i społecznych zasad gospodarowania.

Niniejsze opracowanie jest pewnym przyczynkiem do rozważań na powyższy temat, a zarazem próbą ukazania potrzeby poszukiwań bardziej adekwatnych rozwiązań odnośnie do funkcjonowania organizacji niedochodowych w rynkowych uwarunkowaniach.

1. Przesłanki powstania organizacji niedochodowych

Transformacja systemowa, rozumiana jako przejście od gospodarki centralnie planowanej do rynkowej, spowodowała wiele zmian cechujących się wielością

i złożonością problemów o charakterze ekonomiczno-społecznym. Jako proces złożony i długotrwały unaoczniła nowe zjawiska w wymiarze ilościowo-jakościowym[1] uzasadnia też potrzebę nowych rozwiązań, odnośnie do działających w obrębie gospodarki narodowej organizacji, jak też filozofii działania samego państwa i funkcjonowania społeczeństwa. Dla społeczeństwa, a konkretniej dla poszczególnych grup społecznych i zawodowych oraz jednostki ludzkiej jest to wyjątkowy okres.

Zmiana systemowa, rozumiana też jako proces modernizacji państwa, gospodarki i systemu funkcjonowania społeczeństwa powoduje głęboką i rozległą erupcję w dotychczasowych strukturach społeczno-gospodarczych i polityczno-ustrojowych. Konsekwencją powyższego jest zwykle rozpad pewnych struktur, wzorców postępowania i systemów wartości jako nieodpowiadających nowym potrzebom. W kontekście powyższego można stwierdzić, że tak rozumiany proces modernizacji to „postępująca racjonalizacja życia społecznego według nowych wzorców i w zgodzie z nowo przyjętymi systemami wartości"[2].

Powyższe ujęcie modernizacji, wskazanie na jej istotę, dowodzi spojrzenia ponadczasowego, w rzeczywistości idealnego i oderwanego od konkretnych realiów. Jednakże często rzeczywistość bywała i bywa – jak dowodzą to realia krajowe – wręcz inna, daleka od tak powyższego opisu. Ujmując ów proces w ramy czasowe, można dostrzec w nim wielość etapów, znacznie różniących się między sobą złożonością ujawniających się zjawisk. Stąd też możliwa jest rozbieżność w ocenie roli modernizacji systemowej w jej etapie początkowym i następnych w porównaniu z pożądanym rozwiązaniem. Uwaga powyższa nie neguje sensu procesów tak rozumianych modernizacji systemowych, widzianych w historii wielu państw.

W odniesieniu do Polski proces modernizacji systemowej określany często przełomem ustrojowym, nadal cechuje względnie duża nieprzejrzystość rozwiązań oraz też ich niekonsekwencja. Ma się do czynienia z równoczesnym występowaniem w instytucjonalnym i świadomościowym wymiarze życia politycznego, gospodarczego i społecznego elementów poprzednio i nowo kształtowanego systemu ustrojowego. Uwidacznia się to nie tylko w gospodarce, w sferze polityki i unormowaniach prawnych, ale co istotniejsze, w strukturze społeczeństwa, jego postawach i uznawanych wartościach. Jest ono bardzo zróżnicowane, czego wyrazem są różne postawy społeczne, od akceptujących do negujących dokonujący się proces przemian. Widać to we wszystkich płaszczyznach polskiej transformacji systemowej, tj. ekonomicznej, politycznej i życia codziennego.

---

[1] Zob. m.in.: B. Jałowiecki, *Reguły działania w społeczeństwie i w nauce*, Wyd. Naukowe Scholer, Warszawa 2002, s. 11–33; K. Dobrzański, *Przesłanki formułowania strategii w organizacjach niedochodowych*, w: *Strategie przedsiębiorstw w okresie budowania gospodarki rynkowej*, (red.) T. Menedel, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1996, s. 45–47.

[2] *Zadania społeczne*, (red.) Z. Pisza, Wyd. AE, Wrocław 1999, s. 28.

Szczególnie w tej ostatniej uwidoczniły się ujemne konsekwencje zmian politycznych i gospodarczych. Proces urynkowienia gospodarki, zasadniczy cel wdrażanych rozwiązań i – co z tym się wiąże – nowa filozofia państwa widziana w stopniu i zakresie realizacji jego podstawowych funkcji, oraz słaby rozwój gospodarczy w odczuciu znacznej części społeczeństwa spowodował ewidentne pogorszenie ekonomiczno-finansowe wielu organizacji gospodarczych i społecznych oraz różnych grup zawodowych i kręgów społecznych. Utrata pewności zatrudnienie, ewidentny wzrost bezrobocia i podstawowych kosztów utrzymania oraz ubóstwa, także utrata bezpłatnej opieki zdrowotnej w odczuciu społecznym dowodzi słabości dotychczasowych rozwiązań natury politycznej, ustrojowej i gospodarczej. Świadczy też ujemnie o koncepcji państwa, o jego słabości w działaniach na rzecz przedsiębiorczości społecznej, tworzenia klimatu do działań organizacyjnych społeczeństwa. To samo odnosi się do działań w płaszczyźnie socjalno-kulturalnej, bowiem m.in. zdrowie fizyczne, psychiczne, rozwój kultury i ochrona dziedzictwa narodowego, tożsamości narodowej i kształtowania pożądanych postaw społecznych są nie mniej ważkie i istotne w procesie postępujących zmian.

Transformacja systemowa, ujmując inaczej modernizacja ustrojowo-gospodarcza, w sposób zasadniczy zmieniła sytuację społeczno-gospodarczą kraju i warunki życia społeczeństwa. Analiza minionego okresu wskazuje na duże koszty społeczne i gospodarcze owego przejścia z gospodarki centralnie planowanej do rynkowej[3]. Są one konsekwencją, m.in., urealnienia cen na rynku dóbr i usług i stopniowego wycofywanie się państwa z wcześniejszych gwarancji i świadczeń socjalnych[4]. Nadto zawężenie zakresu oddziaływania socjalnego państwa, a w późniejszym okresie słabość dynamiki wzrostu gospodarczego i wzrost bezrobocia, w odczuciu społecznym potwierdzały powyższe spostrzeżenia i analizy.

Zarówno owe zaszłości jak i teraźniejszości wskazują na złożoność procesu przemian od strony skutków i możliwości przeciwdziałania nieprzewidzianym następstwom. Szczególnie niepożądanym zjawiskiem zauważalnym w coraz większej skali społecznej jest utrata zdolności do samodzielnego przeciwstawienia się obniżaniu standardów w poszczególnych sferach życia. Uzasadnia to konieczność, mając na względzie skuteczność i potrzebę szerokiej akceptacji społecznej procesu przemian, jak najszybszego wyeliminowania potencjalnych czynników hamujących tempo dalszych przeobrażeń.

Budowa nowego modelu gospodarowania, podstawowe zadanie procesu transformacji, jak dowodzi dotychczasowa praktyka, jest procesem o dużej złożoności

---

[3] Szerzej o tym piszą m.in.: E. Wnuk-Lipiński, *Rozpad połowiczny. Szkice z socjologii ustrojowej*, IPS PAN, Warszawa 1993; Cz. Bywalec, *Poziom i struktura żywienia społeczeństwa polskiego w latach osiemdziesiątych*, „Wiadomości Statystyczne" 1991, nr 12.

[4] Szerzej o tym w: B. Szopa, *Podział dochodów a poziom życia ludności (na przykładzie Polski)*, Wyd. AE, Kraków 1994.

problemowej oraz dynamice zmian nie do końca przewidywalnych, tym bardziej, że proces ten dokonuje się również w psychice ludzkiej. Z uwagi na różną, m.in. skalę trudności gospodarczych i społeczno-socjalnych, wymaga on znacznego czasu realizacji, nadto stworzenia odpowiedniego klimatu i warunków na rzecz akceptacji i szerokiego włączenia się społeczeństwa w ów proces. Odnosi się to, m.in., do konieczności dokonania określonych i pożądanych przeobrażeń w świadomości społecznej obywateli.

Analiza dokonujących się zmian nadal wskazuje na zachwianą równowagę w funkcjonowaniu państwa, społeczeństwa i gospodarki. Widać to w słabości merytorycznej, prawnej i metodyczno-organizacyjnej wielu dotychczasowych rozwiązań ustrojowo-ekonomicznych. Są one zauważalne i negatywnie oceniane przez społeczeństwo oraz liczne podmioty gospodarcze i instytucje społeczne.

W kontekście zaistnienia ujemnych skutków procesu przemian ustrojowych szczególne miejsce i rola przypada organizacjom niedochodowym. Wyrazem społecznego zapotrzebowania na ich działalność była i jest zarówno ich dynamika organizacyjna widziana od 1989 r., jak i dywersyfikacja rodzajowa ich działalności. Ich różnorodność organizacyjna i dynamizm ilościowy, zróżnicowanie ich misji i kierunków oddziaływania, jest konsekwencją złożoności okresu transformacji, wielości i trwałości jej negatywnych w odczuciu społecznym skutków oraz samoograniczenia się państwa w dziedzinie rozwiązań socjalno-społecznych.

W procesie postępujących przeobrażeń ustrojowych, prawnych i społeczno-ekonomicznych ich działanie, forma organizacyjna i zarządzanie nimi ulegają również zmianie. Dotyczy to nie tylko tych organizacji, które działały w poprzednim okresie, ale również nowo powstałych, typowych dla nowej rzeczywistości. Zrozumienie sensu ich działania i zarządzania nimi w nie okrzepłej w pełni jeszcze gospodarce rynkowej wymaga szerszego przedstawienie specyficzności i odrębności ich misji w porównaniu z typowymi dla tego ustroju gospodarczego organizacjami biznesowymi.

2. Istota i zakres działań organizacji niedochodowych

Gospodarka rynkowa cechuje się wielością i różnorodnością funkcjonujących w niej organizacji, będących wyrazem społecznego zapotrzebowania. Zorientowane celowo realizują konkretne zadania i funkcje w określonej rzeczywistości społeczno-ekonomicznej i prawno-politycznej. Dodać przy tym należy, ze organizacje niedochodowe egzystują w rzeczywistości niezwykle turbulentnej i w niespójnym systemie społeczno-ekonomicznym. Cechuje się ona ciągłym poszukiwaniem pożądanych rozwiązań w wielu dziedzinach życia społecznego, ekonomicznego i politycznego.

Zasięg owych działań, realizacja zadań jakże często nie ogranicza się do danego regionu czy też państwa, w wielu przypadkach ma charakter ogólnoświatowy. Horyzont ich działań jest również zróżnicowany. Niektóre z nich zorientowane są na cele doraźne, sprowadzające się do łagodzenia uciążliwych skutków procesu transformacji. Inne natomiast realizują zadania wymagające dłuższego horyzontu czasowego.

Nie negując wartości doraźnych rozwiązań, będących konsekwencją uciążliwości życia codziennego wielu osób fizycznych, czy też grup środowiskowo-zawodowych, nie wolno nie zwrócić uwagi na dalekosiężność celów i misji międzynarodowych wielu owych organizacji. Szczególnie działalność edukacyjna i kulturalna jest tą działalnością, której efekty są widoczne w dłuższym czasie, tworzy bowiem pożądany klimat dla dokonujących się zmian, rozwija tak potrzebną przedsiębiorczość obywatelską.

Organizacje niedochodowe, bardzo zróżnicowana zbiorowość, silnie powiązana z otoczeniem, tworzą swoisty system zależności i układów relacyjnych. Nadto zmienne w czasie i sposobie działania realizują wzajemnie uzupełniające się cele i zadania w ramach często uzgodnionych obszarowo i kompetencyjnie zobowiązań społecznych, gospodarczych i ustrojowych. Działając w określonych mocowaniach prawno-politycznych, jakże często są bardzo spontaniczne w reagowaniu na dolegliwości życia codziennego obywateli i innych organizacji.

Ściśle powiązane z otoczeniem, z niego czerpią niezbędne dla swego funkcjonowania określone rodzajowo i rozmiarami zasoby. Są nimi ludzie, surowce, technika, informacje i pieniądze. Dostarczają w zamian, metodą świadczeń, odpowiednie produkty i usługi.

Powyższe wskazuje, że organizacje te, jako systemy otwarte i działające w warunkach ograniczonego zasilania w niezbędne zasoby, są zmuszone nie tylko dostosowywać się do otoczenia, ale też czynić go przyjaznym sobie. Jest to bowiem warunkiem niezbędnym ich trwania i rozwoju a zarazem realizacji danej misji. Niezorientowane w swojej działalności na zysk są w znacznie trudniejszej sytuacji niż egzystujące równocześnie w tej samej gospodarce rynkowej organizacje (przedsiębiorstwa) zorientowane na zysk.

Organizacje niedochodowe, zbiorowość niejednorodna pod względem organizacyjno-prawnym, okresu funkcjonowania i źródeł zasilania oraz zasięgu i złożoności celów społecznych, jako określona grupa realizują bardzo zróżnicowane zadania społeczne. Ich wielokierunkowa działalność statutowa, jako osób prawnych, mająca w zasadzie charakter niezarobkowy, sprowadza się do poniższych działań, którymi są m.in. usługi:

- z zakresu oświaty, edukacji i wychowania oraz nauki;
- z zakresu sztuki, kultury, sportu, ochrony zabytków i tradycji oraz czytelnictwa i przekazu;
- z zakresu ochrony zdrowia, profilaktyki i rehabilitacji oraz polityki socjalnej;

– na rzecz ochrony środowiska, walki o prawa konsumenta, człowieka, ochrony mniejszości i równych szans;
– o charakterze charytatywnym, samopomocowym;
– na rzecz działalności politycznej, związkowej i religijnej;
– na rzecz rozwoju regionalnego, przedsiębiorczości i społeczeństwa demokratycznego.

W gospodarce rynkowej organizacje te są niezbędnym składnikiem systemu społeczno-gospodarczego społeczeństwa obywatelskiego. Jednocześnie tworzą i są pośrednim ogniwem pomiędzy obywatelem i grupami społecznymi a strukturami państwa. Wskazując na złożoność procesu przemian, wychodząc równocześnie naprzeciw problemom społecznym jako pochodnym owego procesu, ujawniają zapotrzebowanie na predykcję nowych zjawisk ekonomicznych, społecznych i prawnych. Tym samym, jako inicjatorzy określonych rozwiązań, przyspieszają proces pożądanych przemian, są też partnerami władzy rządowej i organizacji gospodarczych. Widać to również na szczeblu administracji terytorialnej i samorządowej.

Organizacje niedochodowe, zróżnicowane strukturalnie i zorientowane celowo w swej działalności są determinowane rozwijającą się gospodarką rynkową. W przeciwieństwie do organizacji gospodarczych nie są nakierowane na osiąganie zysku, ich działalność ma charakter społeczny.

Ich zbiorowość, biorąc pod uwagę aspekty organizacyjne i prawne, jest bardzo zróżnicowana. To samo odnosi się do kierunku, sposobu i zakresu oddziaływania na odbiorców świadczonych przez siebie usług. Ich działalność, mocno zdywersyfikowana, a nawet zindywidualizowana, jest wielce przydatna społecznie i gospodarczo.

Organizacje te, ujmując całościowo, to „zbiorowość różnych jednostek organizacyjnych, różniących się między sobą celami i zakresami działań, a także formą organizacyjno-prawną oraz działalnością ekonomiczno-finansową”[5]. Określane w literaturze przedmiotu jako niedochodowe, też jako non-profit organisations lub non biznes organisations, zyskują wielością kierunkową i rodzajową swoich działań coraz szersze społeczne uznanie. Nie jest to jednoznaczne z tym, że nie napotykają na ograniczenia, trudności w realizacji określonej misji. Trudności owe traktują w kategorii barier rozwojowych, wynikają jednakże często z niezrozumienia ich istoty i sensu społecznego działania, a także – co świadczy ujemnie o rozwiązaniach systemowych – z labilności przepisów i norm prawnych. Źródłem nieporozumień, często też krzywdzących je opinii, jest ich strona finansowa, tzn. nie zawsze i nie w pełni czytelne oraz prawnie zasadne źródła finansowania ich działalności, a nadto możliwość prowadzenia działalności gospodarczej[6].

[5] K. Dobrzański, *Szanse i zagrożenia organizacji niedochodowych w procesie zmian*, w: *Produktywność pracy – wzrost gospodarczy*, (red.) J. Jagas, Uniwersytet Opolski, Opole 1995, s. 315.

[6] M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług*, Warszawa 1993, s. 109.

Jakże często niekorzystna atmosfera wokół organizacji niedochodowych, dotyczy szczególnie fundacji, wynika z postaw i braku stosowanych umiejętności, niezbędnych w celu efektywnego ekonomicznie i społecznie zarządzania nimi. Mając na względzie dobro interesu społecznego i potrzebę wiarygodności działania owych organizacji, należałoby poddać szerszej kontroli społecznej, a może też formalnej, kwalifikacje osób zainteresowanych kierowaniem owymi organizacjami. Niektóre z nich z tytułu działalności komercyjnej uczestniczą w procesie wymiany rynkowej. Właśnie wokół nich, jako podmiotów rynku i części organizacji charytatywnych tworzy się atmosfera podejrzliwości. Także niejednoznaczność formalnych kryteriów podmiotowości i stopnia sformalizowania, przy jednoczesnym braku precyzyjnych kryteriów ocen ich działalności, sprzyja kryminogenności zachowań wielu osób związanych z nimi.

W kontekście powyższych uwag należy zaznaczyć, że określenie organizacje niedochodowe odnosi się jedynie do właściwego i odpowiedniego rozumienia ich celu i przedmiotu działania. Jako podmioty rynku, a zarazem organizacje usługowe o wysokiej społecznej użyteczności, nie mogą być traktowane jak jednostki deficytowe, czyli przynoszące straty. Nie sprzedając swoich rezultatów (produktów – usług) i nie wypracowując zysków (jeśli nie prowadzą w części działalności gospodarczej), są zmuszone do szukania niezbędnych środków umożliwiających im dalszą działalność.

W praktyce niezbędne do funkcjonowania środki czerpią zarówno z różnych źródeł publicznych (państwowych, regionalnych i lokalnych), jak i prywatnych. Niezależnie więc od charakteru prowadzonej działalności i relacji pomiędzy nimi a licznymi podmiotami otoczenia organizacje te są zmuszone do uzyskiwania nadwyżki przychodów nad rozchodami. Jest ona nie tylko narzędziem finansowania ich dalszej działalności, ale też zabezpiecza ich przyszły rozwój i czyni wiarygodną ich misję oraz sposób jej realizacji. W zależności od ich celu i tożsamości, nagłośnienia i stopnia wiarygodności organizacje te spotykają się z określonym poparciem sektorów publicznego i prywatnego oraz społeczeństwa. Wynika stąd, że ich trwanie i rozwój, rezultat tak nieustannej i uporczywej gry o niezbędne zasoby z ich dysponentami, zmusza je do działań marketingowych na rzecz właściwego, racjonalnie i efektywnie, społecznego gospodarowania.

3. Kierunki poszukiwań możliwości nowych rozwiązań

Spośród wielu organizacji, w tym branżowych, szczególnie – jak się okazuje – niedochodowe zostały narażone na ujemne konsekwencje rozwijającej się gospodarki rynkowej i niespójnego oraz wadliwego w działaniu systemu finansowania. Nieobojętne jest również znaczne zubożenie społeczeństwa. Oznacza to, że dokonują się dość istotne zmiany w uwarunkowaniach działania tzw. starych

i młodych organizacjach niedochodowych. Organizacje te, bez względu na swój dłuższy czy krótszy rodowód, zmuszone są do większej samodzielności w zakresie finansowania.

W warunkach rosnącej słabości finansów publicznych, zmienności kierunków i priorytetów finansowych państwa i samorządów lokalnych, organizacje te, bez względu na status prawny i stan organizacyjno-ekonomiczny oraz dorobek kulturowy, są zmuszone do działania niesprzecznego z wymogami nowej rzeczywistości. To oznacza konieczność ciągłych zmian w sposobie ich funkcjonowania i zarządzania posiadanymi zasobami i ideą, będącą determinantą ich działania społecznego.

Dynamiczny rozwój, ale i duża petryfikacja i dywersyfikacja ich celów, wskazuje na niemalejące przyzwolenie społeczne dla działalności tego typu struktur. Wielokierunkowa ich działalność i duże powiązanie z różnymi podmiotami otoczenia zarówno publicznymi, jak i prywatnymi oraz administracją rządową i samorządową, potwierdzają ich ekonomiczną i społeczną przydatność w nowej, rynkowej rzeczywistości. Ich podmiotowa i usługowa działalność, bardzo specyficzna, wynika z określonego i nadal rosnącego popytu społecznego, generowanego przez różnorodne zjawiska społeczno-gospodarcze i polityczne.

Zasięg i skala penetracji potrzeb różnych środowisk, społeczna i ekonomiczna ocena wymagają zróżnicowanego podejścia do podmiotów otoczenia i elastyczności działań. Tego typu postawy i działania, prezentowane przez organizacje niedochodowe w stosunku do potencjalnych usługobiorców, są w gospodarce rynkowej w pełni pożądane i akceptowane społecznie. Podobnie jak organizacje biznesowe są one systemami ekonomicznymi. Mają określone zasoby i możliwości działania oraz podejmowania ważnych decyzji. Mają więc możliwość działania na rzecz swego przetrwania i rozwoju w rynkowych uwarunkowaniach. Muszą się jednak liczyć z możliwością występowania czynników ograniczających, wynikających z faktu, że egzystują i rozwijają się w określonym czasie i otoczeniu. Właśnie czas jest ich stałym ograniczeniem, swoistą zmienną. Drugą taką zmienną jest ich otoczenie.

Analizując owe zmienne w aspekcie dokonujących się przeobrażeń, należy zwrócić uwagę na dużą zmienność i złożoność ich otoczenia. Ma się więc do czynienia ze wzrostem nowości zmiany i postępującej złożoności otoczenia[7]. Wpływa to na wzrost uzależnienia owych organizacji od ich otoczenia.

Z analizy otoczenia, z obustronnych relacji widać istnienie zależności przyczynowo-skutkowej. Niemniej zmiany dokonujące się w gospodarce i społeczeństwie są silniejsze niż wpływ owych organizacji na ich otoczenie. To samo widać w relacjach z ośrodkami władzy rządowej i samorządowej. Uzupełniając, należy dodać, że w efekcie występowania obustronnych relacji, zróżnicowanych zależności i wzrostu poczucia zagrożenia w wielu organizacjach niedochodowych, zwłaszcza

[7] Na powyższy problem zwrócił uwagę A. S z n a j d e r, *Strategie marketingowe na rynku kapitału*, Warszawa 1995, s. 14 i dalsze.

tych mocno sformalizowanych, uzmysłowiono sobie potrzebę głębokich zmian. Koniecznością staje się ich innowacyjność i przedsiębiorczość.

Dotyczy to celów ich działania i sposobu funkcjonowania, a także gospodarowania posiadanymi zasobami. Nie wolno przy tym zapominać o racjonalizacji kosztów ich działania i potrzebie szukania bardziej efektywnych metod zarządzania posiadanymi zasobami. Jest to również istotne z punktu widzenia czasu, czynnika determinującego wzrost zagrożenia i szanse rozwojowe.

W kontekście powyższego należy podkreślić wagę doświadczenia i określonej merytorycznie wiedzy, tak niezbędnej w zarządzaniu tymi organizacjami. Jest to niezwykle istotne wobec zmienności otoczenia, wywołanego słabością finansów publicznych oraz wzrostu kręgu ubóstwa i popytu społecznego na usługi szczególnie socjalno-zdrowotne. Zwiększa to stopień trudności w przewidywaniu istotnych czynników określających sposób finansowania i zagrożenia rozwojowe wielu owych organizacji.

W gospodarce rynkowej jest rzeczą oczywistą, wręcz prawidłowością, że wszelkie organizacje bez względu na ich rolę i specyfikę, dotyczy to również niedochodowych, spotykają się z wieloma różnymi czynnikami niepewności generowanymi przez ich otoczenie. Nie traktując owych czynników jednostronnie, to znaczy dostrzegać w nich jedynie potencjalne zagrożenia, trzeba być równie przygotowanym na możliwość rozwiązań pozytywnych. Szczególnie kierownictwo owych organizacji powinno być przygotowane na różne ewentualności, to jest umieć zanalizować działania owych czynników i wykorzystać je w sposób efektywny z punktu widzenia realizacji celu i dobra samych organizacji. Mając powyższe na względzie, pożądana jest nie tylko właściwa reakcja kierownictwa organizacji i ich współpracowników, ale też odpowiednia w czasie. Wskazuje to na konieczność prezentowania przez kadrę owych organizacji plastyczności myślenia i działania oraz kreowania postaw twórczego niepokoju i gotowości do reagowania na zmiany w otoczeniu.

W rosnącej zmienności, zarówno niestabilności otoczenia, wzroście czynników niepewności, jak i związanego z tym ryzyka coraz bardziej potrzebne są efektywne koncepcje zarządzania i wyraźnie zakreślone wizje rozwoju. Mają one ułatwić tymże organizacjom swoistą „wędrówką przez chaos"[8]. Proces zarządzania bowiem, w tak skomplikowanym otoczeniu, winien tymże organizacjom ułatwić konstruowanie pożądanej rzeczywistości z różnych dostępnych im elementów. Teoretycznie są nimi pomysły ludzi, relacje między nimi, instytucje formalnoprawne, środki materialne i pieniężne oraz prawa do dysponowania nimi. Istotą zarządzania wg A.K. Koźmińskiego jest „więc panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę"[9]. Tak rozumiane za-

[8] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 2001, s. 56.

[9] Tamże, s. 57.

rządzanie ma na celu zapewnienie organizacji możliwości przetrwani i rozwoju, winno też sprzyjać tworzeniu właściwych ekonomicznie relacji z partnerami jako również podmiotami rynku. Oznacza to, że nie może być ono narzędziem jedynie służącym dobremu samopoczuciu kierownictwa danych organizacji.

Zdaniem P. Druckera jego celem jest „takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości oraz maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników" tego procesu. Wynika z tego, że z istoty swojej zarządzanie winno sprzyjać kreatywności, innowacyjności oraz organizacji innowacyjnej[10].

Właśnie w tychże organizacjach, działających pod silną presją społeczną, pożądana jest nie tylko innowacja rozumiana jako praktyczne zastosowanie jakiejś twórczej idei, czynnika rozwoju i realizacji swoich misji. W aktualnych warunkach, w turbulentnym otoczeniu, pożądane jest coś więcej, mianowicie kreatywność adaptacyjna, a jeszcze bardziej innowacyjna. Jeśli ta pierwsza polega na znajdowaniu w codziennym, często rutynowym działaniu, lepszych, a nieraz wręcz najlepszych, sposobów wykonywania przez pracowników i kadrę swojej pracy, czy też rozwiązywania istotnych problemów, to ta druga, czyli kreatywność innowacyjna „jest odkrywaniem nowych oryginalnych sposobów"[11] dotąd nieznanych i nie będących obiektem przemyśleń.

Takie podejście w odniesieniu do tych organizacji wskazuje na potrzebę ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań, ich szybkiego wdrożenia. Położenie akcentu na innowacyjność przy rosnącym zagrożeniu rynkowym, znacznej płynności podmiotowej i dużej dynamiki sytuacyjnej, pozwoli tym organizacjom w pełni dostosować się do wymogów rynkowych. Ułatwi im również podejmowanie działań umożliwiających ciągłość orientacji rynkowej w zakresie procesu świadczenia usług i utrzymywania stosownych relacji z innymi podmiotami rynku i potencjalnymi klientami[12]. Wynika stąd konieczność takiego „przeorientowania ich działania, by jednocześnie pogodzić realizację statutowych celów społecznych z możliwością ich dalszego funkcjonowania i rozwoju"[13]. To z kolei oznacza konieczność nieustannego poszukiwania możliwie nowych rozwiązań i bardzo korzystnych, z punktu widzenia ich funkcji społecznych, metod zarządzania posiadanymi zasobami.

Konieczność wzrostu efektywności działania uwidacznia się nie tylko w adaptowaniu znanych, wypróbowanych metod zarządzania. Potrzeba przetrwania

[10] Zob. J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 168–192.

[11] Tamże, s. 168.

[12] Szerzej o nich jako podmiotach rynku pisze B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, w: *Marketing usług*, (red.) A. Styś, PWE, Warszawa 2003, s. 181–189. Jest to problem szeroki i ważki. Wymaga jednak szerszego i głębszego opracowania. J. Lenartowicz, *Jak nie wypaść z toru*, „Rzeczpospolita" z dn. 23.01.2001, s. C3.

[13] K. Dobrzański, *Organizacje niedochodowe i ich cele w okresie zmian systemowych*, w: *Teoretyczne i praktyczne problemy zarządzania*, (red.) T. Mendel, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 10.

i rozwoju zmusza te organizacje również do wdrażania i poszukiwania nowych zasad i pomysłów w zakresie zarządzania. Z możliwych metod zarządzania, widzianych nie tylko w naszej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, wiele z nich wzbudza coraz szersze zainteresowanie owych organizacji. Są nimi: zarządzanie przez cele, partycypację i wyjątki.

Przedmiotem zainteresowania są również takie metody, jak: reeginering, outsourcing, benchmarking, lean management[14]. Z uwagi na swoją różnorodność i przydatność wywołują różne zainteresowanie. Niewątpliwie decyduje o tym ich specyfika, zakres przydatności i możliwość wdrożeń. Złożoność wewnętrzna organizacji niedochodowych, struktura ich celów i zasobów, w głównym stopniu warunkuje wykorzystanie owych metod. Niektóre z nich z uwagi na możliwość obniżenia kosztów działania, zwiększenia współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji, uproszczenia struktury organizacyjnej i zatrudnienia oraz poprawę jakości działania, są wdrożone w organizacjach niedochodowych. Przykładem tego są szkoły, teatry, szpitale itp. Czyli jednostki m.in. cechujące się dużym stopniem sformalizowania, wysokimi kosztami działania i szerokim zasięgiem społecznego oddziaływania. Jednocześnie wzrasta zasięg działań marketingowych. Promocja, tworzenie wizerunku organizacji, sięganie po instrumenty public relations jest obecnie czymś normalnym[15].

Doświadczenia niektórych organizacji niedochodowych, efekty wdrożeń nowych rozwiązań, wskazują na pewne słabości. Często nie dokonuje się pełnego zidentyfikowania możliwości i uwarunkowań organizacji oraz uzmysłowienia sobie konsekwencji wykorzystania danej metody zarządzania. Nadto – jakże często – nie bierze się pod uwagę czynnika czasu i aktualnych powiązań z innymi podmiotami rynku. Stąd, nie podważając zasadności wprowadzania nowych metod zarządzania, pożądane jest całościowe spojrzenie na daną organizację w jej określonym otoczeniu. Nie wolno przy tym zapomnieć o celach danych organizacji. Generalnie w swoim kierunkowym zorientowaniu są one w zasadzie niezmienne. Zmieniają się jedynie sposoby i koszty ich realizacji. Nie mogą przy tym być naruszane podstawowe cele i wartości. One to determinują konieczność spełnienia określonych warunków dla proponowanych metod, czy technik zarządzania[16].

W kontekście problemu metod zarządzania i możliwości ich wdrożeń dostrzega się w owych organizacjach wiele pomysłów i prób ich realizacji. Nie negując wagi poszukiwań, zasadne jest wdrażanie sprawdzonych metod, zaakcepto-

[14] K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 1999, rozdziały 1–4.

[15] Zob. m.in.: B. Iwaszkiewicz-Rak, *Public relations w kształtowaniu wizerunku szkoły wyższej*; B. Stanisz, *Współpraca z organizacjami non-profit jako narzędzie public relations przedsiębiorstwa*; K. Dobrzański, *Uwarunkowania i zasadność public relations w działaniu organizacji niedochodowych*, w: *Public Relations*, (red.) J. Świda, D. Tworzydło, WSI i Z, Rzeszów 2003.

[16] Jest to problem szeroki i ważki. Wymaga jednak szerszego i głębszego opracowania.

wanych przez pracowników w pełni do tego przygotowanych. Chodzi bowiem o to, by przeorientowanie sposobu zarządzania nie zaważyło ujemnie na działaniu owych organizacji, to jest na liczbie i jakości świadczonych usług, a nadto – na postawach samych usługodawców. Jest to kwestia nader złożona, albowiem nie wolno zapominać, że organizacje te jako non profit, realizując swoją misję, jednocześnie egzystując w gospodarce rynkowej, muszą przestrzegać jej ekonomicznych zasad[17]. Praktyka jednakowoż dowodzi dużej skali trudności godzenia w codziennym działaniu celów społecznych i wymogów gospodarki rynkowej. Niemniej jest to konieczne, stąd wzrastający popyt na nowe rozwiązania, ekonomicznie tańsze i korzystne z punktu widzenia usługobiorców i samych usługodawców. Uzasadnia to ich otwartość, ale i ostrożność, w wdrażaniu nowych metod zarządzania.

Zakończenie

Rozwój gospodarczy kraju, dokonujące się przemiany społeczno-ekonomiczne, będące konsekwencją procesu transformacji systemowej, zaowocowały – oprócz pozytywnych – negatywnymi zjawiskami, w znacznym zresztą stopniu typowymi dla początkowego okresu rozwoju gospodarki rynkowej. Owe przemiany i towarzyszące im negatywne zjawiska unaoczniły potrzebę przyzwolenia społecznego i politycznego na rozwój i dywersyfikację działań organizacji niedochodowych. Zasadność ich szerokich i różnorodnych działań, biorąc pod uwagę aspekty społeczno-socjologiczne i polityczne, jest w pełni społecznie doceniana.

Działając w rynkowych uwarunkowaniach, muszą się dostosować, jak inne podmioty do reguł funkcjonowania zmieniającej się gospodarki i państwa. Aczkolwiek jako niezorientowane na zysk, nie są wolne od konieczności przestrzegania zasad racjonalności działania i efektywnego gospodarowania posiadanymi zasobami. Wielość źródeł ich zasilania materialnego i finansowego oraz zakres ich czynności uzasadnia istnienie potrzeby kontroli społecznej państwa i społeczeństwa.

W sytuacji słabości finansów publicznych , ograniczoności wspierania ich działań przez społeczeństwo i usługobiorców, problem ich funkcjonowania i zarządzania nabiera szczególnej wagi. Wzrasta świadomość i zrozumienie potrzeby dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Oznacza to konieczność adaptowania i wdrażania sprawdzonych uprzednio, m.in., metod zarządzania jako narzędzi efektywnego gospodarowania. Współczesna rzeczywistość wskazuje na potrzebę zachowania się innowacyjnego i przedsiębiorczego. Stawia więc ona nowe wyzwania wszystkim organizacjom niedochodowym. Są nimi potrzeba wzrost rozmiarów ich działań społecznych i konsekwencja w przestrzeganiu reguł

[17] J. Lenartowicz, *Jak nie wypaść z toru*, „Rzeczpospolita" z dn. 23.01.2001, s. C3.

gospodarki rynkowej. W związku z powyższym zasadne jest stałe poszukiwanie w sposobie zarządzania możliwości zmian, zorientowanych na wzrost stopnia racjonalności działania ekonomicznego i społecznego.

Summary

Causes and trends of change in the functioning and managing of non-profit organizations

The current trends of Polish economy are those of fundamental and permanent changes. The changes are experienced by all enterprises, not only companies, but also non – profit organizations. They are aiming at more efficient use of resources. Therefore the need to stimulate constant changes in the management systems and to enhance creativity.