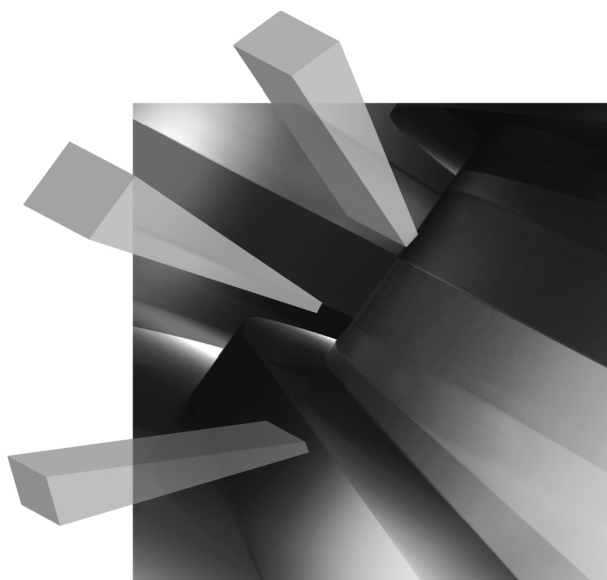


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2(19)•2014



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Zarządzanie partycypacyjne a satysfakcja z pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach	9
Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Klient w strategiach organizacji biznesowych	33
Kamila Malewska, Maja Sajdak, Ewolucja koncepcji przewagi konkurencyjnej – od podejścia planistycznego do zwinnego przedsiębiorstwa	44
Stanisław Urban, Mariola Michalowska, Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w handlu wewnętrznym na przykładzie województwa lubuskiego	56
Elżbieta Kanak, Identyfikacja i ocena strategii rynkowych deweloperów na wrocławskim rynku nieruchomości mieszkaniowych	74
Piotr Bandurowski, Polityka migracyjna Unii Europejskiej w kontekście różnic kulturowych na przykładzie Polski	86
Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba, Analiza sieci w badaniach struktury organizacji	95
Ewa Galka, Zastosowanie koncepcji organizacji uczącej się w procesie zarządzania organizacją pozarządową	118

Summaries

Tomasz Dyczkowski, Joanna Dyczkowska, Participative management and employee job satisfaction in small and medium-sized enterprises	32
Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet, Client in business organization strategies	43
Kamila Malewska, Maja Sajdak, Evolution of competitive advantage concept – from planning perspective to agile company	55
Stanisław Urban, Mariola Michalowska, The conditions for the development of small and medium enterprises in the internal trade on the example of the Lubuskie Voivodeship	73
Elżbieta Kanak, Identification and assessment of market strategies of developers' on property and housing market in Wrocław	85

Piotr Bandurowski , Migration policy of the European Union in the context of cultural differences. The case of Poland.....	94
Anita Zbieg, Błażej Żak, Patryk Zaręba , The application of social network analysis for the studies on organizational structure	117
Ewa Galka , The use of learning organization concept in the process of non-governmental organization management	127

Ewa Galka

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

e-mail: ewagalka@o2.pl

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ W PROCESIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ

Streszczenie: Celem niniejszego opracowania jest próba zarysowania uwarunkowań zarządzania organizacją pozarządową z wykorzystaniem zasad organizacji uczącej się. Organizacje pozarządowe realizują społecznie użyteczne przedsięwzięcia na coraz większą skalę. Skuteczne i efektywne funkcjonowanie wymaga od osób zarządzających stowarzyszeniami i fundacjami stosowania technik i systemów zarządzania. Podejście związane z organizacją uczącą się, biorąc pod uwagę specyfikę organizacji pozarządowych, jest bardzo adekwatne. Autorka w odniesieniu do poszczególnych obszarów organizacji uczącej się omawia istotne aspekty zarządzania organizacją pozarządową.

Słowa kluczowe: organizacja ucząca się, organizacja pozarządowa, zarządzanie organizacją pozarządową.

DOI: 10.15611/noz.2014.2.08

1. Wprowadzenie do zarządzania organizacją pozarządową

Celem organizacji pozarządowych jest realizacja społecznie użytecznych przedsięwzięć, których sprawność warunkowana jest poziomem aktywności zarządów, wolontariuszy oraz pracowników. Coraz częściej jednak sprawne funkcjonowanie – oprócz zaangażowania zespołu – wymaga stosowania technik i systemów zarządzania. Sytuacja ta odnosi się nie tylko do pojedynczych projektów, ale do wszystkich aspektów funkcjonowania organizacji pozarządowej. Obok coraz powszechniej odczuwanych wewnętrznych potrzeb stosowania określonych technik i metod, podnoszących efektywność działania organizacji oraz usprawniających procesy decyzyjne, sprawna realizacja procesów zarządzania w organizacji pozarządowej jest wymagana przez zewnętrznych interesariuszy: odbiorców działań i wsparcia, instytucje kontrolne czy sponsorów. Stowarzyszenia i fundacje w sposób coraz bardziej świadomy i odpowiedzialny zarządzają ludźmi zaangażowanymi w ich działania, zasobami materialnymi, niematerialnymi i prawnymi, a także relacjami z partnerami, odbiorcami działań oraz mediami. Coraz częściej zauważa się, że efektywność

podejmowania przez organizacje pozarządowe działalności gospodarczej wymaga systemowego i zorganizowanego podejścia.

Zarządzanie organizacjami stanowi przedmiot zainteresowania teorii od ponad stu lat. Jednak wielość teorii, koncepcji, metod i technik powstałych w tym obszarze może przytłaczać zarządy stowarzyszeń czy też fundacji, w skład których rzadko wchodzi osoby mające wykształcenie menedżerskie. W zdecydowanej większości przypadków organizacje pozarządowe zakładają ludzie, którzy dostrzegając pojawiające się problemy, posiadają odpowiednie kompetencje, pozwalające na ich rozwiązanie. Dla takich osób konieczność zarządzania wyłania się niejako obok postępowań operacyjnych po to, by organizacje te mogły funkcjonować w sposób skuteczny, ekonomiczny i korzystny. Celem niniejszego opracowania jest próba zarysowania uwarunkowań zarządzania organizacją pozarządową z wykorzystaniem zasad organizacji uczącej się.

2. Ewolucja podejścia do zarządzania organizacjami pozarządowymi

Współcześnie podejście do procesów zarządzania organizacjami ulega stopniowej transformacji. Sytuacja ta, będąca konsekwencją oddziaływania wielu czynników, w dużej mierze warunkowana jest procesami zachodzącymi w systemie społeczno-gospodarczym, wpływem roli sektora pozarządowego na funkcjonowanie obywateli i państwa oraz potrzebami, na które organizacje odpowiadają. Wzrost znaczenia procesów zarządzania wynika także ze wzrostu stopnia dojrzałości organizacji pozarządowych w Polsce. Rozwój organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r. można podzielić na pięć faz, które pokrywają się z kolejnymi kadencjami parlamentarnymi i odzwierciedlają zmiany w polityce państwa, wynikające ze zmian w układzie sceny politycznej [Rymsza 2007, s. 23-35].

I. Faza przypadająca na lata 1989-1993 charakteryzowała się polityką tworzenia przestrzeni dla sformalizowanych inicjatyw obywatelskich pod rządami solidarnościowymi. Najważniejsze cechy I fazy:

- ustawa prawo o stowarzyszeniach (1989 r.);
- wolności obywatelskiej jako gwarant zmian ustrojowych;
- dynamiczny rozwój infrastruktury trzeciego sektora – efekt „zdjęcia pokrywki”;
- wprowadzenie ulg podatkowych dla organizacji społecznych i kościelnych;
- brak oferty w polityce społecznej dla organizacji pozarządowych – postrzegano je jako podmioty „łatające dziury transformacyjne, czyli wspierające środowiska przegranych reform, wypełniające zadania, z których nie były w stanie wywiązać się służby publiczne.

II. Faza przypadająca na lata 1993-1997 charakteryzowała się polityką stagnacji w okresie rządów defensywnej koalicji SLD- PSL. Najważniejsze cechy II fazy:

- próby administracyjnej kontroli organizacji pozarządowych;
- pierwsze lokalne doświadczenia współpracy międzysektorowej na podstawie regulacji prawa miejscowego;

- wyhamowanie dynamiki rozwoju trzeciego sektora;
- pierwsze próby uregulowania działalności pożytku publicznego (1996 r.);
- wpisanie zasady pomocniczości państwa i dialogu społecznego do Konstytucji RP (1997 r.).

III. Faza przypadająca na lata 1997-2001 charakteryzowała się polityką niewykorzystanych szans okresu reform ustrojowych koalicji AWS-UW. Najważniejsze cechy III fazy:

- szereg reform społecznych (ubezpieczeń społecznych, ochrony zdrowia, administracji publicznej i edukacji), jednak brak w nich miejsca dla organizacji pozarządowych;
- wąska operacjonalizacja zasady pomocniczości – priorytet tylko dla samorządów terytorialnych.

IV. Faza przypadająca na lata 2001-2005 cechowała się budowaniem modelu międzysektorowej współpracy w okresie finalizowania akcesji do UE. Najważniejsze cechy IV fazy:

- finalizacja procesu akcesji Polski do UE;
- ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie (2003 r.) – nadawanie organizacji statusu pożytku publicznego;
- wpływ priorytetów UE z zakresu polityki zatrudnienia i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu;
- stworzenie podstaw modelu międzysektorowej współpracy.

V. Faza przypadająca na lata 2005-2007 tworzyła przestrzeń działalności na bazie polityki „kija i marchewki”, czyli wypełniała obszar między współpracą a kontrolą. Najważniejsze cechy V fazy:

- próby wzmocnienia państwa;
- żółta kartka dla decentralizacji, czerwona dla urynkowania sfery społecznej – wzrost zainteresowania organów państwa kontrolowaniem organizacji i hierarchizacją relacji;
- absorpcja funduszy unijnych – rosnąca rola organizacji jako beneficjentów, wykonawców i administratorów projektów finansowanych ze środków UE.

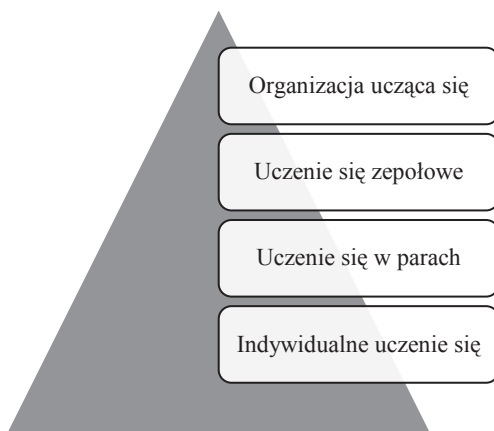
Rozwiązania polityczne w dużym stopniu kształtowały i nadal wpływają na funkcjonowanie stowarzyszeń i fundacji, w tym na procesy zarządzania nimi. W pierwszej fazie rozwoju wystąpił dynamiczny przyrost organizacji pozarządowych, które skupiały się głównie na swojej działalności w formie krótkotrwałych zadań, nie podejmując współpracy zarówno wewnątrzsektorowej, jak z innymi sektorami. Przygotowania do wejścia Polski do Unii Europejskiej w znacznym stopniu wpłynęły na uregulowania prawne, które z jednej strony rzutowały na formalizację ich pracy, z drugiej zaś budowały konieczną profesjonalizację.

3. Organizacja pozarządowa jako organizacja ucząca się

Pierwsze próby stosowania metod i technik zarządzania organizacjami pozarządowymi związane były z pozyskiwaniem środków z funduszy amerykańskich, w których jednym z wymogów było np. przeprowadzenie analizy ryzyka w projekcie. Niemniej jednak świadome podejście do zarządzania organizacjami pozarządowymi można zaobserwować od niedawna i jak do tej pory nie doczekało się odpowiedniego miejsca w literaturze przedmiotu. Brakuje także propozycji terminologicznych, stanowiących podstawy do prowadzenia dyskusji w tym obszarze.

W praktyce zarządzania organizacją pozarządową liderzy bądź członkowie zarządów mogą podejmować próby wdrażania przyjętych rozwiązań, bazując na swojej intuicji i doświadczeniu. Oczywiście metoda prób i błędów może się okazać skuteczna, jednak należy się liczyć z tym, że niewątpliwie będzie czasochłonna. Dlatego warto przeanalizować i w dalszej kolejności wykorzystać kilka najlepiej dostosowanych do specyfiki zarządzania organizacjami pozarządowymi podejść. Jedną z nich jest koncepcja organizacji uczącej się. Biorąc pod uwagę zmieniające się otoczenie prawno-organizacyjne, potrzeby odbiorców działań, klientów i partnerów, z którymi współpracuje organizacja, można stwierdzić, że podejście to bardzo dobrze wpisuje się w praktykę działalności.

Koncepcja organizacji uczącej się nie jest nowa, choć w ostatnich latach stała się bardzo popularna. Bazuje na traktowaniu organizacji jako całość. Tadeusz Kotarbiński i Jan Zieleniewski określają ją jako system, którego uporządkowanie polega przede wszystkim na tym, że funkcjonalnie zróżnicowane jego części w zasadzie współprzyczyniają się do powodzenia całości, a powodzenie całości jest istotnym warunkiem powodzenia części [Purgat, Stańda 1997, s. 5]. Inaczej mówiąc, skutecz-



Rys. 1. Piramida uczenia się według Honeya i Mumforda

Źródło: [Honey, Mumford 1986].

ność funkcjonowania stowarzyszenia bądź fundacji jest uzależniona od zaangażowania wszystkich zespołów ją tworzących i wszystkich pracowników wchodzących w jej skład oraz od ich wiedzy i umiejętności. Jednocześnie osiągnięcie sukcesu przez organizację pozwoli na zaspokojenie potrzeb odbiorców działań i realizację celów statutowych.

Peter M. Senge¹ definiuje organizację uczącą się jako organizację, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości. Organizacja ucząca się potrafi się adaptować do zmiennych warunków oraz zapewnia możliwości doskonalenia wszystkich osób związanych z jej funkcjonowaniem. W organizacji uczącej ważne jest nastawienie na ciągłe zdobywanie nowych umiejętności, szukanie możliwości, wprowadzenie nowych wzorców działań. Z drugiej strony istotnym elementem uczenia się jest uzyskiwanie informacji zwrotnej na temat popełnianych błędów i wskazówek, w jaki sposób ich unikać, a gdy wystąpią – jak należy błędy korygować. Uczenie się – co ważne – wymagane jest na wszystkich poziomach: począwszy od indywidualnej nauki, poprzez prace w parach i małych grupach nad rozwojem, na organizacji uczącej się skończywszy.

P. Senge uważa, że organizacja ucząca się jest miejscem, gdzie ludzie stale poszerzają swoje zdolności do osiągania wyników, których prawdziwie pragną, stale uczą się tego, jak uczyć się razem, i stale odkrywają, że wpływają na rzeczywistość i sposób, w jaki mogą ją stworzyć [Kupczyk, Korolewska-Mróż, Czerwonka 1998]. W tym ujęciu jest ona tworem, którego konstrukcja bazuje na nigdy się niekończącym procesie uczenia. Do procesu uczenia się nawiązują również M. Pedler, J. Burgoyne, J. Boydell [1990], którzy twierdzą, że organizacja ucząca się powinna umożliwić uczenie się wszystkim jej członkom i stale się przekształcać. Podobną opinię formułuje J. Moss-Jones [1992], który stwierdza, że podstawowym celem takiej organizacji jest gwałtowne i ciągle odradzanie się, które uzależnione jest od szybkiego i ciągłego uczenia się [Mirvis 1996].

W procesie budowy organizacji uczącej się, zgodnie z założeniami, które poczynił P. Senge, należy uwzględnić pięć zasad²:

1. Mistrzostwo osobiste, które polega na ciągłym doskonaleniu się przez każdą osobę związaną z organizacją. Doskonalenie to jednak jest oparte na wartościach osobistych, celach do osiągnięcia w życiu. Każda osoba ma zapewnione pole do eksperymentowania dla odkrycia naprawdę dobrych rozwiązań. Kreatywność jest więc ważnym aspektem rozwoju zarówno osobistego, jak i grupowego. Wzajemne wspieranie się w uzyskiwaniu mistrzostwa pozwala na budowanie silnych więzi oraz zapewnia mistrzostwo całej organizacji. Zasada ta ma wyjątkowo duże przełożenie na praktykę organizacji pozarządowych, gdyż są to podmioty, w których od 25 lat następują ciągle zmiany, a każda nowa osoba ma szansę kreowania rzeczywistości organizacji.

¹ P.M. Senge jest jednym z twórców pojęcia „organizacja ucząca się”, por. [Senge 2006].

² Na podstawie [Armstrong 2000, s. 226].

2. Modele mentalne związane są z określonymi wzorcami podejścia do działań. Każda osoba wypracowuje swoje własne zasady pracy, modele i schematy, które ułatwiają jej realizację zadań. Skoro jednak chcemy współpracować – a organizacja ucząca się z zasady współpracuje wewnątrz swej struktury i na zewnątrz – powinniśmy poznać zasady pracy, modele i schematy współpracowników. Stała świadomość różnych doświadczeń i metod pracy każdej osoby pozwala ograniczać stereotypy i dzięki temu skuteczniej odpowiadać na potrzeby społeczne. Płaska struktura organizacyjna w organizacjach pozarządowych i częste kontakty osobiste pozwalają dobrze realizować tę zasadę w stowarzyszeniach i fundacjach.

3. Wspólna wizja niezbędna jest po to, by organizacja mogła się rozwijać w harmonijny i zrównoważony sposób. Wizja wskazuje, dokąd organizacja zmierza i jak powinna działać. Jest oparta na wartościach indywidualnych i grupowych, uwzględnia także aspekt tożsamości organizacji. Wizja, poprzez nakierowanie uczestników na realizację określonych stanów rzeczy, stanowi dla nich swoistego rodzaju drogowskaz. W organizacjach pozarządowych wizja jest zwykle silnym elementem spajającym. I chociaż często wizja nie jest spisana, jest znana działaczom organizacji, a także jej otoczeniu.

4. Zespołowe uczenie się stanowi zwykle silną stronę organizacji pozarządowych. Stowarzyszenia i fundacje są skierowane do ludzi otwartych, zaangażowanych, dla których współpraca i wspólne wypracowywanie rozwiązań jest nie tylko czymś oczywistym, ale są wręcz warunkiem sukcesu. Każda osoba ma do zaoferowania innym przecież swoją wiedzę, doświadczenie i podejście do zadania. Dzięki wymianie informacji, doświadczeń, dobrych praktyk kolejne przedsięwzięcia przygotowywane przez organizacje są jeszcze lepszą odpowiedzią na potrzeby społeczne. Zyskuje organizacja i każda osoba działająca w jej ramach.

5. Myślenie systemowe opiera się na założeniu, że sukces organizacji zależy od współdziałania jej elementów składowych. Każdy z elementów organizacji jest ważny i powinien być odpowiednio zagospodarowany. Trzeba jednak pamiętać, że organizacja nie jest tylko sumą części składowych. Myślenie systemowe wskazuje więc na rolę dbania zarówno o elementy, jak i o całość. Pozwala to na osiągnięcie efektu synergii³.

Z pewnością jest wiele organizacji pozarządowych, które spełniają powyższe warunki brzegowe organizacji uczącej się. Poniżej zamieszczone zostały dodatkowo cechy wyróżniające omawiane podejście do rozwoju organizacji.

Zasady organizacji uczącej się⁴ w odniesieniu do organizacji pozarządowych:

- Uczenie się na błędach – przyjęło się najczęściej traktować błędy jako element negatywny, o którym nie warto mówić. Tymczasem nauka na podstawie popełnionych błędów może się stać najcenniejszą formą edukacji, pozwala bowiem na

³ Efekt synergii, inaczej synergizm, oznacza współdziałanie różnych czynników, skuteczniejsze niż suma ich oddzielnych działań.

⁴ Na podstawie: [Mikuła, Ziębicki 2001, s. 269-277].

praktycznym przykładzie poznać, czego w przyszłości należy unikać. Żadna książka, szkolenie czy nawet dobra praktyka nie zapewni działaczom stowarzyszenia bądź fundacji takiej wiedzy. W organizacjach pozarządowych uczenie się na błędach może być realizowane przez otwarte mówienie o błędach, także np. członków zarządu, podsumowywanie zrealizowanych przedsięwzięć pod kątem sukcesów i niezbędnych zmian, prowadzenie permanentnej ewaluacji działalności.

- Ciągły trening członków zespołu oraz planowe szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne – organizacje pozarządowe funkcjonują w sytuacji ciągłych zmian, m.in. potrzeb społecznych, na które odpowiadają, legislacyjnych, źródeł finansowania. Udział w szkoleniach jest nie tylko formą poszerzenia wiedzy przekazywanej przez trenera prowadzącego zajęcia, ale bardzo często staje się platformą wymiany doświadczeń z innymi uczestnikami. Często także w fundacjach i stowarzyszeniach organizuje się wewnętrzne szkolenia, pozwalające organizacji na budowę kompetencji zespołu i szybszy rozwój. Zaawansowaną formą rozwoju zespołu są treningi, czyli połączenie w trwały proces różnych szkoleń zewnętrznych, wewnętrznych, mentoringu i coachingu oraz wizyt studyjnych czy staży w innych, podobnych organizacjach. Działacze organizacji pozarządowych powinni regularnie dzielić się swoimi kompetencjami, budując swój autorytet, wspierając rozwój innych członków zespołu i całej organizacji.
- Rozwój zespołu koordynowany przez zarząd – aktualnie w większości przypadków funkcjonowania organizacji pozarządowych ciężar rozwoju organizacji jest położony na zarządzie. Tymczasem zarówno wymagania otoczenia związane z realizacją zadań, jak i podejście tzw. pokolenia Y⁵ wzmacniają konieczność myślenia o całym zespole stowarzyszenia bądź fundacji pod kątem rozwoju. Lider nie musi mieć kompetencji we wszystkich dziedzinach aktywności organizacji – on włącza kompetentne osoby do współdecydowania w stowarzyszeniu bądź fundacji. W organizacjach pozarządowych powinno się, wzorem przedsiębiorstw, wdrażać systemy budowania i rozwijania kompetencji członków zespołu z wykorzystaniem analizy potencjału i potrzeb organizacji, ustalania celów, wsparcia wolontariuszy i pracowników w rozwoju (szkolenia, mentoring, coaching itd.).
- Delegowanie uprawnień i odciążenie liderów – jeśli organizacja ma się rozwijać, rzetelnie realizować cele statutowe, a wreszcie zapewniać miejsca pracy, nie może działać wyłącznie na bazie zaangażowania i odpowiedzialności lidera. Kompetentny i zaangażowany zespół powinien przejmować odpowiedzialność, co zapewni podwójną korzyść: odciążenie lidera oraz zwiększenie zaangażowania członków zespołu, poza oczywiście rozwojem organizacji. Większe zaangażowanie pracowników i wolontariuszy w organizacjach pozarządowych może

⁵ Pokolenie ludzi urodzonych między rokiem 1980 a 1995; następcy pokolenia X – ludzie urodzonych w okresie 1965-1979.

być wynikiem budowania zespołów roboczych, jasnego określenia oczekiwań, zadań, uprawnień i odpowiedzialności, zapewnienia systemu mentoringu oraz innego wsparcia przy wykonywaniu zadań.

- Podejmowanie ryzyka, zachęcanie do eksperymentowania – zaakceptowanie ryzyka jako jednego z elementów funkcjonowania pozwala wejść zespołowi organizacji na wyższy poziom pracy. Podejście takie wymaga jednak otwartości na podejmowanie prób, które nie zawsze kończą się sukcesem. Osiągnięcia najczęściej uzyskiwane są w wyniku stosowania metody prób i błędów – w stowarzyszeniach i fundacjach warto dawać zespołowi przestrzeń do eksperymentowania. Może być to powierzenie odpowiedzialnego zadania bądź włączanie do zespołów zadaniowych początkujących wolontariuszy.
- Częste przeglądy i usprawnianie procedur działania – zmiany zachodzące zarówno w otoczeniu, jak i wewnątrz organizacji często nie przystają do jej procedur, regulaminów, norm i zasad. Warto regularnie, np. raz w roku, poddawać analizie stosowane dotychczas procedury, usprawni to pracę, włączanie nowych osób, np. wolontariuszy, do współpracy oraz pozwoli na efektywniejsze działanie. W organizacjach pozarządowych przegląd i usprawnianie może być realizowane przy okazji corocznego planowania operacyjnego. Należy pamiętać, że nawet początkujący wolontariusz może wnieść do funkcjonowania organizacji wiele wartościowych sugestii, do wypracowywania rozwiązań warto zaangażować cały zespół organizacji.
- Poszukiwanie sposobów zwiększenia skuteczności pracy – przyjęcie założenia, że wszystko można zrobić lepiej, chociaż na początku może to być trudne do zaakceptowania. Po pewnym czasie nastawienie na poprawę skuteczności pracy pod kątem zarówno osiągania celów statutowych, jak i zarządzania organizacją przyniesie wiele korzyści: dla odbiorców działań, zespołu, partnerów i sponsorów. W organizacjach pozarządowych warunek ten może być realizowany poprzez ewaluację i analizę jej wyników, konkursy na usprawnianie funkcjonowania zarówno wśród członków zespołu, jak i odbiorców działań oraz włączanie pracowników naukowych, którzy mogą pomóc wdrożyć systemowe rozwiązania dostosowane do potrzeb danej organizacji.
- Podejmowanie decyzji na podstawie faktów – w natłoku zajęć bywa, że liderzy organizacji pozarządowych podejmują decyzje na podstawie szacunków, intuicji i przeczuć. Zdarza się, że takie podejście przyniesie oczekiwane rozwiązanie, warto jednak wdrożyć w zespole zasadę, że decyzje podejmowane są na podstawie rzetelnych danych, co pozwoli ograniczyć stresujące sytuacje związane z niewystarczającymi zasobami finansowymi, trudnością w rekrutacji czy współpracy z partnerem. Podstawą do spełnienia tego warunku w organizacjach pozarządowych jest prowadzenie stałego monitoringu działalności i zarządzania. Konieczne jest włączenie do gromadzenia faktów wszystkich członków zespołu.
- Ścisła współpraca między różnymi zespołami i programami realizowanymi w organizacji – organizacja, choć realizuje różne programy (obszary) i w ich

zakresie projekty, w tym prowadzi działalność gospodarczą, powinna dbać o spójność swoich działań. Regularna wymiana informacji na temat różnych działań pomiędzy członkami zespołu organizacji pozwoli na osiągnięcie efektu synergii, a więc dodatkowych korzyści dla stowarzyszenia bądź fundacji. Współpracę taką można osiągnąć, organizując cykliczne spotkania zespołu, także integracyjne, bądź udostępniając dyskusyjne forum internetowe.

Kluczowe dla organizacji uczącej się jest jednak przywództwo oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym. Konieczne jest zatem, by zarządy stowarzyszeń i fundacji położyły większą uwagę na efektywne i skuteczne zarządzanie. Zasada ta winna być stosowana, począwszy od wyboru członków zarządu, poprzez podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności, na relacjach lidera z pozostałymi członkami zespołu skończywszy.

4. Podsumowanie

Koncepcja organizacji uczącej się wywodzi się z dążenia do ciągłego dostosowywania metod zarządzania organizacją do zmian zachodzących w jej wnętrzu i otoczeniu, a także potrzeby osiągania przewagi. Organizacja ucząca się jest organizacją biegłą w podejmowaniu działań związanych z tworzeniem, pozyskiwaniem i przekazywaniem wiedzy oraz w modyfikowaniu swoich zachowań w reakcji na nową wiedzę i doświadczenie [Garvin 1998, s. 51]. Za Davidem A. Garvinem warto zauważyć, że brakuje obecnie jasnych zasad kierujących praktyką zarządzania uczącymi się organizacjami, charakteryzujących metody i techniki szczegółowe, którymi powinno się posługiwać kierownictwo. Oznacza to, że każda organizacja – dążąca do statusu organizacji uczącej się wpisującego się w praktyczne zasady zarządzania – musi sama wypracować szczegółowe metody i techniki. Niezwykle ważne jest więc uświadamianie organizacjom pozarządowym roli zarządzania oraz możliwych narzędzi i metod wspierających zarządzanie.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Garvin D.A., *Budowanie organizacji uczącej się*, "Harvard Business Review on Knowledge Management" 1998, s. 51.
- Honey P., Mumford A., *The Manual of Learning Styles*, Peter Honey Publications Ltd., Maidenhead 1986.
- Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1998.
- Mikuła B., Ziębicki B., *Analiza porównawcza wybranych nowoczesnych koncepcji organizacyjnych*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie zmianami*, T. Wawak (red.), Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001.

- Mirvis P., *Historical foundations of organizational learning*, "Journal of Organizational Change Management" 1996, vol. 9, no. 1.
- Purgat A., Stańda A., *Podstawy zarządzania: materiał szkoleniowy*, Wydawnictwo Fundacja Kadry dla Wielkopolski, Poznań 1997.
- Rymsza M., *Polityka państwa wobec sektora obywatelskiego w Polsce w latach 1989-2007*, [w:] M. Rymsza, G. Makowski, M. Dudkiewicz, *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- Rymsza M., Makowski G., Dudkiewicz M., *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2007.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

THE USE OF LEARNING ORGANIZATION CONCEPT IN THE PROCESS OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION MANAGEMENT

Summary: The purpose of this article is to present ideas on the management of non-governmental organizations as learning organizations. NGOs are achieving social goals on an increasing scale, but effective and successful actions require from board members to use management methods and techniques. A learning organization style is adequate for many non-governmental organizations. The author describes the main management areas for non-governmental organizations to become learning organizations.

Keywords: learning organization, non-governmental organization (NGO), management of non-governmental organization.