

Funkcje kierownicze menedżera na przykładzie działalności organizacji pozarządowych

Joanna Hernik

Według danych Krajowego Rejestru Sądowego (<http://www.rejestrkrs.pl>) w Polsce działa ok. 64 tys. organizacji pozarządowych. Ich charakterystyczną cechą jest to, że powstają z inicjatywy obywateli, a także to, iż działają w sferach użytecznie społecznych i nie są finansowane przez państwo. Środki na swoją działalność pozyskują z dotacji, darowizn, grantów, zbiorów publicznych, a ponadto mogą prowadzić działalność gospodarczą. Mogą też zatrudniać pracowników tak samo, jak inne podmioty działające na rynku. Można więc założyć, że skoro dysponują takimi samymi zasobami, jak podmioty sfery biznesu, to powinny funkcjonować tak jak one: winny być dobrze zarządzane, mieć plan działań na przyszłość, być efektywne. Niniejszy artykuł analizuje wypełnianie funkcji kierowniczych – takich jak planowanie – przez liderów organizacji pozarządowych, odpowiedzialnych za ich przyszłość.

Z przeprowadzonej analizy wynika kilka wniosków, a mianowicie: 1) menedżerowie zbadanych organizacji nie planują swojej działalności, 2) nie wyznaczają długookresowych celów, 3) nie współpracują ze sferą biznesu i 4) skupiają się w zasadzie na bieżących problemach. Można tu stwierdzić, że w sytuacji działalności nieopartej na planach, w zasadzie zanikają także pozostałe funkcje menedżerów, które – za M. Holstein-Beck – można określić jako organizowanie, współdziałanie i kontrolowanie.

1. Wprowadzenie

W społeczeństwach, gdzie prawo do realizowania swoich idei ma każdy człowiek, obok podmiotów komercyjnych powstają organizacje określane jako pozarządowe. Ponieważ zaczynają one istnieć z woli aktywnych obywateli, można spodziewać się, że będą w równie przedsiębiorczy sposób kierowane. Aby zweryfikować założenie, że liderzy organizacji pozarządowych zachowują się jak przedsiębiorcy i dowodzą organizacjami zgodnie z teorią zarządzania, metodą ankietową zbadano 200 organizacji (76 fundacji oraz 124 stowarzyszenia) działających w różnych sferach życia społecznego i różnych częściach Polski. Celem badania było przedstawienie wybranych aspektów praktycznej strony kierowania organizacją pozarządową w relacji

do klasycznych funkcji kierowniczych. Rezultaty przedstawione w artykule stanowią pierwsze wyniki kwerendy zaplanowanej na lata 2008–2009 w ramach grantu MNiSW.

W artykule pojawiają się warte wyjaśnienia pojęcia:

- a) organizacje non-profit, czyli działające dla celu innego, niż zysk; zalicza się do nich organizacje pozarządowe, ale także np. związki zawodowe czy organizacje kościelne,
- b) organizacje pozarządowe, a więc fundacje i stowarzyszenia oraz związki stowarzyszeń, mogące działać w takich sferach, jak pomoc społeczna, opieka nad chorymi, opieka nad zwierzętami, ekologia czy sport i organizacja wypoczynku.

2. Organizacje na rynku – kiedy non-profit?

2.1. Organizacja a działalność gospodarcza

Pojęcie „organizacja” pochodzi z łacińskiego *organisatio* i może być rozumiane jako: a) grupa ludzi mających wspólny plan, b) urządzenie, formowanie czegoś, c) budowa, struktura czegoś (Tokarski 1980: 533). Aby mówić o organizacji w aspekcie rynkowym, należy założyć, że przez to pojęcie rozumie się wyodrębnione z otoczenia, wewnątrznie uporządkowane i powiązane elementy, funkcjonujące, aby zrealizować przyjęty cel (Kozłowski, Piotrowski 1995: 45).

Organizacja może być rozpatrywana w trzech ujęciach: rzeczowym, atrybutowym i czynnościowym (Romanowska 2004: 387). Pierwsze ujęcie stworzone zostało przez T. Kotarbińskiego, który stwierdził, że z organizacją mamy do czynienia, gdy pewna grupa składników przyczynia się do powstania całości. Druga ze wspomnianych – koncepcja atrybutowa organizacji – zakłada, że zasoby i procesy danej instytucji są zorganizowane (uporządkowane), natomiast koncepcja czynnościowa dotyczy procesu celowego kształtowania struktur organizacji (Bombera, Telep 2004: 14). W każdej organizacji odnaleźć można podział na **sferę regulacyjną** (zarządzania), **działalności podstawowej** oraz **pomocniczej** (np. księgowość). Z punktu widzenia celu niniejszego artykułu nacisk położony zostanie na analizę pierwszej z wymienionych sfer.

Zasadniczą formą organizacji rynkowej jest przedsiębiorstwo, czyli zorganizowany zespół osób wyposażony w środki konieczne do prowadzenia działalności gospodarczej na własny rachunek (Bombera, Telep 2004: 11). Skoro mówi się o „własnym rachunku” to oznacza to, iż osoby kierujące przedsiębiorstwem podejmują decyzje, jak wykorzystać zasoby, i ponoszą w związku z tym pewne ryzyko.

W oparciu o powyższe stwierdzenia nie można jednoznacznie określić, że mamy do czynienia z działalnością for-profit, chociaż uwagę należy zwrócić na pojęcie „działalności gospodarczej”, które wyjaśnia ustawa Prawo

działalności gospodarczej. Mówi ona, że jest nią „(...) zarobkowa działalność wytwórcza, handlowa, budowlana, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i eksploatacja zasobów naturalnych, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły” (art. 2.1). Przedsiębiorcą natomiast jest osoba, która zawodowo i we własnym imieniu podejmuje działalność gospodarczą. I tu wydaje się jest wskazówka, kiedy mówić można o działalności non-profit (charakterystycznej dla organizacji pozarządowych), a kiedy o biznesie. Otóż działalność prowadzona przez organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje) ma służyć poprawie ogólnego poziomu życia społecznego, a więc z założenia nie ma charakteru zarobkowego. Oznacza to, że osoby w nich działające nie muszą mieć umów o pracę i nie muszą dostawać wynagrodzenia. Z pewnością w takim razie całkiem inaczej wygląda kwestia ryzyka prowadzonej działalności. Ponadto oczywiście wyróżnikiem sfery non-profit jest wymóg zagospodarowania wypracowanych dochodów na cele statutowe organizacji (mówi o tym np. art. 34 ustawy Prawo o stowarzyszeniach); ewentualne nadwyżki nie mogą być więc podzielone między członków organizacji czy wypłacone zarządowi w postaci jakichś gratyfikacji. Więcej o specyfice działalności organizacji pozarządowych mówi Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, ale w świetle obowiązujących przepisów ani forma organizacyjna (przedsiębiorstwo czy stowarzyszenie), ani forma własności nie ograniczają możliwości wypracowywania zysku. Jedyną kwestią jest to, co podmiot z wypracowanymi środkami może zrobić. W związku z powyższym raczej trudno zgodzić się z twierdzeniem, że „W przeciwieństwie do organizacji takich, jak wojsko, fundacja czy kościół, tylko firma działa na rynku i w otoczeniu rynkowym (...)” (Bombera, *Telep* 2004: 19).

2.2. Idea działalności non-profit

Jeśli chodzi o działalność organizacji niekomercyjnych (pozarządowych, non-profit), to w literaturze można spotkać sprzeczne koncepcje: jedni uważają, że tego typu organizacje muszą istnieć w oparciu o misję, altruizm, współczucie i filantropię (Bush 1992: 391–410), drudzy sugerują, że muszą one działać podobnie jak sfera biznesu i zwracać większą uwagę na takie aspekty, jak efektywność i innowacyjność (La Barbera 1992: 51–67; McDonald 2007: 256–281). Wydaje się, że coraz bardziej istotna staje się odpowiedzialność za powierzony kapitał oraz transparentność, co sprawia, że organizacje takie, jak właśnie stowarzyszenia i fundacje, muszą łączyć aspekty altruistyczne z efektywnością swojej działalności (Gray, Bebbington, Collison 2006: 319–348). Jest to istotne założenie, jeśli chcemy wymagać od liderów organizacji pozarządowych optymalnego realizowania wyznaczonych celów częściowych, a nadto rozwijania podmiotu i wypełniania misji.

Warto dodać, że chociaż działalność każdej organizacji to gospodarowanie zasobami, to jednak w przypadku organizacji non-profit można wskazać jedną zasadniczą różnicę: za każdym razem, kiedy przedsiębiorstwo

stara się zaspokoić potrzeby swoich klientów i robi to skutecznie, odzyskuje zaangażowane zasoby; natomiast kiedy organizacja non-profit zaspokaja potrzeby swoich odbiorców, traci środki i nie ma pewności, że je w przyszłości uzupełni (Taliento, Silverman 2005: 5–10).

Przedstawione rozważania mają pokazać, że pomimo powszechnej opinii, iż działalność rynkową prowadzą jedynie przedsiębiorstwa, z pewnością można przyjąć, że na rynku działają także organizacje z założenia niedochodowe, które jednak generują przychody (np. w postaci dotacji czy darowizn) i również podlegają wymogom racjonalnego gospodarowania. Wynika to zarówno z ograniczonych zasobów pozostających w dyspozycji organizacji, jak również z konieczności budowania dobrego wizerunku i traktowania innych organizacji jako konkurencji, od której trzeba być lepszym, bardziej wiarygodnym.

3. Menedżer i funkcje kierownicze

3.1. Rola menedżera

Cechą dzisiejszych organizacji jest ich sformalizowanie – aby działać skutecznie, określa się cele, struktury i procedury. Niezależnie od złożoności struktury podmiotu i sposobu zarządzania, zawsze wskazać można osobę (osoby) odpowiedzialną za sferę regulacyjną, a więc tę związaną z wyznaczaniem celów i sprawianiem, by zostały zrealizowane. Taki menedżer czy po prostu kierownik pełni kilka istotnych dla organizacji funkcji, a mianowicie (Koźmiński, Piotrowski 1995: 47, 529–530):

- rolę reprezentanta, wynikającą z formalnej pozycji i uprawnień,
- rolę przywódcy, wynikającą z potrzeby oddziaływania na pracowników,
- rolę łącznika różnych elementów tworzących organizację, wiążącego organizację np. z instytucjami administracji czy kooperantami, ale także integrującego poszczególne części organizacji, jak zarząd, różne działy jako komórki funkcjonalne i poszczególnych pracowników,
- rolę decydenta, przejawiającą się w inicjowaniu i wprowadzaniu zmian, związanych np. z poszukiwaniem nowych rynków.

H. Fayol, twórca kierunku administracyjnego w teorii zarządzania, uszeregował wyżej przedstawione funkcje menedżera w pięć grup: przewidywanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie (Koźmiński, Piotrowski 1995: 474–475). Obecnie funkcje te w nieco zmodyfikowanej formie określane są najczęściej jako planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola (Romanowska 2004: 289), ale także np. jako **planowanie, organizowanie, współdziałanie i kontrolowanie** (Holstein-Beck 2004: 25–26). Oczywiście planowanie musi obejmować ustalenie celów, jakie należy osiągnąć w danym czasie, w oparciu o prognozy i możliwości podmiotu. Organizowanie winno obejmować podział pracy między członków podmiotu, a co się z tym wiąże – delegowanie uprawnień i odpowiedzialności. Współdziała-

nie – czyli zmodyfikowane „rozkazywanie” Fayola – to wywieranie wpływu, motywowanie, a także sposób (styl) kierowania i komunikacji. Wreszcie kontrolowanie, które może dotyczyć każdej funkcji menedżera, to ocena osiągniętych wyników oraz wykrycie przyczyn ewentualnych odchyień. Warto dodać, że kontrolowanie może wskazać, czego organizacji potrzeba, aby funkcjonowała lepiej, a także może zapobiec niekorzystnym wydarzeniom (Holstein-Beck 2004: 148–150), a więc jest niezmiernie istotną funkcją, chociaż nieprzychylnie odbierana przez jednostki podlegające kontroli.

Jak można zauważyć, sformułowane jeszcze w XIX w. funkcje Fayola są nadal obecne w definicjach dotyczących zarządzania i determinują zadania, jakie musi wypełniać menedżer (Brodie 1962: 311–317; Reid 1995: 21–36), chociaż, zarówno w organizacjach komercyjnych, jak i non-profit rola menedżera może być różnie rozumiana. Wynika to z odmiennych koncepcji funkcjonowania podmiotów i roli osób nimi zarządzających, które mogą działać w ramach idei „hegemonii menedżerów”, „menedżera-gospodarza” czy według koncepcji „społecznej odpowiedzialności biznesu” (Łachiewicz 2007: 66–67). Wydaje się, że wiele zależy od formy własności podmiotu, bowiem miejsce i funkcje menedżera określa relacja „własność – nadzór – zarządzanie”, co oznacza, że menedżerowie pełnią określone funkcje z nadania im uprawnień przez właścicieli.

3.2. Cechy dobrego menedżera

Menedżer, czyli osoba bezpośrednio uczestnicząca w realizacji danego zadania i odpowiedzialna za jego wynik, musi konsekwentnie dostarczać informacje i motywować członków zespołu, aby uzyskać jak najlepsze wyniki. Taka rola wynika z jego formalnej pozycji, określonej w strukturze organizacji, opisującej prawa i obowiązki poszczególnych osób. Aby skutecznie realizować wyznaczone cele, menedżer powinien mieć odpowiednie kwalifikacje, na które składają się wiedza, umiejętności oraz osobowość (Kozłowski, Piotrowski 1995: 284–285).

Wobec coraz to bardziej złożonych procesów rynkowych i ogromnej ilości informacji napływających z różnych źródeł, menedżer musi posiadać użyteczną wiedzę, pozwalającą na podejmowanie optymalnych decyzji. Oprócz tego powinien świadomie formułować własne wartości i priorytety, powinien mieć umiejętność zarządzania czasem i delegowania uprawnień, a także twórczego rozwiązywania problemów i minimalizowania stresu – wszystko to tworzy tzw. zdolności personalne. Do skutecznego zarządzania konieczne są także predyspozycje interpersonalne, do których zalicza się umiejętność komunikowania się (szczególnie efektywnego słuchania i mówienia), umiejętność powiększania własnej władzy i posługiwania się wpływem społecznym, a ponadto umiejętność motywowania pracowników i zarządzania konfliktami.

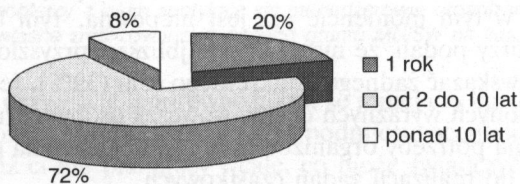
Ponieważ jednostka nie jest w stanie sama zarządzać organizacją, a przynajmniej nie wtedy, gdy jest ona rozbudowana, menedżerowie potrzebują

współpracowników. Są oni zorganizowani w różny sposób, czasami w postaci zarządu, innym razem jako przedstawiciele kolejnych szczebli zarządzania. Z punktu widzenia podmiotu jako całości, wszyscy menedżerowie są odpowiedzialni za wydajność ekonomiczną procesów poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami. Warto więc zastanowić się, czy liderzy organizacji pozarządowych mają świadomość tego, iż zarządzają organizacją i jak wypełniają funkcje kierownicze. Temu zagadnieniu poświęcona będzie dalsza część artykułu.

4. Praktyka zarządzania organizacją pozarządową – wyniki badań

Jeśli założymy, że organizacje pozarządowe powinny – przynajmniej w części – działać według rynkowych reguł, tzn. być efektywne, profesjonalnie zarządzane i starać się doskonalić, to z pewnością potrzebują one menedżerów. Czy liderzy stowarzyszeń i fundacji zachowują się jak menedżerowie? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, w badaniu ankietowym zapytano członków zarządów wspomnianych organizacji o to, czy poświęcają jej cały czas, czy może mają inną jeszcze pracę; czy mieli okazję brać udział w szkoleniach z zakresu zarządzania/marketingu; czy planują swoją działalność i jeśli tak, to na jak długo, i czy mogą podać przykład zaplanowanego celu. Zapytano również, czy współpracują ze sferą biznesu oraz czy mogą wskazać główne problemy pojawiające się w kierowaniu organizacją. Zapytano wreszcie o samoocenę aktywności zarządu i organizacji.

Analizę odpowiedzi respondentów (200 prezesów lub wiceprezesów organizacji) warto rozpocząć od informacji, że większość z nich to osoby doświadczone, bowiem działają już kilka, czy nawet kilkanaście lat (rys. 1).

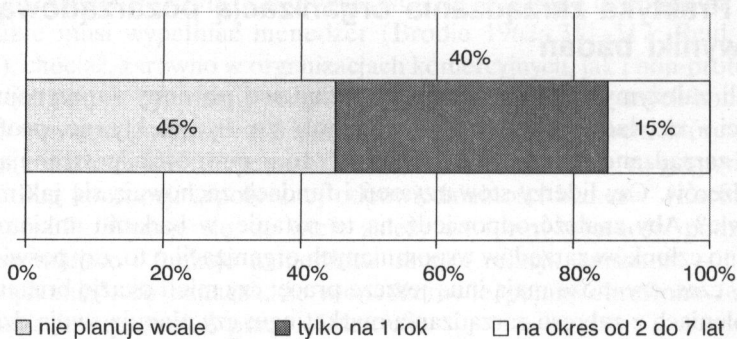


Rys. 1. Okres pracy lidera w organizacji. Źródło: badanie własne zrealizowane w ramach grantu MNiSW na lata 2008–2009.

Liderzy badanych organizacji mają średnio 45 lat (maks. 76, a min. 22 lata); w organizacji pracują przeciętnie 5 lat. Zdecydowana większość badanych ma jeszcze inną, tzn. poza organizacją, pracę (79%); wyraźna większość także miała możliwość udziału w szkoleniach pozwalających lepiej zarządzać organizacją (70%). Ciekawą informacją może się okazać ta, iż

70% respondentów to mężczyźni, zarządzający organizacjami o przeciętnym dochodzie 110 tys. zł rocznie (średni dochód fundacji to 95 tys. zł, a stowarzyszenia 120 tys.).

Jak wynika z przedstawionego wcześniej zakresu funkcji kierowniczych, bardzo istotne jest planowanie i organizowanie działalności. Czy liderzy organizacji planują ich działalność? Otóż okazuje się, że 45% badanych nie planuje wcale; 40% określiła swoją aktywność na najbliższy rok i jedynie 15% planuje na czas nieco dłuższy (rys. 2).



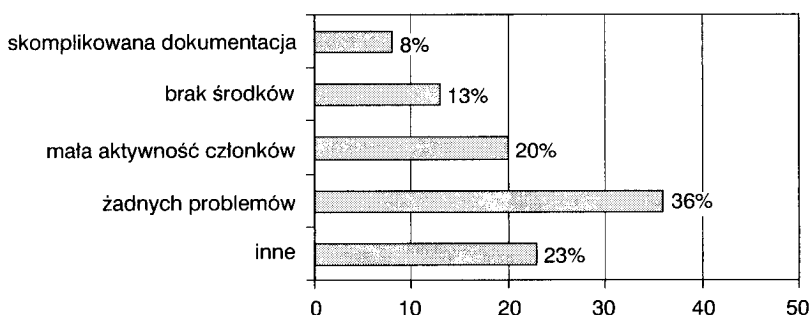
Rys. 2. Planowanie w zarządzaniu organizacją. Źródło: badanie własne zrealizowane w ramach grantu MNiSW na lata 2008–2009.

Analizując zakres planowania można stwierdzić, że działalność badanych organizacji bardzo często zależy od przypadku. Jeśli zgodzimy się z twierdzeniem, że zdolność podmiotów do przetrwania na rynku (czy też rozwoju) zależy od tego, jak osoby zarządzające ustalają cele na przyszłość i jak dążą do ich osiągnięcia, to równocześnie można dodać, że przyszłość organizacji pozarządowych w tym momencie już jest niepewna. Tym bardziej, że ci respondenci, którzy podali, że mają zarys najbliższej przyszłości, często nie potrafili jednak wskazać żadnego konkretnego celu (39%). Jeśli organizacje nie mają wytyczonych wyraźnych celów, wówczas osoby kierujące ich działalnością nie mają potrzeby organizowania, a więc dzielenia pracy i dostarczania środków do realizacji zadań cząstkowych.

Z pewnością bardzo istotny jest problem bezpieczeństwa finansowego, który pojawia się w grupie największych wyzwań organizacji, obok małej aktywności członków oraz zbyt dużej, skomplikowanej dokumentacji koniecznej do jej prowadzenia (rys. 3). Zastanawiający jest tu więc fakt, że 60% organizacji nie współpracuje z żadnym podmiotem komercyjnym, a więc nie otrzymuje darowizn, nie świadczy usług promocyjnych w oparciu o sponsoring. Z drugiej strony, taka sytuacja może w dużej części wynikać z niechęci sfery biznesu do dzielenia się wypracowanymi środkami. W takiej sytuacji trudno rozwijać organizacje i motywować pracowników aspektami finanso-

wymi. Z tego też wynikać może bezcelowość kolejnych funkcji menedżera – współdziałania (obejmującego motywowanie) oraz kontrolowania, chociaż wydaje się, że funkcja kontroli, mająca na celu m.in. wskazywanie zakresu potrzeb informacyjnych oraz zapobieganie niekorzystnym zdarzeniom, ma rację bytu w każdym podmiocie i każdej sytuacji. Dlatego też, gdyby zaproponować obecnym liderom organizacji pozarządowych działanie, od którego należałoby zacząć przemiany sposobu realizacji funkcji zarządzania, to szczególną uwagę należałoby zwrócić właśnie na kontrolę. Takie podejście uzasadnia możliwość – dzięki wynikom kontroli – postawienia diagnozy organizacji, a dalej przejścia do planowania i pozostałych funkcji.

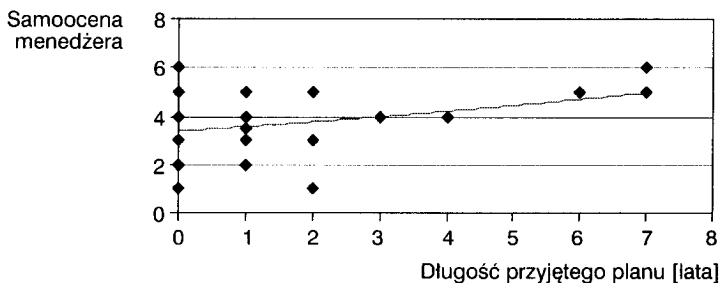
Pomimo trudności finansowych, braku długookresowego planowania, nikłej współpracy ze sferą biznesu i trudności z motywowaniem do działania członków organizacji, menedżerowie wystawili sobie i swoim organizacjom za całokształt działalności ocenę 3,8. Takie zadowolenie z tego, co się robi, wskazywałoby na pewien brak krytycyzmu i realizmu (choć należy tu dodać, że 4% respondentów wystawiło sobie ocenę 1, a 11% ocenę 2).



Rys. 3. Główne problemy, z jakim spotykają się menedżerowie organizacji pozarządowych. Źródło: badanie własne zrealizowane w ramach grantu MNiSW na lata 2008–2009.

Nie można oczywiście ignorować faktu, że mniej czy bardziej świadomie, ale menedżerowie planujący przyszłość podmiotu oceniali swoją sytuację nieco lepiej, niż ci nie planujący wcale, co może świadczyć o stymulującej roli planowania. Tak więc, im dłuższy plan przyjął zarząd organizacji, tym pewniej czują się jej liderzy, chociaż ze statystycznego punktu widzenia korelacja na poziomie 0,252 byłaby uznana za słabą (rys. 4).

Wprawdzie menedżerowie nie zauważają potrzeby planowania, ale widzą, że mają problemy z organizowaniem działalności, motywowaniem członków organizacji do aktywności i generalnie z wywieraniem wpływu na interesariuszy. Wydaje się, że spełnianie funkcji menedżera miałoby inny wymiar, jeśli liderzy organizacji wiedzieli, że racjonalna działalność wymaga tworzenia planów na przyszłość.



Rys. 4. Korelacja między długością przyjętego planu a samooceną menedżera. Źródło: badanie własne zrealizowane w ramach grantu MNiSW na lata 2008–9.

Gdyby poszukiwać powiązań pomiędzy takimi cechami menedżerów, jak wiek, płeć, przebyte szkolenia, wykształcenie, długość przyjmowanych planów czy fakt posiadania drugiej pracy, to między tymi cechami nie występują na tyle wyraźne korelacje, aby można było mówić o zależnościach. Oznacza to, że na pracę menedżera wpływa wiele czynników, z których żaden nie jest decydujący. Nie sposób więc nie zauważyć, że otoczenie podmiotów jest niestabilne, a determinanty działania menedżerów złożone, i w związku z tym być może ich rolą będzie nie tyle odnoszenie sukcesów, ile unikanie porażek (Małara 2007: 58).

5. Wnioski

We wstępie wspomniano, że w Polsce zarejestrowanych jest ok. 64 tys. organizacji pozarządowych i wprawdzie część z nich z pewnością nie działa (nie mają obowiązku wyrejestrowania) bądź uaktywnia się okresowo, to jednak jest to duża liczba podmiotów zajmujących się społecznie ważnymi kwestiami (np. opieka nad dziećmi z rodzin patologicznych i biednych). Powinny być więc dobrze zarządzane, tym bardziej, że dysponują środkami celowo zbieranymi na poprawę jakości życia różnych grup społecznych.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzić można, że menedżerowie organizacji nie planują przyszłości (45% nie planuje wcale, 40% najwyżej na najbliższy rok), chociaż 70% miało szansę brać udział w szkoleniach z zakresu zarządzania i marketingu. Stawia to pod znakiem zapytania skuteczność takich szkoleń.

Analizując odpowiedzi respondentów, można dojść do wniosku, że liderzy organizacji pozarządowych mają problemy z każdą z podstawowych funkcji kierowniczych, bowiem skoro często nie przewidują przyszłości, to stąd wynikają zaniedbania w organizowaniu, współdziałaniu i kontroli. Mając problemy finansowe nie mogą motywować w ten sposób pracowników, i chociaż oczywiście w sferze organizacji pozarządowych zarobki nie stanowią głównej motywacji, to bez odpowiednich zasobów trudno mówić o ich

rozwoju. Z drugiej strony, menedżerowie mogą motywować pracowników przez umożliwienie indywidualnej aktywności i kreatywności, przez partnerski styl komunikacji i tworzenie wspólnych systemów wartości. Wydaje się, że w ogóle tego nie zauważają i podkreślają, że są bezsilni wobec małej aktywności członków organizacji.

W sytuacji braku postawionych celów i zamiarów ich realizacji, z punktu widzenia liderów bezzasadna staje się kontrola, która powinna być przecież użytecznym narzędziem zarówno motywowania, jak i tworzenia skorygowanych planów. Co ważniejsze, może ona dotyczyć każdej z funkcji menedżerów, stąd też dokonanie obszernej kontroli można by zalecać liderom decydującym się na lepszą realizację swoich zadań.

Warto dodać, iż to, że członkowie badanych podmiotów nie okazali się dobrymi menedżerami, wynikać może również z faktu, że w organizacjach pozarządowych brak jest typowego układu hierarchicznego: zarząd – naczelny szczebel zarządzania – szczeble średni i niższy. Brak takiej zależności wynika z kolei stąd, że zasoby organizacji nie należą do konkretnych właścicieli, którzy w organizacjach biznesowych nadają menedżerom uprawnienia do rozporządzania wartościami i oceniają ich efektywność. Tak więc decentralizacja organizacji pozarządowych, niezależność i elastyczność działania oraz kierowanie się altruizmem są zarówno pozytywną wartością, jak i barierą skutecznego zarządzania.

Informacje o autorce

Dr Joanna Hernik – Katedra Marketingu, Wydział Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej, Akademia Rolnicza w Szczecinie.

E-mail: joanna.hernik@e-ar.pl.

Bibliografia

- Bombera, Z., Telep, J. (red.) 2004. *Ocena efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych*, Warszawa: Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie.
- Brodie, M.B. 1962. Henri Fayol's administration industrielle et general – a reinterpretation. *Public Administration Review*, nr 40, s. 311–317.
- Bush, R. 1992. Survival of the nonprofit spirit in a for-profit world. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 4, s. 391–410.
- Gray, R., Bebbington, J., Collison, D. 2006. NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Journal of Accounting, Auditing & Accountability*, nr 3, s. 319–348.
- Holstein-Beck, M. 2004. *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wyd. SGH.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (red.) 1995. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN.
- La Barbera, P.A. 1992. Enterprise in religious-based organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 1, s. 51–67.
- Lachiewicz, S. 2007. *Menedżerowie w strukturze władzy organizacji gospodarczych*, Warszawa: PWE.
- Malara, Z. 2007. *Determinanty rozwoju współczesnych organizacji gospodarczych*. w: Lachiewicz, S. (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Łódź: Wyd. Politechniki Łódzkiej.

- McDonald, R.E. 2007. An investigation of innovation in nonprofit organizations: the role of organizational mission. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, nr 2, s. 256–281.
- Reid, D. 1995. Fayol: from experience to theory. *Journal of Management History*, nr 1, s. 21–36.
- Romanowska, M. (red.) 2004. *Leksykon zarządzania*, Warszawa: Wyd. Difin.
- Talento, L., Silverman, L. 2005. A corporate executive's short guide to leading nonprofits. *Strategy & Leadership*, nr 2, s. 5–10.
- Tokarski, J. (red.) 1980. *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa: PWN.
- Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, DzU 2003 nr 96, poz. 837.
- Ustawa Prawo działalności gospodarczej, DzU 1999 nr 101, poz. 1178.
- Ustawa Prawo o stowarzyszeniach, DzU 1989 nr 20, poz. 104.