

**Monika Kwiecińska**

## **KULTURA ORGANIZACYJNA W ORGANIZACJACH *NON-PROFIT* – WYNIKI BADAŃ**

### **1. Wstęp**

W organizacjach niedochodowych kultura organizacyjna ma szczególne znaczenie. Dzieje się tak dlatego, że ich członkowie przeważnie szczerze wierzą w sprawę, dla której pracują. Zapewnienie dachu nad głową bezdomnym, walka o prawa człowieka, przeciwdziałanie przemocy w rodzinie, wszystkie te działania przemawiają do serc.

Spójność wartości i przekonań członków tych organizacji jest zasadniczym warunkiem podjęcia skutecznych działań i wyjaśnia, dlaczego zazwyczaj mała grupa osób o silnej motywacji może osiągać tak wiele.

Ogromne znaczenie i przywiązanie do wartości wynika ze specyficznych cech organizacji *non-profit*:

- brak „wyniku” finansowego (organizacje działają w celu zaspokajania potrzeb społecznych, a nie dla zysku, w znacznej mierze korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania),
- korzystają z nieodpłatnej pracy wolontariuszy,
- świadczą usługi na rzecz społeczeństwa.

**Celem artykułu** jest identyfikacja kultury organizacyjnej występującej w organizacjach *non-profit* na podstawie badań własnych przeprowadzonych w latach 2005-2006. Tematyka wydaje się istotna, gdyż podejmuje próbę wypełnienia luki w obrębie publikacji dotyczących organizacji *non-profit* w ogóle oraz zagadnień kultury organizacyjnej.

### **2. Model kultury organizacyjnej jako podstawa epistemologiczna do prezentacji wyników badań**

Do analizy i typologii kultury organizacyjnej występującej w badanych organizacjach *non-profit* przyjęto model opisany przez Ł. Sułkowskiego w pracy *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*.

W modelu tym pierwotnymi wymiarami tworzącymi spójne konfiguracje kultur są: hierarchiczność–równość, indywidualizm–wspólnotowość, wysoka tolerancja niepewności–niska tolerancja niepewności.

- Wymiar hierarchiczność–równość przejawia się w następujących postawach:
    - w organizacjach hierarchicznych dominuje: silne zróżnicowanie pracowników, myślenie elitarystyczne, porządek struktury władzy;
    - równość rodzi w organizacjach potrzebę: akcentowania podobieństwa między pracownikami różnego szczebla, myślenia egalitarnego, spontaniczności i elastyczności struktur i stosunków władzy.
  - Wymiarami wtórnymi do hierarchiczności i równości są autorytaryzm-demokratyczność i centralizacja władzy.
  - Wymiar indywidualizm–wspólnotowość wyraża się w następujących zachowaniach w organizacji:
    - indywidualizm przejawia się w: stawianiu wolności jednostki jako nadrzędnej wartości w organizacji, orientacji rywalizacyjnej, preferowaniu dobra jednostek, tworzeniu kultu jednostek;
    - wspólnotowość przejawia się w: uznawaniu dobra wspólnego za wartość nadrzędną, współpracy w grupie i jedności w organizacji, kulcie pracy w grupie, znaczeniu wspólnoty.
- Wymiar ten jest związany z familizmem.

Tabela 1. Typy kultur organizacyjnych

Typ organizacji	Wartości
Typ 1. Organizacja skostniałego kierowania	indywidualizm, hierarchiczność, niska tolerancja niepewności
Typ 2. Organizacja indywidualnych korzyści	indywidualizm, równość, niska tolerancja niepewności
Typ 3. Organizacja przywództwa transformacyjnego	indywidualizm, hierarchiczność, wysoka tolerancja niepewności
Typ 4. Organizacja śmiałków	indywidualizm, równość, wysoka tolerancja niepewności
Typ 5. Organizacja stabilizator	wspólnotowość, hierarchiczność, niska tolerancja niepewności
Typ 6. Organizacja konserwatywna wspólnota	wspólnotowość, równość, niska tolerancja niepewności
Typ 7. Organizacja prężnych zespołów	wspólnotowość, hierarchiczność, wysoka tolerancja niepewności
Typ 8. Organizacja dynamiczna wspólnota	wspólnotowość, równość, wysoka tolerancja niepewności

Źródło: [Sułkowski 2002, s. 76].

- Wymiar wysoka tolerancja niepewności – niska tolerancja niepewności wiąże się z gotowością organizacji do:

- w przypadku wysokiej tolerancji niepewności: orientacji na zmianę, działania w warunkach deficytu informacji i wielowariantowości w podejmowaniu decyzji;
- w przypadku niskiej tolerancji niepewności: orientacji na utrzymanie *status quo*, dążenia do działania w warunkach pełnej informacji i jednowariantowego modelu podejmowania decyzji.

Założono również hipotetyczne istnienie zależności między strategią organizacji, strukturą i kulturą organizacyjną, gdyż stanowią one wyjaśnienie celowości podjętych decyzji i działań, uwidaczniają świadomy proces myślenia i wyrażania opinii, z którymi większość się zgodziła.

Zaprezentowane powyżej wymiary tworzą swoiste konfiguracje, które układają się w typy kultury organizacyjnej. Zestawienie tych typów prezentuje tab. 1.

### **3. Identyfikacja kultury organizacyjnej w podmiotach *non-profit* objętych badaniami**

Do identyfikacji kultury organizacyjnej w organizacjach *non-profit* posłużyły badania przeprowadzone przez autorkę w latach 2005-2006, dotyczące organizacji i funkcjonowania podmiotów niedochodowych na Dolnym Śląsku, których efektem jest praca doktorska pt.: *Funkcjonowanie lokalnych organizacji niedochodowych na przykładzie Dolnego Śląska*.

Przedmiotem badań było 120 organizacji niedochodowych (stowarzyszeń i fundacji) z terenu Dolnego Śląska (dobór losowy). Wykorzystano różnorodne techniki badań, m.in. obserwację uczestniczącą, analizę dokumentacji badanych podmiotów oraz ankietę badawczą.

Przyjęta metodologia pozwoliła na jakościowy opis organizacji *non-profit* z perspektywy zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej (analiza dokumentów, obserwacja, wywiad), w tym także elementów ich kultury organizacyjnej.

Przebadano następujące przejawy kultury organizacyjnej: normy, opowieści, subkultury, stopień formalizacji i familizmu, styl kierowania i stopień partycypacji, stopień centralizacji i wizerunek władzy organizacyjnej, formy komunikacji, podejście do zasobów ludzkich.

Wnioski wynikające z badań odnoszą się wyłącznie do przebadanych podmiotów, gdyż pula analizowanych podmiotów nie ma charakteru próby statystycznej.

#### **3.1. Struktura organizacyjna, władza, zatrudnienie**

W badanej grupie występowały dwie formy prawne – stowarzyszenia i fundacje. 97% badanych podmiotów ma sformalizowaną strukturę organizacyjną. Jednak ta sformalizowana struktura to tylko struktura organów wynikająca z przepisów prawnych. W organizacjach tych nie istnieją żadne dokumenty opisujące jakkolwiek inną strukturę organizacyjną, nawet jeśli taka realnie istnieje.

Najwyższą władzą w stowarzyszeniach jest walne zgromadzenie członków. Podejmując uchwały na walnym zgromadzeniu, członkowie mają głosy o równej wartości i obowiązani są podporządkować się woli większości. Wszyscy członkowie stowarzyszeń są równi wobec jego władz i względem siebie. Zgromadzenie członków wybiera zarząd, który steruje organizacją i podejmuje decyzje o wydatkowaniu środków pieniężnych, oraz komisję rewizyjną, która kontroluje działalność zarządu. Najczęściej chodzi o kontrolę finansową. Wiele statutów przewiduje także powołanie sądu koleżeńkiego rozpatrującego spory pomiędzy członkami w sprawach dotyczących stowarzyszenia i pomiędzy członkami a zarządem.

Wpływ poszczególnych organów na podejmowane w organizacji decyzje kształtuje się w następujący sposób:

- rada, walne zgromadzenie – 20% spośród badanych organizacji oceniło jako bardzo duży,
- zarząd – ok. 78% organizacji określiło ten wpływ jako bardzo duży,
- dyrektor – 67% organizacji również określiło ten wpływ jako bardzo duży,
- pracownicy – 60% organizacji oceniło ich wpływ jako bardzo duży.

Taki rozkład wpływu poszczególnych elementów organizacji na podejmowane decyzje potwierdza zarówno demokratyczny charakter więzi, jak i brak zjawiska centralizacji. Tendencję tę potwierdzają również opinie pracowników i członków organizacji (w przypadku stowarzyszeń), którzy w ponad 90% badanych organizacji stwierdzili, że istnieją demokratyczne procedury wewnętrzne oraz możliwość współdecydowania o działaniach organizacji i sposobie, w jaki jest ona zarządzana. Potwierdza to istnienie partycypacyjnego stylu kierowania tymi podmiotami.

Specyfika badanych fundacji powoduje, że upodabniają się one w znacznym stopniu w swym działaniu do stowarzyszeń, przyjmując podobne metody działania, a tym samym wykazują podobieństwa w tworzeniu struktur organizacyjnych. Głównie wynika to ze skromnych zasobów finansowych i konieczności konkurowania na rynku donatorów o środki finansowe z innymi organizacjami niedochodowymi.

Praktyka organizacyjna badanych organizacji niedochodowych wskazuje na podejście zadaniowe do realizacji zadań statutowych przy całej różnorodności form i pól działania. Przyczyną takiej sytuacji jest to, że donatorzy w zdecydowanej większości finansują realizację określonych projektów i programów, zlecają wykonanie określonego zadania lub kontraktują usługi.

W celu realizacji danego projektu (zadania) powołuje się tzw. zespół zadaniowy. Zwykle celem zespołu jest realizacja cyklu działań, począwszy od pomysłu do jego wykonania. Określa się termin realizacji, środki oraz zasady wynagradzania. Członkowie zespołu dysponują samodzielnością działania (kierownik zespołu nazywany jest koordynatorem), ponoszą odpowiedzialność za własny system planowania, rozliczania wyników pracy członków zespołu, podejmują decyzje kadrowe i finansowe, mają pełny dostęp do dokumentacji i informacji.

Prace zespołu wspiera zarząd przez delegowanie niezbędnych uprawnień do samodzielnego działania. Często też koordynatorem takiego projektu jest członek zarządu.

Organizacje nieochodowe na Dolnym Śląsku, objęte badaniami, zatrudniają na pełny etat od 0 do 7 osób, a na etat częściowy od 0 do 5 osób. 41% członków tych organizacji (w przypadku stowarzyszeń) aktywnie włącza się w pracę organizacji i jest w niej zatrudnionych. W 80% organizacji zarząd pracuje całkowicie społecznie (członkowie zarządu nie są jednocześnie zatrudnieni w żadnej formie w organizacji). Dość powszechnym zjawiskiem jest korzystanie przez organizacje z płatnej pracy osób, które nie są zatrudnione etatowo. Ten rodzaj dodatkowego zatrudnienia, opartego na umowie o dzieło lub umowie-zleceniu, stosuje niemal każda badana organizacja, a liczba zatrudnionych w ten sposób waha się w przedziale od 2 do 6 osób. Z takiej formy zatrudnienia korzysta się w sytuacji, kiedy organizacja realizuje projekt finansowany przez zewnętrzny podmiot, a w budżecie uwzględnione zostały środki na wynagrodzenia dla osób świadczących usługi na rzecz klientów, odbiorców tych usług.

Potencjał ludzki organizacji nieochodowych nie byłby kompletny bez uwzględnienia znacznego udziału pracy społecznej wolontariuszy. Wolontariat w przedstawionym tu ujęciu to nieochodowe, dobrowolne poświęcenie czasu na pracę społeczną w organizacjach nieochodowych. Na Dolnym Śląsku w pracach 44,4% badanych organizacji uczestniczą wolontariusze (nie będący jednocześnie członkami tych organizacji), a ich liczba średnio waha się w przedziale 3-9 wolontariuszy w jednej organizacji.

### 3.2. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Ze względu na niewielkie zasoby kapitałowe organizacje nieochodowe nie mogą zatrudnić na stałe dużej liczby pracowników, a tym samym nie mają potrzeby stosowania rozbudowanych narzędzi zarządzania personelem, w tym systemów motywacyjnych. Potwierdzają to także wyniki przeprowadzonych badań własnych.

Motywowanie w organizacjach nieochodowych w zasadzie nie istnieje i często utożsamiane jest z motywami ludzi, którzy decydują się na pracę w tych podmiotach. Motywy te dotyczą głównie aspektów pozaekonomicznych, gdyż ze swej natury organizacje te nie przynoszą zysków i praca w nich jest nieochodowa. Wśród pracowników badanych organizacji dominują przekonania, że:

- czytelna i dobrze dopasowana do potrzeb społecznych misja i cele działań organizacji motywują do działania,
- praca w organizacji traktowana jest jako misja, pasja życiowa.

Sytuacja ta jest charakterystyczna dla opisywanej w literaturze koncepcji zarządzania przez idee [Hopej, Kamiński 1999, s. 19]. Istota tego zarządzania polega na funkcjonowaniu i rozwijaniu się zgodnie z pewną myślą przewodnią, wyznaczającą wyidealizowany cel, obiecujący lepszą przyszłość. Myśl ta stanowi wyzwanie dla wszystkich pracowników i musi być tak sformułowana, aby dawała im szanse wewnętrznego rozwoju oraz angażowała ich emocjonalnie. Zjednoczenie wokół niej powoduje, że ludzie osiągają niezwykle rezultaty.

Procesy jakościowego kształtowania personelu dokonują się poprzez szkolenia. Można zauważyć, że badane organizacje chętnie korzystają z tej formy podnoszenia kwalifikacji, ale jednocześnie niewiele organizacji stać na samodzielne sfinansowanie takich działań. Potrzeby są ogromne, a możliwości minimalne. Dlatego najczęściej organizacje wybierają uczestnictwo w specyficznych cyklach szkoleniowych oferowanych organizacjom *non-profit*, a finansowanych z różnych źródeł. Najczęściej szkolenia te są nieodpłatne lub tylko częściowo odpłatne.

Jak wynika z obserwacji i luźnych wywiadów z pracownikami badanych organizacji, 80% spośród tych, które mają wolontariuszy, nie prowadzi ich zorganizowanego naboru. Te organizacje, które starają się pozyskać wolontariuszy, najczęściej robią to przez ogłoszenia, ulotki, plakaty; wiele organizacji korzysta z pośrednictwa radia, telewizji lub Internetu.

Pomimo wprowadzenia odpowiednich regulacji prawnych współpraca z wolontariuszami jest na ogół niesformalizowana – tylko 5% organizacji ma dokumenty opisujące zasady współpracy z nimi, tyle samo podpisuje z nimi rodzaj umowy określającej wzajemne relacje. Za największą zaletę posiadania wolontariuszy organizacje uważają ich motywację i entuzjazm (71,5% badanych podmiotów), ponad połowa organizacji docenia niski koszt pracy wolontariuszy (54%), a niemal 40% organizacji jest zadowolona z faktu, że przez wolontariuszy nawiązuje kontakt z lokalną społecznością. Najrzadziej wskazywane są takie zalety, jak elastyczność i dyspozycyjność (36%), a także nowe kompetencje, umiejętności i idee wnoszone przez wolontariuszy (34,5% organizacji).

### 3.3. Strategia organizacji

80% badanych organizacji deklaruje, że ma strategię. Co według nich oznacza opracowana strategia, przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Definicja strategii w badanych organizacjach

Odpowiedzi	Procent organizacji
Raz ustalany długookresowy plan działania	18,2
Ograniczona wiązka celów, dla której środki do realizacji ustalone są na bieżąco	29,1
Elastyczna koncepcja rozwoju wraz z programami działania	60

Źródło: badania własne.

W wielu organizacjach ustalona strategia podlega weryfikacji – takiej odpowiedzi udzieliło 77% badanych podmiotów, a w 22% badanych podmiotów nie przeprowadza się takich zmian. Konieczność weryfikacji strategii najczęściej wynika ze zmian w obszarach działania (zmiana pól lub form działania).

Z obserwacji praktyki wynika, że organizacje niedochodowe opracowują strategię na dwa sposoby. Pierwszy z nich nazywa się dostosowawczym. Jest to elastyczne

reagowanie na zmiany w otoczeniu, a strategia powstaje jako wynik oddziaływania sprzecznych oczekiwań członków kierownictwa organizacji co do jej dalszych działań. Typowym zachowaniem jest tworzenie nowych programów i projektów działań w odpowiedzi na pojawienie się nowych okoliczności zewnętrznych (źródeł finansowania działalności organizacji). Takie postępowanie wpływa na to, że 60% badanych organizacji strategię definiuje jako elastyczną koncepcję rozwoju wraz z programami działania.

Funkcjonowanie organizacji niedochodowych uzależnione jest od pozyskania środków finansowych na osiągnięcie ich celów. Pochodzą one z różnych źródeł i zasilają organizacje w różnym czasie (różne terminy ogłaszania konkursów). Dlatego 30% organizacji strategię działania określiło jako ograniczoną wiązkę celów, dla której środki do realizacji ustalane są na bieżąco. Wynika z tego, że wybór źródeł finansowania tych organizacji nie jest pochodną przyjętej strategii, tylko strategia i jej weryfikacja wynika z potencjalnych i faktycznych źródeł zasilania.

Potwierdza to fakt, że w ostatnich trzech latach 34 organizacje zmieniły obszary swojej działalności, ale tylko dla 7 z nich było to konsekwencją przyjętej strategii, dla reszty powodem było poszerzenie zakresu działań w odpowiedzi na pojawiające się możliwości ich sfinansowania.

### 3.4. Elementy kultury organizacyjnej

Badane organizacje niedochodowe, funkcjonujące w permanentnie zmieniającym się otoczeniu, opanowały niemal do perfekcji zdolność do przetrwania i osiągnęły wysoki poziom elastyczności w kształtowaniu swoich struktur organizacyjnych zależnie od zmieniających się warunków.

Są to organizacje zespołowe, gdyż większość pracowników organizacji jest zaangażowana w pracy w projektach, a koordynatorzy poszczególnych projektów mają daleko idące uprawnienia i pełnomocnictwa.

Analiza dokumentacji organizacyjnej potwierdza, że w badanej grupie w znacznej mierze podziały obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień nie znajdują formalnych zapisów w postaci dokumentacji organizacyjnej, a istnieją jedynie ogólne zapisy w statucie. Są to przede wszystkim nieformalne, przekazywane ustnie, zasady działania formułowane na bieżąco, w miarę powstawania potrzeb, szczególnie podczas pracy zespołu realizującego określony projekt na mocy umowy z donatorem.

Panuje nieformalny styl ubierania się i członkowie i pracownicy zwracają się do siebie na „ty”.

Procesy komunikacji wewnątrz badanych organizacji niedochodowych mają charakter zarówno sformalizowany, np. zebrania czy odprawy będące wynikiem zastosowania regulacji statutowych, jak i nieformalny, wynikający z partnerskiego stosunku do współpracowników i demokratycznego charakteru więzi pomiędzy członkami władz a pracownikami i pozostałymi członkami organizacji.

Familizm w organizacji praktycznie nie występuje, rozmowy kwalifikacyjne prowadzone są często ze znajomymi polecanymi przez członków organizacji lub osoby już zatrudnione. Dominuje współpraca i wspólnotowość. W praktyce jednak pojawiają się różnice poglądów między członkami stowarzyszenia a jego władzami. Z drugiej strony, na skutek rzadkiego powoływania walnych zgromadzeń, zarząd i zaprzyjaźniona z nim grupa aktywnych na co dzień członków czuje wyłączną odpowiedzialność za losy stowarzyszenia i wyobcowuje się z grona pozostałych członków danej organizacji. Nie prowadzi to jednak do powstawania silnych subkultur.

Do najczęściej wymienianych mocnych stron organizacji należą przede wszystkim:

- silny, zgrany i stabilny zespół – 88% badanych podmiotów,
- zaangażowanie i motywacja osób związanych z organizacją – 88,6% badanych,
- czytelne reguły wewnętrznej organizacji pracy, dobre procedury działań – 88,9% badanych organizacji.

#### 4. Zakończenie

Podsumowując zaprezentowane wyniki badań, można zaobserwować, iż w organizacjach *non-profit* dominuje orientacja na wspólnotowość, równość i wysoką tolerancję niepewności. Wartości ukierunkowane są na wspólną realizację misji przez grupy pracowników.

Dominują partycypacyjne style kierowania, a więzi mają charakter demokratyczny. Obowiązuje niski stopień formalizmu, komunikacja jest nieformalna i zdecentralizowana. Występuje orientacja na zmiany. Władza jest rozproszona, nie powstają silne subkultury. Strategia jest elastyczna i przeważa nastawienie na działania operacyjne służące wykorzystaniu szans powstałych w otoczeniu.

Taki profil kultury organizacyjnej zgodny jest z typem 8 zaprezentowanym w tab. 1, nazywanym „dynamiczną wspólnotą” [Sułkowski 2002, s. 76].

Model kultury organizacyjnej przedstawiony na podstawie badań własnych wymaga głębszej weryfikacji i uwzględnienia kontekstu specyfiki działalności prowadzonej przez organizacje niedochodowe oraz zależności pomiędzy strategią organizacji, strukturą i kulturą organizacyjną.

#### Literatura

- Hopej M., Kamiński R., *Model zarządzania zakonem Jezuitów. Analogie do zarządzania przedsiębiorstwem*, EiOP 5/99, s. 17.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK & Dom Organizatora, Łódź–Toruń 2002.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 24.



## ORGANIZATIONAL CULTURE IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS – RESEARCH FINDINGS

### Summary

This paper aims at identifying types of organizational culture in non-profit organizations on the basis of the author's own research conducted over the period of 2005-2006. The research covered 120 associations and foundations in the Lower Silesia area. Various research techniques were used, including participative observation, documentation analysis, and research surveys.

The object of the study involved assorted manifestations of organizational culture, such as norms, values, degree of formalization, management style, participation, power, approach to changes, approach to human resources.

The analysis and typology of organizational culture, as applied for the purpose of the study, was based on a model introduced by Ł. Sułkowski in „Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych” [Cultural processes in organizations. Concept, research and typology of organizational cultures].

The research findings demonstrate that organizational culture manifested in the organizations under study falls under the so-called ‘dynamic community’ category.

The issues presented in this paper are significant, as an attempt at bridging the gap in subject literature in regard to non-profit organizations in general as well as selected problems of organizational culture.

---

**Monika Kwiecińska** – dr, adiunkt w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.