

Izabela MARZEC  
Wydział Ekonomii  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **ORIENTACJA STRATEGICZNA I JEJ ZNACZENIE W NOWYCH WARUNKACH DZIAŁANIA OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ**

**Streszczenie.** Nowe warunki funkcjonowania i dynamiczne zmiany zachodzące w polskich organizacjach sektora publicznego powodują wzrost znaczenia zarządzania strategicznego i kształtowania odpowiedniej orientacji strategicznej ośrodków pomocy społecznej. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jaka jest orientacja strategiczna ośrodków pomocy społecznej? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie studiów literaturowych i wyników przeprowadzonych badań ankietowych, które omówione zostaną w kontekście zmian zachodzących w systemie pomocy społecznej w Polsce.

**Słowa kluczowe:** orientacja strategiczna, organizacje publiczne, zarządzanie strategiczne, pomoc społeczna.

## **STRATEGIC ORIENTATION AND ITS SIGNIFICANCE IN NEW FUNCTIONING CONDITIONS OF SOCIAL WELFARE CENTRES**

**Summary.** New functioning conditions and dynamic changes in Polish public organizations result in the growing importance of strategic management and strategic orientation of Social Welfare Centres. This paper attempts to answer the following question: what is the strategic orientation of Social Welfare Centres? This goal will be achieved by presenting the literature study and results of survey research, which will be discussed in the context of changes taking place in the social welfare system in Poland.

**Keywords:** strategic orientation, public organizations, strategic management, social welfare.

## 1. Wprowadzenie

Dynamiczne przemiany w organizacjach sektora publicznego powodują wzrost znaczenia kształtowania odpowiedniej strategii ośrodków pomocy społecznej (OPS). Konieczne stało się nieustanne monitorowanie otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego OPS-ów oraz szybkie dostosowywanie się do zmian. Skuteczność podejmowanych działań w istotnym stopniu zależy od właściwego ukierunkowania strategicznego OPS-ów.

Polskie organizacje publiczne są często postrzegane jako organizacje o silnej orientacji biurokratycznej, które unikają zmian i ryzyka. Jednak w ostatnim dziesięcioleciu wyraźnie zmienia się model zarządzania organizacjami publicznymi<sup>1</sup>. Według A. Frączkiewicz-Wronki, jedną z najbardziej znamienych cech nowego podejścia do zarządzania organizacjami sektora publicznego jest silna orientacja na zarządzanie strategiczne<sup>2</sup>. Zakłada się bowiem, że wykorzystanie metod i narzędzi zarządzania strategicznego pozwoli organizacjom publicznym na poprawę i efektywności i skuteczności działania. Niestety w wielu organizacjach proces przemian napotyka liczne trudności, a wprowadzanie praktyk zarządzania strategicznego przebiega opornie. Brak wyraźnej orientacji strategicznej może stanowić poważny czynnik hamujący przemiany w polskich organizacjach publicznych. Mimo niewątpliwego znaczenia, jakie dla organizacji publicznych ma wykorzystanie dorobku zarządzania strategicznego, to w praktyce nadal wydaje się być on niedoceniany. Ponadto, w przypadku organizacji sektora publicznego ich nadrzędnym celem jest interes publiczny, a złożoność uwarunkowań organizacyjno-prawnych powoduje, że dostosowanie narzędzi zarządzania strategicznego do specyficznych potrzeb organizacji publicznych jest zadaniem trudnym. Problem ten dotyczy również ośrodków pomocy społecznej, które, jak sugerują dotychczasowe badania, w ograniczonym stopniu wykorzystują bogate instrumentarium strategiczne. Planowane zmiany w polskim systemie pomocy społecznej skłaniają do zwrócenia szczególnej uwagi na znacznie budowania właściwej strategii OPS-ów.

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na podstawowe pytanie: jaka jest orientacja strategiczna ośrodków pomocy społecznej? Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników studiów literaturowych i badań ankietowych przeprowadzonych w OPS-ach na terenie Śląska. Wyniki badań omówione zostaną w kontekście zmian zachodzących w systemie pomocy społecznej w Polsce.

---

<sup>1</sup> Marzec I., Kocoń P.: Ocena klimatu uczenia się w organizacjach publicznych i jego znaczenie dla kształtowania ryzyka ich funkcjonowania, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P. (red.): Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe. Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2013, s. 329.

<sup>2</sup> Frączkiewicz-Wronka A.: Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczania usług społecznych, [w:] Krupski R. (red.): Rozwój koncepcji i metod. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, Wałbrzych 2014, s. 394.

## 2. Orientacja strategiczna i jej znaczenie w ośrodkach pomocy społecznej

Ośrodki pomocy społecznej zapewniają wsparcie i pomoc osobom, które znalazły się w trudnej sytuacji życiowej, realizując ważne zadania polityki społecznej państwa. Ze względu na liczne przemiany społeczno-gospodarcze otoczenie ośrodków pomocy społecznej jest niestabilne. Jednocześnie występuje silna presja na efektywność funkcjonowania OPS-ów. Obecnie w sferze usług publicznych w coraz większym stopniu kładzie się nacisk na orientację na klienta, czyli działanie zgodne z oczekiwaniami społeczeństwa<sup>3</sup>. OPS-y, aby móc zrealizować swoje cele, muszą śledzić zmiany w ich otoczeniu i kreować mechanizmy pozwalające im efektywnie się do nich dostosowywać. Stąd też kluczowego znaczenia nabiera kwestia budowania, możliwej do zastosowania w praktyce przez OPS-y strategii, rozumianej jako „zaplanowane działania (...), mające na celu wywarcie wpływu na wyniki działań organizacji w następstwie kierowania stosunkami organizacji z jej otoczeniem (...)”<sup>4</sup>. Strategia ta powinna jasno określać cele OPS-ów i sposób ich osiągnięcia, opierając się na wnikliwej analizie warunków i specyfiki działania OPS-ów.

W literaturze przedstawianych jest wiele różnorodnych typologii strategii. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na typologię zaproponowaną przez R.E. Milesa i C.C. Snowa, która jest szczególnie odpowiednia dla analizy zachowań strategicznych organizacji działających w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Opiera się ona na założeniu, że każda organizacja uzależnia swoje zachowania od znalezienia rozwiązania trzech rodzajów problemów: przedsiębiorczych, inżynierskich i administracyjnych<sup>5</sup>. Sposób reagowania na nie pozwala wyróżnić cztery, różne typy orientacji strategicznej organizacji, tj.<sup>6</sup>:

- Poszukiwacza (*Prospector*), która polega na dążeniu do bycia liderem w zakresie rozwoju produktu lub rynku. Organizacje stosujące tę strategię, oferują nowe, innowacyjne produkty, wchodzą na nowe rynki, nie koncentrując się jednak jedynie na pojedynczych procesach, lecz na dążeniu do wzmacniania elastyczności działania.
- obrońcy (*Defender*), która skupia się na poprawie efektywności i związanych z nią zadaniach, przy jednocześnie niewielkim zaangażowaniu w rozwój nowych produktów czy rynków. Organizacje te z reguły mają stały „zestaw” produktów i rynków, którym poświęcają dużą uwagę. Często cechuje je także scentralizowane podejmowanie decyzji i stosunkowo proste mechanizmy kontroli.

---

<sup>3</sup> Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I.: Rozwój zatrudnialności pracowników, [w:] Stabryła A., Woźniak K. (red.): Determinanty potencjału rozwoju organizacji. Wyd. Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 221.

<sup>4</sup> Hatch M.J.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 2002, s. 111.

<sup>5</sup> Ćwik K.: Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw, [w:] Przybyła M. (red.): Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 47.

<sup>6</sup> Miles R.E., Snow C.C.: Organizational strategy, structure, and process. Stanford University Press, Stanford 2003, pp. 31-93.

- Analityka (*Analyzer*), który jest typem strategii pośrednim pomiędzy obrońcą a poszukiwaczem. Organizacje, które ją stosują zazwyczaj dokonują mniej radykalnych zmian w produktach niż poszukiwacze. W stabilnym otoczeniu skupiają się na poprawie efektywności działania, a w warunkach większej zmienności uważnie monitorują kluczowych konkurentów i wprowadzają tylko te innowacje, które mają duży potencjał rynkowy<sup>7</sup>.
- Reagującego (*Reactor*), reprezentuje typ organizacji, która w praktyce nie ma żadnej zamierzonej i spójnej strategii. Nie zmienia także swojego zachowania pod wpływem czynników otoczenia<sup>8</sup>. Organizacje te nie mają długoterminowego ukierunkowania – są zorientowane krótkoterminowo i silnie zależne od otoczenia.

Typologia ta została z powodzeniem wykorzystana w licznych badaniach empirycznych do identyfikacji orientacji strategicznej organizacji działających w zmiennym otoczeniu, przeprowadzonych także w sektorze publicznym. Chociaż model ten wykorzystywany jest zwykle w odniesieniu do organizacji komercyjnych, jednak opracowany został między innymi na podstawie badań organizacji świadczących usługi publiczne. Eksponuje on znaczenie relacji między strategią organizacji a jej strukturą i procesami, w kontekście zmieniającej się sytuacji w otoczeniu. Model ten pozwala na zdiagnozowanie orientacji strategicznej organizacji. Jego wykorzystanie stwarza możliwość uzyskania pełniejszego wglądu w ważne obszary działania organizacji, które świadczą usługi publiczne.

### 3. Zmiany w polskim systemie pomocy społecznej

Przed 1989 rokiem polski system administracji państwowej był silnie scentralizowany, hierarchiczny i upolityczniony. Sytuacja ta uniemożliwiała prowadzenie racjonalnej polityki społecznej zarówno na poziomie narodowym, jak i lokalnym. Jednak transformacja systemowa spowodowała znaczące zmiany w polskiej polityce społecznej. Wraz z postępującymi zmianami ustrojowymi, politycznymi i społeczno-ekonomicznymi również system pomocy społecznej w Polsce przechodził liczne przemiany. W 1990 roku nastąpiło przywrócenie gminnego samorządu terytorialnego, który stał się ważnym wykonawcą zadań z zakresu polityki społecznej państwa<sup>9</sup>. Przełomowe znaczenie miało uchwalenie w tym samym roku, Ustawy o pomocy społecznej<sup>10</sup>. W 1990 roku utworzone zostały także miejskie (gminne) ośrodki pomocy społecznej, które przejęły podstawowe zadania z zakresu lokalnej

<sup>7</sup> Hambrick D.C.: On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. "Academy of Management Executive", Vol. 17, No. 4, 2003, pp. 115-118.

<sup>8</sup> Luo Y., Park S.H.: Strategic alignment and performance of market-seeking MUCs in China. "Strategic Management Journal", Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 141-155.

<sup>9</sup> Sierpowska I.: Państwo wobec pomocy społecznej, [w:] Sadowski M., Szymaniec P. (red.): Państwo – koncepcje, zadania. „Studia Erasmiana Wratislaviensia”, nr 3, 2008, s. 143.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej, Dz. U. z 1998 r. Nr 64, poz. 414 ze zm.

pomocy społecznej<sup>11</sup>. Jednocześnie wysokie bezrobocie, pogłębianie się sfery ubóstwa i związane z nim liczne problemy społeczne, zwiększyły znaczenie opieki społecznej i działań prowadzonych przez OPS-y. Istniejący system opieki społecznej i zasady funkcjonowania OPS-ów reguluje Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej<sup>12</sup>, która była wielokrotnie nowelizowana. Zachodzące obecnie zmiany społeczno-ekonomiczne i związane z nimi, odmienne niż w latach 90., potrzeby społeczne powodują konieczność głębszej reformy istniejącego systemu. Obecny system został oparty na zasadzie pomocniczości/subsydiarności, zgodnie z którą państwo nie może zastępować działań poszczególnych osób czy rodzin, ponieważ powinny one własnymi siłami i środkami zaspokajać swoje potrzeby egzystencjalne. Państwo powinno im pomagać wtedy, gdy nie są one w stanie samodzielnie przezwyciężyć trudnej sytuacji życiowej, w jakiej się znajdują<sup>13</sup>. Cele te w dużej mierze realizowane są przez OPS-y, których działania w praktyce niestety często skupiają się na doraźnej pomocy w postaci np. przyznawaniu różnego rodzaju zasiłków. Należy jednak podkreślić, że zadaniem OPS-ów nie powinna być głównie tymczasowa pomoc osobom w trudnym położeniu, lecz raczej wspieranie ich w działaniach mających na celu długoterminową poprawę ich sytuacji życiowej.

Głównym celem proponowanych obecnie zmian jest poprawa efektywności działań podmiotów pomocy społecznej, co ma zapewnić skuteczniejsze wsparcie potrzebującym pomocy. Działania te mają być ukierunkowane przede wszystkim na mobilizowanie osób korzystających ze świadczeń pomocy społecznej do podjęcia samodzielnego wysiłku poprawy ich sytuacji życiowej i ich aktywizację zawodową. Ponadto, w związku ze starzeniem się społeczeństwa narasta problem pomocy osobom starszym, co powoduje konieczność intensyfikacji działań pomocowych kierowanych do tej grupy osób. Ważnymi czynnikami powodującymi konieczność zmian w systemie opieki społecznej są także obowiązujące rozwiązania organizacyjne, które skutkują nadmiernym obciążeniem pracowników socjalnych działaniami o charakterze administracyjnym<sup>14</sup>. Warto jednocześnie zauważyć, że za realizację lokalnej polityki społecznej odpowiedzialny jest samorząd terytorialny. Podejmowane przez niego prace powinny być nie tylko zharmonizowane ze strategią innych podmiotów prowadzących działania w tym zakresie, lecz także wewnętrznie spójne. Jak wskazuje A. Frączkiewicz-Wronka, właśnie złożoność problemów społecznych, z jakimi zmagają się jednostki samorządu terytorialnego, wymaga wprowadzenia praktyk zarządzania strategicznego do organizacji publicznych<sup>15</sup>. Oznacza to między innymi koordynację ogólnej strategii działania samorządu terytorialnego ze strategią innych organizacji, finansowanych ze

---

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, Dz. U. z 2013 r. poz. 182 ze zm.

<sup>13</sup> Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz niektórych innych ustaw. Warszawa 2014, s. 3, <http://www.mpips.gov.pl/bip/projekty-aktow-prawnych/projekty-ustaw/pomoc-spoeczna/zalozenia-do-zmiany-ustawy-o-pomocy-spoecznej/>, 11.05.2014.

<sup>14</sup> Ibidem, s. 7.

<sup>15</sup> Frączkiewicz-Wronka A.: op.cit., s. 396.

środków publicznych, w tym także OPS-ów pełniących funkcje wykonawcze w realizacji lokalnej polityki społecznej. Do zadań władz samorządowych należy opracowanie i realizacja strategii rozwiązywania problemów społecznych<sup>16</sup>. OPS-y zobowiązane są do koordynacji jej realizacji. Strategia działania OPS-ów powinna być zatem powiązana z przyjętą na danym szczeblu władz samorządowych ogólną strategią rozwiązywania problemów społecznych. Ponadto, cele OPS-ów są określone ich zadaniami, które wynikają z Ustawy, co ogranicza swobodę w wyborze strategii działania. Brak precyzji istniejących uregulowań prawnych może utrudniać proces harmonizacji podejmowanych w tym obszarze działań. Według Ustawy, jedynie w przypadku gminy przygotowanie strategii rozwiązywania problemów społecznych ma charakter obowiązkowy. W Ustawie nie określono, jakie standardy powinna spełniać ta strategia, jak powinna być ona przygotowywana oraz na jaki okres i kiedy należy ją opracowywać<sup>17</sup>. Liczne niejasności prawne, problemy organizacyjne i ograniczenia kompetencyjne sprawiają, że w praktyce niejednokrotnie występują istotne problemy nie tylko z realizacją przyjętych strategii, lecz również z ich właściwym opracowaniem. Niestety często w ich przygotowaniu w ograniczonym stopniu wykorzystuje się bogate instrumentarium analizy strategicznej, bazując głównie na analizie SWOT, która ma zazwyczaj uproszczony charakter. Nie zawsze precyzyjnie określone są cele strategiczne, taktyczne i operacyjne oraz działania służące ich realizacji, jak również sposoby ich oceny i kontroli. W rezultacie, w wielu podmiotach, które realizują różnorodne zadania z zakresu pomocy społecznej brakuje jasnego ukierunkowania strategicznego podejmowanych działań, co niewątpliwie niekorzystnie wpływa na ich realizację.

#### 4. Metodyka i wyniki badań

Badania ankietowe prowadzone były od końca 2013 roku do początku 2014 roku<sup>18</sup>. Ich celem była odpowiedź na podstawowe pytanie badawcze: jaka jest orientacja strategiczna ośrodków pomocy społecznej na Śląsku? Zastosowano celową metodę doboru próby ze względu na specyfikę badanych organizacji i podobieństwo ich struktury. Badania objęły 140 pracowników 14 OPS-ów z terenu Śląska – w każdym ośrodku w badaniu uczestniczyło 10 pracowników, w tym jedna osoba z kadry zarządzającej i dziewięciu pracowników wykonawczych. Do identyfikacji typu orientacji strategicznej wykorzystano narzędzie opracowane przez J.S. Contanta, M.P. Mokwę i I.P.R. Varadarajana, oparte na typologii

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 roku o pomocy społecznej, Dz. U. z 2013 r. poz. 182 ze zm., art. 17, 18, 19, 21.

<sup>17</sup> <http://irss.pl/wp-content/uploads/2012/01/analiza.pdf>, 21.04.2013.

<sup>18</sup> Potencjał badawczy: „Kultura organizacyjna organizacji publicznych”, członek zespołu badawczego, kierownik projektu: prof. UE dr hab. A. Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2012-2014.

zachowań strategicznych, zaproponowanej przez R.E. Milesa i C.C. Snowa<sup>19</sup>. Narzędzie to obejmuje 11 pytań dotyczących specyficznych cech – obszarów działania organizacji, którym przypisane są 4 odpowiedzi adekwatne do różnych typów strategii organizacji, tj.: Poszukiwacza, obrońcy, Analityka i Reagującego. Cechy te obejmują następujące obszary funkcjonowania organizacji: 1) podejście do rozwoju produktu lub usługi, 2) sposób postrzegania organizacji na rynku, 3) czas poświęcany na monitorowanie zmian i trendów rynkowych, 4) postrzegane przyczyny zmian popytu, 5) cele organizacji, 6) główne kompetencje kadry zarządzającej, 7) kompetencje wyróżniające organizację, 8) koncentracja działań kadry zarządzającej, 9) orientacja na przyszłość, 10) struktura, 11) sposób oceny efektywności działania organizacji. O orientacji strategicznej organizacji decyduje najczęstszy typ zachowań strategicznych.

Analiza danych pozwoliła na określenie, w każdym badanym OPS-ie, dominującego typu zachowań strategicznych (według częstości odpowiedzi na poszczególne pytania przez pracowników danego ośrodka). Uzyskane wyniki wskazują, że w większości badanych OPS-ów dominował typ zachowań strategicznych określany jako Reagujący (tab. 1)<sup>20</sup>. Nieco rzadziej występował typ obrońcy. W 2 ośrodkach dominowały zachowania strategiczne charakterystyczne dla typu Analityka. Natomiast tylko w jednym ośrodku zachowania typowe dla Poszukiwacza występowały równie często, jak zachowania dla Analityka i obrońcy. Dalsza analiza świadczy jednakże o dużym zróżnicowaniu występujących w badanych OPS-ach zachowań strategicznych. W odniesieniu do I cechy dotyczącej podejścia do rozwoju usługi najczęstszy był typ zachowań charakterystyczny dla Analityka. Co do II cechy – sposobu postrzegania organizacji na rynku – dominował typ zachowań Reagującego. Odnośnie do cechy dotyczącej czasu poświęcanego na monitorowanie zmian rynkowych (III cecha) w badanych OPS-ach najczęściej występował typ zachowań charakterystyczny dla Analityka. Natomiast, co do IV cechy – postrzeganych przyczyn zmian popytu – przeważały zachowania specyficzne dla strategii obrońcy. Pod względem V cechy, tj. celów organizacji w OPS-ach dominowały zachowania typowe dla Reagującego. Odnośnie do głównych kompetencji kadry zarządzającej (VI cecha) przeważała strategia Poszukiwacza. Pod względem wyróżniających organizację kompetencji (VII cecha) w badanych OPS-ach najczęstsze były zachowania charakterystyczne dla Reagującego. W większości OPS-ów koncentracja działań kadry zarządzającej (VIII cecha) była typowa dla strategii Analityka.

---

<sup>19</sup> Conant J.S., Mokwa M.P., Varadarajan P.R.: Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. "Strategic Management Journal", Vol. 11, Issue 5, 1990, pp. 381-383.

<sup>20</sup> W niektórych badanych obszarach jednocześnie równie często występowały zachowania charakterystyczne dla różnych typów orientacji strategicznej.

Tab.1



Tab.1

Odnośnie do orientacji na przyszłość (IX cecha) zdecydowana większość OPS-ów przejawiała podejście charakterystyczne dla strategii Reagującego. Co do struktury OPS-ów (X cecha) najczęstsza była orientacja Obrońcy. Natomiast odnośnie do sposobu oceny efektywności (XI cecha) w badanych OPS-ach dominował typ zachowań specyficzny dla Reagującego.

## 5. Podsumowanie i wnioski końcowe

Przeprowadzone badania wskazują, że w wielu OPS-ach dominuje strategia Reagującego. Specyfika OPS-ów sprawia, że w wielu obszarach działania wybór strategii Reagującego może być uzasadniony. Fakt ten budzi poważne zaniepokojenie, ponieważ tę strategię cechuje pasywne podejście do sytuacji w otoczeniu i brak długoterminowego ukierunkowania podejmowanych działań. Niektóre z badanych OPS-ów praktycznie nie mają żadnej określonej strategii. W kontekście planowanych zmian w systemie pomocy społecznej, OPS-y powinny przyjąć bardziej aktywną orientację, a nie jedynie biernie reagować na bodźce otoczenia. Powodem takiego podejścia może być utrwalone w wielu organizacjach publicznych przekonanie o braku konieczności formułowania długoterminowej strategii i preferowanie postawy pasywności wobec zmian. Paradoksalnie podejście to prowadzi do wzmocnienia zależności OPS-ów od otoczenia. Ponadto, jak wskazują liczne badania, organizacje o tej orientacji zwykle osiągają znacznie gorsze wyniki działania niż organizacje stosujące pozostałe typy strategii<sup>21</sup>. Analiza poszczególnych obszarów funkcjonowania i specyficznych zachowań strategicznych OPS-ów sugeruje, że istotny problem stanowi także sposób formułowania celów przez OPS-y, które najczęściej koncentrują się wyłącznie na zabezpieczeniu się przed krytycznymi zagrożeniami. Również w obszarze wyróżniających organizację kompetencji większość badanych ośrodków przejawia zachowania typowe dla strategii Reagującego – odpowiadają one jedynie na pojawiające się sytuacje w otoczeniu, a nie rozwijają nowych umiejętności, które mogłyby stanowić potencjalne źródło ich przewagi konkurencyjnej wobec organizacji komercyjnych. Ponadto, struktura OPS-ów jest scentralizowana, co w praktyce utrudnia szybkie dostosowywanie się do zmian w otoczeniu. Kolejnym problemem jest sposób oceny efektywności działania OPS-ów, który nie jest ukierunkowany na efekty długoterminowe. Warto również zauważyć, że proponowane w literaturze typologie strategii nie odpowiadają w pełni specyfice działania organizacji publicznych. W przyszłych badaniach należałoby dążyć do opracowania typologii strategii lepiej dostosowanej do potrzeb organizacji publicznych.

---

<sup>21</sup> Wright P., Kroll M., Chan P., Hamel K.: Strategic profiles and performance: An empirical test of selected key propositions. "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 19, No. 3, 1991, pp. 245-254.

Podsumowując należy podkreślić, że podstawowym celem zmian planowanych w systemie pomocy jest poprawa efektywności funkcjonowania wszystkich podmiotów działających w tym obszarze<sup>22</sup>. Przeprowadzone badania wskazują jednak, że obecnie w wielu OPS-ach, nadal dominuje dotychczasowy, pasywny model zarządzania, charakterystyczny dla organizacji publicznych. W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że istnieje wyraźna potrzeba zmiany orientacji strategicznej OPS-ów i pełniejszego wykorzystania przez nie bogatego dorobku zarządzania strategicznego. Świadczenie usług publicznych w nowoczesnym państwie wymaga zmiany paradygmatu działania – z pasywnego na aktywny, polegający między innymi na zmianie sposobu zarządzania, które powinno opierać się na właściwym wykorzystaniu narzędzi zarządzania strategicznego do podnoszenia efektywności działania ośrodków pomocy społecznej<sup>23</sup>.

## Bibliografia

1. Conant J.S., Mokwa M.P., Varadarajan P.R.: Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. "Strategic Management Journal", Vol. 11, Issue 5, 1990.
2. Ćwik K.: Elastyczność i innowacyjność a zachowania strategiczne przedsiębiorstw, [w:] Przybyła M. (red.): Zarządzanie - kontekst strategiczny, kulturowy i zasobowy. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007.
3. Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I.: Rozwój zatrudnialności pracowników, [w:] Stabryła A., Woźniak K. (red.): Determinanty potencjału rozwoju organizacji. Wyd.Mfiles.pl, Kraków 2012.
4. Frączkiewicz-Wronka A.: Identyfikacja charakteru powiązań występujących w ramach projektu organizacyjnego typu partnerstwo publiczno-społeczne i ich znaczenie dla efektywnego dostarczania usług społecznych, [w:] Krupski R. (red.): Rozwój koncepcji i metod. „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27, Wałbrzych 2014.
5. Frączkiewicz-Wronka A.: Nowe Zarządzanie Publiczne jako praktyczne i teoretyczne ramy odniesienia dla lokalnej polityki społecznej, [w:] Frączkiewicz-Wronka A. (red.): Partnerstwo lokalne jako strategia rozwiązywania problemów społecznych. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.

---

<sup>22</sup> Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: op.cit., s. 3.

<sup>23</sup> Frączkiewicz-Wronka A.: Nowe Zarządzanie Publiczne jako praktyczne i teoretyczne ramy odniesienia dla lokalnej polityki społecznej, [w:] Frączkiewicz-Wronka A. (red.): Partnerstwo lokalne jako strategia rozwiązywania problemów społecznych. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010, s. 40.

6. Hambrick D.C.: On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. "Academy of Management Executive", Vol. 17, No. 4, 2003.
7. Hatch M.J.: Teoria organizacji. PWN, Warszawa 2002.
8. <http://irss.pl/wp-content/uploads/2012/01/analiza.pdf>, 21.04.2013.
9. Luo Y., Park S.H.: Strategic alignment and performance of market-seeking MUCs in China. "Strategic Management Journal", Vol. 22, No. 2, 2001.
10. Marzec I., Kocoń P.: Ocena klimatu uczenia się w organizacjach publicznych i jego znaczenie dla kształtowania ryzyka ich funkcjonowania, [w:] Urbanowska-Sojkin E., Bartkowiak P. (red.): Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Aspekty podmiotowe i przedmiotowe. Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2013.
11. Miles R.E., Snow C.C.: Organizational strategy, structure, and process. Stanford University Press, Stanford 2003.
12. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej: Projekt założeń projektu ustawy o zmianie ustawy o pomocy społecznej oraz niektórych innych ustaw. Warszawa 2014, <http://www.mpips.gov.pl/bip/projekty-aktow-prawnych/projekty-ustaw/pomoc-spoieczna/zalozenia-do-zmiany-ustawy-o-pomocy-spoiecznej/>, 11.05.2014.
13. Sierpowska I.: Państwo wobec pomocy społecznej, [w:] Sadowski M., Szymaniec P. (red.): Państwo – koncepcje, zadania. „Studia Erasmiانا Wratislaviensia”, nr 3, 2008.
14. Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej, Dz. U. z 2013 r. poz. 182 ze zm.
15. Ustawa z dnia 29 listopada 1990 r. o pomocy społecznej, Dz. U. z 1998 r. Nr 64, poz. 414 ze zm.
16. Wright P., Kroll M., Chan P., Hamel K.: Strategic profiles and performance: An empirical test of selected key propositions. "Journal of the Academy of Marketing Science", Vol. 19, No. 3, 1991.

## Abstract

Dynamic changes in public organizations result in the growing importance of strategic management of Social Welfare Centres. Planned changes in the Polish social welfare system result in necessity to pay special attention to strategic analysis and creating the proper strategy of Social Welfare Centres. This paper attempts to answer the following question: what is the strategic orientation of Social Welfare Centres? This goal will be achieved by presenting the literature study and results of survey research carried out in Social Welfare Centres, in which R.E. Miles and C.C. Snow's typology of strategies was applied. The results will be discussed in the context of changes taking place in the social welfare system in Poland.