

Maria KOTAS

Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU OŚRODKÓW POMOCY SPOŁECZNEJ**

**Streszczenie.** Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań, dotyczących identyfikacji kluczowych czynników sukcesu ośrodków pomocy społecznej. Identyfikacja czynników sukcesu organizacji publicznych powinna być fundamentalnym zadaniem kadry zarządzającej nimi. Czynniki te decydują, w jakich sferach należy lokować centralne decyzje strategiczne podmiotów publicznych, które z obszarów, procedur czy też procesów należy usprawnić. Jest to szczególnie istotne w przypadku organizacji świadczących usługi społeczne, które współcześnie stoją przed istotnymi problemami związanymi z efektywnością ich działania.

**Słowa kluczowe:** sukces organizacji, organizacja publiczna, pomoc społeczna.

## **KEY SUCCESS FACTORS OF SOCIAL ASSISTANCE CENTERS**

**Summary.** The aim of this article is to present the results of studies on the identification of key success factors of social assistance centers. Identification of the factors in the success of public organizations should be the key goal of the management of them. These factors decide in which areas you should invest central strategic decisions of public bodies which areas, procedures or processes should be improved. This is particularly important for organizations providing social services, which today is facing significant problems with the efficiency of their operations.

**Keywords:** organizational success, public organizations, social welfare.

## 1. Kluczowe czynniki sukcesu organizacji sektora publicznego

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań, dotyczących identyfikacji kluczowych czynników sukcesu ośrodków pomocy społecznej. W literaturze pojęcie kluczowych czy też krytycznych czynników sukcesu używa się zamiennie. Rockart nazywa kluczowymi te czynniki, które zapewnią organizacji sukces i zdobycie przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>. Podobną definicję prezentują Leidecker i Bruno, nazywając krytycznymi czynnikami cechy, warunki czy zmienne organizacji odpowiedzialne za jej sukces<sup>2</sup>. Według Grunerta i Ellegarda pojęcie kluczowych czynników sukcesu może być rozumiane na cztery sposoby, jako<sup>3</sup>:

- konieczne składowe systemu zarządzania organizacją,
- niepowtarzalne, jedyne cechy organizacji,
- narzędzie heurystyczne dla zarządzających, które pozwoli w pewien sposób wyostrzyć ich sposób myślenia o organizacji,
- opis najważniejszych umiejętności oraz źródeł potrzebnych do osiągnięcia sukcesu na danym rynku.

Różnice, które występują między sektorami prywatnym a publicznym, w znacznym stopniu wpływają na identyfikację i hierarchizację kluczowych czynników sukcesu organizacji<sup>4</sup>. O ile literatura przedmiotu dostarcza gotowych zestawień tego typu czynników dla sektora prywatnego, o tyle w przypadku organizacji działających w sektorze publicznym jest to pole wymagające eksploracji.

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu służy dwóm istotnym celom praktycznym. Pierwszy z nich to cel diagnostyczny – jego realizacja pozwala na wyjaśnienie powodów różnego tempa rozwoju organizacji. Z kolei dzięki celowi normatywnemu (drugi cel) możliwe jest wskazanie kadrze zarządzającej pożądanego sposobu i kierunku racjonalnego działania<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> J.F. Rockart: Chief Executives Define Their Own Information Needs, „Harvard Business Review” 1979, p. 17.

<sup>2</sup> J. Leidecker, A. Bruno: Identifying and using critical success factors, „Long Range Planning”, Vol. 17, Issue 1, University of Santa Clara, Santa Clara, CA 95053, USA, February 1984, p. 23–32.

<sup>3</sup> K. Grunert, C. Ellegaard: The Concept of Key Success Factors: Theory and Method, in Perspectives on Marketing Management. Michael J. Baker, (ed.) 3d. Chichester, Wiley 1993, p. 245–274.

<sup>4</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Wyd. PWE, Warszawa 2009.

<sup>5</sup> K. Sirius, R. Mo’attar: Organizational critical success factors and competencies, „Management Magazine” 2007, No. 120, s. 127.

## 2. Kierunki sanacji sektora publicznego oraz potrzeba strategicznego myślenia i efektywnego zarządzania jako warunki konieczne dla sanacji

Pomoc społeczna jest najstarszą instytucją polityki społecznej<sup>6</sup>, w większości krajów uznawaną za jeden z zasadniczych elementów systemu zabezpieczenia społecznego<sup>7</sup>. Współczesne zarządzanie w sektorze publicznym, tym, do którego należy także publiczna pomoc społeczna, w ciągu ostatnich lat podlega radykalnym zmianom. Warunki funkcjonowania pomocy społecznej uległy istotnej zmianie wraz z kryzysem państwa i jego instytucji. Główne kierunki obserwowanych zmian to<sup>8</sup>:

- przejście od odpowiedzialności przedmiotowej do podmiotowej,
- odejście od linearności w kierunku sieciowości,
- przejście od koordynacji biurokratycznej do partnerstwa i przywództwa,
- odejście od statyczności i niezmienności do dynamizmu i adaptacyjności,
- przejście od niezawodności do probabilizmu,
- ewolucja państwa monocentrycznego ku dekoncentracji i decentralizacji.

Wypracowanie przez naukę organizacji o zarządzaniu publicznym metod zarządzania charakterystycznych i właściwych dla sektora publicznego i konwersja w nim metod zastosowanych w sektorze komercyjnym, z którego doświadczeń ukształtowały się nauki o zarządzaniu, istotnie wpłynęły na racjonalność, ekonomiczność i efektywność społeczną publicznych organizacji. Zarządzanie strategiczne, jako nowoczesny system zarządzania, obejmuje uniwersalne sposoby, pozwalające skutecznie rozwiązać problemy związane z funkcjonowaniem organizacji, niezależnie od jej typu i profilu. Jak podają Crow i Bozeman, z uwagi na znaczące różnice między organizacjami, a w szczególności między podsystemami celów i wartości organizacji, a także odmienny charakterem interakcji, w jakie wchodzi ze swoim otoczeniem, uzasadnione jest wyodrębnienie strategicznego zarządzania publicznego<sup>9</sup>. Myślenie w kategoriach strategicznych stało się niezbędne w każdej współczesnej organizacji. Według J. Penc<sup>10</sup> zmienił się paradygmat zarządzania. Nowy paradygmat stanowi ważny punkt wyjścia do ustalenia reguł strategicznego myślenia i działania, w którym najważniejsze stają się:

- 1) stała ocena sytuacji w otoczeniu organizacji, diagnoza problemów i twórcze poszukiwanie rozwiązań,

---

<sup>6</sup> A. Zalewski: Reformy sektora publicznego, [w:] Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, A. Zalewski (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 34.

<sup>7</sup> G. Uścińska: Consensus IV: Orzeczenia Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w dziedzinie zabezpieczenia społecznego, Wyd. MPiPS, Warszawa 2005, s. 112.

<sup>8</sup> J. Hausner, S. Mazur: Od miejskiej strefy usług publicznych do powiatu, MSAP AE, Kraków, 1998, s. 56.

<sup>9</sup> M. Crow, B. Bozeman: Limited by Design-R&D Laboratories in the U.S. National Innovation System, Columbia University Press, New York 1998, p. 78.

<sup>10</sup> J. Penc: Strategie Zarządzania, Teoria i Praktyka Zarządzania. Drogi do Sukcesu Firmy, t.1. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 46.

- 2) konkretność w ustaleniu celów, niedopuszczanie do wytyczenia celów niespójnych, sprzecznych ze sobą,
- 3) wyodrębnienie w organizacji jednostek strategicznych i właściwa koordynacja ich działania,
- 4) integracja wszystkich funkcji organizacji,
- 5) myślenie alternatywne, nieprzywiązywanie się do jednego sposobu rozwiązywania problemów zarządzania,
- 6) podnoszenie konkurencyjności organizacji jako narzędzia lepszego zaspokajania potrzeb nabywców towarów i usług,
- 7) zmniejszenie uzależnienia sukcesu organizacji od jednego rodzaju działalności,
- 8) jasne formułowanie głównych problemów zarządzania i wykorzystywanie nowoczesnych metod i technik do ich rozwiązywania,
- 9) uznanie innowacji za stateczny cel organizacji,
- 10) zorientowanie organizacji na zmiany,
- 11) konsekwencja w realizacji przyjętych strategii, instytucjonalizacja nowoczesnych rozwiązań,
- 12) ustalenie kryteriów i mierników oceny osiągniętych wyników, zapewnienie warunków dla skuteczności planowania i zarządzania strategicznego.

Skuteczne funkcjonowanie organizacji publicznej wymaga więc, aby formułowała ona swoje cele oraz sposoby ich osiągnięcia, jak również, by dookreślała szanse powodzenia i zagrożenia, z jakimi musi się liczyć w swoim rozwoju. Nie ulega wątpliwości, że zarządzający w instytucjach pomocy społecznej powinni korzystać z dorobku nauk o zarządzaniu<sup>11</sup>, bowiem ma ono zastosowanie do wszelkich organizacji<sup>12</sup>. Trzeba jednak dostrzec to, że realizację funkcji zarządzania w sektorze publicznym wyznacza konieczność uwzględnienia nieco innych zmiennych, w tym interesu publicznego, zwłaszcza w procesie formułowania i realizacji głównych celów działania<sup>13</sup>.

### **3. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu ośrodków pomocy społecznej – wyniki badań empirycznych**

W maju 2014 roku zostały przeprowadzone badania ilościowe, dotyczące identyfikacji kluczowych czynników sukcesu ośrodków pomocy społecznej. Badania zostały przeprowadzone wśród 100 ośrodków pomocy społecznej. Kwestionariusz ankiety został zbudowany przez Autorkę na podstawie analizy literatury krajowej i zagranicznej. Celem

---

<sup>11</sup> K. Głąbicka, M. Grewiński: Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej, ELIPSA, Warszawa 2005, s. 79.

<sup>12</sup> M. Weber: Gospodarka i społeczeństwo, PWN, Warszawa 2002, s. 37.

<sup>13</sup> R.W. Griffin: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998, s. 98.

badania była identyfikacja kluczowych czynników sukcesu ośrodków pomocy społecznej. Tabela prezentuje rozkład próby badawczej w badaniu ilościowym. Dobór losowy i wielkość próby pozwalają na generalizację uzyskanych wyników.

W tym miejscu warto przyrzeć się skrótom: GOPS, MOPS I MGOPS. GOPS oznacza Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej, MOPS – Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej, natomiast MGOPS – Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej. Podział ten wynika z podziału administracyjnego na gminy miejskie, wiejskie oraz miejsko-wiejskie.

Tabela 1

## Rozkład próby badawczej

<b>GOPS</b>				
<b>Województwo</b>	<b>Liczba</b>	<b>Procent z GOPS-u</b>	<b>Procent z całości</b>	<b>Próba z całości</b>
dolnośląskie	79	5,2%	3,3%	3
kujawsko-pomorskie	92	6,0%	3,9%	4
lubelskie	171	11,2%	7,2%	7
lubuskie	40	2,6%	1,7%	2
łódzkie	130	8,5%	5,4%	5
małopolskie	119	7,8%	5,0%	5
mazowieckie	214	14,0%	9,0%	9
opolskie	33	2,2%	1,4%	1
podkarpackie	106	7,0%	4,4%	4
podlaskie	80	5,2%	3,4%	3
pomorskie	81	5,3%	3,4%	3
śląskie	89	5,8%	3,7%	4
świętokrzyskie	66	4,3%	2,8%	3
warmińsko-mazurskie	64	4,2%	2,7%	3
wielkopolskie	109	7,2%	4,6%	5
zachodniopomorskie	51	3,3%	2,1%	2
SUMA	1524	100,0%	63,8%	64
<b>MGOPS-u</b>				
dolnośląskie	54	10,1%	2,3%	2
kujawsko-pomorskie	30	5,6%	1,3%	1
lubelskie	21	3,9%	0,9%	1
lubuskie	32	6,0%	1,3%	1
łódzkie	23	4,3%	1,0%	1
małopolskie	44	8,3%	1,8%	2
mazowieckie	33	6,2%	1,4%	1
opolskie	31	5,8%	1,3%	1
podkarpackie	20	3,8%	0,8%	1
podlaskie	24	4,5%	1,0%	1
pomorskie	13	2,4%	0,5%	1
śląskie	21	3,9%	0,9%	1
świętokrzyskie	26	4,9%	1,1%	1
warmińsko-mazurskie	21	3,9%	0,9%	1
wielkopolskie	90	16,9%	3,8%	4
zachodniopomorskie	50	9,4%	2,1%	2
SUMA	533	100,0%	22,3%	22
<b>MOPS</b>				
dolnośląskie	33	10,0%	1,4%	1
kujawsko-pomorskie	19	5,8%	0,8%	1

cd. tabeli 1

lubelskie	16	4,8%	0,7%	1
lubuskie	8	2,4%	0,3%	0
łódzkie	17	5,2%	0,7%	1
małopolskie	12	3,6%	0,5%	1
mazowieckie	75	22,7%	3,1%	3
opolskie	2	0,6%	0,1%	0
podkarpackie	29	8,8%	1,2%	1
podlaskie	10	3,0%	0,4%	0
pomorskie	24	7,3%	1,0%	1
śląskie	31	9,4%	1,3%	1
świętokrzyskie	4	1,2%	0,2%	0
warmińsko-mazurskie	26	7,9%	1,1%	1
wielkopolskie	16	4,8%	0,7%	1
zachodniopomorskie	8	2,4%	0,3%	0
SUMA	330	100,0%	13,8%	14
SUMA Z CAŁOŚCI	2387			100

Źródło: opracowanie własne.

W Polsce usługi społeczne są realizowane w ramach systemu pomocy społecznej w różnorodnych, z punktu widzenia formy organizacyjnej, podmiotach. Z badawczego punktu widzenia ciekawe było pozyskanie wiedzy o tym, które czynniki zarządzający w instytucjach pomocy społecznej postrzegają jako kluczowe dla sukcesu swoich organizacji. Zaprojektowano i przeprowadzono zatem badania mające na celu uzyskanie wiedzy na temat subiektywnej oceny krytycznych czynników sukcesu przez zarządzających w ośrodkach pomocy społecznej. Kwestionariusz ankiety był skierowany do osób zarządzających ośrodkami pomocy społecznej.

Zgodnie z koncepcją zasobową, o sukcesie organizacji decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność organizacji do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Przeprowadzona krytyczna analiza literatury przedmiotu pozwoliła, za J.B. Barney'em, na wyodrębnienie 4 obszarów, które zostały uznane za najważniejsze z punktu widzenia osiągnięcia ich przez organizację. Obszary te realizują usługi społeczne/socjalne – sukcesu i są związane z kapitałem: fizycznym, organizacyjnym, ludzkim, finansowym.

Każdemu z obszarów przypisano 5 desygnatów, ocenianych przez respondenta za pomocą 7-stopniowej skali Likerta, dzięki której można uzyskać odpowiedź dotyczącą stopnia akceptacji zjawiska, poglądu itp. (klasyczna 5-stopniowa skala Likerta została zamieniona na 7-stopniową, z uwagi na możliwość uzyskania bardziej ostrego podziału preferencji ankietowanych). Do analizy zakwalifikowano 100 prawidłowo wypełnionych ankiet.

Tabela 2 prezentuje wyniki badań w zakresie identyfikacji kluczowych czynników sukcesu badanych ośrodków pomocy społecznej.

Tabela 2

## Czynniki sukcesu – według średniej oceny respondentów

Kluczowy czynnik sukcesu		
Pozycja	Cecha	Ocena - ŚREDNIA
1	Wiedza i umiejętności pracowników i kierownictwa	6,09
2	Wiedza i umiejętność efektywnego wykorzystanie środków finansowych	5,96
3	Zaangażowanie pracowników i kierownictwa	5,86
4	Praca zespołowa	5,85
5	Profesjonalne zarządzanie w organizacji	5,78
6	Wyposażenie stanowiska pracy	5,77
7	Sprawny system komunikowania w organizacji	5,74
8	Kultura organizacyjna sprzyjająca realizacji celów organizacji	5,74
9	Właściwa organizacja pracy	5,54
10	Relacje z interesariuszami wspomagające realizację celów organizacji	5,47
11	Wiedza i umiejętność identyfikacji i pozyskania zasobów finansowych	5,43
12	Motywacja pracowników do świadczenia usług publicznych	5,42
13	Działanie w partnerstwie	5,38
14	Pozytywny wizerunek organizacji	5,37
15	Elastyczna struktura organizacyjna	5,25
16	Przywództwo	5,16
17	Partycypacja pracowników w zarządzaniu	5,14
18	Warunki lokalowe	4,94
19	System motywacyjny pobudzający zaangażowanie pracowników	4,88
20	Poziom zasobów finansowych	4,48

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że najważniejszymi, kluczowymi czynnikami sukcesu są wiedza i umiejętności pracowników oraz kierownictwa, czyli szeroko pojmowane kompetencje. Bardzo istotne jest też zaangażowanie w pracę oraz praca zespołowa, definiowana jako poczucie wspólnego celu, wzajemna współzależność w realizacji celu, współdziałanie i zdolność do działania w jednolity sposób<sup>14</sup> w zespole, czyli dowolnej liczbie osób, które oddziałują na siebie i są sobie świadome oraz postrzegają się jako grupę<sup>15</sup>. Interesujące jest to, że sam poziom zasobów finansowych OPS-u nie jest tak istotny, jak wiedza i umiejętność efektywnego wykorzystania środków finansowych.

Zidentyfikowane kluczowe czynniki sukcesu powinny służyć dwóm celom. Pierwszy z nich to cel diagnostyczny – jego realizacja pozwala na wyjaśnienie powodów różnego tempa rozwoju organizacji. Drugi to cel normatywny, dzięki któremu możliwe jest wskazanie kadry zarządzającej pożądanego sposobu i kierunku racjonalnego działania<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> J. Adria: Zespoły - anatomia biznesu, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001, s. 24.

<sup>15</sup> E. Schein: Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco 1992, p. 78.

<sup>16</sup> K. Sirius, R. Mo'attar: Organizational critical success factors and competencies, „Management Magazine” 2007, No. 120, p. 67.

## Zakończenie

Współczesne organizacje, działające w turbulentnym otoczeniu, stoją przed koniecznością sprostania wielu złożonym wymaganiom. Koniecznością jest ciągle przystosowywanie się do zmian. Obecna rzeczywistość, wyrażająca się urynkowaniem wielu usług typowych dla sektora publicznego, oznacza nowy sposób działania dla zarządzających organizacjami, które świadczą usługi użyteczności publicznej. Innowacyjność działania podmiotów polityki społecznej sektora publicznego – w aktualnym wymiarze – wymaga modyfikacji orientacji organizowania działań z nakładów i procedur, na osiąganie wyników, obejmujących sprawność i skuteczność, w tym jakość świadczonych usług. Identyfikacja kluczowych czynników, które odpowiadają za sukces organizacji sektora publicznego powinna być jednym z fundamentalnych zadań kadry zarządzającej nimi. Czynniki te decydują bowiem o tym, w jakich sferach należy lokować centralne decyzje strategiczne podmiotów publicznych, które z obszarów, procedur czy też procesów należy usprawnić. Jest to szczególnie istotne w przypadku organizacji świadczących usługi społeczne, które współcześnie stoją przed istotnymi problemami związanymi z efektywnością ich działania. Kluczowe czynniki sukcesu i oparta na nich strategia działania stanowią istotny potencjał dla podmiotów realizujących zadania z zakresu polityki społecznej w drodze do skutecznej i efektywnej praktyki. Identyfikacja tych czynników stanowi tym samym szansę na skuteczne budowanie oraz wykorzystanie potencjału drzemącego w sferze instytucjonalnej i społecznej na rzecz kształtowania ładu społecznego.

## Bibliografia

1. Adria J.: Zespoły - anatomia biznesu, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2001.
2. Crow M., Bozeman B.: Limited by Design—R&D Laboratories in the U.S. National Innovation System, Columbia University Press, New York 1998.
3. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Wyd. PWE, Warszawa 2009.
4. Głąbicka K., Brewiński M.: Polityka spójności społeczno-gospodarczej Unii Europejskiej, ELIPSA, Warszawa 2005.
5. Griffin R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1998.
6. Grunert K., Ellegaard C.: The Concept of Key Success Factors: Theory and Method, in Perspectives on Marketing Management. Michael J. Baker (ed. 3d.). Chichester Wiley 1993.
7. Hauser J., Mazur S.: Od miejskiej strefy usług publicznych do powiatu, MSAP AE, Kraków 1998.



8. Jenster P.V.: Using Critical Success Factors in Planning, „Long Range Planning”, No. 20 (4), 1987, p. 102-110; G. Johnson, K. Scholes, Exploring Corporate Strategy (6th ed.). Harlow, Financial Times Prentice Hal, UK 2002.
9. Leidecker J., Bruno A.: Identifying and using critical success factors, „Long Range Planning”, Vol. 17, Issue 1, University of Santa Clara, Santa Clara, CA 95053, February 1984 USA.
10. Penc J.: Strategie Zarządzania, Teoria i Praktyka Zarządzania. Drogi do Sukcesu Firmy, t. 1. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
11. Rockart J.F.: Chief Executives Define Their Own Information Needs, „Harvard Business Review” 1979.
12. Schein E.: Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, San Francisco 1992.
13. Sirius K., Mo’attar R.: Organizational critical success factors and competencies, „Management Magazine” 2007, No. 120.
14. Uścińska G.: Consensus IV: Orzeczenia Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w dziedzinie zabezpieczenia społecznego, Wyd. MPiPS, Warszawa 2005.
15. Weber M.: Gospodarka i społeczeństwo, PWN, Warszawa 2002.
16. Zalewski A.: Reformy sektora publicznego, [w:] Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, A. Zalewski (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.

## Abstract

The purpose of this article is to present the results of studies on the identification of key success factors of social assistance centers. Identification of the factors in the success of public organizations should be the ultimate goal of the management of them. The study included 100 social welfare centers, the testing method applied was a questionnaire survey. The results indicate that the most important key success factor is the knowledge and skills of employees and management. Very important is also involved in work and teamwork, defined as a sense of common purpose, mutual interdependence in achieving the interoperability and the ability to act in a uniform manner in the team. It is interesting that the same level of financial resources of social assistance centers is not as important as the knowledge and ability to effectively use financial resources.