

**Agata Austen\***

**Maria Kotas\*\***

## **Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w procesie zarządzania strategicznego w ośrodkach pomocy społecznej w Polsce – wyniki badań empirycznych**

### **Wstęp**

Zarządzanie w sektorze publicznym podlega w ciągu ostatnich lat radykalnym zmianom. Główne kierunki tych zmian to: 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 [Hausner, Mazur, 1998]. Nie ulega wątpliwości, iż zarządzający w ośrodkach pomocy społecznej powinni korzystać z dorobku nauk o zarządzaniu. Poszukiwanie możliwości zastosowania w organizacjach publicznych sprawdzonych modelowych rozwiązań w podejściu strategicznym, dotychczas wykorzystywane w organizacjach rynkowych, staje się coraz bardziej powszechne.

Pomoc społeczna, jako system wsparcia osób zmarginalizowanych lub zagrożonych marginalizacją, jest najstarszą instytucją polityki społecznej [Zalewski, 2005], uznawaną w większości krajów za jeden z zasadniczych elementów systemu zabezpieczenia społecznego [Uścińska, 2005]. Znaczenie efektywnej realizacji usług społecznych dla rozwoju społeczno-gospodarczego państw jest podkreślane w dokumentach Unii Europejskiej, a szczególnie w zasadach stanowiących Politykę Spójności na lata 2014–2020 oraz w Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 5 lipca 2011 r. w sprawie przyszłości usług socjalnych. Stąd też zarówno w refleksji

---

\* Dr hab., Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287, Katowice, agata.austen@ue.katowice.pl

\*\* Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287, Katowice, maria.kotas@ue.katowice.pl

teoretycznej, jak i praktycznej poszukuje się instrumentów zwiększających efektywność działań organizacji operujących w tym systemie.

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym w ośrodkach pomocy społecznej. Wyniki zaprezentowanych w proponowanym artykule badań mają na celu wypełnienie luki badawczej w zakresie wiedzy na temat czynników sukcesu oraz ich wpływu na budowanie strategii organizacji publicznych.

Rozważania prezentowane w niniejszym artykule są efektem realizacji projektu badawczego „Kluczowe czynniki sukcesu organizacji sektora publicznego na przykładzie ośrodków pomocy społecznej” finansowanego ze środków NCN (numer umowy 2013/09/N/HS4/03861).

## **1. Znaczenie kluczowych czynników sukcesu w perspektywie zarządzania strategicznego w organizacji**

Podjęcie zadań związanych ze świadczeniem usług społecznych jest przypisane do zakresu działania organizacji sektora publicznego, co oznacza, że organizacje te albo realizują i kontrolują, albo tylko kontrolują podjęte przez organizacje sektora rynkowego i społecznego aktywności w tym zakresie. Powyższa pragmatyka postępowania znajduje swój wyraz w teoretycznej refleksji realizowanej na gruncie zarządzania publicznego. Współczesne zarządzanie w sektorze publicznym podlega w ciągu ostatnich lat radykalnym zmianom.

Wskazane – pod hasłami zbliżenia administracji publicznej do gospodarki rynkowej, dla poprawy jej racjonalności ekonomicznej – zmiany w zarządzaniu organizacjami publicznymi wprowadzono w ostatnich dekadach minionego wieku głównie w krajach anglosaskich. W tym okresie pojawił się także nurt zwany nowym zarządzaniem publicznym (*New Public Management*), który określił zmiany sposobu działania organizacji sektora publicznego od administrowania w kierunku zastosowania narzędzi typowych dla zarządzania w sektorze prywatnym, w tym również wykorzystania narzędzi zarządzania strategicznego. Nurt ten – na równi z innymi, przykładowo *governance* – jest w chwili obecnej jednym z głównych instrumentów poszukiwania renty ekonomicznej w działaniach organizacji publicznych.

Literatura przedmiotu wskazuje, iż wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w procesie zarządzania strategicznego w organizacjach

sektora publicznego, w tym w organizacjach świadczących usługi społeczne, jest znikome.

Pierwotna koncepcja kluczowych (krytycznych) czynników sukcesu została sformułowana na fundamencie zasady Pareto [Pareto, 1896], w odniesieniu do jakości planowania, jako źródle sukcesu produktu na rynku. Z zasady tej wynika, iż nie ma potrzeby badać wszystkich czynników sukcesu, wystarczy skupić się jedynie na ich niewielkiej liczbie (w zasadzie Pareto przedstawianej jako 20%), ponieważ odpowiadają one w decydujący sposób (80%) za sukces czy porażkę organizacji. Jest to uproszczone rozumowanie, ponieważ w zależności od sektora, w którym funkcjonuje organizacja, proporcje zasobów, czy też kluczowych umiejętności mogą oddziaływać na organizację w zupełnie inny sposób [Hood, 1991, s. 1865–1884]. Kluczowe czynniki sukcesu definiowane są przez różnych autorów przez pryzmat cech, warunków, składowych systemu zarządzania organizacją oraz jej umiejętności czy źródeł potrzebnych do osiągnięcia sukcesu przez organizację. W niniejszym artykule przyjęto definicję zaproponowaną przez prekursora tej koncepcji J. Rockarta, która opisuje je jako wszystkie te czynniki, które zapewniają organizacji sukces [Rockart, 1979, s. 2].

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu związana jest z zarządzaniem strategicznym organizacji [Johnson, Friesen, 1995, s. 19], wykorzystuje się ją w procesie analizy strategicznej organizacji, którą określa się jako badanie i identyfikowanie obecnych i przyszłych zmian oraz ich tendencji w otoczeniu organizacji i jej własnym potencjale, w celu określenia możliwości jej rozwoju i przyszłej pozycji konkurencyjnej oraz budowy strategii [Bieniok, Gruszczyńska-Malec, 1996, s. 76]. Kluczowe czynniki sukcesu definiują najważniejsze obszary działalności, które są kluczowe dla osiągnięcia celów i wypełnienia misji organizacji. Kadra menedżerska powinna być ich świadoma oraz brać je pod uwagę przy ustalaniu celów oraz przy kierowaniu działalnością operacyjną. Istotne jest to, by kluczowe czynniki sukcesu były jasno określone, jawne dla członków organizacji, gdyż tylko wtedy pozwalają osiągnąć sukces. W przeciwnym wypadku organizacja może nie być w stanie osiągnąć założonych sobie celów i w konsekwencji nie wypełnić swojej misji [Caralli, 2004].

Rozpoznanie kluczowych czynników sukcesu organizacji niesie ze sobą szereg korzyści [Zarepur, 2001, s. 89]:

1. Ograniczenie negatywnego wpływu czynników sukcesu na organizację.

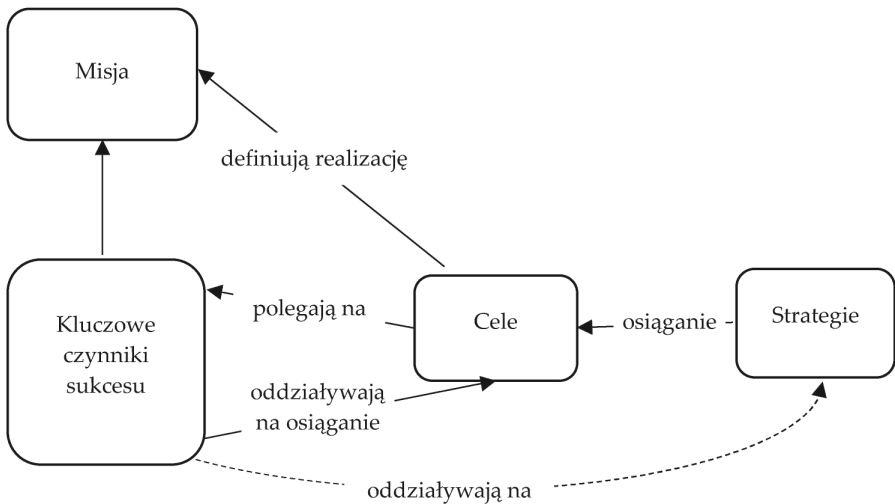
2. Zmniejszenie ryzyka finansowego.
3. Zwiększenie kontroli jakości.
4. Zwiększenie zdolności do kooperacji z grupami, które mogą negatywnie oddziaływać na organizację.
5. Zagwarantowanie celów budżetowych.

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu realizuje dwa istotne cele praktyczne. Realizacja pierwszego, diagnostycznego, pozwala na wyjaśnienie przyczyn różnego tempa rozwoju organizacji. Dzięki celowi normatywnemu możliwe jest ukazanie kadrze zarządzającej oczekiwanego sposobu oraz kierunku racjonalnego działania [Sirius, Mo'attar, 2007, s. 23]. Dzięki krytycznym czynnikom sukcesu organizacja może również wyróżnić się od konkurencji, a przez to zbudować stabilne, silne oraz pozytywne relacje z otoczeniem, w którym działa [Dirks, Wijn, 2002, s. 407–427]. Jedną z korzyści identyfikacji kluczowych czynników sukcesu dla organizacji jest także zwiększenie zdolności organizacji do radzenia sobie z grupami otoczenia, które mogą negatywnie oddziaływać na organizację.

Kluczowe czynniki sukcesu powinny być wykorzystane w celu kreowania strategii przez wspieranie całego procesu planowania strategicznego [Eisenhardt, Zbaraki, 1992, s. 17–22]. Tworzą bowiem wizję i misję organizacji. Proces zarządzania w organizacji powinien rozpoczynać się od zidentyfikowania kluczowych czynników sukcesu [Dirks, Wijn, 2002, s. 402–427]. Relacje pomiędzy kluczowymi czynnikami sukcesu a poszczególnymi elementami procesu zarządzania strategicznego prezentuje rysunek 1.

R. Anthony odnosi się do koncepcji kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym, sugerując powiązanie między nimi a celami oraz przeszkodami w ich osiągnięciu. Istotne w tym przypadku jest przyjrzenie się różnicy pomiędzy celami organizacji a krytycznymi czynnikami sukcesu. Zarówno cele, jak i kluczowe czynniki sukcesu pomagają organizacji w osiągnięciu sukcesu lub przyczyniają się do wypełnienia jej misji. Jednakże, zdaniem Autora, cele częściej wynikają z działań wspierających zarządzanie efektywnością niż z planowania strategicznego oraz są ustalane z uwzględnieniem ich osiągalności a nie sukcesu organizacji oraz wypełnienia misji. O ile cele pomagają organizacji odnieść sukces, kluczowe czynniki sukcesu zapewniają przetrwanie organizacji [Anthony i inni, 1972, s. 147–158.] Jeśli organizacja koncentruje się wyłącznie na ustalaniu celów, może w rezultacie nie poświęcić dostatecznej uwagi na

### Rysunek 1. Relacje pomiędzy kluczowymi czynnikami sukcesu a zarządzaniem strategicznym organizacji



Źródło: [Gates, 2010, s. 17].

analizę czynników sukcesu. Cele i kluczowe czynniki sukcesu pozostają w relacji „wiele-do-wielu”, ponieważ cele organizacyjne mogą zależeć od spełnienia więcej niż jednego kluczowego czynnika sukcesu, a krytyczny czynnik sukcesu z kolei może mieć wpływ na osiągnięcie kilku celów. Ta potencjalna relacja między krytycznymi czynnikami sukcesu a celami świadczy o ich niezależności i istotności dla wypełnienia misji organizacji [Caralli, 2004]. Kluczowe czynniki sukcesu odzwierciedlają te obszary, które są ważne dla organizacji w bieżącym środowisku i otoczeniu, w którym działa. Pozostają one względnie stałe wraz z biegiem czasu, w tym sensie, że są uważane za obszary krytyczne wpływające na sukces organizacji w ten sam sposób w danej chwili, jak i w przyszłości [Cooper, Downer, 2012, s. 82–98]. Kluczowe czynniki sukcesu są więc koniecznym wkładem dla procesu zarządzania strategicznego każdej organizacji. Dla odniesienia sukcesu strategia organizacji musi być rozwijana i ulepszana, aby pozwolić jej wyróżniać się w tych obszarach, w których wysoka efektywność działalności jest decydująca [Bullen, Rockart, 1981, s. 114].

Kluczowe czynniki sukcesu powinny skupiać uwagę zarządzających w celu identyfikacji celów działania organizacji, określenia zasobów niezbędnych do ich realizacji. Wskazują również, iż czynniki te tworzą wartość dodaną dla etapu pierwszego zarządzania strategicznego – planowania, gdyż wskazują na zmienne, które w największym stopniu mogą

wpłynąć na sukces lub porażkę organizacji. Kluczowe czynniki sukcesu opisują bieżące działania konieczne w funkcjonowaniu organizacji. Stanowią niezbędny wkład, wejście (*input*) do procesu zarządzania strategicznego. Kluczowe czynniki sukcesu są uznawane za swoisty filtr danych, który ułatwia proces podejmowania decyzji zarówno na szczeblu strategicznym, jak i kierowniczym.

## 2. Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w procesie zarządzania strategicznego w ośrodkach pomocy społecznej – prezentacja wyników badań

Badania empiryczne dotyczące wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w procesie zarządzania strategicznego miały charakter badań ilościowych. Badaniu poddano 500 ośrodków pomocy społecznej (OPS), co stanowi 22% ogólnej ich liczby w Polsce. Materiał empiryczny do badań ilościowych został zebrany w okresie w okresie sierpień–październik 2014, analizę danych przeprowadzono w okresie: listopad 2014–luty 2015. Pierwszym krokiem w procesie badań było określenie średnich wartości miar sukcesu OPS w zależności od dokonywania bądź niedokonywania analizy czynników sukcesu (tablica 1).

**Tablica 1. Średnie wartości miar sukcesu dla ośrodków pomocy społecznej, w zależności od dokonywania analizy czynników sukcesu**

	Dokonywanie analizy czynników sukcesu	Brak dokonywania analizy czynników sukcesu
Liczba obserwacji	425	75
Subiektywne miary sukcesu:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom poprawy dobrobytu/jakości życia klienta</li> <li>• poziom jakości świadczonych usług</li> <li>• poziom wykonania zadań określonych w ustawie o pomocy społecznej</li> </ul>	5,40	5,28
Obiektywne miary sukcesu:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ilość innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w organizację</li> </ul>	1,15	0,66

	Dokonywanie analizy czynników sukcesu	Brak dokonywania analizy czynników sukcesu
• przeciętna wysokość wypłacanego zasiłku stałego w relacji do jego maksymalnego wymiaru	0,80	0,78
• liczba wizyt w środowiskach objętych pomocą w ciągu roku w relacji do liczby środowisk korzystających w danym roku z pomocy OPS	3,36	2,76
• liczba klientów OPS w relacji do liczby pracowników socjalnych OPS	269,8	267,1

Źródło: Opracowanie własne.

Rozpatrywano łącznie pięć miar sukcesu. Pierwszą z nich była miara subiektywna, która stanowiła średnią odpowiedzi na trzy pytania, dotyczące:

- 1) poziomu poprawy dobrobytu/jakości życia klienta,
- 2) poziomu jakości świadczonych usług,
- 3) poziomu wykonania zadań określonych w ustawie o pomocy społecznej.

Współczynnik alfa Cronbacha wynosił 0,75, co wskazuje, że pomiar subiektywnego poziomu sukcesu z wykorzystaniem tych trzech pytań można uznać za rzetelny.

Kolejne miary sukcesu dotyczyły danych obiektywnych:

- 1) ilości innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w organizację,
- 2) przeciętnej wysokości wypłacanego zasiłku stałego w relacji do jego maksymalnego wymiaru,
- 3) liczby wizyt w środowiskach objętych pomocą w ciągu roku w relacji do liczby środowisk korzystających w danym roku z pomocy OPS,
- 4) liczby klientów OPS w relacji do liczby pracowników socjalnych OPS.

Zależność pomiędzy dokonywaniem bądź niedokonywaniem analizy czynników sukcesu a miarami subiektywnymi sukcesu kształtuje się na podobnym poziomie, natomiast w przypadku relacji do miar obiektywnych widoczne są bardziej znaczące różnice. Wyniki badań wskazują, iż te ośrodki pomocy społecznej, które dokonują analizy czynników,

mają, średnio rzecz biorąc, prawie dwukrotnie wyższą liczbę innowacyjnych rozwiązań w porównaniu do tych, które takiej analizy nie dokonują. Wyższy jest także poziom wizyt w środowiskach objętych pomocą w relacji do liczny środowisk korzystających z pomocy OPS.

Kolejnym krokiem badawczym była analiza korelacji pomiędzy poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym organizacją miarami sukcesu. Poziom ich wykorzystania w procesie zarządzania strategicznego został opisany w kwestionariuszu ankiety w formie pytań:

1. Czy w organizacji dokonuje się analizy czynników, które są ważne dla osiągnięcia przez nią sukcesu?
2. Czy w organizacji wyniki dotyczące analizy kluczowych czynników sukcesu są wykorzystywane do następujących działań:
  - określenie misji i wizji organizacji,
  - sformułowanie celów działania organizacji,
  - opracowanie wariantów strategii organizacji, wybór wariantu optymalnego, przygotowanie planu strategicznego pozwalającego określić, za pomocą czego, w jaki sposób i w jakich okresach należy realizować strategię i postawione cele,
  - sporządzenie programu implementacji (budżet, alokacja zasobów, monitorowanie, niezbędne informacje, systemy motywacji i sankcje itp.) strategii,
  - ustalenie systemu oceny strategii, wyciągania wniosków z zamiarem korekty misji i celów dla przyszłych procesów decyzyjnych.
3. Czy poniższe praktyki występują w organizacji:
  - dyskusje w gronie zarządzających i/lub pracowników dotyczące czynników, które w praktyce organizacyjnej mają potencjalnie wpływ na osiąganie sukcesu przez Państwa organizację,
  - przygotowanie listy czynników, które w praktyce organizacyjnej mają potencjalnie wpływ na osiąganie sukcesu przez Państwa organizację,
  - porównanie listy czynników, które w praktyce organizacyjnej mają potencjalnie wpływ na osiąganie sukcesu przez Państwa organizację, z czynnikami sukcesu innych ośrodków pomocy społecznej,
  - systematyczna ocena kondycji danego czynnika, który ma potencjalnie wpływ na osiąganie sukcesu przez Państwa organizację.



Analiza wyników badań (tablica 2) wskazuje, że istnieje zależność pomiędzy poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym a obiektywną miarą sukcesu dotyczącą innowacyjności organizacji i wynosi ona 0,39. Pozostałe zależności należy uznać jako słabe.

**Tablica 2. Wartości współczynników korelacji Pearsona pomiędzy miarami sukcesu a poziomem wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym organizacją**

Poziom wykorzystania kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym organizacją	Miary sukcesu
-0,18	Subiektywne miary sukcesu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• poziom poprawy dobrobytu/jakości życia klienta</li> <li>• poziom jakości świadczonych usług</li> <li>• poziom wykonania zadań określonych w ustawie o pomocy społecznej</li> </ul>
0,39	Obiektywne miary sukcesu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ilość innowacyjnych rozwiązań wdrożonych w organizację</li> </ul>
0,16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeciętna wysokość wypłacanego zasiłku stałego w relacji do jego maksymalnego wymiaru</li> </ul>
0,13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba wizyt w środowiskach objętych pomocą w ciągu roku w relacji do liczby środowisk korzystających w danym roku z pomocy OPS</li> </ul>
0,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba klientów OPS w relacji do liczby pracowników socjalnych OPS</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Warto podkreślić istotność wskaźnika sukcesu dotyczącego innowacyjności. Innowacje w zasadach zarządzania obejmują wdrażanie nowego porządku i nowych procedur zarządzania pracą, przykładowo wprowadzenie zasad organizacyjnego uczenia się i dzielenia się wiedzą w organizacji, ustalenie nowych procedur związanych z rozwojem pracowników, wdrożenie nowych koncepcji zarządzania, w szczególności zarządzania opartego na wynikach, zarządzania projektami, benchmarkingu, zarzą-

dzania jakością oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Nie ulega wątpliwości, że innowacyjność w ośrodkach pomocy społecznej staje się fundamentem ich rozwoju.

Szczególnym wkładem niniejszego artykułu w rozwój nauk o zarządzaniu jest dokonanie analizy obecnego wykorzystania instrumentarium zarządzania strategicznego w organizacjach pomocy społecznej. Po pierwsze, jest to ważne z punktu widzenia możliwości zaplanowania i wdrożenia racjonalnej strategii działania, a po drugie – z punktu widzenia oceny w sposób rzeczowy własnych zasobów. Istotne jest więc podkreślenie konieczności posiadania wiedzy na temat określenia misji i wizji organizacji, sformułowania celów jej działania, budowania strategii opartych na kluczowych czynnikach sukcesu, opracowania wariantów strategii organizacji, sporządzenia programu implementacji tej strategii – w tym budowy właściwego systemu motywacji, czy też ustalenia systemu oceny strategii, wyciągania wniosków z zamiarem korekty misji i celów dla przyszłych procesów decyzyjnych. Analiza literatury przedmiotu wskazuje bowiem na brak wiedzy w tym zakresie.

## **Zakończenie**

Osiągnięcie sukcesu jest fundamentalnym celem podejmowanych działań w zarządzaniu każdą organizacją [Ring, Perry, 1985]. Analiza literatury wskazuje, iż koncepcja kluczowych czynników sukcesu zaczęła nabierać szczególnego znaczenia dla współczesnych organizacji, które działają w stale zmieniającym się otoczeniu oraz muszą sprostać wielu złożonym wymaganiom. W związku z tym konieczne jest ich ciągle przystosowywanie się do zmian. Obecna rzeczywistość, wyrażająca się również urynkowaniem wielu usług typowych dla sektora publicznego, oznacza nowy sposób działania dla zarządzających organizacjami, które świadczą usługi użyteczności publicznej. Należy więc pamiętać, iż organizacje funkcjonują dziś w świecie, który nie ma stałych reguł, uniwersalnego stylu zarządzania, a co się z tym wiąże – nie ma również recepty na sukces [Skrzypek, 2007].

Skutecznie zarządzający organizacjami publicznymi powinni posiadać kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego, aby skoncentrować całą uwagę i wysiłki na właściwych priorytetach, zapewnić bazę stanowiącą wskazówki do podejmowania decyzji i działań oraz aby nadać organizacji odnowiony lub całkiem nowy sens egzystencji [Nutt, 2006, s. 289].

## Literatura

1. Anthony R., Dearden J., Richard F. (1972), *Management Control Systems*, Homewood, Illinois, R. D. Irwin.
2. Bieniok H., Gruszczyńska-Malec G. (1996), *Rola analizy strategicznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2.
3. Bullen C. V., Rockart J. F. (1981), *A Primer on Critical Success Factors*, Center for Information Systems Research Working Paper, No. 69.
4. Caralli R. (2004), *Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management (2004)*, The (CMU/SEI-2004-TR-010), Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA, <http://www.sei.cmu.edu/library/abstracts/reports/04tr010.cfm>, dostęp dnia 2.03.2016.
5. Colling T. (1995), *From Hierarchy to Contract? Subcontracting and Employment in the Service Economy*, „Warwick Papers in Industrial Relations”, No. 52.
6. Cooper T., Downer P. (2012), *Stakeholders, Strategic Planning and Critical Success Factors in Professional Accounting Organizations*, „Journal of Leadership, Accountability and Ethics”, Vol. 9, No. 4.
7. Dirks P., Wijn M. (2002), *Strategic Control: Meshing Critical success Factors with the Balanced Scorecard*, „Long Range Planning”, Vol. 35, No. 4.
8. Eisenhardt K., Zbaraki M. (1992), *Strategic decision making*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 52.
9. Gates L.P. (2010), *Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*, Technical Report, CMU/SEI-2010-TR-037, ESC-TR-2010-102, November.
10. Hausner J., Mazur S. (1998), *Od miejskiej strefy usług publicznych do powiatu*, MSAP AE, Kraków.
11. Hood C. (1991), *A Public Management for all Seasons'*, „Public Administration”, Vol. 69, No. 1.
12. Johnson J., Friesen M. (1995), *The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy*, Quorum Books, New York.
13. Nutt P. C. (2006), *Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices*, „Journal of Public Administration Research and Theory”, Vol. 16, No. 2.
14. Ring P., Perry J. (1985), *Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive context and constraints*, „Academy of Management Review”, Vol. 10, No 2.

15. Rockart J. F. (1979), *Chief Executives Define Their Own Information Needs*, „Harvard Business Review”.
16. Sirius K., Mo'attar R. (2007), *Organizational critical success factors and competencies*, „Management Magazine”, No. 120.
17. Skrzypek E. (2007), *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr 1.
18. Uścińska G. (2005), *Consensus IV: Orzeczenia Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w dziedzinie zabezpieczenia społecznego*, Wyd. MPiPS, Warszawa.
19. Zalewski D. (2005), *Opieka i pomoc społeczna: dynamika instytucji*, Instytut Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego.
20. Zarepur J. (2001), *Information management systems and critical success factors in small agencies*, „Ravesh Magazine”, No. 68.

## Streszczenie

Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie o rolę kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym ośrodkami pomocy społecznej w Polsce. Wyniki badań wskazują, że identyfikacja, a następnie wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu strategicznym ośrodkami pomocy społecznej wpływa na osiągnięcie przez nich sukcesu. Jest to istotne z punktu widzenia obecnej rzeczywistości, wyrażającej się urynkowaniem wielu usług typowych dla sektora publicznego, co oznacza nowy sposób działania dla zarządzających organizacjami, które świadczą usługi użyteczności publicznej. Znaczenie efektywnej realizacji usług społecznych dla rozwoju społeczno-gospodarczego państw jest podkreślane w dokumentach Unii Europejskiej, a szczególnie w zasadach stanowiących Politykę Spójności na lata 2014–2020 oraz w Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 5 lipca 2011 r. w sprawie przyszłości usług socjalnych. Stąd też zarówno w refleksji teoretycznej, jak i praktycznej poszukuje się instrumentów zwiększających efektywność działań organizacji operujących w tym systemie. Wyniki przeprowadzonych badań zapełniają lukę badawczą w tym obszarze.

## Słowa kluczowe

czynniki sukcesu organizacji, sukces organizacji, zarządzanie strategiczne, organizacja publiczna, ośrodki pomocy społecznej

## **Use of critical success factors in the process of strategic management in the social aid organisations in Poland – results of empirical research (Summary)**

The article is an attempt to answer the question about the role of the critical success factors in the strategic management of social aid organisations in Poland. The results indicate that identifying and then using critical success factors in the strategic management of social aid organisations affect the achievement of their success. This is important from the point of view of the present reality, expressing the marketization of many services of a public sector represents a new mode of action for managing organizations that provide public services. The importance of effective implementation of social services for the socio-economic development countries are highlighted in the documents of the European Union, and especially in the principles of which Cohesion Policy for 2014–2020 and the Resolution of the European Parliament on 5 July 2011. On the future of social services. Hence, both in theoretical reflection and practical sought instruments to increase the efficiency of organizations operating in this system. The results of the study fill the gap research in this area.

### **Keywords**

success factors of the organization, the success of the organization, strategic management, public organization, social welfare centers