

**Małgorzata Smolarek\***

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

## WYBRANE ASPEKTY PLANOWANIA STRATEGICZNEGO W INSTYTUCJACH INTEGRACJI I POMOCY SPOŁECZNEJ

### STRESZCZENIE

Sytuacja rynkowa, z którą współczesne organizacje muszą się zmierzyć, odznacza się dużą turbulentnością. Zmiany stają się permanentną cechą dzisiejszych organizacji. Właściwe podejście do tych zmian i ich przewidywanie mają duże znaczenie dla funkcjonowania nie tylko organizacji nastawionych na zysk, ale także organizacji, które realizują ważne cele społeczne. W artykule przedstawiono wybrane aspekty planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej. W części pierwszej dokonano przeglądu literatury z zakresu strategicznego planowania, a w dalszej części zaprezentowano wyniki badań w tym obszarze przeprowadzonych w wybranych instytucjach integracji i pomocy społecznej realizujących swoje zadania na terenie województwa śląskiego. Celem prezentowanych badań była identyfikacja podstawowych problemów związanych z planowaniem strategicznym w badanych instytucjach i implementacją opracowanych strategii.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, wizja, planowanie strategiczne, strategia, cele

### Wprowadzenie

Teoretycy i praktycy z zakresu zarządzania zgodnie uważają, że obecna sytuacja rynkowa, z którą organizacje muszą się zmierzyć, odznacza się dużą turbulentnością. Zmiany stają się permanentną cechą współczesnych organizacji. Dotyczą

---

\* Adres e-mail: msmolarek@poczta.fm.

także instytucji realizujących ważne cele społeczne, m.in. instytucji integracji i pomocy społecznej.

W każdej organizacji mogą zaistnieć sytuacje, które w negatywny sposób mogą wpłynąć na ich pozycję i wizerunek, co w przypadku instytucji integracji i pomocy społecznej może się przełożyć na małą skuteczność w realizowaniu zadań, do których zostały one powołane. Jest to bezpośredni powód, by współczesna instytucja prowadziła monitorowanie otoczenia oraz szybko rozpoznawała i reagowała na pojawiające się w nim nieprzewidziane sytuacje (nowe wyzwania czy też nowe zagrożenia). Jak wskazuje G. Gierszewska<sup>1</sup>, bardzo często przyczynami pojawiania się sytuacji kryzysowych jest brak umiejętności identyfikacji szans i zagrożeń generowanych przez otoczenie, co skutkuje brakiem reakcji oraz niedostosowaniem do zmian. Proces planowania strategicznego wymusza monitorowanie otoczenia, dzięki temu możliwe jest przeprowadzenie odpowiednich zmian w przełomowych momentach funkcjonowania instytucji. Elastyczne podejście do budowy i realizacji strategii funkcjonowania instytucji stanowi kluczowy element właściwego realizowania zadań. Paradoksalnie, pomimo coraz większej trudności w prowadzeniu procesu planowania strategicznego jego przydatność wzrasta. W związku z tym za główny cel badawczy w niniejszym opracowaniu przyjęto identyfikację podstawowych problemów związanych z procesem planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej oraz implementacją przygotowanych planów.

## 1. Specyfika planowania strategicznego

W procesie zarządzania organizacją (obejmującym fazy: analiz, planowania, realizacji i kontroli) szczególną rolę odgrywa planowanie strategiczne. W literaturze przedmiotu jest ono różnie definiowane. J. Antoszkiewicz uważa, że planowanie strategiczne jest procesem wyboru zasadniczego kierunku funkcjonowania organizacji, który zawiera się w jej misji, dobraniu do misji polityki i programów realizacji konkretnych celów oraz opracowaniem i wyborem odpowiednich metod, aby założenia strategiczne wprowadzić do rzeczywistości gospodarczej i społecznej organizacji<sup>2</sup>. E. Nowak uznaje je za proces podejmowania decyzji dotyczących

<sup>1</sup> G. Gierszewska, *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 15.

<sup>2</sup> J. Antoszkiewicz, *Metody zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2007, s. 22.

przyszłości<sup>3</sup>. Wynika z tego, że planowanie strategiczne polega na przygotowaniu i podejmowaniu decyzji dotyczących podstawowych celów organizacji oraz niezbędnych do ich osiągnięcia zasobów i metod.

Planowanie strategiczne jest nieodłącznym elementem całego procesu zarządzania, całego menedżerskiego myślenia i działania, dlatego też błędne jest traktowanie planowania strategicznego jako czegoś odrębnego i odmiennego od zarządzania. Należy do głównych zadań naczelnego kierownictwa, którego podstawowym zadaniem jest nie tylko identyfikacja szans i zagrożeń dla przedsiębiorstwa oraz określanie jego celów, lecz także przekazywanie i wyjaśnienie tych celów poszczególnym szczeblom i jednostkom przedsiębiorstwa, czyli projektowanie w ten sposób całego systemu planowania strategicznego. Jądem planowania strategicznego jest formułowanie strategii, wszyscy kierownicy od szczebla najwyższego do najniższego muszą równocześnie przywiązywać należyłą wagę do znajomości warunków i wyników działalności bieżącej i do umiejętności przełożenia strategii na krótkookresowe plany operacyjne (działalność bieżąca powinna bowiem być tak planowana i organizowana, aby była krokiem w kierunku realizacji przyjętej strategii). O skuteczności planowania strategicznego decydują nie tylko narzędzia, techniki i procedury, lecz także odpowiedni „klimat planistyczny”, wiara w możliwość i celowość planowania oraz kreowanie przyszłości<sup>4</sup>. Planowanie to stanowi też narzędzie komunikowania się: upowszechniania w organizacji wizji jej rozwoju<sup>5</sup>. Pozwala na kształtowanie wizerunku oraz właściwych postaw wobec organizacji, od których bezpośrednio zależą zachowania ludzi<sup>6</sup>.

Cechą szczególną planowania strategicznego w organizacji jest koncentracja na otoczeniu, systematyczna obserwacja zmian makroekonomicznych oraz analiza relacji regionalnych i globalnych<sup>7</sup>. Ma to za zadanie zmniejszenie ryzyka błędnych decyzji, z uwagi na coraz poważniejsze ich konsekwencje, a także wytworzenie przyszłych przestrzeni działania, aby zapobiec przypadkom tzw. przymusu rzeczowego

<sup>3</sup> E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2011, s. 24.

<sup>4</sup> J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990, s. 23–24.

<sup>5</sup> I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 22.

<sup>6</sup> K. Janasz, J. Wiśniewska, *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 25.

<sup>7</sup> J. Kisielnicki, J. Turyňa, *Decyzyjne systemy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012, s. 105.

i czasowego, który oznaczając konieczność podejmowania decyzji w ostatniej chwili i ograniczając przez to możliwość starannej analizy, grozi podjęciem nie dość przemyślanych działań<sup>8</sup>. Może wiązać się z zasadniczymi zmianami w celach i zasobach przedsiębiorstwa<sup>9</sup>.

Planowanie strategiczne charakteryzuje się pewnymi właściwościami, do których zaliczyć można: złożoność (każdy cel wymaga indywidualnego traktowania), niestandardowość (każdy cel jest niepowtarzalny), kreatywność (planowanie wymaga kreatywności), konfliktogenność (wyznaczenie nowych celów wiąże się ze zmianami, które z reguły sprzyjają powstawaniu konfliktów), adaptatywność (planowanie pomaga w szybkiej i elastycznej reakcji na zmiany w otoczeniu oraz na zmiany wewnętrzne), kompleksowość (planowanie musi obejmować wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa oraz uwzględniać wszystkie wzajemne zależności między tymi obszarami), sterowalność (planowanie musi pozwalać na stworzenie mechanizmu, który będzie odzwierciedlać problemy rozwojowe przedsiębiorstwa oraz umożliwiać korektę działania całego systemu przez układ sprzężeń zwrotnych).

## 2. Proces planowania strategicznego

W literaturze spotkać można węższe i szersze ujęcie podziału planowania strategicznego na etapy. Wąsko pojmowany proces planowania strategicznego obejmuje trzy główne fazy<sup>10</sup>: analizę strategiczną (gromadzenie i analizowanie danych), alternatywy strategiczne (tworzenie i ocenianie alternatyw) i decyzje strategiczne (wybór strategicznych kierunków dla całej organizacji). W szerszym ujęciu do etapów planowania strategicznego zalicza się: formułowanie celów, identyfikację obecnych zadań i strategii, analizę otoczenia, analizę zasobów, identyfikację strategicznych okazji i zagrożeń, ustalenie zakresu potrzebnych zmian strategii, podejmowanie strategicznych decyzji, wdrożenie strategii, pomiar i kontrolę postępu<sup>11</sup>. Większość autorów zajmujących się problematyką planowania strategicznego jest zdania, że opracowanie planu strategicznego musi być poprzedzone identyfikacją wizji i misji organizacji, będącą jej przed-

<sup>8</sup> J. Bogdanienko, *W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą*, WSFiZ, Białystok 2002, s. 30.

<sup>9</sup> L.F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010, s. 178.

<sup>10</sup> Cyt. za: A. Klasik (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993, s. 30.

<sup>11</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 108–113.

miotem aspiracji<sup>12</sup>. Dopiero później ustala się cele strategiczne, które transponują wizję lub misję w konkretne „stany rzeczy”, które ma osiągnąć cała organizacja<sup>13</sup>. Strategia zawiera więc pomysł na zrealizowanie długofalowej wizji rozwoju organizacji<sup>14</sup>.

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel twierdzą, że planowanie strategiczne, nastawione na zagadnienia ogólne i najczęściej długofalowe, jest aktywnym formułowaniem strategii<sup>15</sup>. G.A. Steiner<sup>16</sup>, amerykański autorytet z dziedziny planowania strategicznego, rozpatruje planowanie strategiczne jako dwa elementy: w skład pierwszego wchodzi ustalenie celów firmy oraz wypracowanie strategii gwarantujących realizację tych celów, natomiast drugi obejmuje przełożenie strategii na szczegółowe programy operacyjne oraz zapewnienie ich realizacji. Według F. Krawca, plan strategiczny może obejmować 8 elementów, z których cztery pierwsze są w przybliżeniu zgodne z tym, co określa się procesem formułowania strategii (deklaracja misji i/lub wizji, precyzyjnie zdefiniowana strategia, ewaluacja zasobów, struktury organizacyjnej i otoczenia zewnętrznego firmy, zestaw docelowych wskaźników, które stanowiąc będą bazę odniesienia w ocenie stopnia realizacji celów długookresowych), a kolejne cztery odnoszą się do procesu implementacji, implikowanego przez strategię (główne płaszczyzny lub kierunki), w których należy dokonać zmian w celu osiągnięcia celów długookresowych, tj. zestawienie specyficznych celów w obrębie każdego obszaru biznesowego, które mają być spełnione w okresie objętym planem, działania i taktyki niezbędne do spełnienia każdego celu<sup>17</sup>.

<sup>12</sup> Szerzej zob.: Z. Pierścioneck, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 74–75; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 48; F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003, s. 95; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 23; J. Kałkowska i in., *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 9; P.M. Elkin, *Planowanie i strategię biznesowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 150–151.

<sup>13</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 30; E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 238–239.

<sup>14</sup> M. Duczkowska-Piasecka, *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 199.

<sup>15</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, dz. cyt., s. 96.

<sup>16</sup> Cyt. za: M. Smolarek, *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008, s. 36.

<sup>17</sup> F. Krawiec, dz. cyt., s. 95.

### 3. Praktyczne ujęcie planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej

Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule zostały pozyskane w trakcie realizacji projektu<sup>18</sup> pt. *Diagnoza modelu zarządzania zasobami ludzkimi w instytucjach pomocy i integracji społecznej w Województwie Śląskim. Kapitał ludzki jako determinanta realizacji polityki personalnej w administracji publicznej*. Celem badań było zdiagnozowanie stanu zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem jego wpływu na funkcjonowanie instytucji pomocy i integracji społecznej<sup>19</sup> oraz wskazanie obszarów doskonalenia diagnozowanego modelu. Jednym z celów szczegółowych badań była diagnoza stanu procesu planowania strategicznego w badanych instytucjach i identyfikacja podstawowych problemów. W tym zakresie postawiono hipotezę główną, która mówi, że ograniczone środki na realizację powierzonych zadań instytucji integracji i pomocy społecznej wymuszają zastosowanie i skoordynowanie instrumentów zarządzania strategicznego do opracowania strategii umożliwiającej osiągnięcie założonych celów. Postawiono również następujące hipotezy szczegółowe<sup>20</sup>:

1. Planowanie jest pozytywnie postrzegane przez pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej z uwagi na korzyści, które przynosi.
2. Badane instytucje posiadają strategię rozwoju, jednak jest ona słabo znana pracownikom wykonawczym.
3. Strategia wdrażana jest w niewłaściwy sposób.

W badaniu<sup>21</sup> wykorzystano kwestionariusz ankiety zbudowany w większości z pytań zamkniętych. Kwestionariusz skierowano do 1000 pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej w terminie luty–kwiecień 2014.

<sup>18</sup> Projekt realizowany był przez pracowników Instytutu Zarządzania i Ekonomii (M. Smolarek, J. Dzieńdziora) w ramach badań statutowych Wyższej Szkoły Humanitas ze środków MNiSW.

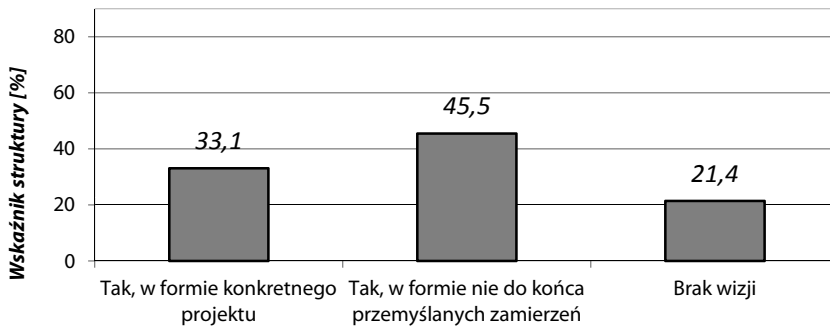
<sup>19</sup> Jednostkami organizacyjnymi pomocy społecznej są: regionalne ośrodki polityki społecznej, powiatowe centra pomocy rodzinie, ośrodki pomocy społecznej, domy pomocy społecznej, placówki specjalistycznego poradnictwa, w tym rodzinnego, ośrodki wsparcia, ośrodki interwencji kryzysowej.

<sup>20</sup> Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu nie wskazano wszystkich hipotez szczegółowych, a jedynie te, na których skoncentrowana została problematyka niniejszego opracowania.

<sup>21</sup> W badaniu wzięły udział 154 osoby, wśród których 87% stanowiły kobiety, 11,7% mężczyźni (w pozostałych przypadkach – brak danych). Wszyscy ankietowani posiadali wykształcenie wyższe. Jeśli chodzi o wiek, dominowały wśród nich osoby w wieku 25–35 lat (53,2%) oraz w wieku 36–45 lat (36,4%). Osób w wieku 46–55 lat było 7,8%, a w wieku do 25 lat – 2,6%. Pod względem stażu pracy najliczniejszą grupę stanowili respondenci posiadający staż pracy w instytucjach integracji i pomocy społecznej między 5 a 10 lat (48,1%). Staż pracy od 11 do 20 lat posiadało 32,5% badanych, do 5 lat –

Instytucje integracji i pomocy społecznej posiadają wizję rozwoju w przyszłości (rysunek 1 – pyt.: *Czy instytucja, w której Pan/Pani pracuje, posiada wizję rozwoju w przyszłości?*). Nieco ponad 33% badanych respondentów potwierdziła, że ich instytucja posiada tę wizję w postaci skonkretyzowanego projektu, 45,5% uważało, że ich instytucja taką wizję posiada, ale nie są to konkretne projekty, tylko nie do końca przemyślane zamierzenia. Pokrywa się to z posiadaniem strategii przez badane instytucje (rysunek 2 – pyt.: *Czy w Pana/i instytucji jest opracowana strategia?*). W większości przypadków pracownicy instytucji, które posiadają wizję przyszłości, wiedzą o istnieniu opracowanej strategii i znają też jej założenia (rys. 3 – pyt.: *Czy zna Pan/i podstawowe założenia strategii instytucji, w której Pan/i pracuje?*). Z kolei w tych przypadkach, w których wizji nie ma, nie ma też strategii lub pracownicy o tym nie wiedzą. Jednak pomimo wiedzy ponad połowy (54,5%) pracowników badanych instytucji na temat podstawowych założeń strategii należy stwierdzić, że odsetek ten jest zdecydowanie za mały. Założenia te powinny być znane wszystkim pracownikom, a nie tylko części. Tym bardziej, że założenia znane są w większym stopniu pracownikom pełniącym funkcje kierownicze niż pracownikom pełniącym funkcje wykonawcze. W przypadku pracowników na stanowiskach kierowniczych założenia są znane 75,4% respondentom, a w przypadku stanowisk wykonawczych odsetek ten wynosi zaledwie 27%.

Rysunek 1. Wizja rozwoju instytucji w przyszłości

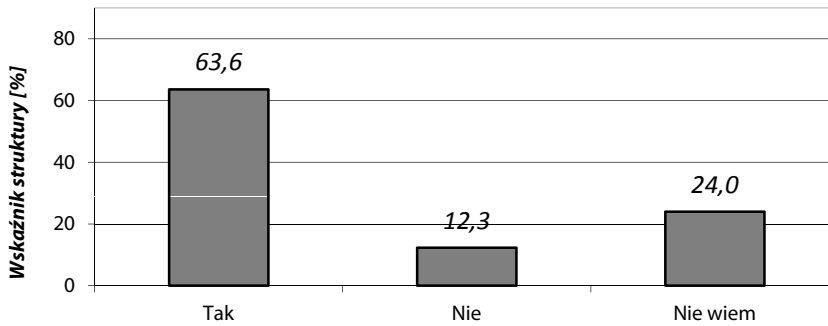


Źródło: opracowanie własne.

15,6%, od 21 do 30 lat – 2,6%, a pozostałe 1,3% odznaczało się stażem powyżej 30 lat. Ankietowani w 42,2% pełnili funkcje kierownicze, a 57,8% funkcje wykonawcze.

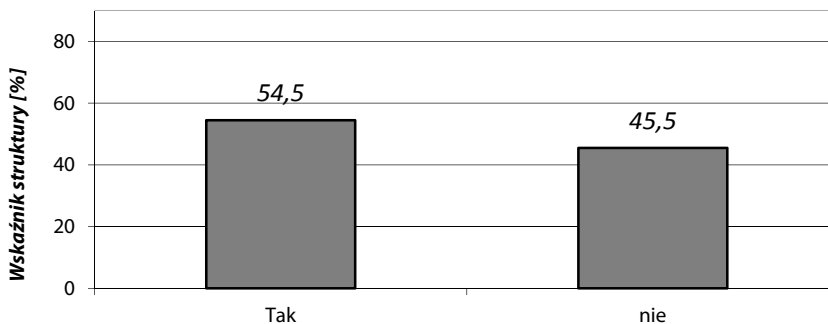
Na pytanie o jasność i zrozumiałość celów instytucji, w której ankietowani pracują, ponad połowa odpowiedziała, że cele są sformułowane w sposób jasny i zrozumiały, natomiast aż 45,5% stwierdziła, że nie rozumieją celów, które instytucja założyła do osiągnięcia. Może to świadczyć o braku prawidłowego wdrażania strategii do realizacji. Jednym z podstawowych warunków właściwego wdrożenia strategii jest zrozumienie celów przez pracowników, którzy będą je realizować. W przypadku niezrozumienia celów, trudno pracownikom przyczyniać się do ich realizacji poprzez odpowiednie wykonywanie zadań.

Rysunek 2. Posiadanie przez instytucję opracowanej strategii



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Znajomość podstawowych założeń strategii instytucji przez pracowników

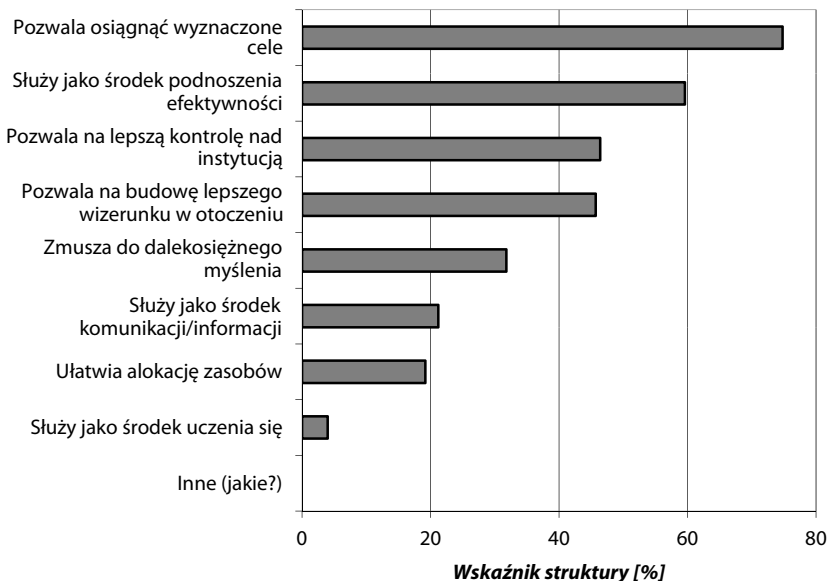


Źródło: opracowanie własne.



Opracowana strategia najczęściej dotyczyła okresu dłuższego niż 3 lata (54,1%). Na 2–3 lata przygotowywane były strategie według 35,7% respondentów, a na około 1 rok – 10,2%. Okresu krótszego niż 1 rok nie dotyczyła żadna strategia. Strategie dotyczące dłuższego okresu muszą być strategiami o większym stopniu ogólności z racji zmienności otoczenia i w związku z tym bardzo ważną kwestią i jednocześnie ważnym warunkiem osiągnięcia celów organizacji jest prawidłowe ich uszczegółowienie oraz skaskadowanie na zadania, które mają określonych adresatów. Tymczasem na pytanie: *Czy zadania służące realizacji celów mają swoich adresatów (są osoby odpowiedzialne za ich realizację)?*, 60% ankietowanych odpowiedziało, że zadania mają swoich adresatów i aż 40% wskazała na ich brak. Jest to wysoce niepokojące, gdyż świadczy o niewłaściwej realizacji założonej strategii oraz może przełożyć się na możliwość nieosiągnięcia w przyszłości celów instytucji, które są bardzo istotne z punktu widzenia realizacji celów społecznych naszego państwa.

Rysunek 4. Przyczyny, dla których warto planować w instytucji



Źródło: opracowanie własne.

W kwestii przydatności planowania w funkcjonowaniu instytucji aż 98,1% respondentów uważa, że planowanie jest w ich pracy potrzebne (tylko 1,9% uważa, że planowanie jest zbędne). Takie wyniki mogą budzić optymizm, gdyż świadczą o docenianiu procesu planowania przez respondentów, którzy uważają, że dzięki niemu można przede wszystkim w większym stopniu osiągnąć wyznaczone cele, podnieść efektywność wykonywanych zadań, mieć lepszą kontrolę nad instytucją, budować lepszy wizerunek w otoczeniu (rysunek 4 – pyt. *Jeżeli tak (pyt. 7), to z jakich przyczyn warto planować?*). Wśród powodów, dla których nie warto planować, respondenci wskazywali, że planowanie jest uciążliwe i powoduje często usztywnienie w działalności instytucji, jest czasochłonne oraz wymaga zbyt specjalistycznej wiedzy i wykwalifikowanego personelu.

Wśród doświadczeń z planowaniem w instytucjach integracji i pomocy społecznej przeważają doświadczenia pozytywne (63,0%). Doświadczenia negatywne miało 7,1%, natomiast 29,2% nie miało doświadczeń z planowaniem. Na brak jakichkolwiek doświadczeń najczęściej wskazywały osoby, w których instytucjach nie ma opracowanej strategii lub o jej opracowaniu nie wiedzą. Negatywne doświadczenia z planowaniem mogą być wynikiem błędów związanych z procedurami planowania i późniejszymi ich konsekwencjami podczas realizacji planów.

## Podsumowanie

Współcześnie w organizacjach potrzebna jest gruntowna wiedza ekonomiczna, ze szczególną znajomością planowania. Planowanie służy ustaleniu właściwych celów działalności organizacji oraz sposobów ich osiągnięcia i powinno być podstawowym narzędziem zarządzania organizacją. Planowanie strategiczne może odgrywać ważną rolę w instytucjach integracji i pomocy społecznej. Analiza wyników przeprowadzonych badań wskazuje, że instytucje integracji i pomocy społecznej najczęściej doceniają planowanie, z uwagi na jego przyczynianie się do lepszego osiągnięcia wyznaczonych celów, podniesienia efektywności wykonywanych zadań, lepszej kontroli nad instytucją, lepszego wizerunku w otoczeniu. Instytucje te posiadają wizję swojego rozwoju w przyszłości oraz opracowaną strategię na okres dłuższy niż 3 lata. Niestety zauważono, po pierwsze, zbyt małą znajomość wśród pracowników założeń strategii, które powinny być znane wszystkim pracownikom, a nie tylko części. Po drugie, założenia są znane są przede wszystkim pracownikom

pełniącym funkcje kierownicze. Widoczne są także błędy związane z prawidłowym wdrażaniem strategii. Aż 1/3 badanych wskazuje na niezrozumiałość celów, a co za tym idzie – również zadań, które należy realizować. W przypadku niezrozumienia celów trudno pracownikom przyczynić się do ich realizacji. Kolejnym błędem jest brak przypisania określonych adresatów realizowanym zadaniom, co może wpływać na ich niewłaściwe realizowanie.

Podsumowując, choć z przeprowadzonych badań wyłania się dość pozytywny wizerunek planowania strategicznego w instytucjach integracji i pomocy społecznej, to jednak wiele w tym zakresie należy jeszcze poprawić, aby można było mówić o efektywności tego procesu. Po pierwsze, kierownictwo w większym stopniu powinno zwrócić uwagę na zwiększenie zaangażowania pracowników w proces planowania i budowy strategii, a po drugie, na właściwą implementację opracowanej strategii. Pracownicy, którzy biorą udział w ustalaniu celów i znają cele, w większym stopniu angażują się w ich osiąganie. Kaskadowanie celów na niższe poziomy ich realizacji ze wskazaniem konkretnych osób odpowiedzialnych za wykonanie zgodnie z przyjętym harmonogramem będzie miało kluczowe znaczenie dla spójnej koncepcji działania na rzecz społeczeństwa. W związku z tym widoczna jest potrzeba zwiększania wiedzy pracowników instytucji integracji i pomocy społecznej w obszarze planowania strategicznego, ze szczególnym uwzględnieniem procesów implementacji strategii.

## Literatura

- Antoszkiewicz J., *Metody zarządzania*, POLTEXT, Warszawa 2007.
- Bogdanienko J., *W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą*, WSFiZ, Białystok 2002.
- Duczkowska-Piasecka M., *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Elkin P.M., *Planowanie i strategie biznesowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Gierszewska G., *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji*, w: B. Kozyra, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002.
- Janasz K., Wiśniewska J., *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu, Warszawa 2013.

- Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem. Studium koncepcji i doświadczeń amerykańskich oraz zachodnioeuropejskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1990.
- Kałkowska J. i in. *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.
- Kisielnicki J., Turyna J., *Decyzyjne systemy zarządzania*, Difin, Warszawa 2012.
- Klasik A. (red.), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1993.
- Korzeniowski L.F., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010.
- Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Nowak E. (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2011.
- Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Smolarek M. *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec 2008.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.

## SELECTED ASPECTS OF STRATEGICAL PLANNING IN INTEGRATION AND WELFARE INSTITUTIONS

### Abstract

The market situation that modern organisations have to face is characterised by significant turbulence. Changes become a permanent characteristic of organisations. Proper approach to and prediction of these changes is very important for the functioning of not only profit oriented organisations, but also those that pursue important social purposes. This paper presents selected aspects of strategic planning in integration and welfare institutions. The first part constitutes a review of literature on strategic planning, whereas further the paper presents findings of surveys in this area conducted in selected integration and welfare institutions

functioning in the territory of Silesian province. The aim of this study was to identify the underlying problems of strategic planning in the surveyed institutions and implementation of strategies.

*Translated by Małgorzata Smolarek*

**Keywords:** strategic management, vision, strategic planning, strategy, objectives

**JEL Codes:** L1, L2, L3, M19

