

PODSTAWY ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

Karol Dąbrowski

Pracownia Badań nad Samorządami, Fundacja Obywatelskiego Rozwoju-Ryki,
ul. Stuart 6, 08-500 Ryki

W artykule sformułowano wskazówki, jak należy zarządzać informacją w organizacji pozarządowej. Organizacja powinna: określić potrzeby informacyjne, stworzyć sieć agentów informacji, skorelować politykę informacyjną z kulturą, strukturą i strategią, tworzyć bazy danych, prowadzić stronę internetową, analizować źródła informacji i stosować zasady benchmarkingu.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, zarządzanie informacją

1. Wprowadzenie

Organizacja pozarządowa stanowi specyficzny podmiot życia społecznego i życia publicznego zarazem. Tworzy grupę społeczną, nawet jeśli jest fundacją stworzoną przez jednego fundatora, który obejmuje funkcję prezesa zarządu i układa statut, zapewniając sobie wyłączną, jednoosobową reprezentację organizacji. Wówczas fundacja może przypominać bardziej jednoosobową spółkę z o.o., niż organizację pozarządową, ale bez zespołu współpracowników, tworzącego kapitał ludzki organizacji, prezes sam dokona niewiele. Wielkie organizacje przekształcają się zaś w prawdziwe korporacje, powielając wszystkie wady kultury korporacyjnej. Małe często zaspokajają ambicje lokalnych liderów, a po wyczerpaniu się sił i środków, zamierają.

Lata po 1989 roku to eksplozja trzeciego sektora w Polsce, a z jego rozwojem wiąże się zarówno wiele osiągnięć, jak i sporo patologii. Błędne jest mniemanie, iż sfera administracji publicznej jest zawsze zła, a sfera pozarządowa - zawsze dobra. Klucz do sukcesu leży we właściwym współdziałaniu trzech sektorów: administracji publicznej, biznesu i właśnie sektora pozarządowego.

W gospodarce opartej na wiedzy najważniejsze staje się posiadanie zasobów niematerialnych: wiedzy i kapitału ludzkiego, wspartych przez nowoczesne technologie. O szansach rozwoju, zwłaszcza trzeciego sektora, decyduje dysponowanie ludzkim potencjałem intelektualnym oraz wiedzą związaną z najnowszymi osiągnięciami współczesnej nauki.

Organizacje pozarządowe - zawężone na potrzeby niniejszego tekstu do stowarzyszeń i fundacji - doskonale wpasowują się w model gospodarki opartej na wiedzy z kilku powodów. Pierwszy jest prozaiczny: nie posiadają zasobów materialnych i w wielu wypadkach opierają się na wolontaryjnej pracy swoich członków. Już w momencie wejścia na rynek (na którym przecież działają siły Portera) muszą podejmować działania w celu zbudowania i rozwoju kapitału intelektualnego. Ponadto powinny być konkurencyjne, innowacyjne (wymyślać kolejne produkty - "eventy", które mogą stać się sztandarowymi produktami) i nawiązywać kontakty międzynarodowe. Potem przekłada się to na dorobek organizacji, który im jest większy, tym bardziej ułatwia zdobywanie funduszy na kolejne projekty. Im więcej podmiot trzeciego sektora ma w swoim portfolio przedsięwzięć międzyregionalnych i transgranicznych, tym jest lepiej postrzegany przez otoczenie. Można więc uznać, iż współcześnie przeciętna organizacja żyje od projektu do projektu, a cykl jej życia wyznaczają ogłaszane konkursy.

Wartość organizacji - w odwołaniu do skali Tofflerów - mierzona jest nie posiadanym majątkiem rzeczowym, a ilością zawartej wiedzy w usługach, które może świadczyć swemu otoczeniu (zob. Toffler, Toffler, 1996). Oczywiście powinny być to usługi zawierające się w katalogu zadań publicznych, o których mowa w art. 4 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm.). Inaczej organizacja pozarządowa zatraci sedno swej działalności, jakim jest interes publiczny, a w tym służeńie współobywatelom.

Trzeci sektor stanowić może modelowy przykład rynku wolnokonkurencyjnego: organizacje walczą o pieniądze, o klientów, o beneficjentów, o interesariuszy, a fundraising stał się poważną dziedziną biznesową. Jedne opierają się na środkach zewnętrznych, pozyskiwanych z grantów, inne korzystają ze środków publicznych. Szczególnie to ostatnie zjawisko może być naganne, jeśli organizacja, korzystając z poparcia politycznego, pasożytuje wręcz na środkach budżetowych, czyli pieniądzach podatników - współobywateli, realizując przedsięwzięcia służące popularności polityków danej partii. Z drugiej strony model grantowy rodzi problemy dla tych organizacji, które muszą rezygnować ze swoich koncepcji na rzecz sprostania, niekiedy osobliwym, kryteriom konkursowym. Paradoksem jest, że organizacje non profit żądają transparentności od władz, a same mają z tym problem (zob. Hernik, 2011). Mogą też być wprzęgane w proces dezinformacji społeczeństwa (zob. Wójcik, 2011). Wszystkie organizacje opanowują specjalistyczne techniki reklamy, co widać przy okazji wiosennych kampanii o 1%, w czasie składania zeznań podatkowych (zob. Walencik, 2009). W literaturze zauważono, iż każda organizacja, aby być profesjonalną, powinna pod kątem zarządzania funkcjonować na takich samych zasadach jak przedsiębiorstwo i odpowiadać na aktualne problemy społeczne (zob. Barylski, 2005; Białas, Nogalski, 1999).

Przedstawiony powyżej obraz trzeciego sektora jest z gruntu kapitalistyczny, jednostronny i niewątpliwie przysłania prawdziwy cel powstawania organizacji pozarządowych, jakim nie jest materialny zysk ich członków, ale realizacja misji publicznej, działanie na rzecz dobra wspólnego oraz zaspokajanie potrzeb obywateli. Ten obraz oparty jest jednak na wynikach obserwacji realiów funkcjonowania stowarzyszeń i fundacji w Polsce.

Dlatego też tak ważne jest prawidłowe opanowanie przez nie choćby podstaw zarządzania informacją. Celowo autor nie wspomina o zarządzaniu wiedzą, gdyż w przypadku organizacji pozarządowych zarządzanie wiedzą stanowi dalszy etap rozwoju potencjału intelektualnego. Najpierw organizacje te powinny opanować sprawne gromadzenie i przetwarzanie danych, a potem zarządzanie informacją, aby osiągać wyższy szczebel rozwoju, jakim jest zarządzanie wiedzą i budowanie organizacji uczącej się. Bez tego organizacje nie będą mogły efektywnie działać i spełniać swojej pozytywnej roli w społeczeństwie.

Budowanie strategii informacyjnej organizacji non profit jest niewątpliwie wyzwaniem dla jej władz. Nie tylko ze względu na funkcjonowanie w specyficznym otoczeniu (np. pełnym uprzedzeń wobec trzeciego sektora, obaw, konfliktów, patologii, biedy), konieczność zachowania wrażliwości społecznej, wzmożonego dbania o pozytywny wizerunek i ryzyka nagłego jego utraty w przypadku medialnej wpadki, która niewątpliwie zostanie wyzyskana przez tabloidalne media; ale też z powodu bazowania na bodźcach niematerialnych oferowanych członkom organizacji. Narzuca to konieczność zbudowania własnego systemu kontroli, oceny, egzekwowania odpowiedzialności, rozwoju kompetencji i ścieżki kariery, na przykład pionowej – od szeregowego wolontariusza przez koordynatora wolontariatu aż do członka zarządu organizacji lub poziomej: od wolontariusza do eksperta.

Typowymi problemami organizacji są braki w ustaleniu celów długoterminowych, niejasne kompetencje i relacje między członkami organizacji, rozdźwięk między założonymi celami a realizacją w praktyce przy braku środków finansowych, przerzucanie odpowiedzialności, złe planowanie i nieprawidłowa ocena posiadanych zasobów, niejasne procedury decyzyjne, brak jasnych procedur w wypadku niewywiązywania się z obowiązków lub niedotrzymywania standardów i terminów, nieumiejętność zarządzania finansami, lekceważenie konfliktów w organizacji (Zawadzki, 2007). Gdy nie ma opisów stanowisk i nie wiadomo, kto jaką rolę pełni w organizacji, zarząd nie jest w stanie określić, kto jest zw. "*knowledge-blockerem*", kto "*knowledge-sleeperem*", a kto "*knowledge-sharerem*" (Lipka, 2005). Wsparciem dla zarządu będą metody socjometryczne ustalania kanałów przebiegu informacji w organizacji (zob. Jankowski, Dobrzyńska, 2009).

Autor, przygotowując niniejszy tekst początkowo miał zająć się narzędziami zarządzania wiedzą w organizacjach pozarządowych. Napotkał jednak dwa podstawowe problemy. Po pierwsze: profesjonalne narzędzia informatyczne są dla prze-

ciętej organizacji społecznej zbyt skomplikowane, zbyt drogie, a co najważniejsze - nieadekwatne do rozmiaru i charakteru jej działalności. Po drugie: zarządzający organizacjami pozarządowymi nie potrafią często wdrożyć jakichkolwiek narzędzi zarządzania wiedzą, nawet tych podstawowych. Takie narzędzia jak business intelligence, workflow, data mining, hurtownie danych, systemy ekspertowe, pracy grupowej, czy wspomagania decyzji to pojęcia całkowicie obce w świecie trzeciego sektora (zob. Klonowski, 2004; Mierzejewska, 2005). Stąd też należy sformułować kilka wskazówek dotyczących podstaw zarządzania informacją, a sam tekst potraktować jako poradnikowy, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb małej fundacji działającej w prowincjonalnym mieście powiatowym województwa lubelskiego. Z takimi organizacjami autor ma bowiem najczęściej styczność jako trener.

2. Zagadnienia

Organizacja powinna ustalić, jakie informacje posiada i jakich informacji potrzebuje; jakimi źródłami informacji dysponuje; jakie powinna odszukać i z jakimi powinna nawiązać kontakt (np. ekspertami); a także jakie może wytworzyć i sprzedać w formie usług lub produktów. Ważne jest określenie polityki informacyjnej, tj. jakie informacje powinny wypływać z organizacji, aby budowały jej pozytywny wizerunek wobec interesariuszy, szczególnie sponsorów oraz przedstawicieli władz samorządowych (gminnych i powiatowych). Sztuką jest dobre opanowanie kanałów informacyjnych tak, by informacja docierająca do adresatów była aktualna, ciekawa, zaskakująca, przykuwająca uwagę (zob. Aluchna i inni, 2008). Posługiwanie się technikami reklamy przez trzeci sektor - wobec wąskiej liczby darczyńców, spadającej liczby sponsorów oraz ograniczonych zasobów, jakimi oni dysponują - w czasie kryzysu i bezrobocia nabiera na znaczeniu. Ratunkiem dla organizacji może być wymiana barterowa: usługa w zamian za usługę. Skoro organizacje dysponują specjalistyczną wiedzą w danym zakresie (np. poradnictwa prawnego dla mikroprzedsiębiorców), to mogą w zamian za swoje świadczenia otrzymywać pomoc od drugiej strony umowy (np. przy organizacji imprezy w plenerze).

Ważnym krokiem jest ustalenie źródeł informacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W tym przypadku wiele zależy od kultury organizacji i od tego, jakie są założenia podstawowe tej kultury. Zwykle w literaturze odwołuje się do ujęcia autorstwa antropolożki Florence Rockwood Kluckhohn oraz psychologa Fredericka L. Strodbecka (zob. Gutterman, 2009, Morgan, 2008).

Jeśli organizacja uzna otoczenie za wrogie, człowieka jako złego z natury, a stosunki międzyludzkie będzie traktowała jako oparte na konflikcie rozumianym jako motor zmian, zaś zysk stanie się siłą napędową jej działania, to można sądzić, iż taka organizacja będzie skupiać się raczej na informacji wewnętrznej, a filtry informacyjne na "wejściu" komunikatów z zewnątrz do wewnątrz systemu, jaki orga-

nizacja tworzy, będą silne, subiektywne i wybiórcze. Inaczej będzie więc działać organizacja otwarta na inicjatywę i innowacje.

Mówiąc o kulturach organizacyjnych nie należy wpadać w pułapkę schematyczności. Nie zawsze kultura zorientowana na osobę, połączona z demokratycznym stylem kierowania będzie pasowała do turbulentnego otoczenia. Informatyzacja w organizacji, polepszająca system informacyjny nie zawsze sprzyjać będzie kształtowaniu się kultury zadaniowej (zob. Lichtarski, 2010, a na temat centralizacji i decentralizacji – Worobjow, 2007).

Najbardziej efektywne jest zbudowanie własnej sieci informacyjnej opartej na informatorach, pełniących rolę korespondentów (agentów informacji). Z punktu widzenia lokalnej organizacji kluczowe jest posiadanie kontaktów informacyjnych w miejscowych władzach, urzędzie marszałkowskim, wojewódzkim urzędzie pracy, ośrodkach pomocy społecznej, lokalnych grupach działania oraz lokalnych grupach rybackich, parafiach, zespołach szkół i domu kultury, wojewódzkiej federacji organizacji pozarządowych i innych organizacjach, jak również miejscowej gazecie (gdyż prasa na prowincji, mimo rozwoju Internetu zachowuje istotną siłę oddziaływania). Korzystniej jest posiadać dobre relacje z burmistrzem, starostą i klubami radnych wszystkich opcji politycznych niż z jedną wybraną partią. Wszystkie wymienione podmioty znajdują się w większej grupie interesariuszy organizacji.

Nie można zarządzać informacją w oderwaniu od misji i wizji organizacji, strategii działania, celów strategicznych i częściowych (zob. Hernik, 2008; Zielińska, 2011). Badając potrzeby informacyjne należy dopasować cele, potrzeby i osoby z organizacji. Zarząd organizacji musi wiedzieć, do realizacji których celów konieczne jest posiadanie jakich informacji i kto z organizacji będzie ich potrzebował. Znając poziom operatywności w zarządzaniu informacją i posiadany zasób informacyjny można też określić etap cyklu życia danej organizacji. Interesujące badania na tym polu można znaleźć w literaturze anglojęzycznej (zob. np. Lettieri, Borga, Savoldelli, 2004).

Można wyodrębnić trzy zasadnicze obszary funkcjonowania organizacji: księgowy (który obejmuje też sprawy kadrowe i sprawozdawczość), informacyjny (który łączy zadania webmasteringu oraz Public Relations) oraz grantowy. Organizacja, która nie ma wypracowanej księgowości, rachunkowości i sprawozdawczości (np. do Krajowego Rejestru Sądowego), polityki informacyjnej oraz nie umie pozyskiwać funduszy na prowadzone projekty, nie ma szans na realne funkcjonowanie.

Dlatego też można sformułować dwa postulaty związane z problematyką zarządzania informacją w trzecim sektorze: 1) organizacja musi prowadzić aktywną politykę informacyjną oraz 2) zbierać informacje o grantach i możliwościach udziału w życiu publicznym. Na udział w życiu publicznym składa się między innymi obecność przedstawicieli organizacji w gremiach opiniotwórczych i konsultacyjnych

(radach działalności pożytku publicznego, społecznych radach ds. osób niepełnosprawnych itp.), udział w uroczystościach patriotycznych oraz imprezach lokalnych (np. dożynkach), opiniowanie aktów prawnych i posunięć władz (np. programów współpracy z organizacjami pozarządowymi). Dzięki kontaktom z sektorem publicznym tworzy się też siatka agentów informacji. Bez śledzenia informacji wytwarzanych przez najważniejszych interesariuszy nie ma możliwości dowiedzenia się, na przykład, o ogłaszanych przez gminy konkursach ofert na realizację zadań o charakterze pożytku publicznego.

Celem polityki informacyjnej, skierowanej do otoczenia (zarówno bliższego jak i dalszego) jest możliwie jak najszybsze dostarczenie użytkownikowi informacji kompleksowej, rzetelnej, godnej zaufania, wiarygodnej, właściwej, adekwatnej, pod kątem formy i treści, dającej odpowiedź na zadane pytanie o szczegóły dotyczące się danej organizacji; zaś celem nadrzędnym - usprawnienie zarządzania samą organizacją (zob. Flakiewicz, 2002). Należy pamiętać, że sami członkowie organizacji postrzegają ją przez pryzmat informacji będących w obiegu medialnym i pozamedialnym (np. plotek i pogłosek w kręgu sąsiedzkim). Rozdzźwięk między polityką wewnątrz i na zewnątrz organizacji może powodować u nich dysonans poznawczy, gdy dostrzegają niespójność obrazu organizacji przekazywanego przez zarząd z obrazem, jaki funkcjonuje w otoczeniu. W konsekwencji odchodzą z organizacji.

Zdumiewające jest, jak wiele lubelskich organizacji nie posiada własnych stron internetowych albo jak wadliwie pod kątem wizualnym są one przygotowane. Przykład braku strony daje Stowarzyszenie Inicjatyw Lokalnych "IGNIS" w Dęblinie, mimo że jako jedyna z powiatu ryckiego należy do sieci partnerstwa lokalnego Lubelskiego Ośrodka Samopomocy. Jest to o tyle ciekawe zjawisko, że nieprowadzenie stron internetowych przez partnerów znacząco zmniejsza oddziaływanie informacyjne samej sieci. Na około 47 organizacji wymienionych jako członkowie sieci (<http://los.lublin.pl/www1/index.php/ppl-los/>) tylko około 27 ma podane linki do stron, z tego dwa nie działają. Zaś bardzo dobrym pomysłem jest wykorzystanie mapy Google do zobrazowania punktów sieci. Wyniki podane przez autora są nieco gorsze od podanych w badaniach Joanny Hernik i Rafała Mazura opublikowanych w 2010 roku (zob. Hernik, Mazur, 2010). Wydawałoby się, że postęp informatyczny następuje, a okazuje się coś zupełnie innego. Może się dziać tak, że wskutek globalnego przyrostu organizacji pozarządowych procent tych, które posiadają aktywne strony internetowe, spada.

Jeśli chodzi o okolice Kraśnika, to wadliwą, a z czasem nieczynną stała się strona Stowarzyszenia "Młodzi w Akcji" z Bystrzycy k. Zakrzówka. Równoległe działająca organizacja - Fundacja Akademia Współpracy posiada jedynie blog (<http://fawfundacja.blog.interia.pl/>) i profil na Facebooku. Wśród organizacji z powiatu opolskiego aktywną i zarazem aktualną stronę ma jedynie Lokalna Grupa

Działania "Owocowy szlak" (<http://www.lgdowocowyszlak.pl/>). Jednak w Polsce lokalne grupy działania funkcjonują jako biurokratyczne jednostki rozdziału funduszy unijnych na terenach wiejskich, z przewagą udziału jednostek samorządu terytorialnego. Ich charakter jest bardziej urzędowy niż społeczny. Opolskie Towarzystwo Cyklistów umieszcza informacje na stronie Miejsko-Gminnego Ośrodka Kultury (<http://www.mgokopolelubelskie.pl/otc.html>). Małe organizacje korzystają z darmowego oprogramowania. Przykładem udanej modernizacji systemu zarządzania treścią (CMS) jest Fundacja Obywatelskiego Rozwoju-Ryki, która przeszła z systemu Drupal na system Joomla! w wówczas aktualnej, ale obecnie przestarzałej wersji 1.5, co będzie wymagało unowocześnienia i odświeżenia systemu (<http://www.forr.org.pl>).

Strony internetowe organizacji powinny prezentować jej misję i filozofię działania, pozwalać na pobranie logo i prezentacji, materiałów promocyjnych i przeznaczonych dla prasy, przedstawiać działaczy i kalendarz wydarzeń, dawać możliwość zamieszczania komentarzy i wyrażania opinii (zob. Iwankiewicz-Rak, 2011). Dla przeciętnego internauty w pierwszej kolejności liczy się wygląd, szybkość ładowania się strony internetowej, intuicyjność i wygoda użytkowania (zob. Lotko, 2009). Warto też właściwie kategoryzować ("tagować") posty w dziale aktualności.

Gromadzenie informacji przez organizację społeczną winno być planowe, cykliczne i systematyczne. Z doświadczeń autora wynika, iż najlepsze wyniki - z uwzględnieniem realiów pracy wolontaryjnej członków organizacji - daje cykliczny przegląd stron internetowych najważniejszych interesariuszy z użyciem czytników RSS i newsletterów. Informacje, zebrane przez wolontariusza pełniącego funkcję brokera informacji, umieszczane winny być bądź na forum wewnętrznym (choćby darmowym na dowolnym serwisie, np. <http://www.fora.pl>), bądź rozsyłane według listy mailingowej.

Organizacje pozarządowe sporadycznie posiadają intranet, nie tworzą portali korporacyjnych, ani też repozytoriów danych. Nie układają biuletynów wewnętrznych. Korzystanie z prostego narzędzia jakim jest dysk Google (dawne Google Docs) też nie jest popularne. Nie upowszechnione są też "firmowe" wikipedie mimo, iż oprogramowanie jest darmowe, a ich wdrożenie daje poważne wartości dodane (zob. Muszyńska, 2011; Palonka, 2011; Tabaszewska, 2011a,b). Problemy pojawiają się na etapie katalogowania informacji, archiwizowania dokumentów elektronicznych oraz korespondencji e-mail. Szacuje się, iż w organizacjach tylko 15 % to informacje uporządkowane, a 85 % nieuporządkowane (zob. Komarowicz, 2008). Te nieuporządkowane zawarte są w mailach, przechowywane na prywatnych pendrive'ach albo, co gorsza, na pulpitych systemu Windows i narażone na utratę.

Do dyspozycji członków organizacji powinny być więc co najmniej: 1) akty prawne związane z funkcjonowaniem trzeciego sektora; 2) dokumenty urzędowe

potrzebne do pisania wniosków o dofinansowanie (strategie rozwoju lokalnego, programy operacyjne, raporty urzędów pracy i statystyczne); 3) dokumenty programowe (statut, wyciąg z KRS, sprawozdanie merytoryczne, bilans, uchwały zarządu, pisma z sądu rejestrowego i organów nadzorczych); 4) dokumenty wewnętrznie obowiązujące (misja i wizja, strategia, regulamin wolontariatu itp.); 5) sprawozdania z organizowanych imprez; 6) wzory druków i umów (porozumienie wolontariackie, umowa o dzieło, umowa zlecenia, wzór pełnomocnictwa, oświadczenia dla beneficjentów itp.); 7) formatki (papier firmowy, firmowa czcionka, logo w odpowiedniej rozdzielczości).

Co do punktu pierwszego ogromnym ułatwieniem dla organizacji pozarządowych stała się możliwość legalnego kopiowania i rozpowszechniania aktów prawnych z bazy ISAP - Internetowego Systemu Aktów Prawnych (<http://isap.sejm.gov.pl/index.jsp>); jak też pobierania bezpłatnych wyciągów KRS (<https://ems.ms.gov.pl>).

Dobrym pomysłem jest umieszczenie w intranecie kalendarza organizacji z zaznaczonymi datami zebrań, spotkań i imprez. Warto go skorelować z wykresem Gantta dla aktualnie prowadzonego projektu. Istotna jest informacja o ofercie organizacji. Członkowie organizacji powinni mieć także świadomość, jakie produkty i usługi oferują; za jaką cenę i jaka jest ich opłacalność; gdzie są dystrybuowane oraz w jaki sposób promowane (zob. Hernik, 2009; Limański, Drabek, 2007). Każdy z nich staje się "przedstawicielem handlowym" organizacji i jego zadaniem jest promowanie organizacji w jego mikro-otoczeniu.

Samo gromadzenie informacji nie zaspokaja potrzeb organizacji, gdyż informację trzeba odpowiednio skatalogować, przetworzyć, a także - co może być największą trudnością - aktualizować. Często dzieje się tak, że organizacja wkłada duży wysiłek w ustalenie internetowych źródeł informacji, zbierze je i zarchiwizuje, ale potem mając świadomość dezaktualizacji ponownie przeszukuje zasoby Internetu. Dlatego też nacisk powinien być kładziony nie na nagromadzenie możliwie dużych ilości danych, ale na poszukiwanie aktualnych kanałów informacyjnych. Za tym idzie opracowanie procesu przepływu dokumentów w organizacji. Stąd też tak przydatne może być narysowanie mapy wiedzy lub napisanie książki telefonicznej wiedzy z kontaktami do ekspertów. W praktyce doskonale sprawdza się ekspercka lista mailingowa oraz organizacyjny IRC. Przy większych projektach, realizowanych na terenie całego kraju, o budżecie sięgającym ponad miliona złotych, zasadniczej wagi nabiera kodyfikacja sposobów postępowania w księgach procedur.

Źródłami informacji dla organizacji trzeciego sektora są jej klienci (czyli beneficjenci projektów), kooperanci i kontrahenci (np. firmy graficzne, drukarnie), dostawcy usług (np. cateringowych), sponsorzy, przedstawiciele mediów, reprezentanci władz i administracji publicznej. Kontakty zbiera się w czasie szkoleń, sympo-

zjów i konferencji. Sprawdzić się może prowadzenie badań ankietowych wśród mieszkańców albo przez ankietów ulicznych, albo wywiad telefoniczny. Ankiety powinny być przede wszystkim adresowane do beneficjentów, kontrahentów i interesariuszy. Nadal - mimo rozwoju Internetu - przydatne jest dla organizacji posiadanie własnej biblioteki. Dobrą praktyką jest rozsyłanie wydawanych przez siebie publikacji innym organizacjom, które zajmują się podobnymi problemami w innych województwach. Zwiększa się wówczas cytowalność tekstów afiliowanych przy organizacji, tworzy się marka, a organizacja nabiera renomy specjalisty w danej dziedzinie (np. partnerstwa publiczno-prywatnego).

Zbieranie informacji od otoczenia oraz wiedza o własnej organizacji pozwalają koordynatorom na lepsze szacowanie ryzyka dla danego projektu. Nie zaszkodzi więc tworzyć na potrzeby projektów wykresy obszarów najbardziej narażonych na ryzyko oraz takich, gdzie wystąpienie kryzysu będzie najbardziej dotkliwe pod względem finansowym (zob. Bizon-Górecka, Górecki 2009).

Niebagatelną rolę odgrywa obserwacja konkurencji, czyli benchmarking. Dzięki temu organizacja dowiaduje się, w jakich konkursach startują inne podmioty trzeciego sektora, z jakimi instytucjami współpracują, jakie projekty realizują, do jakiej grupy beneficjentów docierają. Poznają dobre praktyki i sprawdzone sposoby działania. Podpatrują rozwiązania organizacyjne, pomysły na "eventy", politykę informacyjną i system identyfikacji wizualnej.

W organizacji warto tworzyć następujące bazy danych: baza interesariuszy, materiałów prasowych, fotografii z imprez, kontaktów wewnątrz organizacji (maili, telefonów i adresów korespondencyjnych), wierzycieli i dłużników (organizacje pozarządowe też ich posiadają) i wreszcie baza ekspertów współpracujących z organizacją. Nie będą to profesjonalne i z informatyzowane bazy wiedzy, ale takie bazy bez wątplenia ułatwiają codzienną pracę członkom organizacji i można do nich zastosować reguły higieny baz danych (zob. Mazurek, 2010).

Wspomniany system identyfikacji wizualnej tworzą między innymi: znaki firmowe, jednolita kolorystyka zwłaszcza strony www, liternictwo, wizytówki, oznakowanie zewnętrzne i wewnętrzne, środków transportu i stoisk, ubiory wolontariuszy (koszulki z logo), zasady konstruowania komunikatów medialnych (ilość tekstu, nagłówki, wielkość zdjęć), flagi firmowe i gadzety, materiały audio-video (klipy), wzory prezentacji wyświetlanych na rzutnikach, formatki opinii, ekspertyz i opracowań, okładki publikacji wydawanych przez organizację (zob. Howaniec, 2005; Kosztembar-Wiklik 2005).

Podsumowując: zarządzanie informacją ma umożliwić organizacji zarządzanie wiedzą tak, by wiedza, która "weszła" do organizacji nie ginęła w chwili odejścia osoby, która tą wiedzę wniosła, a władze organizacji i następni działacze nie musieli "wywahać otwartych drzwi" prowadząc codzienną działalność.

3. Podsumowanie

Dopiero po opanowaniu podstaw zarządzania informacją organizacja pozarządowa może zająć się zarządzania wiedzą, która powstaje z informacji uporządkowanych tak, by móc wiedzieć co (*what?*) dzieje się w trzecim sektorze i wokół niego; dlaczego (*why?*) tak się dzieje; jak móc działać (*how?*) i wreszcie kto z organizacji lub kto dla organizacji może działać (*who?*) (zob. Drelichowski, 2004). Nie należy przeceniać technologii informatycznych, które nie zastąpią zwykłej rozmowy między ludźmi. Żadna technologia nie wymusi dzielenia się informacją, a potem wiedzą, jeśli pracownicy nie będą chcieli tego robić (zob. Łobejko, 2007). Informatyka to nie jest remedium na złe zarządzanie (zob. Moszkowicz, 2000). System informacyjny w organizacji powinien oszczędzać czas jego użytkownikom oraz dostarczać tylko niezbędnych informacji, które pozwolą na podjęcie decyzji w sytuacji niepewności (zob. Gryncewicz, 2000). Obrazować też powinien możliwości wyboru i pozwolić na rozrysowanie drzewa decyzyjnego tak, by uświadomić zarządowi organizacji możliwe konsekwencje dokonanych w przyszłości wyborów, straty i koszty rezygnacji z utraconych alternatyw. Dobry system informatyczny powinien sam kojarzyć różne fakty, pozornie niepowiązane ze sobą, a mające wpływ na powodzenie projektu (zob. Nycz, 2007). Jednak, jak stwierdził Ludosław Drelichowski, im bardziej zaawansowany jest technologicznie zakres zastosowań systemów informatycznych, tym trudniejsza jest ich implementacja uwzględniająca specyficzne potrzeby użytkownika i jego realne kompetencje (Drelichowski, 2005).

Organizacje częściej analizują błędy popełnione w przypadku porażek, natomiast nie zastanawiają się, dlaczego w danej dziedzinie odniosły sukces. Nie jest też prawdą, że w każdych warunkach pełny, otwarty i swobodny przepływ informacji jest korzystny. Część informacji może zostać ukryta, udostępniona z opóźnieniem, tudzież chroniona. Przejęcie "know-how" przez konkurencyjne organizacje startujące w tych samych konkursach może być dotkliwym ciosem. Zresztą, organizacja pozarządowa nie jest w stanie startować do wszystkich konkursów, które są ogłaszane. Musi mieć opracowaną strategię i musi wiedzieć, jakich informacji poszukiwać odnośnie programów grantowych. Kierujący organizacjami powinni dlatego pamiętać, że także dla trzeciego sektora "rozwój jest tym samym, co dla biologii ewolucja" (Stosik, 2005).

Literatura

- Aluchna M. i inni (2008) *Koncepcja zarządzania uwagą*. W: M. Aluchna, red., *Strategie zarządzania uwagą na współczesnym rynku*. SGH, Warszawa.
- Bizon-Górecka J., Górecki J. (2009) Piramida ryzyk w przedsiębiorstwie. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **19**, 18 - 27.

- Barylski P. (2005) Zarządzanie informacją w profesjonalnym klubie sportowym. W: V. Galant, K. Perechuda, red., *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Białas T., Nogalski B. (1999) *Marketingowe zarządzanie fundacją*. TNOiK, Bydgoszcz.
- Drelichowski L. (2004) Podstawy inżynierii zarządzania wiedzą. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **1**, 14.
- Drelichowski L. (2005) Interakcje teorii i praktyki zarządzania wiedzą. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **4**, 36 - 41.
- Flakiewicz W. (2002) *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, technologie, rozdzaje*. CH Beck, Warszawa.
- Gryncewicz W. (2000) Teoria chaosu a systemy informacyjne. W: J. Mońka, D. Sołtys, red., *Systemy informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Materiały na konferencję naukową*, Polanica Zdrój, 15 - 17 czerwca 2000. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Gutterman A.S. (2009) Kluckhohn and Strodtbeck's cultural value orientations. W: A.S. Gutterman, *Organizational Management and Administration - A Guide for Managers and Professional Advisors*, Thomson Reuters/West (<http://alanguutterman.typepad.com/files/cms---kluckhohn-strodtbeck-cultural-dimensions.pdf>).
- Hernik J. (2008) Strategie w działalności organizacji pozarządowych. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i zarządzanie*, **45**, 109 - 121.
- Hernik J. (2009) Marketing mix w działalności organizacji pozarządowych. *Współczesne Zarządzanie*, **1**, 57 - 69.
- Hernik J. (2011) Współczesne problemy zarządzania organizacjami non profit – przyczynek do dyskusji. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **37**, 89 - 101.
- Hernik J., Mazur R. (2010) Nowoczesne technologie w komunikacji organizacji pozarządowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej. Zarządzanie i Marketing*, **2**, 163 - 172.
- Howaniec H. (2005) Public relations a wizerunek organizacji non profit. W: *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, A. Chodyński i inni, red. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2005.
- Iwankiewicz-Rak B. (2011) *Marketing w organizacjach pozarządowych - obszary zastosowań*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Jankowski J., Dobrzyńska A. (2009) Monitorowanie kanałów dystrybucji komunikatów. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **23**, 69 - 79.
- Klonowski Z.J. (2004) Systemy informatyczne gospodarowania wiedzą, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **2**, 70 - 78.
- Komarowicz M. (2008) Wykorzystanie technologii informatycznych do zarządzania wiedzą. W: E. Ziemia, red., *Technologie i systemy informatyczne w organizacjach gospodarki opartej na wiedzy*. WSB Poznań, Poznań.
- Koszembar-Wiklik M. (2005) Wizualizacja jako element budowy wizerunku organizacji non profit. W: *Nowoczesne koncepcje zarządzania w organizacjach non profit*, A. Chodyński i inni, red. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, Sosnowiec 2005.
- Lettieri E., Borga F., Savoldelli A. (2004) Knowledge management in non-profit organizations. *Journal of Knowledge Management*, **8**, 6, 16 - 30.

- Lichtarski J.M. (2010) Technologie informacyjne a kształt struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. *Informatyka Ekonomiczna*, **17**, 239.
- Limański A., Drabek I. (2007) *Marketing w organizacjach non-profit*. Difin, Warszawa.
- Lipka A. (2005) Ryzyko związane z gospodarowaniem zasobami wiedzy w organizacjach non-profit. W: Kantyka S. i inni, red., *Gospodarowanie zasobami wiedzy w organizacjach non-profit. Wybrane zagadnienia*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karol Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
- Lotko A. (2009) Pomiar jakości usług WWW. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **21**, 39 - 44.
- Łobejko S. (2007) *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*. SGH, Warszawa.
- Mazurek K. (2010) *Zastosowanie technik informatycznych w zarządzaniu*. Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań, 66.
- Mierzejewska B. (2005) Mechanizmy wspierające zarządzanie wiedzą w organizacji. *E-mentor* 3 (10) [on line].
- Morgan W. (2008) Fred L. Strodbeck (1919 - 2005). *American Psychologist*, **63**, 6, 560; za: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/63/6/560/> [dostęp 14.10.2012].
- Moszkowicz M. (2000) Makrosystemowe rozdroża systemów informacyjnych. W: J. Mońka, D. Sołtys, red., *Systemy informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Materiały na konferencję naukową*, Polanica Zdrój, 15 - 17 czerwca 2000. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Muszyńska K. (2011) Organizacja komunikacji w zespole projektowym z wykorzystaniem oprogramowania Wiki. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **56**, 139 - 149.
- Nycz M. (2007) *Pozyskiwanie wiedzy menedżerskiej. Podejście technologiczne*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Palonka J. (2011) Przegląd technik stosowanych do pozyskiwania i przekazywania wiedzy w Przedsiębiorstwie 2.0. *Zeszyty Naukowe WSB w Poznaniu*, **32**, 27.
- Stosik A. (2005) Kierunki dyfuzji wiedzy w małej firmie. W: V. Galant, K. Perechuda, red., *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Tabaszewska E. (2011a) Implementacja systemów zarządzania wiedzą. W: M. Morawski, M. Prudzienica, red., *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Tabaszewska E. (2011b) Przypadek TETA SA. W: M. Morawski, M. Prudzienica, red., *Zarządzanie wiedzą w kreowaniu innowacji zarządczych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Toffler A., Toffler H. (1996) *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, przeł. J. Łoziński. Zysk i Ska, Poznań.
- Walencik D. (2009) Ewolucja procedury alokacji 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego. *Przegląd Prawa Wyznaniowego*, **1**, 9 - 25.
- Worobjow L. (2007) Projektowa analiza organizacyjnych struktur zarządzania. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **8**, 191 - 195.
- Wójcik J. (2011) Zarządzanie informacją przez systemy techniczne. *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, **40**, 344 - 355.

Zawadzki J. (2007) *Zarządzanie organizacjami non-profit. Zagadnienia wybrane*. Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.

Zielińska A. (2011) Strategie zarządzania organizacjami pozarządowymi. *Master of Business Administration* 4, s. 95 - 104.

FUNDAMENTALS OF INFORMATION MANAGEMENT IN A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION

Abstract: The article provides guidelines for information management in a non-governmental organization. An NGO should: identify information needs, build a network of information agents, correlate the information policy with culture, structure and strategy, create databases, run a website, analyse information sources and apply benchmarking rules.

Keywords: non-governmental organizations, information management.