

trzeciego sektora sprowadza się do sektora prywatnego (biznesowego) i publicznego, to znaczna część badaczy dostrzega jednak zasadnicze różnice w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi a organizacjami należącymi do sektora prywatnego i sektora publicznego.

Celem artykułu jest próba pokazania głównych problemów w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi.

Uwarunkowania zarządzania organizacjami pozarządowymi

Teoretyczne podstawy działania i rozwoju organizacji pozarządowych można przedstawić w oparciu o naukę ekonomii, socjologii i politologii¹.

Z perspektywy ekonomii organizacje pozarządowe zajmują niszę między państwem a rynkiem i mają charakter organizacji uzupełniających, ale nie alternatywnych. Natomiast z perspektywy socjologii podstawą formowania się organizacji pozarządowych są wolności i swobody obywatelskie, w tym prawo do zrzeszania się. Powstawanie tych organizacji jest przejawem działania społeczeństwa obywatelskiego, które sytuuje się między jednostką nastawioną na cele indywidualne, a państwem – zorientowanym na cele makro. Z punktu widzenia nauk politycznych problematyka organizacji pozarządowych ściśle wiąże się z kwestią społeczeństwa obywatelskiego. J. Hausner podkreśla, że „społeczeństwa obywatelskiego nie da się ulokować na jednym z poziomów struktury społecznej (makro, mezo i mikro). Stanowi ono przekrojowy i wielowymiarowy segment tej struktury, determinowany równocześnie przez zaplecze organizacyjne, system wartości, system regulacyjny oraz aktywność grup społecznych, organizacji obywatelskich i jednostek”².

W związku z tym, że państwo nie jest w stanie w pełni zaspokoić wszystkich potrzeb obywateli, zachodzi konieczność podejmowania przez organizacje pozarządowe działań zmierzających do zmniejszenia problemów społeczno-gospodarczych w ujęciu lokalnym, regionalnym i krajowym.

Organizacje pozarządowe w procesie zarządzania powinny skupiać się na wewnętrznych problemach zarządzania (m.in. zarządzanie strategiczne, zarządzanie personelem, wolontariuszami, wzrostem organizacji i jej zmianą) oraz na zewnętrznych m.in. współdziałanie z sektorem prywatnym (biznesu) i publicznym, konkurencja pomiędzy organizacjami oraz społecznościami.

W zarządzaniu organizacjami pozarządowymi należy uwzględnić specyfikę tych organizacji. E. Bogacz-Wojtanowska pisze, że „w tworzącej się teorii zarządzania organizacjami pozarządowymi podstawowy dylemat kształtuje się wokół tego, czy organizacje pozarządowe są wystarczająco odmienne od organizacji publicznych i komercyjnych, aby stosować do nich oddzielne modele i techniki zarządzania? Czy bliżej jest do kierowania

¹ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 82-89.

² J. Hausner, *Zarządzanie publiczne...*, s. 84.

organizacjami pozarządowymi do praktyk i narzędzi stosowanych w organizacjach publicznych czy komercyjnych”³.

Konieczne jest zrozumienie subtelnych, lecz bardzo ważnych różnic, mających źródło w etosie tych organizacji. Na przykład menedżerowie, którzy przeszli do trzeciego sektora z organizacji prywatnych lub publicznych, szybko zauważają, że zarządzanie w kontekście działalności nie zorientowanej na osiąganie zysku różni się od pracy w innych obszarach. Menedżerowie przychodzący z sektora prywatnego zwykle wnoszą ze sobą znajomość ekonomicznej logiki rynku i dbałość o wartości uosabiane przez akcjonariuszy i klientów. Natomiast wywodzący się z sektora publicznego wnoszą wycucie kontekstu politycznego i wartości związane ze służbą publiczną. Wiele organizacji trzeciego sektora ma własne, złe doświadczenia związane z zatrudnianiem utalentowanych pracowników z organizacji sektora prywatnego czy publicznego, którzy zupełnie nie sprawdzają się w trzecim sektorze. Wśród nich porażkę ponoszą zwykle ci, którzy nie wprowadzili do przyjętych przez siebie założeń niezbędnych zmian wynikających z różnicy między sektorami. W sektorze prywatnym obowiązuje stosunkowo prosty związek pomiędzy klientem a dostawcą. Dostawcy oferują klientowi towary i usługi, w zamian za które ten płaci cenę rynkową. W sektorze publicznym władze państwowe i lokalne świadczą usługi publiczne, zaś wyborcy głosują na tę władzę, która ich zdaniem oferuje jakościowo lepszą politykę społeczno-gospodarczą. W trzecim sektorze informacje zwrotne, jakie organizacja czerpie z faktu, że ma (lub nie) klientów, a politycy wyborców, po prostu nie istnieją. Ta zasadnicza różnica dotycząca natury transakcji oznacza, że organizacje muszą radzić sobie z problemami dotyczącymi: popytu na ich usługi, różnic pomiędzy oczekiwaniami ze strony donatorów i użytkowników, braku bezpośredniej odpowiedzialności za jakość świadczonych usług.

Oprócz różnic wynikających z transakcji można jeszcze wymienić następujące:

1. Trudno jest precyzyjnie określić cele dotyczące spraw społecznych, zdrowia itp.
2. Organizacje trzeciego sektora są w równym stopniu odpowiedzialne przed wieloma zainteresowanymi grupami. Grupy te często mogą wywierać duży wpływ na organizacje, lecz różnią się poglądami na temat priorytetów, a czasami stylu zarządzania i kultury organizacji.
3. Struktury zarządzania mogą być również bardzo złożone. Potrzeba subtelного wyważenia interesów różnych grup i zaangażowania specjalistów w zarządzanie daje w rezultacie złożone struktury organów zarządzających, komisji i podkomisji z których każda ma uprawnione miejsce w organizacji. Powstaje zatem skomplikowana struktura, wymagająca mnóstwo konsultacji, koordynacji i sprawnego zarządzania.

³ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 97.

4. Często trudno jest śledzić wyniki prac – ponieważ niełatwo jest dokładnie określić cele, trudno również mierzyć i śledzić dokonania.
5. W części organizacji trzeciego sektora rady zarządzające składają się z wolontariuszy, pracujących bezpłatnie, nie zawsze mających doświadczenie w zarządzaniu. Konieczni są wolontariusze, którzy często oczekują, że w zamian za zaangażowanie organizacja wysłucha ich opinii i pozwoli na czynny udział w podejmowaniu decyzji.
6. Brak wyniku finansowego, który służyłby określeniu priorytetów. Ustalenie priorytetów odbywa się w ramach wewnętrznych negocjacji.

Literatura przedstawia cztery koncepcje zarządzania organizacjami pozarządowymi:

- „1. Koncepcja holistyczna organizacji – kładąca nacisk na relacje pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, szczególnie potrzebna dla organizacji świadczących usługi, będących ważną częścią systemu społecznego.
2. Koncepcja normatywna organizacji – skupiająca się nie tylko na ekonomicznych aspektach zarządzania nią, ale także na rozwoju wartości.
3. Koncepcja strategiczno-rozwojowa, która traktuje organizacje jako ewoluujące systemy, które napotykają zarówno problemy jak i szanse, które powodują dylematy zarządzania.
4. Koncepcja operacyjna, w której zarządzanie koncentruje się na codziennym działaniu organizacji, takim jak administrowanie, księgowość”⁴.

Wspólna przestrzeń działania organizacji należących do różnych sektorów jest obecnie coraz bardziej widoczna. Wiele problemów ma dziś charakter złożony i wielopłaszczyznowy, a do ich prawidłowego rozwiązania konieczna jest często wielosektorowa kooperacja. D. Moroń pisze, że „organizacje pozarządowe są w koncepcji wielosektorowości usytuowane pomiędzy państwem a rynkiem, co nie oznacza braku wzajemnych kontaktów tych sektorów. Wprost przeciwnie, bardzo często dochodzi do współpracy, z jednej strony pomiędzy trzecim sektorem a administracją publiczną, z drugiej między nim a przedsiębiorstwami rynkowymi”⁵.

Współpraca między sektorem pozarządowym a sektorem prywatnym i sektorem publicznym jest wyraźnie widoczna w ich działalności na polu rozwoju regionalnego lub lokalnego⁶. Współcześnie w badaniach regionalnych rozwój regionu jest opisywany przez pryzmat procesu przedsiębiorczości i konkurencyjności oraz przez mechanizm współdziałania

⁴ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi...*, s. 97.

⁵ D. Moroń, *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 143.

⁶ M. Huczek, *Organizacje pozarządowe wspierające lokalną i regionalną przedsiębiorczość*, [w:] Iwaszewicz A., red. nauk., *Państwo i społeczeństwo*, Wyd. Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2011, s. 31-57.

organizacji grupowych w sektorze prywatnym, publicznym i pozarządowym. W takim ujęciu rozwój regionu jest efektem synergii racjonalności sektorów. Każdy z sektorów ma swoją racjonalność w podejmowaniu decyzji, jak również w patrzeniu na region.

Organizacje pozarządowe dzięki swojemu społecznemu charakterowi oraz autonomii wobec mechanizmów administracyjnych czy rynkowej maksymalizacji zysku uczestniczą w tworzeniu odpowiedniego środowiska przedsiębiorczości oraz w rozwoju innowacyjności regionu. Tworzenie regionalnego środowiska przedsiębiorczości opiera się na istnieniu w regionie relacji pomiędzy organizacjami działającymi w sektorze prywatnym, publicznym i pozarządowym.

Organizacje pozarządowe działające w zakresie rozwoju przedsiębiorczości stanowią jeden z ważniejszych elementów środowiska przedsiębiorczości. Organizacje te podejmują szereg działań związanych z rozwojem innowacyjności i przedsiębiorczości w gminie i regionie. Upowszechniają oraz wprowadzają do codziennej praktyki nowe umiejętności oraz metody zarządzania, są animatorami rozwoju przedsiębiorczości i wzrostu efektywności ekonomicznej gospodarowania.

Obecnie najważniejszymi sposobami wspierania przedsiębiorczości przez organizacje pozarządowe m.in. są: ośrodki wspierania przedsiębiorczości, inkubatory przedsiębiorczości, fundusze poręczeń kredytowych oraz fundusze pożyczkowe. W praktyce dość powszechnie występuje łączenie wyżej wymienionych aktywności w ramach jednej organizacji pozarządowej. Jest to często podyktowane koniecznością zdywersyfikowania ryzyka zakłóceń w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania organizacji pozarządowej⁷.

Interesariusze organizacji pozarządowych

Literatura podkreśla, że „interesariusze są podstawową kategorią warunkującą skuteczność podejmowanych działań przez organizację pozarządową, a poprzez ten fakt stają się rdzeniem wokół którego oscyluje proces zarządzania”⁸. Początki teorii interesariuszy pochodzą od R.E. Freemana, który w 1984 r. wprowadził do koncepcji zarządzania pojęcie stakeholders. A. Chodyński pisze, że „według R.E. Freemana interesariusze to każda grupa lub osoba, która może wpływać na realizację celów organizacji lub na której sytuację wpływa organizacja realizując swoje cele”⁹.

Literatura klasyfikuje interesariuszy w różne grupy. J. Rokita do interesariuszy zalicza osoby lub organizacje zainteresowane rozwojem organizacji, a przede wszystkim udziałowców, zatrudnionych pracowników,

⁷ M. Huczek, *Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa*, [w:] Chodyński A., red. nauk., *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, Wyd. Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2013, s. 33-59.

⁸ J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sferze organizacji non profit w Polsce*, Wyd. Difin, Warszawa 2013, s. 117.

⁹ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011, s. 46.

kadre kierowniczą i państwo¹⁰. Natomiast A.K. Koźmiński i D. Jemielniak do interesariuszy zaliczają każdego, kto w jakiś sposób jest zainteresowany losem organizacji. Mogą to być: pracownicy i ich rodziny, ugrupowania polityczne, stowarzyszenia branżowe, wspólnoty mieszkańców w pobliżu organizacji, związki zawodowe, partnerzy biznesowi, potencjalni klienci itp.¹¹. Szczegółowy przegląd wczesnych i współczesnych poglądów w zakresie klasyfikacji interesariuszy podaje A. Chodyński¹². Na uwagę zasługuje podział na interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia. Interesariusze pierwszego stopnia, niezbędni dla przedsiębiorstwa, są formalnie związani umowami lub porozumieniami. Do nich należą akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, rząd i społeczności lokalne. Interesariusze drugiego stopnia to oddziałujący na przedsiębiorstwo pośrednio i do nich m.in. należą: media, organizacje pozarządowe, konsumenckie i ekologiczne. Między wieloma interesariuszami istnieje sieć wartości interesariuszy, która wzmacnia kapitał społeczny, a przez to przyczynia się do równoważenia biznesu dobra wspólnego. J. Rokita podkreśla, że „ograniczeniem w maksymalizowaniu wartości dla akcjonariuszy może być wzrastająca waga interesów pozostałych grup interesariuszy. Im większe powiązanie przedsiębiorstwa z otoczeniem, tym silniejszy wpływ tych grup interesu”¹³.

Organizacje pozarządowe podobnie jak organizacje komercyjne i publiczne mają swoich interesariuszy i działają w otoczeniu, które należy poddawać ciągłej analizie.

J. Fudaliński podaje podstawowe kryteria, w oparciu o które można wyodrębnić różne grupy interesariuszy organizacji pozarządowych. Do kryteriów tych należą:

- kryterium publiczności organizacji,
- kryterium profilu działalności organizacji¹⁴.

M. Yaziji, J. Doh piszą, że „grupy interesariuszy organizacji pozarządowych są często zróżnicowane i obejmują ofiarodawców, członków zarządu, zarządzających, personel i beneficjentów”¹⁵. Natomiast J. Domański pisze, że „w przedsiębiorstwach komercyjnych podstawowymi interesariuszami są właściciele – udziałowcy lub akcjonariusze. W przypadku organizacji non profit trudno jest mówić o istnieniu właścicieli, ponieważ mimo dysponowania majątkiem najczęściej nie emitują one akcji ani nie wydają udziałów. Właścicielem majątku jest sama organizacja, jeśli

¹⁰ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 26.

¹¹ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 164.

¹² A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna...*, s. 244-246.

¹³ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 180.

¹⁴ J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju...*, s. 118-119.

¹⁵ M. Yaziji, J. Doh, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 27.

ma osobowość prawną. W pewnym sensie do właścicieli jest zbliżona grupa osób, które są założycielami i członkami danej organizacji¹⁶.

Bardzo ważnymi interesariuszami są również pracownicy i wolontariusze. Z wielu badań wynika, że organizacje pozarządowe mają kłopoty kadrowe związane z trudnością w pozyskiwaniu doświadczonych pracowników¹⁷. Należy zaznaczyć, że płatny personel organizacji pozarządowych różni się od pracowników sektora biznesowego czy publicznego. Jest dużo bardziej ideowo zaangażowany. Pracownicy mają bardzo często równie duże poczucie misji, jak członkowie organizacji i wolontariusze. E. Bogacz-Wojtanowska pisze, że „teżę o mniejszym znaczeniu motywacji finansowych wśród pracowników organizacji trzeciego sektora zdają się potwierdzać zarówno polskie, jak i brytyjskie badania”¹⁸. Aby organizacje pozarządowe mogły realizować stojące przed nimi zadania, korzystanie z pomocy wolontariuszy jest dla nich niezbędne. Ponadto dla niektórych organizacji pozarządowych wolontariat stanowi o istocie ich działalności.

Następną grupą interesariuszy są odbiorcy działań. W części przypadków odbiorcy są jednocześnie członkami danej organizacji pozarządowej (np. w organizacjach samopomocowych). Należy zauważyć, że organizacje non profit podobnie jak organizacje komercyjne, istnieją głównie po to, aby zaspakajać potrzeby swoich odbiorców.

Ważną grupą mającą wpływ na działalność organizacji pozarządowych są dostawcy: aktualni i potencjalni sponsorzy, donatorzy, ofiarodawcy (instytucjonalni oraz osoby fizyczne), jednostki władzy samorządowej, organy administracji państwowej. Często darowizny są przeznaczone na konkretny cel, którego realizacji oczekują darczyńcy (np. środki przekazywane na stypendia, wspomóżenie realizacji konkretnego zdarzenia kulturalnego). E. Bogacz-Wojtanowska podaje, że „przez sam fakt darowania wymuszają one w pewnym sensie na organizacji stosowne do woli ofiarodawców spożytkowanie tych środków. Oczywiście kolejność zazwyczaj bywa odwrotna: to organizacja planuje przedsięwzięcie i do niego poszukuje ewentualnych sponsorów. Donatorzy ci jednak mają wpływ na sposób wykonania zadania, żądając na przykład osiągnięcia określonej jakości realizacji”¹⁹. Do grupy interesariuszy należy administracja rządowa. Silny wpływ tej grupy interesariuszy zawiera się w rozwiązaniach prawnych (zwłaszcza finansowych) dotyczących organizacji pozarządowych.

Pozostałe instytucje, które należą do interesariuszy, to media, inne organizacje trzeciego sektora oraz usługodawcy (np. banki, firmy kurierskie, firmy pocztowe, wyspecjalizowane agencje obsługujące różnego rodzaju imprezy charytatywne).

Należy podkreślić, że interesariusze warunkują skuteczność realizacji celów przez organizacje pozarządowe i mają duży wpływ na jakość

¹⁶ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 135.

¹⁷ Tamże, s. 136.

¹⁸ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi...*, s. 116.

¹⁹ Tamże, s. 136.

i efektywność zarządzania przez te organizacje. J. Fudaliński twierdzi, że od jakości tworzonych relacji między tymi organizacjami i interesariuszami, przyjętej formuły zaangażowania i partycypacji „zależy bowiem w dużej mierze sukces organizacji, opierający się często na wartościach (materialnych i niematerialnych) wnoszonych przez poszczególne grupy interesariuszy”²⁰.

Misja, cele i zarządzanie strategiczne w organizacjach pozarządowych

Szybko wzrasta rola i potrzeba zarządzania strategicznego organizacjami pozarządowymi. Wynika to głównie stąd, że bez zarządzania strategicznego organizacje te nie będą w stanie sprostać zmianom zachodzącym w otoczeniu i zoptymalizować zasobów finansowych i ludzkich w czasach szybko zmieniającego się otoczenia.

Literatura podkreśla, że obecnie trwa poszukiwanie modelu procesu zarządzania strategicznego organizacjami pozarządowymi²¹. J. Domański podaje przegląd modeli zarządzania strategicznego organizacji pozarządowych i podkreśla, że menedżerowie tych organizacji nie są skłonni do ciągłej redefinicji celów, które mają wyznaczyć w przyszłości główną strategię działania. Należy zauważyć, że organizacje pozarządowe w pewnym sensie rodzą się z nadanymi w procesie ich powstawania celami. Na ogół cele te są główną przyczyną ich istnienia²².

Podstawowym zadaniem każdego kierownika organizacji jest określenie jej misji i celu. Misja powinna określać kierunek działalności organizacji oraz oczekiwania interesariuszy organizacji pozarządowej. Należy jednak podkreślić, że obecnie istnieją sprzyjające warunki odchodzenia od przyjętej przez organizacje pozarządową misji, gdyż czasem pojawiają się niemożliwe wcześniej do przewidzenia nowe wyzwania m.in. konieczność do służenia szerszym grupom odbiorców. Ponadto organizacje pozarządowe podejmują niekiedy działalność, która niewiele ma wspólnego z ich misją, ale do realizacji tej działalności zapewnione im są środki finansowe i zasoby materialne.

Cele stanowią główny powód istnienia każdej organizacji pozarządowej i mają podstawowe znaczenie dla skuteczności działania organizacji. Należy jednak zaznaczyć, że one nie zawsze muszą mieć charakter trwały.

Cel działania organizacji non profit jest wielowarstwowy. Wynika to z różnych potrzeb niejednorodnej struktury zbiorowości konsumentów.

²⁰ J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju ...*, s. 124-125.

²¹ T. Kafel, *Strategia organizacji pozarządowych – zarys problemu*, [w:] Nalepka A., red., *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastania wymagań konkurentów*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University, New Sącz 2008, s. 120; E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi...*, s. 113-115; J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 83-92;

M. Huczek, *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, „Zarządzanie” 1/2012, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, Sosnowiec 2012, s. 33-35.

²² J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 188-193.

Podstawowy cel (statutowy) można określić jako społeczny, ponieważ nie zakłada on wypracowania zysku, lecz dążenie do zaspokajania ważnych społecznie potrzeb²³. B. Iwankiewicz-Rak pisze: „Realizacja przez organizacje niedochodowe głównych celów wymaga ich wzajemnego uzgodnienia i łagodzenia potencjalnych konfliktów między nimi, tzn. wymaganiami klientów, potrzebami i preferencjami dobroczyńców, fundatorów i wolontariuszy a szeroko rozumianymi preferencjami społeczeństwa wyrażanymi opinią społeczną. Organizacje te działają więc na zgodność poglądów, dążeń i potrzeb wszystkich swoich konsumentów, przyjmowanej jako kryterium wiązki celów”²⁴.

Literatura dokonuje podziału celów organizacji pozarządowych na trzy grupy: samopomoc, świadczenie usług oraz rzecznictwo. Ponadto stwierdza, że cel tych organizacji wiąże się z zaspokojeniem potrzeb: użytkowników (odbiorców dóbr i usług), darczyńców (darczyńców i wolontariuszy – poświęcających pieniądze i czas) oraz społeczeństwa (kształtowanie idei, świadomości, stylu życia)²⁵. B. Filipiak i J. Ruszała piszą, że cele organizacji pozarządowych to świadczenie dóbr i usług zaspokajających potrzeby społeczeństwa oraz kształtowanie określonych typów zachowań konsumentów²⁶. J. Fudaliński w odniesieniu do celów organizacji pozarządowych zauważa, że „trudnością w jednoznacznym wyznaczeniu celów w organizacjach pozarządowych jest liczna i zróżnicowana grupa interesariuszy, którzy mają wpływ na kierunki działania organizacji oraz na jej decyzje. Cele organizacji pozarządowych, oprócz ich roli jako wyznacznika kierunku działania, wyrażają także wszelkie związki organizacji z otoczeniem. Każdy z uczestników trzeciego sektora pełni określoną funkcję w środowisku lokalnym, co jest jedną z głównych determinant przy określeniu celów szczegółowych”²⁷.

Należy podkreślić, że dobrze sformułowany cel organizacji będzie zachęcał donatorów do zasilania finansowego jej działalności, zaś wolontariuszy do czynnego angażowania się w pracę na rzecz realizacji wskazanego celu. Cel ten z założenia powinien także mobilizować społeczeństwo do udzielenia pośrednio (przez tę organizację) pomocy innym ludziom.

W organizacjach pozarządowych małe jest znaczenie zdobywania przewagi konkurencyjnej. Należy zaznaczyć, że w tych organizacjach inne znaczenie niż w organizacjach komercyjnych ma zjawisko konkurencji. Organizacje pozarządowe świadczące podobne usługi i współpracujące z podobnymi klientami nie zawsze są postrzegane jako groźni konkurenci, z którymi bezwzględnie należy wygrać bitwę. Często stają się pożądanymi partnerami, następuje z nimi wymiana doświadczeń i są podejmowane

²³ M. Huczek, *Marketing organizacji non profit*, Wyd. WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003, s. 62.

²⁴ B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 82.

²⁵ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi...*, s. 110.

²⁶ B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 120.

²⁷ J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju...*, s. 116.

wspólne działania zmierzające do osiągnięcia społecznie użytecznych celów. Można powiedzieć, że walka konkurencyjna między organizacjami pozarządowymi w Polsce jest mocno ograniczona, a jeśli istnieje, to z pewnością nie jest jednym z priorytetów tych organizacji w porównaniu do organizacji komercyjnych.

Należy podkreślić, że można zaobserwować pewne obszary, w których może wyraźnie występować zjawisko konkurencji, chociaż nadal nie w tak szerokim zakresie jak w organizacjach komercyjnych. Do konkurencji dochodzi w przypadku konkursów grantowych (np. ogłaszanych przez samorządy konkursach na realizację zadań publicznych). Podobnie może wystąpić pewna konkurencja skierowana na pozyskanie środków finansowych pochodzących z tzw. 1% odpisu podatkowego. Innym przykładem konkurencji są zasoby ludzkie. Wśród nich najważniejszymi dla organizacji pozarządowych są pełne zaangażowania osoby nimi kierujące i wolontariusze.

Literatura przedmiotu podaje, że „główna strategia działania jest wypadkową strategii funkcjonalnych oraz pojawiających się w otoczeniu strategii okazjonalnych”²⁸. Przy czym do strategii funkcjonalnych należą: marketingowa, zasobów ludzkich, finansów, rozwoju itp., natomiast strategię okazjonalną to strategię opracowywane dla konkretnych przedsięwzięć. Literatura podkreśla, że strategia organizacji wyłania się z podejmowanych strategii funkcjonalnych i okazjonalnych. Strategia ta „nie musi mieć sformalizowanego charakteru, choć oczywiście może taki sposób jest zgodny ze sformułowaną hipotezą i wynika z założeń szkoły ewolucyjnej zarządzania strategicznego, która w tym miejscu wydaje się zbieżna z praktyką działania polskich organizacji non profit”²⁹.

E. Bogacz-Wojtanowska twierdzi, że „dużą trudnością w procesie zarządzania strategicznego w organizacjach non profit jest to, iż organizacje muszą uwzględniać zarówno interesariuszy wewnętrznych jak i zewnętrznych (członków, wolontariuszy, beneficjentów, donatorów). Strategie organizacji pozarządowych powinny neutralizować niektóre naciski interesariuszy, niektóre zaś wykorzystywać lub też zaspokajać. Można podać tutaj przykład stowarzyszenia, które koncentruje się na świadczeniu usług, zapomina o potrzebach swoich członków. Następuje nacisk członków na zarząd i prezesa, aby zwrócili uwagę na tę grupę interesariuszy organizacji. Plan strategiczny pozwala uniknąć konfliktów w organizacjach”³⁰.

J. Domański pisze, że w zagranicznej literaturze najczęściej wyróżnia się następujące strategie organizacji pozarządowych: pozycjonowania, dyferencjacji, kooperacji i współpracy. Strategia dyferencjacji stosowana jest głównie po to, aby zaznaczyć swoją unikalność i wyższość nad rywalami. Wyróżnia się główne typy zachowań strategicznych: obrońcy, poszukiwacze, analizujący i reagujący³¹. Wyraźnie odchodzi się od nurtu

²⁸ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 183.

²⁹ Tamże, s. 183.

³⁰ E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi...*, s. 113.

³¹ J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 108.

konkurencji i dostrzega rolę aliansów strategicznych, czyli współpracy. E. Bogacz-Wojtanowska wyróżnia trzy rodzaje modeli strategii realizowanych przez polskie organizacje pozarządowe tj. strategię dywersyfikacji, współpracy i budowania kontaktów³².

Ważnym czynnikiem skutecznego wypełniania misji organizacji pozarządowej w formie realizacji strategii jest innowacja. Innowacja zarówno produktowa, procesowa jak i organizacyjna powinna być ukierunkowana na spełnianie potrzeb interesariuszy, zaskakiwanie ich nową ofertą wartości oraz wspomagana odpowiednimi sposobami dotarcia do ich potrzeb i także wykreowania nowych potrzeb adekwatnych do oddziaływania rynkowego.

Podsumowanie

O stopniu wykorzystania potencjału organizacji pozarządowych decydują w głównej mierze standardy zarządzania tymi organizacjami. Potrzeba zarządzania organizacjami pozarządowymi wynika m.in. z:

- zmniejszania się funduszy rządowych pozyskiwanych przez te organizacje dla realizacji celów społecznie użytecznych,
- wzrostu żądań fundatorów (publicznych i prywatnych) większej efektywności działania tych organizacji,
- nowe wyzwania otoczenia organizacji pozarządowych.

Organizacje pozarządowe powinny się skupiać zarówno na zewnętrznych aspektach zarządzania związanych z analizą otoczenia tych organizacji, relacjami z organizacjami innych sektorów, jak i na wewnętrznych procesach zachodzących w organizacji. Można dostrzec zasadnicze różnice w zarządzaniu pomiędzy organizacjami pozarządowymi a organizacjami należącymi do sektora prywatnego i sektora biznesowego. Różnice te koncentrują się wokół celów organizacyjnych, strategii, struktury organizacji, interesariuszy oraz nastawienia na wartości.

Złożoność i wielowymiarowość modelu zarządzania organizacji pozarządowej kreuje odpowiednią kombinację czynników dających gwarancję uzyskania złożonych celów strategicznych danej organizacji. Powiązanie tych czynników w jeden spójny system zarządzania tworzy sieć relacyjną łączącą poziomy zarządzania w układzie pionowym oraz sieć procesów w układzie poziomym dla spełnienia potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron. Wypracowanie właściwego modelu zarządzania w kontekście przyjętej strategii stanowi warunek konieczny do optymalnego, strategicznego myślenia organizacji pozarządowej w perspektywie długoterminowego kreowania wartości dla interesariuszy.

³² E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi...*, s. 114-115.

Bibliografia

- Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2011.
- Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.
- Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sferze organizacji non profit w Polsce*, Wyd. Difin, Warszawa 2013.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Huczek M., *Marketing organizacji non profit*, Wyd. WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003.
- Huczek M., *Organizacja pozarządowa jako ważny interesariusz i partner przedsiębiorstwa*, [w:] Chodyński A., red. nauk., *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, Wyd. Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2013.
- Huczek M., *Organizacje pozarządowe wspierające lokalną i regionalną przedsiębiorczość*, [w:] Iwaszewicz A., red. nauk., *Państwo i społeczeństwo*, Wyd. Krakowska Akademia im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2011.
- Huczek M., *Zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi*, „Zarządzanie” 1/2012, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, Sosnowiec 2012.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Kafel T., *Strategia organizacji pozarządowych – zarys problemu*, w: Nalepka A., red., *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastania wymagań konkurentów*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University, New Sącz 2008.
- Koźmiński A.K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Moroń D., *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*, Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Yaziji M., Doh J., *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2011.