

## ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono teoretyczne podstawy działania i rozwoju organizacji pozarządowych, definicje tych organizacji oraz ich podział. Ponadto uzasadniono ważność funkcjonowania trzeciego sektora w obecnym społeczeństwie. Naświetlono problematykę współdziałania interesariuszy z organizacjami pozarządowymi. Scharakteryzowano uwarunkowania zarządzania strategicznego organizacjami pozarządowymi.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie strategiczne, strategia, misja, organizacja pozarządowa, organizacja non-profit

### Wstęp

Teoretyczne podstawy działania i rozwoju organizacji pozarządowych można przedstawić w oparciu o naukę ekonomii, socjologii i politologii<sup>40</sup>. Z perspektywy ekonomii organizacje pozarządowe zajmują niszę między państwem a rynkiem i mają charakter organizacji uzupełniających, ale nie alternatywnych. J. Hauser twierdzi, że „nacisk na aktywną rolę społeczeństwa obywatelskiego i organizacji pozarządowych wynika m.in. z krytycznej oceny roli państwa w rozwiązywaniu problemów społecznych”<sup>41</sup>. Można podać kilka negatywnych przykładów działalności państwa. Do nich należą:

- niezadawalający poziom usług społecznych (rosnącym oczekiwaniom obywateli towarzyszą rosnące koszty świadczenia tych usług),
- nierówność w dostępie do usług społecznych (z usług tych nie mogą korzystać niższe i średnie klasy społeczne, gdyż w praktyce korzyści przechwytyują partykularne grupy nacisku i interesu),
- instytucjonalna niewydolność państwa,
- państwo nie jest w stanie dostosować usług do specyficznych potrzeb i zróżnicowanych preferencji obywateli,
- zanik odpowiedzialności państwa wobec obywateli.

Ekonomiczna przewaga organizacji pozarządowych w wykonywaniu niektórych usług publicznych jest wynikiem specjalizacji, niskich kosztów dzięki pracy wolontariuszy oraz finansowego wsparcia ze strony darczyńców.

---

<sup>40</sup> J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 82-89.

<sup>41</sup> Tamże, s. 83.

## 1. Istota organizacji pozarządowych

Z perspektywy socjologii podstawą formowania się organizacji społecznych 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 (prywatne), a państwem – zorientowanym na cele makro. Na tej podstawie rozwijana jest koncepcja kapitału społecznego z jego zasadniczymi składnikami, którymi są zaufanie i wzajemność. W wyniku tego społeczne relacje wymiany mają charakter horyzontalny, co prowadzi do obniżenia kosztów transakcyjnych i sprzyja kooperacji. Przez kapitał społeczny rozumie się powiązania sieciowe między aktorami sceny lokalnej (regionalnej) oraz tradycje kulturowe (w tym także kulturę przedsiębiorczości), normy zachowań społecznych i wspólne postawy sprzyjające współpracy. Samoorganizacja i obywatelskie zaangażowanie generują ten kapitał, on zaś pobudza rozwój polityczny i gospodarczy.

Z punktu widzenia nauk politycznych (i nauk społecznych) problematyka organizacji pozarządowych i trzeciego sektora 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”<sup>42</sup>. Organizacje pozarządowe stanowią trzon społeczeństwa obywatelskiego.

Literatura naukowa przedstawia następującą listę funkcji organizacji pozarządowych:

- zaspokojenie potrzeb społecznych, których nie mogą zaspokoić ani państwo, ani rynek,
- przeciwdziałanie społecznej marginalizacji i wykluczeniu,
- obniżanie kosztów świadczenia niektórych usług społecznych,
- mobilizowanie inicjatywy jednostek i grup,
- powiększenie kapitału społecznego,
- pobudzanie dyskursu społecznego i innowacyjności na wszystkich poziomach struktury społecznej,
- socjalizacja obywatelska,
- społeczna kontrola funkcjonowania państwa i biznesu, krytyka i blokowanie ich działań o wysokich negatywnych efektach zewnętrznych,
- ułatwianie zmian instytucjonalnych (systemowych)<sup>43</sup>.

W ślad za tym można określić cztery podstawowe role społeczne organizacji pozarządowych:

- awangardy – wprowadzają nowe rozwiązania i są inicjatorami zmiany społecznej,

---

<sup>42</sup> Tamże, s. 84.

<sup>43</sup> Tamże, s. 89.

- strażników wartości – promują różne wartości i strzegą ich (organizacje chroniące osoby niepełnosprawne, organizacje konsumenckie), co zapewnia społeczeństwu obywatelskiemu niezbędny poziom różnorodności,
- rzeczników – wyrażają potrzeby grup słabiej reprezentowanych i dyskryminowanych,
- usługodawców – dostarczają dóbr i usług, których ani państwo, ani biznes nie chcą bądź nie są w stanie dostarczać<sup>44</sup>.

W literaturze naukowej nie ma jednoznacznej definicji organizacji pozarządowych. Podanie jednej, uniwersalnej definicji organizacji pozarządowej jest trudne, ponieważ m.in. występuje duże zróżnicowanie organizacji tworzących trzeci sektor oraz zachodzi duża płynność granic pomiędzy sektorem publicznym i pozarządowym.

W tabeli 1 zestawiono listę najczęściej stosowanych na świecie określeń oraz charakteru działań organizacji wchodzących w skład sektora organizacji pozarządowych.

*Tabela 1. Powszechnie stosowane skróty nazw organizacji non profit*

<b>Skrót</b>	<b>Pełna nazwa organizacji</b>
NGO	organizacja pozarządowa
NGDO	pozarządowa organizacja rozwoju
NPO	organizacja działająca nie dla zysku
DONGO	organizacja pozarządowa powołana przez donatorów
GONGO	organizacja pozarządowa powołana przez organy rządowe
QANGO	quasi-pozarządowa organizacja
VDO	dowolna organizacja pozarządowa
CS	społeczeństwo obywatelskie
PVO	prywatna organizacja wolontariuszy
BONGO	organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa
FONGO	organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora
PONGO	polityczna organizacja pozarządowa

Źródło: zestawiono w oparciu o monografię: B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009, s. 109; A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 16

W innym przypadku często trudno jest wyróżnić, które działania podejmowane są przez sektor publiczny, a które przez sektor trzeci. Na przykład w ochronie praw dziecka i opieki nad dzieckiem występuje kilkanaście organizacji publicznych i kilkanaście organizacji pozarządowych. Inny przykład to pojawienie się trudności precyzyjnego rozgraniczenia organizacji niedziałających dla osiągnięcia zysku (non-profit organizations). Ponadto B. Filipiak i J. Ruszała podają przykład, że „wśród organizacji niedziałających dla osiągnięcia zysku można wydzielić dodatkowo prowadzenie działalności nieodpłatnej i odpłatnej oraz problemy z uchwyceniem

<sup>44</sup> S. Topler, H.K. Anheier, *Zarys ogólny teorii organizacji i zarządzania organizacjami non profit*, [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006, s. 165.

momentu, kiedy ta ostatnia kwalifikowana zostaje już jako działalność gospodarcza organizacji, co rodzi dodatkowe problemy opisu sektora pozarządowego<sup>45</sup>.

J. Domański podaje, że definicja przyjęta przez United Nations Economic and Social Council „wymaga od organizacji pozarządowych, aby były ukierunkowane na przestrzeganie prawa, stawiały sobie za główny cel dobro publiczne, miały możliwość prowadzenia działań międzynarodowych i dysponowały minimalną strukturą organizacyjną<sup>46</sup>. B. Filipiak i J. Ruszała, powołując się na wytyczne Banku Światowego, „za organizacje pozarządowe uznają organizacje prywatne, które dążą w swych działaniach do zmniejszenia cierpienia, zajmujące się promocją interesów biednych, ochrony środowiska naturalnego, dostarczające podstawowe usługi socjalne lub zajmujące się rozwojem społeczeństwa<sup>47</sup>. W szerszym zakresie definicję tę można rozszerzyć na wszystkie organizacje „nienastawione na zysk”, które są niezależne od władz publicznych. W wyniku dotychczas prowadzonych badań międzynarodowych wyłoniono pięć cech organizacji pozarządowych. „Są to następujące cechy organizacji:

- trwała forma organizacyjna,
- strukturalna niezależność od władz publicznych (z tego względu sektor ten nazywany jest również *independent sector*, a określenie to najczęściej spotykane jest w literaturze amerykańskiej),
- działalność nienastawiona na zysk (ewentualne nadwyżki przychodów nad wydatkami mogą być wykorzystywane tylko na działalność statutową),
- samorządność,
- dobrowolność (dobrowolne członkostwo i praca społeczna)<sup>48</sup>.

W warunkach polskich wraz z wejściem w życie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie pojawiła się prawna definicja organizacji pozarządowej. B. Filipiak i J. Ruszała piszą: „Organizacjami pozarządowymi są nie będące jednostkami sektora finansów publicznych (w rozumieniu przepisów o finansach publicznych) i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej, utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia<sup>49</sup>”.

## 2. Klasyfikacja organizacji pozarządowych

Literatura naukowa podaje wiele rozmaitych klasyfikacji organizacji pozarządowych<sup>50</sup>. Przedstawienie różnych klasyfikacji ma duże znaczenie

---

<sup>45</sup> B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009, s. 110.

<sup>46</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 110.

<sup>47</sup> B. Filipiak, J. Ruszała, *Instytucje otoczenia...*, s. 110.

<sup>48</sup> Tamże, s. 111-112.

<sup>49</sup> Tamże, s. 113-114.

<sup>50</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 31-38; R. Courtney, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London – New York 2002, s. 38-43; J. Blicharz, *Udział polskich organizacji pozarządowych w wykonywaniu zadań administracji publicznej*, Kolonia Limited, Wrocław 2005, s. 71-78; B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, [w:] A. Styś (red.), *Marketing usług*,

poznawcze, gdyż m.in. zostaje ukazana ogromna różnorodność tych podmiotów, ich cechy szczególne, obszary działania i cele, jakie im przyświecają. E. Bogacz-Wojtanowska podaje najpopularniejszą klasyfikację organizacji pozarządowych według obszaru działania i „aktywności ekonomicznej” (Międzynarodowa Klasyfikacja Organizacji Pozarządowych). Według tej klasyfikacji organizacje pozarządowe można podzielić na 12 grup:

1. Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby).
2. Edukacja.
3. Zdrowie i ochrona.
4. Rozwój i mieszkalnictwo (rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój lokalny, zatrudnienie, bezrobocie, mieszkalnictwo).
5. Środowisko (ochrona środowiska naturalnego, kontrola zanieczyszczeń, opieka nad zwierzętami).
6. Usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne).
7. Prawo, obrona prawna, polityka (organizacje reprezentujące grupy społeczne, stowarzyszenia obywatelskie, mniejszości narodowe, pomoc ofiarom przemocy, partie polityczne).
8. Organizacje pośredniczące, filantropijne i wspierające działalność wolontariuszy (fundacje udzielające dotacji, organizacje wspierające inne, działające w konkretnym celu).
9. Działalność międzynarodowa (pomoc humanitarna, programy wymiany, organizacje walczące o prawa człowieka).
10. Religia (organizacje religijne).
11. Działalność gospodarcza, związki zawodowe, stowarzyszenia zawodowe.
12. Pozostałe organizacje.

Ciekawa jest polska typologia organizacji pozarządowych, dzieląca te organizacje ze względu na profil aktywności:

- organizacje samopomocowe,
- organizacje opiekuńcze,
- organizacje przedstawicielskie (reprezentujące interesy określonych grup społecznych, określonych społeczności),
- organizacje mniejszości,
- organizacje tworzone ad hoc (do przeprowadzenia jakiejś akcji),
- organizacje hobbystyczno-rekreacyjne<sup>51</sup>.

Aktualnie wzrasta znaczenie procesów globalizacji oraz związane z nimi problemy i wyzwania. Jedną z odpowiedzi trzeciego sektora na zjawisko globalizacji jest powstawanie international nongovernmental organizations (INGO), utworzone przez przedstawicieli różnych krajów stowarzyszenia, których funkcje, skład zarządów i źródła finansowania są międzynarodowe i które nie osiągają zysków ani korzyści ze swojego statusu konsultantów przy międzynarodowych organizacjach<sup>52</sup>.

---

PWE, Warszawa 2003, s. 182; E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 32-37.

<sup>51</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 36.

<sup>52</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 38-40.



Klasyczna ekonomia we współczesnej gospodarce wyodrębnia sektor prywatny i sektor publiczny. Podobny podział można spotkać w części pozycji literatury ekonomicznej. Jest on głęboko utrwalony w świadomości nie tylko ogółu społeczeństwa, ale także ludzi zajmujących się naukami ekonomicznymi. Można zatem zadać pytanie, czy nie zachodzi konieczność zrewidowania poglądów o podziale gospodarki wyłącznie na dwa sektory. J. Domański pisze: „Czy w związku ze znacznymi różnicami między prywatnymi i nie działającymi dla zysku organizacjami a podmiotami wchodzącymi w skład sektora prywatnego i publicznego nie należy wydzielić jeszcze jednego sektora, w którym znalazłyby one swoje miejsce? [...] Nauki o zarządzaniu bowiem już dawno znalazły zbiorową nazwę dla tych organizacji. Wśród wielu określeń [...] pojawia się słowo sektor [...]. W Polsce termin trzeci sektor jest używany powszechnie w naukach socjologicznych”<sup>53</sup>. Pogląd o potrzebie wydzielenia trzeciego sektora głosił już m.in. w 1979 r. Philip Kotler. Polską definicję trzeciego sektora można znaleźć w przyjętej przez Radę Ministrów 4 listopada 2008 roku „Strategii wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2009-2015”. B. Iwankiewicz-Rak definiuje to pojęcie następująco: „Sektor społeczny (tzw. trzeci sektor gospodarki) wykształcił się jako suplement sektora prywatnego i państwowego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo”<sup>54</sup>.

Trzeci sektor jest różny w różnych krajach. Na przykład w Stanach Zjednoczonych tworzą go m.in. muzea, uniwersytety, biblioteki, szpitale, podczas gdy w Wielkiej Brytanii żadna z wyżej wymienionych instytucji nie jest zaliczana do trzeciego sektora.

Literatura naukowa wyraźnie podkreśla rolę przedsiębiorczości w rozwoju regionalnym, a tym samym znaczenie działalności organizacji pozarządowych w tym zakresie. Przedsiębiorczość w modelu rozwoju regionalnego jest traktowana jako decydujący czynnik pośredniczący, uaktywniający konkurencyjny potencjał regionu i transformujący go na rezultaty w zakresie rozwoju regionu<sup>55</sup>. Rozwój regionu jest efektem synergii racjonalności sektora prywatnego (racjonalność ekonomiczno-techniczna), sektora publicznego (racjonalność polityczno-społeczna) oraz sektora społecznego (racjonalność humanistyczno-środowiskowa). Artur Ochojski i inni piszą: „Każdy z sektorów ma swoją racjonalność w podejmowaniu decyzji, jak również w patrzeniu na region. Przyjmuje się zatem, że regionalne środowisko przedsiębiorczości jest efektem współdziałania sektorów i tworzenia racjonalności przedsiębiorczych zachowań. Przyjmuje się także, że rozwój regionu jest procesem przekształcenia racjonalności działań podmiotów biznesowych, publicznych i obywatelskich ukierunkowanym na tworzenie, zachowanie i rewitalizację wartości w regionie, a ocenianych przez wyniki wielopłaszczyznowej gry konkurencyjnej”<sup>56</sup>.

---

<sup>53</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 24.

<sup>54</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 36.

<sup>55</sup> J. Binecki, W. Frenkiel, *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne*, [w:] A. Klasik (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 269.

<sup>56</sup> A. Ochojski, B. Szczupak, T. Zieliński, *Regionalne środowisko przedsiębiorczości*, [w:] A. Klasik (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność...*, s. 285.

Przedsiębiorczość należy rozumieć jako związaną nie tylko wewnątrznie z sektorem prywatnym, ale również jako kategorię przenikającą do sektora publicznego i społecznego i praktykowaną również w tych dwóch sektorach. A. Klasik pisze, że „tym sposobem przedsiębiorczość staje się istotnym wyróżnikiem i składową kultury regionu. Krzewienie i praktykowanie kultury przedsiębiorczości staje się jednym z fundamentów strategicznego myślenia o rozwoju regionu oraz stawką strategiczną w grze o jego przyszłość”<sup>57</sup>. Podstawowe znaczenie w krzewieniu i praktykowaniu kultury przedsiębiorczości w gminie i regionie mają organizacje pozarządowe działające w dziedzinie rozwoju przedsiębiorczości.

Organizacje trzeciego sektora odgrywają ważną rolę w niemal wszystkich społeczeństwach, pomagając m.in. w zapewnieniu opieki zdrowotnej, rozwoju edukacji i dobrobytu społecznego.

Pod koniec XX wieku Lester Salamon i Helmut Anheier przebadali organizacje trzeciego sektora w 22 krajach świata i stwierdzili, że sektor ten stanowi wyraźną siłę ekonomiczną w badanych krajach (z pominięciem ich znaczenia politycznego i społecznego). „Wkład organizacji pozarządowych w światowy produkt krajowy brutto stanowi 4,6% – około 1,1 biliona dolarów amerykańskich. Gdyby wszystkie organizacje pozarządowe w badanych krajach przyjąć jako odrębną gospodarkę, to znalazłaby się ona na ósmym miejscu w świecie. Organizacje pozarządowe w badanych krajach zatrudniają blisko 19 milionów pełnoetatowych pracowników (podczas gdy największe firmy w badanych krajach zatrudniały 3,3 mln pracowników), co stanowi 5% ogółu całego etatowego zatrudnienia poza rolnictwem w tych krajach, 10% całego zatrudnienia w sektorze usług oraz 27% pełnego, etatowego zatrudnienia w sektorze publicznym. Około 28% populacji tych krajów poświęca swój czas dla organizacji trzeciego sektora jako wolontariusze”<sup>58</sup>.

Przeprowadzone w 2008 r. badania przez organizację pozarządową Klon/Jawor pokazują, że na koniec I kwartału tego roku istniało w Polsce 58 tysięcy stowarzyszeń i ponad 9 tysięcy fundacji. Badania te opierały się na systemie REGON, obejmującym również wiele podmiotów, które już zakończyły swoją działalność. Po przeprowadzonej korekcie szacuje się, że liczba aktywnych organizacji nie przekracza 45 tysięcy organizacji<sup>59</sup>.

Analizując rozmiary trzeciego sektora w Polsce, J. Domański twierdzi, że:

- „w 2008 r. prawie 24% organizacji zadeklarowało, że w ostatnim roku zatrudniało (niezależnie od formy zatrudnienia) płatny personel,
- 27% stowarzyszeń i fundacji zatrudnia pracowników etatowych (co oznacza, że takich osób jest w organizacjach ok. 120 tys.),
- sześć na dziesięć organizacji non profit nie zatrudniało w 2005 r. żadnego personelu etatowego ani nie wypłacało wynagrodzeń za pracę w formach pozaetatowych,
- co piąta organizacja non profit korzystała tylko z pracy w formie zatrudnienia pozaetatowego (umowa-zlecenie, umowa o dzieło),

---

<sup>57</sup> A. Klasik (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność...*, s. 26-27.

<sup>58</sup> Za: J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 41.

<sup>59</sup> Tamże, s. 44.

- tylko co szósta organizacja non profit zatrudniała przynajmniej jednego pracownika w ramach umowy o pracę<sup>60</sup>.

E. Bogacz-Wojtanowska pisze: „Porównując udział sektora pozarządowego w zatrudnieniu pozarolniczym [...] można stwierdzić, że w przypadku Polski zatrudnienie w trzecim sektorze sytuuje się zdecydowanie poniżej średniej (wynoszącej dla 22 krajów 4,8% ogółu zatrudnienia poza rolnictwem). Jednocześnie zatrudnienie to mieści się w średniej dla 4 krajów Europy Środkowej, tj. Czech, Węgier, Słowacji i Rumunii. Większość badanych krajów to kraje wysoko rozwinięte i rozwój organizacji trzeciego sektora nie napotykał jak w byłych krajach komunistycznych barier instytucjonalno-prawnych przez ponad 50 lat”<sup>61</sup>.

### 3. Interesariusze organizacji pozarządowych

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

J. Domański pisze: „W przedsiębiorstwach komercyjnych podstawowymi interesariuszami są właściciele – udziałowcy lub akcjonariusze. W wypadku 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 ma osobowość prawną. W pewnym sensie do właścicieli jest zbliżona grupa osób, które są założycielami i członkami danej organizacji”<sup>62</sup>. Ich motywacją jest stopień osiągania celów, dla których powołano organizację. Wpływają one na działalność przez formułowanie celów organizacji i realizowanie funkcji zarządzania.

Cel działania organizacji non profit jest wielowarstwowy. Wynika to z różnych potrzeb niejednorodnej struktury zbiorowości konsumentów. Podstawowy cel (statutowy) można określić jako społeczny, ponieważ nie zakłada on wypracowania zysku, lecz dążenie do zaspokajania ważnych społecznie potrzeb<sup>63</sup>. 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 zasadzie zgodności poglądów, dążeń i potrzeb wszystkich swoich konsumentów, przyjmowanej jako kryterium wiązki celów”<sup>64</sup>.

Bardzo ważnymi interesariuszami są również pracownicy i wolontariusze. Z wielu badań wynika, że organizacje pozarządowe mają kłopoty kadrowe związane z trudnością w pozyskiwaniu doświadczonych pracowników<sup>65</sup>. Należy zaznaczyć, że płatny personel organizacji pozarządowych różni się od pracowników sektora

<sup>60</sup> Tamże, s. 43.

<sup>61</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 62.

<sup>62</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 135.

<sup>63</sup> M. Huczek, *Marketing organizacji non profit*, Wyd. WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003, s. 62.

<sup>64</sup> B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, Wrocław 1997, s. 82.

<sup>65</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 136.



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: „Tezę o mniejszym znaczeniu motywacji finansowych wśród pracowników organizacji trzeciego sektora zdają się potwierdzać zarówno polskie, jak i brytyjskie badania”<sup>66</sup>. 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 zaspokajać 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”<sup>67</sup>. Do grupy interesariuszy należy administracja rządowa. Silny wpływ tej grupy interesariuszy zawiera się w rozwiązaniach prawnych (zwłaszcza finansowych) dotyczących organizacji pozarządowych.

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

Aby skutecznie zarządzać, organizacje pozarządowe muszą przeprowadzać analizę swoich interesariuszy, odpowiednio zarządzać zewnętrznymi relacjami z interesariuszami. J. Domański pisze, że „sama identyfikacja kluczowych interesariuszy to dopiero pierwszy krok w procesie zarówno analizy otoczenia, jak i budowania relacji między nimi a organizacjami pozarządowymi. Drugim krokiem jest określenie siły wpływu, jaki mogą wywierać na daną organizację, i ich wzajemnych powiązań. Trzecim krokiem jest zarządzanie relacjami kształtującymi się między organizacją a jej interesariuszami. Zarządzanie relacjami z podstawowymi interesariuszami może przynieść znacznie lepsze wyniki niż traktowanie ich jedynie jako biernych widzów”<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 116.

<sup>67</sup> Tamże, s. 136.

<sup>68</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 137.

#### 4. Uwarunkowania zarządzania strategicznego organizacjami pozarządowymi

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 środowisku i zoptymalizować zasoby finansowe i ludzkie w czasach szybko zmieniającego się otoczenia. Strategia zwiększa zdolność do utrzymania się na rynku i efektywność organizacji pozarządowej.

Literatura podkreśla, że obecnie trwa poszukiwanie modelu procesu zarządzania strategicznego organizacjami pozarządowymi<sup>69</sup>.

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 istnienia<sup>70</sup>.

E. Bogacz-Wojtanowska podkreśla: „Jedną z dwóch głównych funkcji planowania strategicznego w organizacjach pozarządowych jest funkcja skutecznej alokacji rzadkich zasobów. Planowanie strategiczne jest więc sposobem na wzmocnienie finansowych możliwości organizacji, które decydują o jej przetrwaniu”<sup>71</sup>.

Misja i cele długoterminowe w organizacjach pozarządowych są zwykle określone przez ich założycieli w momencie powstawania tych organizacji i w większości wypadków nie ulegają zmianom podczas ich funkcjonowania. Ponadto E. Bogacz-Wojtanowska stwierdza, że „misja jest kluczowym wyzwaniem dla organizacji, musi zaspokajać zarówno oczekiwania interesariuszy organizacji, jak i pewne potrzeby społeczne. Cele natomiast stanowią główny powód istnienia organizacji pozarządowych. Ludzie organizują się bowiem po to, żeby móc je realizować [...]. Każda, najmniejsza nawet organizacja dobrowolna u podstaw ma jakiś cel, strategię działań mogą przez całe życie organizacji się zmieniać, lecz cel zwykle pozostaje ten sam”<sup>72</sup>.

Literatura przedmiotu podkreśla, że w organizacjach pozarządowych małe jest znaczenie zdobywania przewagi konkurencyjnej. Należy zauważyć, że w tych organizacjach inne znaczenie niż w organizacjach komercyjnych ma zjawisko konkurencji. Organizacje 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 wspólne działania zmierzające do osiągnięcia społecznie użytecznych celów. Można powiedzieć, że walka

---

<sup>69</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 83-92; E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 113-115; T. Kafel, *Strategia organizacji pozarządowych – zarys problemu*, [w:] A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastania wymagań konkurentów*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz 2008, s. 120.

<sup>70</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 86-93; 188-193.

<sup>71</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 113.

<sup>72</sup> Tamże, s. 109.

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 dotycząca strategii organizacji pozarządowych podaje, że „główna strategia działania jest wypadkową strategii funkcjonalnych oraz pojawiających się w otoczeniu strategii okazjonalnych”<sup>73</sup>. Przy czym do strategii funkcjonalnych należą strategie: marketingowa, zasobów ludzkich, finansów, rozwoju itp., natomiast strategie okazjonalne to strategie 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”<sup>74</sup>.

Proces budowania strategii jest uwarunkowany kulturą organizacyjną, osobowością lidera, historią oraz pojawiającymi się w otoczeniu okazjami.

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”<sup>75</sup>.

J. Domański pisze, że w zagranicznej publicystyce 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 nawet główne typy zachowań strategicznych: obrońcy, poszukiwacze, analizujący i reagujący<sup>76</sup>. Wyraźnie odchodzi się od nurtu konkurencji i dostrzega rolę aliansów strategicznych, czyli współpracy.

---

<sup>73</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 183.

<sup>74</sup> Tamże, s. 192.

<sup>75</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 113.

<sup>76</sup> J. Domański, *Zarządzanie strategiczne...*, s. 108.

E. Bogacz-Wojtanowska wyróżnia trzy rodzaje strategii spotykanych w polskich organizacjach pozarządowych tj. strategię: dywersyfikacji, współpracy, budowania kontaktów<sup>77</sup>.

**Strategia dywersyfikacji** polega na podejmowaniu różnych rodzajów działalności w obrębie szeroko zdefiniowanej misji. Ten rodzaj strategii daje organizacji pozarządowej poczucie bezpieczeństwa w przypadku, gdyby któreś z działań zakończyło się porażką. Strategia ta może również odnosić się także do poszukiwania środków finansowych (np. granty, zlecenia – w sektorze publicznym, sponsoring – w sektorze komercyjnym, stabilizacja swojej sytuacji w wyniku samofinansowania się). Takie skupienie się organizacji pozarządowej na wielu źródłach finansowania daje możliwość uniezależnienia się od jednego źródła zasobów finansowych. Należy podkreślić, że zbytne uzależnienie się organizacji pozarządowej od środków publicznych powoduje odbiór organizacji w otoczeniu jako „cienia państwa”. Jeżeli organizacja jest uzależniona od firm prywatnych, może się spotkać z zarzutem, że realizuje cele sponsorów. W przypadku zaś nadmiernego czerpania dochodów z własnej działalności zarzuca się jej skrajną komercjalizację.

**Strategia współpracy.** Strategia ta polega na współpracy i porozumieniach z innymi organizacjami w celu lepszej realizacji misji i osiągnięcia celów, obniżenia kosztów przedsięwzięć oraz sprawniejszego zdobywania grantów. W ramach tej strategii organizacja prowadzi współpracę z organizacjami sektora publicznego i prywatnego. Ten rodzaj strategii jest przydatny w zdobywaniu środków finansowych z instytucji unijnych przez organizacje pozarządowe pod warunkiem tworzenia większych konsorcjów, które mogą podjąć się realizacji dużych finansowo i logistycznie projektów.

**Strategia budowania kontaktów** polega na tworzeniu i utrzymywaniu znajomości i dobrych stosunków w strukturach władzy lub w środowiskach biznesu. Budowanie kontaktów z władzą daje możliwość pozyskiwania grantów. Jednak może to sprawić, że środki publiczne otrzymają te organizacje, które mają kontakty i powiązania, a nie te, które uczciwie stają do rywalizacji o środki finansowe. Takie niesprawiedliwe uzyskiwanie środków publicznych „psuje” trzeci sektor oraz przyczynia się do osłabienia jego wizerunku. Inaczej wygląda sytuacja dobrych kontaktów organizacji pozarządowych z sektorem komercyjnym. Oczywiście nadmierne uzależnienie od sponsoringu firm może spowodować zbyt duże uzależnienie strategiczne organizacji od sponsorów i w konsekwencji spowodować utratę zaufania społecznego.

## Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że zarządzanie strategiczne organizacjami pozarządowymi stanowi jeden z głównych elementów zarządzania tymi organizacjami. Jednocześnie wymaga zaangażowania zarówno czasu, jak i kapitału, tak więc wiele organizacji pozarządowych nie stosuje tego rodzaju zarządzania.

Należy podkreślić, że zarządzanie strategiczne we wszystkich możliwych wymiarach może stać się przydatnym narzędziem w funkcjonowaniu organizacji non profit. Przyczyni się ono do wzmocnienia ich mocnych stron i wykorzystania szans

---

<sup>77</sup> E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami...*, s. 114-115.



płynących z otoczenia, ale przede wszystkim stanowi swoistą receptę na większość słabych stron i kłopotów, z jakimi organizacje te się borykają. Pozwoli również na właściwe i skuteczne reagowanie na najpoważniejsze zagrożenia płynące z otoczenia. Usprawni organizację i podniesie jej efektywność. Uczyni ją bardziej wiarygodną w oczach interesariuszy, co przełoży się na zwiększenie jej zasobów ludzkich i finansowych.

## Bibliografia

1. Binecki J., Frenkiel W., *Konkurencyjność – przedsiębiorczość – rozwój: podstawowe dylematy pojęciowe i metodyczne*, [w:] A. Klasik (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, AE w Katowicach, Katowice 2006.
2. Blicharz J., *Udział polskich organizacji pozarządowych w wykonywaniu zadań administracji publicznej*, Kolonia Limited, Wrocław 2005.
3. Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
4. Courtney R., *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London – New York 2002.
5. Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
6. Filipiak B., Ruszała J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty*, Difin, Warszawa 2009.
7. Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
8. Huczek M., *Marketing organizacji non profit*, Wyd. WSZiM w Sosnowcu, Sosnowiec 2003.
9. Iwaszkiewicz-Rak B., *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, AE we Wrocławiu, Wrocław 1997.
10. Kafel T., *Strategia organizacji pozarządowych – zarys problemu*, [w:] A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastania wymagań konkurentów*, Wyd. Wyższej Szkoły Biznesu-National-Louis University, Nowy Sącz 2008.
11. Klasik A. (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
12. Ochojski A., Szczupak B., Zieliński T., *Regionalne środowisko przedsiębiorczości*, [w:] A. Klasik (red.), *Przedsiębiorczość i konkurencyjność a rozwój regionalny*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
13. Styś A. (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003.
14. Topler S., Anheier H.K., *Zarys ogólny teorii organizacji i zarządzania organizacjami non profit*, [w:] *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

## STRATEGIC MANAGMENT OF NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS

**Summary:** The article presents theoretical basis of the activities and development of non-governmental organizations, their definitions and division. Furthermore, the article justifies the importance of functioning of the third sector in the present-day society. It elucidates the problem of cooperation of the stakeholders with the non-governmental organizations. The article characterizes the conditions of strategic management of non-governmental organizations.

**Key words:** strategic management, strategy, mission, NGO, non-profit organization