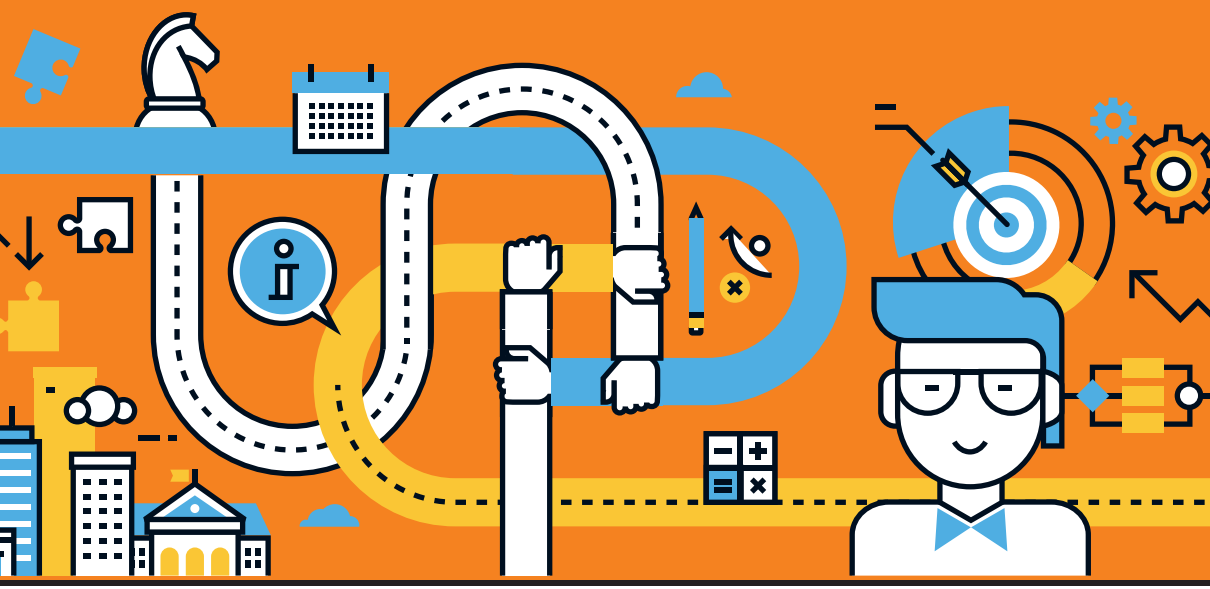
MONOGRAFIE I STUDIA INSTYTUTU SPRAW PUBLICZNYCH
UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO



ZARZĄDZANIE

# ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

POD REDAKCJĄ

**EWY BOGACZ-WOJTANOWSKIEJ i SYLWII WRONY**

MONOGRAFIE I STUDIA
INSTYTUTU SPRAW PUBLICZNYCH
UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

# ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

POD REDAKCJĄ
EWY BOGACZ-WOJTANOWSKIEJ i SYLWII WRONY

Kraków 2016

Publikacja finansowana ze środków
Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Recenzent: dr hab. Grzegorz Baran

Redakcja serii:
Redaktor Naczelny: prof. dr hab. Aleksander Noworól
Sekretarz: dr Wioleta Karna

Rada Naukowa:
prof. dr hab. Łukasz Sułkowski – przewodniczący
dr hab. Grzegorz Baran
dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska
dr hab. Zbysław Dobrowolski, prof. UJ
dr hab. Dariusz Grzybek
prof. dr hab. Barbara Kożuch
dr hab. Sławomir Magala, prof. UJ
dr hab. Grzegorz Mazurkiewicz
prof. dr hab. Grażyna Prawelska-Skrzypek
dr hab. inż. arch. Krzysztof Skalski, prof. UJ
prof. dr hab. Kazimierz Z. Sowa
prof. dr hab. Andrzej Szopa

Wydawca:
Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego
ul. prof. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków
tel. +48 12 664 55 44, fax +48 12 644 58 59
e-mail: monografia_isp@uj.edu.pl
www.isp.uj.edu.pl

ISBN 978-83-65688-03-3

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych UJ
Wydanie I, Kraków 2016

Publikacja, ani żaden jej fragment, nie może być przedrukowana
bez pisemnej zgody Wydawcy.

Projekt okładki, redakcja techniczna, skład i łamanie:
Wydawnictwo ToC
ul. Szaflarska 85, 34-400 Nowy Targ
www.toc-ediions.com

# Spis treści

**Wstęp** 7

Ewa Bogacz-Wojtanowska
**Rozdział 1 • Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych** 11

1.1. Historyczne korzenie funkcjonowania trzeciego sektora na świecie i w Polsce 11
1.2. Definicje organizacji pozarządowych 14
1.3. Atrybuty organizacji pozarządowych 17
1.4. Funkcje organizacji pozarządowych 20
1.5. Klasyfikacje i typy organizacji pozarządowych 25
1.6. Wielkość trzeciego sektora na świecie 27

Sylwia Wrona
**Rozdział 2 • Formy organizacji pozarządowych** 31

2.1. Formy organizacji pozarządowych na świecie 31
2.2. Formy organizacji pozarządowych w Polsce 32

Kamila Studencka
**Rozdział 3 • Otoczenie organizacji pozarządowych** 43

3.1. Wprowadzenie 43
3.2. Otoczenie organizacji 44
3.3. Rodzaje otoczenia 45
3.4. Organizacje pozarządowe i ich otoczenie 47

Aleksandra Radwan
**Rozdział 4 • Plan i strategia w organizacjach pozarządowych 55**

4.1. Wprowadzenie 55
4.2. Podstawowe pojęcia dotyczące strategii 56
4.3. Misja w organizacjach pozarządowych 59
4.4. Strategia w organizacjach pozarządowych 60

Małgorzata Lendzion
**Rozdział 5 • Struktury organizacji pozarządowych 67**

5.1. Struktura i jej elementy 67
5.2. Wewnątrzorganizacyjne oraz zewnętrzne czynniki strukturotwórcze 70
5.3. Rodzaje struktur 72
5.4. Klasyczne struktury 74
5.5. Współczesne struktury 83

Aleksandra Mazurek
**Rozdział 6 • Ludzie w organizacjach pozarządowych 95**

6.1. Grupy podmiotów tworzących organizacje pozarządowe 96
6.2. Rekrutacja w organizacjach pozarządowych 100
6.3. Motywowanie ludzi zaangażowanych w działalność pozarządową 103
6.4. Szkolenia w organizacjach pozarządowych 107
6.5. Zakończenie współpracy 111

Sylwia Wrona
**Rozdział 7 • Lider w organizacji pozarządowej 115**

7.1. Przywództwo, lider, menedżer 115
7.2. Lider w organizacji 118
7.3. Lider w organizacji pozarządowej 119

Katarzyna Świerczek
**Rozdział 8 • Etyka w organizacjach pozarządowych 133**

8.1. Definicja etyki w organizacjach pozarządowych 133
8.2. Budowanie i ekspresja wartości w organizacjach pozarządowych 134
8.3. Misja społeczna organizacji pozarządowych – kodeksy etyczne 138
8.4. Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych 140
8.5. Kontrola etyczna w organizacjach pozarządowych 143
8.6. Pojęcia pokrewne – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu 144

Jan Meisel Dobrzański
**Rozdział 9 • Zarządzanie finansami i fundraising 149**

9.1. Źródła finansowania polskich organizacji pozarządowych 149
9.2. Fundraising – założenia teoretyczne 156
9.3. Praktyczne założenia fundraisingu 157

Martyna Basaj, Bartosz Kożuch
**Rozdział 10 • Współdziałanie organizacji pozarządowych 165**

10.1. Wprowadzenie 165
10.2. Definicja, istota i znaczenie współdziałania – motywacje do współdziałania międzysektorowego 166
10.3. Współpraca organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi 170
10.4. Współpraca organizacji pozarządowych z organizacjami biznesowymi 173
10.5. Współpraca sektorowa organizacji pozarządowych 176

Bibliografia . . . 181
Źródła prawne . . . 191
Strony internetowe . . . 192
Rysunki i tabele . . . 193

Ewa Bogacz-Wojtanowska

# Wstęp

Począwszy od lat siedemdziesiątych dwudziestego wieku można założyć pewnego rodzaju cezurę, kiedy rozpoczyna się w krajach rozwiniętych na świecie zarówno wzrost znaczenia organizacji pozarządowych w życiu publicznym [Kramer, 1999], jak również naukowa refleksja wokół ich funkcjonowania. Z ówczesnym kryzysem państw socjalnych rozrastały się także ilościowo i jakościowo organizacje pozarządowe, zarówno w sferze przychodów, jak i zatrudnienia.

Co ciekawe – z zarządzaniem w trzecim sektorze nie było już tak prosto. Jeszcze bowiem w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku część badaczy organizacji (jak chociażby Charles Perrow) uznawała problemy zarządzania w organizacjach pozarządowych za trywialne [Anheier, 2006]. Inna grupa z kolei przekonywała, że zarządzanie to metody i techniki, które przynależą tylko do biznesowych organizacji, kojarzą się z zarabianiem pieniędzy i jako takie zupełnie nie pasują do trzeciego sektora [Drucker 1990]. Tymczasem praktycy, wraz z rozwojem jakościowym i ilościowym organizacji pozarządowych od lat siedemdziesiątych, zauważyli potrzebę nie tylko refleksji praktycznej, ale także naukowej nad zarządzaniem w organizacjach pozarządowych. Dziś także obserwujemy obfitość różnorodnych koncepcji i metod zarządzania, które ich twórcy radzą zastosować w organizacjach pozarządowych. Nierzadko hołduje się w trzecim sektorze menedżeryzmowi – wierząc w konieczność zatrudniania wysoko wykfalifikowanych kierowników i przenoszenia narzędzi zarządzania w przedsiębiorstwach, dla osiągania zwykle biznesowo zdefiniowanego sukcesu, implementując (często nawet nieświadomie) pojęcia, takie jak konkurencja czy skuteczność. Tymczasem z drugiej strony, dla wielu liderów w organizacjach pozarządowych zarządzanie jest sztuką dość trudną. Nikt bowiem nie zakłada organizacji pozarządowej i nie sprawdza, czy posiada zdolności zarządcze – po prostu ludzie tworzący organizację chcą realizować założone cele, nierzadko związane z wartościami czy realizacją pasji i zainteresowań. Niewiele organizacji ma potrzebę lub możliwości wynajęcia menedżera, który będzie zarządzał sprawami organizacji i podlegał zarządowi. Jednocześnie rośnie

potrzeba zatrudniania w organizacjach ludzi, rozumiejących czym jest zarządzanie w organizacji pozarządowej [Bogacz-Wojtanowska, Rymsza, 2015].

Co ważne – prawie od blisko trzydziestu lat, na wielu uniwersytetach na świecie uczy się młodych adeptów zarządzania także i specyfiki kierowania organizacją pozarządową. Na Uniwersytecie Jagiellońskim kursy tego typu oferują naukowcy i praktycy w Instytucie Spraw Publicznych. Starając się je doskonalić, jak również wspierać swoich studentów w poszukiwaniu wiedzy na temat organizacji pozarządowych, postanowiliśmy przygotować tom, który pozwoli usystematyzować wiedzę nie tylko naszych Czytelników, ale także umożliwi nam, autorom, ułożyć kurs w taki sposób, aby rozwijać własne poszukiwania badawcze, zwłaszcza młodych badaczy. Stąd celem opracowania jest prezentacja i dyskusja wokół najważniejszych ustaleń praktycznych i naukowych, dotyczących zarządzania organizacjami pozarządowymi. Rozważania prowadzone są w odniesieniu zarówno do dorobku światowego w tym obszarze, jak również na gruncie polskim, zwłaszcza w sferze przykładów, studium przypadku oraz szerzej, uwarunkowań instytucjonalno-społecznych.

Opracowanie składa się z dziesięciu tematów. Wybraliśmy je w taki sposób, aby zaprezentować naszym zdaniem najważniejsze obszary i problemy zarządzania organizacjami pozarządowymi. Obejmują one także materiał, który realizuje się średnio w 2 do 4 godzinach dydaktycznych. Czytelnikom zaś zostawiamy decyzję, w jakim stopniu i zakresie wykorzystają wiedzę z naszego opracowania.

Na początku podręcznika staramy się wyjaśnić czym są organizacje pozarządowe. Prócz definicji wyjaśniających, Czytelnik będzie mógł poznać cechy i zachowania charakterystyczne dla organizacji pozarządowych, rozpoznać ich różne typy i obszary działania oraz wykonywane przez nie role w społeczeństwach i gospodarkach.

W kolejnym rozdziale prezentujemy różne formy organizacji pozarządowych, skupiając się przede wszystkim na ich sytuacji formalno-prawnej, prezentując również rozmaite formy organizacyjne, funkcjonujące na świecie. Rozdział ten zawiera także opis organizacji, których nie uznaje się za organizacje pozarządowe oraz najważniejsze wskazania dotyczące sytuacji organizacji pozarządowych w Polsce.

Trzeci rozdział podręcznika poświęcony jest zagadnieniu struktur organizacyjnych w trzecim sektorze. Omówiliśmy w nim podstawowe pojęcia oraz poszczególne modele struktur, z ujęciem ich wad i zalet, a także zasadniczych różnic między tzw. klasycznymi i współczesnymi strukturami.

W czwartym rozdziale Czytelnik znajdzie podstawową wiedzę na temat otoczenia organizacji pozarządowej. Na początku rozważań przyjrzymy się definicjom, które stworzą podstawę myślenia o otoczeniu organizacji. Następnie – przenosząc się na grunt organizacji pozarządowych – zostanie rozpoznane ich otoczenie, pokazując potencjalne podmioty i ich znaczenie dla działalności organizacji trzeciego sektora.

Kolejny rozdział poświęcony został jednej z najważniejszej funkcji zarządzania – planowaniu. Skupiamy się tutaj na pojęciach strategii i planowania, opisując znaczenie tych pojęć dla praktyki organizacji pozarządowych.

Kolejne dwa rozdziały w naszym podręczniku to obszernie prezentowany obszar szeroko rozumianej funkcji motywacyjnej w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi. Szósty rozdział poświęcony jest zagadnieniom związanym z funkcjonowaniem ludzi w organizacjach pozarządowych. Omawiamy w nim główne grupy osób tworzących stowarzyszenia i fundacje, zwracając szczególną uwagę na ich rolę w kształtowaniu działań i struktur tych podmiotów. Prezentujemy także etapy procesu rekrutacyjnego, problemy związane z motywowaniem współpracowników, ich szkoleniami oraz redukcją zatrudnienia, z ujęciem specyficznego kontekstu organizacji pozarządowych. Czytelnik będzie miał możliwość zapoznania się również z praktycznymi przykładami zjawisk i problemów występujących w trzecim sektorze, które dotyczą bezpośrednio elementów zarządzania ludźmi. Natomiast w rozdziale siódmym rozważania przenoszą się na kwestie przywództwa oraz roli lidera w organizacji. Opisujemy tutaj sylwetkę i funkcje lidera, zarządzającego organizacjami pozarządowymi.

W rozdziale ósmym przedstawiamy pojęcie i zastosowanie etyki w organizacjach pozarządowych oraz prowadzimy rozważania na temat wartości, będących podstawą dla kreowania standardów i potrzeb aksjologicznej standaryzacji jako jednego z największych wyzwań współczesnych organizacji pozarządowych. Prezentujemy również istniejące Kodeksy Etyczne oraz zasady kontroli etycznej.

Trzeci sektor posiada szerokie możliwości pozyskiwania funduszy. Ta wielość opcji – jakkolwiek korzystna – wymaga od zarządzających organizacjami pozarządowymi inteligentnego, wielowymiarowego spojrzenia na strategiczny dobór technik i narzędzi pozyskiwania środków. To właśnie działania w tym obszarze składają się na ogólną koncepcję fundraisingu, stanowiącą kluczowe zagadnienie rozdziału dziewiątego podręcznika. W pierwszej jego części Czytelnik odnajdzie ogólne omówienie źródeł finansowania, dostępnych organizacjom trzeciego sektora, a dalej opis fundamentalnych zasad pozyskiwania funduszy oraz bardziej szczegółowy model relacji między fundraisingiem a innymi funkcjami zarządzania w organizacji.

I wreszcie, w ostatniej części podręcznika zaprezentowane zostało znaczenie współdziałania sektorowego i międzysektorowego dla sprawnego funkcjonowania organizacji pozarządowych. Czytelnik znajdzie w niej informacje dotyczące uwarunkowań i charakteru relacji pomiędzy organizacjami trzeciego sektora a administracją publiczną, przedsiębiorstwami oraz innymi organizacjami pozarządowymi. Rozważania teoretyczne wsparto najbardziej aktualnymi wynikami badań i raportów z zakresu współpracy i współdziałania międzysektorowego.

Struktura naszego podręcznika została przygotowana w taki sposób, aby nie tylko zaprezentować najważniejsze treści dotyczące organizacji pozarządowych, ale także

dać możliwość szybkiego przyswajania materiału, jak i dalszego pogłębiania wiedzy. Stąd w każdym rozdziale, traktującym o pewnym, wybranym aspekcie zarządzania organizacją pozarządową, Czytelnik znajdzie jasną prezentację wiedzy oraz sugerowaną literaturę przedmiotu, która pozwoli rozszerzyć obszar poszukiwań już samodzielnie. W każdym rozdziale prezenujemy kluczowe pojęcia, pytania do tekstu, pozwalające uporządkować wiedzę oraz ćwiczenia lub studia przypadków, które Czytelnik samodzielnie może rozwiązać, także z pomocą pytań pomocniczych.

Zachęcamy do lektury (i wspólnej pracy) studentów i wszystkich zainteresowanych Czytelników. Mamy również nadzieję na dyskusję z Czytelnikami – liczymy na Państwa komentarze i uzupełnienia, które pozwolą nam udoskonalić ten podręcznik.

Zapraszamy serdecznie!

Kontakt:
Ewa Bogacz-Wojtanowska
email: ewa.bogacz-wojtanowska@uj.edu.pl
Kierownik Zakładu Zarządzania Organizacjami Pozarządowymi
Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego

Ewa Bogacz-Wojtanowska

# Rozdział 1

# Istota i podstawowe zasady funkcjonowania organizacji pozarządowych

Na początku podręcznika staramy się wyjaśnić czym są organizacje pozarządowe. Prócz definicji wyjaśniających, Czytelnik będzie mógł poznać cechy i zachowania charakterystyczne dla organizacji pozarządowych, rozpoznać ich różne typy i obszary działania oraz wykonywane przez nie role w społeczeństwach i gospodarkach.

**KLUCZOWE TERMINY**

- organizacja pozarządowa
- trzeci sektor
- stowarzyszenie
- fundacja
- filantropia
- społeczeństwo obywatelskie
- kapitał społeczny
- dobro wspólne
- wolontariat

## 1.1. Historyczne korzenie funkcjonowania trzeciego sektora na świecie i w Polsce

Każdy człowiek czy grupa społeczna od zarania dziejów pragnie realizować swoje potrzeby. Niekiedy są one bardzo proste, związane z poczuciem bezpieczeństwa, głodu czy ciepła, czasem bardziej rozbudowane, związane z rozrywką, poczuciem spełnienia czy rozwojem artystycznym, ale także uruchamiane poczuciem wspólnoty, współczuciem

czy miłosierdziem. Od stuleci różnego rodzaju instytucje dobroczynne, kluby, bractwa, gildie, fundacje, zrzeszenia, towarzystwa filantropijne czy pomocy wzajemnej stanowią istotny filar realizacji tych potrzeb – większość usług społecznych, dziś także realizowanych przez państwa, zarówno w Europie jak i Amerykach, została zapoczątkowana przez te organizacje [Leś, 1999].

Rozwój różnorodnych organizacji miał w średniowieczu początkowo silny związek z Kościołem i jego doktryną miłosierdzia, później także powstawały świeckie organizacje, opierające się o zasadę *noblesse oblige* i rozwijający się etos filantropii. Przez stulecia rola tych organizacji była różna, w zależności od kraju, ustroju, doktryny politycznej i społecznej czy stopnia zamożności.

Od lat 70-tych ubiegłego stulecia organizacje te zaczęły się rozwijać równolegle do kryzysu państwa, a szczególnie upadku tradycyjnej polityki społecznej (w krajach zachodnich), w związku z powszechnym rozczarowaniem, płynącym z wiodącej roli państwa (w przypadku krajów Ameryki Łacińskiej), jak również upadkiem reżimów komunistycznych (jak w przypadku Polski i krajów sąsiednich). Należy podkreślić, że zaczęły się one wtedy jakościowo i ilościowo rozwijać – a nie powstawać. Co ważne, noszą one w różnych krajach różne nazwy – na przykład organizacje pozarządowe, *non-profit*, społeczne, filantropijne, dobroczynne czy woluntarystyczne.

Nieodmiennie ostatnia fala rozwoju organizacji pozarządowych ma związek z odnową antycznych w swych korzeniach koncepcji społeczeństwa obywatelskiego. Organizacje pozarządowe, lokalne grupy organizowane *ad hoc*, formalne zrzeszenia oparte na lokalnych społecznościach oraz fundacje czy towarzystwa o zasięgu narodowym czy ponadnarodowym stanowią trzon i emanację społeczeństwa obywatelskiego. Ważne role w społeczeństwie obywatelskim mają do odegrania zarówno te organizacje, które działają w interesie swoich członków, jak i te, które świadczą usługi dla społeczności, a takie takie o międzynarodowej sieci powiązań (*global civil society*).

## SPOŁECZEŃSTWO OBYWATELSKIE

- grupa ludzi, powiązanych niehierarchicznymi więziami społecznymi, cechujących się aktywnością w różnych sferach życia publicznego, jak również otwartością na zmiany [Siciński, 1996],
- sfera instytucji, organizacji i indywidualnych osób, ulokowanych między rodziną, państwem i rynkiem, w których ludzie zrzeszają się dobrowolnie, by realizować wspólne interesy i cele [Anheier, Carlson, 2002].

Polska posiada bogatą tradycję w zbiorowym działaniu, budowaniu społeczeństwa obywatelskiego i organizacji o charakterze społecznym, które dziś nazywamy pozarządowymi. Siły napędowe tych procesów miały początkowo charakter chrześcijański. Fundacje klasztorne powstawały już w drugiej połowie XIV wieku, korporacje brackie organizowano już za panowania Kazimierza Wielkiego. W XVI i XVII wieku powstawały pierwsze fundacje zapomogowe i posagowe, które były przejawem społecznych inicjatyw niezależnych od królestwa [Leś, 1999].

Podczas okresu zaborów, od końca XVIII poprzez wiek XIX, organizacje społeczne odgrywały szczególną rolę podtrzymującą ducha narodowego, zachowując polską kulturę i tradycję [Sowa, 2000]. Przykładowo w Galicji bujnie rozwijały się stowarzyszenia społeczne, gospodarcze, naukowe, edukacyjne, powstawały samopomocowe organizacje chłopskie i kółka rolnicze. Szczególną rolę w okresie rozbiorów (w szczególności w zaborze rosyjskim) odegrały też towarzystwa naukowe, które zrzeszały polskich naukowców, skupiających się na podtrzymaniu ducha narodowego i zachowaniu kultury polskiej [Ilczuk, 1995]. W każdym zaborze istniały inne przepisy prawne dla rejestracji stowarzyszeń i fundacji. Na terenie zaboru pruskiego działania fundacji i stowarzyszeń regulowały przepisy Niemieckiego Kodeksu Cywilnego. Na terenie Austro-Węgier Austriacki Kodeks Cywilny (fundacje) oraz ustawa o stowarzyszeniach z 1867 roku, w zaborze rosyjskim przepisy carskie z 1871 roku oraz (wprowadzone najpóźniej z wszystkich zaborów) przepisy z roku 1906 dotyczące stowarzyszeń [Bogacz-Wojtanowska, 2006].

W okresie międzywojennym, w początkach odrodzenia państwowości polskiej po latach zaborów, która dała podstawy do politycznej, społecznej oraz obywatelskiej aktywności, organizacje społeczne zaczęły prowadzić szeroką działalność. Prawo fundacyjne w Polsce międzywojennej było niejednolite – obowiązywały przepisy odrębne dla terenów należących wcześniej do poszczególnych zaborów. Oprócz fundacji prywatnych powstawały też fundacje tworzone ze środków publicznych oraz fundacje tworzone na drodze ustawy. W latach 1919-33 stowarzyszenia działały na podstawie dekretu o stowarzyszeniach, zaś od 1933 na podstawie prawa o stowarzyszeniach [Bogacz-Wojtanowska, 2006].

Po katastrofie II wojny światowej i upadku wielu polskich instytucji i organizacji społecznych, również ponad czterdziestoletni okres komunizmu charakteryzował się przejęciem kontroli przez państwo nad organizacjami społecznymi. Zniszczono *de facto* społeczną działalność charytatywną, znacjonalizowano majątek fundacji i do 1984 zakazano ich działalności. Ściśle ograniczono działalność stowarzyszeń – pomimo tego, że wolność zrzeszania się została zadeklarowana w art. 22 konstytucji z 1952 roku. Zachowano prawo o stowarzyszeniach z 1933 roku, choć dwukrotnie nowelizowane. Realnie jednak każda działalność społeczna istniała pod całkowitą kontrolą państwa,

przede wszystkim w sferach sportu i rekreacji oraz kultury. Organizacje te najczęściej realizowały cele nakreślone przez państwo.

Od połowy lat pięćdziesiątych XX wieku powstawały jednak półformalne organizacje społeczne, funkcjonujące poza kontrolą państwa, na początku w środowiskach związanych z Kościołem katolickim (który realizował różnego rodzaju działalność charytatywną oraz integracyjną, jak chociażby Kluby Inteligencji Katolickiej, będące od roku 1956 do lat siedemdziesiątych jedynymi organizacjami katolików świeckich dozwolonymi przez państwo).

W latach siedemdziesiątych powstały nowe inicjatywy obywatelskie, jak Komitet Obrony Robotników, Ruch Obrony Praw Człowieka i Obywatela, powstawały różne grupy samopomocowe czy szkoleniowe, prowadzące aktywną działalność wydawniczą, służącą przede wszystkim odkłamywaniu historii i informowaniu o mechanizmach i procesach demokratycznych. Lata siedemdziesiąte XX wieku przejawiały się wyraźnie rosnącą aktywnością obywateli we wszystkich dziedzinach życia społecznego. Szczególną mobilizacją charakteryzowały się lata 1980-81, niemniej jednak późniejsze lata osiemdziesiąte, po wprowadzeniu stanu wojennego, to powrót Polaków w świat wartości prywatno-stabilizacyjnych i ponownego wzrostu znaczenia rodziny. Lata osiemdziesiąte, jak zwracali uwagę E. i J. Tarkowscy [1991], to okres „wycofania się społeczeństwa do małych grup" opartych na więziach nieformalnych oraz koncentracja wokół rodziny.

Rok 1989 i nowa ustawa o stowarzyszeniach [Dz.U. 1989 nr 20 poz. 104] zaowocowały ogromnym wzrostem aktywności obywatelskiej i wysypem nowych organizacji pozarządowych. Okazało się, że istnieje ogromne społeczne zapotrzebowanie na tego typu organizacje [Bogacz-Wojtanowska, 2006].

## 1.2. Definicje organizacji pozarządowych

Od lat czterdziestych ubiegłego stulecia dość schematycznie, dla celów praktycznych, organizacje przypisuje się do trzech głównych sektorów społeczno-gospodarczych. Pierwszy z nich to sektor organizacji publicznych, których cele wiążą się z zaspokajaniem potrzeb obywateli zgodnie z przyjętymi zasadami prawnymi. Drugi sektor jest utożsamiany z biznesem, czyli przedsiębiorstwami w różnych formach prawnych, generalnie skoncentrowanych na realizacji zysku. Wreszcie trzeci sektor – zwany także obywatelskim – stanowi obszar zagospodarowany przez formalne i nieformalne inicjatywy i organizacje, których różnorodność celów wynika z reprezentacji interesów mniejszych lub większych grup społecznych. Co ważne, organizacje w kontekście tej definicji są jedną z wielu form podejmowania działań przez obywateli w celu realizacji jakichś

wspólnych dążeń czy wartości [Makowski, 2015]. Zwykle, gdy organizacje trzeciego sektora spełniają wymogi formalne i są rejestrowane, nazywamy je organizacjami pozarządowymi, ale mamy obok nich szereg nieformalnych inicjatyw, grup, struktur, które nie są rejestrowane, choć też są wyrazem obywatelskiego działania. Obywatelskość oznacza, że inicjatywy i organizacje mają zwykle charakter oddolny, zbudowany na aktywności i potrzebach ludzi, których łączy pewna wspólna idea i chęć działania, niezwiązana z generowaniem zysku.

W tabeli nr 1.1. zaprezentowano najważniejsze różnice pomiędzy organizacjami różnych sektorów.

**Tabela nr 1.1.** Organizacje pozarządowe, publiczne i komercyjne – podstawowe różnice.

| | Przedsiębiorstwa | Organizacje publiczne | Organizacje pozarządowe |
|---|---|---|---|
| Przesłanki działania | postawy przedsiębiorcze, zaspokajanie potrzeb klientów jako warunek utrzymywania się na rynku, sprzedaż dóbr i świadczenie usług według kryteriów rynkowych | sprawiedliwość i solidarność społeczna, wyrównywanie szans rozwojowych jednostek i całych grup społecznych, reprezentacja interesów i potrzeb większości, obiektywizacja i ciągłość działania, unikanie stronniczości, neutralność | dobroczynność, filantropia i miłosierdzie, bezinteresowność i dobrowolność, miłość bliźniego, działania w imieniu mniejszości, spontaniczność, improwizacja, wspólne wartości, intuicja i wrażliwość |
| Priorytety | rywalizacja o klientów w celu realizacji zysku umożliwiającego rozwój a przynajmniej utrzymywanie się rynku, działanie niesprzeczne z prawem, dbałość o klientów wewnętrznych i zewnętrznych | realizacja polityki społecznej osadzonej w obowiązujących kanonach ustrojowych i prawnych, standardowe potrzeby i oczekiwania, instytucjonalizacja zaspokajania potrzeb, aktywność dawcy, bierność biorcy | strażnik wartości: dobrowolność działania, przedsiębiorczość, partycypacja społeczna, partnerstwo, rzecznictwo ludzi w potrzebie, indywidualizacja, selektywność potrzeb, decentralizacja, deinstytucjonalizacja, subsydiarność w procesie zaspokajania potrzeb, partykularyzm, samopomoc, pomoc wzajemna i samodzielność |
| Mandat organizacyjny | umocowanie zależne od rodzaju własności i od formy organizacyjno-prawnej, kodeks handlowy, decyzje jednoosobowe lub uchwały organów statutowych, regulaminy | konstytucyjnie umocowane organy i instytucje państwa, ustawodawstwo: kodeksy, rozporządzenia, instrukcje | statut i ewentualne regulaminy wewnętrzne, uchwały, decyzje ciał statutowych, np. rad i zarządów |
| Odbiorca usług | obcy człowiek – klient nasz pan, kontrahent: troska o satysfakcję i lojalność klienta jako instrument generowania zysku | obcy człowiek – klient: kontrolowana serdeczność, dystans, istotna perspektywa instytucjonalna w relacjach z odbiorcą | nasz człowiek: bliskość emocjonalna, wielowymiarowe interakcje oraz identyfikacja z beneficjentami aktywności |
| Odpowiedzialność | wobec właścicieli | wobec elektoratu | wobec odbiorców rezultatów działania |

*Źródło: Kożuch, 2011, s. 104, Woźniak, 2002, s. 106.*

Organizację pozarządową można opisać, patrząc na jej kluczowe atrybuty:

- celowość – każdą organizację powołujemy dla jakiegoś celu, w przypadku zaś organizacji trzeciego sektora cele te mogą być nieskończenie różne, ale muszą mieć jedną cechę – być niezarobkowe,
- społeczność – składają się z ludzi, którzy ze sobą współdziałają tworząc struktury, wchodzą ze sobą w najróżniejsze relacje, jak również są w silnych relacjach ze środowiskiem, w którym działają i któremu służą,
- formalizacja – opierają się często na nieformalnej umowie społecznej, zwyczaju a także prawie,
- ekonomiczność – dla realizacji swoich celów i podjęcia działań pozyskują zasoby z otoczenia, przy czym kluczowe jest dla nich gospodarowanie tymi zasobami, gdyż zwykle mają ich ograniczoną ilość.

Organizacje pozarządowe widziane oczami socjologa to pewne formy samoorganizacji społecznej, które posiadają trwałą tożsamość społeczną, mają prywatny charakter, angażują w dużej mierze do swych działań wolontariuszy, cechują się niezależnością, niekomercyjnością oraz powstają na podstawie dobrowolnych decyzji [Gliński, 2006, s. 17].

W Polsce mamy definicję prawną organizacji pozarządowych, dzięki Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Dz.U. 2003 Nr 96 poz.873], choć definicja ta jest raczej listą wskazań, czym organizacje pozarządowe nie są. W związku z tym, w świetle Ustawy, organizacjami pozarządowymi nie są podmioty:

- które są jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, jak również przedsiębiorstwami, instytutami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego czy państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi,
- które działają w celu osiągnięcia zysku,
- osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną.

W szczególności, w świetle Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, w Polsce organizacjami pozarządowymi są fundacje i stowarzyszenia.

Do innych form zalicza się m.in. komitety społeczne, organizacje związane z kościołami (ale niebędące nimi), organizacje pracodawców, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (w skład których wchodzą kółka rolnicze i koła gospodyń wiejskich, cechy, izby gospodarcze i inne), związki zawodowe czy organizacje i związki sportowe.

Organizacje pozarządowe funkcjonują w trzech sferach: społecznej, organizacyjnej i politycznej [Bogacz-Wojtanowska, 2013]. Na poziomie społecznym są to organizacje działające dla wspólnego dobra, stanowiące pomost pomiędzy wolnością jednostki a powinnością społeczną, wyrażające postawy: zaufania, partycypacji, chęci wspólnego działania, dokonujące zmian społecznych, realizujące cele priorytetowe dla grup społecznych, a nie społeczeństwa jako całości i wreszcie stanowiące wyraz ochotniczego udziału we wspólnym działaniu.

W sferze organizacyjnej charakteryzuje je:

- formalny byt organizacyjny (odróżniający je od niesformalizowanych ruchów społecznych), ze skłonnością do tworzenia nieformalnych, płaskich i elastycznych struktur organizacyjnych,
- brak dystrybucji generowanych nadwyżek finansowych pomiędzy swoich założycieli i członków,
- posiadanie ciała zarządzającego, którego rolą jest kierowanie organizacją w poczuciu równowagi pomiędzy skupieniem na realizacji misji a pozyskiwaniem funduszy dla organizacji.

Na poziomie politycznym organizacje pozarządowe można określić jako:

- niezależne od organizacji publicznych i przedsiębiorstw,
- wykonujące zadania nierealizowane przez sektor publiczny (z racji niemożności wypełniania wszystkich oczekiwań obywateli), realizujące zadania zlecone przez organizacje publiczne (zwykle niewpływające na ich formalną niezależność) oraz próbujące oddziaływać na politykę publiczną i przedsiębiorstwa,
- samorządne – kontrolujące swą działalność samodzielnie, nieulegające wpływom i naciskom,
- będące elementem demokratycznego porządku – jako przedstawiciele mniejszości w świecie kształtowanym przez większość.

## 1.3. Atrybuty organizacji pozarządowych

Co wyróżnia organizacje pozarządowe na tle innych organizacji, funkcjonujących w państwach i społeczeństwach? M. Allison i J. Kaye [2001], jako praktycy pracujący w organizacjach pozarządowych, wyróżnili osiem cech, które ich zdaniem charakteryzują organizacje pozarządowe. Są to:

1. Pasja misji czy chęć „zmiany świata", będąca wielką siłą organizacji, wyzwalająca kreatywność, oddanie i energię członków, wolontariuszy czy pracowników organizacji;

2. Atmosfera i rzeczywistość ciągłego niedoboru zasobów (środków finansowych, pracowników i wolontariuszy itd.), która powoduje konieczność ich stałego poszukiwania oraz ograniczone rozbudowanie struktur organizacyjnych;
3. Przychylność dla najczęściej nieformalnych struktur organizacyjnych, partycypacji i konsensusu – kultura organizacji pozarządowych często charakteryzuje się przyjaznością i niskim poziomem hierarchii;
4. Dwa główne kierunki skupienia działalności organizacji: misja i pozyskanie środków finansowych na jej realizację – wewnątrz organizacji napięcie pomiędzy misją a pozyskiwaniem funduszy wpływa na podejmowanie decyzji i na jakość działania organizacji, na zewnątrz organizacje często skupiają się głównie na funduszach i ich pozyskiwaniu, bądź też na realizacji misji i komunikacji ze społecznością, w której tę misję realizują;
5. Trudności w pomiarze wyników działalności – większość organizacji nie posiada programu oceny wyników działalności, brakuje standaryzowanych mierników i narzędzi oceny na różnych polach działalności organizacji, jak i całego trzeciego sektora; miary finansowe typowe dla biznesu nie mają tutaj zastosowania;
6. Rady i zarządy organizacji mają podwójną rolę – zapewnić legitymizację społeczną czyli poparcie na rzecz organizacji (zabieganie o sojuszników, interesariuszy niczym partie polityczne o wyborców) oraz osiągnąć sukces organizacyjny, także w wymiarze zasobów, co oznacza wykonywanie różnych zadań w zależności od wielkości organizacji – od opiniowania, podejmowania decyzji, po konkretne operacyjne zadania. Wiele organizacji nie stać na zatrudnienie profesjonalnych menedżerów, dlatego zajmują się tym zarządy organizacji;
7. Zwykle istnieje różny poziom umiejętności wśród pracujących w organizacji – w związku z ograniczonymi zasobami finansowymi organizacje pozarządowe (jeśli to robią) zatrudniają menedżerów z niewielkimi umiejętnościami kierowniczymi, jak również pracowników z niskimi kwalifikacjami, jednocześnie wśród zaangażowanych w działalność organizacji jest wielu profesjonalistów: naukowców, artystów czy pracowników socjalnych;
8. Zaangażowanie wolontariuszy – wiele organizacji, szczególnie małych, opiera swą działalność na dobrowolnej i ochotniczej pracy swoich członków, jak również wolontariuszy nie będących członkami organizacji.

M. Stewart-Weeks [2000] dostarcza innej charakterystyki organizacji pozarządowych, twierdząc, iż wyróżniają je następujące cechy:

» są wyrazem posiadanego przez społeczeństwo kapitału społecznego, obrazując podstawy współpracy i zaufania między ludźmi, którzy dobrowolnie decydują się wspólnie działać w ramach organizacji,

- są organizacjami, które działają w realnym świecie, czyli są pewnym rodzajem całości jako specyficzny, wyodrębniony z otoczenia obiekt – poprzez nazwę, logo, umiejscowienie w przestrzeni, czyli lokalizację lub adres czy wreszcie określenie formy organizacyjno-prawnej itp., o charakterystycznych tylko dla niego cechach,
- są organizacjami, które odzwierciedlają połączenie pomiędzy wolnością i autonomią jednostki a społeczną jednością, innymi słowy są pośrednikami pomiędzy indywidualnym a szerokim kontekstem społecznym, w którym funkcjonują ludzie,
- organizują się i działają oddolnie, szukając poparcia u beneficjentów i odbiorców swych usług czy (szerzej) różnorodnych interesariuszy,
- są sposobem wypracowania „wspólnego dobra", które wymaga potrzeby wspólnego działania, efekt pracy jest pewną wartością dodaną, którą powoduje współpraca pewnej grupy ludzi,
- umożliwiają pozyskiwanie pewnej przestrzeni społecznej, której nie zawłaszcza państwo.

## KAPITAŁ SPOŁECZNY

- Kapitał społeczny definiuje się najprościej jako pewne atrybuty organizacji społecznej, głównie zaufanie, normy i powiązania sieciowe, które pozwalają rozwijać skuteczność realizacji celów wspólnotowych oraz podnosić sprawność działania różnych podmiotów społecznych.
- Sieci i zaufanie stanowią dwa budujące komponenty kapitału społecznego i odnoszą się właśnie do cech organizacji społecznej, pobudzając współpracę i rodząc wzajemne korzyści. Kapitał ten jest ważny dzięki temu, co zyskujemy poprzez jego istnienie.

[Kaźmierczak, 2007, s. 16-18]

Organizacje pozarządowe w każdym kraju działają na innych podstawach prawnych, posiadają różne formy organizacyjne, jak również poszczególne formy organizacyjne zaliczane są do ich grona bądź nie. Można jednak wyróżnić kilka wspólnych dla nich cech. Takie wspólne cechy identyfikuje rozpowszechniona w ostatnich latach, jedna z najbardziej precyzyjnych definicji organizacji pozarządowych, stworzona przez L. M. Salamona i H. K. Anheiera [1999]. Według tych autorów, organizacje pozarządowe posiadają następujące wspólne cechy:

- formalne struktury i określony byt prawny (fundacje, stowarzyszenia i inne formy),
- funkcjonują niezależnie od państwa i jego instytucji,
- mają charakter niezarobkowy, zwany *non-profit* – nie przekazują wypracowanych zysków dla swych menedżerów oraz swych „właścicieli" (założycieli organizacji, członków zarządów, członków organizacji), lecz oddają je na działalność statutową,
- są samorządne czyli same sprawują kontrolę nad własną działalnością,
- ochotniczość (dobrowolność) – przynależność do nich nie jest obowiązkowa.

Dla innego z autorów, S. P. Osborna [1998], wspólnymi cechami organizacji pozarządowych są:

- struktura formalna – rozmiary organizacji jak i właściwości formalizacji mogą być różne, jednak jest to czynnik odróżniający od swobodnych ruchów społecznych czy spotkań organizowanych ad hoc,
- istnienie poza kontrolą państwa (czy to na poziomie lokalnym, czy centralnym) – powstają i funkcjonują nie z powodu ustawowych możliwości, lecz dlatego, że pewna grupa ludzi posiada wspólne cele i pragnie je osiągać,
- kierowane są przez ciało zarządzające (*management committee*), którego skład jest wyłączną decyzją organizacji i które posiada również kompetencje do podejmowania niezależnych decyzji,
- posiadają określony sposób zarządzania dostępnymi środkami finansowymi – nie mogą dystrybuować żadnych nadwyżek gromadzonych podczas realizacji własnych celów, lecz muszą je reinwestować w świadczone przez siebie usługi.

## 1.4. Funkcje organizacji pozarządowych

Każda organizacja pełni jakieś funkcje w społeczeństwie, w którym prowadzi własną działalność. Posiada jakiś zakres funkcjonowania, wykonuje jakieś czynności, które mają znaczenie właśnie dla społeczeństwa – często jego części lub grup społecznych, czasem, szerzej, dla społeczeństwa jako całości.

Funkcje i zadania organizacji pozarządowych mogą mieć dwojaki charakter:

- uświadomiony – organizacje pozarządowe reprezentują określone interesy pewnych grup społecznych, z których z kolei wynikają cele statutowe organizacji; ich realizacja oznacza świadome pełnienie określonych funkcji,
- nieuświadomiony – realizując swoje cele, organizacje pozarządowe odgrywają role w społeczeństwie, nie do końca w sposób intencjonalny – są postrzegane

i doceniane nie z perspektywy ich samych, ale społeczeństwa, organizacji publicznych czy państwa.

Przegląd ról organizacji trzeciego sektora należy rozpocząć od perspektywy organizacyjnej. Powszechnie wykorzystywana do opisu celów organizacyjnych w naukach o zarządzaniu jest typologia C. Handy'ego [1992, s. 13–19], gdzie autor dzieli organizacje pozarządowe na samopomocowe, świadczące usługi i rzecznicze.

Organizacje samopomocowe to takie, które działają na rzecz jakiegoś problemu lub interesu i przybierają najczęściej formę zrzeszeń, grupujących ludzi dla rozwiązania tego problemu. Do organizacji samopomocowych można zaliczyć także organizacje, w których jednostki chcą dzielić się pasjami i zainteresowaniami. Stąd funkcję samopomocową i ekspresyjną należy rozumieć dwojako:

- jako chęć rozwiązywania problemów określonej grupy, która powołała organizację, najczęściej w postaci zrzeszenia,
- umożliwianie jednostkom wyrażania własnych pragnień, odczuć i opinii, spotkanie z ludźmi o podobnych zainteresowaniach.

## DO ORGANIZACJI SAMOPOMOCOWYCH ZALICZYMY:

- osiedlowy klub czytelniczy,
- towarzystwo miłośników wsi, dzielnicy, miasta czy regionu,
- stowarzyszenie rodziców dzieci borykających się z określoną chorobą,
- ochotnicze straże pożarne.

Jedną z najważniejszych funkcji współczesnych organizacji pozarządowych jest realizacja usług społecznych. Oznacza ona służbę i realizację zadań tam, gdzie organizacje publiczne nie są zainteresowane albo tam, gdzie nie działają lub czynią to niesprawnie i nieskutecznie. Realizacja usług społecznych przez organizacje pozarządowe ma szeroki wymiar i dotyczy np.:

- ochrony zdrowia (szpitale, hospicja),
- pomocy społecznej (wsparcie osób niezamożnych, niepełnosprawnych, bezdomnych, uzależnionych, prowadzenie domów pomocy i opieki itd.),
- edukacji (prowadzenie szkół, przedszkoli i świetlic),
- opieki nad zwierzętami (utrzymanie schronisk), kultury i sztuki (tworzenie i prowadzenie muzeów, galerii itd.),
- sportu (kluby dla dzieci i młodzieży).

Zdarza się także, że w sferze usług społecznych aktywność organizacji pozarządowych ma charakter innowacyjny – na przykład w obszarze pieczy nad osobami chorymi na AIDS, opieki hospicyjnej czy pogotowia dla osób bezdomnych [Salamon, 2003].

Trzecią kluczową rolą organizacji pozarządowych, wyróżnianą z perspektywy ich celów organizacyjnych, jest działanie w roli mecenasów czy promotorów ważnych społecznie spraw oraz aktywność strażnicza. Podejmują się one identyfikowania problemów i informowania o nich społeczeństwa w celu wywołania publicznej debaty, która ma doprowadzić do zmiany postaw i zachowań nie tylko organizacji publicznych czy przedsiębiorstw, ale także obywateli. Gdy działania w postaci różnorodnych kampanii społecznych zawodzą, mogą przybrać formę interwencji czyli protestów, lobbingu czy nacisku.

## TRADYCYJNE OBSZARY AKTYWNOŚCI STRAŻNICZEJ I ADWOKACKIEJ TO:

- prawa człowieka,
- prawa i sprawy różnych grup mniejszościowych,
- ochrona środowiska.

Specjalną grupę stanowią organizacje pozarządowe typu *watchdog*, zwane w Polsce strażniczymi, które zajmują się obserwowaniem działań sektora publicznego, informowaniem o wykrytych nieprawidłowościach i podejmowaniem wysiłku, by te nieprawidłowości wyeliminować.

Z perspektywy ludzi zaangażowanych w działania organizacji obywatelskich – jako członków, fundatorów, zarządzających, wolontariuszy czy pracowników – można także dostrzec pozostałe funkcje organizacji pozarządowych. Dla pracowników organizacji będzie to funkcja pracodawców. Podkreśla się [Bogacz-Wojtanowska, Rymsza, 2009], że trzeci sektor jako pracodawca charakteryzuje się dodatkowymi korzyściami dla zatrudnionych, takimi jak:

- dobra atmosfera w pracy,
- przyjazne i zróżnicowane zespoły zadaniowe, umożliwiające rozwój osobisty i zawodowy,
- możliwość realizacji zadań, za które pracownik bierze odpowiedzialność i często samodzielnie podejmuje decyzje,
- bezpośredni kontakt z beneficjentami pracy i widoczny efekt działań.

Z kolei wolontariuszom organizacje pozarządowe umożliwiają zaspokojenie ich własnych oczekiwań i potrzeb, czyli pozwalają na realizację osobistych motywacji do dobrowolnego działania [Clary, Snyder, 1999, s. 156–159]:

- zaspokajają chęć niesienia pomocy innym i realizację postawy altruistycznej,
- pozwalają na zrozumienie świata, rozwój osobistych umiejętności i kompetencji,
- powodują wzrost poczucia wartości i docenianie samego siebie oraz innych,
- pozwalają na odnalezienie swojego miejsca w świecie i dopasowanie się do jakiejś grupy społecznej,
- umożliwiają poradzenie sobie z wewnętrznymi problemami i konfliktami.

Organizacje pozarządowe pełnią też różne role w sferze politycznej współczesnych państw. Przede wszystkim [Putnam, 1995; Shen, Smith, 2002; Turner, 2001; Misztal, 2011; Korten, 1980; Tocqeville, 1976]:

- są wyrazem stabilności porządku demokratycznego, kształtując u jednostek związanych z trzecim sektorem nawyk współdziałania i zaangażowania w sprawy społeczne,
- umacniają demokrację i pluralizm polityczny, w szczególności poprzez dostarczanie informacji dla twórców polityki publicznej oraz redukcję politycznych nierówności powstałych wskutek istoty demokracji, czyli rządów większości,
- tworzą podstawy dla efektywnej samorządności i propagują wartości społeczeństwa demokratycznego,
- pełnią też rolę grup nacisku, co bywa dwojako postrzegane przez badaczy – jako ochrona przed tyranią, ale także jako osłabianie roli państwa.

Szczególną rolę odgrywają organizacje pozarządowe z punktu widzenia społeczeństwa, w którym i dla którego działają. Przede wszystkim są pomostem pomiędzy jednostką, jej autonomią i działaniem na swoją korzyść a powinnością wobec grupy czy społeczności, w której funkcjonują. Innymi słowy – są łącznikiem pomiędzy indywidualizmem a solidarnością z innymi. Zwraca się uwagę na ich silny związek z kapitałem społecznym, gdyż jednostki uczą się zaufania i nabywają zdolności wspólnego działania. Dzięki aktywności organizacji pozarządowych tworzy się wspólne dobro, w oparciu o współpracę jednostek w zaufaniu, partycypacji oraz chęci wspólnego działania [Stewart-Weeks, 2000].

Istotną funkcją organizacji pozarządowych jest także funkcja socjalizacyjna – nie tylko beneficjentów działań organizacji, ale także jej członków i wolontariuszy. Ważna jest również funkcja stabilizacyjna w społecznościach lokalnych, dzięki artykulacji potrzeb i interesów różnych grup społecznych.

Organizacje pozarządowe pełnią funkcję spoiwa, które łączy interesy jednostek i większych grup, buduje więzi międzyorganizacyjne i międzyludzkie, zwiększa spójność społeczną oraz poczucie wspólnoty i tożsamości.

Coraz istotniejsza w ostatnich latach staje się ekonomiczna rola trzeciego sektora, oznaczająca uczestnictwo organizacji pozarządowych w rynku. Przejawia się ona w szczególności w:

- prowadzeniu działalności gospodarczej,
- tworzeniu przedsiębiorstw społecznych.

Funkcja ekonomiczna wiąże się z procesami, które nazywa się ekonomizacją, komercjalizacją czy marketyzacją organizacji pozarządowych.

Marketyzacja to korzystanie przez organizację ze strategii biznesowych dla pozyskania zasobów, z rynkowych metod i wartości w celu pozyskania kontraktów z sektora publicznego i rozwoju przedsiębiorczości społecznej, a także upodobnienie organizacji pozarządowej do przedsiębiorstw pod względem sposobów działania, tworzonych struktur i filozofii funkcjonowania.

[Eikenberry, Drapal Kluver, 2004, s. 132–140]

Uznaje się, że rozwój przedsiębiorczości społecznej (jako jednego z obszarów marketyzacji trzeciego sektora) jest szansą na uniezależnienie się od finansowania sektora publicznego oraz unikanie jego patologii [Hausner, 2012].

Orientacja biznesowa, dostrzegana w działaniach organizacji pozarządowych, może także niekorzystnie wpłynąć na funkcjonowanie organizacji, w szczególności poprzez osłabienie funkcji społecznych [Backman, Smith, 2000; Bogacz-Wojtanowska, 2013], głównie przez:

- spadek poparcia społecznego i w efekcie ograniczenie dostępu do zasobów,
- utratę zaufania i rozluźnienie więzi między organizacją a jej kooperantami,
- osłabianie sieci społecznych, czyniąc je mniej trwałymi ze względu na większe zaangażowanie liderów i zarządów organizacji w biznesowe problemy organizacji,
- spadek zaangażowania wolontariuszy.

Na zakończenie tych rozważań warto przyjrzeć się jeszcze jednej roli, którą mogą pełnić organizacje pozarządowe w społeczeństwie i gospodarce. Chodzi o ekspresję wartości, czyli podtrzymywanie, kreowanie i ochronę wartości, ważnych zarówno dla społeczeństwa jako całości, jak i pewnych grup społecznych, lub bezinteresowne

realizowanie społecznych zmian [Jeavons, 1992]. Podkreśla się, że nastawienie na realizację i podtrzymywanie wartości jest cechą odróżniającą sektor pozarządowy od publicznego czy prywatnego [Leat, 1993, s. 53]. Kluczowe wartości są negocjowane w organizacjach zarówno przez członków, jak i fundatorów czy liderów organizacji.

> W trzecim sektorze za najważniejsze uznaje się takie wartości jak: solidarność społeczna, odpowiedzialność za siebie i innych, dobrowolność, spontaniczność, improwizacja, szybka reakcja, budowanie wspólnoty, transparentność, jawność, uczciwość, zaangażowanie, kompetencja, lojalność w stosunku do beneficjentów i społeczności, w której działają, miłosierdzie i miłość bliźniego (w przypadku organizacji mających korzenie chrześcijańskie).
>
> [Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 61–68]

Jednocześnie należy zauważyć, że istnieje niewiele systematycznych badań nad tym, jakie wartości reprezentują i jakim służą organizacje pozarządowe oraz czym się w tej sferze wyróżniają [Elson, 2006]. Oczekiwanie co do posiadania i reprezentowania określonych wartości przez organizacje pozarządowe jest dość powszechne, zarówno wśród samych organizacji, jak i społeczeństwa.

Tymczasem, jak pokazują badania w Polsce, organizacje pozarządowe nie są wolne od nieetycznych, a nawet niezgodnych z prawem praktyk – takich jak brak transparentności i jawności działania, marnotrawstwo pozyskanych zasobów, słaba znajomość potrzeb klientów i obszarów działania, kreowanie konfliktów, partykularyzm i paternalizm czy korumpowanie organizacji [Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 61–68; Frączak, Skrzypiec, 2002, s. 7–12].

## 1.5. Klasyfikacje i typy organizacji pozarządowych

W rzeczywistości społecznej spotykamy różne typy organizacji pozarządowych. Niektórzy badacze zwracają uwagę, że można stworzyć pewien ciąg organizacji, w zależności od zasięgu ich działania [Turner, Hulme, 1997, s. 200-219]. W ten sposób wyróżnia się trzy rodzaje organizacji, działających zgodnie z zasadą, że największe organizacje, międzynarodowe, wspierają te mniejsze, krajowe, te zaś pomagają lokalnym. Zalicza się do nich:

1. Międzynarodowe organizacje pozarządowe (*international NGOs*, czyli INGOs);
2. „Pośrednie" organizacje pozarządowe (*intermediate NGOs*), które działają tylko na terenie jednego kraju lub regionu;

3. Lokalne organizacje czyli *grassroots organizations* (GROs), które zajmują najniższy poziom w tym continuum, działając tylko na jakimś niewielkim obszarze (część miasta, gmina).

Najpopularniejszym i uznanym międzynarodowo sposobem klasyfikacji organizacji trzeciego sektora jest klasyfikacja według obszaru działania i ekonomicznej aktywności (Międzynarodowa Klasyfikacja Organizacji Pozarządowych), L. Salomona i H. Anheiera [1993]. Według tej klasyfikacji organizacje pozarządowe można podzielić na dwanaście grup:

1. Kultura i rekreacja (sport, sztuka, rekreacja, kluby);
2. Edukacja i badania naukowe ( szkoły, szkoły wyższe, badania medyczne, nauka i inne);
3. Zdrowie i jego ochrona;
4. Usługi społeczne (opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne i inne);
5. Środowisko (ochrona środowiska naturalnego, kontrola zanieczyszczeń, opieka nad zwierzętami);
6. Rozwój społeczno-ekonomiczny i mieszkalnictwo (rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój lokalny, zatrudnienie, szkolenia, problemy bezrobocia, mieszkalnictwo);
7. Prawo, obrona prawa, polityka (organizacje reprezentujące grupy społeczne, stowarzyszenia obywatelskie, mniejszości narodowe, pomoc ofiarom przemocy i inne oraz 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 (organizacje pracodawców, związki zawodowe, stowarzyszenia zawodowe);
12. Pozostałe organizacje.

Szczególnie istotna klasyfikacja, zwłaszcza z punktu widzenia zarządzania organizacjami pozarządowymi, dzieli je według następujących kryteriów [Hudson, 1997]:

- celów organizacji (samopomocowe, usługowe i rzecznicze – według typologii C. Handy, wspomnianej już wyżej),
- głównych źródeł pozyskiwania środków finansowych, służących realizacji celów,
- składu ciała zarządzającego (rady, zarządu).

Organizacje pozarządowe różnią się ze względu na źródła finansowania ich działalności. Można wyróżnić organizacje:

- » czerpiące przychody ze sprzedaży usług i towarów (samofinansujące się poprzez prowadzenie działalności gospodarczej),
- » pozyskujące przychody z dotacji, kontraktów i grantów, czyli wpływy pochodzące z instytucji publicznych,
- » pozyskujące przychody z darowizn i zbiórek pieniędzy, czyli takie, które pochodzą od indywidualnych darczyńców i przedsiębiorstw,
- » korzystające ze składek członkowskich.

Dokonując klasyfikacji organizacji pozarządowych można także dokonać rozróżnienia ze względu na ludzi zaangażowanych w ich działalność. Takiego podziału dokonał M. Hudson [1997], dzieląc członków ciał zarządzających organizacją, czyli członków rad i zarządów. Rozszerzając ten podział na wszystkich członków organizacji, tworzą je:

- » eksperci (członkowie wnoszący ze sobą wiedzę, doświadczenie i profesjonalizm w dziedzinie, w której działa organizacja),
- » użytkownicy usług (którzy wstąpili do organizacji po to, aby skorzystać z jej usług i najczęściej w zarządzie zaistnieli jako przedstawiciele grona członków),
- » pasjonaci (bardzo zaangażowani w działalność organizacji, owładnięci ideą i celami, które realizuje organizacja).

## 1.6. Wielkość trzeciego sektora na świecie

L. M. Salomon i H. K. Anheier [1999] na przełomie XX i XXI wieku w swoich porównawczych (i jedynych w tej skali do tej pory) badaniach nad sektorem pozarządowym na świecie[1] stwierdzili, iż sektor organizacji pozarządowych stanowi wyraźną siłę ekonomiczną w badanych krajach (pomijając ich znaczenie polityczne i społeczne). W tym czasie wkład organizacji trzeciego sektora w światowy produkt krajowy brutto stanowił 4,6% – około 1,1 biliona dolarów. Gdyby wszystkie organizacje pozarządowe w badanych 22 krajach potraktować jako osobną gospodarkę, to na przełomie wieków uznawana byłaby ona za ósmą gospodarkę świata. Organizacje pozarządowe zatrudniały blisko 19 milionów pełnoetatowych pracowników (podczas gdy największe firmy w badanych krajach zatrudniały w tym czasie 3,3 miliony pracowników), co stanowiło około 5% ogółu całego etatowego zatrudnienia poza rolnictwem w tych krajach, 10%

1 Porównawcze badania objęły 22 kraje: Ameryki Łacińskiej (Argentyna, Peru, Brazylia, Kolumbia, Meksyk), Europy Środkowo–Wschodniej (Czechy, Węgry, Słowacja, Rumunia), Europy Zachodniej (Holandia, Niemcy, Hiszpania, Irlandia, Belgia, Austria, Francja, Finlandia, Wielka Brytania) oraz inne kraje rozwinięte (USA, Japonia, Izrael i Australia).

całego zatrudnienia w sektorze usług oraz 27% pełnego, etatowego zatrudnienia w sektorze publicznym.

Około 28% populacji badanych krajów poświęcało swój czas dla organizacji trzeciego sektora jako wolontariusze (co przekładało się na 10,6 milionów pełnoetatowych pracowników), co wraz z pracownikami najemnymi dawało liczbę 29,6 mln.

Gdyby zsumować pracę wolontariuszy i pracowników to zatrudnienie w trzecim sektorze sięgało na przełomie wieków 7% zatrudnienia poza rolnictwem, 14% zatrudnienia w usługach oraz 41% zatrudnienia w sektorze publicznym. Był to więc (i jest nadal) sektor ogromny i rosnący w siłę.

Jednak rozmiary trzeciego sektora są dziś różne w różnych rejonach świata. Najsilniej rozwinięty jest w Europie Zachodniej i USA oraz innych krajach najbardziej rozwiniętych na świecie, zdecydowanie słabiej (i później) w Ameryce Łacińskiej i Europie Środkowo-Wschodniej.

O zwiększaniu się roli organizacji trzeciego sektora, szczególnie w ostatnich czterdziestu latach, świadczy również znaczący wzrost zatrudnienia w tym sektorze w stosunku do całkowitego wzrostu zatrudnienia w gospodarce.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Allison M., Kaye J., (2001), *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations,* Compass Point Nonprofit Services.

Bogacz-Wojtanowska E., (2013), *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

Gliński P., (2006), *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

## Pytania do rozdziału

1. Jakie cechy organizacji pozarządowych wydają ci się najważniejsze z perspektywy cech organizacji publicznych i prywatnych?
2. Jak kapitał społeczny łączy się z tworzeniem i funkcjonowaniem organizacji pozarządowych?
3. Objaśnij, które funkcje organizacji pozarządowych uznajesz za najistotniejsze dla gospodarki, a które dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

4. Znajdź w internecie i dostępnych raportach badawczych dane dotyczące zatrudnienia w trzecim sektorze dla różnych krajów na świecie.

## Ćwiczenia

**1. Obszary aktywności organizacji**

Na podstawie własnej wiedzy lub korzystając z innych źrodeł przyporządkuj rzeczywiście istniejącą organizację pozarządową do każdego typu organizacji, zgodnie z klasyfikacją według obszaru działania i ekonomicznej aktywności (Międzynarodowa Klasyfikacja Organizacji Pozarządowych), L. Salomona i H. Anheiera [1993]. Wymień nazwy tych organizacji i wskaż, czym konkretnie się zajmują wybrane przez ciebie organizacje. Postaraj się odnaleźć zarówno polską, jak i działającą w innym kraju organizację pozarządową.

**2. Funkcje organizacyjne**

Wybierz z listy organizacji pożytku publicznego (znajdziesz ją pod następującym linkiem: http://sprawozdaniaopp.mpips.gov.pl/Search) taką, której działania wydają się interesujące. Przejrzyj statut organizacji i sprawozdania merytoryczne i finansowe wybranej organizacji (są także dostępne na podanej wyżej stronie). Na podstawie statutu, sprawozdań i strony internetowej organizacji, scharakteryzuj pełnione przez tę organizację funkcje.

Sylwia Wrona

# Rozdział 2

# Formy organizacji pozarządowych

Rozdział ten dotyczy różnych form organizacji pozarządowych, skupiając się przede wszystkim na ich sytuacji formalno-prawnej. We wstępie zostaną przywołane różne formy organizacji pozarządowych funkcjonujące na świecie. Następnie po kolei zostaną omówione formy organizacji *non-profit* występujące w Polsce. Rozdział ten zawiera także spis organizacji, które nie są organizacjami pozarządowymi oraz najważniejsze wyniki ostatnich badań, dotyczących sytuacji organizacji pozarządowych w Polsce.

## KLUCZOWE TERMINY

- forma organizacji pozarządowej
- ustawa
- fundacja
- stowarzyszenie
- organizacja pożytku publicznego

## 2.1. Formy organizacji pozarządowych na świecie

Organizacje pozarządowe od zawsze przybierały różne formy w zależności od rejonu świata, w którym przyszło im funkcjonować. Wpływało na to wiele czynników, które można nazwać ogólnie doświadczeniami historycznymi. Skutkowało to rozwojem wielu form organizacji trzeciego sektora, które były odpowiedzią na warunki i potrzeby społeczne [Leś, 1999]. Po wybuchu pierwszej wojny światowej jedną z odpowiedzi na wstrząsające wydarzeniach tamtego okresu było powołanie do życia w Wielkiej Brytanii, organizacji niosącej pomoc dzieciom – „*Save the Children Fund*". Inną

inicjatywą powstałą pod wpływem wojny było utworzenie w 1942 roku organizacji „*Oxford Committee against Famine*" (dzisiaj „Oxfam"), mającej na celu pomoc w walce z głodem w Grecji [Lewis, 2009, s. 3]. Na przełomie lat 80. i 90. liczba organizacji pozarządowych zaczęła intensywnie wzrastać. Od tego czasu trzeci sektor zaczął być postrzegany także jako ważny element społeczeństwa obywatelskiego.

Z organizacjami pozarządowymi zaczęto wiązać duże nadzieje (często nierealistyczne), związane z szeroko rozumianą ich rolą w polityce społecznej [Lewis, 2009]. Dzisiaj, wprowadzane przez lata liczne regulacje prawne, które mają inny kształt w zależności od państwa, sprawiają, że to, jaka organizacja uznawana jest za organizację pozarządową różni się w zależności od kraju. Kilka przykładów: w Stanach Zjednoczonych za organizacje *non-profit* uznawane są między innymi muzea, orkiestry, szkoły i uniwersytety, instytuty badawcze, organizacje zdrowotne, organizacje kredytowe i oszczędnościowe [Anheier, 2005, s. 4-7]. Wyjątkową formą organizacji pozarządowej w Wielkiej Brytanii jest fundusz charytatywny (*charitable trust*), czyli organizacja zarządzająca majątkiem z korzyścią dla realizacji celów charytatywnych [Laratta, Mason, 2010, s. 8]. Inną organizacją *non-profit*, posiadającą nietypową dla naszego państwa formę, jest centrum wolontariatu (*volunteer agency*), które łączy zgłaszających się do nich wolontariuszy z organizacjami, które wolontariuszy poszukują do współpracy [www.ncvo.org.uk/about-us].

Mimo różnych form organizacji pozarządowych występujących na świecie, można wskazać na pewne elementy determinujące ich funkcjonowanie, które są dla nich wspólne, „ponadnarodowe", m.in. [USAID, 2011, s. 2-3]:

- nieustabilizowana i niejasna jest sytuacja związana z rejestracją organizacji,
- rezultat dofinansowywania organizacji ze środków Unii Europejskiej nie zawsze jest jednoznaczny,
- pojawienie się nowych technologii spowodowało wzrost transparentności i poprawiło kondycję finansową organizacji pozarządowych,
- w sytuacji klęsk humanitarnych organizacje *non-profit* wykazują się przewagą w łagodzeniu ich skutków,
- rządy państw coraz częściej zainteresowane są współpracą ze społeczeństwem obywatelskim.

## 2.2. Formy organizacji pozarządowych w Polsce

Wolność zrzeszania się jest podstawowym prawem każdego obywatela w Polsce zapisanym w Konstytucji, co oznacza możliwość dobrowolnego zakładania i prowadzenia organizacji [Skiba, 2006, s. 10]. Zestawienie organizacji pozarządowych, przedstawione

w niniejszym opracowaniu, jest propozycją, starającą się uwzględnić wszystkie najważniejsze ich formy.

W ramach funkcjonowania trzeciego sektora można zatem wyróżnić następujące formy organizacji pozarządowych:

- stowarzyszenia i ich związki,
- fundacje,
- organizacje kościelne, organizacje katolickie i stowarzyszenia katolików,
- stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego,
- spółki *non-profit*,
- kluby sportowe, działające nie dla osiągnięcia zysku,
- organizacje, które powoływane są na postawie odrębnych ustaw, na przykład: Związek Ochotniczych Straży Pożarnych, Polski Związek Działkowców, Polski Czerwony Krzyż, Polski Związek Łowiecki [Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 57],
- organizacje, powoływane aktami prawnymi, takie jak Komitety Społeczne,
- organizacje zorganizowane, nieposiadające osobowości prawnej [Skiba, 2004, s. 13-14].

Warto także przypomnieć, że w Polsce organizacjami pozarządowymi nie są partie polityczne, związki zawodowe, szkoły wyższe i placówki badawcze [Świętczak, Dąbrowska i inni, 2002, s. 9], a także organizacje pracodawców, fundacje finansowane ze Skarbu Państwa, samorządy zawodowe [www.pozytek.gov.pl/Podstawowe,pojecia,380.html].

## ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI NIE SĄ JEDNOSTKI SEKTORA PUBLICZNEGO, CZYLI:

- organy władzy publicznej, w tym organy administracji rządowej, organy kontroli państwowej i ochrony prawa oraz sądy i trybunały,
- jednostki samorządu terytorialnego oraz ich związki,
- związki metropolitalne,
- jednostki budżetowe,
- samorządowe zakłady budżetowe,
- agencje wykonawcze,
- instytucje gospodarki budżetowej,
- państwowe fundusze celowe,
- Zakład Ubezpieczeń Społecznych i zarządzane przez niego fundusze oraz Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego i fundusze zarządzane przez Prezesa Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego,
- Narodowy Fundusz Zdrowia,

- samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej,
- uczelnie publiczne,
- Polska Akademia Nauk i tworzone przez nią jednostki organizacyjne,
- państwowe i samorządowe instytucje kultury,
- inne państwowe lub samorządowe osoby prawne utworzone na podstawie odrębnych ustaw w celu wykonywania zadań publicznych, z wyłączeniem przedsiębiorstw, instytutów badawczych, banków i spółek prawa handlowego.

*Źródło: Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych.*

Najpopularniejszymi formami prowadzenia organizacji pozarządowej są stowarzyszenia i fundacje.

Stowarzyszenia powoływane są na mocy Ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach. „Stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych", posiadającym możliwość niezależnego formułowania celów, strategii, aktów wewnętrznych, struktur organizacyjnych. W obszarze celów statutowych organizacje te „mogą reprezentować interesy zbiorowe swoich członków wobec organów władzy publicznej". Stowarzyszenie polega na pracy społecznej swoich członków, jednak może zatrudniać ich oraz pracowników także w oparciu o umowę o pracę. Organami nadzorującymi pracę stowarzyszeń są:

- wojewoda, odpowiednio przypisany ze względu na lokalizację stowarzyszenia w przypadku stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego,
- w innym przypadku nadzór sprawuje starosta, właściwy danej lokalizacji stowarzyszenia.

Aby założyć stowarzyszenie, przyszły NGOs potrzebuje co najmniej 7 osób, które wybiorą władze stowarzyszenia lub komitet założycielski oraz uchwalą statut stowarzyszenia. Statut stowarzyszenia powinien zawierać między innymi:

- zasady członkostwa i reguły obowiązujące władze stowarzyszenia w tym wynagrodzenia,
- nazwę,
- lokalizację,
- cele i sposoby realizacji działań,
- sposoby pozyskiwania finansów.

Walne zebranie członków, czyli organ stanowiący, to najważniejsza władza stowarzyszenia. Oprócz tego stowarzyszenie musi posiadać zarząd, będący organem wykonawczym i organ kontroli wewnętrznej. Komitet założycielski, aby formalnie powołać do istnienia stowarzyszenie, składa odpowiedni wniosek o wpis do Krajowego Rejestru Sądowego. Stowarzyszenie może posiadać także formę uproszczoną – stowarzyszenia

zwykłego, bez osobowości prawnej. Może również tworzyć terenowe jednostki organizacyjne. Co najmniej trzy stowarzyszenia mogą założyć związek stowarzyszeń.

Fundacja – zgodnie z Ustawą z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach – „może być ustanowiona dla realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczypospolitej Polskiej celów społecznie lub gospodarczo użytecznych, w szczególności takich jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami". Fundator, czyli organ założycielski fundacji:

- ustala jej statut, cele oraz zasady, sposób i obszar działalności,
- nadaje jej nazwę,
- określa lokalizację i majątek,
- zajmuje się organizowaniem zarządu.

Oprócz fundatora osobą, która może także określać statut fundacji jest upoważniona przez niego jednostka prawna lub fizyczna. Ponadto członkowie fundacji mogą zdecydować się na prowadzenie działalności gospodarczej, która będzie wspomagała realizację jej celów statutowych. Do obowiązków zarządu fundacji należą zarządzanie jej działaniami oraz reprezentowanie fundacji na zewnątrz. Fundacja zobowiązana jest do składania corocznych sprawozdań ze swojej pracy właściwemu ministrowi (wskazanemu wcześniej podczas rejestracji organizacji, wybranemu zgodnie z celami fundacji). Z tego obowiązku zwolnione są fundacje ze statusem organizacji pożytku publicznego, które takie sprawozdania umieszczają na odpowiedniej stronie internetowej. Fundacja powinna zostać wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego.

W 2003 roku w Polsce wprowadzono Ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Według tej ustawy organizacjami pożytku publicznego są „osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4", które nie działają w celu osiągniecia zysku i nie są jednostkami sektora finansów publicznych „lub przedsiębiorstwami, instytutami badawczymi, bankami i spółkami prawa handlowego będącymi państwowymi lub samorządowymi osobami prawnymi". Ustawa z dn. 24 kwietnia 2003 r., a także jej znowelizowana wersja, która w większej części weszła w życie 9 września 2015 r. dotyczy i reguluje zasady działalności pożytku publicznego. Jest ona jednym z najważniejszych dokumentów prawnych, dotyczących trzeciego sektora, w związku z tym wyróżnione poniżej formy organizacji pozarządowych opierają się w głównej mierze na zapisach wynikających z tejże ustawy.

W 2003 roku wprowadzono Ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która między innymi regulowała zasady przyznawania statusu organizacji pożytku publicznego (OPP) organizacjom pozarządowym oraz opisywała sposób ich funkcjonowania. Organizacja uzyskuje status organizacji pożytku publicznego wraz z wpisaniem do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS), jeżeli prowadzona przez nią działalność jest zgodna z ustawą oraz trwa co najmniej dwa lata. Po uzyskaniu statusu organizacji pożytku publicznego jest ona zobowiązana między innymi do składania corocznych sprawozdań merytorycznych z prowadzonej przez siebie działalności. Nadzór nad taką organizacją sprawuje minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego, a jego organem opiniodawczo-doradczym jest Rada Działalności Pożytku Publicznego. Uzyskanie statusu organizacji pożytku publicznego wiąże się także z licznymi korzyściami, takiej organizacji przysługują między innymi:

- zwolnienia podatkowe (podatek od nieruchomości, dochodowy od osób prawnych, od czynności cywilnoprawnych),
- zwolnienia z opłat (sądowych, skarbowych),
- prawo do otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych.

*Źródło: Ustawa o działalności pożytku publicznego z dnia 24 kwietnia 2003 r. z późn. zm.*

Kolejną liczną i ważną formą organizacji pozarządowej są podmioty kościelne. Na podstawie Ustawy z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej mają gwarancję swobody zrzeszania się, aby wykonywać zadania będące częścią misji Kościoła, czyli prowadzenie działań „na rzecz formacji religijnej, kultu publicznego i nauki katolickiej". O tym, czy czynności podejmowane są zgodnie z misją decydują władze kościelne. Ustawa ta wymienia trzy rodzaje podmiotów kościelnych: organizacje kościelne, organizacje katolickie i stowarzyszenia katolików. W myśl tej ustawy organizacjami kościelnymi są „organizacje zrzeszające osoby należące do Kościoła:

1. Erygowane przez biskupa diecezjalnego lub w ramach statutów zakonnych przez wyższego przełożonego zakonnego, a w odniesieniu do organizacji o zasięgu ponaddiecezjalnym – przez Konferencję Episkopatu Polski;
2. Założone przez wiernych z udziałem proboszcza, rektora kościoła lub przełożonego zakonnego za zezwoleniem władzy kościelnej, o której mowa w pkt 1".

Organizacjami katolickimi są organizacje „założone za aprobatą władzy kościelnej, która zatwierdza im kapelana lub asystenta kościelnego. Działają one w łączności

z hierarchią kościelną". Organizacje te mogą prowadzić działalność „społeczno-kulturalną, oświatowo-wychowawczą i charytatywno-opiekuńczą" wedle nauki Kościoła. Organizacje katolickie mogą stosować prawo o stowarzyszeniach, będąc tym samym stowarzyszeniami katolickimi.

Stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego mogą być tworzone przez gminy (Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym), powiaty (Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym) oraz województwa (Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa). Zgodnie z ustawą, stowarzyszenia gmin powstają „w celu wspierania idei samorządu terytorialnego oraz obrony wspólnych interesów". Gminy, powiaty i województwa mogą zawiązywać stowarzyszenia również pomiędzy sobą. Stowarzyszenie może zostać założone przez co najmniej trzy jednostki. Jednostki samorządu terytorialnego mogą przystępować także do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych (Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych).

Spółki akcyjne oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mogą być uznane za podmioty trzeciego sektora, jeśli nie prowadzą działalności dla osiągnięcia zysku. Przykładem spółki, która może prowadzić działalność niekomercyjną jest spółka wodna (Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne), wtedy to czynności przez nią podejmowane służą zaspokajaniu „potrzeb w dziedzinie gospodarowania wodami".

Kluby sportowe, a także uczniowskie kluby sportowe mogą przybierać formę stowarzyszeń (Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie), jeżeli ich działania (zapisane w formie statutu) są działaniami *non-profit*. Wszelki zysk powinien zostać przeznaczony na cele statutowe. Organizacje, które zdecydują się prowadzić taki rodzaj działalności, mogą być dofinansowywane z budżetu jednostki samorządu terytorialnego. Co najmniej trzy kluby sportowe składają się na związek sportowy, który może działać jako stowarzyszenie albo związek stowarzyszeń. Przy czym „sportem są wszelkie formy aktywności fizycznej, które przez uczestnictwo doraźne lub zorganizowane wpływają na wypracowanie lub poprawienie kondycji fizycznej i psychicznej, rozwój stosunków społecznych lub osiągnięcie wyników sportowych na wszelkich poziomach".

Za organizacje pozarządowe uznawane są także te organizacje, które powoływane są na postawie odrębnych ustaw, na przykład:

» Związek Ochotniczych Straży Pożarnych i Ochotnicza Straż Pożarna uznawane są jako stowarzyszenia (Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej). Cele realizowane przez członków OSP (osoby w wieku od 18 do 65 lat, mające odpowiednie badania lekarskie, które ukończyły szkolenie pożarnicze) są określone w statucie oraz ustalone z komendantem powiatowym. Ponadto OSP jest „jednostką umundurowaną, wyposażoną w specjalistyczny sprzęt, przeznaczoną w szczególności do walki z pożarami, klęskami żywiołowymi lub innymi miejscowymi zagrożeniami",

- Polski Związek Działkowców na podstawie Ustawy z dnia 13 grudnia 2013 r. o rodzinnych ogrodach działkowych jest stowarzyszeniem ogrodowym (funkcjonującym w oparciu o Prawo o stowarzyszeniach), czyli organizacją tworzoną „wyłącznie w celu zakładania i prowadzenia rodzinnych ogrodów działkowych",
- Polski Czerwony Krzyż to organizacja społeczna, której podstawowymi zasadami są: humanitaryzm, niezależność, neutralność, bezstronność, jedność, dobrowolność i powszechność (Ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu i Statutu Polskiego Czerwonego Krzyża zatwierdzonego przez Radę Ministrów z dnia 20 września 2011 r.). Głównymi zadaniami PCK są realizacja działań humanitarnych i wychowawczych,
- Polski Związek Łowiecki i koła łowieckie są zrzeszeniami osób podejmujących czynności z obszaru łowiectwa (Ustawa z dnia 13 października 1995 r. Prawo łowieckie). Osoby należące do PZŁ „prowadzą gospodarkę łowiecką poprzez hodowlę i pozyskiwanie zwierzyny oraz działają na rzecz jej ochrony poprzez regulację liczebności populacji zwierząt łownych",

Organizacje powoływane aktami prawnymi, takie jak Komitet Społeczny, o którym mowa jest w „Rozporządzeniu Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 9 czerwca 2014 r. w sprawie wzorów dokumentów dotyczących zbiórek publicznych". W rozporządzeniu tym znajduje się akt założycielski komitetu społecznego, który ma za zadanie prowadzić zbiórkę publiczną.

Organizacje zorganizowane, nieposiadające osobowości prawnej, czyli wszystkie dobrowolne zrzeszenia osób, których połączyła wspólna działalność, zachowujące pewne cechy trwałej organizacji. Wśród takich organizacji można wymienić koła gospodyń wiejskich, kółka rolnicze, uczelniane organizacje studenckie, cechy, kooperatywy spożywcze.

Wraz z wejściem w życie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, polskie prawo przewiduje możliwość ubiegania się przez niektóre z tych form organizacji pozarządowych o status organizacji pożytku publicznego. Ustawa ta przewiduje jednak istnienie podmiotów, które mogą prowadzić działalność pożytku publicznego, nie będąc jednak organizacją pożytku publicznego. Takim przykładem jest spółdzielnia socjalna, która oprócz działań reintegrujących społecznie i zawodowo swoich uczestników, może prowadzić „działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych", a także współpracować z wolontariuszami (Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych). Oprócz m. in. osób niepełnosprawnych, bezrobotnych i kościelnych organizacji, założycielami spółdzielni socjalnych mogą być organizacje pozarządowe. Co ważne każda nazwa spółdzielni musi zawierać w sobie zwrot „Spółdzielnia socjalna". Spółdzielnie socjalne mogą przystępować do konkursów publicznych i prowadzić działalność odpłatną i nieodpłatną, nie przysługuje im jednak prawo do inicjatyw lokalnych oraz posiadania statusu organizacji pożytku publicznego.

## OSTATNIE BADANIA POKAZUJĄ, ŻE W POLSCE:

- zarejestrowanych jest 17 tys. fundacji i 86 tys. stowarzyszeń (nie uwzględniając Ochotniczych Straży Pożarnych). 70 tys. z nich zakwalifikowano jako aktywne,
- sport, rekreacja, hobby i turystyka to główna dziedzina działalności 34% organizacji pozarządowych,
- 43% organizacji pozarządowych istnieje 11 i ponad 11 lat. Od pewnego czasu obserwowany jest wzrost odsetka najstarszych fundacji i stowarzyszeń,
- zarząd przeciętnej organizacji liczy 5 osób, z czego 47 % to kobiety, 68% osób posiada wykształcenie wyższe, 6% deklaruje, że praca w organizacji jest ich głównym zajęciem,
- 20% Polaków angażuje się w pracę społeczną w organizacjach pozarządowych. 61% organizacji współpracuje z wolontariuszami. Liczba ta stale wzrasta,
- przeciętne stowarzyszenie liczy 30 członków, liczba ta od pewnego czasu maleje,
- 45% organizacji działa dzięki pracy społecznej, 35% zatrudnia pracowników na postawie umów (przeciętnie 4 osoby, w niepełnym wymiarze pracy). Organizacje należące do pierwszej grupy ulokowane są w 58% na wsi,
- w przeciętnej organizacji pracuje (zatrudnionych) 59% kobiet, 70% osób z wykształceniem wyższym, 66% to osoby w wieku 30 – 60 lat,
- w 2014 r. przeciętne przychody organizacji wyniosły 27 tys. zł, co oznacza wzrost w stosunku do lat wcześniejszych. Najwięcej przychodów, bo 60% pochodzi ze składek członkowskich oraz z funduszy pochodzących ze źródeł samorządowych i administracji centralnej, przeznaczonych na realizację zadań publicznych. Niewiele mniej, bo 56% to darowizny finansowe i rzeczowe,
- wśród najważniejszych partnerów organizacji pozarządowych wymieniani są: samorząd lokalny, inne organizacje non-profit, lokalna społeczność,
- największymi problemami organizacji pozarządowych jest pozyskiwanie i rozliczanie finansów. Jednak także organizacje pozarządowe zmagają się z utrudnieniami we współpracy z administracją oraz ludźmi w organizacji.

*Źródło: Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., (2015), Polskie organizacje pozarządowe 2015, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.*

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Adamiak P., Przewłocka J., Zając A., (2012), *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

Dudkiewicz M., (2009), *Technokraci dobroczynności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Krenz R., Mocek S., Skrzypczak B. (red.), (2015), *Efekt motyla. Scenariusze rozwoju sektora społecznościowego w Polsce*, Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych, Warszawa.

Rymsza M., (2013), A*ktywizacja w polityce społecznej. W stronę rekonstrukcji europejskich welfare states?*, Wydawnictwo Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.

Bogacz-Wojtanowska E., Rymsza M., (2009), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

## Pytania do rozdziału

1. Na podstawie dostępnej literatury sporządź tabelę, opisującą różnice pomiędzy stowarzyszeniami i fundacjami.
2. Wymień formy organizacji pozarządowych w Polsce oraz na świecie.
3. Wymień organizacje, które nie należą do trzeciego sektora.
4. Jakie są najważniejsze akty prawne regulujące funkcjonowanie organizacji pozarządowych w Polsce?

## Ćwiczenia

**1. Tworzenie fundacji lub stowarzyszenia. Spróbuj założyć stowarzyszenie lub fundację. Przygotuj wstępne dokumenty w tym celu.**

1. Sformułuj cele stowarzyszenia lub fundacji oraz sposoby ich realizacji.
2. Jeśli wybrałeś stowarzyszenie wypełnij następujące wnioski:
   - KRS-W20 – formularz podstawowy,
   - KRS-WK – zgłoszenie składu zarządu i składu komisji rewizyjnej,
   - KRS-WM – zgłoszenie zakresu działalności gospodarczej, gdy przewidujesz jej prowadzenie.

» Jeśli wybrałeś fundację wypełnij następujące wnioski:
- KRS-W20 – formularz podstawowy,
- KRS-WK – zgłoszenie składu zarządu i organu nadzorczego,
- KRS-WM – zgłoszenie zakresu działalności gospodarczej, gdy przewidujesz jej prowadzenie.

**2. Formy organizacji pozarządowych**

W tabeli poniżej znajdują się pola z wyszczególnionymi formami polskich organizacji pozarządowych. Uzupełnij ją nazwami istniejących organizacji pozarządowych, przyporządkowując je do odpowiednich pól. Możesz korzystać z różnych źródeł: książek, czasopism, internetu.

| | |
|---|---|
| Stowarzyszenia | |
| Fundacje | |
| Organizacje kościelne, organizacje katolickie, stowarzyszenia katolików | |
| Stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego | |
| Spółki *non-profit* | |
| Kluby sportowe działające nie dla osiągnięcia zysku | |
| Organizacje powoływane na podstawie odrębnych ustaw | |
| Organizacje powoływane aktami prawnymi | |
| Organizacje zorganizowane nieposiadające osobowości prawnej | |

Kamila Studencka

# Rozdział 3

# Otoczenie organizacji pozarządowych

W tym rozdziale podręcznika Czytelnik znajdzie podstawową wiedzę na temat otoczenia organizacji pozarządowej. Na początku rozważań przyjrzymy się definicjom, które stworzą podstawę myślenia o otoczeniu organizacji. Następnie wiedzę tą przełożymy na grunt organizacji pozarządowych, charakteryzując ich otoczenie, wyróżniając potencjalne podmioty oraz określając ich znaczenie dla działalności organizacji.

## KLUCZOWE TERMINY

- organizacja pozarządowa
- otoczenie organizacji pozarządowej
- otoczenie bliskie
- otoczenie dalekie
- kapitał społeczny

## 3.1. Wprowadzenie

Termin „organizacja" wywodzi się od greckiego słowa *orgaznizo*, które tłumaczy się w uproszczeniu jako tworzenie pewnych zintegrowanych, współdziałających całości. Organizację można zatem definiować jako „wyodrębnione z otoczenia, wewnętrznie uporządkowane i powiązane między sobą zbiory elementów" [Peszko, 2002, s. 39]. Organizacje pozarządowe, podobnie zresztą jak publiczne i prywatne, są dziełem pracy człowieka, powstają w konkretnym celu i wszelkie działania podporządkowane są jego realizacji. Nie trudno domyślić się, iż pomocna w realizacji statutowych

założeń organizacji jest sieć kontaktów, czyli jej otoczenie. Jak wiele od niego zależy? Odpowiedź na to pytanie zawiera poniższy rozdział.

## 3.2. Otoczenie organizacji

Niezależnie od faktu jaki podmiot bierzemy pod uwagę, zawsze możemy mówić o pewnym środowisku, w którym on funkcjonuje, czyli o otoczeniu. Niemożliwym jest stworzenie wokół siebie próżni, zatem w interesie orgnizacji jest interakcja z otoczeniem, mogąca przynieść wiele korzyści. Organizacje tworzą ludzie, są oni odpowiedzialni za jej rozwój, określenie funkcji oraz realizację fundamentalnych celów, które się jej przypisuje. Od jakości pracy zależy sukces organizacji. Współpracujący ze sobą ludzie, których łączy podstawowe zadanie, czyli wypełnianie założeń statutowych, tworzą tak zwany podsystem społeczny organizacji. Każda organizacja ma także swój schemat działania: techniki, którymi posługują się pracownicy organizacji, używane przez nich metody, systemy komputerowe – czyli narzędzia pracy – nazywa się podsystemem technicznym organizacji. Organizacja jest systemem otwartym, co oznacza, że czerpie zasoby z otoczenia. Pod pojęciem „zasoby" rozumie się zarówno dobra niematerialne, czyli jeden z najwartościowszych zasobów – ludzi, jak i materialne – surowce, urządzenia, narzędzia pracy, energię, pieniądze itd. Już na tym etapie naszych rozważań można zauważyć, iż otoczenie jest dla organizacji niezbędnym elementem jej poprawnego działania – dostarczycielem niezbędnych zasobów [Peszko, 2002, s. 39].

### PODSTYSTEMY ORGANIZACJI

- podsystem społeczny organizacji – współpracujący ze sobą w ramach organizacji ludzie, którzy maja za zadanie realizację jej podstawowych założeń i celów,
- podsystem techniczny organizacji – narzędzia i schematy pracy w organizacji.

Przez otoczenie rozumie się środowisko zewnętrzne, definiowane jako istotny dla działalności organizacji element, nie będący *stricte* częścią organizacji, jednak w pewien sposób z nią powiązany. Natomiast to, co znajduje się w środku organizacji nazywa się otoczeniem wewnętrznym, co przez wielu autorów uznawane jest za pojęcie oksymoroniczne [Kożuch, Kożuch, 2008, s. 28; Jemielniak, Latusek, 2005, s. 65]. Przez owo

środowisko wewnętrzne organizacji rozumie się wszelkie czynniki, które tworzą organizację i wywierają na nią realny wpływ, na przykład [Jemielniak, Latusek, 2005, s. 65]:

- zarząd firmy,
- pracownicy,
- właściciele,
- kultura organizacyjna.

Elementy środowiska wewnętrznego tworzą więc całość. Właścicielom (jako założycielom organizacji) zależy na osiąganiu korzyści i budowaniu dobrej marki. Zarząd niezbędny jest do pewnego strukturalizowania działań. Bez pracowników niemożliwe jest funcjonowanie organizacji w zakresie wypełniania jej podstawowych zadań. Oprócz tych fizycznie widzialnych elementów, nie należy zapominać o tych niedostrzegalnych, czyli sposobie działania, metodach pracy, narzędziach, którymi posługują się pracownicy, rozumieniu pewnych spraw. Dzięki tym czynnikom dochodzimy do kolejnego elementu – kultury organizacji, wypracowanej dla każdego przedsiębiorstwa [Kożuch, Kożuch, 2008, s. 29].

M. J. Hatch wyróżnia siedem ważnych według niej elementów tworzących otoczenie organizacji [Jemielniak, Latusek 2005, s. 65. Za: Hatch, 1997]:

1. Kulturowe – przez które rozumie wspólną tradycję, obyczaje, historię;
2. Polityczne – na przykład system prawny państwa, w jakim funkcjonuje dana organizacja;
3. Prawne – regulacje dotyczące działalności organizacji;
4. Ekonomiczne – stan gospodarki, rynek zbytu;
5. Ekologiczne, fizyczne – stan zasobów naturalnych, środowisko;
6. Społeczne – demografia;
7. Technologia – zasoby wiedzy i nowoczesnych technologii, z których może korzystać przedsiębiorstwo.

## 3.3. Rodzaje otoczenia

Otoczenie możemy podzielić na ogólne, inaczej nazywane otoczeniem dalszym, bądź pośrednim i otoczenie szczególne, czy też celowe.

Mówiąc o otoczenie ogólnym możemy wyróżnić kilka płaszczyzn, które je tworzą:

- ekonomiczne,
- prawno-polityczne,
- społeczno-kulturowe,
- technologiczne [Jemielniak, Latusek 2005, s. 63].

Jak sama nazwa wskazuje otoczenie ogólne jest pewną otoczką organizacji, której nie tworzą konkretne podmioty, jest natomiast siłą wyznaczającą kanony. Innymi słowy, są to warunki, w jakich działa dany podmiot, na przykład podporządkowanie się prawu, aktualna stopa oprocentowania. Cechą otoczenia ogólnego wartą podkreślenia jest fakt, iż jest ono wspólne dla wszystkich podmiotów [Kożuch, Kożuch 2008, s. 29].

Otoczenie szczególne (czy inaczej mówiąc celowe) ma już bezpośredni wpływ na daną organizację, co jest jego podstawową cechą odróżniającą. Do otoczenia celowego najczęściej zalicza się taki podmioty, jak [Kożuch, Kożuch 2008, s. 29]:

- klienci,
- dostawcy zasobów,
- konkurencja,
- instytucje państwowe, rządowe, samorządowe,
- substytuty [Jemielniak, Latusek, 2005, s. 63].

Klienci są odbiorcami usług bądź produktów, oferowanych przez organizację. Mają więc nie tylko realny kontakt z organizacją, ale – co więcej – powinni być jej siłą napędową, a sugestie klienta powinny stanowić najcenniejsze źródło wiedzy o usługach i ich jakości. Jak już wspomniano na początku rozważań zasoby dostarczane z otoczenia są niezbędnym czynnikiem działalności organizacji, od sukcesu zależy przede wszystkim jakość owych zasobów. Konkurencja jest siłą napędową, motywatorem do wprowadzania coraz to wyższej jakości oferowanych usług. Instytucje sprawujące nad organizacją pewną kontrolę mają bezpośredni wpływ na działalność organizacji oraz konstruowanych przez nią norm. Mówiąc o substytutach można myśleć o wszelkich produktach czy usługach, które mogą zastąpić ofertę naszej organizacji, na przykład pod wpływem panującej mody.

Inny podział uwzględnia otoczenie bliskie i dalekie:

- otoczenie bliskie – otoczenie, które ma wpływ na organizację i analogicznie organizacja ma wpływ na otoczenie, np. poprzez proces pewnej zależności podmiotów.
- otoczenie dalekie – otoczenie ma wpływ na organizację, natomiast organizacja nie ma wpływu na otoczenie, np. na system prawny w kraju.

Należy wspomnieć, iż wszelkie podziały otoczenia organizacji są kwestią umowną i zależą od preferencji autora. Niemniej jednak podziały zaprezentowane tutaj są najczęściej pojawiającymi się w literaturze przedmiotu.

Obok opisanych wyżej składowych otoczenia organizacji, B. Kożuch [2008] pisze o istnieniu jeszcze jednego, ważnego dla organizacji elementu, mianowicie struktury fizycznej organizacji. Ową strukturę tworzą:

» lokalizacja,
» rozkład przestrzenny,
» architektura.

Lokalizacja, zwana także geografią organizacyjną, to wszystkie te miejsca, w których organizacja prowadzi swoją działalność. Od tego czynnika zależy sposób komunikacji między ludźmi, także forma rekrutacji pracowników czy sposób dostarczania produktu/usługi do odbiorców.

„Przestrzenne uporządkowanie przedmiotów fizycznych i działań ludzi, podporządkowane jest wymogom realizacji celów organizacji" [Kożuch, Kożuch, 2008, s. 29] – tak przedstawia się definicja rozkładu przestrzennego. Owo pojęcie można zatem zdefiniować jako pewien wewnętrzny porządek organizacji. Składa się na niego np. układ pomieszczeń biurowych, stanowisk pracy, pokoików socjalnych. Ma on wpływ na samopoczucie ludzi w organizacji, tego jak na siebie reagują, a także na dobór metod pracy z ludźmi.

Architektura organizacji to najprościej rzecz ujmując wystrój wnętrza placówki. Wbrew pozorom wystrój placówki wiele mówi o charakterze czy kulturze organizacyjnej danego miejsca [Kożuch, Kożuch, 2008, s. 29-30].

## 3.4. Organizacje pozarządowe i ich otoczenie

Otoczenie organizacji pozarządowej jest kluczowym elementem w przypadku każdego typu aktywności. Otoczenie może być adresatem naszych działań, ich odbiorcą bądź też pośrednio uczestniczyć w działalności organizacji. Otoczenie może pełnić funkcję partnera organizacji, a także stanowić dla niego konkurencję. Analogicznie do tych dwóch pojęć możemy mówić o współpracy lub o konkurencji, czyli podjęciu aktywnego działania z otoczeniem i odwrotnie. Oczywiście, może zdarzyć się także, iż nie podejmiemy żadnych działań – nie oznacza to wówczas, iż owo otoczenie nie istnieje.

Otoczenie organizacji pozarządowej nie jest jednorodne. Zgodnie z przedstawionymi w poprzednich punktach klasyfikacjami otoczenia, również organizacja pozarządowa posiada swoje bliskie i dalsze otoczenie. Myśląc o otoczeniu dalszym organizacji, z którym znacznie częściej mają do czynienia organizacje pozarządowe, należy pamiętać, iż intensyfikacja kontaktów organizacja pozarządowa – podmiot jest znacznie mniejsza niż w przypadku podmiotów należących do bliskiego otoczenia organizacji.

Definiując otoczenie dalsze, należy wyróżnić kilka płaszczyzn:

**Otoczenie prawno-polityczne**

Warto zapamiętać, iż ramy działalności i aktywności organizacji pozarządowych regulowane są prawnie. Na szczególną uwagę zasługuje Konstytucja Rzeczpospolitej Polskiej, której artykuł 12 zapewnia „wolność tworzenia i działania związków zawodowych, organizacji społeczno-zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji" [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. nr 78, poz. 483)]. Zapis daje możliwość zrzeszania się i tworzenia inicjatyw obywatelskich, zaistniała w związku z tym potrzeba doprecyzowania zasad działania tego typu organizacji. Zatem, pozostałe dokumenty regulujące działalność organizacji działających w trzecim sektorze to:

- ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z późn. zm.,
- ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach z późn. zm.,
- ustawa z dnia 7 kwietnia 1984 roku Prawo o stowarzyszeniach z późn. zm.

Oczywiście, działacze organizacji pozarządowych korzystają także z innych dziedzin prawa, czerpiąc z ustawodawstwa z zakresu ekonomii, prawa pracy, prawa podatkowego i innych. Jednak te trzy dokumenty należy uznać za fundament działalności i podstawowych zasad funkcjonowania organizacji pozarządowej [Szewczyk red., 2010, s. 6].

Należy podkreślić, iż nie ma tworów doskonałych, tak i w tym przypadku otoczenie prawne może jednocześnie pomagać i szkodzić organizacji. Generowanie zapisów prawnych w dużej mierze negatywnie wpływa na płynność procesów organizacji, często ogranicza jej funkcjonowanie i odbiera autonomię. Brak ogólnych wyznaczników legislacyjnych znacznie utrudnia utrzymanie się organizacji na rynku. Z drugiej strony uporządkowany system prawny ogranicza bylejakość i zniechęca do nadużyć oraz wspomaga powstawanie coraz to nowych organizacji. Można zatem stwierdzić, iż prawo niezbędne jest do regulacji dwóch zasadniczych kwestii [Janik red. i in., 2008, s. 22]:

- rejestracji organizacji pozarządowej,
- zasad rozwiązania i likwidacji działalności.

Prawodawca, tworząc ramy prawne, powinien także pamiętać o idei, jaką niesie ze sobą tworzenie organizacji trzeciego sektora – pielęgnacji działań nienastawionych na zysk. Prawo powinno być skonstruowane w taki sposób, aby możliwe było wyeliminowanie interesów osób nastawionych na generowanie zysków, co niszczy specyfikę działań organizacji *non-profit*.

**Otoczenie ekonomiczne**

Wielu autorów zgodnie wskazuje na zależność między powstawaniem inicjatyw obywatelskich a stopniem zamożności społeczeństwa. Liczne badania pokazały, że wraz z wysokim PKB zwiększa się także gęstość organizacji pozarządowych. Autorzy

wskazują także na istnienie klasy średniej będącej determinantem zrzeszania się obywateli. Swoją tezę argumentują w bardzo prosty i logiczny sposób: społeczeństwo, które żyje na wysokim poziomie, ma zaspokojone swoje potrzeby bytowe, może angażować się i wspierać organizacje pozarządowe [Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 89–90].

Organizacje pozarządowe stanowią także ważny element rynku pracy. Działają między innymi na rzecz grup wykluczonych, w tym osób pozostających z różnych przyczyn bez zatrudnienia. Bardzo szybko postępujące zmiany na rynku pracy, rozwój gospodarki, nowe technologie i szereg innych procesów, które z założenia są korzystne dla rozwoju państwa, powoduje iż grupa osób wykluczonych z rynku powiększa się. To bardzo dobre miejsce dla działania organizacji pozarządowych, poprzez tworzenie nowych miejsc pracy dostosowanych do możliwości obywateli, prowadzenie działań edukacyjnych, szkoleniowych, przekwalifikowujących i innych, zapełniają lukę dając jednocześnie szansę stabilnego zatrudnienia [Janik red. i in., 2008, s. 21].

Ważnym elementem otoczenia ekonomicznego organizacji pozarządowej jest sektor biznesu. Sektor biznesowy, czy inaczej prywatny, kojarzony jest z generowaniem zysków, obrotem pieniędzmi. Organizacja pozarządowa jest natomiast stale zmuszona do walki o finanse. Posiadanie partnera w sektorze biznesowym daje zatem dostęp do środków na realizację zadań, możliwość przeprowadzania kampanii pod patronatem przedsiębiorstwa oraz szereg innych możliwości, które dzięki kreatywności organizacji pozarządowej możemy wykorzystać. Współpraca organizacji pozarządowej z biznesem wpisuje się w założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.



Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – Corporate Social Responsibility) to koncepcja, która zakłada, że firma – już na etapie tworzenia strategii działania – dobrowolnie uwzględnia interes społeczny, ochronę środowiska i relacje z różnymi grupami interesariuszy.
To podejście strategiczne, którego główne założenia to dialog społeczny oraz wspólne poszukiwanie rozwiązań, będących najkorzystniejszymi dla przedsiębiorstwa, pracowników, jak i otoczenia w którym działa organizacja.

[Społeczna Odpowiedzialność Biznesu, www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html]

**Otoczenie społeczno-kulturowe**

Już samo założenie merytoryczne działalności organizacji pozarządowej pozwala na wysunięcie tezy, iż funkcjonuje ona w otoczeniu społeczno-kulturowym.

> Organizacje pozarządowe powstają po to, aby rozwiązywać problemy społeczne, bądź wspierać administrację publiczną w działaniach pomocowych. Problem społeczny jest siłą napędową dla działalności organizacji pozarządowych.
>
> [Szewczyk red., 2010, s. 6]

Dzięki swojemu prospołecznemu charakterowi, organizacje pozarządowe bardzo często już na starcie zyskują sobie zaufanie ludzi. Funkcjonują jako podmiot społeczny, dlatego ludziom łatwiej się otworzyć, opowiedzieć o swoich problemach. Organy administracji czy urzędy budzą w człowieku poczucie pewnego rodzaju niższości, kojarzą się raczej z surowymi murami, ciężką atmosferą, oficjalnym tonem – to wszystko sprawia, że nie jest to miejsce sprzyjające rozmowom, często trudnym. Można więc stwierdzić, że wizerunek organizacji pozarządowej ma duże znaczenie w odnalezieniu drogi do społeczeństwa. Biorąc pod uwagę te czynniki, wynikające być może z ludzkiej mentalności, organizacje pozarządowe mogą w efektywny sposób przeprowadzać diagnozę potrzeb, a co za tym idzie być bliżej ludzi. Organizacjom pozarządowym często przypisuje się rolę pośrednika między państwem a społeczeństwem. Pomagają obywatelom wyrazić swoją opinię, zaznaczyć swoją obecność [Szewczyk red., 2010, s. 6–7]

Organizacje pozarządowe często muszą walczyć z roszczeniowymi postawami obywateli. Polska jest społeczeństwem, które dopiero uczy się bycia społeczeństwem obywatelskim. U wielu z nas uwydatnia się postawa „mnie się należy, a już na pewno bardziej niż Tobie". Społeczeństwo osiąga stan anomii, atomizacji jednostki – każdy żyje dla siebie, nie ma pielęgnacji dobra wspólnego, traci ono sens, przestaje istnieć. Wśród młodych ludzi brak zapału do nauki, grupy te dotyka zniechęcenie i brak wiary w sensowność działań. Wynika to z powszechnie panującego przekonania, iż o sukcesie osoby w dzisiejszych czasach nie świadczą jej umiejętności, lecz sieć kontaktów społecznych, powiązań rodzinnych. Misją organizacji pozarządowej jest walka z opisanymi postawami, szerzenie idei społeczeństwa obywatelskiego, wrażliwego, nie ograniczającego się do rozwiązywania jedynie własnych problemów.

Kontekst społeczno-kulturowy organizacji pozarządowych tworzą takie cechy społeczeństwa jak: jego normy, wartości, zasady funkcjonowania, style życia, panujące obyczaje, a także uwarunkowania demograficzne w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo społeczne. Do najważniejszych elementów otoczenia społeczno-kulturowego organizacji można zaliczyć: kapitał społeczny, umiejętności społeczności lokalnych i ich kluczowe wartości, cenne dla budowania organizacji pozarządowej [Janik red. i in., 2008, s. 21].

Organizacje pozarządowe zawsze działają w otoczeniu, niemożliwym jest istnienie w próżni!

Organizacje pozarządowe działają w społecznościach lokalnych, jest to ważny element tworzący kontekst społeczno-kulturowy. W tej grupie wyróżnić możemy takie podmioty, jak przede wszystkim: wspólnota mieszkańców, równie ważne są instytucje samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa.

Istnieją trzy grupy, tworzące otoczenie organizacji [Głażewska red., 2006, s. 11]:

- beneficjenci świadczeń, czyli grupa najbardziej zainteresowanych, na ich rzecz podejmuje się działania,
- podmioty wspierające działalność organizacji pozarządowej – finansowo, doradczo itd.,
- „zwolennicy" – osoby wspierające, dobrze wyrażające się o organizacji. Pomaga to w budowaniu przychylności społeczeństwa.

Bardzo ważny dla budowania organizacji pozarządowej jest potencjał społeczności lokalnej uwalniany w czasie interakcji organizacji ze społecznością lokalną. Współpraca pozwala na rozwiązywanie problemów, dzięki czemu przedsiębiorstwo dobrze funkcjonuje, a także przyczynia się do utrzymania bądź zwiększenia dobrobytu społeczeństwa. Aktywność ta może przybierać zorganizowaną formę lub być nieformalnym ruchem społecznym [Janik red. i in., 2008, s. 21–22.].

Ważnym determinantem dla organizacji pozarządowej jest społeczeństwo wyposażone w tak zwane umiejętności społeczne – „*community skils*", wiedzę i umiejętności potrzebne w działaniach prospołecznych, np. zarządzanie ludźmi, finansami, planowanie, przedsiębiorczość itd.

E. Bogacz-Wojtanowska [2011, s. 45] podkreśla, iż niezwykle cenny dla działalności organizacji pozarządowych jest kapitał społeczny.

Kapitał społeczny można najprościej zdefiniować jako zestaw nieformalnych wartości i norm etycznych, wspólnych dla członków określonej grupy i umożliwiających im skuteczne współdziałanie.
[Fukuyama, 2003, s. 169]

Kapitał społeczny jest efektem interakcji między sieciami – jednostkami współpracującymi ze sobą, owo porozumienie daje możliwość lepszego dostępu do informacji, zasobów udoskonalając zakres usług świadczonych przez podmioty. Ważnym czynnikiem istnienia kapitału społecznego jest zaufanie, które napędza działalność ludzi, im większy stopień zaufania w danej sieci, tym bardziej efektywne są ich działania.

**Tabela nr 3.1.** Co daje kapitał społeczny?

| Dla jednostki | Dla społeczności | Globalny punkt widzenia |
|---|---|---|
| Umożliwia osiągnięcie celów, które samodzielnie byłyby nie do zrealizowania, bądź wymagałoby dużo większych nakładów pracy. | Uczy zaufania, co z kolei ułatwia współpracę. | Pozytywnie wpływa na efektywność działań społeczeństw. |
| Możliwość zyskania nowych doświadczeń i umiejętności. | Ułatwia podejmowanie decyzji. | Ułatwia osiąganie celów przez jednostki i grupy społeczne. |
| Umożliwia dostęp do zasobów takich jak wiedza, pieniądze… | Angażuje mieszkańców w sprawy społeczne. | |

*Źródło: Sawicka, 2006.*

Łączenie kapitału społecznego z zasobami organizacji niesie ze sobą obopólne korzyści, warto zatem ten zasób pielęgnować [Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 45].

Często mówi się, że wyznacznikiem poparcia ze strony społeczności lokalnej jest między innymi rosnąca liczba wpłat 1% z podatków wśród mieszkańców terytorium, na którym działa organizacja. Ale to nie jedyna forma – poparcie widać także podczas organizacji różnego rodzaju akcji, rodzących się z inicjatywy organizacji. Obecność ludzi na spotkaniach, podpisy pod petycjami – to wszystko pokazuje, iż działalność nie jest ludziom obojętna i warto podejmować dalsze inicjatywy.

Otoczenie bliskie przedsiębiorstw społecznych, inaczej nazywane zadaniowym, cechuje się intensywnymi i częstymi kontaktami z podmiotami, mają one dużą wartość dla organizacji pozarządowej. W tym miejscu możemy wyróżnić takie podmioty, jak [Głażewska red., 2006, s. 10]:

- klienci – beneficjenci świadczeń organizacji pozarządowej, ludzie potrzebujący, grupa osób wykluczonych – typ klienta zależny jest od profilu organizacji.
- konkurenci – organizacje rywalizujące ze sobą, np. o zasoby,
- dostawcy – dostarczyciele zasobów,
- regulatorzy – organizacje sprawujące nadzór, narzucające normy, mogące w znaczący sposób oddziaływać na podmiot, np. instytucje samorządu terytorialnego,
- strategiczni sojusznicy – organizacje współpracujące, mogą to być przedsiębiorstwa o podobnym profilu działania lub działające w innym sektorze, wspomagające organizację, np. finansowo.

Bardzo ciekawą tezą jest stwierdzenie R. Skrzypca [2006], który mówi, iż bliskie otoczenie organizacji pozarządowej nigdy nie daje o sobie zapomnieć – warto jednak pamiętać, iż z kolei organizacji pozarządowej nie wolno zapomnieć o otoczeniu

dalszym. Słowa te podkreślają znaczenie współpracy z otoczeniem i potwierdzają jej wartość, co nadaje sens naszym rozważaniom.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Bogacz-Wojtanowska E., (2008), *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego w otoczeniu*, Ekonomia społeczna, nr 2(3), Kraków, s. 19 – 25.

Bogacz-Wojtanowska E., (2013), *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Kożuch A., Kożuch B., (2008), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie, Fundacja Współczesne Zarządzanie w Białymstoku, Kraków.

## Pytania do rozdziału

1. Scharakteryzuj ogólne ujęcie otoczenia organizacji.
2. Opisz strukturę fizyczną organizacji.
3. Scharakteryzuj społeczno-kulturowy wymiar otoczenia organizacji pozarządowej.
4. Jakie elementy tworzą bliskie otoczenie organizacji pozarządowej?

## Ćwiczenia

**1. Definiowanie otoczenia.**

Na podstawie poniższego tekstu:

1. Zdefiniuj otoczenie bliskie i dalekie organizacji;
2. Określ znaczenie otoczenia organizacji dla działalności placówki;
3. Jakie kroki może podjąć placówka by wzmocnić zasięg i oddziaływanie swoich działań?

Fundacja X istnieje od 10 lat, specjalizując się w działaniach pomocowych na rzecz osób starszych i cierpiących na chorobę Alzheimera. Jest jedyną taką organizacją

na terenie miasta, gdzie liczba mieszkańców sięga 600 tys. Początkowo siedziba fundacji mieściła się w centrum miasta, zewnętrzne przyczyny zmusiły placówkę do zmiany siedziby, która przeniosła się na obrzeża miasta, sąsiadując z tamtejszym osiedlem.

W 2002 roku fundacja w porozumieniu z Miejskim Ośrodkiem Pomocy Społecznej uruchomiła działalność Środowiskowego Domu Samopomocy skierowanego do osób chorych na otępienie Alzheimera. Dzięki czemu odpłatność za pobyt dofinansowana jest na zasadach zawartych w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 9 grudnia 2010 roku o Środowiskowych Domach Samopomocy. W ramach tegoż porozumienia zatrudnione zostały dwie dodatkowe osoby – terapeuci zajęciowi. Zatem obecnie w Fundacji zatrudnionych jest 5 osób. „Promocją" owego domu – rozpowszechnianiem informacji o istnieniu tej opcji pomocowe miał służyć projekt Y, którego główną ideą było informowanie społeczeństwa o specyfice choroby Alzheimera, zachęcanie do badań profilaktycznych. Uruchomienie projektu możliwe było dzięki dofinansowaniu przedsięwzięcia przez wieloletniego partnera fundacji – Polskiego Stowarzyszenia Pomocy Osobom z Chorobą Alzheimera. Działania w ramach projektu opierały się głównie na pracy wolontariuszy, którzy swoje zadania wykonywali nieodpłatnie. Projekt zakończył się sukcesem, wiele osób skorzystało z bezpłatnych badań przesiewowych i usług domu.

ŚDS dysponuje ograniczoną liczbą miejsc, przez co lista oczekujących osób jest bardzo długa. W 2008 roku powstała druga organizacja pozarządowa, która również prowadzi dom, placówki wiedzą o swoim istnieniu lecz nie współpracują ze sobą. Fundacja X boryka się z ciągłymi kłopotami finansowymi, przez co nie może prowadzić innej działalności niż jeden dom. Specyfika i profil domu również nie przyciąga zbyt wielu młodych ludzi, natomiast placówkę wspierają seniorzy – mieszkańcy osiedla, którzy przychodzą do ŚDS jako wolontariusze. O działalności i istnieniu placówki nie wie zbyt wiele podmiotów, dlatego ilość dotacji i funduszy jest nieznaczna. Organizacja nie jest także Organizacją Pożytku Publicznego. Fundacja dostrzega sposobność swoich działań, które chciałaby rozszerzyć o otwarcie nowych placówek, prowadzenie ogólnopolskich kampanii społecznych na temat specyfiki choroby Alzheimera oraz innych przedsięwzięć na które, póki co, placówka nie ma funduszy.

**2. Model otoczenia.**

Wyobraź sobie, że jesteś założycielem organizacji pozarządowej specjalizującej się w pomocy osobom z niepełnosprawnością intelektualną. Określ model otoczenia swojej organizacji tak, aby miała szansę odnieść sukces.

Aleksandra Radwan

# Rozdział 4

# Plan i strategia w organizacjach pozarządowych

W rozdziale przestawiono podstawowe informacje, dotyczące strategii i planowania w organizacjach pozarządowych. Oprócz pojęć strategicznych, opisano etapy tworzenia misji i wizji oraz specyfikę, która wpływa na tworzenie strategii organizacji pozarządowej.

**KLUCZOWE TERMINY**

- planowanie strategiczne
- misja organizacji
- wizja organizacji
- cele taktyczne
- cele operacyjne
- cele strategiczne
- zasada SMART
- zasada 4C
- etapy strategiczne w organizacji pozarządowej (J. M. Bryson)

## 4.1. Wprowadzenie

Każda organizacja, która z powodzeniem realizuje kolejne elementy swoich zamierzeń oraz wykorzystuje dostępne zasoby, stosuje w tym celu bardziej złożoną, zapisaną bądź też nie, strategię i plan swoich działań. Strategie te mogą być cząstkowe, określane w różnych dziedzinach działań organizacji, mogą również wraz z upływem czasu zamieniać się w bardziej ustrukturyzowane dokumenty i wytyczać konkretne ścieżki taktyczne i operacyjne, dotyczące celów organizacji w szerszym kontekście.

Organizacje pozarządowe, jako podmioty bazujące na specyficznym zestawie zdolności organizacyjnych, w obliczu ograniczonych zasobów, mogą wykazywać trudność w konstruowaniu strategii, niemniej skuteczna strategia jest jednym z czynników sukcesu i trwałości organizacji, dlatego tak ważna jest koncentracja na myśleniu strategicznym w codziennych działaniach organizacji pozarządowej [Radwan, 2016].

## 4.2. Podstawowe pojęcia dotyczące strategii

Strategiem z reguły nazywamy osobę dokonującą permanentnej obserwacji konkurencji, rozumiejącą i dostrzegającą jej różne oblicza oraz posiadającą umiejętność dopasowania do niej swoich działań [Porter, 2012, s. 47]. Ze strategią utożsamiamy natomiast szereg elementów, których ułożenie i usystematyzowanie pozwoli na zrozumienie istoty tego zagadnienia. Strategia to przede wszystkim ukierunkowane i określone, długookresowe działania, pozwalające na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, uwzględniające wpływ zmieniającego się otoczenia na wykorzystanie zasobów i kompetencji, nakierowane na zaspokojenie oczekiwań partnerów [Szczerski, 2008, s. 203].

W definiowaniu i lepszym rozumieniu strategii mogą również służyć mniej i bardziej szczegółowe definicje, przedstawione przez Johnsona, Scholesa i Whittingtona [2010, s. 21] określające strategię jako:

- „wyznaczenie długofalowego kierunku, w jakim zmierza organizacja",
- „plan działań określający długofalowy kierunek i zakres działalności organizacji, osiągającej dzięki swojej konfiguracji zasobów i kompetencji przewagę w zmieniającym się otoczeniu w celu spełnienia oczekiwań interesariuszy".

W ogólnym rozumieniu strategia jest szeregiem działań, podejmowanych przez organizację, dotyczących zarówno ludzi, którzy ją tworzą, z uwzględnieniem ich unikalnych kompetencji i pomysłów, zasobów finansowych oraz źródeł pozyskiwania tych zasobów, a także otoczenia, do którego organizacja potrafi dostosować i zaadresować swoje poczynania. Dopasowanie czynności dotyczy również wnętrza organizacji, a dokładnie czynności, jakie są wykonywane, jaki wpływ mają na siebie i czy wzmacniają się wzajemnie [Porter, 2012, s. 45]

Usystematyzowanie wiedzy na temat strategii wymaga zapoznania się z podstawowymi pojęciami dotyczącymi zarządzania strategicznego. Tabela nr 4.1. zawiera podstawowe słownictwo używane w odniesieniu do strategii oraz objaśnienie podanych pojęć.

**Tabela nr 4.1.** Słownik terminów strategicznych.

| Termin | Definicja |
|---|---|
| Planowanie | Proces zorientowany na przyszłość uwzględniający wykorzystanie zasobów do określonych celów |
| Misja | Nadrzędne zamierzenie, w duchu którego organizacja realizuje swoje działania, zgodne z wartościami i oczekiwaniami ludzi w organizacji, mające odzwierciedlenie w kulturze organizacji |
| Wizja/zamierzenie strategiczne | Stan, pożądana pozycja naszej organizacji w przyszłości |
| Cel ogólny | Podstawowe określenie zamierzenia |
| Cel szczegółowy | Kwantyfikacja celu – uszczegółowienie |

*Źródło: opracowano na podst.: Szczerski, 2008; Johnson, Scholes, Whittington, 2010.*

Plan wbrew ogólnej opinii nie jest pojęciem tożsamym ze strategią, choć często oba pojęcia używane są zamiennie. Co więcej, to z planowania strategicznego wynika misja, wizja jak i strategia organizacji (rysunek nr 4.1.). Planowanie strategiczne (długoterminowe) to „długoterminowy proces ukierunkowany na osiąganie celów organizacji z perspektywie kilku lat (najczęściej 2 lub 5). Pozwala na hierarchizację zadań i ich koordynację poprzez spisany dokument – plan" [Gałka, 2014, s. 71].

Rysunek nr 4.1. Etapy planowania strategicznego.




*Źródło: Gałka, 2014, s. 42.*

W praktyce nie wszystkie terminy są używane i zapisane wprost. Misja może być składową odczuć wszystkich pracowników, a strategię i wizję organizacji można „wyczytać pomiędzy wierszami" na postawie analizy jej działań. Badając i przyglądając się organizacjom, zarówno na zajęciach jak i podczas prowadzenia badań, należy postarać się dostrzec unikalne zasady i bodźce oddziaływujące na organizacje [Johnson, Scholes, Whittington, 2010].

Oprócz bogatego słownictwa dotyczącego strategii istnieje wiele poziomów jej rozumienia i formułowania. Słownictwo wykorzystywane w planach, opisach celów oraz misji i wizji organizacji jest zróżnicowane na podstawie branży i rynku, w jakim

funkcjonuje. Poniżej przedstawiono misję czterech organizacji należących do różnych sektorów.

**POLSKIBUS SP. Z O. O.**
Misja: Mamy świadomość, że lojalność Klientów zależy od atmosfery i jakości obsługi. Dlatego też naszą filozofią jest zapewnienie dobrych i niezawodnych usług przewozowych po korzystnej i elastycznej cenie, z których Klienci będą zadowoleni. Pragniemy, aby korzystali Państwo z naszych usług przez cały czas i rekomendowali je swoim znajomym.

**UNIWERSYTET JAGIELLOŃSKI W KRAKOWIE**
Misja: Alma Mater Jagellonica – założony przez Kazimierza Wielkiego, za sprawą Królowej Jadwigi odnowiony przez Władysława Jagiełłę, kontynuuje swe wielowiekowe dziedzictwo w służbie nauki i nauczania przez prowadzenie badań naukowych, poszukiwanie prawdy i jej głoszenie w poczuciu odpowiedzialności moralnej wobec Narodu i Rzeczypospolitej Polskiej. W swojej działalności Uniwersytet kieruje się zasadą PLUS RATIO QUAM VIS.

**URZĄD PRACY M. ST. WARSZAWY**
Misja: Promocja zatrudnienia i aktywizacja zawodowa Klientów Urzędu oraz wspieranie pracodawców, w tym:
- udzielanie pomocy osobom bezrobotnym i poszukującym pracy w znalezieniu pracy,
- udzielanie pomocy pracodawcom w znalezieniu odpowiednich pracowników.

**FUNDACJA UKRYTE SKRZYDŁA**
Misja: Poprzez działania twórcze odkrywać, rozwijać i wzmacniać potencjał mieszkańców Nowej Huty.

*Źródło: www.polskibus.pl, www.uj.edu.pl, www.um.warszawa.pl, www.ukryteskrzydla.pl.*

Przedstawione przykłady mogą posłużyć jako element przeznaczony do refleksji nad różnorodnością podejść do strategii i używanego słownictwa. Z reguły organizacje prywatne, nastawione na zysk, w swoich dokumentach strategicznych podkreślają jakość usług oraz zorientowanie na klienta, organizacje publiczne zaś wskazują i zapisują to, czym mają się zajmować, z kolei od organizacji społecznych, pozarządowych

oczekuje się opisów strategii porywających i pozwalających na zainteresowanie wolontariuszy czy darczyńców [Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 30-32].

## 4.3. Misja w organizacjach pozarządowych

Misja jest głównym narzędziem do zarządzania i tworzenia wizerunku organizacji. Tworząc misję organizacje powinny kierować się kilkoma uniwersalnymi zasadami. Jedną z nich jest podejście 4C, w którym rozpatruje się misję pod kątem czterech aspektów, jakimi są [Kaiser, 2010]:

- czytelność, łatwość w odbiorze i zrozumieniu (*clear*),
- zwięzłość, prostota i łatwość w zapamiętaniu (*concise*),
- nawiązanie do programu organizacji (*complete*),
- spójność i sens (*coherent*).

Niektóre organizacje tendencyjnie tworzą misje zbyt ogólne i często rozmijające się z rzeczywistością. Zwykle wynika to z braku świadomości jej liderów, że prawdziwie stworzona misja może pomóc w działaniach i nadaniu sensu istnienia organizacji, nie tylko dla menedżerów wyższego szczebla czy akcjonariuszy, ale również dla innych pracowników, tworzących ostatecznie organizację [Kaiser, 2010].

Cele formułowane przez organizację mogą posiadać kilka wymiarów hierarchicznych. Oprócz celów ogólnych i szczegółowych, w najogólniejszym wariancie możemy wyróżnić cele [Maas, 2004, s. 3]:

- strategiczne – dotyczące całej organizacji, wytyczane z reguły przez najwyższe kierownictwo,
- taktyczne – dotyczące poszczególnych obszarów organizacji, takich jak działy czy referaty,
- operacyjne – dotyczące pojedynczych osób i zadań.

Przy uwzględnieniu czasu, jako kryterium rozróżnienia celów, możemy natomiast wyróżnić cele długo- i krótkoterminowe.

Cele organizacji, aby z powodzeniem mogły służyć strategii i założeniom firmy, powinny być formułowane zgodnie z kilkoma zasadami dotyczącymi koncepcji SMART, jakimi są [Varbanova, 2013, s. 70]:

- zasada konkretności (*specific*) – cel odzwierciedla nasze oczekiwania, jest wyrażony zgodnie z odpowiedzią na pytania: co chcemy osiągnąć, w jaki sposób, jaki będzie końcowy efekt naszych działań,
- zasada mierzalności (*measurable*) – cel musi być mierzalny w sposób, jaki pozwoli nam ocenić osiągnięcie celu,

- zasada osiągalności i realności (*achivable, realistic*) – cel musi być osiągalny i realny do wykonania zgodnie z posiadanymi przez nas zasobami,
- zasada określenia w czasie (*timely*) – cel powinien być osadzony w określonych ramach czasowych, zaplanowanych na osiągnięcie celu.

W organizacjach pozarządowych problem z formułowaniem celów zgodnych z zasadą SMART może sprawiać trudności ze względu na miękkie efekty i rezultaty działań. Mierzalność celów skupiających się na pomocy innym, nie może być zamknięta w sztywne ramy wskaźników i mierników działań a poddana subtelnej ewaluacji.

## 4.4. Strategia w organizacjach pozarządowych

Zarządzanie organizacjami pozarządowymi jest stosunkowo młodym obszarem nauk o zarządzaniu. Z tego względu pewne elementy i wzorce zaczerpnięte przez organizacje pozarządowe z sektora prywatnego i publicznego cierpią na niedopowiedzenia i domysły. Próby bezrefleksyjnego przenoszenia metod i technik zarządzania z sektora for-profit i zwrot w stronę menedżeryzmu w organizacjach pozarządowych może przyczynić się do nadmiernej ekonomizacji działań organizacji pozarządowych, a co z tym związane, podważyć system i zasady działania całego sektora. Istotnym zadaniem jest więc odpowiednie wypracowanie stylu zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych [Bogacz-Wojtanowska, Rymsza, 2015].



Ekonomizacja (nazywana również marketyzacją czy komercjalizacją) to wykorzystywanie narzędzi biznesowych w działaniach organizacji pozarządowych dla pozyskania zasobów i kontraktów z sektora publicznego, a także upodobnienie do sektora prywatnego w obszarach takich jak przedsiębiorczość i filozofia działania [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 175].

Niemniej jednak organizacje pozarządowe, jako podmioty posiadające określoną bardziej lub mniej uporządkowaną strukturę, harmonogram działań, mnogość inicjatyw i ludzi tworzących kulturę organizacji, a także szereg instrumentów, jakie mogą finansować ich działania, powinny zdawać sobie sprawę z potencjału organizacyjnego i działań, jakie w długoterminowym (strategicznym) okresie mogą przynieść oczekiwane wyniki z korzyścią zarówno dla całej organizacji, jej członków oraz beneficjentów. Przydatne w tym procesie okazują się narzędzia zarządzania strategicznego z kilkoma ważnymi zmianami w pojmowaniu niektórych elementów [Radwan, 2016].

Misja to zdecydowanie jeden ze składników, jakie organizacja pozarządowa posiada niezależnie od tego, czy jest ona ubrana w słowa czy reprezentowana czynami. Często w odniesieniu do organizacji pozarządowych mówi się o misji społecznej [Marx, 1998; Kramer, Porter, 2003 w: Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 147]. Misja organizacji pozarządowej wyraża się poprzez wartości społeczne, jakie organizacja reprezentuje swoją działalnością i pracą na rzecz grupy beneficjentów. Misja ta jest często ustalana na samym początku przez założycieli i razem z głównymi celami pielęgnowana zestawem działań na poziomie operacyjnym. Misja organizacji pozarządowej jest też ważna z uwagi na oczekiwania interesariuszy (*stakeholders*) organizacji, a także potrzeby i legitymizację społeczną [Bogacz-Wojtanowska, 2006].

Interesariusze (*stakeholders*) „osoby lub grupy, których powodzenie w osiąganiu celów zależy od danej organizacji i które wpływają na jej działalność" [Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 123] na przykład członkowie, klienci, beneficjenci organizacji.

Legitymizacja społeczna – poparcie społeczne bazujące na przyjętym w społeczeństwie systemie norm i wartości [Suchman, 1995 w: Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 66].

Misja organizacji pozarządowej jest więc najważniejszym elementem procesu strategicznego. Atrakcyjnie sformułowania misja jest źródłem sukcesu i wsparcia otoczenia organizacji. Jest też pojęciem wyjściowym do określenia pozostałych elementów strategii. Misja jest zatem uznawana za najważniejszy krytyczny czynnik sukcesu organizacji pozarządowej [Ćwiklicki, Kafel, 2008, s. 168].

Krytyczne czynniki sukcesu (*critical success factors*) – wyróżniające właściwości produktu lub usługi cenione w sposób szczególny przez odbiorców, umożliwiające osiąganie przewagi konkurencyjnej [Johnson, Scholes, Whittington, 2010, s. 77]

E. Bogacz-Wojtanowska [2006, 2013] zauważa istnienie trzech głównych rodzajów strategii organizacji pozarządowych, do których należą:

- strategia współpracy,
- strategia dywersyfikacji (zasobów, przedsięwzięć),
- strategia budowania kontaktów.

Strategia współpracy polega na porozumieniach z innymi podmiotami, zarówno publicznymi, jak i prywatnymi. Jest przydatna podczas realizacji większych projektów, wymagających zaangażowania sporych zasobów organizacyjnych. Dzięki współpracy, tak jak w przypadku konsorcjów prywatnych, mogą tworzyć się konsorcja

organizacji pozarządowych, minimalizując tym samym ryzyko związane z wielkimi przedsięwzięciami.

Strategia dywersyfikacji oparta jest przede wszystkim na zróżnicowaniu i polega na podejmowaniu wielu inicjatyw, wpisujących się w szerokim kontekście w misję organizacji. Takie podejście do strategii przynosi poczucie bezpieczeństwa, gdyby jedna z obranych przez organizacji ścieżek nie przyniosła spodziewanych rezultatów.

Strategia budowania kontaktów to utrzymywanie przyjacielskich i zdrowych relacji zarówno z sektorem publicznym, jak i prywatnym, które nie zagrażają zbyt dużym sformalizowaniem i uzależnieniem od środków i działań publicznych (governmentalizacja) i prywatnych sponsorów (komercjalizacja).



Govermentalizacja – zmniejszenie autonomii organizacji poprzez zbyt silne powiązania z sektorem publicznym, wpływające na przeformułowanie misji i celów organizacji oraz większą formalizację działań [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 70].

Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji pozarządowych istotnym elementem strategii nie jest konkurencja lecz czerpanie inspiracji z działań i postępów innych podmiotów oraz dążenie do wyrównywania szans i poziomu działań. Jest to, z uwagi na sytuację finansową i potrzeby beneficjentów, jeden z elementów, które pozwolają na dalszy rozwój i wykonywanie działań organizacji na wysokim poziomie.

Trudności w formułowaniu strategii i wizji, a także celów strategicznych dotyczą bardzo delikatnej dziedziny, jaką jest finansowanie działań organizacji i wsparcia przez darczyńców oraz krótkiego czasu trwania projektów, w jakich organizacje pozarządowe biorą lub mogą brać czynny udział, aby pozyskać niezbędne zasoby [Bogacz-Wojtanowska, 2013]. W związku z ograniczonym czasem i często incydentalnym, dobrowolnym wsparciem darczyńców, wśród organizacji występują obawy i trudności w tworzeniu długofalowych inicjatyw i planów. Często działania organizacji podążają od projektu do projektu, co jest też pewnym specyficznym planem na przetrwanie. Według badań wiele organizacji rozszerza spektrum swoich działań, biorąc pod uwagę możliwości i źródła pozyskiwania pieniędzy poprzez realizację określonych projektów. Organizacje wpisują się w pewne trendy działań, na które budżet w danym roku jest najobszerniejszy [Przewłocka, Adamiak, Zając, 2012, s. 15]. Niestety takie sytuacje mogą skutkować odchodzeniem od pierwotnych założeń, a także misji organizacji. Problemy w formułowaniu celów strategicznych wynikają również z niedookreślonych sposobów mierzenia stopnia realizacji poszczególnych elementów, a także braku wyraźnie odpowiedzialnych za nie osób. Rzeczywistość przynosi wielokrotnie cele, których realizacja w danym momencie jest pilniejsza [Ćwikliński, Kafel, 2008, s. 170].

Ciekawe spojrzenie dotyczące strategii organizacji pozarządowych przedstawia Bryson, mówiąc o etapach, jakie organizacja pozarządowa powinna przejść, aby z powodzeniem sformułować i realizować założenia strategiczne. Wizja Brysona opiera się na dziesięciu etapach procesu planowania strategicznego w organizacji pozarządowej [Bryson, 2011]:

1. Zgoda na działanie i zapoczątkowanie procesu planowania strategicznego (wewnątrz i na zewnątrz organizacji, zidentyfikowanie osób odpowiedzialnych za podejmowanie decyzji – *decision makers*);
2. Identyfikacja mandatów organizacyjnych (ograniczeń, oczekiwań);
3. Uzgodnienie misji i wartości organizacyjnych (racji bytu, *raison d'etre* organizacji, powodów jej istnienia);
4. Zgłębienie wiedzy o wnętrzu i otoczeniu organizacji, aby zidentyfikować mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia;
5. Identyfikacja wyzwań strategicznych, przed którymi stoi organizacja (konfliktów);
6. Udoskonalenie strategii i planów (by podołać zidentyfikowanym wyzwaniom);
7. Przegląd i przyjęcie strategii oraz planu strategicznego;
8. Ustanowienie wizji organizacji (po wdrożeniu przyjętej strategii);
9. Opracowanie efektywnego procesu wdrażania strategii (uwzględniającego wszystkie elementy całości);
10. Ponowna ocena strategii i planu strategicznego (w celu wprowadzenia ewentualnych udoskonaleń).

W pierwszych etapach procesu strategicznego proponuje się zaangażowanie interesariuszy/partnerów organizacji przy ustalaniu celów strategicznych, badanie otoczenia, które daje odpowiedź na temat kluczowych obszarów strategicznych, a następnie poddanie strategii pod opinię i akceptację członków organizacji [Ćwikliński, Kafel, 2008, s. 170-171].

Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor [Przewłocka, Adamiak, Zając, 2012] większość organizacji pozarządowych dopasowuje swoje działania do zainteresowań sponsorów. Cele zapisywane w statutach organizacji, w związku z formalizacją i zapisach w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, są często umieszczane na wypadek, gdyby w przyszłości miała nastąpić zmiana koncepcji działań organizacji. Większość organizacji pozarządowych opiera współpracę z prywatnymi darczyńcami na okazjonalnych kontaktach [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 79]. Biorąc pod uwagę przedsięwzięcia organizacji biznesowych, takie jak wolontariat pracowniczy czy społeczną odpowiedzialność biznesu, potencjał tkwiący w kontaktach z organizacjami prywatnymi może pomóc w budowaniu organizacji silnej i odnoszącej sukces w swojej dziedzinie.

Wolontariat pracowniczy – forma współpracy organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw, planowany, koordynowany i kontrolowany przez przedsiębiorstwo [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 149].

Społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*, skrót CSR) kierowanie się w swojej działalności nie tylko prawami ekonomicznymi, ale tworzenie społecznej wartości dodanej, uzasadnionej moralnie i etycznie, w zgodzie ze środowiskiem naturalnym, z uwzględnieniem potrzeb różnych grup interesariuszy [Gadomska-Lila, 2012].

Organizacje pozarządowe nie mają długofalowych planów, utożsamiając strategię z dokumentem wymagającym sporego nakładu pracy i wnoszącego formalizację działań [Przewłocka, Adamiak, Zając, 2012, s. 95]. Nie biorą jednak pod uwagę, że jedną z funkcji zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych jest możliwość stworzenia odpowiedniego i przynoszącego efekty sposobu alokacji ograniczonych zasobów organizacji [Bogacz-Wojtanowska, 2006]. Organizacje pozarządowe posiadają niższy poziom zarządzania strategicznego w odniesieniu do ich prywatnych odpowiedników (biorąc pod uwagę wielkość organizacji i zasoby), który objawia się nie tylko przez brak strategii, ale przez intuicyjność celów, nieświadomość celów strategicznych i co z tym związane niemożność ich monitorowania i aktualizowania [Kafel, 2010, s. 109].

Obszar zarządzania strategicznego organizacji pozarządowych jest zagospodarowany w niedostatecznym stopniu, przydatność narzędzi wykorzystywanych w sektorze publicznym i biznesowym jest często niedoceniana i pomijana przez sektor pozarządowy. Wykorzystanie podstawowych elementów zarządzania strategicznego takich jak misja, wizja i cele organizacji w dłuższym okresie, może przynieść zmiany, które pozwolą na wzmocnienie znaczenia i zasięgu podmiotów trzeciego sektora.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Bogacz-Wojtanowska E., (2013), *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Bogacz-Wojtanowska E., (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Bryson J. M., (2011), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 4th Edition, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
Kostera M. (red.), (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
Kwartalnik Trzeci Sektor, *Zarządzanie w sektorze non–profit*, nr 36, 3/2015.

## Pytania do rozdziału

1. Czym różni się planowanie strategiczne od strategii?
2. Jakie są podstawowe różnice pomiędzy misją i wizją organizacji?
3. Czym jest cel ogólny (strategiczny) i cel szczegółowy (operacyjny)?
4. Jakie rodzaje strategii dominują w organizacjach pozarządowych?
5. Wymień dziesięć etapów planowania strategicznego w organizacji pozarządowej wg Brysona. Opowiedz jak rozumiesz realizację poszczególnych etapów.

## Ćwiczenia

**1. Misja i wizja organizacji pozarządowej**

Fundacja X istnieje od prawie dwudziestu pięciu lat, podczas których nastąpiło wiele przemian. Przemiany te, oprócz systemowych i politycznych, dotyczyły także aspektów społecznych i wolności w zakresie organizowania się. Organizacja X początkowo działała pod opieką teatru, jednak w 2008 roku postanowiła, wraz ze zmianą prezesa, zmienić swoje dotychczasowe poczynania.

W 2008 roku Fundacja, jako jedna z pierwszych w Polsce, zaangażowała się w projekt Z oparty na metodzie streetworkingu, czyli pracy i zabawy z dziećmi na ulicach miast przy pomocy wózka edukacyjnego. Ważną zmianą, jaka nastąpiła w 2012 roku było uzyskanie przez organizację statusu Organizacji Pożytku Publicznego, co umożliwiło korzystanie z przywilejów prawnopodatkowych, użytkowania nieruchomości oraz mechanizmu 1%. Przekształcenie w OPP nałożyło na organizację również nowe obowiązki sprawozdawcze, dzięki którym działalność Fundacji stała się transparentna i przejrzysta. Fundacja, co roku organizuje festyn z okazji Dnia Dziecka, na który zaprasza wielu artystów oraz wszystkich mieszkańców. Festyn cieszy się sporym zainteresowaniem.

Pracownicy działający w projekcie Z to tak zwani streetworkerzy, którzy wychodzą wraz z wózkiem edukacyjnym na osiedla w celu prowadzenia zajęć rozwijających na ulicach i przy placach zabaw. Wielu ze streetworkerów, zwłaszcza tych, którzy dopiero się szkolą, nie otrzymuje stałego wynagrodzenia. Organizacja X działa w jednej dzielnicy miasta. Zapleczem do działań streetworkerów jest Świetlica, działająca również w centrum dzielnicy, w której odbywają się zajęcia dla osób dorosłych mające na celu walkę z wykluczeniem społecznym, resocjalizujące, tworzące wspólnotę mieszkańców. Działania organizacji są pochwalane zarówno przez władze dzielnicy jak i miasta. Miasto wspomaga działania organizacji wynajmując nieodpłatnie lokal będący Świetlicą. Beneficjenci działań organizacji sami układają i prowadzą zajęcia dla innych osób w ramach zajęć rozwijających w świetlicy. Działania na rzecz dzielnicy i jej mieszkańców są doceniane przez społeczność lokalną.

Fundacja X boryka się jednak z ciężką sytuacją finansową. Uzyskane granty i dotacje są krótkookresowe a przychody z tytułu 1% niewielkie. Nie wszyscy pracownicy organizacji otrzymują stałe wynagrodzenie. Fundacja zatrudnia 3 osoby. Większość streetworkerów to wolontariusze. Mimo przeszkód organizacja nie poddaje się i utrzymuje ciągłość działań, ze względu na to, że posiada zaangażowany zespół pracowników i wolontariuszy, a także mieszkańców, którzy wspierają jej działania w różny, pozafinansowy sposób.

Na podstawie dostępnych informacji:

1. Skonstruuj misję organizacji X;
2. Stwórz wizję organizacji X;
3. Odpowiedz na pytanie: jak organizacja może wykorzystać legitymizację społeczną podczas tworzenia strategii?

**2. Cele organizacji pozarządowej**

Organizacja Y zajmuje się szerzeniem znajomości literatury wśród dzieci i młodzieży szkolnej (cel ogólny). Organizacja działa przy Gminnym Ośrodku Kultury. Do obszaru gminy należy 13 Zespołów Szkół (Szkoła Podstawowa i Gimnazjum w jednym budynku), do których uczęszcza łącznie 3 tysiące uczniów. Gminny Ośrodek Kultury, jako instytucja wspierająca, chętnie udostępnia organizacji Y swoje sale oraz boisko, promując tym samym wszelkie pomysły mające pozytywny wpływ na rozwój dzieci i młodzieży.

Na podstawie dostępnych informacji:

1. Przeformułuj cel ogólny organizacji Y oraz stwórz minimum 3 cele szczegółowe posiłkując się koncepcją SMART;
2. W kilku zdaniach opisz działania, jakie będzie podejmować organizacja Y dla osiągnięcia utworzonych celów.

Małgorzata Lendzion

# Rozdział 5

# Struktury organizacji pozarządowych

Ta część podręcznika poświęcona jest zagadnieniu struktur organizacyjnych. Omówiono w niej podstawowe pojęcia oraz poszczególne modele struktur, z ujęciem ich wad i zalet, a także zasadniczych różnic między tzw. klasycznymi i współczesnymi strukturami.

**KLUCZOWE TERMINY**

- czynniki strukturotwórcze
- dyferencjacja
- formalizacja
- integracja
- klasyczna struktura organizacyjna
- model biurokratyczny (mechanistyczny)
- model organiczny
- struktura organizacyjna
- struktura społeczna organizacji
- więzi formalne i nieformalne
- współczesna struktura organizacyjna

## 5.1. Struktura i jej elementy

Strukturą organizacyjną określa się sposób formalnego zorganizowania elementów (np. takich jak komórki organizacyjne) oraz powiązania między nimi w ramach organizacji. Jest to pewien porządek wynikający z „systemu więzi, powiązań, połączeń, relacji, stosunków, kontaktów, interakcji, czegoś nieuchwytnego, nieomal duchowego" [Fołtyn, 2007, s. 93]. Pojęcie „struktury" odzwierciedla przekonanie zarówno badaczy, jak i osób tworzących organizacje, do opierania ich funkcjonowania na hierarchii, rozpiętości kierowania czy autorytecie kierownictwa [Fołtyn, 2007; Jaskyte, 2012,

s. 445-447]. Struktury organizacyjne są zmienne, a ich podtrzymywanie ma charakter społeczno-interakcyjny. Mimo wprowadzania np. standardów i wspólnych zasad dla poszczególnych filii danej organizacji, każda z nich może charakteryzować się odmienną kulturą organizacyjną, jak i strukturą. Dlatego szczególnym podejściem do struktury organizacyjnej jest ujmowanie jej w postaci struktury społecznej organizacji, określanej jako stosunki między elementami społecznymi (czyli ludźmi) oraz stanowiskami, które ci ludzie zajmują. Są to m.in. kontakty, jakie poszczególne osoby nawiązują z innymi wewnątrz organizacji. Owe stosunki dzielone są na nieformalne (spontaniczne i przypadkowe) bądź formalne – obligatoryjnie wynikające z pełnienia poszczególnych ról, funkcji [Hatch, 2002, s. 167].



Wyszczególnia się struktury formalne oraz nieformalne. Pierwszy typ pozwala na określenie tzw. więzi, które określają różne stopnie zależności i zakres powiązań między elementami organizacji. Zaś strukturami nieformalnymi nazywa się zespół interpersonalnych powiązań, które powstają spontanicznie i z upływem czasu rutynizują się, mimo braku regulujących je zapisów [Fołtyn, 2007, s. 147-148].

Struktury formalne dzielone są także m.in. na [Pawlak, Smoleń, 2008, s. 105]:

- smukłe i płaskie – liczba szczebli zarządzania,
- scentralizowane i zdecentralizowane – sposób podejmowania decyzji (odgórnie lub oddolnie),
- sformalizowane i niesformalizowane – stopień biurokratyzacji.

Również więzi dzielone są na formalne i nieformalne. Formalne traktowane są jako kanał przepływu informacji uwzględniony przez przepisy (spisane normy, regulaminy, procedury o charakterze słownym i/lub pisemnym) między osobami, stanowiskami, komórkami. Dzielone są na [Jemielniak, Latusek, 2006, s. 89-90; Pawlak, Smoleń, 2008, s. 91]:

- hierarchiczne (służbowe) – obrazują formalne podporządkowanie między przełożonymi a podwładnymi,
- funkcjonalne (doradcze) – wskazują funkcje pomocniczo-doradcze wobec członków organizacji,
- techniczne (kooperacyjne, współpracy, technologiczne) – wskazują zależność w ramach danego procesu np. chronologiczne wykonywanie czynności,
- informacyjne (pomostowe) – przedstawiają sposób obiegu informacji między członkami organizacji, komórkami, działami,
- przestrzenne – uzależnione od miejsca w przestrzeni fizycznej.

Natomiast więziami nieformalnymi nazywa się relacje, które nie są determinowane zależnościami służbowymi, a więc pełnieniem konkretnej roli w organizacji. Są to m.in.

stosunki koleżeńskie czy przyjacielskie. Relacje interpersonalne w organizacji przekładają się na wiele obszarów jej funkcjonowania – nie tylko na komunikację, przepływ informacji, ale także na tzw. klimat współpracy czy kooperację. W przypadku organizacji pozarządowych kształtowanie sieci kontaktów oraz relacji nieformalnych przez liderów nierzadko decyduje o podejmowaniu współdziałania z innymi podmiotami [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 118-119].

Opisane więzi łączą ze sobą poszczególne elementy struktury organizacyjnej, na którą składają się samodzielne, wyspecjalizowane stanowiska, np. koordynator wolontariatu, specjalista ds. kontaktu z mediami, ds. CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu). Tworzone są także komórki organizacyjne, zwyczajowo składające się z co najmniej dwóch stanowisk, nazywane działami, sekcjami, pracowniami, zespołami itp. W przypadku organizacji pozarządowych, poza standardowymi komórkami, pojawiają się charakterystyczne dla nich, np. dział ds. fundarisingu, projektów [Bogacz-Wojtanowska, Przybysz, Lendzion, 2014, s. 45-61]. Te z kolei mogą być organizowane w piony np. ekonomiczno-finansowy, marketingu i komunikacji. Natomiast jednostką organizacyjną określa się „względnie niezależną część struktury organizacyjnej posiadającą relatywnie dużą swobodę działania" [Pawlak, Smoleń, 2008, s. 91]. To tzw. podmioty terenowe, do których zalicza się: oddziały, filie, zakłady, koła, przedstawicielstwa.

Struktura organizacyjna pełni m.in. funkcje [Fołtyn, 2008, s. 97-98; Pawlak, Smoleń, 2008, s. 89-90]:

- klasyfikacji celów,
- podziału pracy (grupowanie stanowisk),
- narzędzia kierowania (m.in. koordynacja przestrzenna i czasowa),
- wprowadzania ładu organizacyjnego (porządkowanie uprawnień decyzyjnych),
- regulacyjną (redukowanie nieprzewidywalności zachowań organizacyjnych),
- harmonizacji (scalania w integralną całość, oddziaływania na równowagę wewnętrzną),
- integracyjną (kształtowanie zależności funkcjonalnych, hierarchicznych),
- adaptacyjną (pracowników, członków, wolontariuszy itd.),
- identyfikacyjną (osób należących do organizacji),
- orientacyjną (ukierunkowaną na otoczenie).

Struktury organizacyjne mają także wpływ na zdolność do organizacyjnego uczenia się (*organizational learning*) z uwzględnieniem roli technologii w transferze wiedzy w ramach organizacji. Danemu procesowi sprzyjają płaskie struktury z otwartymi kanałami komunikacji oraz zachowujące równowagę między autorytetem zarządzających a zakresem sprawowanej kontroli. Równocześnie kształt struktury organizacyjnej stanowi najczęstszą barierę wpływającą na proces indywidualnego, grupowego oraz organizacyjnego uczenia się [Andjelkovic, Boolaky, 2015, s. 134].

## 5.2. Wewnątrzorganizacyjne oraz zewnętrzne czynniki strukturotwórcze

Na zmianę struktury oddziałuje szereg zmiennych tzw. czynników strukturotwórczych, które dzielone są na wewnętrzne oraz zewnętrzne. Do pierwszych z nich – czynników o charakterze wewnętrznym – wynikających ze specyfiki samej organizacji zalicza się m.in. [Romanowska, 2001, s. 214-219; Pawlak, Smoleń, 2008, s. 96-98; Wilson, 1993, za: Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 107-108]:

- realizowaną strategię z uwzględnieniem celów i funkcji – ich rodzaj, hierarchię, zmienność,
- technikę i technologię – procesy technologiczne, liczbę i rodzaje operacji,
- przedmiot działania,
- obszar działania – terytorialny zasięg, liczba filii,
- liczbę i kwalifikacje pracowników,
- wewnętrznych interesariuszy – poziom zbieżności lub polaryzacji ich interesów i poglądów, układ władzy,
- kulturę organizacyjną,
- ambicje zarządzających,
- tradycję – dotychczasową strukturę.

Natomiast do zewnętrznych czynników zaliczamy m.in. [Romanowska, 2001, s. 214-218; Pawlak, Smoleń, 2008, s. 95-98]:

- otoczenie (złożoność, stabilność),
- koniunkturę gospodarczą (odchudzanie/rozrost struktury),
- pozycję na rynku (siła konkurencji, wzmocnienie wybranych działów),
- zewnętrznych interesariuszy (uzależnienie od grup interesu np. finansowe),
- rynek docelowy (zasięg, odległość),
- zakres kooperacji (kontakty z otoczeniem, współpraca),
- przepisy prawa,

» czynniki społeczne, kulturowe – np. „modę" na powoływanie pewnych stanowisk, ich nazewnictwo.

Z kolei wymienione czynniki wpływają m.in. na procesy: formalizacji, specjalizacji, dyferencjacji oraz integracji.

**Tabela nr 5.1.** Procesy wpływające na strukturę organizacyjną.

| | |
|---|---|
| **FORMALIZACJA** | Polega na określeniu zakresu swobody działania członków organizacji z wykorzystaniem określonych norm, przepisów w postaci np. regulaminów, dokumentów, instrukcji. Wpływa na poziom elastyczności, czyli zdolność do adaptacji (dostosowywania się) do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji. |
| **SPECJALIZACJA** | To zawężenie i przypisanie określonego zakresu działań poszczególnym stanowiskom, komórkom organizacyjnym z uwzględnieniem zadań oraz swobody ich wykonywania. |
| **CENTRALIZACJA** | Polega na skupieniu władzy decyzyjnej w określonych miejscach w strukturze organizacji np. na poziomie zarządu organizacji. Związana jest z silną koncentracją uprawnień oraz zakresem kontroli nad poszczególnymi procesami. |
| **DECENTRALIZACJA** | To przekazywanie uprawnień oraz włączanie w proces decyzyjny m.in. kierownictwa niższego szczebla, osób kierujących poszczególnymi działami jak i pozostałych członków organizacji. Związana jest ze zwiększaniem odpowiedzialności i samodzielności poszczególnych osób. |
| **DYFERENCJACJA** | To różnicowanie na skutek specjalizacji oraz pojawiania się nowych funkcji w organizacji np. rozpoczęcia działalności w nowym obszarze, nawiązania współpracy. Może utrudniać koordynację i przepływ informacji między wyspecjalizowanymi komórkami. |
| **INTEGRACJA** | Polega na utrzymaniu spójności między elementami struktury, poprzez dbanie o jakość współpracy między działami np. projektowym i marketingu. Służy temu tworzenie stanowisk koordynatorów, którzy m.in. dbają o przepływ informacji oraz czuwają nad realizacją konkretnego projektu. |

*Źródło: opracowanie na podst.: Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 107; Fołtyn, 2007; Pawlak, Smoleń, 2008.*

Część z powyższych procesów ujmowana jest podczas przeprowadzania analizy i oceny społecznej struktury organizacyjnej. Dokonuje się ich w oparciu o tzw. parametry, do których zalicza się m.in. liczbę pracowników i strukturę stanowisk (np. procentowy udział stanowisk administracyjnych), zakres kontroli, specjalizację, centralizację, formalizację czy poziom złożoności [za: Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 106-109]. Pozwala to na podjęcie refleksji nad kondycją struktury i możliwością wprowadzenia

usprawnień np. w zakresie koordynacji i komunikacji między poszczególnymi komórkami czy planowaniem zatrudnienia.

## 5.3. Rodzaje struktur

G. Morgan [2002], opisując postrzeganie i definiowanie organizacji, wykorzystał metafory. Dzięki przyjętej klasyfikacji organizacje zostały przedstawione jako: maszyna, organizm, mózg, kultura, system polityczny, psychiczne więzienie, przepływ i transformacja oraz narzędzie dominacji. Schematy struktur, które dominują wśród istniejących organizacji nawiązują do dwóch pierwszych – modelu mechanistycznego oraz organicznego. Natomiast najnowsze modele odnoszą się najczęściej do metafory mózgu. Zmiany w otoczeniu i rosnące zależności między organizacjami spowodowały, że klasyczne struktury zaczęły ustępować tzw. współczesnym formom. Podejście biurokratyczne (mechanistyczne) oraz organiczne stanowią główny punkt wyjścia dla rozważań nad rolą i istotą struktur organizacyjnych, odpowiednio klasycznych oraz współczesnych. W tabeli nr 5.2. przedstawiono charakterystyczne cechy głównych modeli.

**Tabela nr 5.2.** Cechy modeli biurokratycznego (mechanistycznego) i organicznego.

| CECHY MODELU | BIUROKRATYCZNY | ORGANICZNY |
|---|---|---|
| **CELE** | Stałe – niezależne od zmian otoczenia | Zmienne – powiązane ze zmianami w otoczeniu |
| **PROCEDURY STANDARYZACJA KOORDYNACJA** | Sztywne i sformalizowane; Zasady narzucane odgórnie z inicjatywy np. zarządu, kierownictwa | Zmienne i elastyczne; Zasady wypracowywane na skutek interakcji i wzajemnego dopasowania |
| **UCZESTNICTWO ROLE ORGANIZACYJNE** | Stały zakres kompetencji i stanowisk | Elastycznie określane role, zmienne zatrudnienie |
| **ODPOWIEDZIALNOŚĆ** | Za przestrzeganie reguł | Za wyniki |
| **SPRAWNOŚĆ W OTOCZENIU** | Stabilnym | Zmiennym |

| CECHY MODELU | BIUROKRATYCZNY | ORGANICZNY |
|---|---|---|
| **LICZBA REGUŁ FORMALNYCH** | Wysoka formalizacja, duża liczba reguł | Niska formalizacja, mała liczba reguł |
| **ROZPIĘTOŚĆ KIEROWANIA** | Wąska | Szeroka |
| **KSZTAŁT STRUKTURY** | Smukła;<br>Istnienie centrum, które: określa cele, wydaje polecenia, dokonuje podziału pracy, kontroluje, dyscyplinuje;<br>Struktura organizacji jest stała (statyczna) | Płaska;<br>Centrum zarządzające a nie rządzące, które: steruje, ustala normy, koordynuje ich realizację; Struktura organizacji jest elastyczna (zmienna) |
| **CENTRALIZACJA** | Wysoka | Niska (decentralizacja) |
| **ŹRÓDŁO WŁADZY ZWIERZCHNICTWO** | Hierarchia<br>Władza oparta na pozycji | Kompetencje<br>Prestiż oparty na kompetencjach, roli eksperta |
| **FORMA POROZUMIEWANIA KOMUNIKACJA** | Rozkazy, polecenia<br>Pisemne procedury<br>Głównie pionowa | Rady, zalecenia, konsultowanie<br>Wspólna kultura<br>Pozioma |

*Źródło: opracowanie na podst.: Leśniak-Łebkowska, Romanowska, Torcki, w: Romanowska (red.), 2001, s. 204-205; Hatch, 2002; Pawlak, Smoleń, 2008, s. 42-45.*

Klasyczne struktury oparte są na hierarchii, trwałości, jednoznaczności zasad i podziału pracy oraz regularnych i kontrolowanych zachowaniach członków organizacji. Natomiast współczesnym strukturom przypisuje się elastyczność, niski stopień centralizacji, zmienność podziału zadań. Tematyce budowy organizacji towarzyszy nierzadko wartościowanie i postrzeganie klasycznych struktur jako przestarzałych, nieodpowiadających zmiennemu, burzliwemu otoczeniu przez przypisywanie im niskiego poziom innowacyjności oraz elastyczności. Z drugiej strony, nowoczesne struktury obarczone są ryzykiem nadmiernej atomizacji i samodzielności poszczególnych członków organizacji, za czym idzie ograniczona możliwość przypisania odpowiedzialności oraz monitorowania postępów i pracy, niejasna ścieżka komunikacyjna czy wreszcie paraliż decyzyjny. O ile trwały, schematyczny podział prac przewidziany w organizacji zajmującej się rehabilitacją osób niepełnosprawnych np. w Zakładzie Aktywizacji Zawodowej zapewniający stabilizację oraz przewidywalność będzie się sprawdzał. O tyle tworzenie sztywnych, silnie sformalizowanych, poddanych kontroli ram działania w organizacji

zajmującej się przygotowywaniem wydarzeń artystycznych może oddziaływać negatywnie. Dlatego łączenie poszczególnych struktur i wykorzystanie np. podejścia mechanistycznego sprawdzi się do działań tj. jak finanse, zarządzanie majątkiem. Zaś organiczne w obszarach bardziej kreatywnych np. badaniach i rozwoju, projektach czy działaniach edukacyjnych. Wskazuje się następujące zalety oraz wady struktur.

**Tabela nr 5.3.** Zalety i wady klasycznych oraz współczesnych struktur organizacyjnych.

| | KLASYCZNE | WSPÓŁCZESNE |
|---|---|---|
| **ZALETY** | Uporządkowany obraz organizacji<br>trwała i stosunkowo prosta struktura.<br>Jedność wydawanych poleceń.<br>Przypisanie ról (kierownicze, wykonawcze).<br>Rozdzielenie zadań oraz uprawnień.<br>Uporządkowanie działań.<br>Trwałe, jednoznaczne kanały<br>(ścieżki) przepływu informacji.<br>Przewidywalność.<br>Stabilizacja i poczucie bezpieczeństwa<br>z perspektywy pracownika. | Wysoka elastyczność struktur.<br>Poziomy oraz skrócony przepływ informacji.<br>Ujęcie oddziaływania otoczenia.<br>na bieżącą działalność organizacji.<br>Elastyczność i zmienność podziału<br>zadań, ról (zbliżona do adhokracji).<br>Decentralizacja władzy oraz procesu<br>decyzyjnego, partycypacja.<br>Podatność na reformowanie<br>i wprowadzanie zmian. |
| **WADY** | Wydłużony przepływ informacji.<br>Schematyczne, sztywne działanie.<br>Nadmierna koncentracja<br>na wnętrzu organizacji.<br>Sztywny, długookresowy podział zadań, ról.<br>Wysoka centralizacji władzy<br>i procesu decyzyjnego.<br>Formalizacja i biurokratyzacja procedur.<br>Trudno reformowalne – bariery<br>we wprowadzaniu zmian. | Wysoki poziom skomplikowania<br>struktur – trudny do przedstawienia<br>(hybrydowość, eklektyczność).<br>Niski stopień sformalizowania zadań.<br>Problemy z egzekwowaniem<br>odpowiedzialności.<br>Niskie poczucie bezpieczeństwa<br>i stabilizacji z perspektywy pracownika. |

*Źródło: opracowanie na podst.: m.in. Fołtyn, 2007, s. 118-119; Hatch, 2002.*

## 5.4. Klasyczne struktury

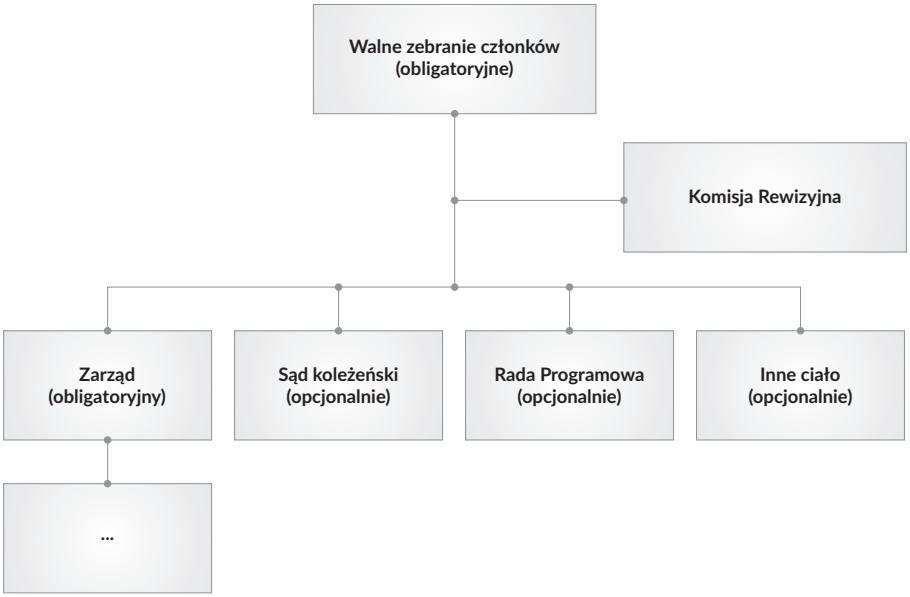
Do klasycznych struktur zalicza się:

- liniową,
- sztabowo-liniową,
- funkcjonalną,
- dywizjonalną,
- federacyjną.

W przypadku organizacji pozarządowych można wskazać obligatoryjne oraz fakultatywne elementy struktury organizacyjnej[2].

**Rysunek nr 5.1.** Organy powoływane w stowarzyszeniu oraz fundacji.

**a) stowarzyszenie**




2 Opracowano na podstawie obowiązujących ustaw: o fundacjach, prawo o stowarzyszeniach, o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz analizy statutów wybranych organizacji.

**b) fundacja**

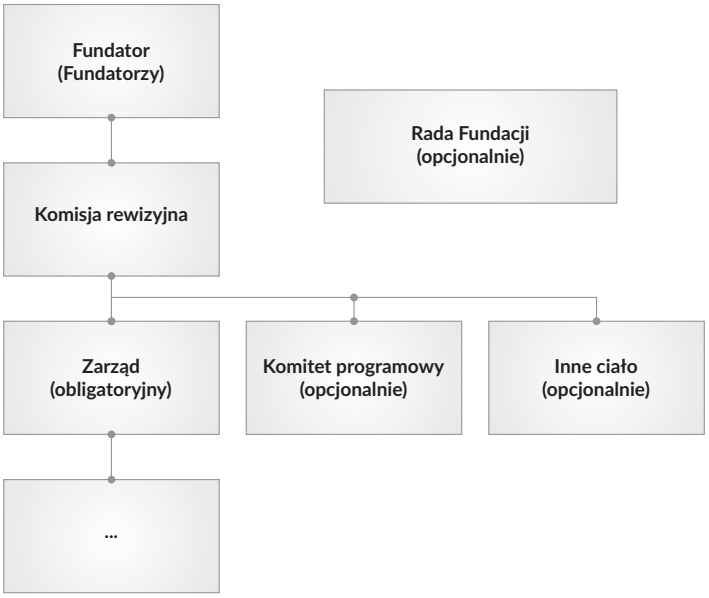


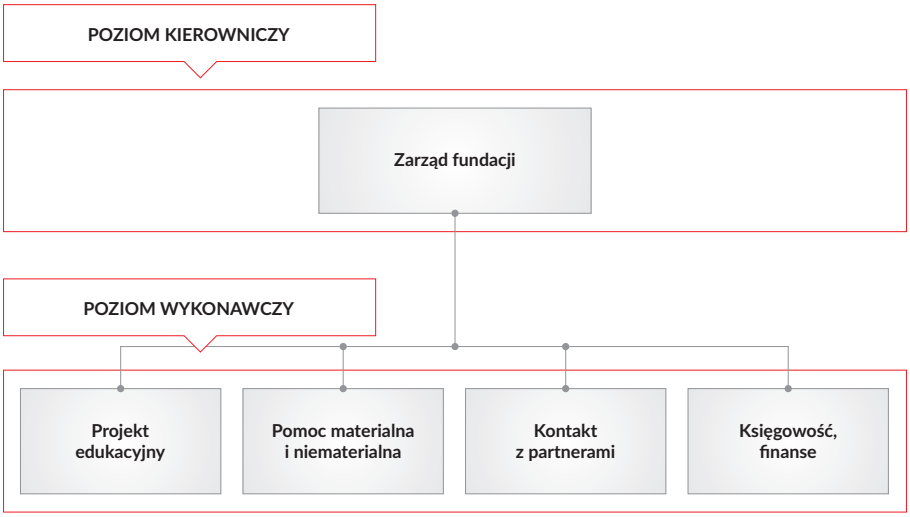

**Tabela nr 5.4.** Cechy wybranych klasycznych struktur organizacyjnych.

| | LINIOWA | SZTABOWO-LINIOWA | FUNKCJONALNA | DYWIZJONALNA |
|---|---|---|---|---|
| Koordynacja, władza | Scentralizowana na szczeblu kierownika (prezes, zarząd). | Delegowanie uprawnień na specjalistów komórek sztabowych, a nie na niższe szczeble kierownicze. | Podział władzy wg kryterium specjalizacji funkcjonalnej (prawo, finanse, marketing, produkcja). | Centralizacja zróżnicowana. Znaczna autonomia oddziałów, filii w prowadzeniu działalności. |
| Rozpiętość i podporządkowanie kierowania Dominujące więzi | Niska i ograniczona o kształcie piramidy. Większa rozpiętość kierowania na poziomie komórek niż na poziomie głównego kierownictwa. Wzrost liczby pracowników powoduje zwiększanie liczby szczebli pośrednich. Jedność rozkazodawstwa. Głównie więzi służbowe, formalne, liniowe podporządkowanie. | Wzrost rozpiętości kierowania. Ograniczanie liczby szczebli pośrednich. Utrzymanie jedności rozkazodawstwa. Dominują więzi służbowe, funkcjonalne, liniowe podporządkowanie. | Specjalizacja powoduje wzrost rozpiętości kierowania ze względu na funkcję. Rozluźnienie dyscypliny organizacyjnej. Wieloliniowość – przeważają więzi funkcjonalne, hierarchiczne. | Łączenie jednostek, których wspólną cechą jest np. wyrób, terytorium, klienci. Zróżnicowane w zależności od struktury filii, oddziału. Swoboda decyzyjna kierujących dywizjami jest ograniczona i ma sprzyjać osiąganiu celów całej organizacji, a nie poszczególnych dywizji. |

| | LINIOWA | SZTABOWO-LINIOWA | FUNKCJONALNA | DYWIZJONALNA |
|---|---|---|---|---|
| Specjalizacja | Klarowny podział kompetencji i odpowiedzialności. | Wzrost znaczenia i władzy specjalistów, którzy stanowią wsparcie merytoryczne dla kierownictwa. Sztaby powoływane na poszczególnych poziomach. | Specjalizacja funkcjonalna. | Raczej niska specjalizacja działań sprzyjająca elastyczności. |
| Kontrola | Struktura zapewnia łatwość i wysoki poziom kontroli. Poczucie władzy głównego kierownictwa i panowania nad organizacją. | Stosunkowo wysoki poziom i łatwość kontroli. | Osłabiona na poziomie centralnym i stosunkowo wysoka na poziomie działów. | Kontrola ograniczona z poziomu głównego zarządu. Większa kontrola w obrębie filii, oddziałów. |
| Hierarchia | Silna, mimo modyfikacji jakim może podlegać. | Stosunkowo silna, lecz dochodzi do pewnego „załamania". Sztab przyporządkowany jest wyłącznie do konkretnego organu np. zarządu. | Załamanie hierarchii i jedności rozkazodawstwa. | Załamanie hierarchii i jedności rozkazodawstwa na poziomie centralnym. Silniejsza na poziomie jednostek. |

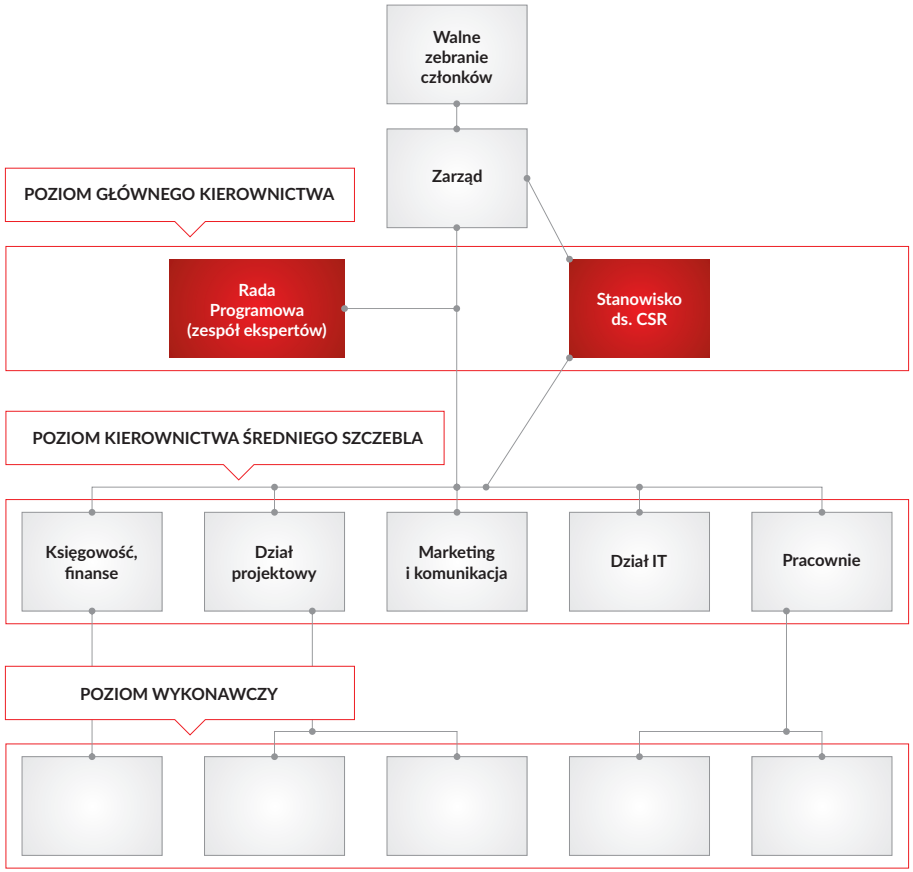
*Źródło: opracowanie na podst.: Fołtyn, 2007; Hopej, Kamiński, 2010; Kożusznik, 2014.*

**Rysunek nr 5.2.** Struktura liniowa.




*Źródło: opracowanie własne.*

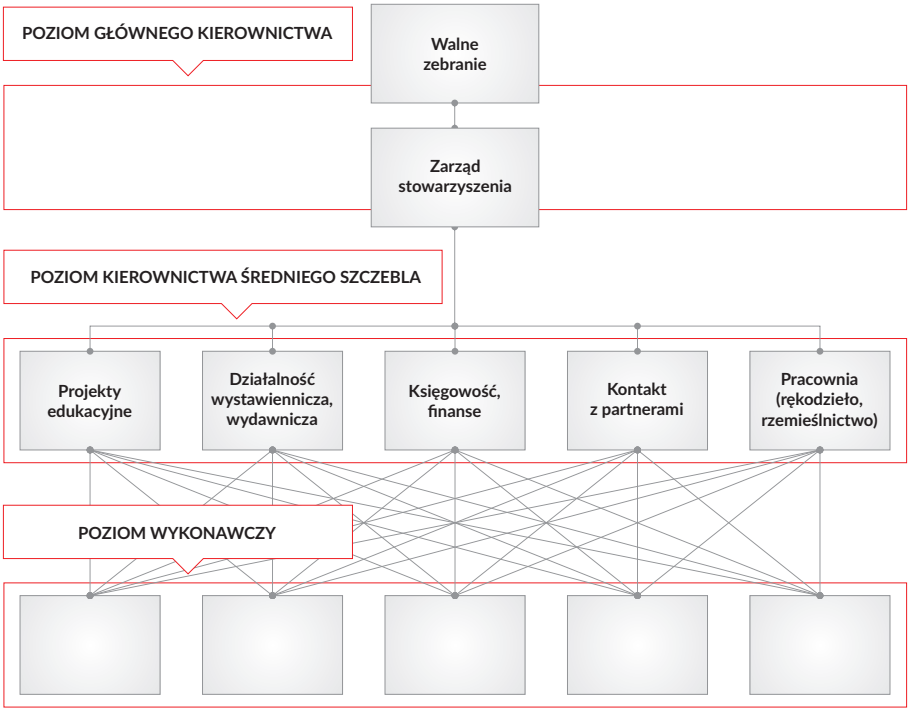
**Rysunek nr 5.3.** Struktura sztabowo-liniowa.




*Komórki sztabowe – Rada Programowa oraz stanowisko ds. CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu)*

*Źródło: opracowanie własne.*

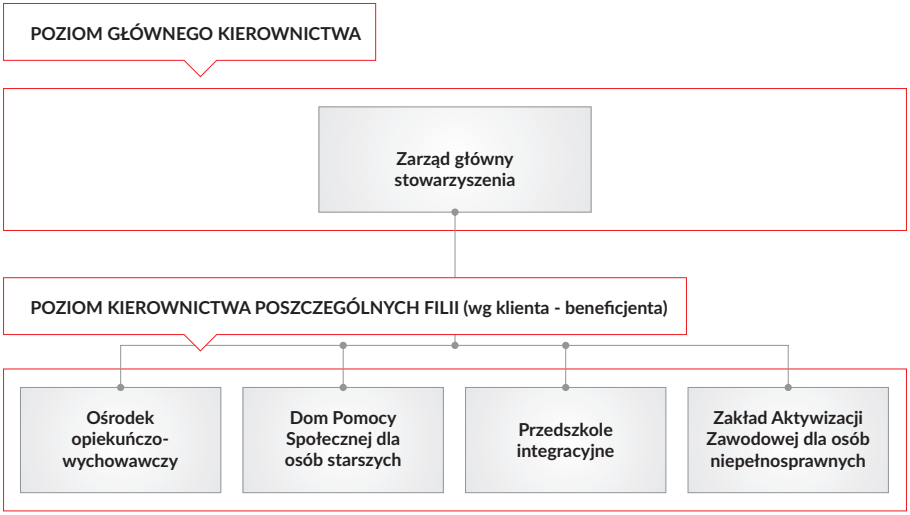
**Rysunek nr 5.4.** Struktura funkcjonalna.



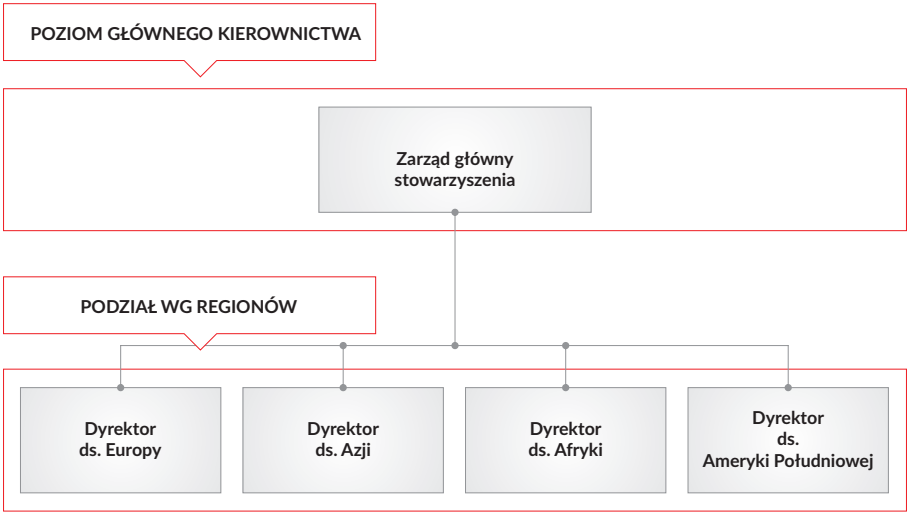

*Źródło: opracowanie własne.*

**Rysunek nr 5.5.** Struktura dywizjonalna.

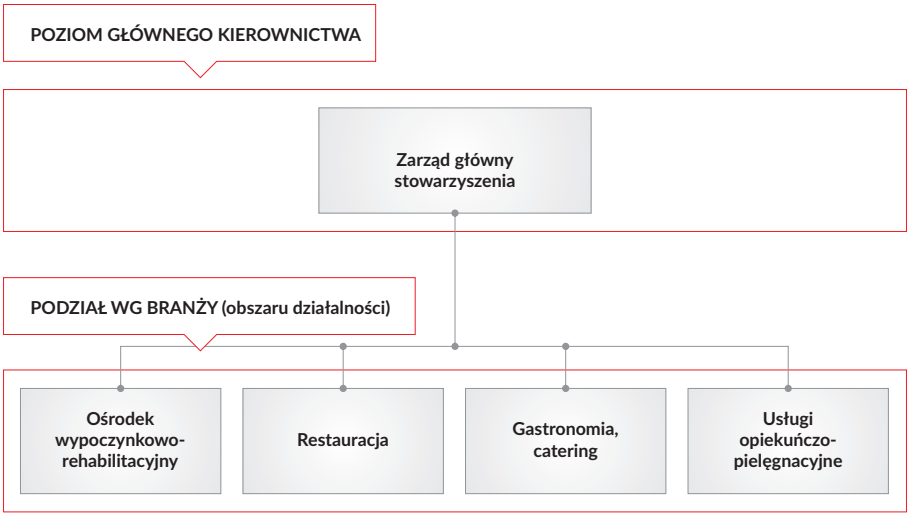
### a) podział wg klienta (beneficjenta)




### b) podział wg regionów



**c) podział wg branży (obszaru działalności)**




*Źródło: opracowanie własne.*

Ostatnim z modeli jest struktura federacyjna, charakterystyczna dla organizacji działających w skali międzynarodowej, posiadających rozsiane po świecie przedstawicielstwa zachowujące znaczny stopień autonomii na poziomie lokalnym. Rdzeń (*international core*), działający na skalę międzynarodową, jest odpowiedzialny za koordynację narodowych zasobów przy realizacji globalnych projektów oraz zapewnienie wsparcia technologicznego, w tym z zakresu IT. Istnieją różne kombinacje modelu federacyjnego, których wzrastający poziom skomplikowania przybliża je do modeli hybrydowych np. *donor-member federation* czy *bumblebee federation* (Foreman, 1999, s. 178-197; Lindenberg, Dobel, 1999, za: Anheier, Themudo, 2005, s. 193-194).

**Tabela nr 5.5.** Zalety oraz wady klasycznych struktur.

| | LINIOWA | SZTABOWO-LINIOWA | FUNKCJONALNA | DYWIZJONALNA |
|---|---|---|---|---|
| **ZALETY** | • Prosta i przejrzysta struktura.<br>• Określona odpowiedzialność.<br>• Jednoznaczne kanały komunikowania się.<br>• Jedność kierownictwa – polecenia wychodzą od jednej osoby.<br>• Sprawdza się w przypadku stałych celów i standardowych, powtarzalnych działań. | • Stosunkowo przejrzysta i prosta budowa.<br>• Komórki sztabowe przejmują część koordynacji, wzmacniają funkcje analityczno-planistyczne.<br>• Korzystanie z wiedzy ekspertów i doradców (trafniejsze decyzje).<br>• Zachowanie autorytetu kierownictwa. | • Większa elastyczność niż w przypadku liniowej.<br>• Fachowy nadzór wynikający z podziału na działy wg funkcji.<br>• Bezpośredni kontakt z przełożonym sprzyja uzyskaniu kompetentnej rady od przełożonego.<br>• Szybsze i krótsze kanały przekazywania informacji niż w liniowej. | • Przyspieszone podejmowanie decyzji na poziomie dywizji w oparciu o stosunkowo dokładną wiedzę na temat otoczenia.<br>• Odciąża główne kierownictwo od bieżących problemów.<br>• Pozwala na lepsze dostosowanie się do potrzeb konkretnego rynku. |
| **WADY** | • Niski poziom elastyczności i ograniczona zdolność do zmian.<br>• Sprzyja zachowaniom rutynowym oraz wzmacnia niechęć pracowników do twórczego angażowania się.<br>• Rola pracowników sprowadza się do wykonywania poleceń. | • Niebezpieczeństwo dominacji komórek sztabowych i autonomizowania się.<br>• Możliwość dominacji nad kierownictwem i rozrastania się danych komórek („rządy technokratów").<br>• Trudności w rozdzieleniu procesu przetwarzania informacji oraz podejmowania decyzji.<br>• W przypadku typu „kolegialnego" ryzyko istnienia sprzecznych grup interesu na poziomie decyzyjnym.<br>• Wzrost liczby sztabów – ekspertów, doradców może generować wyższe koszty. | • Ryzyko podejmowania decyzji z perspektywy interesu działu, a nie całej organizacji.<br>• Możliwość otrzymywania sprzecznych poleceń od kierujących działami.<br>• Zagrożenie wzmocnienia pozycji kierowniczej kosztem kompetentnych podwładnych.<br>• Sprzeczności w przekazywanych informacjach mogą obniżać wydajność pracy, utrudniać rozgraniczenie kompetencji oraz przypisanie odpowiedzialności. | • Możliwość wzrostu kosztów ogólnych.<br>• Ryzyko wyniszczającej rywalizacji między jednostkami (tzw. kanibalizm organizacyjny).<br>• Dominacja celów krótkoterminowych oddziałów.<br>• Skomplikowanie procesu zarządzania w przypadku zbyt silnych powiązań miedzy dywizjami. |

*Źródło: opracowanie na podst.: Fołtyn, 2007; Hopej, Kamiński, 2010.*

## 5.5. Współczesne struktury

Rosnąca zmienność otoczenia, konieczność zwiększania elastyczności i szybkości reagowania organizacji wymogły poszukiwania rozwiązań określanych współczesnymi strukturami organizacyjnymi. Wyrażają one podejście promujące płaskie, o ograniczonej hierarchii organizacje, opierające swoje działania na wyjątkowej kulturze organizacyjnej. To właśnie organizacje pozarządowe stanowią przykład wprowadzania struktur opartych na rotacji, zmianach na stanowiskach koordynatorów projektów, wysokiej niezależności (autonomii) poszczególnych członków czy braku zależności przełożony – podwładny.



Rozwiązywaniu złożonych problemów, będących wynikiem zmian zachodzących w otoczeniu, sprzyja adhokracja. Oparta jest na autonomicznych, wysoko wyspecjalizowanych jednostkach (np. grupach ekspertów pracujących w wielofunkcyjnych zespołach), posiadających znaczny stopień samodzielności i decyzyjności.

Struktury organizacyjne ewoluują, lecz mogą również ulegać fundamentalnym zmianom oraz przebudowie w krytycznych stadiach (momentach) swojego funkcjonowania [Anheier, Themudo, 2005, s. 186]. Pojawia się także pojęcie organizacji hybrydowych, które stosowane jest m.in. w przypadku przedsiębiorstw społecznych lub organizacji pozarządowych ściśle współpracujących z sektorem publicznym, jak i prywatnym, będących efektem współdziałania międzysektorowego [Anheier, Krlev, 2015, s. 193-206]. W ostatnich dekadach tematyka współczesnych struktur organizacyjnych uzupełniana jest podejściem wprowadzającym pojęcie samoorganizacji, autonomii elementów tworzących organizację, demokratyczne i dialogowe podejmowanie decyzji, oparcie relacji na więziach poziomych [Kastelle, 2013]. Jak podkreśla T. Kastelle „podzielanie wspólnych norm i wartości oraz poczucie współudziału w sukcesie organizacji, (...) odpowiedzialność oraz *empowerment* pojedynczych osób stanowi skuteczniejszą funkcję samokontroli niż niejedna, zdominowana przez lidera czy biurokratyczna struktura" [Kastelle, 2013].

Wśród podstawowych i najlepiej opisanych współczesnych struktur znajdują się:

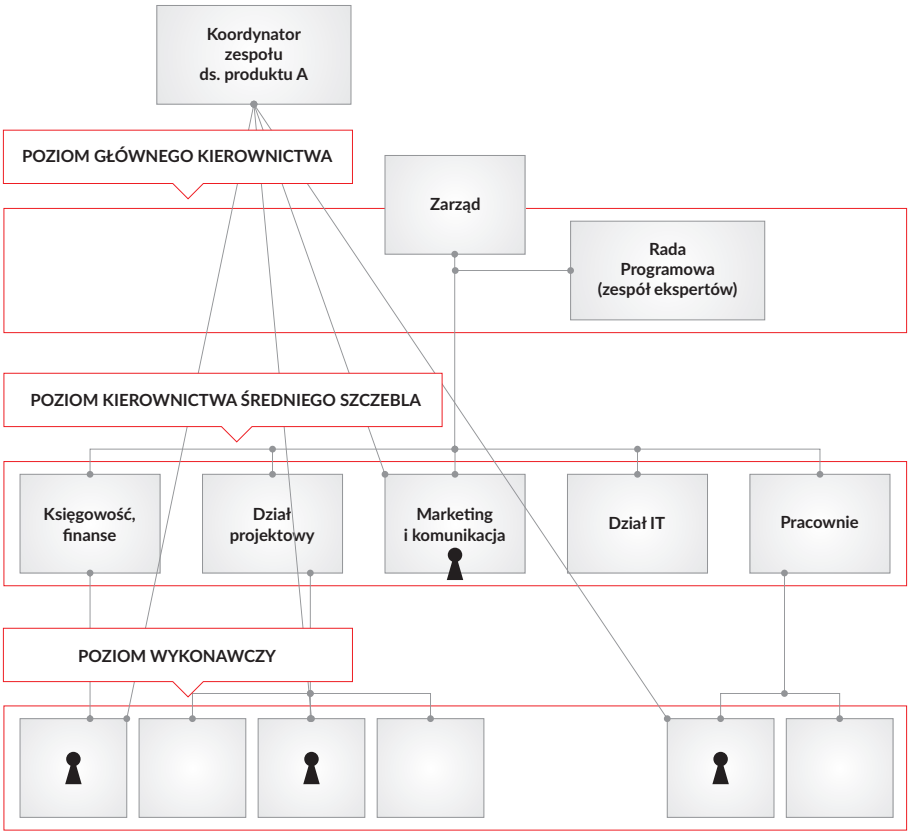
- zadaniowa (projektowa),
- macierzowa (matrix),
- sieciowa,
- wirtualna.

**Tabela nr 5.6.** Cechy współczesnych struktur organizacyjnych.

| | ZADANIOWA (PROJEKTOWA) | MACIERZOWA (MATRIX) | SIECIOWA | WIRTUALNA |
|---|---|---|---|---|
| **Koordynacja, władza** | Zespołami kierują pracownicy posiadający uprawnienia decyzyjne. | Zasada podwójnego podporządkowania zespołu (dwóch kierowników – funkcjonalny i szef projektu). | Koordynacja a nie kontrola działań. Wysoka odpowiedzialność uczestników sieci. Daleko idąca integracja oraz koncentracja na wartościach i celach. | Główną rolę odgrywa tzw. integrator . – jeden z partnerów międzyorganizacyjnych. |
| **Rozpiętość i podporządkowanie kierowania Dominujące więzi** | Głównie ograniczona do zespołu i uzależniona jest od zasad powołania zespołu. Więzi uzależnione od panujących zasad funkcjonowania zespołu, głównie informacyjne, funkcjonalne. | Złożone działania koordynujące wewnętrzną współpracę. Zasada podwójnego podporządkowania zespołu (dwóch kierowników – funkcjonalny i szef projektu). Więzi funkcjonalne, informacyjne. | Niska rozpiętość. Duża samodzielność uczestników sieci. Niski/brak podporządkowania. Więzi: informacyjne i współpracy, często nieformalne. | Brak podporządkowania. Więzi: informacyjne i współpracy. |
| **Specjalizacja** | Praca wykonywana jest w zespołach powoływanych w celu realizacji konkretnego zadania, projektu. Obniżona specjalizacja oraz standaryzacja. | Zmienny charakter i liczba zespołów zadaniowych. Stałe powoływanie zespołów. Podział funkcjonalno-przedmiotowy. Niższy poziom specjalizacji i standaryzacji. | Bazowanie na unikatowych kompetencjach. Przystępowanie do sieci na zasadzie dobrowolności oraz możliwościach osób. | Przydział zadań (procesów) według kompetencji. Bazowane na mapach procesów. Płynny podział pracy. |
| **Kontrola** | Mniejsza formalizacja. | Wzrost projektów generuje wzrost liczby kierowników. Niska formalizacja. | Odejście od kontroli do samokontroli uczestników sieci. Wysoka samodyscyplina jednostek. | Koordynacja oraz monitoring prowadzone przez integratora. Wysoka autonomia partnerów tworzących organizację. |
| **Hierarchia** | Spłaszczona hierarchia oraz niska centralizacja. | Osłabiona hierarchia. | Ograniczona hierarchia, wysoka decentralizacja. | Wysoka decentralizacja. Brak hierarchii. Osoby, jednostki rozproszone głównie geograficznie (obszar działania sieć). |

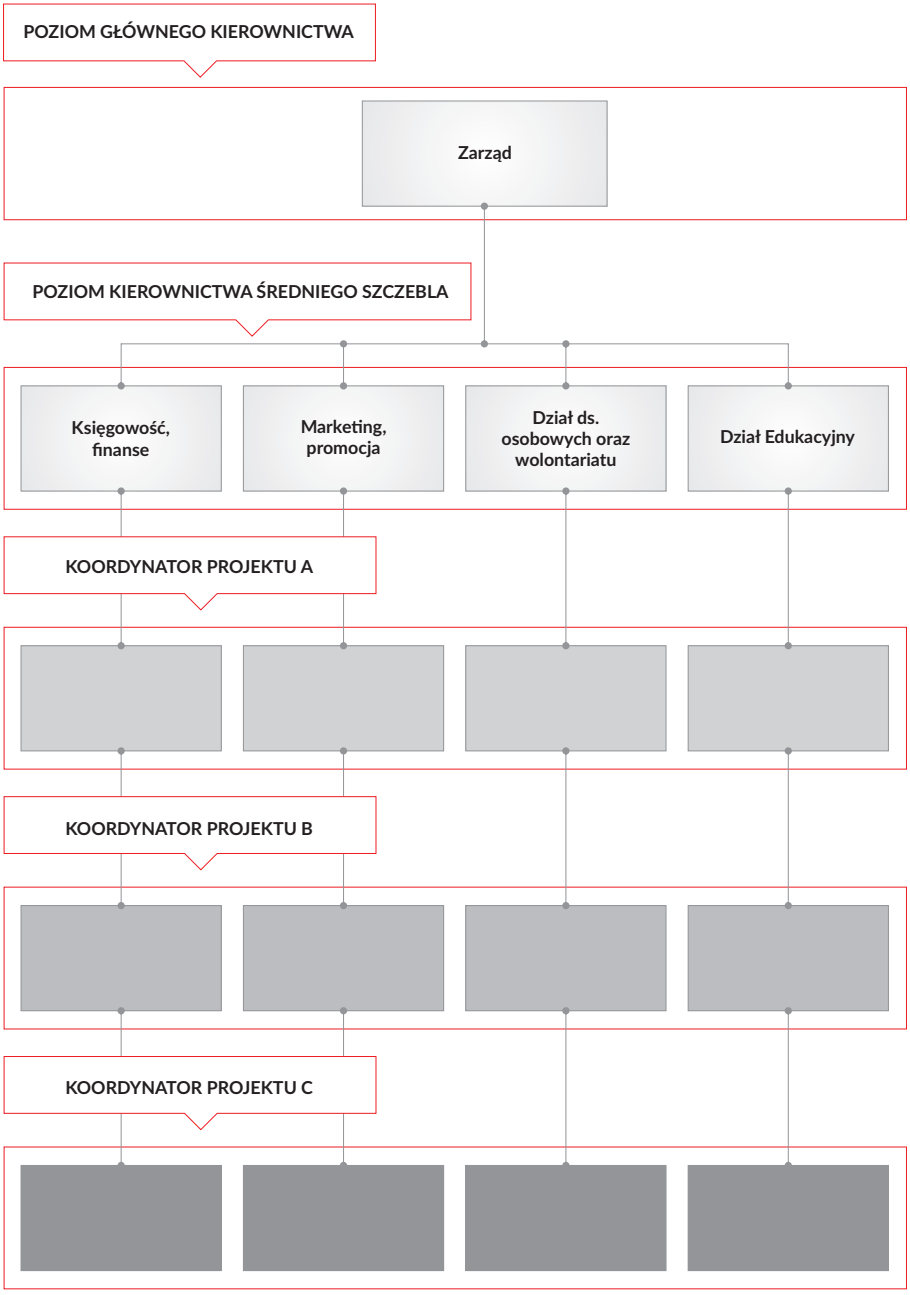
*Źródło: opracowanie na podst.: Fołtyn, 2007; Kożusznik, 2014; Hopej, Kamiński, 2010.*

**Rysunek nr 5.6.** Struktura zadaniowa.



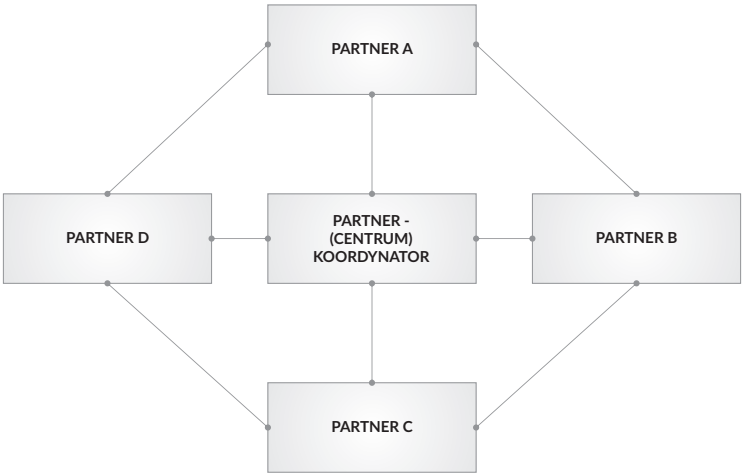

*Źródło: opracowanie własne.*

**Rysunek nr 5.7.** Struktura macierzowa (matrix).

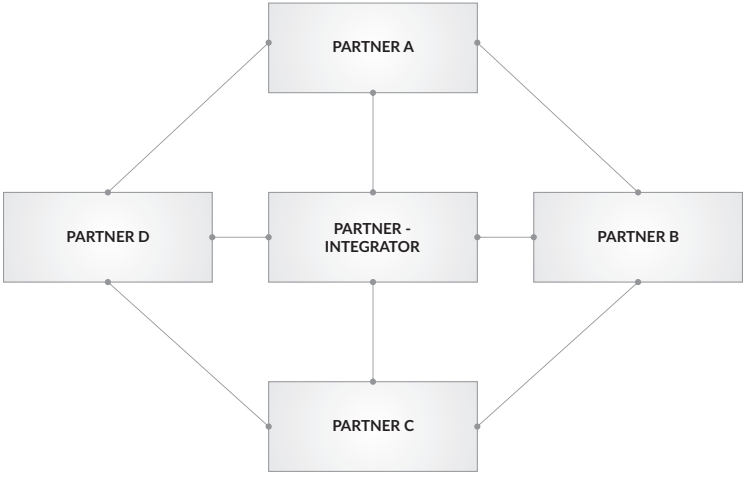



*Źródło: opracowanie własne.*

**Rysunek nr 5.8.** Struktury sieciowa oraz wirtualna.




a) sieciowa




b) wirtualna

*Źródło: opracowanie własne.*

**Tabela nr 5.7.** Zalety oraz wady współczesnych struktur.

| | ZADANIOWA (PROJEKTOWA) | MACIERZOWA (MATRIX) | SIECIOWA | WIRTUALNA |
|---|---|---|---|---|
| **ZALETY** | Członkami zespołów są na ogół specjaliści.<br>Wspiera interdyscyplinarną współpracę oraz rozwój członków.<br>Większa otwartość organizacji na otoczenie.<br>Sprzyja twórczym, niekonwencjonalnym rozwiązaniom.<br>Zwiększa elastyczność biurokratycznych struktur. | Szybka adaptacja.<br>Elastyczna, dostosowuje się do otoczenia.<br>Nie wymaga silnej reorganizacji.<br>Wysoka zdolność do zmiany.<br>Interdyscyplinarna współpraca.<br>Zwiększenie identyfikacji członków z realizowanymi przedsięwzięciami znaczna integracja pracowników.<br>Posiłkowanie się specjalistami w konkretnych zespołach. | Płynność, elastyczność, szybkość reakcji.<br>Bez struktur i granic.<br>Połączenia między osobami za pomocą technologii informatyczno-komunikacyjnych.<br>Wspólnoty *open source*.<br>Nie ma ograniczeń czasowych i miejscowych.<br>Sprzyja nabywaniu nowych kompetencji przez partnerów. | Dynamiczna (zmienna) konfiguracja.<br>Wymaga wysokiego wzajemnego zaufania.<br>Wzmacnia efekt synergii.<br>Sprzyja proaktywnym zachowaniom w odpowiedzi na potrzeby np. klientów zwłaszcza w przypadku niekonwencjonalnych projektów.<br>Sprzyja nabywaniu nowych kompetencji przez partnerów. |
| **WADY** | Możliwość narastania zaległości pracownika w wykonywaniu stałych obowiązków.<br>Ryzyko, iż pracownik nie powróci na pierwotne stanowisko po zakończeniu projektu.<br>Możliwość pojawiania się sporów kompetencyjnych.<br>Częste zmiany oraz przemijające powiązania interpersonalne.<br>Trudności z doborem osób do zespołu – kwestie personalne, osobowościowe itp.. | Tendencja do utrwalania się zespołów po zakończeniu zadania.<br>Sprzyja konfliktom kompetencyjnym (podległość).<br>Możliwość zachwiania równowagi między funkcjonalnym i przedmiotowym układem.<br>Zwiększenie wewnętrznej złożoności.<br>Interwencje ze strony głównego (naczelnego) kierownictwa.<br>Koordynacja na wielu poziomach. | Zagrożenie przewagi autonomizacji celów poszczególnych uczestników sieci.<br>Utrudnienia w koordynacji działań w skali sieci.<br>Utrudnia kształtowanie tożsamości i kultury – niskie poczucie przynależności i bezpieczeństwa.<br>Trudności z egzekwowaniem odpowiedzialności. | Wymaga zaawansowanych technologii informacyjnych.<br>Długotrwały proces budowania i utrzymywania zaufania między partnerami.<br>Znaczna temporalność – po realizacji np. usługi następuje rozpad organizacji. |

*Źródło: opracowanie na podst.: Fołtyn, 2007; Hopej, Kamiński, 2010.*

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Bogacz-Wojtanowska E., (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Bogacz-Wojtanowska E., Przybysz I., Lendzion M., (2014), *Sukces i trwałość przedsiębiorstw społecznych w Polsce*, Wydawnictwo Fundacja Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.

Fołtyn H., (2007), *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.

Hatch M.J., (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hopej M., Kamiński R., (2010), *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Kożusznik B., (2014), *Zachowania człowieka w organizacji*, Wydanie IV, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Romanowska M., (red.), (2001), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. 1989 Nr 20 poz.104 z późn. zm.

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz. U. 1984 Nr 21 poz. 97 z późn. zm.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003 Nr 96 poz. 873 z późn. zm.

## Pytania do rozdziału

1. Wskaż różnice między modelem biurokratycznym oraz organicznym.
2. Jakie czynniki – wewnętrzne i zewnętrzne – wpływają na kształtowanie struktury organizacyjnej? Podaj przykłady.
3. Jakie parametry służą do pomiaru społecznej struktury organizacyjnej?
4. Jakie obligatoryjne i nieobligatoryjne organy powoływane są w ramach struktury organizacyjnej stowarzyszenia oraz fundacji?
5. Scharakteryzuj poszczególne struktury organizacyjne – klasyczne i współczesne – oraz wskaż ich wady i zalety. Podaj przykłady ich zastosowania.
6. Jak wybrane struktury organizacyjne mogą wpływać na motywację osób związanych z organizacją pozarządową, szczególnie pracowników oraz wolontariuszy?

## Ćwiczenia

**1. Analiza struktury stowarzyszenia**

Jesteście członkami Zarządu Głównego organizacji pozarządowej działającej w obszarze pomocy społecznej[3]. Działacie od 1981 roku jako niezależna, katolicka organizacja dobroczynna, której celem jest niesienie pomocy osobom bezdomnym i ubogim. Siedzibą władz głównych jest Wrocław[4]. Ponadto działa kilkadziesiąt kół zlokalizowanych m.in. w Krakowie, Przemyślu, Gdańsku, Toruniu, Suwałkach. Na ostatnim posiedzeniu poruszyliście kwestię rozrostu organizacji oraz wynikających z tego konsekwencji. Jednym z priorytetów jaki sobie wyznaczyliście to opracowanie struktury organizacyjnej, która pozwoli wam na uporządkowanie istniejących relacji oraz usprawnienie działania.

Główny cel – niesienie pomocy osobom bezdomnym oraz ubogim, starszym, chorym, niepełnosprawnym, ofiarom przemocy i innym osobom potrzebującym pomocy – realizujecie m.in. poprzez:

- zakładanie i prowadzenie schronisk, noclegowni, domów stałego pobytu, placówek pomocowych, kuchni, łaźni, świetlic, klubów,
- pracę socjalną, pomoc prawną i psychologiczną,
- posługę religijną,
- reintegrację społeczną i zawodową,
- organizowanie wigilii i śniadań wielkanocnych, kolonii,
- wydawanie żywności, odzieży, sprzętów, środków czystości, leków,
- działalność informacyjną,
- szkolenie pracowników i wolontariuszy.

Powyższe inicjatywy realizowane są przez poszczególne koła w ok. 80 placówkach (korzysta z nich ok. 3400 osób), w tym m.in.:

- 44 schroniska dla mężczyzn (2750 miejsc),
- 7 domów dla kobiet i matek z dziećmi (170 miejsc),
- 6 schronisk dla osób starszych i chorych (330 miejsc),
- 3 świetlice dla dzieci i 3 dla dorosłych,
- 19 noclegowni (650 miejsc),
- 15 kuchni,

3 Zadanie przygotowano na podstawie opisu oraz materiałów zamieszczonych na stronie istniejącej organizacji pozarządowej. Źródło: www.bratalbert.org.pl, dostęp: 10.06.2016 r.

4 We Wrocławiu mieści się Zarząd Główny. Ponadto na wrocławskie koło składają się: siedziba i biuro zarządu koła, 2 schroniska dla mężczyzn, noclegownia dla mężczyzn, schronisko dla kobiet i matek z dziećmi oraz noclegownia dla kobiet (jeden budynek), ogrzewalnia dla osób bezdomnych; jednostki pomocnicze – punkt dobroczynny, zespół filmowy oraz ośrodek – sfera kultury. Ponadto działa spółdzielnia socjalna oraz realizowany jest projekt streetworkingu.

- 21 punktów wydawania odzieży, żywności, sprzętów,
- 2 Centra Integracji Społecznej, 2 Kluby Integracji Społecznej, 4 Spółdzielnie Socjalne,
- ośrodek będący miejscem spotkań artystów i osób wykluczonych.

Do prowadzenia placówek z reguły zatrudniani są pracownicy. Natomiast członkowie i wolontariusze wg możliwości wspomagają pracę koła i poszczególnych placówek.

W ramach struktury organizacji wyszczególnia się:

- władze naczelne,
- oddziały,
- koła.

Na władze naczelne składają się:

- Zebranie Ogólne,
- Zarząd Główny (w tym Prezydium Zarządu Głównego),
- Główna Komisja Rewizyjna,
- Sąd Koleżeński.

Zebranie Ogólne (tworzą je delegaci Kół) stanowi najwyższą władzę i do jej zadań należy wybór pozostałych władz na 4-letnią kadencję.

Zarząd Główny (ok. 21 osób) podejmuje najważniejsze decyzje, które nie są zastrzeżone dla Zebrania Ogólnego (zbiera się 4 razy w roku). Funkcjonuje również Biuro ZG, które m.in. organizuje wydarzenia dla całej organizacji, prowadzi działalność promocyjną i informacyjną, opracowuje i realizuje projekty w skali ogólnopolskiej.

Prezydium Zarządu Głównego (6 osób) kieruje bieżącą działalnością, w tym z upoważnień ZG. Pełni rolę koordynującą, integrującą i wspomagającą koła regionalne oraz reprezentuje całą organizację wobec władz centralnych (obraduje kilka razy w miesiącu).

Główna Komisja Rewizyjna kontroluje działalność stowarzyszenia, głównie majątkową i finansową oraz zgodność działań ze statutem i wykonania uchwał władz naczelnych.

Sąd Koleżeński zajmuje się interpretacją statutu oraz rozpatrywaniem spraw członków w wypadkach łamania jego zapisów i pozostałych przepisów wewnętrznych, a także rozstrzyga w przypadku postępowania godzącego w dobre imię organizacji.

Oddziały powstają z inicjatywy poszczególnych kół działających w regionach. Do ich zadań należy m.in. integrowanie kół, budowa wspólnoty poprzez spotkania, wizyty, uroczystości i pielgrzymki oraz sprzyjanie wymianie doświadczeń. Obecnie istnieją 3 oddziały: Małopolski, Podkarpacki i Pomorsko-Kujawski.

Koło to podstawowa „komórka" waszej organizacji, której głównym zadaniem jest zakładanie i prowadzenie placówek pomocowych. Obecnie działa ok. 60 kół (ok. 20 ma osobowość prawną), w których prace zaangażowanych jest ok. 2900 osób. Każde

z kół organizuje pomoc np. w postaci schroniska, kuchni lub innej formy pomocy bezdomnym i ubogim. Koła są autonomiczne (samodzielnie pozyskują środki na własną działalność). Najważniejszym organem w ramach koła jest zebranie członków, a bieżącą działalnością kieruje zarząd pod przewodnictwem prezesa. Ponadto wyłaniana jest komisja rewizyjna, która kontroluje i wspiera zarząd. Władze koła wybierane są na 4-letnie kadencje.

**Pytania do zadania**

1. Jakiego rodzaju strukturę organizacyjną można zaproponować dla wybranej organizacji? Proszę uzasadnić wybór.
2. Proszę rozrysować strukturę organizacji z uwzględnieniem władz naczelnych, siedziby głównej (Wrocław), oddziałów oraz kół. Należy także wskazać komórki, stanowiska istotne z perspektywy realizowanych celów oraz obszaru działalności na poziomie Zarządu Głównego oraz dla oddziału we Wrocławiu.
3. Jakie zmiany w ramach struktury można zaproponować w obliczu dalszego rozwoju organizacji np. utworzenie stanowisk, poziom autonomii okręgów i kół?
4. Na jakie bariery, problemy wynikające ze struktury organizacyjnej i rozwoju (np. wzrost liczby: kół, prowadzonych placówek, osób objętych pomocą) może napotkać w przyszłości organizacja? Należy uwzględnić czynniki strukturotwórcze – wewnętrzne oraz zewnętrzne.

**2. Projektowanie struktury fundacji**

Od 5 lat prowadzicie fundację, dzięki której realizujecie szeroko pojęte projekty kulturalne. Początkowo zajmowaliście się działalnością edukacyjną oraz promującą własną twórczość. Obecnie na rzecz fundacji pracuje na stałe 5 osób, w tym 3 fundatorów tworzących zarząd, którzy wymieniają się obowiązkami. Działa również 3 osobowa rada. Oprócz znajomych i rodziny, którzy wspierają was głównie organizacyjnie, macie liczne kontakty z osobami związanymi ze środowiskiem artystycznym m.in. animatorami, malarzami, grafikami, projektantami.

Dwa lata temu otrzymaliście status organizacji pożytku publicznego (OPP) i chcielibyście zwiększyć wpływy z „1%" (mechanizmu jednego procentu). Dotychczas prowadziliście odpłatną i nieodpłatną działalność statutową. Otrzymany grant, w ramach którego organizowaliście cykliczne wydarzenia oraz przygotowywaliście samodzielnie materiały promocyjne, rozpromowały waszą organizację i zaczęliście otrzymywać zamówienia od osób prywatnych oraz firm. To zachęciło was do rozbudowania pracowni: projektowania gadżetów, sitodruku oraz grafiki. Również rozwinęliście działania w obszarze animacji i ofertę organizacji wydarzeń kulturalnych tzw. eventów.

W ramach rewitalizacji dzielnicy pojawiła się możliwość wynajmu od miasta na preferencyjnych warunkach pomieszczeń, które wyremontowaliście własnym

kosztem i pracą. To pozwoliło wam nawiązać współpracę z lokalnymi władzami, sponsorami i organizacjami pozarządowymi działającymi w obszarze kultury, zwłaszcza w danej części miasta. Także lokalna społeczność z czasem zaczęła postrzegać was pozytywnie i obecnie uczestniczy w organizowanych przez was warsztatach, spotkaniach, wernisażach (również prac osób niezwiązanych z fundacją), projekcjach filmowych. Nowe lokum dało możliwość rozbudowy pracowni i zorganizowania miejsca spotkań w formie „galerii – kawiarni".

Po dokonaniu wstępnej analizy wpływów, okazało się, że pierwotne główne obszary działania – warsztaty i wystawy – są najmniej dochodowe. Wzrost liczby realizowanych projektów na zamówienie, zwłaszcza gadżetów promocyjnych oraz przygotowywanie eventów stanowi główne źródło przychodów. Również lokal cieszy się coraz większą popularnością. Wymogło to jednak na was rozważenie wsparcia profesjonalnej pomocy księgowej. Ponadto coraz bardziej skupiacie się na rozwoju strony internetowej, promocji w mediach społecznościowych, poszukiwaniu klientów i partnerów w celu promowania swojej twórczości i oferty w skali całego kraju.

Podejmując nowe działania zależy wam równocześnie na utrzymaniu wyjątkowej atmosfery i wartości jakimi kierujecie się od początku istnienia fundacji, w tym swobody twórczej, kreatywności i współdecydowania. Chcecie zachować elastyczność działania oraz utrzymać nawet niedochodowe aktywności. Wiecie również, że otrzymacie dofinansowanie 2-letniego projektu, w ramach którego będziecie mogli sfinansować udział osób prowadzących poszczególne warsztaty.

**Pytania do zadania**

1. Jakie kroki należy podjąć w związku z rozwojem działalności gospodarczej? Czy dokonacie wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) o podjęciu działalności gospodarczej, który wpłynie na modyfikację istniejącej struktury czy zdecydujecie się na powołanie nowej organizacji? Proszę uzasadnić wybór.
2. Rozrysujcie schemat struktury organizacyjnej z uwzględnieniem stanowisk, komórek organizacyjnych i poszczególnych obszarów waszej działalności (nazwa oraz ogólny zakres zadań), który waszym zdaniem zapewni sprawność, koordynację oraz elastyczność.
3. Które obszary i w jakim zakresie mogą zostać wsparte działalnością wolontariuszy?
4. W jaki sposób możecie przeciwdziałać negatywnym konsekwencjom dokonywanych zmian i zminimalizować nierówności, jakie mogą dotknąć osoby odpowiedzialne za poszczególne obszary?
5. W jakim kierunku chcielibyście rozwinąć organizację i jak powinna wyglądać jej struktura za 3 lata?

Aleksandra Mazurek

# Rozdział 6

# Ludzie w organizacjach pozarządowych

Niniejszy rozdział poświęcony jest zagadnieniom związanym z funkcjonowaniem ludzi w organizacjach pozarządowych. Omówiono główne grupy osób tworzących stowarzyszenia i fundacje, zwracając szczególną uwagę na ich rolę w kształtowaniu działań i struktur tych podmiotów. Pokrótce przedstawiono etapy procesu rekrutacyjnego, omówiono zagadnienia związane z motywowaniem współpracowników, ich szkoleniami oraz redukcją zatrudnienia, z ujęciem specyficznego kontekstu organizacji społecznych. Czytelnik będzie miał możliwość zapoznania się również z praktycznymi przykładami zjawisk i problemów występujących w trzecim sektorze, które dotyczą bezpośrednio elementów zarządzania ludźmi w organizacji pozarządowej.

## KLUCZOWE TERMINY

- organizacja pozarządowa
- zatrudnienie
- wolontariat
- rekrutacja
- szkolenie kadr
- motywowanie
- redukcja zatrudnienia
- trzeci sektor

## 6.1. Grupy podmiotów tworzących organizacje pozarządowe

Chcąc kompleksowo spojrzeć na ludzi tworzących organizację trzeciego sektora, należy przyjrzeć się o kilku grupom osób, które stanowią podstawę jej działania. Niejednokrotnie ich funkcje łączą się lub przenikają. Również zmiana ich roli organizacyjnej może być nietypowa, nieczęsto stosuje się bowiem klasycznie rozumiane zwolnienia czy awanse. Poniżej omówiono najważniejsze grupy osób, stanowiące o istnieniu organizacji pozarządowych.

Założyciele są osobami, które powołują do życia organizację pozarządową. Może to być grupa minimum siedmiu osób w przypadku stowarzyszenia [Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach], minimum trzy osoby w przypadku stowarzyszenia zwykłego [Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach] lub pojedyncza osoba – fundator – w przypadku fundacji [Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach]. Do ich zadań należy ustanowienie statutu, co ma kluczowe znaczenie dla późniejszego kształtu organizacji. Ich zaangażowanie może być bezpośrednie (kierowanie organizacją) lub pośrednie (oddanie kierownictwa nad działalnością danego podmiotu trzeciego sektora, w ręce zarządu lub walnego zgromadzenia). Osoby te często są związane z organizacją przez wiele lat, niejednokrotnie przez cały okres jej istnienia (zjawisko szczególnie częste w przypadku fundacji).

Z czasem założyciele organizacji zasiadają w radach programowych (stowarzyszenia) lub radach głównych (fundacje), by pełnić funkcje doradcze i opiniować działania podmiotu [Bogacz-Wojtanowska, 2006]. Jest to też sposób, w który założyciele dbają o to, aby działalność była kontynuowana w oparciu o pierwotne wartości i idee, które przyświecały stworzeniu organizacji.

Ciekawym zjawiskiem jest również funkcjonowanie założycieli organizacji jako „dobrych duchów", osób, które nie są związane z codziennym działaniem organizacji, ale funkcjonują w jej świadomości organizacyjnej, np. sporadycznie uczestniczą w wydarzeniach jako członkowie honorowi.

Najistotniejszą formalnie grupą są członkowie organizacji. Są to osoby, które współorganizują pracę podmiotu, wchodzą w skład walnego zgromadzenia, mogą zasiadać w zarządzie lub organie kontroli wewnętrznej. Do zadań członków, zasiadających w walnym zgromadzeniu, należy zatwierdzanie rocznego sprawozdania finansowego organizacji, przyjmowanie uchwał dotyczących jej bieżącej działalności, a także inne zadania wyszczególnione w statucie organizacji. Czas, na jaki członkowie związują się z organizacją, zależy od różnych czynników, niejednokrotnie dynamiki kariery zawodowej, życia rodzinnego czy bliskości tematyki, jaką zajmuje się organizacja.

Pracownicy etatowi są rozumiani jako osoby zatrudnione na umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną. Ich liczba zależy od wielkości danej organizacji oraz mnogości

funkcji i typów działalności, które realizowane są przez dany podmiot. Przeciętny zespół pracowników, zatrudnianych w organizacjach trzeciego sektora, liczy 4 osoby. Prawie jedna trzecia organizacji (32%) funkcjonuje zatrudniając dwie osoby, a 18% organizacji pozarządowych tylko jedną [Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2016].

W Polsce sektor pozarządowy wciąż nie jest tak chętnie wybieranym miejscem pracy jak sektor prywatny. Przyczyn tego stanu można upatrywać w wysokości wynagrodzeń oraz fakcie, że jedna osoba zajmuje się bardzo licznymi zadaniami. Z największym obciążeniem obowiązkami zazwyczaj zmaga się pierwsza osoba zatrudniona na umowę o pracę. Stan ten można określić jako pracownicy „do wszystkiego" [Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 11]. Dlatego też praca zarobkowa w trzecim sektorze często jest tylko etapem w karierze zawodowej, bądź jedną z wielu form zarobku. Wielu opłacanych pracowników sektora pozarządowego, stanowią wieloletni wolontariusze organizacji, którzy w płynny sposób wchodzą w jej struktury. Sprawia to, że ich zaangażowanie i związanie z celami organizacji jest wyjątkowo mocne, choć nierzadko ma czasowy charakter.

Członkowie honorowi i ambasadorzy to podmioty, których obecność w organizacji zależy od jej indywidualnego charakteru. Możliwość nadania statusu członka honorowego wiąże się z istnieniem konkretnego zapisu w statucie organizacji pozarządowej – nadawany jest zazwyczaj wiekowym założycielom, darczyńcom lub osobom wyjątkowo zasłużonym dla organizacji.

W zależności od zapisów statutu, status członka honorowego może być jedynie formą nobilitacji, ale może również wiązać się z konkretnymi przywilejami, np. dodatkowym prawem głosu przy podejmowaniu uchwał. Podobna sytuacja dotyczy funkcji ambasadora, który promuje i upowszechnia działania organizacji, swoją osobą i kontaktami dając szansę rozwoju dla danego podmiotu.

Pojęcie ambasadora coraz częściej jest jednak stosowane w odniesieniu nie do osoby powołanej na mocy statutu, ale umowy „reklamowej". Wówczas rola ambasadora rozumiana jest w znaczeniu wizerunkowym i marketingowym: ma przekładać się np. na wyniki akcji zachęcającej do przekazywania 1% podatku na cele wskazanej Organizacji Pożytku Publicznego.



Przykładem działalności ambasadora jest postać Anny Dymnej, która łączy tą funkcję z funkcją prezesa fundacji „Mimo wszystko". Jako osoba znana i szanowana promuje działania organizacji, ale również w sposób kompleksowy i wielowymiarowy lobbuje na jej rzecz poza zasięgiem mediów. Jak głosi banner na stronie internetowej fundacji: „Od 2003 roku jestem prezesem Fundacji Mimo wszystko. Ma ona moją twarz, moje serce, moją duszę i za wszelkie jej działania jestem całkowicie odpowiedzialna – Anna Dymna" [mimowszystko.org]

Wolontariusze są bardzo liczną i niejednorodną grupą podmiotów, tworzących organizacje pozarządowe. Wolontariuszem jest osoba fizyczna, która w sposób dobrowolny, nieodpłatny i w ustalonym przez siebie wymiarze godzin realizuje powierzone zadania [Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie]. Wolontariusze rekrutują się z różnych grup społecznych, mogą być w dowolnym wieku, o dowolnych kwalifikacjach, płci, ich motywacje mogą mieć bardzo zróżnicowane podłoże, ale zazwyczaj łączy ich jeden wspólny element – osobiste powiązanie z tematyką działań organizacji. Ta niejednorodność jest powodem, dla którego tak ciężko kierować taką grupą – dopiero bliższe poznanie wolontariuszy i dłuższa współpraca pozwala ułatwić ten proces.

Formy zaangażowania wolontariuszy mogą być różne – od stałej współpracy do kooperacji spontanicznej:

1. Współpraca stała – wiąże się z ciągłym piastowaniem danej roli organizacyjnej, często prowadzeniem zespołu lub koordynowaniem projektów. Zajmowane stanowisko może być dowolne – od szeregowego członka organizacji po najwyższe pozycje, z dyrektorskimi włącznie;
2. Wolontariat impresaryjny – cechuje się cykliczną aktywnością wolontariusza, związaną wprost z konkretnym wydarzeniem, np. corocznym festiwalem filmowym. Osoba ta nie bierze aktywnego udziału w całym procesie przygotowań, aktywizuje się jedynie przed samym wydarzeniem i na chwilę po jego zakończeniu;
3. Wolontariat spontaniczny – rozumiany jest jako aktywność podjęta jednorazowo, bez wyraźnej kontynuacji. Wiąże się z chęcią zaistnienia w konkretnym miejscu i czasie, współtworzenia wydarzeń, czy jednorazowego wsparcia określonej inicjatywy.

Rola wolontariuszy w popularyzowaniu działań pozarządowych i tworzeniu lokalnych wspólnot jest bardzo znacząca – wiele z inicjatyw nie miałoby miejsca lub nie odbyłoby się na taką skalę, gdyby nie dobrowolne zaangażowanie ochotników. W tym miejscu należy jednak oddzielić zaangażowanie w inicjatywy pozarządowe, od zjawiska wolontariatu pracowniczego lub zaangażowania w działalność podmiotów, których istnienie podyktowane jest polityką społecznej odpowiedzialności w biznesie. Taka aktywność zależna jest od innych gatunkowo czynników i powinna być rozpatrywana odrębnie.

Organizacje pozarządowe tworzone są przez pięć grup podmiotów, do których należą: założyciele, członkowie, pracownicy etatowi, członkowie honorowi i ambasadorzy oraz wolontariusze. Zbiorcze zestawienie funkcji pełnionych przez te grupy, wraz z krótką charakterystyką wymienionych podmiotów, przedstawia tabela 6.1.

**Tabela nr 6.1.** Grupy podmiotów tworzących organizację pozarządową, wraz z pełnionymi przez nie funkcjami – zestawienie.

| **Założyciele** | |
|---|---|
| Stowarzyszenie – 7 osób<br>Stowarzyszenie zwykłe – 3 osoby<br>Fundacja – 1 osoba (fundator) | Funkcje:<br>– określenie statutu<br>– kierowanie działaniami organizacji<br>– wytyczanie kierunków rozwoju<br>– opiniowanie i kontrolowanie działań organizacji |
| **Członkowie** | |
| Główni działacze organizacji<br>„władza wykonawcza" | Funkcje:<br>– udział w walnym zgromadzeniu/radzie nadzorczej<br>– pełnienie funkcji kontrolnych w organizacji<br>– wykonawstwo projektów i programów działań |
| **Pracownicy etatowi** | |
| Obsługa administracyjna<br>organizacji pozarządowej | Funkcje:<br>– bieżące prowadzenie organizacji<br>– obsługa zagadnień formalno-prawnych, księgowych |
| **Członkowie honorowi – ambasadorzy** | |
| Zasłużeni założyciele<br>Darczyńcy<br>Osoby zasłużone dla organizacji<br>Osoby publiczne | Funkcje:<br>– zależne od zapisów statutu organizacji pozarządowej<br>– promowanie działań organizacji<br>– lobbowanie na jej rzecz<br>– zbieranie poparcia i wpieranie działań podmiotu |
| **Wolontariusze** | |
| Osoby fizyczne<br>Praca dobrowolna, nieodpłatna,<br>w ustalonym przez siebie wymiarze godzin | Funkcje:<br>– wykonywanie powierzonych zadań na każdym<br>z możliwych stanowisk, brak ograniczeń<br>– obsługa wydarzeń, wykonawstwo projektów |

*Źródło: opracowanie własne.*

## 6.2. Rekrutacja w organizacjach pozarządowych

Rekrutacja – jako pojęcie – kojarzy się silnie z organizacjami biznesowymi, w których mechanizm ten jest bardzo zaawansowanym i złożonym procesem. W szerszym znaczeniu rekrutacja rozumiana jest jako proces pozyskiwania ludzi świadczących pracę dla organizacji, w węższym zaś, jako przyciągnięcie kandydatów, którzy poddani zostaną procesowi rekrutacyjnemu [Pocztowski, 2003, s. 142]. Na sam proces składają się cztery podstawowe etapy – planowanie, pozyskiwanie kandydatów, selekcja i adaptacja [Daniecki, 2015]:

1. Planowanie zatrudnienia polega głównie na szczegółowym określeniu potrzeb kadrowych, pożądanych profili kompetencji pracowników, określeniu jakie potrzeby personalne musimy spełnić w danych przedziałach czasowych oraz jak zamierzamy komunikować te potrzeby na zewnątrz (wybór rekrutacji wąskiej lub szerokiej, wewnętrznej lub zewnętrznej, otwartej lub zamkniętej – niejawnej, kierowanej do wyselekcjonowanego grona kandydatów) [Oleksyn, 2008/2014];
2. Pozyskiwanie kandydatów, czyli dotarcie do właściwych osób z informacją motywującą [Daniecki, 2015, s. 29]. Właściwie przeprowadzony etap pozyskiwania kandydatów powinien dostarczyć zainteresowanym możliwie wielu informacji o dostępnym stanowisku, warunkach pracy i wynagrodzeniu, jednocześnie wzbudzając motywację do ubiegania się o posadę wśród odpowiednich kandydatów, eliminując zgłoszenia osób nie spełniających wymaganych kryteriów [Pocztowski, 2003];
3. Selekcja polega na wybraniu spośród otrzymanych zgłoszeń osoby, która najlepiej spełnia postawione wymagania i odpowiada możliwościom organizacji [Daniecki, 2015]. Najczęstszymi formami selekcji są: analiza nadesłanych dokumentów i rozmowy z kandydatami. Podczas rekrutacji na wyższe stanowiska, na tym etapie często stosowane są również testy psychologiczne (testy na inteligencję, testy wiedzy, osiągnięć, uzdolnień lub osobowościowe [Oleksyn, 2008/2014];
4. Adaptacja, obejmująca wprowadzenie nowego pracownika do organizacji, zapoznanie z otoczeniem wewnętrznym i podstawowa socjalizacja [Daniecki, 2015]. Etap ten nakazuje skupić się na aspektach związanych z samym środowiskiem pracy, elementami kultury organizacyjnej, a zwłaszcza odpowiednim wprowadzeniem do zespołu współpracowników.

Analizując kształt procesu rekrutacji można stwierdzić, że organizacje pozarządowe nie mają tak złożonych struktur, aby korzystać z metod rozbudowanych do tego stopnia. Każda z organizacji musi jednak w jakiś sposób zaplanować kształt zespołu, w którym będzie działać.

Najczęściej proces budowania zespołu zaczyna się od postawienia poniższych pytań:

- Kto jest głównym koordynatorem działań?
- Ilu grup zadaniowych wymaga planowane działanie?
- Kto zajmie się nadzorem nad sprawami formalnymi i finansowymi?
- Czy nasi współpracownicy muszą posiadać dodatkowe kompetencje, związane bezpośrednio z tematem nowego przedsięwzięcia?
- Czy w najbliższym czasie potrzebne będzie więcej osób do pracy?
- Czy nowe zadania możemy przekazać współpracownikom, którzy już z nami pracują?
- Gdzie się zwrócić, szukając chętnych do pomocy przy nowym przedsięwzięciu?
- Czy odwoływać się do już posiadanych kontaktów personalnych czy ogłosić nabór na zewnątrz organizacji?
- Czy ze wszystkimi dotychczasowymi wolontariuszami chcemy kontynuować współpracę?
- Czy zadania, które planujemy zrealizować nie wymagają zatrudnienia etatowego pracownika?

Jest to wstęp do pełnej analizy potrzeb kadrowych, również w kontekście planów operacyjnych jak i strategicznych organizacji. I choć może analiza ta w organizacjach pozarządowych nie jest nazywana w ten sposób, kieruje się takimi samymi zasadami i ma podobnie duże znaczenie dla powodzenia całości.

Po rozstrzygnięciu najważniejszych kwestii dotyczących kształtu zespołu, najczęściej następuje etap informowania o działaniach znajomych i wolontariuszy, z którymi mieliśmy kontakt przy wcześniejszych wydarzeniach (rekrutacja wewnętrzna). Szukając konkretnych osób, o specjalistycznych umiejętnościach, uruchamiane są kontakty telefoniczne, kierowane bezpośrednio do wybranego kandydata (rekrutacja zamknięta). Gdy inicjowany jest duży projekt, wymagający większej liczby współpracowników, organizacje sięgają po ogłoszenia na portalach społecznościowych, zaproszenia w newsletterach branżowych czy wprost do reklamy w mediach (rekrutacja szeroka, zewnętrzna). W ogłoszeniu określane są podstawowe wymogi i oczekiwania, ale najczęściej też ewentualne profity, które organizacja może zaproponować kandydatom. W przypadku stanowisk odpłatnych pojawia się informacja o warunkach pracy, zakresie obowiązków i wynagrodzeniu (funkcja informacyjno-motywacyjna).

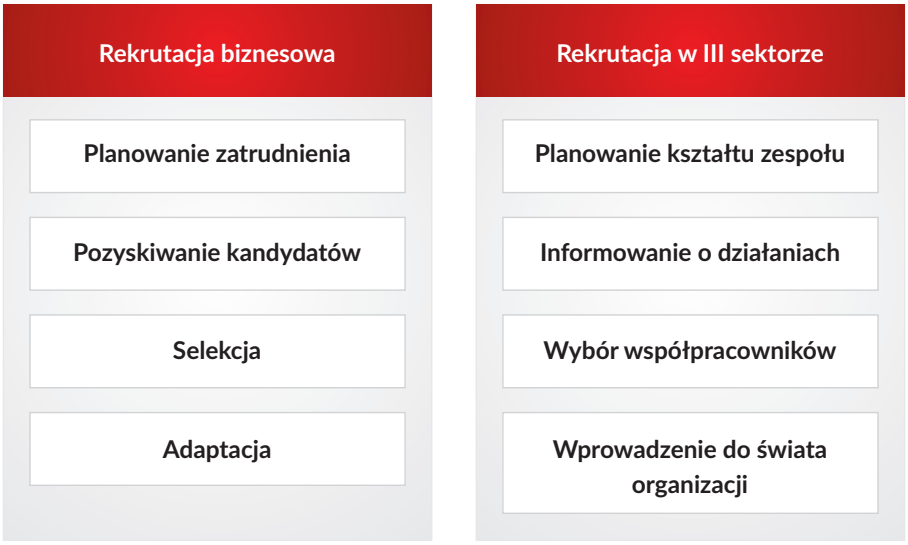
Wybór wśród potencjalnych współpracowników odbywa się na podstawie rekomendacji, spotkania z kandydatem, zapoznania się z jego dotychczasowymi osiągnięciami.

W przypadku wolontariuszy często samo spełnienie kryterium wieku i wysłanie zgłoszenia wystarcza, by stać się częścią zespołu. W skrajnych przypadkach, gdy liczba potencjalnych wolontariuszy znacząco przekracza możliwości zaangażowania ich przez organizatorów, korzysta się z rekrutacji na podstawie nadesłanych CV, portfolio lub listów motywacyjnych, zależnie od charakteru wydarzenia.

Wprowadzenie do świata organizacji jest kolejnym etapem, w którym nowy współpracownik aklimatyzuje się w zespole. Organizacje pozarządowe pod tym względem są szczególnym miejscem – w większości przypadków nowicjusze spotykają się z miłym i życzliwym przyjęciem, zapewne przez wzgląd na łączące zespół cele i unikalne relacje występujące w organizacjach trzeciego sektora.

Organizacje pozarządowe z całą pewnością rekrutują pracowników, ale robią to w sobie tylko znanym stylu. Jest to często zauważana tendencja w działaniach, zwłaszcza mniejszych i młodszych stażem organizacji pozarządowych – podświadomie podążają za standardami, znanymi ze świata biznesu i opisanymi przez niejedno wydawnictwo naukowe, ale nie korzystają wprost z tego dorobku i doświadczeń, starając się samodzielnie wypracować kolejne kroki działań. W tym środowisku nie spotkamy się z twardą, biznesową nomenklaturą – zwyczaj odżegnywania się od uporządkowanych, jednoznacznych pojęć jest wszechobecny. Staje się również jednym ze sposobów podkreślania odrębności tego sektora, unikalnych relacji łączących ludzi i organizacje, zupełnie niestandardowego podejścia do treści i celów podejmowanej pracy. Różnice te prezentuje rysunek nr 6.1.

**Rysunek nr 6.1.** Etapy rekrutacji biznesowej i rekrutacji w sektorze pozarządowym.




*Źródło: opracowanie własne.*

## 6.3. Motywowanie ludzi zaangażowanych w działalność pozarządową

Motywowanie jest kwestią bardzo powszechną, z którą mierzy się każda organizacja, ale wciąż nie powiedziano wystarczająco dużo by uznać, że wiemy jak skutecznie motywować współpracowników. Motywacja powinna być bowiem rozpatrywana w dwóch perspektywach – podejściu atrybutowym i czynnościowym [Pocztowski, 2003].

Ujęcie atrybutowe dotyczy motywacji jako wewnętrznego procesu, dziejącego się w świadomości ludzi i wpływającego na ich skłonność do podejmowania lub zaniechania określonych aktywności [Pocztowski, 2003]. Ujęcie to jest szczególnie istotne dla analizy działań ludzi w organizacjach pozarządowych – motywacja wewnętrzna jest bowiem głównym źródłem motywacji z jaką organizacje te mają do czynienia.

Motywacja w ujęciu czynnościowym jest jedną z czterech podstawowych funkcji kierowniczych. Rozumiana jest jako świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat czynników, które nań wpływają [Pocztowski, 2003 s. 233]. Gdy chcemy mówić o motywacji osoby pracującej, bądź wykonującej nieodpłatne działania ochotnicze, zazwyczaj odnosimy się do zbioru czynników z obu tych ujęć, atrybutowego i czynnościowego.

Motywacja, istniejąca w naszej świadomości, rodzi się w wyniku cyklicznego przechodzenia przez proces dążenia do zaspokajania potrzeb. Na ów cykl składają się:

- uświadomienie niezaspokojonej potrzeby,
- rozpoznanie warunków i możliwości ich zaspokojenia,
- podjęcie działań mających doprowadzić do realizacji postawionych celów,
- działanie, poddane ocenie stopnia realizacji,
- nagrody lub kary, zaspokajające lub nie, określone na wstępnie potrzeby,
- ocena stopnia zaspokojenia potrzeb [Pocztowski, 2003].

Skuteczne motywowanie współpracowników jest możliwe tylko wówczas, gdy menedżer rozumie mechanizmy rządzące opisanym procesem. Jego znajomość dla osoby zarządzającej organizacją jest kluczowa. Staje się podstawą skutecznego działania w dłuższej perspektywie, ale także pozwala zrozumieć jak indywidualną kwestią są sposoby doboru metod motywacji.

Opisany proces ma formę cykliczną, często nie jest uświadamiany nawet przez samych pracowników. Pozwala on również zwrócić uwagę na to, jak dużym błędem jest stawianie znaku równości pomiędzy motywowaniem i wynagradzaniem pracowników organizacji. Motywowanie jest bowiem pojęciem dużo szerszym [Oleksyn, 2008/2014].

Innym ujęciem, nieco bardziej wpisującym się w charakter działań pozarządowych, jest definiowanie motywowania jako działania mającego na celu wykształcenie u pracowników chęci bycia członkiem organizacji, poczucia lojalności wobec niej, a także

podniesienia efektywności i skuteczności pracy [Daniecki, 2015, s. 45]. Z obserwacji i doświadczeń współpracy z organizacjami trzeciego sektora (a zwłaszcza wolontariuszami, angażującymi się nieodpłatnie), można odnieść wrażenie, że współpracownicy tego typu to grupa wyjątkowo mocno i trwale zmotywowana wewnętrznie, ale jednocześnie, jak żadna inna, potrzebująca odpowiedniego i ciągłego motywowania z zewnątrz. Dla menedżerów fakt ten nie stanowi ułatwienia, ponieważ sposób motywowania jest nierozerwalnie związany z konkretną osobą, jej usposobieniem, doświadczeniem i potrzebami. Z drugiej jednak strony, można podjąć próbę określenia uniwersalnych przestrzeni, w których trzeciosektorowa motywacja rządzi się swoimi prawami, odróżniając się od biznesowych systemów premii i dodatków pozapłacowych.

Poniżej kilka elementów kształtujących motywację [Daniecki, 2015] wraz z ich krótką charakterystyką, ukazującą specyfikę sektora pozarządowego.

Atrakcyjność zatrudnienia (zaangażowania) – w przypadku aktywności na polu społecznym – nie jest miarą, rozumianą w jednakowy sposób przez wszystkich. Praca w stowarzyszeniu zajmującym się dzienną opieką nad osobami niepełnosprawnymi ruchowo może nie być interesująca i ciekawa dla bibliofila, marzącego o współtworzeniu festiwalu literackiego. Taka aktywność może jednak przyciągnąć rehabilitanta, poszukującego dodatkowego doświadczenia zawodowego lub rodzica osoby niepełnosprawnej, która w takim środowisku znajdzie wsparcie osób w podobnej sytuacji i w swoich codziennych obowiązkach. Atrakcyjność zaangażowania może zdawać się być elementem motywacyjnym, łatwym do wykorzystania przez menedżera stowarzyszenia lub fundacji. Doświadczenie pokazuje jednak, że jest odwrotnie. Ten element oceniany jest zazwyczaj w sferze motywacji wewnętrznej, trudnodostępnej dla innych.

Interesująca treść pracy, wyzwania – składniki te, pomimo że dość subiektywne w ocenie, w większej mierze mogą być kształtowane przez kierujących organizacją. Istotą jest dobór tych obszarów działań, które możemy i planujemy przekazać w ręce wolontariuszy oraz tych, którymi zajmą się osoby zatrudnione lub zewnętrzni dostawcy. Przykładowo, przy organizacji wydarzenia typu festiwalowego, kwestie takie jak redagowanie materiałów promocyjnych, prowadzenie strony internetowej, plakatowanie, obsługa gości czy rejestracja uczestników wydarzenia mogą być przekazane w ręce osób, które chciałyby spróbować swoich sił w takiej działalności. Natomiast kwestie związane z finansami, ułożeniem i dopilnowaniem programu wydarzenia czy pozyskiwaniem partnerów i sponsorów, zazwyczaj są w gestii stałych współpracowników danego podmiotu.

Funkcja wyzwań – jest często realizowana poprzez wykonywanie jakiejś czynności po raz pierwszy lub funkcjonowanie w nowej przestrzeni organizacyjnej. Kwestia istnienia nowych wyzwań staje się istotna głównie przy długotrwałej współpracy i powtarzalności obowiązków. Nie zawsze przedmiot zaangażowania współpracownika, daje nam wprost możliwość gradacji stopnia trudności zadań. W takim przypadku dobrym

rozwiązaniem staje się wspólne określanie możliwych wyzwań wraz ze współpracownikiem lub awanse poziome.

Atmosfera pracy jest nierozerwalnie związana z kulturą organizacji i wartościami ważnymi dla osób, które ją tworzą. Jest to czynnik bardzo trudno mierzalny, znów – odczytywany subiektywnie i takiej ocenie poddawany. Niemniej każdy zapewne zna miejsce, którego nie chce się opuszczać, które jest przyjazne i motywuje do pracy, rozwoju, aktywności. Doświadczenie pokazuje, że takie organizacje najczęściej są przestrzenią dużej otwartości, życzliwości, zrozumienia i wspólnego, troskliwego dążenia do wspólnego celu. Atmosfera jest też odbiciem siły wewnętrznej motywacji współpracowników. Waga atmosfery jest tak duża, że niejednokrotnie może być jedynym czynnikiem, utrzymującym daną osobę w kontakcie z organizacją. Ten składnik silnie leży po stronie menedżerów, jako tych, którzy wytyczają kierunki i sposoby działań, oraz tych, którzy kształtują zespół.

Rozeznanie wymagań pracownika – wymagania są wynikiem opisanego wcześniej procesu identyfikowania niezaspokojonych potrzeb. Często są bardzo czytelne (zachowanie, postawy), niejednokrotnie wręcz komunikowane wprost. Lecz gdy wymagania nie są jasne (czy wręcz są utajone) koniecznym jest ich rozeznanie. Wystarczające mogą być proste pytania, które uświadamiają wagę określenia wymagań względem organizacji. Gdy sama rozmowa staje się niewystarczająca, najlepszym rozwiązaniem jest obserwacja takiej osoby podczas pracy i powrócenie do tematu po pewnym czasie. Jest to kwestia, która często jest zapominana, która umyka w natłoku działań, a dla zaangażowania ma kluczowe znaczenie.

Poziom obciążenia pracą – praktycy kierowania ludźmi zwracają uwagę na fakt, iż wyraźnie zbyt duża ilość obowiązków, utrzymująca się dłuższy okres (np. pół roku), wpływa znacząco na osłabienie motywacji, a także na przedefiniowanie wymagań względem organizacji. Co ciekawe, podobny mechanizm działa również w przypadku, gdy ilość obowiązków jest zbyt mała. Dodatkowym czynnikiem staje się osłabienie związków z organizacją, spadek zaangażowania, a w konsekwencji również identyfikowania się z danym podmiotem i z jego celami. Długotrwałe, nadmierne obciążenie pracą w organizacjach pozarządowych jest zjawiskiem częstym. Doświadczenie pokazuje, że w przeważającej liczbie przypadków, kończy się odejściem z organizacji.

Partycypacja jest zjawiskiem, o którego istnienie w firmach organizacje biznesowe zabiegają nie szczędząc zasobów. W przypadku trzeciego sektora partycypacja stanowi jego nieodłączny element. Współtworzenie kierunków rozwoju, metod pracy i realizowania celów organizacyjnych, ale także podejmowanie decyzji, od taktycznych do strategicznych, jest oparte na współuczestnictwie osób zaangażowanych w działalność podmiotu. Taka wspólnotowość i współodpowiedzialność podejścia jest często ważną motywacją dla podjęcia pracy czy zaangażowania się w działania stowarzyszenia lub fundacji. W wielu przypadkach jest to bardzo cenne narzędzie motywacyjne w rękach

menedżerów. Natomiast warto pamiętać, że nie każda osoba współpracująca z trzecim sektorem poszukuje takiego zaangażowania i dobrze czuje się z koniecznością przyjmowania na siebie tego typu odpowiedzialności.

Ocena pracy – kluczowe narzędzie motywacyjne, szczególnie ważne dla osób zaangażowanych w działania pozarządowe. W tej kwestii menedżer ma największe pole do działania. Rzetelna, możliwie obiektywna ocena przełożonego czy lidera zespołu, potrafi być wielkim wzmocnieniem dla rozwoju i sił, do podejmowania kolejnych wyzwań. Natomiast trzeba pamiętać również o wadze osobistej oceny pracy. Gdy mamy do czynienia z przypadkiem osoby, która bardzo krytycznie podchodzi do wyników swojego zaangażowania, warto poświęcić czas na powtórne przeanalizowanie jej potrzeb i wymagań względem organizacji. Jednak najważniejszą oceną, pozostającą poza wpływem menedżerów, jest ocena pracy wystawiana przez podopiecznych, uczestników wydarzeń, gości festiwali i wszystkie inne osoby, które stają się beneficjentami zaangażowania współpracowników. Jedno osobiste podziękowanie, brawa nagradzające „bezimiennego" wolontariusza, krótki list, uścisk dłoni czy komplement dotyczący pracy, potrafi we wspaniały sposób nagrodzić trud zaangażowania i zmotywować do dalszych starań, lepiej niż najlepszy system premiowy.

Choć motywacje do działania na rzecz organizacji pozarządowych (szczególnie nieodpłatnie) są bardzo różne, można wyszczególnić kilka charakterystycznych powodów podejmowania zaangażowania w trzecim sektorze. Należą do nich:

- realizowanie własnych potrzeb, w zakresie wartości, np. pomoc innym, wspieranie słabszych, współtworzenie kluczowych wydarzeń obywatelskich,
- zdobycie doświadczenia zawodowego i podnoszenie osobistych kompetencji,
- chęć nawiązania nowych kontaktów i przyjaźni, integracja społeczna,
- poszukiwania przestrzeni do samorealizacji [Bogacz-Wojtanowska, 2006],
- zdobywanie kontaktów branżowych,
- forma terapii po doświadczeniu ciężkich przeżyć osobistych,
- szukanie alternatywy dla pracy zawodowej i codziennych obowiązków,
- w przypadku osób starszych: podejmowanie zadań pozwalających pozostawać w aktywności intelektualnej i społecznej.

Nie ma możliwości opisania zagadnienia motywacji w sposób całościowy i skończony. Powodem tego stanu rzeczy jest fakt, iż dotyczy ono bezpośrednio ludzi i ich oczekiwań. Osoba nie znająca specyfiki trzeciego sektora, mogłaby powiedzieć, że motywowanie wolontariuszy i pracowników tego typu podmiotów to nic skomplikowanego. Tymczasem jest to sztuka czerpania z pokładów wewnętrznej motywacji współpracowników, w sposób, który nie będzie rabunkiem, a da szanse pomnażania tego potencjału na kolejne działania.

## 6.4. Szkolenia w organizacjach pozarządowych

Powszechność szkoleń w świecie zawodowym jest tak duża, że trudno dziś o pracownika w sektorze publicznym lub prywatnym, który nie ma choć kilku takich pozycji w swoim CV. Ta wszechobecność sprawia również, że deprecjonowane jest ich znaczenie dla rozwoju pracowników i samej organizacji. Proces ten uwidocznił się na przykład w rozmowie, odbytej z pracownikami międzynarodowej korporacji zajmującej się rekrutacją personelu. Osoby te miesięcznie realizowały od dwóch do czterech szkoleń, dotyczących rozwoju kompetencji i procedur organizacyjnych. Odpowiedź na pytane o wpływ szkoleń na ich pracę zawodową była problematyczna – osoby te często miały trudność z przypomnieniem sobie tytułów sesji, w jakich brali udział. Z kolei zupełny brak szkoleń bardzo osłabia możliwości pracownika, wydłuża jego czas adaptacji do zadań i skazuje na samodzielne określanie standardów pracy. Środowisko aktywności zawodowej powinno być miejscem, w którym ludzi traktuje się jako jednostki ambitne i niepowtarzalne, zdolne do wykorzystywania swojego potencjału [Kossowska, Sołtysińska, 2003] Szkolenia są więc tylko jednym z elementów szerszego kontekstu, procesu rozwoju zasobów ludzkich. Całe zjawisko rozumiane jest jako: „[…] celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich" [Pocztowski, 2003, s. 294].

Choć powyższa definicja brzmi jak antyteza podejścia do działań rozwojowych w trzecim sektorze, a sformułowanie „zasoby ludzkie" nie jest właściwe dla opisu pracowników i wolontariuszy organizacji pozarządowych, to samo rozwijanie potencjału ludzi jest bardzo ważnym aspektem życia sektora społecznego. Szkolenie kadr pozarządowych i wolontariuszy jest wartością dla organizacji, mimo iż niektórzy z nich pozostają w danym podmiocie przez krótki czas. Mamy bowiem do dyspozycji różne typy szkoleń. Podstawowym podziałem jest podział na szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne.

Szkolenia zewnętrzne – organizowane są przez podmioty spoza organizacji; dotyczą najczęściej tych aspektów działalności, które są nowe dla danego podmiotu, cechują się wyższą złożonością lub są strategicznie kluczowe. Mowa tu na przykład o szkoleniu z pozyskiwania środków unijnych lub zapoznania ze standardami spełniania wymogów ochrony środowiska przez organizacje pomocowe. Szkolenia odbywają się zazwyczaj poza siedzibą stowarzyszenia lub fundacji, są okazją do spotkania innych osób zainteresowanych tą tematyką, prawdopodobnie działających w podobnym sektorze. Tak więc oprócz zdobycia zaplanowanych treści merytorycznych, dochodzi do wymiany doświadczeń i nawiązywania nowych kontaktów.

Dla kogo dedykowane są tego typu szkolenia? Najczęściej dla szefów organizacji i liderów oraz osób zatrudnionych. Zazwyczaj, przez wzgląd na koszt, rzadko szkoleni są wszyscy członkowie organizacji. Wiedza i umiejętności zdobyte przez uczestników mogą być przekazywane później zespołom roboczym.



Przykład: przedstawiciele stowarzyszenia, zajmującego się organizacją letniego wypoczynku dla dzieci i młodzieży, biorą udział w szkoleniu pod tytułem „Obsługa nowych formularzy zgłoszenia wypoczynku dzieci i młodzieży z platformy interaktywnej Ministerstwa Edukacji Narodowej". Nowy kształt formularza jest związany ze zmianą rozporządzenia w zakresie warunków organizacji letniego wypoczynku. Szkolenie prowadzi urzędnik Ministerstwa.

Szkolenia wewnętrzne – prowadzone są przez osoby z organizacji, dla własnych współpracowników. Związane są z bieżącym działaniem stowarzyszenia lub fundacji, najczęściej dotyczą współpracy w grupie, sposobów i procedur realizowania obowiązków służbowych, obsługi oprogramowania używanego w organizacji, użytkowania posiadanego sprzętu czy sposobów kontaktowania się interesariuszami.

Szkolenia te dedykowane są najczęściej dla grup osób związanych z danym wycinkiem życia organizacji – gdy organizacja jest mniejsza, a obowiązki pełnione są rotacyjnie, często w szkoleniach uczestniczą wszyscy członkowie i wolontariusze.



Przykład: fundacja, dbając o spójność identyfikacji zewnętrznej, utworzyła domenę, do której przypisane są osobiste adresy e-mail wszystkich kluczowych osób w organizacji – zarządu, koordynatorów projektów i liderów grup roboczych. Osoby te zostały zaproszone na krótkie szkolenie z obsługi nowych kont poczty elektronicznej, a także wbudowanej w ten system interaktywnej bazy danych. Szkolenie prowadzi informatyk fundacji, odpowiedzialny za ich prawidłowe działanie.

Na drugi podział rodzajów szkoleń składają się szkolenia przygotowujące i wprowadzające do pracy, szkolenia dostosowawcze oraz zmieniające profil zawodowy pracownika [Pocztowski, 2003].

Szkolenia przygotowujące i wprowadzające do pracy – są to typowe szkolenia na początku współpracy z organizacją. Można zaryzykować stwierdzenie, że są przedłużeniem pomyślnie zakończonego procesu rekrutacji, a konkretnie ostatniego etapu – adaptacji. Dotyczą zarówno pracowników etatowych, jak i wolontariuszy. Ich istotą jest zapoznanie z systemami, jakie funkcjonują w organizacji, poznanie osób odpowiedzialnych za kluczowe zadania, ale także wyposażenie współpracownika w odpowiednią

bazę pojęciową i określenie, jakie zachowania są dopuszczalne, a jakie traktowane jako naganne. Gdy zakres nowych obowiązków zawiera zadania, z którymi wcześniej dana osoba nie miała styczności lub znała je tylko w teorii, szkolenie powinno przewidywać tryb przygotowania *in the job*. Tryb ten polega na prezentacji obowiązków na stanowisku pracy, w oparciu o aktywne ich wykonywanie. Szkolenia te są podstawą pracy wolontariuszy – szczególnie na początkowym etapie współpracy[5]. Za szkolenie odpowiada najczęściej koordynator grupy, opiekun zespołu lub bezpośredni przełożony. Od jego otwartości i życzliwego podejścia zależy podwójny sukces – poprawne opanowanie przydzielonych zadań, jak i zbudowanie atmosfery współpracy i zaufania, w której każdy kolejny etap rozwoju jest łatwiejszy i bardziej efektywny.



Przykład: wolontariusz ma przejąć zadanie przewozu osób niepełnosprawnych wraz z opiekunami z ośrodka rehabilitacji do domów prywatnych. Posiada wymagane uprawnienia do prowadzenia pojazdów, ale pierwsze kilka kursów wykonuje z doświadczonym kierowcą, który udziela wskazówek dotyczących obsługi specjalistycznego wyposażenia samochodu i zasad obowiązujących przy przewodzie osób niepełnosprawnych.

Szkolenia dostosowawcze – grupa szkoleń dedykowanych dla już działających współpracowników. Stosowane są zazwyczaj w sytuacji zmiany zakresu obowiązków lub objęcia nowego stanowiska. Ich zadaniem jest poszerzenie lub sprofilowanie dotychczas posiadanej wiedzy, nabycie nowych, kluczowych dla stanowiska kompetencji, poznanie nowego środowiska pracy i jego wymogów.



Przykład: wolontariusz pracujący w grupie obsługującej widownię festiwalu filmowego ma podjąć pracę jako koordynator 10-osobowego zespołu, zajmującego się tą samą tematyką. Pomimo iż zna charakter obowiązków, musi zapoznać się z formami organizacji dyżurów, opanować podstawy zarządzania małym zespołem i zapoznać się ze swoimi obowiązkami jako koordynatora grupy. Uzyskuje również dostęp do komputerowych baz danych i interaktywnych grafików dyżurów. Szkolenie prowadzi szef organizacji widowni; wszelkie ewentualne wątpliwości debiutant może również wyjaśniać z doświadczonym kolegą – wieloletnim koordynatorem.

5 Istnieje również tryb szkolenia *off the job*, polegający na nabywaniu kompetencji bez fizycznej obecności na stanowisku pracy.

Szkolenia zmieniające profil zawodowy są najbardziej zaawansowaną formą szkoleń. W ich wyniku uczestnik najczęściej zyskuje nową specjalizację zawodową lub formalne uprawnienia [Pocztowski, 2003]. Proces ten zazwyczaj odbywa się poza organizacją i związany jest z większą zmianą środowiska działania podmiotu (np. obowiązujących przepisów) lub zmianami w strukturze organizacyjnej.



Przykład: fundacja, zajmująca się m.in. organizacją szkoleń lawinowych i prowadzeniem międzynarodowych grup wysokogórskich, planuje rozpocząć długofalową współpracę z podobną organizacją w Austrii. Osoba, dotychczas zajmująca się skomplikowaną obsługą kontaktów zagranicznych, została oddelegowana do obsługi również tego partnera. Podstawowa komunikacja jest możliwa w języku angielskim, ale obsługa przyszłych procedur formalnych odbywać się będzie w języku niemieckim. Pracownik ten został oddelegowany do odbycia podstawowego kursu języka niemieckiego o profilu biznesowym, przewidywany czas szkolenia – około 10 miesięcy.

Nieformalny charakter szkoleń w trzecim sektorze jest tak silny, że niejednokrotnie organizacje rezygnują z nazywania procesów szkoleniowych takim mianem. Przebiegają one na swój sposób naturalne, płynnie, niezauważalnie, czasem są nawet nieuświadomione. Po mimo tego kwestia szkoleń jest bardzo istotnym elementem zarządzania organizacją pozarządową. Należy pamiętać, że każde szkolenie to inwestycja. Powinna być poprzedzona zidentyfikowaniem potrzeb szkoleniowych – szkolenia nietrafiające w istniejące potrzeby, odbywające się zbyt wcześnie lub zbyt późno, powodują marnowanie zasobów, nie niosąc większych korzyści. Jeśli jednak mamy do czynienia z organizacją, która od dawna nie przeprowadziła żadnego szkolenia, może to świadczyć o trzech rzeczach: bardzo niewielkiej aktywności organizacji, statecznym środowisku zewnętrznym i wewnętrznym lub o braku świadomości dynamiki zmian sektora i roli szkoleń w działalności podmiotu.

Same szkolenia mogą być czynnikiem motywującym do pozostania w organizacji, ciągłego rozwoju i aktywnego włączania się w działania. Są też okazją do lepszego poznania wolontariuszy, wyłonienia przyszłych liderów i kierowników zespołów.

## 6.5. Zakończenie współpracy

Zakończenie współpracy z organizacją może mieć miejsce z inicjatywy pracownika lub osoby zarządzającej. Zazwyczaj przyczynami złożenia wypowiedzenia umowy lub zakończenia pracy przez pracownika bywają:

- znalezienie innej, atrakcyjniejszej pracy,
- zła atmosfera, panująca w zespole,
- zbytnie przeciążenie pracą,
- złe relacje z przełożonym lub kolegami,
- brak perspektyw rozwoju,
- przejście na emeryturę,
- zmiany w życiu prywatnym (np. przeprowadzka) [Oleksyn, 2008/2014].

Zwolnienie pracownika przez pracodawcę wiąże się najczęściej z:

- koniecznością redukcji zatrudnienia,
- brakiem wystarczających kompetencji,
- słabymi wynikami pracy,
- naganną postawą lub zachowaniem,
- długotrwałą chorobą,
- poważnym naruszeniem dyscypliny lub regulaminu,
- spadkiem popytu na usługi i produkty, dostarczane przez dany podmiot [Oleksyn, 2008/2014].

W trzecim sektorze, w kwestii pracowników etatowych, sytuacja jest podobna do tej w sektorze prywatnym – podstawą do działania, określającą wzajemne stosunki jest kodeks pracy. Niemniej zwolnienie z organizacji pozarządowej należy do rzadkich zjawisk. Prawdopodobnie jest to związane ze strukturą motywacji pracowników i oddaniem misji, skala zjawiska jest niewielka.

W przypadku wolontariuszy obraz ten jest mniej klarowny. Wedle zapisów Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, każda organizacja ma obowiązek zawrzeć porozumienie (umowę) z wolontariuszem, w którym znajdzie się opis formy zaangażowania oraz informacje o możliwości odstąpienia od porozumienia. Praktyka pokazuje jednak, że wielu wolontariuszy, angażujących się w działania organizacji pozarządowych sporadycznie, nie zawiera takich umów. Trudno więc określić, czy gdy kończymy współpracę przed czasem, można mówić o zwolnieniu czy może zawieszeniu działań wolontariackich. Ta sama sytuacja dotyczy przypadku, gdy pomimo kilkuletniego braku czynnego uczestnictwa w działaniach organizacji, nieaktywny wolontariusz wciąż czuje się częścią podmiotu, utożsamia się z jej działaniami, przedstawia jako członek organizacji.

W tych rozważaniach przychodzi refleksja, że w przypadku zaangażowania wolontariuszy, nie będzie błędnym rozumowanie, w którym stroną „zatrudniającą" i „zwalniającą" jest jeden i ten sam podmiot. Niejako wolontariusz sam „zatrudnia się" w organizacji i niejako sam kończy z nią współpracę. Jest to prawdopodobnie jedyna taka sytuacja personalna, w której praktycznie nie stosuje się „zwalniania". Fenomen dobrowolnego i nieodpłatnego zaangażowania mocno ogranicza taką możliwość.

Jednak, gdy współpracownik (etatowy lub wolontariusz) faktycznie decyduje się na zakończenie współpracy z organizacją, pada pytanie o to, czy zainwestowane w ich rozwój zasoby przepadają bezpowrotnie. Doświadczenie pokazuje, że nie. Gdy trzeci sektor raz stał się miejscem zatrudnienia lub zaangażowania, pozostaje nim na długie lata. Osoby odchodzące z jednej organizacji mogą z powodzeniem szukać zatrudnienia w innej, tego samego sektora. Podobnie jest z wolontariuszami, którzy angażują się w kolejne przedsięwzięcia. Można tu mówić o zjawisku „współpracownika krążącego". Dlatego też inwestycje w szkolenia i rozwój ludzi w organizacjach pozarządowych, stają się długofalową inwestycją w potencjał całego sektora.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., (2016), *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

Bogacz-Wojtanowska E., (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Oleksyn T., (2008/2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa.

## Pytania do rozdziału

1. Jakie znaczenie dla działania organizacji może mieć wolontaryjne zaangażowanie osób zasiadających w zarządzie organizacji pozarządowej?
2. Zaproponuj inne niż wymienione, formy motywowania wolontariuszy do działań na rzecz stowarzyszenia lub fundacji.
3. Jakie szanse i zagrożenia daje organizacji pozarządowej rekrutacja wewnętrzna?

4. Podaj dwa inne przykłady szkoleń dostosowawczych w stowarzyszeniu lub fundacji.
5. W jaki sposób można rozwiązać problem przeciążenia pracą na stanowisku administracyjnym w organizacji pozarządowej?

## Ćwiczenia

**1. Zarządzanie ludźmi – Studencki Festiwal Filmowy**

Wydarzenia o charakterze festiwalowym przyjmują coraz bardziej złożone formy. Sukces festiwalu w dużej merze zależy od bogactwa i różnorodności jego programu. Każda z atrakcji wymaga jednak zaplanowania, przygotowania i obsługi.

Jesteś szefem sekcji wolontariatu Studenckiego Festiwalu Filmowego. Poniżej szczegóły dotyczące organizacji wydarzenia:

» dwa dni projekcji, godziny rozpoczęcia 11:00, 13:00, 16:00, 20:00 (projekcje trwają ok. 1:15, wietrzenie i sprzątanie sali kinowej oraz przygotowanie projekcji wymagają około 30 minut),
» projekcje odbywają się równolegle w trzech lokalizacjach: w budynku A (sala duża i kameralna) oraz w budynku B (sala eksperymentalna); miejsca są oddalone od siebie o 6 minut spaceru,
» po każdej projekcji w lobby organizowane jest krótkie spotkanie z twórcami filmu,
» podczas wydarzenia będą działać punkt informacji, rejestracja festiwalowa, sklepik z gadżetami oraz szatnia; kontrola czystości w toaletach leży po stronie organizatorów.

Zaplanuj liczbę wolontariuszy potrzebną do obsługi takiego wydarzenia, przy założeniu, że każdy z nich powinien przepracować minimum 12 godzin. Swoją odpowiedź uzasadnij krótkim opisem schematu organizacyjnego.

**Pytania do zadania**

1. Jak na ilość stanowisk wpływa rytm festiwalu (pora dnia, dzień projekcji, itp.)?
2. Biorąc pod uwagę ilość wolontariuszy oraz różnych sekcji, jakie stanowiska koordynatorów sekcji można byłoby zaproponować?

**2. Zarządzanie ludźmi – Klub Aktywnego Seniora**

Fundacja, dla której pracujesz, prowadzi Klub Aktywnego Seniora. W ramach zajęć odbywają się kursy obsługi komputera, kursy językowe dla początkujących

i zaawansowanych, dyskusyjny klub filmowy, kółko brydżowe oraz zajęcia ruchowe. Planujecie stworzyć kolejną formę aktywizacji – koło podróżników.

- Napisz krótkie ogłoszenie do newslettera portalu ngo.pl o poszukiwaniu osoby na stanowisko opiekuna koła podróżników dla seniorów.
- Jakie elementy uznasz za kluczowe przy wstępnej ocenie zgłoszeń kandydatów?
- Zaplanuj dwie formy sprawdzenia umiejętności potencjalnego koordynatora.

**Pytania do zadania**

1. Jakie kompetencje uznalć można za kluczowe w tym przypadku?
2. Dlaczego sprawdzenie umiejętności koordynatora jest istotne?

Sylwia Wrona

# Rozdział 7

# Lider w organizacji pozarządowej

W rozdziale opisano klasyczne teorie, dotyczące szeroko pojętego przywództwa oraz roli lidera w organizacji. Zaprezentowano sylwetkę i funkcje lidera zarządzającego organizacjami pozarządowymi, będące wypadkową analizy literatury z różnych obszarów zarządzania.

## KLUCZOWE TERMINY

- lider organizacji pozarządowej
- przywództwo
- władza
- role organizacyjne

## 7.1. Przywództwo, lider, menedżer

Rozważania na temat lidera warto rozpocząć od przywołania klasycznych już dzisiaj, tak zwanych funkcji administracyjnych (zarządczych): przewidywania, organizowania, rozkazywania, koordynowania i kontrolowania [Gogłoza, Księski, 2013, s. 108]. Funkcje te są bowiem podstawą do wielu refleksji dotyczących tego, czym zajmuje się przywódca w organizacji i czym jest tak naprawdę przewodzenie, w związku z tym będą pewnym tłem dla większości opisanych poniżej treści.

Do jednych z najpopularniejszych teorii dotyczących władzy należą koncepcje M. Webera, który wyróżnił trzy idealne, „czyste" typy władzy „według rodzaju

podstawy prawomocności, na którą powołuje się dany typ władzy", czyli [Weber, 1972, s. 321-322]:

1. Władza racjonalna (nazywana czasami legalną) [Gogłoza, Księski, 2013, s. 111] – oparta „na przekonaniu o legalności norm prawnych i o uprawnieniu osób, sprawujących władzę na mocy tych norm, do wydawania poleceń". Posłuszeństwo wobec prawa jest obowiązkiem, którego przestrzegania wymagają osoby formalnie zajmujące stanowiska kierownicze;
2. Władza tradycjonalna (określana dzisiaj częściej jako tradycyjna) [Gogłoza, Księski, 2013, s. 111] – uzasadniana jest przekonaniem „o trwałości odwiecznego porządku i prawomocności władzy, która jest na nim oparta". Przywódca pełni władzę na mocy tradycji, w obszarze przez nią wyznaczonym. Podporządkowanie się jej wynika z lojalności;
3. Władza charyzmatyczna – oparta „na przekonaniu o wyjątkowej świętości, heroizmie lub szczególnie wzorowym charakterze danej osoby oraz o prawomocności norm czy porządku objawionego przez tę osobę". W tym przypadku nasze wypełnianie obowiązków uzależnione jest od mocy wiary w przywódcę, który dzięki walorom osobistym został nim mianowany.

K. Lewin zasłynął głównie jako badacz dynamiki grupy, proponując jednakowo rozróżnienie na trzy style przywództwa, mianowicie [Anheier, 2005, s. 161]:

1. Przywództwo autokratyczne, w którym aktywność członków jest bardzo ograniczona, nie biorą oni udziału w podejmowaniu decyzji, zarządzanie opiera się na rozkazywaniu i poleceniach, stosowaniu represji;
2. Przywództwo demokratyczne włącza uczestników w proces decyzyjny, liczy się zaangażowanie i poczucie wspólnej misji zespołu, władza jest zdecentralizowana, a ocena pracy podpierana jest udzielanym wsparciem;
3. Przywództwo leseferyczne, oznaczające ograniczenie przewodzenia grupie do minimum, jest ono jedynie symboliczne, uczestnicy otrzymują dużą swobodę działania, utrzymanego jednak w zgodzie z obowiązującymi regułami.

Temat przywództwa wciąż inspiruje wielu naukowców i praktyków, stąd co jakiś czas możemy przeczytać o nowych kierunkach w badaniach nad przywództwem [Ciuk, 2008, s. 329]. Jednym z takich kierunków są badania nad autentycznym przywództwem, będącym pewnego rodzaju potrzebą i reakcją na specyfikę czasów współczesnych, pełnych zmienności i niepokoju [Avolio, Gardner, 2005, s. 316; Ciuk, 2008, s. 335; Furmańczyk, 2011, s. 95]. Do równie popularnych teorii zalicza się przywództwo transakcyjne i przywództwo transformacyjne. Przywództwo transakcyjne wyróżniają [Bass, Steidlmeier, 1999, s. 184]:

» aktywne zarządzanie przez wyjątki (*active managment-by-exception*) – przywódca kontroluje działalność, poszukując w niej odstępstw od norm oraz podejmuje ich czynności naprawcze,

- » pasywne zarządzanie przez wyjątki (*passive managment-by-exception*) – działania naprawcze podejmowane są, gdy normy nie zostały spełnione, przywódca pasywnie oczekuje na popełnienie błędu,
- » uwarunkowane wzmocnienie (*contingent reinforcement*) – nagrody, obietnice, pochwały służą do motywowania ludzi. Aby korygować ich niepożądane zachowania przywódca stosuje groźby, nagany, negatywne informacje zwrotne, konsekwencje dyscyplinarne,
- » uwarunkowane nagradzanie (*contingent rewarding*) – za oczekiwane zachowania i osiągnięcia przyznawane (wymieniane) są nagrody, wyznaczone przez lidera,
- » leseferyzm – unikanie przewodzenia, brania odpowiedzialności.

Przywódca transformacyjny dąży do tego, aby wzmocnić motywację pracowników poprzez wzbudzenie w nich pozytywnych uczuć – dzięki temu podążają oni za jego wizją, samodzielnie rozwiązując pojawiające się trudności [Furmańczyk, 2011, s. 97]. Na jego postawę składają się cztery elementy [Bass, 1990, s. 21-22]:

1. Inspirowanie (*inspiration*) – komunikowanie wysokich oczekiwań, najważniejsze cele przekazywane są w prosty, zrozumiały sposób, posługiwanie się symbolami, aby skupić wysiłki. Inspirowanie wiąże się z kolejną cechą przywódcy transformacyjnego, którego charakteryzuje
2. Charyzma (*charisma*) – charyzmatyczny lider inspiruje ludzi do osiągania wielkich rzeczy, które jednocześnie wymagają od nich wzmożonego wysiłku. Taka osoba zaraża swoją wizją i poczuciem misji, ludzie ją szanują, ufają jej i czują dumę ze współpracy z nią;
3. Stymulacja intelektualna (*intellectual stimulation*) – wzmacnianie racjonalnego myślenia, inteligencji, uważnego rozwiązywania problemów, uczenie nowych metod;
4. Indywidualne traktowanie (*individualized consideration*) – poświęcanie każdemu odpowiedniej, osobistej uwagi, traktowanie każdego indywidualnie, doradzanie, bycie mentorem, dostrzeganie różnic pomiędzy pracownikami.

Koncepcja przywódcy transformacyjnego w późniejszym czasie została wzbogacona o zasady etyczne i moralne, podkreślając ich znaczenie dla działalności przywódczej. Zwrócenie uwagi na wartości w życiu lidera zaprowadziło pomysłodawców do przedstawienia jeszcze pozytywniejszego stylu przewodzenia, czyli tak zwanego autentycznego transformacyjnego przywództwa [Bass, Steidlmeier, 1999].

Kolejną stosunkowo nową koncepcją jest przywództwo relacyjne [Ciuk, 2008, s. 337]. To propozycja wyjścia poza tradycyjnie postrzegane ramy hierarchiczności „kierownik–podwładny" i spojrzenia na przywództwo jako skutek interakcji i negocjacji ładu społecznego wśród uczestników organizacji [Uhl-Bien, 2006, s. 672-673].

W ramach przywództwa relacyjnego zaproponowane zostały dwie perspektywy [Uhl-Bien, 2006, s. 654-676]:

1. Perspektywa podmiotowa (rzeczywistość indywidualna) – *the entity (individual reality) perspective* – opiera się na indywidualnym postrzeganiu, poznaniu, zachowaniu;
2. Perspektywa relacyjna (wielość rzeczywistości) – *the „relational" (multiple realities) perspective* – opiera się na procesach komunikacyjnych i społecznych.

Bycie przywódcą nie zawsze musi być tożsame z obejmowanym stanowiskiem w organizacji i miejscem w hierarchii. Coraz częściej pojawia się także idea przywództwa rozproszonego, które może pojawić się na innym szczeblu struktury niż sam jej szczyt. Wynika to z zaniechania utożsamiania przywództwa z byciem wybitną jednostką lub miejscem, zajmowanym w strukturze organizacji [Ciuk, 2008, s. 338].

## 7.2. Lider w organizacji

Podział na menedżera, lidera i kierownika bywa różnie postrzegany przez badaczy nauk o zarządzaniu. „W praktyce można przyjąć, że terminy »menedżer« i »kierownik« stosuje się zamiennie, mając oczywiście świadomość drobnych różnic pomiędzy tymi określeniami" [Sułkowski, 2001, s. 190]. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że naukowcy wobec rozróżniania ról menedżera oraz przywódcy przyjmują różne stanowiska. Ł. Sułkowski dokonał podziału owych funkcji, wskazując na różnice pomiędzy nimi ze względu na elementy roli społecznej, takie jak: cele, kluczowe zadania, grupę, zaangażowanie pracowników i typ relacji (zobacz tabela nr 7.1.) [Sułkowski, 2001, s. 191]. H. Mintzberg proponuje zatarcie owych granic, pisząc: „[…] zamiast oddzielać zarządzanie od przywództwa, powinniśmy traktować menedżerów jako przywódców, a przywództwo pojmować jako dobrze wykonane zarządzanie" [Mintzeberg, 2013, s. 26].

**Tabela nr 7.1.** Różnice między rolami kierownika i przywódcy.

| Element roli społecznej | Kierowanie | Przewodzenie |
|---|---|---|
| Cele | formalne i nieformalne koordynowanie działań grupy pracowniczej służące realizacji celów organizacyjnych | wpływanie na grupę społeczną przez przywódcę służące realizacji celów wspólnych, przywódcy lub samej grupy |
| Grupa | organizacja musi mieć sformalizowaną strukturę | grupa społeczna, w obrębie której dokonał się proces dystrybucji władzy |
| Kluczowe zadania | kontrola pracowników, motywowanie pracowników, rozwiązywanie problemów, komunikacja z pracownikami i otoczeniem | tworzenie wizji zmiany i rozwoju, motywowanie i inspirowanie ludzi, komunikacja z pracownikami i otoczeniem |
| Typ relacji | kierownik – pracownicy | przywódca – zwolennicy |
| Zaangażowanie pracowników (wpływ na pracowników) | formalnie i nieformalne życie zawodowe; zaangażowanie emocjonalne z obu stron na różnym poziomie (od braku do silnego) | życie prywatne i zawodowe; silne emocjonalne zaangażowanie z obu stron |

*Źródło: Sułkowski, 2001, s. 191.*

Warto zauważyć, że z pracą menedżera wiąże się wiele mitów [Mintzberg, 1990, s. 163-164]. Między innymi fakt, że menedżerowie rzadko kiedy są „refleksyjnymi, systematycznymi planistami", brak czasu i wysokie tempo pracy im na to nie pozwala. Równie nieprawdziwą teorią jest jakoby menażerowie wyższego stopnia preferowali formalne kanały i narzędzia komunikacji – otóż menedżerowie od sterty dokumentów wolą rozmowy i spotkania [Mintzberg, 1990, s. 164]. Pozostaje zadać pytanie, co jest istotą pracy lidera organizacji pozarządowej?

## 7.3. Lider w organizacji pozarządowej

Lider w organizacji pozarządowej to rola bardzo ważna, nieoczywista i niejednokrotnie decydująca o sukcesie organizacji. Z jednej strony wymagająca przełożenia pewnych praktyk z sektora prywatnego i publicznego, z drugiej zaś uwzględniająca specyfikę trzeciego sektora. Poniższe przykłady ról lidera w organizacji pozarządowej pokażą, jak wiele funkcji musi on pełnić i jak wiele rzeczy od niego zależy.

## ROLE LIDERA W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ:

- umiejętne zarządzanie finansami,
- umiejętność przewidywania ryzyka,
- kierowanie członkami organizacji,
- inspirowanie i motywowanie pracowników,
- planowanie ścieżki kariery pracownika,
- prowadzenie skutecznej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- prowadzenie negocjacji i rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych,
- podejmowanie decyzji,
- współpraca z otoczeniem organizacyjnym,
- kierowanie kulturą organizacyjną,
- podejmowanie działań z zakresu Public Relations i marketingu,
- przestrzeganie zasad etycznych,
- skupianie działań organizacji wokół misji i wizji.

B. Nanus i S. M. Dobbs [1999] wymieniają cztery wymiary, na których powinni się skupić liderzy organizacji pozarządowych. Są to [Anheier, 2005, s. 163]:

1. Wewnętrzne aspekty organizacyjne (*internal organizational aspects*) – lider powinien inspirować i gromadzić wszystkich członków organizacji wokół wspólnej misji;
2. Zewnętrzne aspekty organizacyjne (*external organizational aspects*) – lider potrzebuje legitymizacji i zasobów finansowych, pozyskiwanych dzięki wsparciu otoczenia organizacyjnego;
3. Bieżące działania (*present operations*) – lider powinien skupić się na aktualnych czynnościach, dotyczących funkcjonowania organizacji, takich jak jakość usług, konflikty organizacyjne, motywacja i komunikacja;
4. Przyszłe perspektywy (*future posibilities*) – lider powinien wziąć pod uwagę wszelkie kwestie, które są ważne dla organizacji i jej przyszłego rozwoju, takie jak potencjalne szanse i problemy.

Na podstawie tych czterech wymiarów, wskazano dalej na role, które liderzy mieliby pełnić w organizacjach pozarządowych. Rozszerzona koncepcja prezentuje się następująco [Anheier, 2005, s. 163-164]:

- liderzy, koncentrujący swoją uwagę na zewnętrznych aspektach organizacyjnych i bieżących działaniach wchodzą w rolę fundraisera oraz polityka,
- liderzy, skupiający się na wewnętrznych aspektach organizacyjnych i bieżących działaniach mogą wchodzić w rolę trenera (*coach*),

» zwrócenie uwagi na wewnętrzne aspekty organizacyjne i przyszłe perspektywy sprawia, że lider staje się bardziej agentem zmiany (*change agent*).
» liderzy, zainteresowani zewnętrznymi aspektami organizacyjnymi oraz przyszłymi perspektywami przyjmują rolę wizjonera bądź stratega.

Jak już zostało wspomniane, rola lidera nie zawsze jest tożsama z obejmowanym stanowiskiem, tym bardziej, że organizacje pozarządowe rzadko zatrudniają płatnych menedżerów [Bogacz-Wojtanowska, 2010, s. 60]. W organizacjach pozarządowych często można spotkać przykłady związane z koncepcjami władzy formalnej i nieformalnej.

Władza formalna otrzymywana jest na mocy prawa, łączona jest z obejmowanymi stanowiskiem w strukturze organizacyjnej [Adams, Galens, 2008, s. 296]. Drugi typ władzy – nieformalny – może się pojawić jako potrzeba sytuacyjna: w zespole wyłania się lider organizacyjny, posiadający zdolności zarządcze, prowadzący członków do osiągniecia określonego celu [Rzeszowska Agencja Rozwoju Terytorialnego, 2006, s. 5].

Skutecznie zarządzana przez lidera organizacja pozarządowa ma większe szanse na sukces. Aby tak się stało, lider musi z pełną odpowiedzialnością i zaangażowaniem kierować między innymi członkami organizacji, zespołem, wolontariuszami i zarządem. Zarządzanie personelem to „planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, selekcja, adaptacja do pracy, rozwój i doskonalenie kapitału ludzkiego, ocenianie oraz wynagradzanie" [Bogacz-Wojtanowska, 2009, s. 83].

Oprócz wymienionych procesów rola lidera organizacyjnego polega na motywowaniu. W sytuacji, kiedy organizacje pozarządowe często borykają się z problemami finansowymi, motywowanie staje się funkcją szczególną. Lider rzadko kiedy może korzystać z najpopularniejszych motywatorów, jakimi są: nagrody, premie, a także korzystne zatrudnienie, polegające na umowie o pracę. Praca członków organizacji pozarządowych oparta jest głównie o pracę wolontariuszy. W takiej sytuacji inspirowanie, motywowanie, zachęcanie do działania wymaga dużego zaangażowania lidera. W ostatnim czasie wzrasta liczba fundacji i stowarzyszeń, korzystających z pomocy wolontariuszy [Adamiak, Charycka, Gumkowska, 2015, s. 8], w związku z czym znajomość potrzeb tej grupy uczestników organizacji pozarządowych rośnie na znaczeniu. Wśród najważniejszych motywatorów wymieniane są [Romanowski, Szmyt-Boguniewicz, 2012, s. 50]:

» informowanie o misji organizacyjnej w sposób zachęcający do angażowania się w jej realizację – dzięki temu wolontariusze mają możliwość utożsamiania się z celami organizacyjnymi,
» wykonywanie pracy zgodnej z umiejętnościami – rola lidera polega w tym przypadku na wspieraniu i wychwytywaniu talentów,

- włączanie pracowników w proces decyzyjny, podtrzymywanie otwartości organizacji na kreatywność jej członków,
- okazywanie uznania dla osiągnieć, wykonanych zadań, informowanie o ocenie jakości wykonywanej pracy.

Z motywowaniem połączona jest kolejna rola lidera, czyli planowanie ścieżki kariery pracownika. Dokładana analiza dotychczasowego doświadczenia, posiadanych kompetencji, predyspozycji i wykształcenia, pełnionych obowiązków wraz ze strategią organizacji powinno służyć zaplanowaniu indywidualnego rozwoju pracownika, a dzięki temu również rozwojowi organizacji [Romanowski, Szmyt-Boguniewicz, 2012, s. 51]. Sprawny lider powinien umieć połączyć osobiste cele swoich pracowników z celami organizacyjnymi. Organizacje zgłaszają potrzeby odbywania różnego rodzaju szkoleń, najczęściej dotyczących pisania projektów i pozyskiwania, zapominając niejako o zdobywaniu wiedzy z zakresu tematyki obejmującej działania ich organizacji [Przewłocka, Adamiak, Zając, 2012, s. 65]. Zanim jednak lider rozpocznie motywowanie oraz planowanie rozwoju uczestników organizacji, powinien zadbać o zbudowanie odpowiedniego zespołu.

Kolejna rola lidera w trzecim sektorze polega na podtrzymywaniu skutecznej komunikacji, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Badania pokazują, że organizacje pozarządowe raczej nie używają zbyt wielu procedur oraz strategii komunikacyjnych. Preferują przekaz dostosowany do sytuacji, dlatego sposób komunikowania zmienia się i klaruje w zależności od potrzeb [Adamiak, Przewłocka, Zając, 2012, s. 47]. Sytuacja ta zmienia się wraz z wielkością organizacji – im więcej zatrudnionych ludzi i prowadzonych projektów, tym większe są potrzeby, regulujące procesy komunikacyjne [Adamiak, Przewłocka, Zając 2012, s. 47]. Lider powinien zadbać o usprawnienie porozumiewania się pracowników organizacji, ponieważ od zrozumiałego, jasnego i konkretnego przekazu, a także od sprawności procesu otrzymywania informacji zwrotnych zależy powodzenie misji i strategii organizacji. Aby komunikacja przebiegała poprawnie, w procesie tym lider powinien uwzględnić między innymi: uczestników, kontekst i sprzężenie zwrotne [Dobek-Ostrowska, 2004, s. 15-17], kanał za pomocą którego przekazywane są komunikaty, aspekty komunikacji werbalnej i niewerbalnej, występowanie szumów i barier, utrudniających porozumiewanie się, znaczenie aktywnego słuchania [Stankiewicz, 2006]. Literatura podaje także rozróżnienie na oficjalny i nieoficjalny system komunikacji. Pierwszy typ to „sposób zarządzania informacjami przebiegający według ustalonego porządku", drugi „jest spontanicznie wyznaczany przez jednostki i grupy w ich codziennych różnorodnych kontaktach" [Stankiewicz, 2006, s. 19].

Skuteczna komunikacja wiąże się ze skutecznymi negocjacjami. Negocjacje są formą komunikacji, gdy w organizacji istnieje konflikt [Nęcki, 2009, s. 62]. Przy pomocy argumentacji, założenia, że problem może zostać wspólnie rozwiązany za sprawą

kompromisu satysfakcjonującego obie strony (czyli „dobrowolnego porozumienia") mogą być prowadzone negocjacje zbiorowe i indywidualne [Penc, 2010, s. 135-136]. Rola lidera i jego umiejętności negocjacyjne i komunikacyjne pozwalają zarządzać także innymi obszarami, wchodzącymi w skład sytuacji organizacyjnych, na przykład konfliktami. Konflikt w organizacji jest rzeczą naturalną i raczej nie da się mu zapobiec, dlatego też menedżer powinien nauczyć się nim zarządzać z zyskiem dla organizacji [Kisielnicki, 2001, s. 176].

Istotną rolą lidera organizacji pozarządowej jest podejmowanie decyzji. Co prawda, najwięcej wpływu i odpowiedzialności w zakresie podejmowania decyzji należy do zarządu (fundacja) lub walnego zebrania członków, bądź zarządu, będącego organem wykonawczym, reagującym na codzienne sytuacje (stowarzyszenie) [Adamiak, Przewłocka, Zając, 2012: 32], to jednak nie należy zapominać o przywódcach nieformalnych. Wszystkie osoby, które kierują uczestnikami organizacji, spotyka problem decyzyjny, czyli „uświadomiona przez kierownika różnica między ocenianym przez niego stanem rzeczy a przyszłym, antycypowanym stanem rzeczywistości, który pragnie on osiągnąć poprzez podjęcie decyzji" [Niedzielski, 1998, s. 127-128]. Istnieje wiele teorii łączonych z podejmowaniem wyboru, jedną z nich jest pojęcie racjonalności, czyli oparcie działań o analizę czynników wewnętrznych i zewnętrznych [Bielski, 2002, s. 181]. Z pewnością dokonywanie wyboru jest procesem trudnym, wymagającym wiedzy, doświadczenia oraz intuicji. Również wdrażanie strategii organizacyjnej, uwzględniającej misję, wizję, cele, otoczenie i finanse w zdecydowanej części należy do obowiązków lidera. Tym samym przywódca powinien przekonać członków, aby uwzględniali ją w swoich działaniach [Zielińska, 2011, s. 97].

Lider w organizacji pozarządowej odpowiada także za relacje z otoczeniem, zarówno bliższym, jak i dalszym. Ważne jest, aby organizacja nie traciła kontaktu ze środowiskiem, monitorowała zachodzące w nim zmiany i pojawiające się trendy [Carlson, Schneiter, 2011, s. 322]. Rola lidera organizacji pozarządowej jest jedną z najważniejszych w procesie podejmowania współpracy. Jego zdolności i umiejętności w tym zakresie bywają decydujące dla sukcesu organizacji. Lider często odpowiada także za formę prowadzonej współpracy, a rozpoczęcie wspólnych działań często zaczyna się od osobistych relacji i kontaktów lidera.

Na cały proces współpracy wpływa szereg umiejętności i kompetencji wykazywanych przez lidera, takich jak [Bogacz-Wojtanowska, 2013]:

- tworzenie i podtrzymywanie kontaktów z otoczeniem,
- wybór drogi i kierunku współpracy,
- otwartość na pojawiające się możliwości i pomysły,

- budowanie legitymizacji społecznej oraz dbanie o pozytywne relacje ze społecznością lokalną,
- popularyzacja dotychczasowych sukcesów w tej dziedzinie,
- tworzenie kultury i klimatu organizacyjnego wspierających działania z innymi organizacjami
- charyzma, rozpoznawalność i przywództwo
- opracowanie i wdrażanie odpowiedniej strategii
- budowanie zaufania
- elastyczność, cierpliwość i rozumienie innych punktów widzenia.

Kolejną rolą lidera organizacji pozarządowej jest kierowanie kulturą organizacyjną, wpływanie na nią. Wydaje się, że rola menedżera w kształtowaniu pozytywnej, zaangażowanej kultury organizacyjnej jest kluczowa. To on często nadaje jej formę, dostarcza symboli, komunikatów, stwarza atmosferę przyjazną pracy. Poprzez rodzaj relacji, istniejących w danej organizacji, i stylu, w jakim komunikują się jej członkowie, kształtowana jest kultura organizacyjna [Keyton, 2011, s. 19]. Jej potencjał tkwi w podzielanych przez uczestników i liderów organizacji wartościach [Jaskyte, 2004, s. 156].

Pozytywny wizerunek lidera jest jedną z kluczowych cech składających się na sukces organizacji pozarządowej. Rozpoznawalność i reputacja lidera może przełożyć się na wzrost zaufania i wiarygodność organizacji w otoczeniu. Tym samym wszelkie nieetyczne działania lidera i organizacji decydują o negatywnym obrazie zarówno organizacji, jak i całego trzeciego sektora. To pokazuje jaka odpowiedzialność spoczywa na liderach organizacji pozarządowych. Skuteczna realizacja działań organizacji pozarządowej często bywa wynikiem dużej charyzmy i zaangażowania jej lidera.

## DO NAJPOPULARNIEJSZYCH LIDERÓW ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W POLSCE NALEŻĄ:

- Jerzy Owsiak – założyciel i lider „Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy" (WOŚP). To z jego inicjatywy odbywa się coroczny finał WOŚP, podczas którego organizowane są zbiórki pieniędzy przeznaczane na cel z zakresu zdrowia i medycyny. Oprócz tego organizacja angażuje się w różnego rodzaju akcje humanitarne, a także prowadzi sześć ogólnopolskich programów medycznych. Jerzy Owsiak jest także organizatorem festiwalu letniego Woodstock [www.wosp.org.pl].
- Anna Dymna – jej wieloletnia działalność charytatywna przełożyła się na założenie przez nią organizacji „Mimo wszystko. Fundacja Anny Dymnej".

Fundacja, jak i jej założycielka, postawili sobie za cel pomoc osobom dorosłym z niepełnosprawnością intelektualną, między innymi poprzez prowadzenie ośrodka terapeutyczno-rehabilitacyjnego. Co roku odbywa się także Festiwal Zaczarowanej Piosenki z udziałem osób niepełnosprawnych, podczas którego mają oni szansę zaprezentować swoje umiejętności wokalne [mimowszystko.org].

» Ewa Błaszczyk – wraz z ks. Wojciechem Drozdowiczem założyli Fundację „Akogo?", udzielającą pomocy dzieciom, które doświadczyły ciężkiego urazu mózgu i niejednokrotnie przebywają po nim w śpiączce. Fundacja w tym celu wybudowała i prowadzi klinikę „BUDZIK", odpowiadającą za hospitalizację i rehabilitację pacjentów. Ewa Błaszczyk, sięgając po najnowocześniejsze i innowacyjne metody, dokłada jednocześnie wszelkich starań, aby dzieci przebywające w śpiączce mogły wyzdrowieć [www.akogo.pl].

» Janina Ochojska – założycielka i liderka Polskiej Akcji Humanitarnej, zajmującej się między innymi niesieniem pomocy osobom przebywającym w miejscach konfliktów, kryzysów i katastrof naturalnych. Poprzez swoją działalność organizacja stara się także aktywizować całe społeczeństwo do udzielania pomocy, w tym także lokalne na terenie objętym sytuacją kryzysową [www.pah.org.pl].

W związku z tym, lider w organizacji pozarządowej jest także odpowiedzialny za realizowanie strategii marketingowej i Public Relations, ponieważ jest najbardziej rozpoznawaną osobą przez środowisko. Właściwie wszelkie działania podjęte przez organizację, jej komunikacja zewnętrzna, wpływa na jej wizerunek, a to przekłada się z kolei na markę organizacji. W przypadku organizacji pozarządowej działania marketingowe nie są kierowane jedynie do klienta korzystającego z usług, ale także do wszystkich interesantów, takich jak: fundatorzy, donatorzy, wolontariusze, całe środowisko lokalne [Pacut, 2014, s. 32]. W walce o reputację i finanse organizacje nie mogą pomijać żadnej ze stron zainteresowanych jej działaniami. Polski trzeci sektor, pod względem budowania marki, ciągle w stopniu znikomym decyduje się na systematyczne, przemyślane działania marketingowe i PR-owe, zazwyczaj organizacje nie posiadają wypracowanych planów i strategii, ograniczając się jedynie do bieżących reakcji „na pojawiające się w otoczeniu szanse i zagrożenia" [Pacut, 2014, s. 34]. Aby jednak podjąć się budowania marki, konieczne są: odpowiednie rozpoznanie potrzeb naszych odbiorców, posiadanie pomysłu, który pozytywnie wyróżni organizację, pozwoli zyskać zaufanie otoczenia, a także posiadanie wiedzy i umiejętności z zakresu technik i narzędzi promocyjnych.

Badania pokazują, że społeczeństwo polskie wysoko ceni uczciwość i transparentność organizacji trzeciego sektora, i to właśnie na te elementy liderzy powinni zwrócić największą uwagę [Adamiak, 2015, s. 6]. W procesie skutecznej komunikacji i działań marketingowych, organizacje pozarządowe powinny wykorzystywać nowe media, dzięki niskim kosztom oraz możliwości dotarcia do nowej, licznej grupy odbiorców [Witczak, 2013, s. 97] ich użytkowanie staje się bardzo atrakcyjne.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Czarniawska B., (2010), *Trochę inna teoria organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
Hatch M. J., (2002), *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
Jemielniak D., Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D., (2014), *Zasady zarządzania*, Wolters Kluwer SA., Warszawa, s. 19-51.
Kostera M., (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
Mintzberg H., (2013), *Zarządzanie*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
Morgan G., (2001), *Wyobraźnia organizacyjna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

## Pytania do rozdziału

1. Scharakteryzuj typy władzy wyróżnione przez Maxa Webera oraz style przywództwa rozróżnione przez Kurta Lewina.
2. Czym jest władza formalna i nieformalna w organizacji?
3. Opisz cztery wymiary działań lidera organizacji pozarządowej.
4. Opisz, jakie role pełni lider w organizacji pozarządowej.

## Ćwiczenia

**1. Liderzy w trzecim sektorze.**

Przeczytaj poniższe wywiady i odpowiedz na pytania znajdujące się pod nim.

**WYWIAD 1**

„Jak to się zaczęło? Dość prozaicznie – wspomina Kamil. Kiedyś, na początku studiów, szukałem, razem ze znajomymi, pomysłu na wakacje. Myśleliśmy o wyjeździe krajowym, bo te zagraniczne nie były jeszcze tak dostępne jak teraz. Przez przypadek wpadła mi w ręce informacja o programie wolontariatu studenckiego. „Czemu by nie spróbować?" – pomyśleliśmy. A potem wszystko poszło już bardzo szybko. – W zasadzie myśleliśmy o dwóch tygodniach takiej pracy, ale tak nam się spodobało, że na wolontariacie upłynęły nam całe studenckie wakacje. I tak, pracując na rzecz innych, mieliśmy okazję zwiedzić wszystkie chyba regiony Polski. Poznaliśmy bardzo wielu ludzi, a znajomości te trwają do dziś – opowiada Kamil. Na czym polegała wówczas praca Kamila i jego kolegów? (...) W przypadku Kamila początkowo były to zajęcia typowo rekreacyjne, sportowe. – Staraliśmy się wykorzystywać wiedzę o grach i zabawach z czasów naszego dzieciństwa, bo przecież każdy z nas był kiedyś dzieckiem – podkreśla.

**Projektor**

Idea programu bardzo spodobała się ówczesnemu studentowi ekonomii. Wraz ze znajomymi zaczął w jej ramach realizować własne pomysły. Kamil działał i rozwijał program przy każdej instytucji, która go koordynowała: Centrum Wolontariatu, Polskim Stowarzyszeniu Pedagogów i Animatorów Klanza i ostatecznie Fundacji Rozwoju Wolontariatu, która została założona, by między innymi rozwijać PROJEKTOR i to właśnie tą organizacją od grudnia 2015 kieruje Kamil.

(…) – „Pamiętam jak pewnego razu, jeszcze na początku mojej pracy jako wolontariusz, powiedziano mi, że będę prowadził zajęcia dla najtrudniejszej klasy w szkole. Że jest to młodzież zupełnie niezainteresowana żadnymi aktywnościami. Prawdziwe wyzwanie dla studenta ekonomii bez przygotowania pedagogicznego!" – śmieje się Kamil.

**Trampolina do kariery**

(…) – Nigdy wolontariatu tak nie traktowałem – stwierdza z pełną stanowczością Kamil – jednak to właśnie dzięki tej działalności, znalazłem się tu, gdzie jestem obecnie. (…) Możliwość objęcia stanowiska regionalnego koordynatora programu wolontariatu studenckiego wiązała się z… przeprowadzką do innego województwa. Kamil mieszkał w Lublinie, pracę zaś zaoferowano w Rzeszowie. – Znalazłem tam dla siebie studia

i po prostu tam zamieszkałem. Kamil w Rzeszowie zaczynał pracę od zera, program nie był tak rozwinięty jak w woj. lubelskim, gdzie do tej pory działał. Ryzyko opłaciło się pod każdym względem i na pewno nie można pominąć tu aspektu wzmocnienia samooceny. – Decyzja ta nauczyła mnie odwagi życiowej, walczyć o swoje marzenia, zyskałem pewność siebie i poczucie sprawstwa – wyznaje. Konsekwentne, świadome dążenie do obranego celu to jedna z cech wyróżniających Kamila. Potwierdzają to jego współpracownicy.

**Generator inspiracji**

(…) Jakby było jeszcze mało studiów i pracy nad rozwojem wolontariatu, Kamil w listopadzie 2005 wraz ze znajomymi zaangażowanymi w wyjazdy wolontariatu studenckiego zakłada na terenie gminy Błażowa fundację Generator Inspiracji.

**Wolontariat: inwestycja w siebie**

(…) O tym wybitnie świadczy ścieżka zawodowa Kamila, który – gdy z nim rozmawiamy – od ponad miesiąca pełni funkcję prezesa Fundacji Rozwoju Wolontariatu. Kamil podkreśla to bardzo mocno: wolontariat to nie tylko pomoc innym, ale także budowanie własnych kompetencji. Zwłaszcza wolontariat długoterminowy daje ogromne efekty w rozwoju samych wolontariuszy.

– Nauczyłem się pracy w grupie, wystąpień publicznych – i to przed bardzo wymagającą publicznością, jaką są gimnazjaliści, licealiści oraz studenci – wymienia.

**Plany prezesa**

(…)W czerwcu 2015 r. zaproponowano Kamilowi wejście do zarządu Fundacji Rozwoju Wolontariatu. We wrześniu zaś spróbował już swych sił w konkursie na prezesa zarządu organizacji, który to konkurs wygrał. Jak przedstawiają się plany zawodowe świeżo upieczonego prezesa? – Zależy mi przede wszystkim na promowaniu długoterminowego wolontariatu, jako budującego wiedzę i kompetencje. (…) Po czym dodaje już bardziej ogólnie: – W Polsce wolontariusz wciąż postrzegany jest jeszcze jako frajer. Zupełnie niesłusznie. Chcemy zmienić ten pogląd. Nie ma lepszej drogi, jeśli chcesz się w czymś ćwiczyć, rozwijać. Wolontariusz dla nas to osoba przedsiębiorcza i świadoma, że wolontariat to inwestycja w siebie.

**Bez (sztucznych) granic**

A swój własny rozwój? Kamil przyznaje, że chce sprawdzić się na nowym stanowisku, zdaje sobie sprawę, że nie obejdzie się bez dalszej edukacji, ma także poczucie mandatu zaufania, jakim go obdarzono.

– Dla mnie pewne jest jedno: nie można bać się marzyć, marzeń się nie snuje, marzenia się po prostu spełnia. Nie tworzyć sobie sztucznych granic, a we wszystkich

doświadczeniach życiowych upatrywać możliwość nauki i refleksji. Stawiam na rozwój – podsumowuje. Z takim podejściem zapewne się uda!"[6].

**WYWIAD 2**

„To nie była typowa ścieżka „pozarządowca" – nie migrowała z jednej organizacji do drugiej. Nie uczęszczała też na spotkania Oazy czy harcerstwa. – Od zawsze lubiłam po prostu robić różne rzeczy, a jak już coś robić, to dobrze – śmieje się Ewa – Szukałam dla siebie przestrzeni. Byłam oczywiście częścią szkolnego samorządu.

– Do III sektora trafiłam po studiach, kiedy bardziej intensywnie myślałam o swojej drodze zawodowej i stałym zajęciu – tłumaczy.

**Sprawdzian pomysłowości**

Po skończeniu nauk politycznych znalazła się w Fundacji Instytut Studiów Strategicznych, która zajmuje się polityką międzynarodową. ISS to także rodzaj think thanku i instytucji badawczej, rozważającej wówczas kluczową problematykę dla rozwoju kraju. Trafiła tam w momencie, gdy Polska wchodziła do UE.

– Pracowałam w dziale edukacyjnym, który wtedy mocno eksplorował świeżą tematykę funduszy europejskich. Rozwijaliśmy ten obszar w ramach współpracy z samorządami i instytucjami publicznymi, które chciały pozyskiwać środki – mówi. W ISS poznała Dorotę, z którą później założyła Fundację BIS. – Poznałyśmy się, gdy Ewa przyszła na staż do ISS – opowiada Dorota. – Jest bardzo zaangażowana w każdy wątek, dużo się uczy i dba o jakość, co wbrew pozorom nie jest często spotykane w NGO. Poza tym jest urodzoną liderką, charyzmatyczną osobowością z dużą wiedzą merytoryczną – dodaje.

**Praca u podstaw**

Tematyka integracji europejskiej mocno zajmowała Ewę. – Przyszłam do młodego zespołu, gdzie wiele rzeczy kreowaliśmy sami, nikt nam nie narzucał rozwiązań, co mi się bardzo podobało – ciągnie. – To sprawiło, że zaczęłam się bliżej przypatrywać III sektorowi i stwierdziłam, że to miejsce dla mnie. W ISS pracowali kilka lat i tworzyli zgrany zespół. W pewnym momencie zrozumieli, że mają te same cele, a ich pomysły wychodzą poza ramy programowe fundacji. Chcieli rozwijać III sektor, wzmacniać organizacje pozarządowe, a także sympatyków i pracowników NGO. (…) – Chcąc mieć realny wpływ na rzeczywistość i coś zmienić, trzeba pracować z ludźmi w „terenie", edukować ich i rozwijać. W 2008 roku w pięć osób założyli Fundację BIS, zajmującą się inicjatywami oddolnymi.

6 Wywiad pochodzi ze źródła: http://ludziesektora.ngo.pl/wiadomosc/1894364.html, autorka: Sołtan-Kościelecka K., data dostępu: 24.06.2016 r., tutaj został zaprezentowany jedynie częściowo.

**Wymiar globalny poprzez lokalny**

(…) – Znamy swoje potencjały i słabości, mamy wobec siebie duży kapitał zaufania – opowiada Ewa. – Zaczęliśmy realizować duże, zobowiązujące projekty, więc nasz zespół czasem rozrastał się, ale też czasem malał. Obecnie chcemy go tworzyć w świadomy i bardziej uporządkowany sposób.

Zdaniem Ewy warto w większym stopniu koncentrować się nie tylko na stawianiu przed sobą ambitnych wyzwań, ale też na stworzeniu przyjaznego miejsca pracy i działania dla naszych współpracowników i wolontariuszy.

**Kluczem jest świadomość**

(…) – W BIS-ie uczymy się funkcjonować bardziej świadomie, ważna jest dla nas polityka zarządzania organizacją, co daje komfort zarówno zarządowi, jak i współpracownikom – mówi Ewa. (…) Ewa stawia na jakość podejmowanych usług i przedsięwzięć: – Staramy się pracować mocno w oparciu o refleksję, przemyślenie tego, co jest potrzebne i jakie działania warto podjąć – mówi. Dowodem jakości pracy organizacji jest nieprzerwane, wieloletnie działanie bez upadków i załamań, a potwierdzeniem sukcesu – odebranie Grand Prix konkursu Kryształy Soli z rąk marszałka wojewódzkiego za prowadzoną działalność.

**Pędząca lokomotywa**

(…) Ewa sama o sobie mówi: – W mojej organizacji wchodzę w rolę „lokomotywy", staram się patrzeć w przód, kreować wizję, proponować różne działania. – Wykorzystuję swoje mocne strony, ale i widzę słabe. Rozmowa i współpraca z innymi osobami pozwala Ewie zrównoważyć pojawiające się pomysły. – Pracując w zarządzie staramy się uzupełniać wzajemnie nasze kompetencje, co pozwala na kompleksowe budowanie organizacji – mówi.

**Na poligonie współpracy**

(…) Centrum Obywatelskie powstało we wrześniu 2015 roku, intensywnie promując swoje działania w mediach społecznościowych. (…) – Liczymy, że Centrum zgromadzi wokół siebie ludzi, powstanie liczna społeczność działająca wokół i dla Centrum! Wyzwanie na ten rok? Niech mieszkańcy i organizacje poczują się jak u siebie. Centrum to dobra inwestycja w aktywność mieszkańców i mieszkanek Krakowa, a nie modna fanaberia – podkreśla Ewa.

**Dajmy szansę wszystkim**

Ewa intensywnie angażuje się w działania na rzecz rozwoju III sektora. Nie chodzi jednak o to, żeby każda inicjatywa czy organizacja miała tę samą, sztywnie ustaloną ścieżkę wzrostu. BIS stara się tworzyć ofertę właściwą dla grup nieformalnych i małych

organizacji, a także większych, chcących się profesjonalizować NGO. (…) – Szczególnie w tym drugim nurcie wyzwaniem jest zachowanie „ducha obywatelskości": w świetle zatrudniania pracowników, rozbudowanej struktury, dużych środków, dbałości o jakość i rosnących wymagań prawnych, trudno jest nie ulec biurokracji i zachować prawdziwego ducha organizacji pozarządowej. To właśnie ta „obywatelskość" ma nas, duże organizacje, odróżnić od biznesu. Trzeba dbać o zakorzenienie w społeczności lokalnej, o włączanie członków, wolontariuszy, sympatyków w działanie organizacji – mówi.

**Wyrównanie szans trampoliną rozwoju**

(…) Ewa z feminizmem zetknęła się podczas studiów. – Pisałam pracę na temat radykalnej myśli feministycznej, która dostrzega, że źródłem dyskryminacji i wykluczania jest system społeczno-polityczny. Dyskryminacji nie da się zwalczyć jedynie poprzez wzmacnianie kobiet i grup wykluczonych. Trzeba przeformułować podwaliny tego systemu: normy i praktyki społeczne, przypisane do kobiet i mężczyzn role społeczno-kulturowe – tłumaczy. (…) Obecnie Ewa w swojej pracy w „pozarządówce" też głównie przygląda się systemowi i usiłuje go zmieniać od środka, tak, aby tworzył dobre warunki do aktywności społecznej i obywatelskiej oraz współpracy mieszkańców i organizacji z władzami lokalnymi. (…) Jeśli zaczniemy na nowo nazywać to, co nas otacza, to lepiej to zobaczymy, a później zobaczą to inni. Warto spróbować, bo język kreuje naszą rzeczywistość."[7].

**Pytania do zadania**

1. Zbuduj i rozpisz ścieżkę kariery pracownika w organizacjach pozarządowych.
2. Wypisz cechy charakteryzujące lidera.
3. Zwróć uwagę na procesy decyzyjne – zastanów się przed jakimi wyborami stawali bohaterowie tekstów.

**2. List motywacyjny**

W najbliższym czasie finanse twojej organizacji zdecydowanie zmaleją. Kluczowy projekt, przy którym pracuje większość zespołu dobiega końca. Czas poszukać nowych źródeł finansowania. Próbując jak najlepiej zrozumieć problem przed jakim staje organizacja, napisz mowę motywacyjną skierowaną do członków organizacji.

7 Wywiad pochodzi ze źródła: http://ludziesektora.ngo.pl/wiadomosc/1669675.html, autorka: Adamska E., data dostępu: 24.06.2016 r., tutaj prezentowany częściowo.

Katarzyna Świerczek

# Rozdział 8

# Etyka w organizacjach pozarządowych

W tym rozdziale przedstawione zostanie pojęcie etyki w organizacjach pozarządowych, jego definicja, a więc specyfika rozumienia pojęcia w tej, określonej dziedzinie. Następnie krótkie rozważanie na temat wartości, będących podstawą dla kreowania standardów i sama potrzeba standaryzacji, jako jedno z największych wyzwań współczesnych organizacji pozarządowych. Ukazane zostaną również istniejące Kodeksy Etyczne oraz zasady kontroli. Na koniec przedstawiono krótko pojęcia pokrewne etyce trzeciego sektora, takie jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, głównie w celu podkreślenia odrębności tych zjawisk.

**KLUCZOWE TERMINY**

- etyka
- etyka zarządzania
- kodeks etyczny w organizacji
- kontrola etyczna
- społeczna odpowiedzialność biznesu

## 8.1. Definicja etyki w organizacjach pozarządowych

Etyka to osobiste przekonanie jednostki, dotyczące tego, jakie zachowania są słuszne, a jakie nie. Etyka zarządzania to zatem normy zachowania, którymi kierują się poszczególni menedżerowie w swojej pracy [Griffin, 2013]. Przytoczona definicja podkreśla szczególnie dwa aspekty zachowań etycznych: pierwszy to osobisty wymiar, wewnętrzne przekonanie osoby podejmującej decyzje, drugi zaś dotyczy wartościowania.

W oparciu o przyjęte i zdefiniowane normy należy podjąć decyzję, która określi czy coś jest dobre, czy złe. W dziedzinie zarządzania zaś podkreślona zostaje rola menedżera, na którym spoczywa szczególna odpowiedzialność, w jego rękach bowiem leży obowiązek podejmowania kluczowych dla organizacji decyzji.

Inna definicja określa etykę jako „systematyzującą rekonstrukcję norm i reguł moralności praktykowanej oraz wyrażanej w opiniach o działalności innych jednostek i grup" [Kot, Pogonowska, Zboroń, 2004]. Tu również na pierwszym miejscu pojawiają się normy wynikające z reguł moralności, podkreślona zostaje jednak nie decyzja i odpowiedzialność jednostki, jaką w pierwszej definicji jest menedżer, ale zbiorowość, która dane normy i reguły, czy też wynikającą z nich moralność, przyjmuje jako własną i słuszną. Tak zdefiniowana etyka pozostawia reprezentującej ją grupie możliwość zmiany, poprzez rzeczoną rekonstrukcje norm i reguł, czyli systematyzację, która oznacza właśnie porządkowanie zjawisk.

Postępowanie etyczne polega zatem na podejmowaniu decyzji/działań w oparciu o wyznawane wartości. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że pozostaje ono ciągłym dylematem, który wymaga rozpatrywania każdego kolejnego przypadku i rewidowania przyjętych standardów. Jednostka pozostaje w zgodzie z etyką, kiedy w swoich działaniach kieruje się wartościami stworzonymi i przyjętymi przez zbiorowość, w której funkcjonuje.

## 8.2. Budowanie i ekspresja wartości w organizacjach pozarządowych

Etykę w organizacjach pozarządowych, podobnie jak etykę w ogóle, buduje się w oparciu o pewne ustalone i wyznawane przez członków organizacji wartości, zarówno te specyficzne dla grupy, jak i ogólnie przyjęte, stanowiące podstawę funkcjonowania społeczeństwa. Co ważne, organizacjom pozarządowym przypisuje się w tej kwestii rolę tak zwanych „strażników wartości" [Salamon, 2003]. Wynika to prawdopodobnie z wyznaczanych im misji społecznych.

„W literaturze przedmiotu podkreśla się, że nastawienie na realizację i podtrzymywanie wartości jest cechą odróżniającą sektor pozarządowy od publicznego czy prywatnego [Leat, 1993, s. 53]. Kluczowe wartości są negocjowane w organizacjach zarówno przez członków, jak i fundatorów czy liderów organizacji. Podkreśla się w szczególności realizację następujących wartości [Paton, 1996, s. 29-44; Bogacz-Wojtanowska, 2006c, s. 61-68]:

- solidarność społeczna,
- odpowiedzialność za siebie i innych,
- dobrowolność,
- spontaniczność,
- improwizacja,
- szybka reakcja,
- budowanie wspólnoty,
- transparentność,
- jawność,
- uczciwość,
- zaangażowanie,
- kompetencja,
- lojalność w stosunku do beneficjentów i społeczności, w której działają,
- miłosierdzie i miłość bliźniego (w przypadku organizacji mających korzenie chrześcijańskie)".

Powszechna potrzeba, a wręcz wymóg, zarówno wewnętrzny (płynący od samej organizacji) jak i zewnętrzny (oczekiwania społeczne), doprowadził do wielu prób standaryzacji i tworzenia kodeksów etycznych uniwersalnych dla wszystkich organizacji pozarządowych bez względu na ich misję.



Kodeks etyczny jest podstawowym elementem budowania kultury etyki w organizacji. Określa on normy postepowania i definiuje wartości jakimi organizacja, przez działania ludzi będących jej członkami, kieruje się podczas realizacji swojej misji.

Droga do standaryzacji zasad i norm dla trzeciego sektora w Polsce była jednak długa i naznaczona wieloma dyskusjami, spotkaniami, oraz szeregiem deklaracji. Śledzenie rozwoju tego zjawiska ukazuje jak ważne jest ono w historii polskich ruchów obywatelskich i rozwoju naszego kraju w ogóle. Wiele wspomina się tu o zmarnowanym potencjale, potrzebie zmiany i szukaniu nowoczesnych rozwiązań w zastanej rzeczywistości, tak specyficznej dla regionu, który wyłonił się w latach dziewięćdziesiątych, aby stać się na powrót częścią kultury europejskiej.

Już w 1991 roku, tuż po zmianach ustrojowych, pojawiają się pierwsze wzmianki dotyczące potrzeby standaryzacji i zjednoczenia w trzecim sektorze. Informacje te dotyczą powołanego w tym celu



Forum Fundacji Polskich. Jego celem było określenie norm i zadań dla organizacji pozarządowych, które miały stanowić swojego rodzaju kodeks etyczny dla tych form działania.

Istniała bowiem obawa, że brak wewnętrznej regulacji spowoduje, że organizacje pozarządowe pozostaną wyłącznie niesformalizowaną grupą bez wspólnych celów, niezdolną do kooperacji i reprezentowania swoich interesów na szerszym forum, wówczas staną się łatwym celem dla władz państwowych, a normy i reguły postępowania prędzej czy później zostaną im narzucone, co trwale ograniczy możliwość działania i kreatywność podejmowanych w przyszłości projektów.

Prognozy, zapowiadające rosnące zainteresowanie sferą społeczną w latach dziewięćdziesiątych, okazały się słuszne. Nie dotyczyło to jednak tylko Polski, ale stało się ogólnoświatowym trendem. W 1993 roku w Stanach Zjednoczonych ukazała się Międzynarodowa Deklaracja Zasad, która spotkała się z dobrym przyjęciem zarówno w Polsce, jak i na świecie.



Jednym z najważniejszym postanowień Deklaracji Zasad jest zobowiązanie organizacji społecznych do realizowania powierzonych im obowiązków w zamian za korzystanie ze szczególnych praw (m.in do ulg podatkowych) oraz innych – finansowych i nie tylko – korzyści, jakimi cieszą się w poszczególnych krajach.

Barbara Sadowska z Fundacji „Barka" tak wówczas pisała: „Dla Polski i krajów postkomunistycznych „Deklaracja" ma szczególną, historyczną rolę. Jest wsparciem dla rodzących się oddolnych inicjatyw, podnosi rangę działań obywatelskich, nadaje sens indywidualnemu zaangażowaniu, sięganiu do najlepszych polskich tradycji i kultury. Podpisujemy się obiema rękami pod „Deklaracją", kserujemy ją w setkach egzemplarzy, rozdajemy woluntariuszom, przedstawicielom administracji rządowej i samorządowej, przedstawicielom mass-mediów, przekazujemy studentom i wykładowcom" [Kozieł, 2005].

Na odzew w Polsce trzeba jednak było czekać prawie dwa lata, kiedy to podczas konferencji Małopolskiego Forum Inicjatyw Pozarządowych, zorganizowanej 10 czerwca 1995 roku, stworzono projekt Karty Etycznej Organizacji Pozarządowych. Już wstępne założenia, ujęte w projekcie, odwoływały się do amerykańskiej Deklaracji, ostatecznym zaś owocem ówczesnych prac stała się, uchwalona w 1996 roku, Karta Zasad Organizacji Pozarządowych.

Równocześnie do wydarzeń z 1995 roku, Forum Fundacji Polskich na walnym zebraniu przyjęło tak zwany Dekalog NGO, próbowano również doprowadzić do ustanowienia czegoś w rodzaju znaku jakości, którym miałoby się stać przynależenie do Forum. „Wymagałoby to od organizacji zrzeszonych w Forum nie tylko samodyscypliny, ale swojego rodzaju samolustracji, która umożliwiłaby jasne stwierdzenie, że w Forum nie ma fundacji z szarej strefy" [Kozieł, 2005].

Ostatnie lata i wybuchające raz po raz w mediach afery finansowe, w które zamieszani byli przedstawiciele trzeciego sektora, doprowadziły z kolei do sytuacji, w której fundacje i inne organizacje pozarządowe muszą długo walczyć o zdobycie zaufania społecznego, które stanowi przecież podstawę ich działania.

Przykład: W 2011 roku wybuchła w mediach seria afer związana z faktami, ujawnionymi po kontrolach w organizacjach, będących beneficjentami 1% podatku. Antybohaterem jednej z nich stała się Fundacja X wspierająca niepełnosprawne dzieci. Raport z kontroli dowiódł bowiem, że znaczna część pieniędzy przekazywanych do Fundacji, nie była wykorzystywana do realizacji jej statutowej działalności. Co więcej – pracownicy organizacji nie potrafili przedstawić dokumentacji wewnętrznej, ponieważ nie była ona systematycznie prowadzona, do urzędów nie trafiały roczne sprawozdania albo były oddawane z opóźnieniem i niekompletne. Po tej (i serii podobnych) historii wiele osób straciło zaufanie do trzeciego sektora, co znacznie utrudnia pracę działającym nadal i nowopowstającym organizacjom pozarządowym.

Główną przyczyną ograniczonego zaufania społecznego dla działalności organizacji pozarządowych jest istnienie dwóch typów podmiotów działających w tym obszarze, są to organizacje społeczne oraz tak zwane organizacje quasi-społeczne. Kryterium takiego podziału stanowią motywy, jakie kierują osobami tworzącymi organizacje. W przypadku organizacji społecznych jest to szeroko pojmowane dobro wspólne, oparte na próbie dokonania zmian, koniecznych dla lepszego funkcjonowania istniejącej rzeczywistości. Organizacje quasi-społeczne zaś kierują się głównie przesłankami ekonomicznymi, dobro wspólne jest tu jedynie pozorem, który daje możliwość podejmowania działań nie zawsze zgodnych z polityką państwa. „Przedstawiciele, a raczej quasi reprezentanci trzeciego sektora, kierujący się indywidualnym zyskiem, wypracowali system nacisku na instytucje i biznes. Dobro wspólne, mające stanowić jedną z głównych zasad etycznych, którymi kierują się organizacje, staje się narzędziem manipulacji [...] Wykorzystanie statusu organizacji pozarządowych dokonywane jest również w celu pozyskania przywilejów (źródła finansowania inicjatyw, zaufanie opinii społecznej)" [Lichwiarz, 2011].

Organizacje pozarządowe, jak pokazują prowadzone w Polsce badania, „nie są wolne od nieetycznych, a nawet niezgodnych z prawem praktyk – takich jak [Bogacz-Wojtanowska, 2006c, s. 61-68; Frączak, Skrzypiec, 2002, s. 7-12]:

» brak transparentności i jawności działania, przejawiający się nieudostępnianiem dokumentów organizacyjnych, w szczególności sprawozdań finansowych,

co jest przede wszystkim wyrazem lekceważenia darczyńców, przekazujących środki na działanie organizacji,
- marnotrawstwo pozyskanych zasobów (fikcyjnie realizowane projekty, wysokie koszty działania),
- słaba znajomość potrzeb klientów i obszarów działania, niskie kompetencje,
- działania wbrew społecznościom, w których funkcjonują, kreowanie konfliktów,
- skrajne przejawy realizacji tylko interesów grupy, bez rozumienia potrzeb innych grup lub organizacji,
- korumpowanie organizacji, np. przyjmowanie darowizny w zamian za rezygnację z protestów,
- wchodzenie w sprawy wzajemnej zależności z organizacjami publicznymi (niejasne kontakty z urzędnikami, którzy mogą decydować o przyznaniu zlecenia organizacji)" [Bogacz-Wojtanowska, 2016].

W przypadku organizacji pozarządowych etyczność działań, jasno postawione cele i przestrzeganie norm jest niezwykle ważne, ponieważ ich być albo nie być często zależy od opinii społecznej. Aktualnie organizacje trzeciego sektora stoją często przed trudnym wyborem, bowiem misja, którą reprezentują nie zawsze jest zgodna z kulturowym kodem myślenia o organizacji pozarządowej.

Podsumowując należy zauważyć, że ostatnie trzydzieści lat przyniosło wielkie zmiany w Polsce i na świecie. Uległa im również rola, jaką pełnią organizacje pozarządowe, nie zmienił się jednak ich nadrzędny cel, którym od zawsze było służenie lokalnej społeczności. Wzrost znaczenia funkcji ekonomicznej w działalności trzeciego sektora przyczynił się i przyczynia się nadal do powstawania wielu trudności w projektowaniu i realizowaniu działań wspierających społeczeństwo. Przetrwanie w tych trudnych warunkach wymaga adaptacji do reguł nowej rzeczywistości, ważne jednak jest, aby organizacje pozarządowe nie zatraciły w tej próbie swojej misji i nadal w centrum stawiały dobro społeczności.

## 8.3. Misja społeczna organizacji pozarządowych – kodeksy etyczne

Organizacjom trzeciego sektora często przypisuje się pewnego rodzaju misję społeczną, która wynika z reprezentowanych przez nie (a właściwie za ich pośrednictwem przez społeczność, w imieniu której występuje dany podmiot) wartości.

Misja społeczna organizacji określa powód jej istnienia i sugeruje sposób w jaki ci, którzy tworzą dany podmiot chcieliby być postrzegani, a więc jakie wartości jako podmiot pragną reprezentować.

Taki sposób patrzenia na rzeczywistość rynkową, w której muszą funkcjonować podmioty trzeciego sektora, zdecydowanie utrudnia odnajdywanie się na rynku. Cele, stawiane sobie przez fundacje, mają zwykle charakter utylitarny i z założenia mają służyć dobru społecznemu. „Naruszenie standardów etycznych diagnozuje się przede wszystkim w metodach działania jednostek, które przyznają się do manipulacji finansowych i merytorycznych, tłumacząc swoje decyzje koniecznością realizacji przyjętej misji. Jednocześnie liderzy, poproszeni o ocenę swojej postawy, wyrażają przekonanie o uczciwości oraz rzetelności" [Lichwiarz, 2011]. Ten rozdźwięk wynika w pewnym sensie z braku możliwości pogodzenia priorytetów. Z jednej strony misja, która jest nadrzędna i stanowi cel istnienia organizacji, z drugiej zaś działanie w obszarze rynku i konieczność utrzymania się na nim, a co za tym idzie zarabianie pieniędzy na rozwój i prowadzenie statutowej działalności.

Zagadnienie etyki w organizacjach pozarządowych należy rozpatrywać z dwóch różnych perspektyw, które kształtują interesariusze. Pierwsza grupa to osoby zaangażowane wewnętrznie: wolontariusze, pracownicy, działacze, aktywiści; drugą (zewnętrzną) zaś tworzą: beneficjenci, darczyńcy, samorządy, organizacje kooperujące z różnych sektorów. „Problemy etyczne podmiotów trzeciego sektora dotyczą spraw społecznych, politycznych, gospodarczych, jak i związanych z oddziaływaniem na rozwój środowiska naturalnego. Są to m.in.:

- sponsoring ze strony nieetycznych firm,
- nieuczciwa konkurencja z innymi organizacjami,
- preferowanie osób związanych z organizacją, np. przy zlecaniu zadań,
- akcje lobbingowe,
- nieetyczne działania promocyjne i reklamowe,
- wykorzystywanie luk prawnych" [Klimczuk, 2012].

Szczególnie często pojawiającym się problemem w kwestii etyczności działań organizacji pozarządowych jest problem ich finansowania. Bardzo często pojawia się tu, źle kojarzone (głównie przez liczne wpadki medialne) pojęcie tak zwanej kreatywnej księgowości. Finansowanie, nawet przy wsparciu z budżetu czy dotacji unijnych, jest odwiecznym problemem trzeciego sektora. Projektowy tryb pracy, niestabilne źródła finansowania i jednoczesna konieczność utrzymania pracowników czy chociażby koszty akcji promocyjnych to tylko nieliczne elementy składające się na trudną sytuację rynkową tych podmiotów. Niestety dodatkowe środki, w postaci dopłat z Unii Europejskiej, jakimi po przyłączeniu się Polski do Wspólnoty zaczęły dysponować niektóre fundacje i stowarzyszenia, nie przyczyniły się do wzrostu zaufania publicznego, głównie przez

nieumiejętny obrót pozyskanych środków czy chociażby czerpanie środków z programów niezwiązanych w żaden sposób z działalnością statutową podmiotu, aby tylko przetrwać i móc nadal funkcjonować. Pokutuje niestety przekonanie, że pozyskane w drodze konkursów i z grantów pieniądze, które zapewnią organizacji płynność finansową, nie są bynajmniej pieniędzmi zmarnowanymi, mimo iż nie trafią do miejsca docelowego, pozwolą przecież przetrwać organizacji, która w przeszłości i w przyszłości zapewne zrobiła/zrobi wiele dobrego. „Przekraczanie kolejnych granic doprowadza niektóre organizacje do sytuacji, w której realizacja misji staje się elementem pobocznym, a wielość wysiłków skierowana jest na utrzymanie płynności finansowej. Skostnienie struktur organizacji sprzyja rozwojowi patologicznych postaw wewnątrz zrzeszenia" [Lichwiarz, 2011].

Innym problemem, również silnie połączonym z tematem finansowania, jest kwestia konkurencyjności. Szybki rozwój trzeciego sektora, a co za tym idzie duża liczba organizacji na rynku, zmusza je do konkurowania między sobą, nie tylko o środki, ale również o beneficjentów. Prowadzi to do podziału na organizacje silne o dużym zasięgu, które zdecydowanie strzegą swojego obszaru działania, niejednokrotnie uniemożliwiając rozwój innych, mniejszych organizacji, ale również prowadzi do ekspansji między macierzystymi regionami. Powoduje to dwa kolejne problemy, mianowicie: silne finansowo, dobrze prosperujące organizacje zaburzają swoją obecnością funkcjonowanie inicjatyw lokalnych oraz realizują projekty, które ze względu na brak znajomości realów danego obszaru mogą nie przystawać do potrzeb, a co za tym idzie nie realizują misji, którą wszak jest wspieranie i pomoc zainteresowanym grupom w poprawie istniejących realiów.

Inny problem, wynikający ze wspomnianego już trybu pracy w systemie projektowym, to kwestia krótkoterminowych działań i braku długofalowego monitoringu podjętych działań. Projekty rozliczane są tylko do momentu ich zakończenia, te zakończone sukcesem często powiela się w późniejszych latach, nie zawsze jednak przyczyniają się one do rzeczywistej zmiany społecznej, w większości przypadków wywołują tylko tymczasową zmianę.

## 8.4. Kodeksy etyczne w organizacjach pozarządowych

Wynikające z tych (opisywanych w poprzednich podrozdziałach) problemów dylematy etyczne zmusiły wielu przedstawicieli trzeciego sektora do dyskusji na temat konieczności stworzenia standardów dla działalności podmiotów pozarządowych. Przyjęta w 1996 roku, na I Ogólnopolskim Forum Inicjatyw Społecznych, Karta Zasad Działania

Organizacji Pozarządowych już we wstępie wskazuje na konieczność stworzenia dodatkowych, obok prawa ogólnego, norm funkcjonowania dla trzeciego sektora.



Kodeks etyczny jest podstawowym elementem budowania kultury etyki w organizacji. Określa on normy postępowania i definiuje wartości jakimi organizacja, przez działania ludzi będących jej członkami, kieruje się podczas realizacji swojej misji.

W zamyśle autorów kodeksy stanowić miały swoiste drogowskazy etycznego postępowania. Wersja Karty z 1996 roku zawierała siedem podstawowych zasad, kluczowych dla funkcjonowania organizacji w obszarze trzeciego sektora:

1. „Organizacje pozarządowe w swoim działaniu na rzecz dobra wspólnego kierują się zasadą poszanowania godności, praw i wolności człowieka;
2. Organizacje pozarządowe działają w ramach obowiązującego w demokratycznym państwie prawa, wpływając, w ramach demokratycznych procedur na jego doskonalenie;
3. Organizacje pozarządowe są samorządne i niezależne. Zasady ich działalności określają wewnętrzne mechanizmy samoregulacji, tak na poziomie poszczególnych organizacji jak i branż;
4. Działalność merytoryczna i finansowa organizacji pozarządowych jest działalnością jawną, z uwagi na szczególną troskę o posiadane przez nie środki publiczne bądź pochodzące od osób prywatnych;
5. Organizacje pozarządowe przeznaczają całe wypracowane dochody na realizację zadań statutowych oraz w rozsądnych granicach – na rozwój organizacji;
6. Każda organizacja pozarządowa powinna rozróżnić w swoim statucie funkcje zarządzające i nadzorcze. Członkowie kolegialnego organu nadzorczego nie powinni pobierać wynagrodzenia za pracę w tym organie;
7. Organizacje pozarządowe współpracują ze sobą na zasadach partnerstwa i wzajemnego wspierania się w swoich działaniach. W sytuacjach, gdy zachodzi konflikt uznawanych wartości, organizacje podejmują działania przy zachowaniu zasad tolerancji i uznania prawa innych do posiadania odmiennego zdania" [www.ngo.pl].

Wymienione zasady miały charakter wskazówek, nie stanowiły prawa i nie zobowiązywały do ich przestrzegania pod karą. Były to zapisy o bardzo ogólnym znaczeniu, wyznaczające organizacjom pozarządowym drogę, nie zmuszające jednak do podążania nią. W 2010 roku, w ramach projektu „Jawnie, Przejrzyście, Odpowiedzialnie", zaktualizowano zapisy Karty. Obecnie obejmuje ona dziesięć zasad:

1. „Dobro wspólne – organizacje pozarządowe w swoich działaniach kierują się zasadą poszanowania godności, praw i wolności człowieka, zasadami

pomocniczości i dialogu oraz ideą dobra wspólnego. Misja organizacji powinna być podstawowym wyznacznikiem podejmowanych przez nią działań;
2. Legalizm – organizacje pozarządowe działają w ramach obowiązującego w demokratycznym państwie prawa, wpływając w ramach demokratycznych procedur na jego doskonalenie. Organizacje biorące udział w procesie stanowienia prawa muszą jasno określić, w jakim charakterze występują – jako rzecznicy interesu społecznego, w imieniu konkretnych grup zagrożonych wykluczeniem, czy też w imię innych interesów;
3. Niezależność – organizacje pozarządowe są samorządne i niezależne. Zasady ich działalności określają wewnętrzne mechanizmy samoregulacji tak na poziomie poszczególnych organizacji, jak i branż; niezależność – zarówno od źródeł finansowania, jak i politycznych ośrodków władzy – jest podstawowym wyzwaniem organizacji;
4. Jawność – działalność merytoryczna i finansowa organizacji pozarządowych jest działalnością jawną z uwagi na szczególną troskę o posiadane przez nie środki publiczne bądź powierzone im przez osoby prywatne. Przejrzystość finansów organizacji musi pozwalać na zewnętrzną ocenę zasadności i racjonalności wydatków;
5. Odpowiedzialność – organizacje pozarządowe w każdym aspekcie swojej działalności biorą pod uwagę społeczne skutki swoich działań i ich wpływ na społeczność i środowisko naturalne. Organizacje odpowiadają przed społeczeństwem za efektywne wykorzystanie powierzonych im środków;
6. Rzetelność – organizacje pozarządowe planują swoje działania w oparciu o analizę potrzeb swoich beneficjentów i regularnie ewaluują swoją skuteczność w odpowiadaniu na nie. Organizacje pozarządowe nie podejmują się działań, których nie są w stanie rzetelnie wykonać;
7. Rozliczalność – organizacje pozarządowe przeznaczają całe wypracowane dochody na realizację zadań statutowych oraz – w rozsądnych granicach – na rozwój organizacji. Dbanie o majątek organizacji, w tym tworzoną własność społeczną, i jego właściwe wykorzystanie powinno być podstawowym obowiązkiem osób zarządzających;
8. Partnerstwo – organizacje pozarządowe współdziałają z innymi podmiotami na zasadach partnerstwa stawiając wyżej współpracę, wzajemność i solidarność niż konkurencję, izolację i indywidualny sukces. W sytuacji, gdy zachodzi konflikt wyznawanych wartości, organizacje podejmują działania przy zachowaniu zasad tolerancji i uznania prawa innych do posiadania odmiennego zdania;
9. Samokontrola – każda organizacja pozarządowa powinna rozróżnić w swoim statucie funkcje zarządzające i nadzorcze. Od członków kolegialnego organu

nadzorczego wymaga się bezstronności, rzetelności i zaangażowania w działalność organizacji;
10. Unikanie konfliktu interesów – w organizacjach pozarządowych szczególną wagę przywiązuje się do przejrzystych relacji oraz czystych intencji w działaniach osób zaangażowanych w pracę organizacji – tak zawodowo, jak i wolontarystycznie" [www.ngo.pl].

Zaktualizowana Karta Zasad Działania Organizacji Pozarządowych ma formę dekalogu, hasłowe sformułowania ułatwiają posługiwanie się jej zapisami. Dodatkowo autorzy zdecydowali się na doprecyzowanie i zdefiniowanie haseł, prawdopodobnie w celu uniknięcia nadinterpretacji, a co za tym idzie kolejnych nieporozumień. W nowej Karcie szczególną uwagę zwrócono na jawność działań organizacji pozarządowych jak również kwestie niezależności, obydwa te zagadnienia łączą się ściśle z trudnym tematem finansowania organizacji pozarządowych w Polsce i zapewne mają wspierać działające w trzecim sektorze podmioty w odbudowywaniu nadszarpniętego wizerunku i budowaniu lepszej przyszłości.

## 8.5. Kontrola etyczna w organizacjach pozarządowych

W celu podniesienia wiarygodności i zwiększenia transparentności działań organizacje pozarządowe powołują często specjalne podmioty wewnętrzne odpowiedzialne za kontrolę etyczną.



Kontrola etyczna to „monitoring pomiar i ocenę działalności społecznej organizacji w odniesieniu do jej sytuacji wewnętrznej i relacji z otoczeniem" [Rybak, 2007].

Najczęściej stosowane narzędzia kontroli to:
- audyty (wewnętrzne lub zewnętrzne),
- raporty,
- wydzielenie funkcji rzecznika do spraw etycznych,
- powołanie komisji do spraw etycznych [Klimczuk 2012].

Decyzja o powołaniu specjalnej funkcji często wydaje się zbędna, mówi się bowiem, zwłaszcza w kontekście organizacji liderskich, że to system wartości przywódcy jest reprezentatywny dla organizacji. Składanie tak dużej odpowiedzialności w rękach jednej osoby, wydaje się jednak złym posunięciem. „Rzecznikiem powinien być doświadczony

pracownik o nieposzlakowanej opinii, o dużym autorytecie zawodowym i moralnym, doskonale znający kodeksy etyczne, standardy profesjonalne i kulturę organizacyjną" [Klimczuk, 2012].

Do najważniejszych zadań rzecznika etycznego w organizacji pozarządowej zalicza się:

- „uzgadnianie polityki społecznej organizacji z jej kierownictwem,
- opracowanie, weryfikowanie i propagowanie kodeksu etycznego,
- stworzenie efektywnych kanałów komunikacyjnych do upowszechniania standardów etycznych,
- prowadzenie audytu etycznego i kontroli efektywności polityki społecznej,
- opracowanie właściwych sposobów wdrażania standardów etycznych,
- aktualizacja polityki społecznej, stosownie do zmian w strategii ogólnej" [Klimczuk, 2012].

Rzecznik zapewnia zatem standaryzację norm i dba o tworzenie kanałów przepływu informacji, ich jawność i bezproblemową komunikację. Nieco inną funkcję pełnią natomiast rady i komitety etyczne – ich zadaniem jest bowiem rozstrzyganie w kwestiach etycznych. Ważne jest, aby grupy te nie były tożsame z zarządem organizacji, o udziale w komitecie czy radzie powinna decydować przede wszystkim nieposzlakowana opinia członka organizacji. Komitety nie powinny być również powoływane sporadycznie, w sytuacjach kryzysu, ale działać przez cały czas od powstania organizacji. „Współcześnie istnieje wiele systemów obejmujących zróżnicowane standardy i wskaźniki pomiaru zmian etycznych (np. normy AA 1000, SA 8000, normy jakości ISO 14000/14001). Kompleksową propozycję dla organizacji pozarządowych stanowią wytyczne przygotowane przez międzynarodową instytucję Global Reporting Initiative, dostępne od 2012 w języku polskim" [Klimczuk, 2012].

## 8.6. Pojęcia pokrewne – Społeczna Odpowiedzialność Biznesu

Bliski kontakt fundacji z sektorem biznesowym, częste wpływanie na realizacje inwestycji, ale również próby ocieplenia wizerunku przez duże firmy doprowadziły do powstania wielu organizacji niebędących częścią trzeciego sektora, ale również nazywanych fundacjami i zajmujących się wspieraniem lokalnych inicjatyw czy pomocą potrzebującym. Na przełomie lat 70. i 80. XX wieku nastąpiła systematyzacja pojęć związanych z tym zjawiskiem. Coraz częściej zaczęto mówić o moralnym wymiarze decyzji kierowników i menedżerów w sektorze biznesowym, a także odpowiedzialności społecznej korporacji, mianem której J. A. Stoner określa „podejmowanie przez organizację

działania w celu wywarcia wpływu na społeczeństwo, w którym ta organizacja istnieje" [Stoner, 2011].

Pojęcia etycznego biznesu (*ethics business*) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*) argumentuje się w czysto ekonomiczny sposób, za pomocą pojęcia zysku i opłacalności. Mianowicie działania nieetyczne i skierowane przeciw dobru wspólnemu przynoszą zyski tylko w krótkim wymiarze czasowym. Są zatem najzwyczajniej nieopłacalne dla biznesu, a podejmowanie aktywności w sferze publicznej jest jedną z możliwości zwiększenia parametrów sprzedaży.

Etyka biznesu i koncepcja CSR ma swoich zwolenników, takich jak na przykład E. Freeman – autor koncepcji interesariuszy – według którego „zachowanie wysokich standardów etycznych jest źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji. Warto pamiętać, że do interesariuszy organizacji należą zarówno grupy znajdujące się wewnątrz (np. pracownicy, akcjonariusze) jak i na zewnątrz organizacji (np. klienci, dostawcy, lobby)" [Jemielniak, 2005]. Owa przewaga miałaby się przejawiać głównie w pozyskiwaniu klientów, którzy chętniej ufają firmom odpowiedzialnym za swoje postępowanie. Nie wszyscy zgadzają się jednak z E. Freemanem. Do głosów krytycznych należy między innymi M. Friedman, który twierdzi, że „zajmowanie się etyką biznesu jest niepotrzebnym ideologizowaniem rynku: zasady wolnej konkurencji najlepiej regulują zachowania na rynku, a podstawowym także etycznym zadaniem menedżerów jest maksymalizacja zysków" [Jemielniak, 2005]. Nie można w stu procentach rozstrzygnąć tego sporu, warto jednak pamiętać, że mimo iż organizacje, powstające w nurcie społecznej odpowiedzialności biznesu łączą z trzecim sektorem wspólne cele, a niejednokrotnie również metody działania, to nie należy ich w pełni z nim utożsamiać, nadal bowiem pozostają inicjatywą biznesową, chociaż wspierającą cele społeczne.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Bogacz-Wojtanowska E., (2007), *O etyce i odpowiedzialności w działaniach organizacji pozarządowych*, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr 11, s. 61 – 68.

Lichwiarz J., (2011), *Etyka w działalności organizacji pozarządowych*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, 14/2, s. 101-108.

Jemielniak D., Latusek D., (2005), *Zarządzanie – teoria i praktyka od podstaw*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa, s. 135-144.

Frączek P., (2002), *Trzeci Sektor w III Rzeczypospolitej – Wybór artykułów 1989 – 2001*, NADHI. s.c., Warszawa.

*„Z nami grzecznie – my społecznie", czyli standardy etyczne w trzecim sektorze – Dyskusja redakcyjna*", (2015), Trzeci Sektor, nr 3, s. 45-57.

## Pytania do rozdziału:

1. Jakie są najczęstsze przyczyny przekraczania norm etycznych w trzecim sektorze?
2. Wymień wady i zalety tworzenia specjalistycznych kodeksów etycznych.
3. Przeanalizuj założenia pierwszej i drugiej wersji Kodeksu Etycznego, co się zmieniło, a co pozostało niezmienne? Odpowiedź uzasadnij.
4. Dlaczego inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu nie utożsamiamy z działalnością organizacji pozarządowych?

## Ćwiczenia

**1.Etyka a projekt**

Przeanalizuj opisany przykład i zastanów się jak byś postąpił/a? Odpowiedź uzasadnij.

Współuczestniczyłeś w pierwszej edycji projektu realizowanego przez fundację, w której pracujesz od kilku lat. Celem inicjatywy było wsparcie osób bezrobotnych w poszukiwaniu pracy. Projekt jest sztandarową inicjatywą fundacji, pozyskanie środków na jego realizację kosztowało całą ekipę wiele czasu i mnóstwo wysiłku. Po zamknięciu ostatniego etapu przygotowujesz zestawienie danych do końcowego raportu. W trakcie analizy dostrzegasz jednak pewne rozbieżności. Po ponownym przeanalizowaniu danych dowiadujesz się, że wyniki ewaluacyjnych ankiet zostały częściowo sfałszowane, wskazują bowiem na znacznie większe powodzenie projektu, niż miało to miejsce w rzeczywistości. W pierwszej kolejności zgłaszasz problem osobie odpowiedzialnej za ewaluację projektu, okazuje się jednak, że wie ona o błędach. Zafałszowanie wyników tłumaczy koniecznością wykazania lepszych rezultatów. Twierdzi również, że chociaż projekt zakończył się sukcesem, to posiada nieoficjalne informacje, które potwierdzają, że osiągnięte rezultaty nie wystarczą, aby otrzymać środki na realizację kolejnej edycji w przyszłym roku. Dodatkowo dowodzi, że problem spowodowała

nieprzemyślana koncepcja badań ewaluacyjnych. Dobrowolną ankietę wypełniło bowiem tylko kilkanaście z kilkudziesięciu osób biorących udział w projekcie. Ewaluator bierze na siebie pełną odpowiedzialność za sfałszowanie wyników, nikt więcej nie wie o nieprawidłowościach, prosi cię jedynie o zachowanie dla siebie pozyskanych informacji. Zdajesz sobie sprawę, że brak spektakularnych efektów może spowodować wstrzymanie części środków finansowych, albo znacznie utrudnić ich pozyskanie, co zaowocuje okrojeniem lub całkowitym zablokowaniem kolejnych edycji, jednak w przypadku wycieku informacji o nieprawidłowościach cała fundacja zostanie zdyskredytowana.

**2. Provident Polska – inicjatywa „Tak, pomagam!"**

Provident Polska stanowi część brytyjskiej firmy Provident Financial, założonej w 1880 roku, zajmuje się głównie udzielaniem pozabankowych pożyczek gotówkowych w domu klienta. Na polskim rynku działa od 1997 roku. „Przy udzielaniu pożyczki nie są wymagani żyranci, procedura administracyjna jest ograniczona do niezbędnego minimum. Pożyczki udzielane są w ciągu 48 godzin od złożenia wniosku. Klienci firmy reprezentują rożne grupy społeczne" [Kuraszko, Augustyniak, 2016]. Firma Provident Polska prowadzi wiele inicjatyw związanych z CRS, zakres tych projektów jest bardzo szeroki, wspierają one zarówno pracowników samego Providenta jak i społeczności lokalne, osoby niepełnosprawne, jak również ochronę środowiska naturalnego.

Jednym z nich jest realizowany od 2006 roku program „Tak, pomagam!". Najlepsze ze zgłoszonych w jego ramach projektów otrzymują grant na ich realizację, a także ubezpieczenie OC i NNW oraz pomoc organizacyjną. Na realizację zwycięskich projektów, w każdej edycji programu firma przeznacza 100 tysięcy złotych" [providentpolska.pl]

Nadrzędnym celem programu jest wsparcie lokalnej społeczności, poprzez udzielanie wsparcia dla domów seniora, ośrodków opieki społecznej, czy domów dziecka, a także budowanie zaufania społecznego poprzez lepsze poznanie otoczenia, jego specyfiki i problemów z niej wynikających[8].

**Pytania do zadania**

1. Jakie grupy interesariuszy obejmuje program „Tak, pomagam!"?
2. Jakie problemy mogły wystąpić podczas wdrażania inicjatywy?
3. Jakie korzyści/straty mogą wynikać z programu? Proszę odnieść się do wszystkich wymienionych w pytaniu pierwszym grup interesariuszy.

8 Tekst powstał w oparciu o stronę programu tj.: http://providentpolska.pl/odpowiedzialny-biznes/takpomagam i opracowanie Kuraszko I., Augustyniak S, (2009), 15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu, Forum Odpowiedzialności Biznesu, Warszawa.

Jan Meisel Dobrzański

# Rozdział 9

# Zarządzanie finansami i fundraising

Trzeci sektor posiada szerokie możliwości pozyskiwania funduszy. Ta wielość opcji – jakkolwiek korzystna – wymaga od zarządzających organizacjami pozarządowymi inteligentnego, wielowymiarowego spojrzenia na strategiczny dobór technik i narzędzi pozyskiwania środków. To właśnie działania w tym obszarze składają się na ogólną koncepcję fundraisingu, stanowiącą kluczowe zagadnienie niniejszego rozdziału. W pierwszej jego części Czytelnik odnajdzie ogólne omówienie źródeł finansowania, dostępnych organizacjom trzeciego sektora, które później uzupełniono omówieniem fundamentalnych zasad pozyskiwania funduszy oraz bardziej szczegółowy opis relacji między fundraisingiem a innymi funkcjami organizacji (z naciskiem na zarządzanie strategiczne i komunikację marketingową).

**KLUCZOWE TERMINY**

- budżet
- źródła finansowania
- pozyskiwanie środków
- fundraising
- sponsoring
- granty
- 1%
- grantoza

## 9.1. Źródła finansowania polskich organizacji pozarządowych

Organizacja pozarządowa musi zapewnić sobie niezbędne zasoby (finansowe oraz rzeczowe) do realizacji swojej misji. Praca na rzecz pozytywnej zmiany rzeczywistości wymaga środków – tym większych, im szersze spektrum działalności. Rozwój organizacji

pozarządowych jest związany z profesjonalizacją, która wiąże się z koniecznością ponoszenia stałych kosztów, m.in. na pensje i prowadzenie administracji. Eksperci realizujący specjalistyczne projekty czy księgowi odpowiedzialni za sprawozdawczość finansową oraz merytoryczną pełnią funkcje na tyle odpowiedzialne, wymagające specjalistycznych umiejętności, że nie można ich powierzać przypadkowym wolontariuszom. Z tego powodu organizacje pozarządowe – wbrew silnemu stereotypowi „darmowego działania" – potrzebują pieniędzy do realizacji przyjętych przez siebie celów.

Trzeci sektor dysponuje możliwością ubiegania się o finansowanie zarówno od państwa, rynku (przedsiębiorstw), jak i indywidualnych obywateli. Ponieważ każde z opisanych źródeł posiada swoje wady i zalety, znalezienie odpowiedniej równowagi między nimi należy do kluczowych wyzwań dla zarządzających organizacjami. Brak dywersyfikacji – a szczególnie uzależnienie od subsydiów państwowych (tzw. "grantoza") – stanowi jeden z najpoważniejszych problemów strukturalnych, utrudniających rozwój trzeciego sektora w Polsce [Mika, 2014, s. 13-14].

Grantoza – uzależnienie od funduszy publicznych, powodujące utratę niezależności i zatracenie misji organizacji.

Źródła finansowania można podzielić na dwie ogólne grupy: wewnętrzne (samofinansowanie organizacji) oraz zewnętrzne. W ramach źródeł zewnętrznych można wyróżnić dwie podkategorie: publiczne oraz prywatne [Limański, Drabik, 2007, s. 121-127]. Szczegółowe omówienie wszelkich dostępnych form pozyskiwania funduszy przez organizacje pozarządowe znajduje się poniżej.

## Źródła wewnętrzne

**Składki**

Metoda charakterystyczna dla stowarzyszeń oraz związków organizacji. Polega na okresowym (np. raz na rok, raz na miesiąc) przekazywaniu składek członkowskich w ustalonej wysokości. Kwoty te ustala się najczęściej w trakcie walnych zebrań członków, w ramach głosowania. Co istotne, płacenie składki nie stanowi jedynie źródła przychodu dla organizacji, ale decyduje również o samym fakcie przynależności – zaleganie z opłatami może stanowić podstawę wykluczenia ze stowarzyszenia lub związku.

**Odpłatna działalność pożytku publicznego**

Do tej kategorii należy zaliczyć działalność powadzoną przez organizację pozarządową w ramach jej zadań statutowych, mieszczących się w ramach definicji pożytku

publicznego (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie) za które pobierane są opłaty (wynagrodzenie) od beneficjentów.

Za odpłatną działalność pożytku publicznego należy uznać przede wszystkim sprzedaż towarów lub usług wytworzonych lub świadczonych przez osoby bezpośrednio korzystające z działalności pożytku publicznego, w szczególności w zakresie rehabilitacji oraz przystosowania do pracy zawodowej osób niepełnosprawnych oraz reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Działalność odpłatna pożytku publicznego staje się działalnością gospodarczą (omówiona poniżej), jeżeli pobierane przez organizację wynagrodzenie jest wyższe od tego, jakie wynika z kosztów tej działalności (organizacja narzuca marżę) lub jeżeli przeciętne wynagrodzenie osoby fizycznej, zatrudnionej przy działalności odpłatnej, za okres ostatnich 3 miesięcy przekroczy trzykrotność przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw (obowiązuje w danym roku wg ogłoszenia GUS).

**Działalność gospodarcza**

Organizacje pozarządowe mają możliwość prowadzenia działalności gospodarczej po uprzednim zarejestrowaniu takiego zamiaru w Krajowym Rejestrze Sądowym. Fundacje i stowarzyszenia mogą podjąć się właściwie każdej formy zarobkowania – nie różnią się pod tym względem od zwykłych przedsiębiorstw.

Ludzie trzeciego sektora z kilku powodów rzadko decydują się na wykorzystanie tego źródła dochodów. Po pierwsze, działalność gospodarcza wiąże się z szeregiem komplikacji dla organizacji pozarządowych (konieczność prowadzenia księgowości, spełnienia wymogów Ustawy o podatku od towarów i usług). Po drugie, nierzadki jest pogląd, że tego typu forma zarobkowania stoi w sprzeczności z ideologicznymi założeniami działalności *non-profit*. Nie bez znaczenia jest również problem zapewnienia przejrzystości działań – wątpliwości może budzić ewentualny wpływ klientów na wyniki działalności rzeczniczej danej organizacji pozarządowej.

Z powodów wyżej wymienionych działalność gospodarcza w polskim sektorze pozarządowym najczęściej prowadzona jest akcydentalnie, w sposób nieciągły. W przypadku działań o stałym charakterze należy wyróżnić przede wszystkim przypadki czerpania korzyści z wynajmu nieruchomości należących do organizacji pozarządowych.

**Odsetki z lokat bankowych**

Organizacje pozarządowe posiadające znaczne zapasy często decydują się pomnażać pieniądze z wykorzystaniem bezpiecznych produktów bankowych. Odsetki od zgormadzonych środków stanowią relatywnie pewne źródło dochodu, pozwalające na pokrycie stałych kosztów działalności. W historycznym ujęciu ten właśnie sposób

finansowania stanowił podstawę działania fundacji – organizacji z definicji opartej o gospodarowanie kapitałem założycielskim.

**Udział w spółkach, inwestycje kapitałowe**

Z wielu względów rzadko spotykanym sposobem finansowania działalności trzeciego sektora jest korzystanie z narzędzi rynku kapitałowego. Organizacje pozarządowe mogą gromadzić zyski z udziałów w spółkach (dywidendy) oraz ze spekulacyjnych inwestycji w papiery wartościowe (najczęściej z wykorzystaniem funduszy inwestycyjnych). Działalność taka budzi jednak szereg zastrzeżeń etycznych, przede wszystkim związanych ze stosunkowo wysokim ryzykiem tej formy finansowania. Ewentualna strata powoduje konieczność usprawiedliwienia się przed donatorami, którzy zwykle przeznaczają pieniądze na konkretne przedsięwzięcia w ramach trzeciego sektora, a nie na ryzykowną grę na giełdzie.

## Źródła zewnętrzne

### SEKTOR PUBLICZNY:

**Konkursy grantowe**

Powszechnie spotykanym źródłem finansowania trzeciego sektora w Polsce stanowią środki publiczne, udostępniane organizacjom pozarządowym przez samorządy, administrację rządową (ministerstwa) oraz organizacje międzynarodowe. Wsparcie takie polega na dofinansowywaniu lub finansowaniu w całości zadań publicznych, zaś decyzja o przyznaniu środków najczęściej podejmowana jest w trybie otwartego konkursów ofert, rozstrzyganych według publicznie znanych warunków i kryteriów. W określonych przypadkach (np. niewielkich kwot wsparcia) możliwe jest pominięcie takich wymogów formalnych i wsparcie organizacji pozarządowych decyzją administracyjną z pominięciem trybu konkursu (Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2003 roku).

Korzystanie z tego źródła finansowania ma w krótkim terminie wiele zalet, jednak nadmierne poleganie na grantach odbija się niekorzystnie na funkcjonowaniu zarówno poszczególnych organizacji, jak i na kondycji trzeciego sektora *sensu largo*.

Z jednej strony udział w konkursach wpływa na profesjonalizację organizacji pozarządowych – przede wszystkim wymusza wprowadzenie standardów księgowości oraz sprawozdawczości. Daje również możliwość sfinansowania całości kosztów określonego działania, bez konieczności uporczywego starania się o środki od mniejszych, rozproszonych donatorów.

Z drugiej strony, organizacje pozarządowe łatwo uzależniają swoje działania od dostępności grantów – tzw. „grantoza" prowadzi do utraty niezależności (to sektor publiczny decyduje, na co konkretnie chce przeznaczyć pieniądze) oraz wzrostu niepewności (grant nie musi zostać przyznany – co wtedy?). Regularnie poddaje się w wątpliwość procedury konkursowe, na podstawie których rozstrzyga się, którym organizacjom należy przyznać środki. Wymogi formalne dotyczące rozliczania grantów oraz rozbudowana sprawozdawczość stanowią również spore wyzwanie dla funkcjonowania mniejszych, niedoświadczonych organizacji.

W tym kontekście należy wspomnieć, że w Polsce coraz rzadziej spotykane są granty, które pozwalają organizacjom pozarządowym na pokrycie całości kosztów projektu – zarówno kosztów przewidzianych działań, jak i związanych z nimi kosztów administracyjnych. Coraz powszechniej wymaga się od organizacji zapewnienia tzw. „wkładu własnego" (najczęściej między 10% a 30% wartości projektu). Przy jednoczesnych trudnościach z kwalifikacją kosztów operacyjnych (np. możliwości rozliczenia pensji zatrudnionych pracowników), organizacje pozarządowe i tak zmuszane są do korzystania z alternatywnych źródeł finansowania.

**Nawiązki**

W wybranych przypadkach sądy w Polsce mogą zdecydować, by osoba uznana za winną – w ramach rekompensaty za popełniony czyn – przekazała pieniądze na cele społeczne. Na wniosek poszkodowanego, beneficjentem takiego wyroku może być konkretna organizacja pozarządowa. Jeśli poszkodowany nie wskaże takiego podmiotu, pieniądze zostaną przekazane na rzecz Polskiego Czerwonego Krzyża, Funduszu Pomocy Pokrzywdzonym oraz Pomocy Postpenitencjarnej (FPPPP) lub – w przypadku przestępstw przeciwko środowisku – Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej (NFOŚGW). Środki gromadzone przez FPPPP oraz NFOŚGW mogą być później rozdysponowane wśród organizacji pozarządowych w ramach konkursów na dofinansowanie działalności (Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 29 września 2015 r. w sprawie Funduszu Pomocy Pokrzywdzonym oraz Pomocy Postpenitencjarnej).

**SEKTOR PRYWATNY:**

**Spadki i zapisy testamentowe**

Organizacje pozarządowe mogą być wskazane jako beneficjent testamentu. W ramach zapisu testamentowego na rzecz organizacji pozarządowych przekazać można zarówno pieniądze, jak i rzeczy (ruchomości i nieruchomości). Co ważne z punktu widzenia stabilności finansowej, organizacje pozarządowe zwolnione są od podatku spadkowego. O ile takie źródło finansowania jest jedną z powszechniejszych form

wspierania trzeciego sektora w krajach anglosaskich, w kontekście polskim budzi szereg kontrowersji kulturowych oraz formalno-prawnych. Dla wielu krajowych organizacji pozarządowych korzystanie z tej formy finansowania wiąże się z nieprzyjemnościami rozprawy sądowej (walka o spadek z rodziną zmarłego) oraz dodatkowymi kosztami obsługi prawnej.

**Darowizny**

Darowizny – przekazanie określonej części majątku na rzecz drugiej osoby – można uznać za „esencję" pozyskiwania środków przez organizacje pozarządowe. Dokonywać jej mogą zarówno osoby fizyczne oraz prawne (np. przedsiębiorstwa), korzystają przy tym z preferencyjnych regulacji podatkowych. Między innymi z tego powodu niezbędnym elementem darowizny jest dokument, potwierdzający jej dokonanie – jego sporządzenie jest konieczne zarówno dla obdarowanego (wymogi księgowości), jak i obdarowującego (wspomniane wyżej ulgi).

**Zbiórki publiczne**

Działanie takie polega na publicznym zbieraniu gotówki lub ofiar w naturze (np. ubrań) na określony, społecznie użyteczny cel. W przeciwieństwie do darowizny, za jej pośrednictwem nie można przekazywać innych typów dóbr, np. prawa własności do nieruchomości czy innych tytułów prawnych. Prowadzenie zbiórek publicznych regulowane jest osobną ustawą (Dz. U z 2014 r. poz. 498, Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych).

Organizator zbiórki prowadzonej w miejscu publicznym, w której uczestniczą teoretycznie obce sobie osoby, zobowiązany jest do spełnia szeregu wymogów formalnych, gwarantujących jej właściwy przebieg. Przede wszystkim – w oparciu o wymogi Ustawy o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych – musi zgłosić chęć podjęcia takiego działania na specjalnym portalu internetowym, prowadzonym przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji (MSWiA). W odpowiednich ramach czasowych musi również opublikować rozliczenie wyników zbiórki.

Należy zwrócić uwagę, że za zbiórkę publiczną nie uznaje się wpłat na konto bankowe organizacji czy apeli o takie wpłaty; charytatywnych akcji SMS czy sprzedaży przedmiotów (np. „cegiełek" lub biletów wstępu). Ze wspomnianych wyżej wymogów formalnych zwolnione są także zbiórki na cele religijne prowadzone na terenach kościołów oraz zbiórki koleżeńskie prowadzone w zamkniętym gronie (np. w pracy).

**Loterie**

Stosunkowo rzadko spotykanym sposobem pozyskiwania pieniędzy przez organizacje pozarządowe jest organizacja loterii – kiedyś popularna forma finansowania, obecnie poddana restrykcyjnym zapisom Ustawy o grach hazardowych (Dz.U. 2009 nr 201

poz. 1540. Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych). Organizacja loterii charytatywnych wymaga teraz specjalnego zgłoszenia do lokalnej Izby Celnej, co istotnie ograniczyło stosowanie tego narzędzia w trzecim sektorze (czasem można spotkać tzw. „małą loterię fantową").

**Kredyty i pożyczki**

Organizacje pozarządowe mają pełne prawo do zaciągania zobowiązań finansowych, a tym samym do finansowania swojej działalności z kredytów i pożyczek. Najczęściej korzysta się z nich w przypadku bieżących problemów z płynnością finansową, np. przy konieczności natychmiastowego opłacenia faktur, gdy założone w projekcie środki nie wpłynęły jeszcze na konto (np. z powodu opóźnienia ze strony grantodawcy).

**Mechanizm 1%**

Specyficzny dla Polski sposób pozyskiwania finansowania przez organizacje o statusie Organizacji Pożytku Publicznego (OPP), czyli te stowarzyszenia i fundacje, które prowadzą działania o szczególnym znaczeniu dla życia społecznego, zdefiniowane w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2003 roku, z późn. zm. OPP mają możliwość pozyskiwania od osób fizycznych odpisów w wysokości 1% należnego podatku dochodowego w skali roku. Decyzja o udzieleniu takiego wsparcia zależy od podatnika, który wypełniając swoje doroczne zeznanie podatkowe może wskazać organizację (a nawet jej konkretne działania), na rzecz której chciałby przekazać pieniądze. Środki nie przekazane na rzecz OPP trafiają do budżetu państwa.

W założeniach wyżej wymienionej ustawy mechanizm ten miał wzmocnić trzeci sektor poprzez stworzenie solidnych fundamentów finansowych pod profesjonalizację organizacji. Szczytna koncepcja okazała się jednak obarczona słabościami – problemem okazały się zwłaszcza indywidualne subkonta, gdzie środki gromadzone są na pomoc medyczną dla konkretnej osoby i tylko w znikomym stopniu przekładają się na rozwój działalności OPP. Wątpliwości budzi również wysokość nakładów, jakie organizacje pozarządowe przeznaczają na nakłanianie podatników do dokonywania odpisów na swoją rzecz – koszty reklamy podważają efektywność finansową całego mechanizmu 1%.

Ogólne zestawienie źródeł finansowania organizacji pozarządowych przedstawia tabela nr 9.1.

**Tabela nr 9.1.** Źródła finansowania organizacji pozarządowych.

| Wewnętrzne | Zewnętrzne | |
|---|---|---|
| | Publiczne | Prywatne |
| 1. Składki.<br>2. Odpłatna działalność pożytku publicznego.<br>3. Działalność gospodarcza.<br>4. Odsetki z lokat bankowych.<br>5. Udział w spółkach, inwestycje kapitałowe. | 1. Konkursy grantowe.<br>2. Nawiązki. | 1. Spadki i zapisy testamentowe.<br>2. Darowizny.<br>3. Zbiórki publiczne.<br>4. Loterie.<br>5. Kredyty i pożyczki.<br>6. Mechanizm 1%. |

*Źródło: opracowanie własne.*

## 9.2. Fundraising – założenia teoretyczne

Istnieje kilka definicji fundraisingu, różniących się do siebie pojemnością pojęcia. W najszerszym wariancie, za fundraising uznaje się wszelkie dostępne sposoby pozyskiwania środków ze wszystkich dostępnych źródeł. W wariantach węższych, z pola definicji wyklucza się samofinansowanie lub finansowanie publiczne (granty). Najwęższa definicja fundraisingu – zarazem najpopularniejsza – ogranicza się do pozyskiwania środków od osób fizycznych, gdzie korzystanie ze wsparcia przedsiębiorstw (sponsoring) zyskuje tutaj miano odrębnego zjawiska. Skąd taka różnorodność?

Definiowanie obszaru fundraisingu organizacji pozarządowej:

- pozyskiwanie finansowania ze wszystkich źródeł zewnętrznych,
- finansowanie tylko ze źródeł prywatnych (bez grantów państwowych),
- finansowanie wyłącznie od darczyńców indywidualnych (bez firm).

Organizacje pozarządowe definiują obszar fundraisingu na wiele możliwych sposobów, w zależności od aktualnych potrzeb. Szczególnie wiele zależy od pola działalności, gdzie potencjalne konflikty interesów ograniczają dostępność poszczególnych źródeł finansowania. Za przykład mogą służyć organizacje zajmujące się monitorowaniem pracy administracji rządowej (tzw. *watchdogi*), które zwykle nie są zainteresowane korzystaniem z grantów publicznych albo organizacje zajmujące się ochroną środowiska, gdzie unika się przyjmowania pieniędzy od przedsiębiorstw – potencjalnych trucicieli. Niezależnie od obszaru działalności trzeba podkreślić, że szeroka baza darczyńców

indywidualnych pozwala organizacjom pozarządowym na utrzymanie niezależności oraz stabilności finansowej.

Należy jednocześnie poczynić zastrzeżenie, że organizacja zbiórki publicznej czy stworzenie mechanizmu do przekazywania darowizn – wykorzystanie konkretnych narzędzi pozyskiwania pieniędzy – same w sobie nie stanowią fundraisingu. Jest on zjawiskiem dużo szerszym i bardziej skomplikowanym, łączącym w sobie elementy marketingu, komunikacji oraz sprzedaży. Z tego powodu przyjmuje się, że decyzje dotyczące fundraisingu powinny zapadać nie na poziomie operacyjnym, ale strategicznym organizacji pozarządowej [Sargaent, 2010, s. 115-145]. Owe zależności i uwarunkowania zostały opisane dokładniej w następnym podrozdziale.

## 9.3. Praktyczne założenia fundraisingu

Wspomniano wcześniej, że fundraising jest działaniem złożonym i wieloaspektowym. Dlatego efektywne działanie fundraisingowe wymaga odejścia od spontanicznej przypadkowości na rzecz systematycznego i dobrze zaplanowanego działania [Sargaent, 2010, s. 115-187]. Ponieważ pozyskiwanie środków związane jest z koniecznością wypracowania polityki komunikacji i PR organizacji pozarządowej, kluczowe decyzje w zakresie pozyskiwania środków powinny zapadać na najwyższym, strategicznym szczeblu zarządzania. Poniżej opisano najważniejsze ze współzależnych elementów, składających się na skuteczną politykę fundraisingową organizacji trzeciego sektora.

W polskiej literaturze fundraising często definiowany jest na polu marketingu – uznawany jest za specyficzną formę komunikowania się organizacji z otoczeniem, której efektem finalnym powinno być przekazanie datku na rzecz określonej działalności trzeciego sektora [Iwankiewicz-Rak, 2011, s. 128-130].

Efektywna komunikacja wymaga dostrojenia komunikatu do odbiorcy, tak by nie tylko odpowiadał jego światopoglądowi, wartościom i potrzebom, ale także delikatnie i niepostrzeżenie kierował je w odpowiednią stronę. Dlatego bardzo ważnym etapem działania fundraisingowego jest dokonanie możliwie najbardziej szczegółowego badania rynku, nastawionego na identyfikację zarówno grup osób potencjalnie zainteresowanych finansowym wsparciem organizacji, jak i na określenie sposobów interakcji z nimi [Iwankiewicz-Rak, 2011, s. 161-165].

W odniesieniu do tak zidentyfikowanej grupy potencjalnych donatorów tworzy się przekaz informacyjny, mający na celu uświadomienie odbiorcy faktu prowadzenia akcji fundraisingowej, poinformowanie o możliwościach wsparcia, wywarcie działania (tu – przekazanie środków finansowych) oraz utwierdzenie w słuszności podjętej decyzji [Limański, Drabik, 2007, s. 119]. W ujęciu marketingowym o sukcesie działania

fundraisingowego w dużej mierze przesądza informowanie o akcji (treść komunikatów i kanały ich nadania), a dopiero w drugim rzędzie atrakcyjność czy innowacyjność samej akcji [Burnett, 2002, s. 95-120].

Przy wyborze działania fundraisngowego należy mieć na uwadze kilka obiektywnych uwarunkowań organizacyjnych. Zupełnie inną strategię pozyskiwania donatorów powinny przyjąć organizacje młode czy relatywnie nierozpoznawalne, a inną podmioty trzeciego sektora o wieloletnim doświadczeniu i ugruntowanej renomie. Duże znaczenie dla doboru działań ma także decyzja o tym, czy w ramach akcji zbierane będą pieniądze czy dobra rzeczowe [Limański, Drabik, 2007, s. 121]. Owe przykładowe zmienne związane są jedynie z uwarunkowaniami wizerukowo-komunikacyjnymi – dodatkowo trzeba rozważyć także kwestie logistyczne, determinujące wykonalność działań. Najlepszy pomysł fundrisingowy nie zda się na wiele, jeśli z powodu problemów organizacyjnych nie uda się skutecznie przekazać najważniejszych założeń akcji i przekonać potencjalnych darczyńców, że warto przekazać pieniądze na rzecz konkretnego stowarzyszenia czy fundacji [Iwankiewicz-Rak, 2011, s. 182-185].

Kluczowym elementem fundraisingu jest zachowanie perspektywy finansowej przy dokonywaniu ewaluacji dotychczasowych oraz planowaniu przyszłych działań. W ocenie skuteczności pozyskiwania darczyńców najważniejszą miarą jest ekonomiczna stopa efektywności, rozumiana jako relacja między poniesionymi nakładami a uzyskanymi przychodami [Sargeant, 2010, s. 200-233]. Wykorzystanie wskaźników finansowych, pozwalających na analizę opłacalności działań, ma duże znaczenie dla usprawiedliwienia nakładów ponoszonych na fundraising – te w oczach dotychczasowych donatorów mogłyby budzić szereg zastrzeżeń natury etycznej [Sargeant, 2010, s. 44-59].

Najważniejsze cechy fundraisingu:

- formułowany na poziomie analizy strategicznej organizacji,
- synkretyczny, wykorzystuje techniki komunikacji marketingowej i sprzedaży,
- efekty oceniane wg kryteriów finansowych.

Nie ma złotej zasady, pozwalającej określić, że jakaś akcja fundraisingowa zakończy się sukcesem bądź porażką. Jakkolwiek precyzyjne planowanie pomaga ograniczyć ryzyko niepowodzenia, dopiero wraz z doświadczeniem organizacja pozarządowa zyskuje praktyczne rozeznanie swoich możliwości organizacyjnych oraz charakterystyki i potencjału finansowego donatorów. Owa niepewność efektów – przy jednoczesnej konieczności poniesienia nakładów na działania fundraisingowe – sprawia, że w polskim sektorze pozarządowym korzystanie z finansowania publicznego wydaje się dużo

prostsze, bezpieczniejsze i wygodniejsze od mozolnej i niepewnej pracy na rzecz budowy bazy darczyńców indywidualnych. W perspektywie zarządzających organizacjami pozarządowymi fundraising jawi się często nie jako inwestycja, ale bezpośredni i niepotrzebny koszt. Nastawienie to stanowi główną przyczynę wielokrotnie wspomnianego zjawiska „grantozy" [Iwankiewicz-Rak, 2011, s. 128-129].

Trzeba z całą mocą stwierdzić, że w XXI wieku tak nieufne podejście do nowoczesnego fundraisingu wydaje się niezwykle anachroniczne. Współczesna technologia – dostępna nawet najmniejszym organizacjom – pozwala niewielkim nakładem sił dotrzeć z przekazem fundraisingowym do szerokiego grona odbiorców. To ważne, ponieważ kluczowym aspektem budowania tzw. „portfela donatorów" jest utrzymywanie stałej relacji z darczyńcami – z tego powodu media społecznościowe są obecnie podstawowym narzędziem fundraisera. Pozwalają one na informowanie o bieżących pracach organizacji pozarządowej – nowych inicjatywach, sukcesach czy porażkach – a tym samym budują poczucie wspólnoty i zaufanie, niezbędne przy pozyskiwaniu środków [Mika, 2014, s. 137-160].

W tym kontekście należy wspomnieć, że bez względu na wybrane techniki fundraisingu, niezmiernie ważnym elementem pozyskiwania środków jest dziękowanie darczyńcom za ich ofiarność, za nawet najmniejszą pomoc [Burnett, 2002, s. 155-180]. W budowaniu bazy donatorów ważna jest nie tyle ilość, ale jakość – dla osiągniecia najlepszych efektów (perspektywa efektywności finansowej!) należy skupiać się nie tyle na ekspansji, ale budowaniu silnej społeczności, oddanej sprawie reprezentowanej przez konkretną organizację. W fundraisingu bardzo dobrze potwierdza się zasada Pareta 80/20, co znaczy, że najlepszy donator to nie ten, który jednorazowo dokona wielkiego przelewu, ale ten, który regularnie przekazuje choćby niewielkie środki.

Przy okazji omawiania związku między pozyskiwaniem środków na działalność trzeciego sektora a komunikowaniem się organizacji ze swoim otoczeniem, na osobną wzmiankę zasługuje mechanizm 1%. Co istotne, o ile dla jednych stanowi on element strategii fundraisingowej, szereg organizacji pozarządowych definiuje go jako niezależne źródło finansowania, rządzące się osobnymi prawami. W przypadku pierwszego podejścia, kluczowe znaczenie odgrywa wizerunkowo-reklamowy aspekt funkcjonowania OPP – organizacje o większej rozpoznawalności i silniejszej marce są zdolne do pozyskiwania większych środków [Iwankiewicz-Rak, 2011, s. 129-130]. Duże znaczenie odgrywa również innowacyjność w pozyskiwaniu darczyńców – swego czasu duże efekty przynosiło organizacjom rozprowadzanie darmowych programów do rozliczania PIT, gdzie z góry określano beneficjenta 1%.

Z drugiej strony, należy zwrócić uwagę na ekonomiczny aspekt fundraisingu, który nie do końca znajduje zastosowanie w przypadku mechanizmu 1%. W trakcie prac nad nowelizacją Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2003 roku (poprawki weszły w życie w 2010 roku) dyskutowano nad możliwością wprowadzenia

odgórnego pułapu nakładów (ujmowanych kwotowo lub procentowo), jakie OPP mogłyby przeznaczać na promocję w tym zakresie. O ile bowiem z perspektywy organizacji każdy zysk jest mile widziany, z perspektywy całego mechanizmu przeznaczanie wysokich kwot na promocję rysuje się jako niedopuszczalne marnotrawstwo. W opinii różnych ekspertów, wydatki na reklamę nie powinny przekraczać 7-10% wartości uzyskanych środków (nie wliczając w to bezpłatnej ekspozycji medialnej, sporadycznie otrzymywanej przez różne OPP) – optimum na chwilę obecną bardzo trudne do uzyskania w przekroju całego trzeciego sektora.

Na koniec, odnosząc się do szerszej definicji fundraisingu, dwa słowa należy również poświęcić sponsorowaniu działań trzeciego sektora przez przedsiębiorstwa, gdzie opisywany aspekt komunikacyjno-marketingowy nabiera dodatkowego znaczenia. Sektor prywatny jest najczęściej zainteresowany wspieraniem tylko tych podmiotów, które pozwalają na uzyskanie korzyści wizerunkowych. Dlatego bardzo ważna jest dbałość o markę organizacji pozarządowej – o wartości, które utożsamia, o emocje, które wywołuje w społeczeństwie [Burnett, 2002, s. 127-150]. Ponadto, sponsoring przynosi wymierne korzyści zaangażowanym stronom jedynie wtedy, gdy uda się zsynchronizować wiadomość, wysyłaną przez podmiot pozarządowy i prywatny. Uzyskanie takiego efektu synergii wymaga rozwiniętych zdolności komunikacyjnych, ścisłego współdziałania i zaufania między partnerami – w przeciwnym wypadku wejście w zażyłość sponsorską może powodować zagrożenia dla wszystkich zaangażowanych stron [Limański, Drabik, s. 144-145]. To właśnie przede wszystkim z powodu ograniczonych kompetencji trzeciego sektora w obszarze zarządzania wizerunkiem i PR przedsiębiorstwa prywatne są skłonne do wspierania jedynie największych i najbogatszych organizacji pozarządowych.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Gregorczyk A. (red.), (2011), *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

Norton M., (2009), *The Worldwide Fundraiser's Handbook,* Directory of Social Change, London.

Głażewska D., Schimanek T., Tokarz B., (2005), *Fundraising to sztuka, której można się nauczyć! Dobre pomysły na pozyskiwanie funduszy w lokalnej społeczności*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa.

## Pytania do rozdziału

1. Czy jesteś w stanie wskazać potencjalne konflikty interesów, ograniczające dostępność wybranych źródeł finansowania organizacji pozarządowych?
2. Na czym polega zjawisko „grantozy" w trzecim sektorze?
3. Co to jest „mechanizm 1%"? Jakie są jego wady i zalety?
4. Na czym polegają i skąd się biorą różnice w definiowaniu pojęcia „fundraising"?
5. Dlaczego fundraising powinien stanowić element zarządzania organizacją pozarządową na szczeblu strategicznym, a nie operacyjnym?
6. Co Twoim zdaniem stanowi o skuteczności działań fundraisingowych?

## Ćwiczenia

**Źródła finansowania**

Jesteś członkiem zarządu stowarzyszenia zajmującego się ochroną środowiska i rewitalizacją dawnych obszarów kopalnianych na Górnym Śląsku. Twoja organizacja działa prężnie, jednak ostatnimi czasy natrafiła na poważne problemy finansowe. Zbliża się koniec roku, a wraz z nim skończy się finansowanie w ramach dużego grantu Ministerstwa Ochrony Środowiska – mimo wcześniejszych entuzjastycznych zapowiedzi, decyzją polityczną zdecydowano się zarzucić dotychczasowe programy wsparcia trzeciego sektora w Twoim regionie. Aby zachować ciągłość działania organizacji, musisz podjąć zdecydowane kroki celem zapewnienia nowych źródeł finansowania.

Wraz z końcem roku na koncie Twojej organizacji zostanie zaledwie 80 tys. złotych – to zdecydowanie za mało, żeby utrzymać dotychczasowe zatrudnienie (w biurze pracuje 2 koordynatorów projektu oraz księgowa – każdy z nich zarabia po 3 tys. brutto; do tego dochodzą koszty stałe wynajmu i rachunków – ok. 2,5 tys./m-c). Teoretycznie organizacja może starać się o kredyt, jednak nie tylko jest on wysoko oprocentowany (20% w skali roku), ale też organizacja ma złe doświadczenia z tego rodzaju finansowaniem. Kilka lat temu stowarzyszenie tonęło w długach, na co ratunkiem okazało się dofinansowanie działalności z prywatnych funduszy członków. W efekcie trudno liczyć, by ci znowu zechcieli istotnie wesprzeć organizację.

Organizacja nie ma sponsorów. W regionie zdominowanym przez przemysł ciężki nie jest o to łatwo komuś, kto zajmuje się ochroną środowiska. Co prawda pojawiały się różne propozycje, dochodziło do wstępnych rozmów, jednak ze względów etycznych – nie chcąc ryzykować konfliktu interesów ani ograniczać swojej niezależności – walne zgromadzenie członków zawsze decydowało się zawetować takie działania.

Jedną z możliwości pozyskania finansowania jest grant na kolejny rok ze specjalnego funduszu Unii Europejskiej. Teoretycznie pozwoliłoby ono pokryć koszty wszystkich działań stowarzyszenia przez najbliższy rok, jednak na przestrzeni następnych 2 lat udział finansowania kosztów kwalifikowanych ma spaść ze 100% do 70% . Poza tym – jakkolwiek dotychczasowi pracownicy są kompetentni w składaniu i rozliczaniu wniosków – nie mają oni doświadczenia w realizacji projektów unijnych. Wcześniej tylko raz próbowali walczyć o takie środki, jednak nieskutecznie (w ocenie wniosku zabrakło kilku punktów do przyznania dotacji).

Stowarzyszenie posiada status OPP – od 5 lat uzyskuje małe wpłaty z tytułu 1%, ok. 15-20 tys. rocznie. Wobec braku jakiejkolwiek skoordynowanej kampanii reklamowej kwoty te można uznać za pewien sukces – stowarzyszenie promuje się jedynie w kręgach znajomych swoich członków oraz z wykorzystaniem sporadycznie aktualizowanych kont w serwisach społecznościowych. Ostatnio pojawiła się jednak szansa na zwiększenie rozpoznawalności w lokalnym środowisku – szefem regionalnej gazety został Twój licealny przyjaciel. „Po starej znajomości" jest Ci w stanie zaoferować kilka artykułów na Wasz temat oraz zniżkę na pakiet reklam w okresie od początku lutego do końca marca – łącznie za ok. 30 tys. zł.

Dodatkowo, na jednym z lokalnych szkoleń dla organizacji pozarządowych, w których miałeś okazję uczestniczyć, poznałeś interesującego człowieka – dawnego fundraisera z doświadczeniem w stołecznych organizacjach pozarządowych, dla których na przestrzeni kilku lat pozyskał ponad 3 miliony złotych. Chętnie zajmie się doradztwem w Twojej organizacji, jednak wysoko ceni swoją pracę – za koordynację kampanii fundraisingowej (już nawet ma pomysł!) oczekuje przynajmniej 5 tys. netto / miesiąc. Do tego oczywiście należy doliczyć koszty inwestycji w pozyskiwanie darczyńców – zgodnie z jego wstępnymi kalkulacjami, nakład w wysokości ok. 40 tys. zł powinien zwrócić się w ciągu 4-8 miesięcy, do końca roku generując ok. 120 tys. przychodu. Problem w tym, że ów fundraiser ma na swoim koncie kilka spektakularnych porażek…

Na podstawie swojej wiedzy, wyobraźni oraz powyższych informacji zdecyduj, jakie powinny być następne działania kierowanej przez Ciebie organizacji – jakie źródła finansowania wydają się najodpowiedniejsze i dlaczego?

**Strategia fundraisingowa**

Zarządzasz projektami w lokalnej organizacji, która prowadzi szeroko zakrojoną działalność na rzecz społeczności mieszkającej w upadającej dzielnicy jednego z dużych polskich miast. Do tej pory koordynowałeś wiele działań – przykościelne zbiórki darów dla ubogich rodzin, klub seniora, sprzątanie i upiększanie ulic, budowę świetlicy środowiskowej dla dzieci z zagrożonych rodzin. Niestety, Twoje stowarzyszenie ostatnio przechodzi przez cięższy okres – zmalało zaangażowanie w wolontariat, spadły wpływy z darowizn, co poważnie zagroziło dalszej realizacji projektów. Aby odwrócić

tę negatywną tendencję, walne zgromadzenie członków zdecydowało się zatrudnić doświadczonego menedżera organizacji pozarządowych. Ten, oceniając Twoje doświadczenie, powierzył Ci zadanie opracowania zarysów strategii fundraisingowej.

Twój przełożony oczekuje strategicznego dokumentu, na podstawie którego będzie można podjąć decyzję o późniejszym wdrożeniu szczegółowych działań w terenie. Opracowanie powinno zawierać następujące elementy:

1. Zestawienie trzech potencjalnie interesujących grup darczyńców – ich charakterystyka demograficzna, potencjał finansowy, wyznawane wartości, itd.;
2. Analizę wizerunku organizacji – kluczowych wartości, z którymi organizacja może się utożsamiać, z którymi kojarzą ją potencjalni darczyńcy;
3. Scenariusz kampanii fundraisingowej, odnoszący się do wspomnianych powyżej elementów;
4. Wstępny budżet kampanii fundraisingowej;
5. Sposób ewaluacji działań fundraisingowych.

Co ważne w kontekście ostatniego podpunktu, Twojemu przełożonemu w równym stopniu zależy na pozyskaniu pieniędzy na bieżącą działalność, jak na aktywizacji nowych wolontariuszy przez popularyzację działań stowarzyszenia oraz budowanie jego pozytywnego wizerunku. Powinieneś uwzględnić te elementy jako dodatkowe mierniki sukcesu swoich działań.

Koszt wszystkich działań fundraisingowych nie może przekroczyć 20 tys. zł. Maksymalna liczba zaangażowanych wolontariuszy nie może przekroczyć 5.

Martyna Basaj, Bartosz Kożuch

# Rozdział 10

# Współdziałanie organizacji pozarządowych

W tej części podręcznika zaprezentowana została definicja i znaczenie współdziałania sektorowego i międzysektorowego dla sprawnego funkcjonowania organizacji pozarządowych. Czytelnik znajdzie w niej informacje dotyczące uwarunkowań i charakteru relacji pomiędzy organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną, przedsiębiorstwami oraz innymi organizacjami pozarządowymi. Rozważania teoretyczne wsparto najbardziej aktualnymi wynikami badań i raportów z zakresu współpracy i współdziałania międzysektorowego.

**KLUCZOWE TERMINY**

- współdziałanie międzysektorowe
- współpraca
- partnerstwo
- motywacje do współpracy
- rodzaje i formy współdziałania

## 10.1. Wprowadzenie

Skuteczna realizacja celów, dla których powołane zostały i funkcjonują organizacje pozarządowe wymaga nawiązywania (trwałej lub tymczasowej) współpracy zarówno z organizacjami publicznymi oraz gospodarczymi, jak i z innymi organizacjami

pozarządowymi, a także obywatelami i przedstawicielami lokalnych społeczności. Pozwala ona bowiem na realizację działań o skali i zasięgu znacznie przekraczającym możliwości pojedynczych organizacji, wynikające z posiadanych przez nie zasobów.

## 10.2. Definicja, istota i znaczenie współdziałania – motywacje do współdziałania międzysektorowego

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu spotkać można się z mnogością terminów określających proces realizacji wspólnych celów przez dwa lub więcej podmiotów. Zbiorowe działania zorganizowane określane bywają mianem np. współpracy, współdziałania, kooperacji czy choćby partnerstwa. Wielość definicji współdziałania sprawia, że warunkiem koniecznym prowadzenia dalszych rozważań jest jego doprecyzowanie.

W nauce o organizacji współdziałanie odnosi się wyłącznie do działań wielopodmiotowych i oznacza „różnego rodzaju powiązania zachodzące pomiędzy jednostkami i grupami społecznymi, które dążą do realizacji wspólnego celu" [Kożuch, 2011, s. 221-222]. To właśnie ów cel, który przyświeca zaangażowanym we współdziałanie podmiotom, pozwala na rozróżnienie trzech podstawowych jego form [Kożuch, 2011, s. 222; Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 17-18]: współpracę (kooperację pozytywną), walkę (kooperację negatywną, wynikającą z różnorodności celów) oraz współzawodnictwo, posiadające zarówno cechy kooperacji pozytywnej, jak i negatywnej.

W niniejszym rozdziale terminy „współdziałanie" i „współpraca" traktowane będą jako synonimy, odnoszące się do szczególnego rodzaju relacji pomiędzy organizacjami. Rozumiane w ten sposób współdziałanie oznacza „zestaw czynności i działań wykonywanych w odpowiedniej kolejności, z założeniem, że każda taka aktywność wnosi określoną wartość dla całego procesu i nie jest działaniem niepotrzebnym, powtórzonym czy pozorowanym" [Bogacz-Wojtanowska, 2010/11, s. 80] i może być wyodrębniony z działań organizacji.

Wskazać można co najmniej kilka powodów nawiązywania współpracy przez organizacje pozarządowe. Z punktu widzenia efektywności ekonomicznej funkcjonowania organizacji pozarządowych, zwraca się uwagę, że mogą one kierować się przesłankami określanymi jako logika transakcyjna oraz logika konkurencyjna [Romanowska, 1997, s. 65-67]. Pierwsza przesłanka opiera się na umacnianiu pozycji organizacji poprzez zwiększenie skali działania przy jednoczesnym spożytkowaniu doświadczeń partnerów i polega na wykorzystywaniu tego samego rodzaju zasobów, znajdujących się w ich

posiadaniu. Logika transakcyjna opiera się natomiast na łączeniu się partnerów, którzy mają różne mocne strony. Komplementarność zasobów organizacji pozwala w konsekwencji na umocnienie ich pozycji konkurencyjnej. Analizując motywacje organizacji pozarządowych do podjęcia współpracy wyróżnić należy ponadto współdziałanie o charakterze reaktywnym i aktywnym [Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 25]. W pierwszym przypadku współpraca nawiązywana jest w celu podjęcia próby rozwiązania istotnego problemu społecznego. W ujęciu drugim natomiast, współdziałanie jest efektem niezgody i chęci niedopuszczenia do zaistnienia w sferze społecznej danego zjawiska.

Jedną z najbardziej rozbudowanych charakterystyk powodów podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe zaprezentowała C. Oliver [1990], wskazując jako kluczowe motywacje:

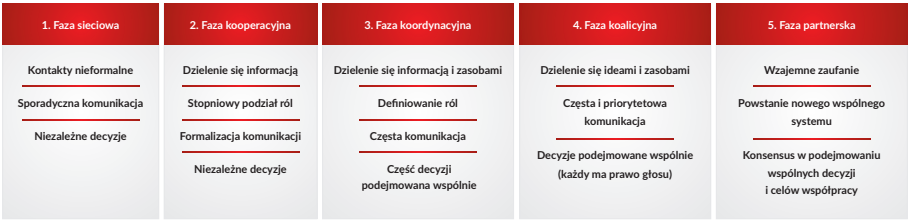
- konieczność – organizacje pozarządowe mogą być zmuszone do podjęcia współpracy przez czynniki zewnętrzne (np., uwarunkowania formalno-prawne),
- asymetrię – organizacje pozarządowe mogą chcieć wykorzystać swoje atuty i przewagi do kontrolowania lub przejęcia zasobów innego podmiotu,
- wzajemność – organizacje pozarządowe mogą nawiązać współpracę w celu realizacji wspólnych interesów,
- efektywność – organizacje pozarządowe mogą chcieć podnieść sprawność realizowanych działań i jakość świadczonych usług,
- stabilność (redukcja niepewności) – organizacje pozarządowe podejmują współpracę w celu zapewnienia sobie zasobów, w tym wiedzy i wymiany doświadczeń, co przekładać ma się na antycypowanie nadchodzących kryzysów,
- legitymizację – organizacje pozarządowe podejmują współpracę w celu wykreowania odpowiedniego wizerunku i reputacji, co przekłada się na wzrost poparcia wśród jej interesariuszy.

Należy podkreślić, że motywacje te mogą występować samodzielnie bądź też w rozmaitych konfiguracjach, zależnych chociażby od rodzaju podmiotu, z którym prowadzona jest współpraca.

Niezależnie od powodów podejmowania współpracy, stanowi ona proces o charakterze zmiennym, w którym wyróżnić można kilka istotnych faz [Frey i in., 2006, s. 387]. Fazą pierwszą jest faza sieciowania, w której organizacje zachowują pełną autonomię w podejmowaniu decyzji, komunikacja ma charakter nieformalny, a kontakty

nawiązywane są sporadycznie. Wraz z kolejnymi fazami (kooperacyjną, koordynacyjną i koalicyjną) zacieśnieniu ulegają więzi między organizacjami pozarządowymi, opierające się na intensyfikacji i formalizacji wzajemnej komunikacji, dzieleniu się informacją i zasobami oraz wspólnym podejmowaniu decyzji. Najdoskonalszą fazę współpracy pomiędzy organizacjami stanowi natomiast faza partnerstwa, w której do podjęcia decyzji niezbędny jest konsensus pomiędzy podmiotami, a relacje i komunikacja między partnerami oparte są na wzajemnym zaufaniu. Charakterystykę poszczególnych faz współpracy zaprezentowano na Rysunku 10.1.

**Rysunek nr 10.1.** Charakterystyka faz współpracy organizacji pozarządowych.




*Źródło: Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 25, za: Frey i in. 2006.*

Partnerstwo stanowi tym samym najdoskonalszą formę współdziałania. Opiera się bowiem na symetrycznych relacjach pomiędzy równorzędnymi podmiotami. Wykształcone w procesie współpracy więzi partnerskie cechują zasady [Strużycki, 2002, s. 85-86]:

- przestrzegania kryteriów etycznych współpracy (m.in. dotrzymywanie wspólnie podejmowanych ustaleń, wzajemna dbałość o korzyści partnerów),
- opłacalności ekonomicznej lub zwiększenia skuteczności organizacyjnej,
- uwzględniania norm zwyczajowych opartych na wspólnocie celów i interesów,
- wzajemny szacunek.

Ze względu na duży poziom wzajemnego zaufania, działania oparte na relacjach partnerskich mają długofalowy charakter i mogą wykraczać poza misje i działania poszczególnych organizacji. Trwałość partnerstwa prowadzić może natomiast do współzależności współpracujących organizacji [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 49-50] – partnerzy opierają się bowiem na podobnym systemie wartości i tych samych beneficjentach oraz interesariuszach.

Istotą organizacji pozarządowych jest nienastawiona na zysk działalność związana z realizacją celów społecznych, a w konsekwencji działanie na rzecz zwiększenia spójności społecznej. Praktyka ich funkcjonowania pokazuje, że podmioty te – dla realizacji swoich celów statutowych – zmuszone są (w niektórych przypadkach formalnie) do współdziałania zarówno z innymi organizacjami pozarządowymi, jak i podmiotami

z sektora publicznego oraz gospodarczego. Podmioty te należą tym samym do mikrootoczenia organizacji pozarządowych i w sieci wzajemnych relacji zajmować mogą m.in. pozycje: partnerów, beneficjentów oraz dostawców usług, a także konkurentów.

> Zależnie od rodzaju podmiotów, z którymi organizacje pozarządowe podejmują działania, mówić można o współdziałaniu sektorowym (z innymi organizacjami pozarządowymi) lub międzysektorowym, definiowanym jako inicjatywy i sojusze podejmowane przez organizacje sektora społecznego z podmiotami prywatnymi lub organizacjami sektora publicznego dla osiągnięcia wspólnego celu [Utting, Zammit, 2009, s. 40].

Współpraca tego typu oznacza dzielenie przez zaangażowane podmioty zarówno posiadanych kompetencji i zasobów, jak i ponoszonych kosztów oraz spodziewanego ryzyka. Przykłady rozmaitych partnerstw międzysektorowych przedstawiono na Rysunku 10.2.

**Rysunek nr 10.2.** Partnerstwa międzysektorowe.




*Źródło: opracowanie własne.*

Jak wskazują badania (Adamiak i in.), w 2015 roku organizacje pozarządowe utrzymywały najczęstsze kontakty z innymi organizacjami pozarządowymi oraz samorządami lokalnymi. Coraz większa liczba NGO nawiązuje ponadto relacje z firmami i przedsiębiorstwami prywatnymi. W dalszej części rozdziału omówione zostaną formy i charakter współpracy organizacji pozarządowych z najważniejszymi potencjalnymi partnerami.

## 10.3. Współpraca organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi

Źródeł współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych upatrywać można w preambule Konstytucji Rzeczpospolitej Polskiej, w której zawarte zostało sformułowanie o współdziałaniu władz i dialogu społecznym, prowadzonym zgodnie z zasadą pomocniczości umacniającej uprawnienia obywateli i ich wspólnot [Konstytucja RP, 1997]. Regulacje dotyczące charakteru i form tej współpracy określone zostały szczegółowo przede wszystkim w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873 ze zm.). Zapisy zawarte w tym akcie prawnym mają charakter niewykluczający, co umożliwia prowadzenie innych niż ustawowe form współpracy, niemniej jednak najbardziej rozpowszechnione są właśnie formy wynikające z ustawy.

W myśl Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, przejawami współdziałania pomiędzy sektorem publicznym i pozarządowym są przede wszystkim [Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie 2003, art. 5 ust. 2]:

- zlecanie realizacji działania publicznego,
- wymiana informacji o kierunkach prowadzonej działalności,
- konsultowanie projektów aktów normatywnych,
- tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym,
- inicjatywa lokalna.

Z punktu widzenia jakości współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych, szczególne znaczenie ma wymiana informacji o kierunkach prowadzonej działalności. Efektywny system komunikacji pozwala bowiem na sprawną organizację pozostałych

form współpracy. W praktyce wymiana informacji dotyczy zagadnień związanych z informowaniem o [Hernik, 2008, s. 140]: organizacji szkoleń i spotkań, działaniach podejmowanych przez organizacje pozarządowe, poszukiwaniu partnerów do współpracy oraz ogłaszanych konkursach na realizację zadań publicznych.

Zlecanie zadań publicznych może przybierać dwojaki charakter: powierzania wykonywania zadań publicznych lub wspierania takich zadań. Należy podkreślić, że zadania publiczne należą do zadań własnych organizacji publicznych, co oznacza, że to właśnie one odpowiedzialne są za ich realizację wobec beneficjentów usług. Tym samym w przypadku wspierania zadań publicznych możemy mówić o bardziej partnerskich, opartych na zaufaniu, relacjach pomiędzy organizacjami publicznymi i pozarządowymi. Realizacja usług wymaga bowiem od organizacji pozarządowych poniesienia części odpowiedzialności, choćby poprzez zagwarantowanie wkładu własnego w tego typu umowie. Praktyka funkcjonowania tej formy współpracy pozwoliła ujawnić istotne dysfunkcje we wzajemnych relacjach władz publicznych i organizacji pozarządowych [Bogacz-Wojtanowska, 2011, s. 55]:

- zawyżanie kosztów przedsięwzięć przez organizacje pozarządowe,
- brak strategii organizacji publicznych (w tym brak udziału organizacji pozarządowych w procesie podejmowania decyzji strategicznych, w szczególności w zakresie alokacji środków przeznaczonych na współpracę),
- odwrócenie zasady pomocniczości,
- brak przejrzystych i jasnych procedur konkursów i przetargów na realizację zadań publicznych, co prowadzi do nieprzejrzystego zachowania organizacji publicznych.

Ponadto, przedstawiciele organizacji pozarządowych zwracają uwagę na pewną stagnację w obszarze zlecania zadań publicznych [Adamiak i in., 2015]. Zwracają oni uwagę na niską skłonność do wspierania nowych form działań przez organizacje publiczne.

Istotnym elementem współdziałania międzysektorowego organizacji publicznych i pozarządowych jest także konsultowanie projektów aktów normatywnych. Dokumentami, które w szczególności podlegają konsultacjom są: projekty ustaw i uchwał, roczne i wieloletnie programy współpracy oraz dokumenty strategiczne. W Polsce funkcjonują dwa główne sposoby konsultowania przez organizacje pozarządowe uchwał i projektów aktów normatywnych [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 134]:

- bezpośredni, gdy organizacja publiczna zgodnie z wymaganiami prawnymi i w wymaganych prawem obszarach organizuje konsultacje społeczne, w które włączają się także organizacje pozarządowe (lub też organizuje konsultacje tylko dla organizacji pozarządowych),
- pośredni, gdy organizacja tworzy ciała konsultacyjne i zespoły doradcze w postaci rad, grup roboczych, zespołów branżowych czy zespołów ekspercko-merytorycznych.

Do głównych barier funkcjonowania współpracy w formie konsultacji społecznych zaliczyć należy [Hernik, 2008]: układy koleżeńskie i koterie, ograniczony czas funkcjonowania zespołów konsultacyjnych (związany z kadencyjnością władz), fakultatywność, brak sformalizowanych zasad konsultacji, fasadowość i pozorowanie wykorzystania wyników tych konsultacji. Przedstawiciele organizacji pozarządowych zwracali także uwagę na [Adamiak i in., 2015] wciąż niewystarczającą dystrybucję informacji na temat konsultacji społecznych oraz niskie poczucie wpływu na zapadające decyzje.

Stosunkowo nową formą formę współpracy organizacji pozarządowych i publicznych jest inicjatywa lokalna. Zakłada ona [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 135]:

- aktywność organizacji pozarządowej przejawiającą się poprzez m.in. przedłożenie organizacji publicznej pomysłu na realizację zadania publicznego,
- wzięcie przez organizację pozarządową odpowiedzialności za realizację inicjatywy,
- ustalenie celu współpracy inicjowane ze strony sektora pozarządowego w przeciwieństwie do zlecania zadania publicznego,
- nacisk na zaangażowanie zasobów i pracy ze strony organizacji pozarządowej,
- formalną współpracę w ramach podpisanej umowy, z haromonogramem i kosztorysem, według przygotowanych przez organizację publiczną zasad wyboru inicjatywy lokalnej.

Organizacje pozarządowe uprawnione są do składania wniosków na realizację zadania publicznego także jako pośrednicy lokalnej społeczności.

Przedstawiony katalog form współdziałania organizacji pozarządowych i publicznych ma charakter otwarty i nie wyczerpuje wszystkich obserwowalnych metod współpracy, w tym także niezwiązanych z realizacją zadań publicznych. Wielość i różnorodność form współpracy sektora publicznego i społecznego wciąż nie przełożyły się na wysoki poziom wzajemnego zaufania i nie wszędzie doprowadziły do wykształcenia relacji partnerskich. Badania przeprowadzone w 2015 roku pokazują, że przedstawiciele organizacji pozarządowych mają raczej umiarkowanie pozytywną ocenę współdziałania [Adamiak i in., 2015]. Wynika ona zarówno z różnorodnych doświadczeń współpracy, ale także z rozbieżności w rozumieniu idei partnerstwa w obu typach organizacji [Bogacz-Wojtanowska i in., 2010]. Dla przedstawicieli sektora publicznego partnerstwo oznacza raczej zdolność do ustępstw i cierpliwość wobec organizacji pozarządowych, podczas gdy organizacje trzeciego sektora postrzegają je jako kategorię znacznie bardziej rozbudowaną, w której kluczowe miejsce zajmuje sposób zachowania się i działania urzędników. Rzeczywiste partnerstwo i efektywne współdziałanie wymaga tymczasem posiadania wspólnej perspektywy i rzetelnej oceny realizowanych działań.

## 10.4. Współpraca organizacji pozarządowych z organizacjami biznesowymi

Organizacje pozarządowe, poszukując zwiększenia możliwości realizacji swoich misji, coraz częściej podejmują współpracę z organizacjami biznesowymi. Jak wykazują badania [Adamiak i in., 2015], firmy i przedsiębiorstwa prywatne stają się dla organizacji coraz ważniejszymi partnerami. Dla z pozoru odmiennych światów biznesu i sektora pozarządowego z powodzeniem można w szerszej perspektywie odnaleźć motywacje ułatwiające organizacjom podejmowanie wspólnych działań. Przede wszystkim organizacje obu sektorów skupiają się na wypracowaniu pewnej wartości – społecznej w przypadku organizacji pozarządowych i finansowej w przypadku podmiotów prywatnych. Relacje między przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi mogą zatem przyczyniać się do promowania, upowszechniania czy finansowania pewnych idei, które w konsekwencji prowadzą do zwiększenia sukcesu rynkowego lub wizerunkowego organizacji biznesowej. Do najważniejszych korzyści dostrzeganych przez przedsiębiorstwa ze współpracy z organizacjami pozarządowymi zaliczyć należy [Loza, 2004, s. 299]:

- w obszarze aktywności marketingowej – aktywizacja sprzedaży usług i produktów, kreowanie marki, większa rozpoznawalność i poprawa reputacji przedsiębiorstwa,
- w obszarze kapitału ludzkiego – poprawa morale całego zespołu, rozwój pracowników i umiejętności zespołowych,
- w sferze dialogu i konsultacji z kluczowymi interesariuszami oraz w sferze PR.

Za najbardziej tradycyjną formę współpracy między trzecim sektorem a sektorem prywatnym uznać należy filantropię. Polega ona na bezwarunkowym udzielaniu przez przedsiębiorstwa wsparcia (finansowego lub rzeczowego) działań prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Organizacja biznesowa może jednocześnie określić cel donacji, mieszczący się w zakresie działań organizacji pozarządowej. Darowizna filantropijna może mieć także formę realizacji usługi na rzecz organizacji pozarządowej (np. z zakresu księgowości czy porad prawnych).

Jedną z najpopularniejszych form współpracy biznesu i organizacji pozarządowych jest także sponsoring, którego celem jest finansowanie działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe w zamian za wypromowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa [Nieporowski, 2015]. Należy podkreślić, że sponsoring ma charakter formalny, bowiem współpraca uregulowana jest stosowną umową cywilno-prawną.

Współpraca organizacji pozarządowych i biznesowych widoczna jest również poprzez realizację działań przy pomocy marketingu społecznie zaangażowanego (ang. *Cause Related Marketing* – dalej CRM) będącego jednym z narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Corporate Social Responsibilty* – CSR). Korzystając z CRM

przedsiębiorstwa informują swoich klientów o wspieraniu pewnych celów społecznych, zachęcając jednocześnie do zaangażowania się w te działania [Brønn, Vrioni, 2001]. Najczęściej współpraca ta polega na przekazaniu określonej sumy z zakupu danego towaru lub usługi wytwarzanej przez przedsiębiorstwo na rzecz realizacji celu społecznego, którego inicjatorem jest współpracująca organizacja pozarządowa. Przeprowadzone w Polsce badania [Iwankiewicz-Rak, 2011] wykazały, że podmioty prywatne za główne korzyści CRM uważają zwiększenie zysków i sprzedaży oraz możliwość kreowania prospołecznego wizerunku firmy. Organizacje pozarządowe uzyskują natomiast w zamian stabilne źródło finansowania oraz zwiększenie społecznej świadomości.

Czytelnicy z pewnością niejednokrotnie spotkali się z działaniami realizowanymi w ramach marketingu społecznie zaangażowanego. Do najpopularniejszych polskich przykładów CRM zaliczyć można choćby:

- program społeczny „Podziel się posiłkiem" organizowany od 2003 roku wspólnie przez Bank Żywności oraz Danone. Głównym celem programu jest przyczynienie się do wydania jak największej liczby posiłków najbardziej potrzebującym dzieciom w Polsce, a także uświadamianie społeczeństwa lokalnego na rzecz zapobiegania niedożywieniu, zwłaszcza wśród dzieci,
- akcję „Woda dla Afryki" realizowaną przez Polską Akcję Humanitarną i Cisowiankę. Całkowity zysk ze sprzedaży puszek wody przeznaczony został na budowę studni i ujęć wodnych w miejscach, gdzie dostęp do wody był szczególnie utrudniony.

Obie kampanie były szeroko promowane i przyniosły zyski zarówno dla partnerów biznesowych (korzyści finansowe), jak i organizacji pozarządowych (realizacja misji organizacji).

Niezależnie od realizowanej formy współpracy, do niewątpliwych korzyści działań podejmowanych wspólnie przez organizacje pozarządowe z organizacjami biznesowymi zaliczyć należy [Kaliszewska, 2012; Ćwik, Januszewska, 2010]:

- pozyskanie stałego źródła dochodu, a tym samym ograniczenie zależności od dotacji przyznawanych przez organizacje publiczne,
- dostęp do wiedzy merytorycznej oraz korzystanie z doświadczeń i narzędzi organizacji biznesowych,
- upowszechnianie postaw proaktywnych zarówno wśród beneficjentów, jak i członków środowiska lokalnego,

- » wypracowanie i wdrożenie norm i zasad pracy wykorzystywanych na co dzień w biznesie,
- » wzmocnienie pozycji na rynku poprzez zwiększenie profesjonalizmu funkcjonowania organizacji.

Organizacje biznesowe także osiągają korzyści z podejmowania działań we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Zaliczyć należy do nich [Karwacka, 2013; Ćwik, Januszewska, 2010]: wzmocnienie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa oraz przychylności konsumentów, uwiarygodnienie działalności organizacji biznesowej, skorzystanie z kompetencji i doświadczenia pracowników organizacji pozarządowych, których nie posiadają pracownicy organizacji biznesowych oraz budowanie społecznej wartości marki oraz lepszej relacji ze społecznościami lokalnymi.

Wspomnieć należy jednak, że współpraca organizacji pochodzących z dwóch różnych sektorów może wiązać się z podejmowaniem pewnego rodzaju ryzyka. Ponieważ organizacje te cechuje raczej rozbieżność celów (nastawienia na zysk a działalność *non-profit*), dla obu grup występować mogą ryzyka dotyczące [Ćwik, Januszewska, 2010]:

1. Doboru nieodpowiedniego partnera do współpracy;
2. Odpowiedzialności prawnej w przypadku niepomyślnych skutków podjętych działań;
3. Utraty wiarygodności wśród społeczności lokalnych;
4. Utraty niezależności organizacji pozarządowej – zrezygnowanie z realizacji misji na rzecz wymagań stawianych przez partnera biznesowego;
5. Wycieku informacji – np. objętych tajemnicą handlową;
6. Negatywnej reakcji mediów bądź kompletnego braku ich zainteresowania.

Także ze względu na wymienione czynniki ryzyka, powszechność relacji organizacji pozarządowych z biznesem nie przekłada się na ich intensywność [Adamiak i in., 2015]. Niewiele organizacji utrzymuje z biznesem częste i regularne kontakty, niemniej jednak znaczna część podmiotów trzeciego sektora w ciągu dwóch lat otrzymało wsparcie od firm. Najczęściej przybierało ono formę pomocy finansowej, transferu wiedzy lub współpracy merytorycznej. W warunkach polskich wciąż nie można jednak dowodzić istnienia sformalizowanych działań i zarządzania relacjami pomiędzy organizacjami pozarządowymi i biznesem.

## 10.5. Współpraca sektorowa organizacji pozarządowych

Od kilku lat obserwowalna jest intensyfikacja kontaktów wewnątrz sektora pozarządowego. Współpraca wewnątrzsektorowa może niekiedy stanowić główną podstawę funkcjonowania organizacji trzeciego sektora, szczególnie na obszarach wiejskich i w mniejszych społecznościach miejskich. Pozwala ona bowiem na poznanie metod i sposobów funkcjonowania innych organizacji pozarządowych, co w konsekwencji prowadzić może do większej profesjonalizacji działań, a także realizacji projektów wykraczających poza zasoby, w których posiadaniu jest dana organizacja.

Współpraca wewnątrzsektorowa może przybierać różne formy, spośród których wskazać należy przede wszystkim [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 155]:

- sieci – będące nieformalnymi strukturami, w ramach których dochodzi do przepływu informacji oraz wiedzy pomiędzy członkami lub wolontariuszami organizacji pozarządowych. Co ważne, w ramach sieci nie istnieją wspólne cele, a organizacje nie dzielą się ani odpowiedzialnością, ani ryzykiem,
- fora – będące bardziej zorganizowaną (choć niekoniecznie cykliczną) formą uczestnictwa większej liczby organizacji pozarządowych, których celem jest przekazanie informacji bądź wypracowanie wspólnego stanowiska organizacji pozarządowych na dany temat. W ramach forów może dochodzić do wypracowania wspólnych celów organizacji pozarządowych,
- koalicje – wiążące formalnie (porozumieniem lub umową koalicyjną) organizacje pozarządowe, decydujące się na stałą współpracę dążącą do realizacji wspólnych celów, np. poprzez realizację projektów. Organizacje pozarządowe uczestniczące w koalicji mogą wymieniać się zasobami (również finansowymi) zachowując przy tym całkowitą niezależność. Koalicje nie mają odrębnej osobowości prawnej, choć możliwy jest wybór władz lub organizacji wiodącej, przejmującej na siebie ciężar administrowania działaniem oraz wypracowanie wspólnych regulaminów działania,
- federacje – będące formą najściślejszej współpracy organizacji pozarządowych, które polegają zwykle na powstaniu nowego stowarzyszenia w ramach którego ustalane są wspólne cele oraz tworzona jest oddzielna struktura, na którą przenoszona jest odpowiedzialność za realizację wytyczonych założeń.

Organizacje pozarządowe współpracują ze sobą także w ramach realizowanych projektów. Działania te mogę mieć charakter poziomy lub pionowy [Bogacz-Wojtanowska, 2013]. Poziomy typ współpracy projektowej polega na podpisaniu porozumienia pomiędzy organizacjami pozarządowymi na czas realizacji projektu oraz umowy z instytucją finansującą. Organizacje pozarządowe realizują tym samym cele organizacyjne oraz cele wspólne założone przed podpisaniem porozumienia. Wspólna jest także odpowiedzialność, którą organizacje ponoszą za podejmowane działania. Współpraca pionowa natomiast polega na zleceniu wykonania określonych zadań w ramach projektu innej organizacji pozarządowej. Odpowiedzialność za całość działań ponosi organizacja zlecająca.

Do oczywistych korzyści współdziałania organizacji pozarządowych zaliczyć należy pozyskanie informacji i wiedzy niezbędnych dla realizacji celów organizacyjnych oraz zwiększenie legitymizacji społecznej. Z współpracy wewnątrzsektorowej skorzystać może także cały trzeci sektor. Korzyści te przyczyniają się do skuteczniejszego uczestnictwa organizacji pozarządowych w tworzeniu i realizacji polityk publicznych czy do zwiększenia zauważalności działań podejmowanych w ramach sektora. Pomimo dostrzegalnych korzyści, zauważalna jest stagnacja w rozwoju usieciowienia wewnątrz trzeciego sektora [Adamiak i inni, 2015]. Obserwowalny jest niewielki spadek liczby organizacji pozarządowych należących do związków, federacji lub sieci.

## Sugerowana literatura rozszerzająca

Batko R., Bogacz-Wojtanowska E., (2009), *Przesłanki współdziałania sektorów publicznego i prywatnego* [w:] Wisła R., *Rozwój współpracy sektorów publicznego i prywatnego z wykorzystaniem praw własności intelektualnej*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa, s. 13-31.

Bogacz-Wojtanowska E., (2005), *Strategie działania organizacji pozarządowych w budowaniu relacji z sektorem publicznym i komercyjnym* [w:] Plawgo B., Zaremba W. (red.), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 97-102.

Bogacz-Wojtanowska E., (2012), *Motywy podejmowania współpracy przez organizacje pozarządowe*, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr 28, s. 27 – 37.

Austin J. E., (2000), *Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 29, no.1, s. 69-97.

Dąmbska A., (2012), *Co się komu opłaca, czyli współpraca i rywalizacja organizacji pozarządowych*, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr 28, s. 21 – 26.

Krajewska A., (2010/2011), *Formy współpracy międzysektorowej po nowelizacji Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – perspektywy dla organizacji pozarządowych*, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr s., s. 57-65.

Kwarciński T., (2012), *Rynek jako „narzędzie" pomocy potrzebującym. Etyczne aspekty marketingu społecznie zaangażowanego*, Prakseologia, nr 153, s. 297-314.

## Pytania do rozdziału

1. Czym jest współdziałanie? Zdefiniuj współdziałanie międzysektorowe.
2. Jakie mogą być motywacje do podejmowania współpracy ze strony organizacji pozarządowych.
3. Wymień podstawowe formy współdziałania organizacji publicznych i pozarządowych.
4. Jakie są Twoim zdaniem najbardziej efektywne formy współpracy organizacji pozarządowych z sektorem biznesu?
5. Wymień i scharakteryzuj najczęściej występujące formy współpracy wewnątrzsektorowej pomiędzy organizacjami pozarządowymi.

## Ćwiczenia

**Strategia współpracy organizacji pozarządowej**

Stowarzyszenie „Promyczek" zajmuje się prowadzeniem działań z zakresu pomocy społecznej i od dziesięciu lat świadczy w gminie X usługi opiekuńcze i rehabilitacyjne dla niepełnosprawnych dzieci. Od początku działalności aktywność organizacji finansowana jest przede wszystkim ze środków finansowych pozyskanych w ramach otwartych konkursów ofert na realizację zadań publicznych, organizowanych przez Urząd Gminy X. Niestety, w ostatnich latach na terenie gminy pojawiło się wiele nowych organizacji pozarządowych, świadczących podobne usługi z zakresu pomocy społecznej. Zwiększona konkurencja sprawiła, że „Promyczek" z roku na rok dostaje coraz mniejszą kwotę dofinansowania, co negatywnie przekłada się na jakość i zakres świadczonych przez organizację usług. Ponadto stowarzyszeniu zaczyna brakować pieniędzy na wynajem pomieszczeń, podczas gdy pozostałe organizacje prowadzą swoją działalność w zdecydowanie bardziej nowoczesnych obiektach. W związku z pogłębiającym się kryzysem finansowym oraz zmniejszającą się liczbą usług i odbiorców, Zarząd organizacji, która posiada najbardziej doświadczoną i kompetentną kadrę na terenie gminy X, rozważa zawieszenie działalności stowarzyszenia.

Bazując na treści zawartej w rozdziale, postaraj się zaproponować strategię działania i współpracy dla Stowarzyszenia „Promyczek". Postaraj się przede wszystkim odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie zasoby i potencjały wyróżniają Stowarzyszenie „Promyczek" spośród innych organizacji z terenu gminy X? Jakich zasobów jej brakuje?
2. Jak Twoim zdaniem powinny wyglądać relacje „Promyczka" z pozostałymi organizacjami pozarządowymi z terenu gminy X, w tym także z organizacjami o podobnym profilu działalności?
3. Z kim dotychczas współpracowało stowarzyszenie? Z kim Twoim zdaniem powinno współpracować? Czy „Promyczek" rozpoznał swoje otoczenie i zna wszystkich potencjalnych partnerów?

**Potencjalni partnerzy w otoczeniu organizacji pozarządowej**

Zastanówcie się wspólnie, jaką organizację pozarządową chcielibyście założyć. Następnie spróbujcie odpowiedzieć na pytanie, z jakimi instytucjami i organizacjami tego typu organizacja powinna współpracować. Na podstawie przeprowadzonych rozważań, wypełnijcie poniższą tabelę:

| | |
|---|---|
| **Nazwa organizacji:** | |
| **Cel i obszar działania:** | |
| **Potencjalni partnerzy sektora publicznego:** *(proszę podać krótkie uzasadnienie wyboru partnerów)* | |
| **Potencjalni partnerzy sektora społecznego:** *(proszę podać krótkie uzasadnienie wyboru partnerów)* | |
| **Potencjalni partnerzy sektora gospodarki:** *(proszę podać krótkie uzasadnienie wyboru partnerów)* | |
| **Pozostałe uwagi i propozycje:** | |

Czy przygotowanie tego typu zestawienia może mieć pozytywne efekty dla funkcjonowania organizacji pozarządowych? Jakie korzyści Waszym zdaniem niesie ze sobą odpowiednie rozpoznanie otoczenia organizacji pozarządowej?

## Bibliografia


1. Adamiak P., (2015), *Wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
2. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., (2015), *Polskie organizacje pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
3. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., (2016), *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
4. Adamiak P., Przewłocka J., Herbst J., (2013), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
5. Adamiak P., Przewłocka J., Zając A., (2012), *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
6. Adams K., Galens G.J., (2008), *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Allison M., Kaye J., (2001), *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations,* Compass Point Nonprofit Services.
8. Andjelkovic O., Boolaky M., (2015), *Organizational Learning: A Case Study of an International Non-profit Organization*, International Journal of Business Administration, vol. 6, no. 2, s. 124-137.
9. Kihlstedt A., Robinson A., (2014), *Train Your Board and Everyone Else to Raise Money*, Emerson&Church, Medfield.
10. Anheier H. K., (2005), *Nonprofit organizations. Theory, management, policy,* Routledge Taylor&Francis Group, London and New York.
11. Anheier H. K., Carlson L., (2002*), Civil Society: What It is, and How to Measure It*?, Civil Society Briefing no. 3, Centre for Civil Society, London School of Economics.
12. Anheier H. K., Krlev G., (2015), *Governance and Management of Hybrid Organizations*, International Studies of Management & Organization, 45(3), s. 193-206.
13. Anheier H. K., Salamon L. M., (1993), *A Comparative Study of The Non-profit Sector*, Researching the Voluntary Sector, Charities Aid Foundation.
14. Anheier H. K., Salamon L. M. and Associates, (1999), *The Emerging Sector Revisited. A Summary Revised Estimates*, CNP The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, s. 1-32.
15. Anheier H. K., Themudo N., (2005), *Governance and Management of International Membership Organizations*, Brown Journal of World Affairs, vol. 11, issue 2, s. 185-198.

16. Augustyniak S., Kuraszko I., (2009), *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
17. Avolio B. J., Gardner W. L., (2005), *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, The Leadership Quarterly, vol. 16, s. 315-338.
18. Avolio B., Gardner W., Peterson S., Walumbwa F., Wernsing T., (2008), *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*, Journal of Management, vol. 34, s. 89-126.
19. Backman E. V., Smith S. R., (2000), *Healthy Organizations, Unhealthy Communities?*, Nonprofit Management and Leadership, vol. 10, no. 4, s. 355-73.
20. Barański R., Olejniczak A., (2012), *Fundacje i stowarzyszenia. Współpraca organizacji pozarządowych z administracją publiczną,* C.H. Beck, Warszawa.
21. Bass B. M., (1990), *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision,* Organizational Dynamics, vol. 18, s. 19-31.
22. Bass B. M., Steidlmeier P., (1999), *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, The Leadership Quarterly, vol. 10, s. 181-217.
23. Bielski M., (2002), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa, s. 181.
24. Bogacz-Wojtanowska E., (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
25. Bogacz-Wojtanowska E., (2008), *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa społecznego w otoczeniu*, Ekonomia społeczna, nr 2(3), Kraków, s. 19 – 25.
26. Bogacz-Wojtanowska E., (2009), *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych* [w:] Rymsza M. (red.), Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 81-95.
27. Bogacz-Wojtanowska E., (2010), *Menedżerowie organizacji publicznych i pozarządowych we współczesnych modelach zarządzania*, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr 22, s. 60-68.
28. Bogacz-Wojtanowska E., Dudkiewicz M., Górniak K., Makowski G., Stokowska A., (2010) *Raport cząstkowy nt. współpracy międzysektorowej (na podstawie badań jakościowych),* Cz. 3, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
29. Bogacz-Wojtanowska E., (2010/11), *Zarządzanie procesem współpracy jednostek samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych,* Kwartalnik Trzeci sektor, nr s., s. 79-87.
30. Bogacz-Wojtanowska E., (2011), *Współdziałanie organizacji pozarządowych i publicznych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.

31. Bogacz-Wojtanowska E., (2013), *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków.
32. Bogacz-Wojtanowska E., Rymsza M., (2015), *Między wiedzą „ezoteryczną" a pozarządowym menedżeryzmem. Profesjonalne zarządzanie w organizacjach non-profit*, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr 36, s. 4-13.
33. Bourke V., (1994), *Historia etyki*, Krupski i S-ka, Warszawa.
34. Brønn P. S., Vrioni A. B., (2001), *Corporate Social Responsibility and Cause-Realted Marekting: an Overview*, International Journal of Advertising, vol. 20, s. 207-222.
35. Bryson J. M., (2011), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 4th Edition,* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
36. Burnett K., (2002), *Relationship Fundraising*, Wiley&Sons, San Francisco.
37. Carlson K. A., Schneiter S., (2011), *Roles, Responsibilities and Characteristics of Nonprofit Leadership* [w:] Agard K. A. (red.), Leadership in Nonprofit Organizations: A Reference Handbook, SAGE, s. 329-336.
38. Ciuk S., (2008), *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem* [w:] Kostera M. (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 329 – 347.
39. Clary E. G., Snyder M., (1999), *The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations*, Current Directions in Psychological Science, vol. 8, no. 5, s. 156-159.
40. Ćwik N., Januszewska J., (2010), *Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem. Poradnik efektywnej współpracy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
41. Ćwiklicki M., Kafel T., (2008), *Zastosowanie strategicznej karty wyników w organizacjach pozarządowych* [w:] Nalepka A. (red.), Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wymagań konsumentów, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz, s. 167-181.
42. Daniecki W., (2015), *Talenty w firmie czyli jak rekrutować i motywować najlepszych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
43. Dąbrowska K., Kopcińska K., Schimanek T., Świętczak M., (2002), *Biała księga prawa dla organizacji pozarządowych. Analiza prawno-finansowych uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
44. Dobek-Ostrowska B., (2004), *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław, s. 15-17.
45. Drabik I., Limański A., (2007), *Marketing w organizacjach non-profit*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

46. Drapal Kluver J., Eikenberry A. M., (2004), *The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?*, Public Administration Review, vol. 64, no. 2, s. 132-140.
47. Drucker, P., (1990), *The Third Sector: America's Non-market Counterculture*, NPQ: New Perspectives Quarterly, vol. 7, no. 2, s. 49-53.
48. Eikenberry A. M., Drapal Kluver J., (2004), *The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?,* Public Administration Review, vol. 64, no. 2, s. 132-140.
49. Elson P. R., (2006), *Ties that Bind? An Empirical Exploration of Values in The Voluntary Sector: Value Importance, Hierarchy and Consensus in Independent Hospices in The UK*, The London School of Economics and Political Science, Centre for Civil Society, Voluntary Sector Working Paper, no. 2.
50. Foreman K., (1999), *Evolving Global Structures and the Challenges Facing International Relief and Development Organizations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 28, no. 4, s. 178-197.
51. Frączak P., Skrzypiec R., (2002), *Główne mechanizmy korupcjogenne występujące w działalności organizacji pozarządowych* [w:] Frączak P., Skrzypiec. R. (red.), Przejrzysta gmina. Organizacje pozarządowe. Korupcja, Biblioteka Aktywności Lokalnej, Warszawa, s. 5-16.
52. Frączek P., (2004), *Wokół Karty Zasad*, Stowarzyszenie na Rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa.
53. Frey B. B., Lee S. W., Lohmeier J. H., Toolefson N., (2006), *Measuring Collaboration Among Grant Partners*, American Journal of Evaluation, vol. 7, no. 3, s. 383 – 392.
54. Fukuyama F., (2003), *Kapitał społeczny* [w:] Harrison L. E., Huntington S. P. (red.), *Kultura ma znaczenie*, Zysk i S-ka, Kraków, s. 169 – 187.
55. *Funkcjonowanie organizacji pozarządowych cz. I.*, (2006), Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Rzeszów, s. 5.
56. Furmańczyk J., (2011), *Autentyczne przywództwo w dobie kryzysu,* Master of Business Administration, vol. 3, s. 95-97.
57. Gadomska-Lila K., (2012), *Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników,* MBA. CE 2/2012, s. 41-52.
58. Gałka E. (red.), (2014), *Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą,* Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, data dostępu: 15.04.2016.
59. Gliński P., (2006), *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
60. Główny Urząd Statystyczny, *Podstawowe dane o wybranych organizacjach trzeciego sektora w 2012 r.,* data dostępu: 15.05.2016 r.

61. Gogłoza W., Księski K., (2013), *Historia myśli organizatorskiej. Zarys wykładu*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 108-111.
62. Handy C., (1992), *Types of Voluntary Organizations* [w:] Batsleer J., Cornforth C., Payton R. (red.), Issues in Voluntary and Non-profit Management, Addison-Wesley Publishing Company, s. 13-19.
63. Hausner J., (2012), *Ekonomia społeczna a państwo* [w:] Frączek M., Hausner J., Mazur S. (red.), Wokół ekonomii społecznej, MSAP, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, s. 111-123.
64. Hernik K., (2008), *Finansowe i pozafinansowe formy współpracy* [w:] Makowski G. (red.), U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 106–160.
65. Hudson M., (1997), *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego,* Fundusz Współpracy, PHARE Dialog Społeczny, Warszawa.
66. Ilczuk D., (1995), *Sektor nonprofit w kulturze. Analiza instytucjonalno – finansowa fundacji i stowarzyszeń,* Instytut Kultury, Warszawa.
67. Iwankiewicz-Rak B., (2011), *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
68. Jaskyte K., (2004), *Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations*, Nonprofit Managment and Leadership, vol. 15, s. 153-168.
69. Jaskyte K., (2012), *Boards of Directors and Innovation in Nonprofit Organizations*, Nonprofit Management & Leadership, vol. 22, no. 4, s. 439-459.
70. Jeavons T. H., (1992), *When Management is The Message: Relating Values to Management Practice in Non-profit Organizations*, Nonprofit Management & Leadership, vol. 2, no. 4, s. 403-417.
71. Jemielniak D., Latusek D., (2005), *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 63 – 71.
72. Johnson G., Scholes K., Whittington R., (2010), *Podstawy strategii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
73. Kafel T., (2010), *Non – profit index – narzędzie diagnozy i rozwoju organizacji pozarządowych* [w:] Stabryła A. (red.), Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, Mfiles.pl, Kraków, s. 109-117.
74. Kaiser M., (2010), *Leading Roles. 50 Questions Every Art Board Should Ask*, Brandeis University Press, New England.

75. Kaliszewska M., (2012), P*artnerstwo międzysektorowe w ekonomii społecznej – współpraca z administracją publiczną i biznesem* [w:] Handzlik A., Głowacki J. (red.), Partnerstwo – współpraca międzysektorowa w realizacji celów społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków, s. 20-35.
76. Karwacka M., (2013), *Postrzeganie współpracy z organizacjami pozarządowymi przez przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne. Raport z badania*, Good Brand & Company Polska, Toruń.
77. Kastelle T., (2013), *Hierarchy is overrated*, Harvard Business Review, Nov. 20, dostęp elektroniczny https://hbr.org/2013/11/hierarchy-is-overrated/, data dostępu: 27.06.2016 r.
78. Kaźmierczak T., 2007, *Praca socjalna: animacja społeczna, kapitał społeczny, networking* [w:] Kaźmierczak T., Zmiana w społeczności lokalnej. Szkice o kapitale społecznym w praktyce społecznej i nie tylko, Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 11-36.
79. Keyton J., (2011), *Communiaction and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences*, SAGE Publishing, London, s. 19.
80. Kisielnicki J., (2001), *Zarządzanie organizacją*, Wyższa Szkoła handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa, s. 176.
81. Klimczuk A., *Etyka jako obszar i kontekst standaryzacji działalności organizacji pozarządowych*, Open Access repository, dostęp elektroniczny: http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/41790/ssoar-2012-klimczuk-Etyka_jako_obszar_i_kontekst.pdf?sequence=1, data dostępu: 6.03.2016 r.
82. Korten D. C, (1980), *Community Organization and Rural Development: A Learning Process Approach*, Public Administration Review, vol. 40, no. 5, s. 480-511.
83. Kossowska M., Sołtysińśka I., (2003), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
84. Szczerski T. (2008), *Planowanie jako walka z niepewnością* [w:] Kostera M. (red.), Nowe kierunki w zarządzaniu, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
85. Kozieł M., (2005), *Etyka w organizacjach pozarządowych*, Stowarzyszenie Inicjatyw Społecznych, Warszawa.
86. Kożuch A., Kożuch B., (2008), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Współczesnego Zarządzania w Krakowie, Fundacja Współczesne Zarządzanie w Białymstoku, Kraków.
87. Kożuch B., (2011), *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
88. Kramer R.M., (1998*), Nonprofit Organizations in The 21st Century: Will Sector Matter?*, Nonprofit Sector Research Fund, Working Paper Series.

89. Laratta R., Mason C., (2010), *Defining the nonprofit sectors in Japan and England & Wales: A comparative assessment of common versus civil law*, Euricse Working Papers, nr 006/10.
90. Lawrence P.R., Lorsch J.W., (1967), *Differentiation and Integration in Complex Organizations*, Administrative Science Quarterly, vol. 12, issue 1, s. 1-47.
91. Leat D., (1993), *Managing Across Sectors: Similarities and Differences Between For Profit and Voluntary Non-profit Organizations*, VOLPROF City University Business School, London.
92. Leś E., (1999), *Działalność dobroczynna w Europie i Ameryce. Tradycje i współczesność*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa.
93. Lewis D., (2005), *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-profit Organizations, London and New York.
94. Lewis D., (2009), *Nongovernmental Organizations, Definition and History* [w:] Anheier H.K., Toepler S., List R. (red.), International encyclopedia of civil society, Springer, New York, s. 1059-1062.
95. Lichwiarz J., (2011), *Etyka w działalności organizacji pozarządowych*, Annales: Etyka w życiu gospodarczym, nr 14/2, s. 101-108.
96. Lindenberg M., Dobel J.P., (1999), *The Challenges of Globalization for Northern International Relief and Development NGOs*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 28, no. 4, Supplement 1999, s. 2-24.
97. Loza J., (2004), *Business—Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building*, Journal of Business Ethics, vol. 53, no. 3, s. 297-311.
98. Maas P., (2011), *Zarządzanie poprzez cele*, Dashofer Holding Ltd. & Wyd. Dashofer Sp. z o.o., Warszawa.
99. Makowski G., (2015), *Rozwój sektora organizacji pozarządowych w Polsce po 1989 r.,* Studia BAS, nr 4 (44), s. 57-85.
100. Mika J., (red.), (2014), *Fundraising. Teoria i praktyka*, Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu, Kraków.
101. Mintzberg H., (1990), *The Managers's Job. Folklore and Fact*, Harvard Business Review Classic, s. 1-13.
102. Mintzberg H., (2013), *Zarządzani*e, Wolters Kluwer SA, Warszawa, s. 26.
103. Misztal W., (2011), *Dialog obywatelski we współczesnej Polsce*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
104. Mockałło Z., (2011), *Style przywództwa a dobrostan psychiczny pracowników*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

105. Morgan G., (2002), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
106. Nęcki Z., (2009), *Negocjacje i komunikowanie – problematyka wzajemnie splątana* [w:] Błaszczyk K., Nęcki Z., Uździcki R. (red.), Komunikacja i negocjacje a współdziałanie interpersonalne, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 55-62.
107. Niedzielski E., (1998), *Podejmowanie decyzji kierowniczych* [w:] Cywoniuk M., Kożuch B. (red.), Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo WSE, Białystok, s. 127-128.
108. Nieporowski P., (2015), *Współpraca pomiędzy biznesem a organizacjami pozarządowymi na przykładzie województwa lubuskiego*, Annales: Etyka w życiu gospodarczym, nr 19/2, s. 95-108.
109. Oleksyn T., (2008/2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa.
110. Oliver C., (1990), *Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions*, The Academy of Management Review, vol. 15, no. 2, s. 241-265.
111. Osborne S. P., (1998), *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*, Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-profit Organizations, London.
112. Pacut M., (2014), *Perspektywy rozwoju marketingu w organizacjach pozarządowych*, Studia Ekonomiczne, nr 194, s. 31-53.
113. Pawlak Z., Smoleń A., (2008), *Organizacja firmy: projektowanie, budowanie, usprawnianie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
114. Penc J., (2010), *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 135-136.
115. Peszko A., (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami – wydanie czwarte*, AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo – Dydaktyczne, Kraków.
116. Pocztowski A., (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
117. Porter M. E., (2012), *Czym jest strategia?* [w:] Kubisiak, P. (red.), O strategii. 10 idei HBR, Ican Insitute, Warszawa.
118. Putnam R., (1995), *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech,* Społeczny Komitet Wydawniczy Znak, Fundacja im. S. Batorego, Kraków–Warszawa.
119. Radwan A., (2016), *Czynniki sukcesu i trwałości organizacji pozarządowych – studium przypadku*, Kwartalnik Trzeci Sektor, nr 37, s. 78-85.
120. Romanowska M., (1997), *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

121. Romanowski M., Szmyt-Boguniewicz A., (2012), *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Sektor 3, s. 50-51.
122. Salamon L. M., (2001), *The Nonprofit Sector and Democracy: Prerequisite, Impediment, or Irrelevance?* [w:] Abramson A. J. (red.), Mapping new Worlds. Selected Research on the Nonprofit Sector Around the Globe, Nonprofit Research.
123. Salamon L. M., (2003), *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*, Brookings Institution Press, Washington, D. C.
124. Sargeant A., Shang J., (2010), *Fundraising Principles and Practice*, Wiley&Sons, San Francisco.
125. Sawicka A., (2006). *Kapitał społeczny* [w:] Głażewska D. (red.), *Współpraca z otoczeniem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 66 – 75.
126. Schlick M., (1960), *Zagadnienia etyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
127. Siciński A., 1996, *O idei społeczeństwa obywatelskiego*, Wiedza i życie, nr 6.
128. Skiba R., (2004), *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Poradnik dla organizacji pozarządowych*, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Warszawa.
129. Skiba R., (2006), *Moduł 1. Prawne warunki działania organizacji pozarządowych*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
130. Skrzypiec R., (2006), *Współpraca z otoczeniem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
131. Smith D. H., Shen C., (2002), *The Roots of Civil Society: a Model of Voluntary Association Prevalence Applied to Data on Larger Contemporary Nations*, International Journal of Comparative Sociology, vol. 43, no. 2, s. 93-133.
132. Sowa K. Z., (2000), *Galicja jako fenomen historyczny i socjologiczny* [w:] Socjologia, społeczeństwo, polityka, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów, s. 143-163.
133. Stankiewicz J., (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław, s. 19.
134. Stewart-Weeks M., (2000), *Voluntary Associations: Social Capital at Work or Post-modern Romance?*, Social Capital, s. 85-114.
135. Strużycki M., (2002), *Stosunki partnerskie w łańcuchu dystrybucji* [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), Przedsiębiorstwo partnerskie, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 78-95.
136. Sułkowski Ł., (2001), *Role przywódcy i kierownika*, Folia Sociologica, nr 29, s. 189-209.

137. Szewczyk M., (red.), (2010), *„Profesjonalnie działać, skutecznie zmieniać" – poradnik dla organizacji pozarządowych*, OPUS Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich, Łódź.
138. Tarkowska E., Tarkowski, J., (1991), *Social Disintegration in Poland: Civil Society or Amoral Familism?,* Telos, no. 89, s. 103-111.
139. *The 2010 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*, (2011), USAID.
140. Tocqueville A., (1976), *O demokracji w Ameryce*, PIW, Warszawa.
141. Turner B. S., (2001), *The Erosion of Citizenship*, British Journal of Sociology, vol. 52, no. 2, s. 189-209.
142. Turner M., Hulme D., (1997), *Governance, Administration and Development,* Making The State Work, MacMillan PressLtd, s. 200-219.
143. Uhl-Bien M., (2006), *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing*, Leadership Institute Faculty Publications, vol. 19, s. 653-676.
144. Utting P., Zammit A., (2009), *United Nations-business partnerships: Good intentions and contradictory agendas*, Journal of Business Ethics, vol. 90, no. 1, s. 39-56.
145. Varbanova L., (2013), *Strategic Management in the Arts*, Routledge, New York – London.
146. Weber M., (1972), *Typy władzy prawomocnej* [w:] Kurnal J. (red.), Twórcy naukowych podstaw administracji, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 321-322.
147. Witczak O., (2013), *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa* [w:] Bajdak A. (red.), Komunikacja marketingowa. Współczesne wyzwania i kierunki rozwoju, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, s. 80-97.
148. Woleński J., Hartman J., (2008), *Wiedza o etyce*, Park Edukacja, Bielsko – Biała.
149. Wygnański J., (1999), *Standardy działania organizacji pozarządowych*, Stowarzyszenie na Rzecz Inicjatyw Społecznych, Warszawa.
150. Załuska M., Boczoń J., (1998), *Organizacje Pozarządowe w Społeczeństwie Obywatelskim*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice.
151. Zielińska A., (2011), *Strategie zarządzania organizacjami pozarządowymi*, Master of Business Administration, nr 4, s. 97.
152. *Z nami grzecznie – my społecznie, czyli standardy etyczne w trzecim sektorze – Dyskusja redakcyjna,* Trzeci Sektor, 3/2015 s. 54 – 66.

## Źródła prawne


- *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz.U. 1977 nr 78 poz. 483.*
- *Rozporządzenie Ministra Administracji i Cyfryzacji z dnia 9 czerwca 2014 r. w sprawie wzorów dokumentów dotyczących zbiórek publicznych*, Dz.U. 2014 poz. 833.
- *Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 29 wrześnie w sprawie Funduszu Pomocy Pokrzywdzonym oraz Pomocy Postpenitencjarnej*, Dz. U. 2015 poz. 1544.
- *Statut Polskiego Czerwonego Krzyża zatwierdzony przez Radę Ministrów z dnia 20 września 2011 r., Dz.U. Nr 217 poz. 1284.*
- *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym*, Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 14 marca 2014 r. o zasadach prowadzenia zbiórek publicznych*, Dz. U. 2014 r. poz. 498.
- *Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach*, Dz.U. 1984 nr 21 poz. 97, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach*, Dz.U. 1989 nr 20 poz. 104, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych*, Dz.U. 2006 nr 94 poz. 651, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 17 maja 1989 r. o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej*, Dz.U. 1989 nr 29 poz. 154, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym*, Dz.U. 1998 nr 91 poz. 578.
- *Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa,* Dz.U. 1988 nr 91 poz. 576, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie*, Dz.U. 2010 nr 127 poz. 857, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 18 lipca 2001 r. Prawo wodne*, Dz. U. 2001 nr 115 poz. 1229, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 24 sierpnia 1991 r. o ochronie przeciwpożarowej*, Dz.U. 1991 nr 81 poz. 351, z późń. zm.
- *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych*, Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240, z późń. zm.

» *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. o zasadach przystępowania jednostek samorządu terytorialnego do międzynarodowych zrzeszeń społeczności lokalnych i regionalnych*, Dz.U. 2000 nr 91 poz. 1009, z późń. zm.
» *Ustawa z dnia 13 października 1995 r. Prawo łowieckie*, Dz.U. 1995 nr 147 poz. 713, z późń. zm.
» *Ustawa z dnia 16 listopada 1964 r. o Polskim Czerwonym Krzyżu*, Dz.U. 1964 nr 41 poz. 276.
» *Ustawa z dnia 19 listopada 2009 r. o grach hazardowych*, Dz. U. 2009 nr 201 poz. 1540.
» *Ustawa z dnia 13 grudnia 2013 r. o rodzinnych ogrodach działkowych*, Dz.U. 2014 poz. 40.

## Strony internetowe

» http://csr-provident.pl/nasze-programy/tak-pomagam/o-programie/, data dostępu: 27.06.2016 r.
» http://ludziesektora.ngo.pl/wiadomosc/1669675.html, data dostępu: 24.06.2016 r.
» http://ludziesektora.ngo.pl/wiadomosc/1894364.html, data dostępu: 24.06.2016 r.
» http://mimowszystko.org/, data dostępu: 24.06.2016 r.
» http://odpowiedzialnybiznes.pl/wpcontent/uploads/2010/06/15POLSKICHPRZYKLADOWCSR.pdf, data dostępu: 22.06.2016 r.
» http://pisop.org.pl/wp-content/uploads/2015/12/bingo_publikacja.pdf, data dostępu: 26.06.2016 r.
» http://providentpolska.pl/odpowiedzialny-biznes/takpomagam data dostępu: 17.02.2016.
» http://sprawozdaniaopp.mpips.gov.pl/Search, data dostępu: 24.06.2016 r.
» http://www.akogo.pl/, data dostępu: 24.06.2016 r.
» https://www.ncvo.org.uk/about-us, data dostępu: 23.06.2016 r.
» http://www.pah.org.pl], data dostępu: 24.06.2016 r.
» http://www.pozytek.gov.pl/Podstawowe,pojecia,380.html, data dostępu: 22.06.2016 r.
» http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna,odpowiedzialnosc,biznesu,464.html, data dostępu: 26.06.2016 r.
» http://www.wosp.org.pl/, data dostępu: 24.06.2016 r.

# Rysunki i tabele

## RYSUNKI

Rysunek nr 4.1. Etapy planowania strategicznego. 57

Rysunek nr 5.1. Organy powoływane w stowarzyszeniu oraz fundacji. 75

Rysunek nr 5.2. Struktura liniowa. 77

Rysunek nr 5.3. Struktura sztabowo-liniowa. 78

Rysunek nr 5.4. Struktura funkcjonalna. 79

Rysunek nr 5.5. Struktura dywizjonalna. 80

Rysunek nr 5.6. Struktura zadaniowa. 85

Rysunek nr 5.7. Struktura macierzowa (matrix). 86

Rysunek nr 5.8. Struktury sieciowa oraz wirtualna. 87

Rysunek nr 6.1. Etapy rekrutacji biznesowej i rekrutacji w sektorze pozarządowym. 102

Rysunek nr 10.1. Charakterystyka faz współpracy organizacji pozarządowych. 168

Rysunek nr 10.2. Partnerstwa międzysektorowe. 169

## TABELE

Tabela nr 1.1. Organizacje pozarządowe, publiczne i komercyjne – podstawowe różnice. 15

Tabela nr 3.1. Co daje kapitał społeczny? 52

Tabela nr 4.1. Słownik terminów strategicznych. 57

Tabela nr 5.1. Procesy wpływające na strukturę organizacyjną. 71

Tabela nr 5.2. Cechy modeli biurokratycznego (mechanistycznego) i organicznego. 72

Tabela nr 5.3. Zalety i wady klasycznych oraz współczesnych struktur organizacyjnych. 74

Tabela nr 5.4. Cechy wybranych klasycznych struktur organizacyjnych. 76

Tabela nr 5.5. Zalety oraz wady klasycznych struktur. 82

Tabela nr 5.6. Cechy współczesnych struktur organizacyjnych. 84

Tabela nr 5.7. Zalety oraz wady współczesnych struktur. 88

Tabela nr 6.1. Grupy podmiotów tworzących organizację pozarządową, wraz z pełnionymi przez nie funkcjami – zestawienie. 99

Tabela nr 7.1. Różnice między rolami kierownika i przywódcy. 119

Tabela nr 9.1. Źródła finansowania organizacji pozarządowych. 156

