

Dariusz WYRWA*
Politechnika Rzeszowska

ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Zasadniczym celem artykułu jest dyskusja na temat znaczenia zarządzania strategicznego dla rozwoju polskich organizacji pozarządowych, które coraz bardziej uświadamiając sobie potrzebę jego stosowania, opracowują strategie rozwoju.

1. WPROWADZENIE

Przyjęte w okresie transformacji systemowej w Polsce rozwiązania prawne wprowadzały możliwości tworzenia niezależnych organizacji społecznych, nie stwarzały stabilnych podstaw ich funkcjonowania, zwłaszcza finansowania ich działalności oraz udziału w realizacji działań społecznych przy wsparciu instytucji publicznych (rządowych i samorządowych). Doprowadziło to początkowo do dynamicznego rozwoju tzw. „trzeciego sektora”, szybko jednak ten trend został zahamowany.

Sytuację wielu organizacji komplikował fakt, że w wielu przypadkach ich liderzy nie mieli doświadczenia w zakresie zarządzania organizacją, zwłaszcza pozyskiwania środków finansowych na działalność i rozwój. Ich atutem była intuicja w określaniu potrzeb społecznych i kierunków działania oraz charyzma, jednakże w miarę wzrostu złożoności otoczenia oraz wymagań stawianych przez klientów, te zalety stawały się coraz mniej wystarczające. Wraz ze zmianą warunków funkcjonowania organizacji, następował wzrost wymagań stawianych osobom, które nimi zarządzały. Dynamiczny przyrost ilości fundacji i stowarzyszeń powodował wzrost konkurencji, przede wszystkim w zakresie ubiegania się o środki finansowe. Dodatkowym utrudnieniem jest słaba kondycja społeczeństwa obywatelskiego, na co wskazuje między innymi zmniejszenie udziału Polaków w pracy społecznej¹.

2. ZMIANY ORIENTACJI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

W efekcie zmian uwarunkowań funkcjonowania organizacji pozarządowych następował wzrost wymagań stawianych organizacjom i ich liderom. Wiązało się to przede wszystkim z koniecznością uwzględniania zmienności otoczenia w procesie określania celów i tworzenia planów.

Szczegółowe cele organizacji mogą się znacznie różnić, zależnie od warunków, w jakich one funkcjonują. Proces ustalania celów organizacji wymaga kompromisów pomiędzy poszczególnymi jej elementami i uczestnikami mającymi odmienne aspiracje,

* Dr Dariusz Wyrwa, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska

¹ A. Baczo, A. Ogrocka, *Wolontariat, filantropia i 1%, raport z badań 2007*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 5.

w różny sposób postrzegającymi szanse i zagrożenia. W procesie określania i realizacji celów organizacji, oprócz odpowiednich zasobów i struktur, decydującą rolę odgrywają ludzie. To ich umiejętności pozwalają na trafny wybór głównych celów i zapewniają właściwą ich realizację².

Ograniczone możliwości zatrudniania płatnego personelu w szczególny sposób wpływają na znaczne fluktuacje kadr w organizacjach społecznych. Miało to bardzo duży wpływ na zmiany w zakresie zarządzania organizacjami pozarządowymi oraz ich funkcjonowanie w pierwszym okresie po wprowadzenia wolności zrzeszania się obywateli. Wiele organizacji funkcjonujących dzięki zaangażowaniu liderów, którzy koncentrowali się na zaspokojeniu licznych potrzeb społecznych, z biegiem czasu zostało zmuszonych do konkurowania o środki finansowe z innymi podmiotami. Ich sytuacja komplikowała się z powodu braku współpracy z administracją publiczną, której agendy często stawały się konkurencją dla trzeciego sektora. Organizacje pozarządowe były zmuszone do modyfikowania swych celów oraz sposobów działania, by móc sprostać nowym warunkom, czego efektem była zmiana orientacji w zakresie zarządzania.

W historii rozwoju sektora pozarządowego w Polsce można wyróżnić trzy główne okresy, które charakteryzują się odmiennymi zasadami funkcjonowania. Pierwszy, przypadający na lata 1989-1995, charakteryzował się występowaniem bardzo wielu niezaspokojonych potrzeb społecznych, dużą aktywnością obywateli w zakresie tworzenia organizacji pozarządowych oraz mało sformalizowanymi procedurami rejestracji organizacji, ich działania oraz pozyskiwania środków finansowych, co znacznie ułatwiało ich funkcjonowanie. Powstające organizacje były zwykle niewielkie, zatrudniały niewielki personel płatny, korzystały w niewielkim zakresie z pomocy wolontariuszy i miały raczej nieskomplikowane struktury³. Zwiększająca się liczba organizacji na początku tego okresu nie stanowiła zagrożenia dla ich funkcjonowania ze względu na dużą liczbę niezaspokojonych potrzeb oraz często brak konkurencji spoza sektora w ich zaspokajaniu.

Zachodzące w otoczeniu zmiany powodowały wzrost wymagań co do świadczonych usług. W pierwszym okresie wśród organizacji pozarządowych dominowała orientacja marketingowa, przejawiająca się koncentracją na zaspokojeniu potrzeb klientów, gdyż realizacja tego celu umożliwiawała przetrwanie. Szybki wzrost liczby organizacji pozarządowych w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych, przy ciągłym braku dostatecznego wsparcia finansowego, przyczynił się do wykształcenia wśród nich orientacji finansowej, która polegała na poszukiwaniu nowych źródeł finansowania, mogących zapewnić rozwój organizacji, gdyż tylko on mógł zwiększyć szanse na przetrwanie. Pojawienie się w końcu dwudziestego wieku orientacji strategicznej było między innymi efektem podjęcia prób, mających na celu profesjonalizację działań organizacji pozarządowych, zwiększenie możliwości ich przetrwania i rozwoju oraz stworzenie podstaw do efektywnego pozyskiwania środków finansowych i realizacji usług w warunkach zwiększonej konkurencji. W tym okresie organizacje koncentrowały się na kreowaniu wizji, misji oraz tworzeniu strategii zarządzania⁴.

W latach 1996-1998 zaczęły powstawać organizacje zajmujące się wspieraniem rozwoju sektora i jego profesjonalizacji. Coraz bardziej istotna stawała się nie liczba

² A. Szplit, J. Fudaliński, P. Markiewicz, H. Smutek, *Strategie rozwoju organizacji*, Kraków 2002, s. 13.

³ A. Juros, *Zarządzanie w polskich organizacjach pozarządowych*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich*, praca zbiorowa pod red. A. Jurosa, Lubelski Ośrodek Samopomocy, Lublin 2002, s. 118-119.

⁴ M. Bednarczyk, *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa-Kraków 2001, s. 32.

organizacji i ich członków, ale jakość świadczonych usług. W tym okresie organizacje pozarządowe rozpoczęły działania, mające na celu wprowadzenie zmian w systemie pomocy społecznej i umożliwienie im przejęcia większości działań pomocowych. Musiały one jednak udowodnić, że są w stanie zastąpić agendy rządowe i samorządowe⁵.

Od 1999 roku organizacje pozarządowe zaczęły ewoluować w kierunku bardziej zinstytucjonalizowanych struktur, zdolnych do prowadzenia organizacji w dłuższym okresie. Zaczęły one pełnić rolę partnerów agend rządowych i samorządowych w wykonywaniu zadań publicznych. W tym okresie zaczęła się rozwijać orientacja konkurencyjna, która jest ukierunkowana na kształtowanie zasad i instrumentów tworzenia wielowymiarowej długotrwałej zdolności do konkurowania na rynku⁶.

Orientacje, które wykształciły się w dwu ostatnich okresach, opierają się na opracowywaniu strategii działania organizacji w celu osiągnięcia wysokiej efektywności w warunkach zmieniającego się otoczenia. Opracowywanie i realizowanie strategii stało się sposobem na zapewnienie finansowania ich działalności i obroną przed bankructwem⁷.

3. UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI TRZECIEGO SEKTORA

Organizacje pozarządowe odgrywają mniejszą rolę, niż można byłoby się spodziewać, analizując ich liczbę. Dwie na trzy organizacje nie zatrudniają płatnych pracowników, opierając swą działalność na pracy swoich członków i wolontariuszy. Biorąc pod uwagę, że ponad połowa organizacji deklaruje, iż wolontariusze uczestniczą w ich działaniach sporadycznie lub nigdy, analizując dodatkowo ich sytuację finansową, stwierdzić można, że nie są w stanie inicjować i skutecznie realizować działania na szeroką skalę na rzecz swoich odbiorców, dlatego największą kategorię stanowią organizacje hobbystyczne, sportowe, turystyczne⁸. Prowadzone badania zdają się to potwierdzać. Najczęściej inicjatorem zbiorowego działania mającego na celu rozwiązanie jakiegoś problemu jest „ktoś z miejscowych władz” (wskazywało go 22,2%) lub ksiądz, parafia (18,2%). Nauczycielom i szkole rolę inicjatorów zmian przypisało 12,1% badanych, na organizacje społeczne i stowarzyszenia wskazywało zaś zaledwie 11,4%. Zdaniem 19,5% badanych w ich społeczności lokalnej „nikt nie robi niczego dla ogółu”⁹.

To, że organizacje pozarządowe są wymieniane dopiero na czwartym miejscu jako inicjatorzy działań na rzecz środowisk lokalnych może dziwić, tym bardziej, że do wykazania aktywności na tym polu nie są konieczne duże zasoby finansowe, o czym świadczy pozycja, jaką mają nauczyciele. Trudno oczekiwać, że organizacje, które walczą o przetrwanie, gdyż brakuje im środków na pokrycie kosztów bieżącej działalności, będą podejmowały działania mające na celu realizację zadań statutowych w momencie, gdy ich istnienie jest zagrożone.

⁵ A. Juros, *Zarządzanie w polskich organizacjach pozarządowych*, op. cit., s. 123.

⁶ M. Bednarczyk: *Organizacje publiczne...*, op. cit., s. 32.

⁷ G. J. Pyc, *Research of an organizational trend*, „International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services” 2001, No. 14/1, s. 1.

⁸ M. Gumkowska, J. Herbst, *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 8-12.

⁹ *Diagnoza społeczna 2003. Warunki i jakość życia Polaków*, praca zbiorowa pod red. J. Czapińskiego i T. Panka. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 202.

Mniejsze zaangażowanie w rozwiązywanie problemów może być dowodem na spadek motywacji do działania lub nawet zatracenia przez niektóre organizacje właściwej im zdolności do identyfikacji potrzeb społecznych.

Efektywność funkcjonowania organizacji jest bardzo istotna dla jej rozwoju. Zdaniem P. Druckera efektywne organizacje należą do rzadkości. W takiej sytuacji nawet zgromadzenie dużego kapitału nie gwarantuje dobrych wyników przy rozdrobnieniu wysiłków¹⁰.

Organizacje pozarządowe muszą poszukiwać stabilnych podstaw funkcjonowania, by możliwe było wykorzystanie wszystkich ich atutów. Powinny więc uwzględniać wzajemne relacje organizacji z otoczeniem. Umożliwia to stosowanie zarządzania strategicznego, którego efektem jest wprowadzanie zmian mających na celu wzajemne dostosowanie¹¹.

Pierwszym etapem zarządzania strategicznego jest analiza trendów zachodzących w otoczeniu oraz potencjału organizacji. Porównanie wyników stanowi podstawę do opracowania wariantów strategicznych, spośród których dokonuje się wyboru.

W przypadku działalności społecznej można wyróżnić dwa podstawowe modele finansowania świadczenia usług. W pierwszym z nich odbiorca usług (beneficjent) jest jednocześnie tym, który za nie płaci, jest on więc klientem, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstwa. Różnica polega na tym, że organizacje pozarządowe prowadzące działalność o charakterze *non-profit*, kalkulując cenę, nie uwzględniając zysku, dążą jedynie do pokrycia ponoszonych kosztów.

Analiza strategiczna w przypadku tego modelu jest ograniczona do analizy trendów w zakresie potrzeb odbiorców usług oraz możliwości organizacji i tendencji w niej zachodzących. Podstawowym zadaniem jest opracowanie strategii zapewniającej utrzymanie satysfakcji odbiorców z jakości świadczonych usług oraz przewagi kosztowej nad konkurentami. Jest ona możliwa przede wszystkim dzięki korzystaniu z pracy wolontariuszy oraz stałej kontroli kosztów, będącej właśnie efektem braku środków finansowych, zmuszających organizacje do bardzo przemyślanych decyzji finansowych, co może oznaczać oszczędności w sferach, które nie wpływają na jakość usług.

Organizacje pozarządowe coraz częściej starają się wykorzystywać system finansowania działalności, w którym osoba będąca bezpośrednim odbiorcą usług nie płaci za nie lub pokrywa zaledwie część kosztów. W tym przypadku środki finansowe muszą pochodzić od osoby trzeciej, która może zlecać wykonanie określonych usług dla z góry określonych odbiorców, pokrywając ich koszt w całości lub części. Taka sytuacja występuje najczęściej przy finansowaniu grantów i realizacji zadań zleconych z zakresu administracji publicznej.

Trudno jest określić w tym przypadku, kto właściwie jest klientem. Najczęściej przyjmuje się, że jest nim ten, kto płaci za usługi, niezależnie czy sam bezpośrednio z nich korzysta. Tym, co on uzyskuje w zamian, może być satysfakcja (jeśli donatorem jest np. osoba fizyczna), poprawa wizerunku publicznego (np. w przypadku przedsiębiorstwa) lub realizacja zadań statutowych podmiotu finansującego (jeśli jest to jednostka finansująca realizację zadania publicznego).

¹⁰ P. F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, AE Kraków, Kraków 1994, s. 186.

¹¹ J. Dziwulski, *Strategie zarządzania organizacjami non-profit*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*..., op. cit., s. 75.

W przypadku takiego finansowania działań organizacji pozarządowych, analiza strategiczna jest trudniejsza, gdyż wymaga nie tylko dokładnego poznania potrzeb beneficjentów, ale także preferencji donatorów, które niekoniecznie muszą być zgodne z potrzebami i możliwościami organizacji.

Organizacje są zatem zmuszone do prowadzenia dwukierunkowych działań, które obejmują zarówno donatorów, jak też beneficjentów. Dotyczy to analizy potrzeb i preferencji oraz działań promocyjnych, mających popularyzować prowadzoną przez nich działalność oraz zapewnić jednocześnie stabilność finansowania oraz odpowiednią liczbę odbiorców usług.

4. ZNACZENIE ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Stosowanie zarządzania strategicznego w organizacjach pozarządowych jest szczególnie ważne. Pozwala ono uniknąć sytuacji nieciągłości, które mogą mieć miejsce w przypadku braku możliwości finansowania działania lub wystąpienia istotnych zmian w zakresie potrzeb społecznych, do zaspokojenia których nie byłyby one przygotowane.

Szczególnie istotną rolę odgrywa misja organizacji, która powinna dotyczyć wspólnych przekonań wyznawanych przez wszystkich uczestników oraz stanowić uzasadnienie jej istnienia. Misja organizacji pozarządowych odwołuje się do wartości, które stanowią podstawę jej funkcjonowania, bardzo często jest ona realizowana zanim kierownictwo podejmie się jej sformułowania, gdyż stanowi podstawę jej powstania. Organizacje społeczne są powoływane przez obywateli pragnących rozwiązać problemy, które dotyczą ich samych, lub pomagać innym.

Organizacje należące do trzeciego sektora często mają znacznie silniejsze poczucie misji niż przedsiębiorstwa i instytucje działające w sektorze prywatnym lub publicznym, których pracownicy świadczą pracę w zamian za wynagrodzenie¹². Często jest ono podstawowym motywem wykonywania danej pracy. Członkowie organizacji pozarządowych oczekują różnych korzyści, jakie czerpią z pracy w nich. Nie zawsze dominującym czynnikiem jest wysokość wynagrodzenia. Członkowie kierownictwa, zwłaszcza bardziej prestiżowych organizacji, pełnią także swoje funkcje, gdyż daje im to uznanie i szacunek, umożliwia kontakty z innymi wpływowymi osobami i wzmacnia poczucie własnej wartości. Wolontariusze świadczą pracę nieodpłatnie, gdyż poszukują akceptacji, towarzystwa i przyjaźni, chcą podnosić swoje kwalifikacje podczas pracy. Niektórzy szukają pracy w organizacjach pozarządowych, ponieważ nie odpowiada im ideologia sektora prywatnego lub nie chcą się podporządkować ograniczeniom nakładanym przez procedury i przepisy stosowane w sektorze publicznym¹³. W większości przypadków członkowie organizacji pozarządowych kierują się pobudkami altruistycznymi i filantropijnymi. Tworzą organizację, która daje im możliwości realizacji swoich celów, wynikających z wyznawanych przez nich wartości. Stają się one motywem do pracy na rzecz realizacji celów organizacji, z którymi się identyfikują.

Misja powstaje w wyniku porównania wartości organizacji jako całości i jej poszczególnych członków z podstawowymi potrzebami występującymi w społeczności, na rzecz której ma ona pracować i świadczyć usługi.

¹² M. Hudson, *Bez zysków i strat*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997, s. 71.

¹³ *Ibidem*, s. 28.

Prawidłowe zdefiniowanie misji organizacji oraz podporządkowanie jej celów niższego szczebla stanowi podstawę jej długotrwałości, niezależnie od zmian zachodzących wewnątrz i na zewnątrz. Łączy ona donatorów z odbiorcami usług i daje podstawę do dokonywania oceny funkcjonowania organizacji w ujęciu strategicznym.

Misja jest ważnym elementem strategii. Pełni wiele istotnych funkcji w organizacji, do najważniejszych należą: jednoczenie członków organizacji, tworzenie pozytywnej atmosfery w zespole, nadawanie sensu codziennej pracy, motywowanie i inspirowanie do działania, przyciąganie nowych ludzi do organizacji poprzez pokazywanie w jasny sposób celu działania organizacji, skupianie uwagi zespołu na osiągnięciu celu poprzez określanie hierarchii zadań ważnych i mniej istotnych, prezentacja celów organizacji wśród potencjalnych sprzymierzeńców i sponsorów¹⁴.

Strategia organizacji ma za zadanie zapewnić jej trwałe podstawy funkcjonowania. Powinna zatem uwzględniać przede wszystkim potrzeby społeczne, dla których zaspokajania została ona założona. Jednak bardzo istotne jest, by zapewniła organizacji stabilność, niezależnie od zmian źródeł finansowania. Mogą one być powodowane modyfikacją polityki społecznej państwa, która ma wpływ na przeznaczenie środków publicznych, z których mogą korzystać organizacje oraz ze zmian preferencji i postaw sponsorów. Drugim zadaniem strategii jest zapewnienie organizacji przewagi konkurencyjnej. W przypadku organizacji pozarządowych jest ona związana przede wszystkim z jakością i kosztem świadczonych usług, te zaś w największym stopniu uzależnione są od umiejętności, zdolności i motywacji ludzi, którzy w niej pracują.

Na obniżenie kosztów funkcjonowania znaczny wpływ może mieć praca wolontariuszy, jednakże przeprowadzone w 2007 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor kolejne już badanie wskazuje, że można mówić o „kryzysie wolontariatu”¹⁵. Korzystanie z pracy wolontariuszy wiąże się dodatkowo z brakiem stabilizacji w składzie zespołu, który utrudnia planowanie jego rozwoju, co może mieć wpływ na realizację założeń.

Zmiana orientacji organizacji pozarządowych, uwzględniająca stosowanie zarządzania strategicznego, rozpoczęła się dopiero pod koniec dwudziestego wieku. Nie mają one zatem dużego doświadczenia w zakresie zarządzania strategicznego, w związku z tym większość z nich koncentruje się na działalności operacyjnej. Niewielki odsetek organizacji opracowuje strategie, które mogą zapewnić im rozwój. Znacznie częściej dominuje strategia przetrwania, która zakłada najczęściej samotną walkę z przeciwnościami. Dominuje niechęć i obawa przed kooperacją z innymi organizacjami, które są traktowane jako konkurencja. Ważnym czynnikiem ograniczającym współpracę jest obawa utraty autonomii. Powstanie tak wielkiej liczby organizacji było odpowiedzią na pojawienie się możliwości prowadzenia niezależnej działalności. Ich liderzy nie chcą podejmować działań, które mogłyby w jakikolwiek sposób tę wolność ograniczyć. Charakterystyczna dla strategii przetrwania jest przedsiębiorczość, która powoduje często występujące zmiany form działań, dostosowujące się do zmian w otoczeniu. Powoduje to akcyjny charakter działalności i znaczną dozę improwizacji. Brak powszechnie stosowanych zasad i reguł przyczynia się do powstawania licznych konfliktów wewnątrz trzeciego sektora. Większość młodych organizacji opiera się na osobowości swoich liderów, od których zależy ich funkcjonowanie. Brak wewnętrznej stabilności powoduje

¹⁴ Z. Wejcman, *Planowanie programów z elementami planowania strategicznego*, BORIS, Warszawa 1998, s. 3.

¹⁵ A. Baczko, A. Ogrocka, *Wolontariat, filantropia i I%...*, op. cit., s. 14.

kłopoty, mogące prowadzić do upadku organizacji w przypadku odejścia lidera lub chwilowego ograniczenia jego zaangażowania¹⁶.

Większość polskich organizacji pozarządowych stawia na dużą elastyczność działania. Jest to sposób na przetrwanie organizacji w warunkach częstych i trudnych do przewidzenia zmian, zachodzących w otoczeniu, od którego są w znacznym stopniu uzależnione, gdyż rozproszenie sektora powoduje bardzo mały wpływ na zmiany, głównie w zakresie powstających przepisów prawa oraz ich egzekwowanie, zwłaszcza w zakresie włączenia organizacji pozarządowych w realizację zadań publicznych. Jednak w ostatnim okresie następują powolne zmiany strategii działań organizacji pozarządowych. Coraz większa uwaga jest przywiązywana do podnoszenia jakości prowadzonych działań, pojawiają się porozumienia organizacji, których celem jest wspieranie ich członków i zwiększenie siły przetargowej w reprezentacji ich interesów wobec innych podmiotów. Zauważalne jest także przechodzenie z opozycji wobec instytucji publicznych do pozycji partnerskiej i dążenie do współpracy w realizacji zadań publicznych¹⁷.

PODSUMOWANIE

Organizacje pozarządowe w wielu krajach pod wpływem specjalistów z zakresu zarządzania oraz jednostek biznesu działają coraz bardziej profesjonalnie, coraz skuteczniej, realizując założenia strategiczne¹⁸. Udowadniają one, że można odgrywać istotną rolę w społeczeństwie, nawet przy niewielkiej liczbie członków. Do organizacji takich w Polsce należą między innymi Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy i Polska Akcja Humanitarna, których działalność zna wielu Polaków, darzących je dużym zaufaniem. Są to organizacje, które odniosły sukces dzięki jasno określonej i konsekwentnie realizowanej strategii oraz umiejętnemu posługiwaniu się nowoczesnymi narzędziami promocji. Niestety liczba tych organizacji jest niewielka. Przeprowadzone badania wśród organizacji infrastrukturalnych, czyli takich, które powinny, z racji pełnionej roli, charakteryzować się najbardziej profesjonalnym podejściem do zarządzania, wskazują na to, że zaledwie co czwarta realizuje strategię globalną. Przeważają natomiast te, w których strategia to zbiór strategii funkcjonalnych, odnoszących się najczęściej do obszaru finansów, oferowanych usług oraz rozwoju kadr.

W trzecim sektorze co najmniej cztery na pięć organizacji może określić realizowaną misję, chociaż nie zawsze jest ona sformułowana w sposób formalny. Stanowić to może o potencjalnej sile sektora i możliwościach jego rozwoju.

P. F. Drucker twierdzi, że sektor biznesu może się nauczyć od dobrze działających organizacji pozarządowych, że działalność należy rozpoczynać od określenia misji oraz wymagań z nią związanych. Poświęcają one wiele uwagi określeniu misji, unikając ogólnikowych stwierdzeń, koncentrują się na szczegółowych celach. Formułowanie strategii zaczynają najczęściej od czynników zewnętrznych (potrzeb i możliwości działania), a nie od wewnętrznych (określenia struktury organizacyjnej lub wyników finansowych), jak robi większość firm. Drucker podkreśla, że dobrze określona misja nie

¹⁶ J. Wygnański, *Kondycja organizacji pozarządowych w Polsce – rok 2002*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim...*, op. cit., s. 32-33.

¹⁷ *Ibidem*, s. 33.

¹⁸ M. Kaldor, H. Anheier, M. Glasius, *Global Civil Society in an Era of Regressive Globalisation*, [w:] *Global Civil Society 2003*, M. Kaldor, H. Anheier and M. Glasius (editors) Oxford University Press Inc., New York 2003, s. 9.

pozwole zapomnieć o potrzebie patrzenia na zewnątrz nie tylko w poszukiwaniu odbiorców usług, ale także miar skuteczności i sukcesu¹⁹.

Opracowana na podstawie dobrze przeprowadzonej analizy organizacji, może prowadzić do wyróżnienia jej spośród innych podmiotów i zapewnić uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej, co prowadzi do stabilizacji finansowej i stworzenia warunków do rozwoju. W polskich organizacjach powinna uwzględniać przede wszystkim podnoszenie jakości świadczonych usług w oparciu o specjalizację i budowanie partnerstwa w celu uzupełnienia oferty oraz zwiększenia znaczenia trzeciego sektora.

Strategia opracowana dla realizacji przyjętej misji organizacji, pozwala na kreowanie jej wizerunku w oczach sponsorów oraz społeczeństwa, czyli potencjalnych odbiorców świadczonych usług, co może przyczyniać się do ułatwienia pozyskiwania środków finansowych na jej funkcjonowanie.

LITERATURA

- [1] Baczek A., Ogrocka A., *Wolontariat, filantropia i 1%, raport z badań 2007*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- [2] Bednarczyk M., *Organizacje publiczne. Zarządzanie konkurencyjnością*, PWN, Warszawa-Kraków 2001.
- [3] *Diagnoza społeczna 2003. Warunki i jakość życia Polaków*, praca pod red. J. Czapińskiego i T. Panka, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa 2003.
- [4] Drucker P. F., *Menedżer skuteczny*, AE Kraków, Kraków 1994.
- [5] Drucker P. F., *Myśli przewodnie Druckera*, MTBiznes, Warszawa 2002.
- [6] Gumkowska M., Herbst J., *Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
- [7] Hudson M., *Bez zysków i strat*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997.
- [8] Kaldor M., Anheier H., Glasius M., *Global Civil Society in an Era of Regressive Globalisation*, [w:] *Global Civil Society 2003*, M. Kaldor, H. Anheier and M. Glasius (editors) Oxford University Press Inc., New York 2003.
- [9] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich*, praca pod red. A. Jurosa, Lubelski Ośrodek Samopomocy, Lublin 2002.
- [10] Pyc G.J., *Research of an organizational trend*, „International Journal of Health Care Quality Assurance incorporating Leadership in Health Services” 2001, No. 14/1.
- [11] Szplīt A., Fudaliński J., Markiewicz P., Smutek H., *Strategie rozwoju organizacji*, Kraków 2002.
- [12] Wejcman Z., *Planowanie programów z elementami planowania strategicznego*, BORIS, Warszawa 1998.

STRATEGIC MANAGEMENT IN NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS

Summary

The objective of this article is to discuss strategic management and the relevance and importance thereof to polish non-governmental organizations, which adopt new strategic solutions and realize new own strategies.

Złożono w redakcji w marcu 2009 r.

¹⁹ P. F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, MTBiznes, Warszawa 2002, s. 70.