

Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na tle organizacji innych sektorów

Janusz Reichel

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Miastem i Regionem
ul. Matejki 22/26
90-237 Łódź

Sektor organizacji pozarządowych

Obywatele uczestniczą w życiu społeczeństwa w organizacjach zwanych organizacjami pozarządowymi lub potocznie endżiosami (NGOs – z ang. *non-governmental organisations*). Istnieją także inne określenia tego typu organizacji, np.: „organizacje trzeciego sektora”, „organizacje non profit”, „organizacje dobrowolne”, „organizacje ochotnicze” („oparte na wolontariacie”), „organizacje niezależne” czy też „organizacje obywatelskie” lub „społeczne”. Każde z tych określeń uwypukla inną cechę charakterystyczną tych podmiotów. Mnogość nazw generuje oczywiście problemy terminologiczne [np. Schmidt, 2012, s. 14 i nast.].

Definicja terminu „organizacja pozarządowa” znajduje się w Ustawie z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Dz.U. z 2003 r. Nr 96, poz. 873]. Według niej organizacją pozarządową jest „każde stowarzyszenie, fundacja, partia polityczna, związek zawodowy, organizacja pracodawców, samorząd zawodowy” [Skiba, 2007, s. 3; Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie]. Należałoby dodać do tego także związki stowarzyszeń, kółka rolnicze, koła gospodyń wiejskich, organizacje kościelne, a także podmioty działające na mocy odrębnych przepisów, w tym: koła łowieckie, rady rodziców i komitety rodzicielskie, Polski Czerwony Krzyż czy ochotnicze straże pożarne [Gałązka, 2005, s. 13–14].

Abstrahując od prawnych rozstrzygnięć, organizacje pozarządowe można określić jako:

specyficzne, współczesne formy samoorganizacji społecznej, struktury integrujące grupy obywateli, charakteryzujące się względnie dojrzałą tożsamością społeczną, określonym stopniem zorganizowania, prywatnym charakterem

inicjatywy, dobrowolnością uczestnictwa, niezależnością i niekomercyjnością, a także – na ogół – znacznym udziałem wolontariatu i istotną rolą w kształtowaniu postaw ludzkich (zarówno osób działających w organizacjach, jak i posiadających jakikolwiek z nimi kontakt) [Gliński, 2006, s. 17].

Prywatny charakter organizacji pozarządowych oznacza, iż są one inicjatywami oddolnymi, powoływanymi do życia dzięki woli tworzących je obywateli. Nie oznacza to, że powoływane są one do życia, aby realizować wyłącznie prywatne interesy swoich członków. Aktywność tych organizacji koncentruje się bowiem na sferze społecznej i publicznej. A. Sargeant wskazuje na to, że działalność organizacji pozarządowej (non profit), dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczeniu dóbr i usług, służy poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa [Sargeant, 2004, s. 17].

Możliwość swobodnego zagospodarowania przez obywateli pozostawionych przez państwo niektórych sfer życia nie oznacza, że swoboda ta jest absolutna. Regulacje prawne wyznaczają zakres tej wolności i sposoby jej realizacji, opisując w tym celu dostępne formalne struktury i procedury. Sama tylko lista aktów prawnych regulujących pośrednio lub bezpośrednio działalność organizacji pozarządowych w opracowaniu J. Janowskiego obejmuje aż 70 stron [Janowski, 2000, s. 16–86].

Obywatelom przysługuje prawo do zrzeszania się. Ludzie o zbieżnych poglądach i zainteresowaniach mogą się organizować i inicjatywa ta zależy od nich samych – przynależność do organizacji ma charakter dobrowolny. Wolność zrzeszania się „jest regulowana zarówno przez umowy międzynarodowe, jak i ustawodawstwa wewnętrzne poszczególnych państw” [Chmaj, 2008, s. 1]. W Polsce reguluje to Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 r. [Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483].

Regulator opracował szereg gotowych form prawnych. Konkretnym rozstrzygnięciem poświęcono kolejne ustawy, np. Ustawę z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach [Dz.U. z 1984 r. Nr 21, poz. 97] czy Ustawę z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach [Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 z późn. zm.; przykładowe omówienia w: Gałązka, 2005, s. 35 i nast.; Kietlińska, 2010, s. 90 i nast.; Kafel, 2014, s. 51 i nast.]. Kolejnym ważnym aktem prawnym modelującym sferę aktywności organizacji pozarządowych jest Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Najpopularniejszymi formami prawnymi organizacji pozarządowych są stowarzyszenia i fundacje. Stowarzyszenie opiera się na pracy społecznej swoich członków, natomiast fundacja to majątek fundatora, za pomocą którego fundacja realizuje swoje cele.

Istotą omawianych organizacji jest wywołanie określonej zmiany społecznej [np. Drucker, 1995, s. 22] mogącej dotyczyć tak zmiany mentalności (wszystkich/wybranych) członków społeczeństwa, jak i warunków materialnych ich funkcjonowania. Zmiana społeczna polega na „stopniowym przekształcaniu postaw,

opinii i poglądów jednostek” [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 172]. Nie oznacza to, że organizacje społeczne nie realizują również celów ekonomicznych, jednak wypracowywane dochody przeznaczane są na realizację misji organizacji i jej celów statutowych. Zgodnie bowiem z polskim prawem organizacje pozarządowe mają możliwość prowadzenia działalności gospodarczej. Wypracowany zysk powinien zostać jednak w całości przeznaczony na realizację celów statutowych organizacji. W ostatnich latach prowadzenie działalności odpłatnej lub gospodarczej zadeklarowało 29% organizacji (8% tylko działalność gospodarczą) [GUS, 2016]. Celem organizacji pozarządowych jest także poprawienie ogólnego poziomu życia społeczeństwa poprzez redystrybucję zasobów oraz dostarczanie dóbr fizycznych i usług [Sargeant, 2004, s. 17].

W literaturze dość powszechnie wskazuje się, że organizacje pozarządowe z jednej strony zaspokajają potrzeby społeczne w obszarach niewydolności państwa i rynku, a z drugiej są buforem między państwem a społeczeństwem, stanowiąc „system wczesnego ostrzegania” i zmniejszając napięcia i konflikty wokół problemów społecznych. Jednak pula funkcji organizacji trzeciego sektora jest większa. Czytelnik bez trudu znajdzie omówienie podstawowych funkcji organizacji pozarządowych [m.in. Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 169 i nast.; Gliński, 2006, s. 40–41; Gałązka, 2005, s. 15–21].

Wśród cech różnicujących organizacje pozarządowe można wymienić np. stopień niezależności organizacji, wielkość i wiek, obszar działania, formę prawną, sposób finansowania i posiadane zasoby czy stopień profesjonalizacji. W tym zakresie także istnieje bogata literatura i wyniki badań, m.in. raporty Głównego Urzędu Statystycznego (GUS).

Podmioty sektora społecznego na tle organizacji innych sektorów

Wspólne cechy organizacji

Organizacja to „pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów”, który realizuje się w ten sposób, że „wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości” [Kotarbiński, 1958, s. 75]. Taką całość nazywamy systemem. Organizacja jest systemem otwartym, składającym się z ludzi, posiadającym określoną strukturę i zorientowanym na osiągnięcie zdefiniowanych celów [Bielski, 2004, s. 35]. System otwarty to taki system, który ma otoczenie i wchodzi z nim w interakcje [Gomółka, 2009, s. 12]. „Idea systemów otwartych zakłada, że zarówno organizacje, jak i osoby indywidualne mogą się kontaktować i współdziałać z dowolną liczbą innych organizacji i osób” [Ward, 1997, s. 18]. Organizacja jest zależna od panujących trendów, np. w sferze polityki, gospodarki, prawa, demografii itp., ale też od innych jednostek i instytucji. Stają się one jej interesariuszami (ang.

stakeholders), czyli takimi podmiotami, które podlegają wpływowi decyzji organizacji oraz mogą wywierać na nią wpływ [Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 58; Bielski, 2004, s. 65]. Koncepcja interesariuszy sięga lat 60. XX wieku, a jej korzeni można się już doszukiwać w pracach A. Smitha i Ch. Barnarda. Oznacza ona konieczność brania pod uwagę w procesie podejmowania decyzji wszystkich podmiotów wpływających potencjalnie i faktycznie na długookresowy sukces organizacji [Freeman, 2010, s. 31 i nast.].

Wśród cech organizacji wymieniamy [Bielski, 2004, s. 35–36]:

- 1) orientację na realizację celów i zdolność do ich korygowania,
- 2) posiadanie zasobów (ludzkich, rzeczowych, w tym finansowych),
- 3) wyodrębnienie z otoczenia,
- 4) posiadanie struktury i hierarchii,
- 5) utrwalanie struktury i hierarchii przez formalizację,
- 6) posiadanie zdolności do samoorganizacji i rozwoju,
- 7) fakt, że jest systemem względnie stabilnym,
- 8) zdolność realizacji tych samych rezultatów różnymi drogami.

Organizacje działające w różnych sektorach (biznesowym, publicznym i społecznym) mają wiele cech wspólnych. Podobieństwa między sektorami wiążą się z realizacją typowych celów organizacji, takich jak np. rozwój czy zachowanie spójności. Istnieją także inne podobieństwa, choćby fakt, że organizacje sektora społecznego i biznesowego mają zwykle charakter inicjatywy prywatnej osób indywidualnych lub grup ludzi. Ponadto sektory społeczny i publiczny mogą być do siebie podobne w zakresie złożoności i niewymierności celów organizacji.

Różnice między organizacjami różnych sektorów

Między organizacjami różnych sektorów istnieją różnice wynikające najczęściej ze specyfiki samych sektorów i specyfiki ich typowych form organizacyjnych przewidzianych przez prawo [np. Limański, Drabik, 2007, s. 21–22]. Należy jednak pamiętać, że dopiero razem sektory te tworzą rzeczywistość, w której – uzupełniając się – budują przestrzeń do optymalnego rozwoju społeczeństw i jednostek. Jednym z kluczowych elementów życia społecznego i gospodarczego jest współpraca między instytucjami różnych sektorów i osiąganie efektu synergii wynikającej z istnienia tej różnorodności.

Sposób zakładania organizacji je różnicuje. Organizacje sektora publicznego istnieją z mocy prawa, podczas gdy w pozostałych sektorach istnienie organizacji wynika z prywatnej inicjatywy jednostek lub grup ludzi.

Organizacje odróżnia także różny charakter ryzyka związanego z ich działalnością. W sektorze publicznym istnieje oczywiście ryzyko niezrealizowania zakładanych celów społecznych, jednak brak jest możliwości bankructwa. Natomiast przedsiębiorcy ryzykują całym majątkiem firmy i mogą zbankrutować. Podobnie organizacje pozarządowe: istnieje ryzyko niezrealizowania zakładanych celów społecznych i istnieje możliwość upadłości organizacji z powodów ekonomicznych (braku środków na dalszą działalność).

Organizacje realizują cele specyficzne np. dla sektora czy formy prawnej, w jakiej działają. W sektorze publicznym koncentrują się na odpowiednim funkcjonowaniu społeczeństwa i jego form organizacyjnych (państwo, województwo, powiat, gmina), kierując się przy tym przepisami prawa. Sektor ten dostarcza dóbr i usług publicznych „wynikających z obowiązków państwa wobec obywatela” [Nowosielski, 2006, s. 7].

W sektorze biznesowym organizacje realizują przede wszystkim cele ekonomiczne, koncentrując się na zysku i podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa dla jego właścicieli czy inaczej określonej maksymalizacji powodzenia ekonomicznego. Produkując dobra i dając materialne podstawy funkcjonowaniu społeczeństwa, przedsiębiorstwa starają się maksymalizować zyski i minimalizować nakłady. Prawo przewiduje szereg form, które można wykorzystać w celu realizacji przedsięwzięcia gospodarczego (od działalności gospodarczej prowadzonej indywidualnie, po spółki różnego rodzaju, w tym z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne).

W sektorze społecznym realizuje się przede wszystkim cele społeczne (lub grupowe) i dopiero ewentualnie ekonomiczne (jednak zysk w końcu także zostaje przeznaczony na cele statutowe). W organizacjach pozarządowych „wszystko dzieje się i koncentruje wokół wartości i zasad” [Trzeciński, 2016, s. 11]. Sektor ten kreuje przestrzeń do twórczych i pożytecznych działań na rzecz społeczeństwa jako całości oraz szczególnych grup i osób. Prawo, pozwalając fundacjom i stowarzyszeniom na prowadzenie działalności gospodarczej, przewiduje bowiem, że działalność ta może być prowadzona niejako ubocznie – jako środek do realizacji innych celów, np. społecznych.

Warto zwrócić uwagę na to, że kontekst społeczny (dobro społeczne, dobroczynność itp.) nie różnicuje sektorów wyłącznie od strony celów, ale także ze względu na przesłanki działania. Tutaj najbardziej odróżnia się sektor biznesowy, w którym główną przesłanką działania jest przedsiębiorczość i realizacja zamierzeń przedsiębiorcy. Oczywiście przesłanki te, poprzez produkcję oczekiwanych dóbr i usług, także mogą prowadzić do realizacji potrzeb społecznych.

Charakter społecznej odpowiedzialności organizacji także może różnicować sektory. Sektor publiczny ma niejako sam w sobie misję społeczną, mimo to pozostaje miejsce dla społecznej odpowiedzialności (np. odpowiednie traktowanie petentów, a także podwładnych w urzędzie itp.). Przedsiębiorstwa wykorzystują strategię społecznej odpowiedzialności – obok swojej podstawowej działalności prowadzą działania społecznie odpowiedzialne (często jako „listek figowy” albo „pokutę” za skutki swojej działalności podstawowej). Natomiast podstawowa działalność organizacji społecznej jest (przynajmniej z definicji) społecznie odpowiedzialna; różnice zanikają w przypadku przedsiębiorstw społecznych mających formę prawną typową dla biznesu. Poza tym warto zwrócić uwagę, że organizacje odpowiadają za realizację założonych celów i zadań bezpośrednio przed innymi podmiotami: sektor publiczny odpowiada wobec elektoratu, prywatny wobec właścicieli, a społeczny najbardziej chyba wobec odbiorców rezultatów działania, ponieważ często istnieje więź emocjonalna z beneficjentami działań społecznych.

W tym sensie odbiorcy działań sektora publicznego i biznesu to raczej obcy (petenci, kontrahenci lub klienci).

Różnice między organizacjami różnych sektorów mogą wystąpić także w zakresie prywatnej inicjatywy (w sensie przedsiębiorczości jednostek). O ile w sektorach biznesowym i społecznym wydaje się być kluczowa, to w sektorze publicznym ma raczej ograniczone znaczenie – dużo w tym zakresie zależy jednak od konkretnego modelu zarządzania wdrożonego w danej jednostce publicznej.

Omawiane organizacje wydaje się też różnicować kwestia własności. W sektorze biznesowym własność jest najczęściej określona dość precyzyjnie; i w sensie prawnym, i ekonomicznym, współgra z aspektem psychologicznym – poczuciem własności. W sektorze publicznym mamy rodzaj własności wspólnej: państwowej lub samorządowej. W sektorze organizacji pozarządowych psychologiczne poczucie własności, np. głównego założyciela i głównych animatorów organizacji, różni się z własnością w sensie formalnym (organizacje, jak we władaniu korporacyjnym, posiadają same siebie jako odrębne prawnie podmioty).

Organizacje społeczne odróżnia od innych sektorów także kwestia zaangażowania wolontariuszy, podczas gdy w pozostałych sektorach dominuje praca opłacana.

Z oczywistych względów występują też różnice w źródłach finansowania: sektor publiczny to przede wszystkim podatki i inne daniny, sektor biznesowy to z kolei środki własne inwestorów i zysk, a organizacje pozarządowe to m.in. darowizny, granty, ale też przychody w przypadku prowadzenia własnej działalności gospodarczej i/lub odpłatnej. Organizacje pozarządowe biorą także udział w redystrybucji środków publicznych, gdy te wykorzystywane są na finansowanie ich działalności, np. poprzez zlecenie realizacji usług publicznych przez sektor publiczny.

Specyficzna dla organizacji różnych sektorów jest kwestia relacji z klientami (czy beneficjentami w przypadku organizacji pozarządowych). Relacja biznes-klient jest regulowana przez rynek. Oprócz czynnika cenowego, który bardzo często dominuje tę relację, w grę mogą wchodzić także inne mające na nią wpływ charakterystyki (np. oczekiwania dotyczące jakości), a także inne czynniki regulujące (np. państwo/prawo). Produkt lub usługa zostają dostosowane do potrzeb klienta w bezpośrednim kontakcie i dzięki temu, że wytwórcy ze sobą konkurują. Rynek reaguje na zgłaszane masowo potrzeby, ale do pewnego stopnia potrafi być także wyczulony na potrzeby klientów niszowych. Spotykamy też przypadki personalizacji produktu czy usługi. Potrzeby osób zmarginalizowanych ekonomicznie nie są przez rynek zaspokajane. Zakłada się, że opiekę nad nimi przejmie państwo.

Relacja między organizacją sektora publicznego i odbiorcą wytwarzanych przez nią dóbr i usług jest bardziej złożona niż między uczestnikami transakcji rynkowej. Zwykle nie występuje prosty mechanizm uzgadniania dóbr i usług (np. ich charakteru czy jakości) oferowanych przez sektor publiczny. Środki, dzięki którym odbywa się wytwarzanie tych dóbr i usług, pochodzą z podatków od osób indywidualnych i instytucji. Pobór podatków i produkcja dóbr i usług o charakterze

publicznym nie są ze sobą bezpośrednio powiązane, zatem nie występuje proces bezpośredniego negocjowania warunków oferty sektora publicznego. Urzędy również nie konkurują między sobą, działają bowiem w warunkach monopolu. Zmiana warunków powstawania i świadczenia dóbr i usług publicznych wiąże się z koniecznością uruchomienia demokratycznej procedury zmiany regulacji prawnych, które te warunki opisują. W tej relacji trudniej zatem o sprofilowanie oferty dla konkretnych odbiorców i nadążanie za zmianami.

Obywatele, poprzez zakładane przez siebie organizacje, próbują wypełniać luki w zaspokajaniu zwłaszcza podstawowych potrzeb, których nie jest w stanie zaspokoić sektor prywatny (biznes) ani sektor publiczny. Organizacje te potrafią dotrzeć w swoich społecznościach bezpośrednio do potrzebujących, co bywa doceniane przez państwo, które zleca im realizację niektórych zadań publicznych. Relacja między organizacją pozarządową a jej beneficjentami także bywa bardzo złożona. Gdy organizacja pozarządowa prowadzi działalność gospodarczą, przypomina to nieco model relacji biznes-klient, ale np. tylko w zakresie tej działalności. Oferta organizacji pozarządowej jest potencjalnie dość plastyczna w reakcji na potrzeby beneficjentów, ponieważ relacje te mają charakter bezpośredni i często zindywidualizowany (np. opieka nad osobą chorą przez wolontariusza takiej organizacji). Może je także wzmacniać konkurowanie o beneficjenta między organizacjami. Może się jednak zdarzyć, że organizacje są skrzepowane w kształtowaniu świadczonych dóbr i usług przepisami prawa (np. gdy zlecono wykonanie zadania publicznego ze środków publicznych), szczególnymi przepisami (np. dotyczącymi zabiegów medycznych) lub wolą grantodawcy/darczyńcy.

Zwraca uwagę fakt oddzielenia się roli odbiorcy/użytkownika dóbr i usług organizacji od roli płacącego za te dobra i usługi (w tym przypadku staje się nim darczyńca). Menedżerowie organizacji non profit są skazani na uwzględnianie tej złożoności w swoich decyzjach i działaniach. Przy wyborze menedżera, który ma zarządzać organizacją pozarządową, powinno się zatem brać pod uwagę zdolności przyszłego prezesa/prezeski do budowania relacji zarówno z beneficjentami, jak i darczyńcami organizacji. Gdy organizacja pozarządowa prowadzi do tego działalność gospodarczą, procesy zarządzania muszą objąć zarówno te typowe działania, metody, umiejętności i zdolności potrzebne do prowadzenia biznesu, jak i te, które przydatne są przy prowadzeniu organizacji non profit.

Złożoność problemów współczesności sprawia, że trudno sobie wyobrazić ich rozwiązywanie czy choćby łagodzenie ich skutków bez współpracy organizacji z wielu sektorów. Usytuowanie sektora organizacji pozarządowych między państwem a rynkiem ułatwia nawiązywanie wzajemnych kontaktów między sektorami i inicjowanie kooperacji [Moroń, 2012, s. 143] – szczególnym obszarem takiej współpracy jest rozwój regionalny i lokalny. I faktycznie, jak wskazują badania autora, współpraca między organizacjami pozarządowymi i biznesem jest głównie inicjowana przez organizacje pozarządowe [m.in. Reichel, 2015; 2011; 2010; Reichel, Rudnicka, 2009a; 2009b].

Zarządzanie w sektorze organizacji pozarządowych

Ze względu na opisane powyżej różnice między organizacjami różnych sektorów należy oczekiwać, że procesy zarządzania w organizacjach pozarządowych będą charakteryzować się pewną specyfiką [uwagi na ten temat autor prezentował już w: Reichel, 2018, s. 52–59].

Mimo istnienia podobieństw między organizacjami sektora publicznego i społecznego, nie oznacza to, że organizacje tego ostatniego powinny być podmiotami zarządzania publicznego [Limański, Drabik, 2007, s. 170]. Zarządzanie publiczne oznacza bowiem „zestaw działań zarządczych odnoszących się do publicznych struktur władz wykonawczych i procesów realizowanych przez te władze, zarządzanie organizacjami publicznymi lub systemem organizacji publicznych” [Szumowski, 2014, s. 87]. W związku z powyższym, w celu opisanego zarządzania organizacjami pozarządowymi, należy odnieść się głównie do dorobku nauk o zarządzaniu w kontekście zarządzania przedsiębiorstwami. Organizacje pozarządowe doświadczają bowiem również procesów konkurencji, a z powodu misyjnego charakteru bywają wręcz wzorcem myślenia strategicznego. Coraz częściej też adaptują rozwiązania ze świata biznesu. Oczywiście nie oznacza to prostego przeniesienia rozwiązań z jednego typu organizacji na inny [np. Kafel, 2014, s. 73, 87]. Byłoby to trudne i wcale nie gwarantowałoby sukcesu [Bogacz-Wojtanowska, 2009, s. 81]. Można w tym miejscu powtórzyć za P. F. Druckerem, że „zarządzanie jest specyficzną i wyróżniającą się cechą każdej organizacji” [Drucker, 2000, s. 9], wymaga więc najczęściej indywidualnej analizy danej organizacji.

Dobrym punktem wyjścia jest następująca uwaga P. Druckera:

organizacje pożytku publicznego (*nonprofit organizations*) stają się w USA liderami w dziedzinie zarządzania. W dwóch sferach – strategii i skutecznego nadzoru – realizują w praktyce to, o czym większość amerykańskich firm tylko dyskutuje, a w najistotniejszej sferze – motywowania i pobudzania wydajności pracowników wykorzystujących wiedzę (*knowledge workers*) – są prawdziwymi pionierami: wypracowują taktyki i praktyczne rozwiązania, których firmy dopiero będą się uczyć [Drucker, 2006, s. 61].

Wynika z tego, że mocnymi stronami NGO – jeśli chodzi o sferę zarządzania – są: strategia, skuteczny nadzór, sprawne demokratyczne procesy podejmowania decyzji, motywowanie oraz przywództwo. Kluczowe problemy organizacji pozarządowych to właśnie zarządzanie strategiczne, zarządzanie personelem, w tym wolontariuszami, zarządzanie wzrostem organizacji i zmianą, a zewnętrznie to m.in. współdziałanie z pozostałymi sektorami oraz konkurencja z innymi organizacjami. W wielu obszarach organizacje non profit wdrażają „coraz nowocześniejsze metody menedżerskie i przywódcze” [Trzeciński, 2016, s. 7].

E. Bogacz-Wojtanowska [2006, s. 97] zwraca uwagę na znaczenie specyfiki organizacji pozarządowych. W tym sensie kluczowe jest pytanie o to, czy ta specyfika rzeczywiście uzasadnia konstruowanie i stosowanie odmiennych modeli i technik zarządzania niż w sektorze biznesowym i publicznym. Uwarunkowania sektora biznesowego decydują o konieczności rozumienia funkcjonowania rynku i wrażliwości na jego sygnały, w tym na potrzeby klientów. Kwestie własności wyczulają zaś na potrzeby akcjonariuszy. W tym świecie istnieje stosunkowo czytelny związek między stronami transakcji.

Nieco bardziej złożone relacje występują w sektorze publicznym między władzą a wyborcami, choć i w tej relacji, jak można umownie założyć, istnieje pewien zakres bezpośredniej wymiany informacji. Ważne jest też dobre rozpoznanie kontekstu politycznego – wielu aktorów z jego otoczenia nie poddaje się bezpośredniemu sterowaniu. Pewne piętno na sposobie zarządzania w tym sektorze wywierają również wartości związane ze służbą publiczną.

W sektorze organizacji pozarządowych jedna ze stron transakcji – rozumianej w sposób typowy dla biznesu – zostaje rozdzielona na płacącego (np. przekazującego środki donatora) oraz na otrzymującego świadczenie (np. beneficjenta udzielonej pomocy). W ten sposób z jednej robią się niejako dwie transakcje, w których nie zawsze istnieje dobre rozpoznanie potrzeb obydwu stron. Zdarza się, że organizacje działają w środowisku klientów, o których nic, lub niemal nic, nie wiedzą (mało tego – bywa, że same nie myślą o informacji zwrotnej dla darczyńców lub badaniu potrzeb beneficjentów). Organizacje pozarządowe muszą jakoś sobie radzić ze zdobywaniem informacji o zapotrzebowaniu na ich usługi oraz zrozumieniem oczekiwań donatorów i samych beneficjentów. W tej sytuacji problemem jest m.in. jakość świadczonych usług.

Oznacza to potrzebę precyzyjnego definiowania i mierzenia celów. Organizacje pozarządowe działają w sferze rozwiązywania problemów społecznych, a te (w tym ich możliwe rozwiązania) nie zawsze łatwo dookreślić – stąd pewnie biorą się czasem intuicyjne i dość ogólne sformułowania dotyczące realizacji dobra wspólnego czy lepszego społeczeństwa spotykane w misjach organizacji lub ich raportach. Brak precyzji w ustalaniu celów wywołuje bowiem konsekwencje dla mierzenia i oceny wyników działalności konkretnego podmiotu. Wynik finansowy nie jest źródłem generowania priorytetów dla organizacji.

Priorytetyzowanie i uzgadnianie kierunków działań jest ważne dla spójności organizacji. Dla sprawnego funkcjonowania i łagodzenia potencjalnych konfliktów niezbędne są procesy uzgadniania i koordynacji. Problemy ze spójnością zapewne częściej występują w większych organizacjach, z większą liczbą uczestników oraz relacji z otoczeniem, gdyż w mniejszych organizacjach zazwyczaj mamy do czynienia ze wspólnotą światopoglądową jej uczestników, która zapewnia spójność, przynajmniej przez pewien czas, funkcjonowania organizacji.

Organizacje pozarządowe w swojej masie przeważnie odstają od awangardy opisywanej przez P. Druckera. Niski poziom profesjonalizacji zarządzania jest raczej zasadą niż wyjątkiem i wynika najczęściej z wolontarystycznej natury organizacji

pozarządowych. Społecznicy i wolontariusze nie zawsze są profesjonalistami w zarządzaniu, a bywa też, że społecznicy poświęcają organizacji swój dodatkowy czas, wolny od innych aktywności życia codziennego i pracy, a zatem najczęściej bardzo ograniczony.

E. Bogacz-Wojtanowska [2006, s. 97] stwierdza, że w organizacjach pozarządowych bywają realizowane cztery odmienne koncepcje zarządzania: holistyczna, normatywna, strategiczno-rozwojowa i operacyjna [patrz też: Trzciniński, 2016, s. 32; Kafel, 2014, s. 89]. W koncepcji holistycznej punkt ciężkości stanowią relacje organizacji z jej otoczeniem, czyli poniekąd wkomponowywanie się organizacji w większą całość, jaką jest społeczeństwo. Podejście normatywne dotyczy zarówno rozwoju wartości, jak i formalnych (ekonomicznych) aspektów zarządzania organizacją. Koncepcja strategiczno-rozwojowa kładzie nacisk na zmienność otoczenia i organizacji oraz postrzega organizację jako ewoluujący system – napotykający na dylematy, uczący się rozwiązywać problemy i wykorzystywać szanse. Podejście operacyjne koncentruje się na codziennych aspektach zarządzania organizacją, czyli głównie na administrowaniu bieżącymi działaniami i księgowości.

O specyfice zarządzania w organizacjach pozarządowych decydują ich cechy. Do cech tego typu organizacji zalicza się np.:

innowacyjność, kreatywność, elastyczność w działaniu, zaangażowanie i skłonność do poświęceń u osób pracujących w tych organizacjach, dobre rozpoznanie potrzeb i problemów społecznych (szczególnie kwestii trudnych i drażliwych społecznie), umiejętność rozwiązywania tego typu spraw (między innymi dzięki bliskiemu kontaktowi i zaufaniu ludzi dotkniętych danym problemem, np. bezdomnych, chorych, zmarginalizowanych itp.), stosunkowo niskie koszty funkcjonowania (udział wolontariuszy oraz działanie nie dla zysku – koncentracja na problemie, a nie na zysku) [Gliński, 2006, s. 40].

Oczywiście zarówno powyższa typologia koncepcji zarządzania, jak i charakterystyka cech organizacji mają wymiar raczej idealny, życzeniowy, ale też niepozbowione są podstaw.

Inne podejście koncentruje się na następujących cechach organizacji pozarządowych [Szmyt-Boguniewicz, Romanowski, 2012, s. 4–5; Schmidt, 2012, s. 29 i nast.]: nadrzędność celów członków organizacji lub celów społecznych nad zyskiem, otwarte i dobrowolne członkostwo, autonomiczne zarządzanie i niezależność od władz publicznych, realizacja zasad społecznych i wartości, demokratyczna kontrola, przejrzystość, rozpowszechnianie informacji o organizacji i jej działaniach oraz odpowiedzialność za działania, ponoszone koszty i osiągnięte rezultaty, dbałość o jakość i efektywność finansową działań.

Ci sami autorzy wskazują, że na specyfikę pracy w tych organizacjach składają się następujące elementy [Szmyt-Boguniewicz, Romanowski, 2012, s. 5–6]:

- 1) zwykle wymaga ona dużej wrażliwości społecznej i aktywnej postawy obywatelskiej;

- 2) osoby podejmujące pracę w organizacji pozarządowej powinny utożsamiać się lub przynajmniej akceptować jej misję;
- 3) praca w NGO jest bardzo różnorodna – wymaga wielu kompetencji, dużej elastyczności, umiejętności uczenia się, otwarcia na nowości, szybkiego reagowania;
- 4) praca w NGO oparta jest w przeważającej mierze na kapitale społecznym i ludzkim niż finansowym;
- 5) praca w organizacjach zawdzięcza swoją efektywność prostym strukturom organizacyjnym i decyzyjnym, zredukowaniu formalności do niezbędnego minimum, odbiurokratyzowaniu, skupianiu się przede wszystkim na dobrych rezultatach, a nie na procedurach;
- 6) różnorodność form działania, elastyczność, zmienność i zadaniowy charakter pracy w NGO wpływają na niestabilność zatrudnienia.

Jedną z wymienianych cech organizacji pozarządowych jest nadrzędność celów organizacji nad zyskiem. Ten „nieekonomiczny” charakter bywa podkreślany nazwą „organizacje non profit”, skupiają się one bowiem na działaniach na rzecz dobra wspólnego i nie są nastawione na zysk. Nie musi to oznaczać, że działalność organizacji nie przynosi zysku. Działalność gospodarcza daje organizacji komfort samodzielności w decydowaniu o własnych kierunkach działania w kwestii wyboru i osiągania społecznych celów organizacji (np. gwarantuje niezależność od woli grantodawcy).

Zarządzanie taką organizacją, która prowadzi działalność gospodarczą i działalność społeczną, będzie prawdopodobnie bardziej złożone niż zarządzanie tradycyjnym biznesem. W ramach jednej organizacji działa bowiem zarówno przedsiębiorstwo, które tworzy wartości na potrzeby działalności społecznej, jak i sama organizacja społeczna, która dzięki temu realizuje swoją misję.

Kolejną ważną cechą organizacji działających w sektorze społecznym to ich misyjność. Z jednej strony czyni je to organizmami o charakterze strategicznym, a z drugiej dostarcza spoiwa dla samej ich społeczności. Członkowie, pracownicy i wolontariusze zwykle akceptują misję organizacji – to dla niej rozpoczęli wspólne działanie. Z niej wynika też najczęściej kultura organizacji i charakterystyczne dla niej wartości. Oznacza to, że uczestnicy działań takich organizacji zazwyczaj rekrutują się spośród osób aktywnych, wrażliwych na potrzeby innych, zwłaszcza zagrożonych różnego rodzaju czynnikami marginalizującymi, i rozumiejących (lub czujących) znaczenie integracji społecznej.

Bardzo często pracę w tym sektorze wykonuje się społecznie, wolontarystycznie, niejako albo wręcz dosłownie „po godzinach pracy” i bywa, że bez gratyfikacji finansowej [np. Atroszko, Atroszko, 2014, s. 36]. Nawet przy wystarczających środkach na wynagradzanie tej aktywności zależność organizacji od darczyńców czy grantów przeważnie i tak nie gwarantuje stabilności zatrudnienia. W przypadku pracy społecznika łatwo też o wypalenie zawodowe. Określony poziom wrażliwości, który zdecydował o zaangażowaniu społecznym, jest stale „testowany” w kontakcie z trudnymi sytuacjami beneficjentów, nierozwiązywalnością ich problemów,

oporami administracji i biurokracji itp., co z reguły oznacza, że społecznicy działają w nieustannym stresie. Z badań prowadzonych w różnych latach przez GUS oraz m.in. przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wyłania się dość złożony i zróżnicowany obraz organizacji pozarządowych; dotyczy to również zatrudnienia [np. Przewłocka, Adamiak, Herbst, 2013].

Koncentracja na społecznym celu organizacji często sprawia, że ludzie, którzy dali się porwać liderowi lub dzielący misję organizacji, mniejszą wagę przykładają do formalizacji i biurokratyzacji działań. Jest tu więcej spontaniczności niż sztucznych procedur. To dodatkowo, oprócz pracy społecznej i braku niektórych obciążeń finansowych (np. zwolnień podatkowych), decyduje o niskim koszcie osiągnięcia celów społecznych. Zlecenie zadań publicznych tym organizacjom wydaje się z tego względu racjonalne, zwłaszcza jeśli weźmie się pod uwagę, że zwykle nie cierpi na tym jakość świadczeń dla beneficjentów. Ma na to wpływ zarówno zaangażowanie społeczników z tych organizacji, jak i wolontariuszy, którzy często są osobami bliskimi dla beneficjentów i doskonale znają ich potrzeby [Szmyt-Boguniewicz, Romanowski, 2012, s. 4–5]. Spontanicznie, a także przy współpracy administracji publicznej, tworzone są standardy działania i świadczenia usług przez takie organizacje. Książka A. Olejniczaka i R. Barańskiego [2013] stanowi interesującą propozycję standaryzacji wielu obszarów funkcjonowania organizacji pozarządowych.

Ważną cechą organizacji pozarządowych jest ich demokratyczny charakter; są one nazywane obywatelskimi czy społecznymi nie tylko dlatego, że – realizując cele społeczne – działają na rzecz obywateli, ale także dlatego, że same mają charakter społeczny. Oznacza to demokratyczne procedury ich działania, również w procesie podejmowania decyzji, wyborów władz itp., demokratyczną kontrolę oraz przejrzystość działania i upowszechniania informacji o działalności organizacji. W większości dotyczy to głównie stowarzyszeń, ze względu na ich społeczny charakter – walne zgromadzenie członków jest głównym ciałem decyzyjnym takiej organizacji. W fundacjach mogą nie istnieć procedury demokratyczne – społeczny cel działania, a także społeczna kontrola nad nimi i imperatyw przejrzystości nadają im znamiona organizacji o charakterze społecznym.

Działalność organizacji pozarządowych nie jest – co oczywiste – pozbawiona problemów. J. Herbst i J. Przewłocka [2011, s. 147] na podstawie danych o sektorze formułują listę problemów, na której znajdują się m.in.: trudności w pozyskiwaniu funduszy, trudności w pozyskiwaniu sprzętu, rozbudowana biurokracja administracji publicznej, skomplikowane formalności związane z pozyskiwaniem środków od grantodawców, sponsorów czy funduszy Unii Europejskiej oraz niedoskonałość przepisów regulujących działania organizacji.

Sfera zarządzania zasobami ludzkimi też nie jest wolna od problemów. E. Bogacz-Wojtanowska sugeruje, że główne z nich to:

- 1) problem z pozyskiwaniem wolontariuszy i brak w otoczeniu osób gotowych do bezinteresownego zaangażowania;
- 2) brak strategii kierowania wolontariuszami;

- 3) wpływ atrakcyjności misji i celów na pozyskiwanie i aktywność potencjalnych wolontariuszy, a także na pozostałych pracowników;
- 4) napięcia między uczestnikami organizacji: wolontariuszami, członkami i pracownikami organizacji;
- 5) problem z odpowiednimi kompetencjami osób zaangażowanych;
- 6) „brak zasobów finansowych koniecznych do zatrudnienia pracowników z oczekiwanymi kompetencjami i kwalifikacjami” [Bogacz-Wojtanowska, 2013, s. 198].

Osobnym problemem w sferze zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych oraz ewentualnego wiązania swojej kariery z pracą w nich jest różnorodność i złożoność zadań. Z doświadczeń autora wynika, że praca ta wymaga bardzo często przyjęcia na siebie niemal wszystkich możliwych obowiązków w organizacji: od sprzątacza, przez wykonawcę zadań i sporządzającego dokumentację, aż po zarządzającego (prezesa) [np. Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 116]. Spotyka to zapewne bardzo dużą grupę osób zaangażowanych w tego typu pracę. Nie dla wszystkich taka sytuacja może wydawać się atrakcyjna, zwłaszcza gdy dotyczy długiego okresu. Wymaga to wielu kompetencji i elastyczności oraz otwartości na różnorodne potrzeby, jakie niesie ze sobą funkcjonowanie w tym sektorze, nie wspominając już o konieczności uczenia się. To zarówno inspirujące wyzwanie, jak i – zapewne w oczach wielu osób – wada. Dodatkowo może zniechęcać, że wiele organizacji nie potrafi wykorzystać umiejętności i pełnego potencjału swoich pracowników oraz wolontariuszy, stąd zapewne ich spora rotacja. Zmienność i zadaniowy charakter pracy w organizacjach pozarządowych oraz zależność finansowania miejsc pracy od grantów na kolejne projekty wpływają na niestabilność zatrudnienia [Szmyt-Boguniewicz, Romanowski, 2012, s. 6]. Do tego można jeszcze dodać wspomniany już problem wypalenia zawodowego społeczników, który dotyka w pierwszym rzędzie liderów organizacji. Jedną z zasadniczych kwestii w organizacjach pozarządowych, jak i w organizacjach innych typów, jest zatem planowanie zasobów ludzkich [np. Bogacz-Wojtanowska, Rym-sza, 2009, s. 286 i nast.].

Warto też dodać, że na specyfikę funkcjonowania organizacji sektora społecznego składa się także stosunek do nich samych. Mimo działalności na rzecz dobra wspólnego spotykają się one z pewną dozą nieufności. Po nieprawidłowościach w fundacjach dyskutowanych przez opinię publiczną w połowie dekady lat 90. poprzedniego stulecia do dziś pokutuje wśród obywateli dość nieufny stosunek do tej formy organizacyjnej. Ponadto organizacje pozarządowe obarczane są przez administrację publiczną, a czasem też przez instytucjonalnych grantodawców, obowiązkiem prowadzenia gigantycznej dokumentacji projektowej związanej z działaniami na rzecz realizacji zlecanych zadań publicznych, podczas gdy sektor prywatny po wykonaniu zadania przekazuje zwykle jedynie fakturę za realizację zleconej pracy.

Wszystkie wymienione, może w nieco chaotycznym porządku, uwagi tworzą obraz organizacji, które z jednej strony kierunkują fantastyczną pasję społeczników,

a z drugiej, ze względu na spotykane w nich problemy, stanowią ogromne wyzwanie dla tych, którzy decydują się korzystać z charakterystycznych dla nich form prawnych, by tę społeczną działalność prowadzić.

Bibliografia

- Atroszko P. A., Atroszko B., 2014, *Kompetencje w zakresie uczenia się jako korelaty postaw obywatelskich. Komunikat z badań*, [w:] J. Osiński, J. Z. Popławska (red.), *Oblicza społeczeństwa obywatelskiego*, Oficyna Wydawnicza, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 33–46.
- Bielski M., 2004, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2006, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2009, *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 81–98.
- Bogacz-Wojtanowska E., 2013, *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.
- Bogacz-Wojtanowska E., Rymśa M., 2009, *Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze. Wnioski i rekomendacje*, [w:] E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 275–292.
- Chmaj M. (red.), 2008, *Wolność zrzeszania się w Polsce*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Drucker P. F., 1995, *Zarządzanie organizacją pozarządową: teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa.
- Drucker P. F., 2000, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa.
- Drucker P. F., 2006, *Czego firmy mogą nauczyć się od organizacji pożytku publicznego*, „Harvard Business Review Polska”, nr 41–42, lipiec–sierpień, s. 61–68.
- Freeman R. E., 2010, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, New York.
- Gałązka A. (red.), 2005, *Elementarz III sektora*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Gliński P., 2006, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Gomółka Z., 2009, *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*, Difin, Warszawa.
- GUS, 2016, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego i zawodowego w 2014 r. – wyniki wstępne. Notatka informacyjna*, Warszawa, 4.04, http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5490/3/6/1/dzialalnosc_stowarzyszen_i_podobnych_organizacji_spoecznych_2014.pdf (dostęp: 29.03.2018).

- Herbst J., Przewłocka J., 2011, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://fakty.ngo.pl/files/civicipedia.pl/public/raporty/podstawowefakty_2010.pdf (dostęp: 23.05.2017).
- Kafel T., 2014, *Metody profesjonalizacji organizacji pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Kietlińska K., 2010, *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa.
- Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 roku (Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483).
- Kotarbiński T., 1958, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
- Limański A., Drabik I., 2007, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa.
- Moroń D., 2012, *Organizacje pozarządowe – fundament społeczeństwa obywatelskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Nowosielski M., 2006, *Trzeci sektor w Polsce i w Niemczech*, Instytut Zachodni, Poznań.
- Olejniczak A., Barański R., 2013, *Standardy i procedury w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Paliwoda-Matiolańska A., 2014, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., 2013, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badań 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Reichel J., 2010, *Znaczenie i rozwój ekonomii społecznej w Polsce*, [w:] A. Stasiak (red.), *Turystyka społeczna w regionie łódzkim*, Wydawnictwo WSTH w Łodzi, Łódź, s. 11–21.
- Reichel J., 2011, *Współpraca przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi w ramach programu społecznej odpowiedzialności*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 261, t. 3, s. 1–20.
- Reichel J., 2015, *Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 378, s. 320–331.
- Reichel J., 2018, *Sukcesja stanowisk kierowniczych w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.
- Reichel J., Rudnicka A., 2009a, *Collaboration of NGOs and Business in Poland*, „Social Enterprise Journal”, vol. 5, no. 2, s. 126–140.
- Reichel J., Rudnicka A., 2009b, *Współpraca organizacji pozarządowych z przedsiębiorstwami. Raport z badań*, [w:] G. Makowski, M. Koziarek (red.), *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna, organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, s. 63–83.
- Sargeant A., 2004, *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Schmidt J., 2012, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa.
- Skiba R., 2007, *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Szmyt-Boguniewicz A., Romanowski M., 2012, *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Wrocław, http://www.sektor3.wroclaw.pl/wp-content/uploads/2013/04/SEKTOR3_zarządzanie_w_ngo.pdf (dostęp: 10.06.2015).
- Szumowski W., 2014, *Zarządzanie publiczne – próba systematyzacji koncepcji*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 4(21), s. 86–98.

Trzciniński T., 2016, *Nowoczesne metody zarządzania i przywództwa w organizacjach typu non profit*, Ridero.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. z 2003 r., Nr 96, poz.873 oraz po zmianach: Dz.U. z 2010 r. Nr 234, poz. 1536 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 1984 r. Nr 21, poz. 97 oraz tekst jednolity: Dz.U. z 1991 r. Nr 46, poz. 203 z późn. zm.; z 1997 r. Nr 121, poz. 769; z 2000 r. Nr 120, poz. 1268; z 2003 r. Nr 162, poz. 1568; z 2005 r. Nr 167, poz. 1398, Nr 175, poz.1462 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach (Dz.U. z 2001 r. Nr 79, poz. 855 z późn. zm. oraz tekst jednolity: Dz.U. z 2015 r., poz. 1393).

Ward M., 1997, *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.