

# Barriere rozwoju branżowych organizacji pozarządowych

<https://doi.org/10.33141/po.2011.02.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (853), 2011, ss. 30-33

[www.przekladorganizacji.pl](http://www.przekladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Elżbieta Szymańska

## Problem badawczy oraz metodologia prowadzonych badań

**W**raz z rozwojem procesów demokratycznych organizacje pozarządowe odgrywają coraz większą rolę ekonomiczną i społeczną. Należą do nich również organizacje działające w otoczeniu biznesu, a wśród nich te, skupiające w swych szeregach przedsiębiorców. Organizacje te określane są m.in. mianem: organizacji pozarządowych, organizacji pracodawców, grup nacisku, NGO. Na potrzeby niniejszej publikacji zastosowano określenie – branżowe organizacje pozarządowe (BNGO), od branżowe NGO, będące skrótem powszechnie stosowanego określenia angielskiego *non-governmental organization*.

W praktyce rozwój tych organizacji podlega licznym ograniczeniom. Wstępne obserwacje działalności pozarządowych organizacji branżowych pozwoliły zidentyfikować następujące problemy:

- występuje wiele barier ograniczających ich rozwój i mają one zarówno charakter endogeniczny, jak i egzogeniczny;
- zauważalne są znaczne luki poznawcze w zakresie badania problematyki działalności organizacji społecznych, dotyczy to głównie organizacji pozarządowych działających w otoczeniu biznesu.

Zasygnalizowane braki w teorii i praktyce uzasadniają celowość rozstrzygnięć zarówno w wymiarze teoretycznym, związanym z potrzebą pogłębienia stanu wiedzy, jak i praktycznym. Toteż w niniejszym opracowaniu postawiono sobie dwa cele:

- cel pierwszy – próba identyfikacji barier utrudniających dynamiczny rozwój branżowych organizacji pozarządowych i konstrukcja modelu niezbędnego do realizacji badań empirycznych w omawianym obszarze;
- cel drugi – ustalenie głównych barier stojących na przeszkodzie rozwoju BNGO w świetle badań empirycznych.

W podejmowanych badaniach naukowych weryfikacji poddano następującą hipotezę badawczą: główną barierą rozwoju branżowych organizacji pozarządowych w Polsce są niewystarczające zasoby finansowe, jakimi one dysponują.

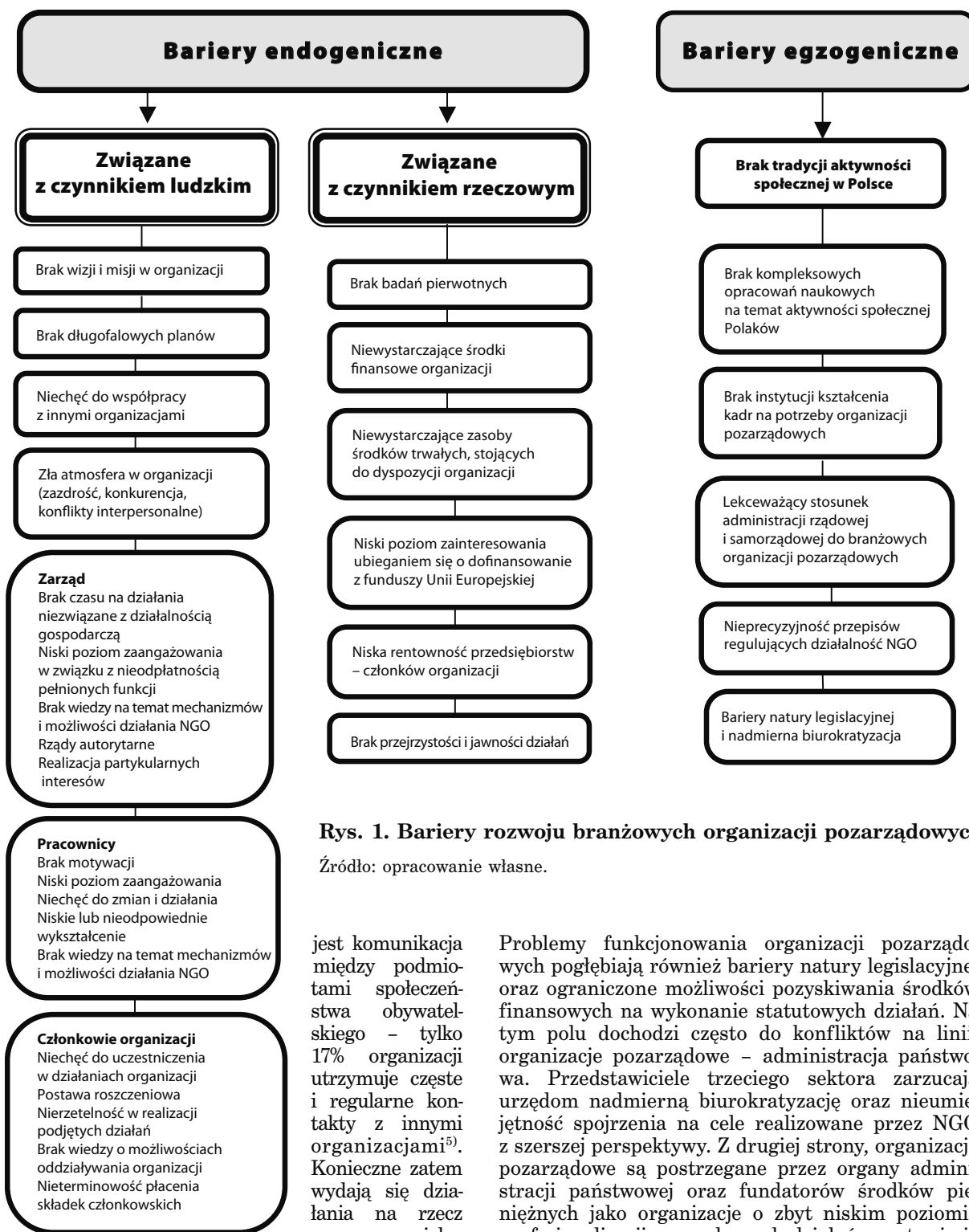
Do weryfikacji postawionych problemów skonstruowano model barier rozwoju branżowych organizacji pozarządowych, a następnie wybrane z nich poddano ocenie przedsiębiorców. W części teoretycznej

zastosowano metodę analizy literaturowej, ze szczególnym uwzględnieniem dokumentów źródłowych, oraz metodę wywiadu, które wydają się być najbardziej adekwatne na etapie konstrukcji modelu barier rozwoju branżowych organizacji pozarządowych. Natomiast na poziomie empirycznym, rozpoznając specyfikę barier utrudniających rozwój BNGO, autorka posłużyła się techniką ankiety. Do badań wytypowano organizacje działające na polskim rynku turystycznym, które poddano analizie z wykorzystaniem metody ankietowej.

## Barriere rozwoju turystycznych organizacji branżowych – założenia teoretyczne do badań empirycznych

**S**łabością polskiego społeczeństwa obywatelskiego jest poziom funkcjonowania instytucji dialogu społecznego. Istniejące instytucje mają zazwyczaj charakter czysto formalny i z reguły podejmują działania pozorne. Minimalizuje to możliwości wpływania sektora pozarządowego na państwo, od którego w największym stopniu zależy stan społeczeństwa obywatelskiego. Można zatem uznać, że skuteczność wdrażania w praktyce dokumentu rządowego *Zasady dialogu społecznego*<sup>1)</sup>, w którym stwierdza się, że organizacje pozarządowe współuczestniczą w wypracowywaniu i realizacji programów inicjowanych przez władze publiczne oraz uzupełniają działania administracji publicznej tam, gdzie nie jest ona w stanie samodzielnie wypełnić ważnych społecznie zadań, jest bardzo niska.

Najsłabszą stroną polskiego trzeciego sektora jest małe zaangażowanie obywateli w sprawy publiczne. Można tu mówić o trzech głównych sektorach: sektorze publicznym<sup>2)</sup>, sektorze prywatnym<sup>3)</sup> i sektorze pozarządowym, który tworzą różnego typu organizacje pozarządowe, zwane też organizacjami społecznymi. W badaniach przeprowadzonych w latach 2004–2007 zwraca uwagę spadek każdego z wskaźników aktywności. W *European Social Survey*<sup>4)</sup> Polacy, pod względem politycznej aktywności niepartyjnej, zajmują ostatnią pozycję wśród państw Unii Europejskiej (przed Rumunią i Bułgarią). Tak jak obywatele rzadko angażują się w przedsięwzięcia obywatelskie, tak organizacje zbyt rzadko współpracują ze sobą na rzecz dobra wspólnego. Nieliczne są przykłady międzysektorowych koalicji, ogólnie słaba



Rys. 1. Bariery rozwoju branżowych organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne.

jest komunikacja między podmiotami społeczeństwa obywatelskiego – tylko 17% organizacji utrzymuje częste i regularne kontakty z innymi organizacjami<sup>5)</sup>. Konieczne zatem wydają się działania na rzecz poprawy jakości zarządzania

Problemy funkcjonowania organizacji pozarządowych pogłębiają również bariery natury legislacyjnej oraz ograniczone możliwości pozyskiwania środków finansowych na wykonanie statutowych działań. Na tym polu dochodzi często do konfliktów na linii: organizacje pozarządowe – administracja państwowa. Przedstawiciele trzeciego sektora zarzucają urzędowi nadmierną biurokratyzację oraz nieumiejętność spojrzenia na cele realizowane przez NGO z szerszej perspektywy. Z drugiej strony, organizacje pozarządowe są postrzegane przez organy administracji państwowej oraz fundatorów środków pieniężnych jako organizacje o zbyt niskim poziomie profesjonalizacji prowadzonych działań, co stawia je w świetle partnera mało wiarygodnego.

w samych organizacjach. W opinii ekspertów Rady ISO niespełna 30% organizacji udostępnia publicznie dane na temat swoich finansów, tylko 13% organizacji uważa przejrzystość i jawność działań za jedną z najważniejszych wartości wyznaczających standardy działania, często też w organizacjach dochodzi do nepotyzmu<sup>6)</sup>.

Poważnym problemem jest również nieprecyzyjność przepisów regulujących działalność organizacji pozarządowych. W szczególności niejasne są granice pomiędzy działalnością statutową nieodpłatną, statutową odpłatną oraz działalnością gospodarczą<sup>7)</sup>.

Organizacje pozarządowe działają najczęściej dzięki pracy małej grupy osób. Ważnym problemem staje się więc odpowiedni dobór pracowników i taki przebieg działań całego zespołu, aby ich kompetencje, umiejętności i zaangażowanie wystarczały do pokrycia braków finansowych lub technicznych organizacji. Organizacje *non-profit* zwykle bowiem nie dysponują środkami finansowymi wystarczającymi do pokrycia wszystkich kosztów związanych z ich działalnością. Tym bardziej ważne staje się w tym kontekście efektywne zarządzanie<sup>8)</sup>.

Tab. 1. Bariery rozwoju turystycznych organizacji pozarządowych

Wskazane bariery rozwoju BNGO	Odpowiedzi w liczbach bezwzględnych	Odpowiedzi (udział % w stosunku do liczby respondentów)
Niska aktywność członków	49	45%
Problemy finansowe organizacji	79	72%
Słabe kontakty interpersonalne między członkami	9	8%
Problemy związane z zarządzaniem projektami organizacji	6	6%
Problemy z budową wizerunku organizacji, współpracą z mediami, promocją	21	19%
Problemy z terminowością wpłaty składek członkowskich	55	50%
Niewystarczający zakres wykorzystania technik informatycznych w pracy organizacji	9	8%
Brak jedynomyślności (niesnaski) członków organizacji	15	14%
Tendencja spadkowa w zakresie liczby członków organizacji	12	11%
Niska skuteczność <i>lobbyngu</i>	13	12%
Lekceważący stosunek władz samorządowych do działalności organizacji	34	31%
Lekceważący stosunek administracji rządowej do obszaru działalności organizacji	12	11%
Inne	12	11%
<b>Łącznie</b>	<b>326</b>	

Źródło: badania własne.

BNGO wpisują się w pełni w sektor pozarządowy, stąd wymienione ograniczenia dotyczą także tej grupy organizacji. Pragnąc uporządkować omawianą problematykę, należy wskazać na wielorakie bariery hamujące rozwój branżowych organizacji pozarządowych, które mogą być pochodzenia zewnętrznego (spoza organizacji), jak i wewnętrznego (znajdować się w samej organizacji). Czynniki hamujące rozwój tych organizacji mogą być związane z czynnikiem ludzkim lub też mogą być od ludzi niezależne. Powyższe rozważania oraz wywiady przeprowadzone z przedstawicielami omawianych organizacji na przestrzeni lat 2003–2010 stanowiły dla autorki punkt wyjścia do skonstruowania modelu przedstawiającego strukturę barier rozwoju BNGO, który przedstawiono na rysunku 1.

Na przedstawionym modelu odwołano się do klasycznego podziału barier na endogeniczne i egzogeniczne. W ramach barier wewnętrznych uwzględniono zarówno te, zależne od czynnika ludzkiego, jak i te, związane z czynnikiem rzeczowym. Jak wskazano, najwięcej ograniczeń leży po stronie czynnika ludzkiego, gdzie oprócz barier o szerszym charakterze, wskazano na bariery występujące w poszczególnych grupach interesariuszy, wśród których wyodrębniono zarząd, pracowników oraz członków organizacji. W odniesieniu do zasobów ludzkich, jakimi dysponuje organizacja, za najważniejszą grupę uznany został zarząd, który nadaje kierunek działaniom organizacji. Nie każda organizacja pozarządowa zatrudnia pracowników, toteż nie wszędzie występują problemy oraz korzyści z tym związane. Przyjęto natomiast, że skonstruowany tu model odnosi się do organizacji, które w swych szeregach skupiają członków – przedsiębiorców. Można tu więc mówić o stowarzyszeniach, izbach gospodarczych, izbach rzemiosł oraz innych organizacjach pracodawców.

Na przeszkodzie rozwojowi BNGO mogą też stać niewystarczające zasoby rzeczowe oraz nieumiejętność wykorzystania dostępnych zasobów (dotacji UE, działań placówek naukowo-badawczych, źródeł wtórnych).

Uciążliwość tych barier w opinii przedstawicieli organizacji przedstawiono w kolejnej części, na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

### **Bariery rozwoju branżowych organizacji pozarządowych w świetle badań empirycznych**

**B**adania ankietowe, które zostały przeprowadzone na grupie turystycznych organizacji pozarządowych, mają służyć określeniu najważniejszych barier i problemów, z którymi borykają się one w swojej działalności. Badania przeprowadzono na znacznej części tych organizacji. W maju 2010 r. było ich zarejestrowanych w Polsce 1475. Dobór próby badawczej polegał na odszukaniu w bazie danych NGO wszystkich organizacji pozarządowych w Polsce, w których nazwie znalazło się słowo „turystyka” (lub podobne, związane z turystyką). Następnie dobrano wszystkie organizacje mające adresy w poczcie elektronicznej i na wskazane adresy rozesłano kwestionariusze ankiety. Łącznie rozesłano 516 kwestionariuszy ankiety, z czego odpowiedź zwrotną uzyskano od 109 organizacji.

Badaniom poddano kilka obszarów działalności organizacji, takich jak: bariery i problemy natury organizacyjnej, źródła finansowania, osiągnięte przychody oraz założenia strategiczne działalności respondentów. Wymogi redakcyjne niniejszego artykułu ograniczają możliwość prezentacji wyników uzyskanych dla wszystkich wspomnianych obszarów, toteż poniżej zostaną zasygnalizowane jedynie

najważniejsze ze wskazanych barier utrudniających rozwój badanych BNGO.

Spośród zaproponowanych 12 barier respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru oraz mogli wskazać na inne, nieuwzględnione w kwestionariuszu.

Badania empiryczne potwierdziły występowanie licznych barier, na które w swej działalności napotykały turystyczne organizacje pozarządowe. Każdy ze wskazanych problemów znalazł potwierdzenie w opiniach respondentów, przy czym waga poszczególnych barier jest różna. Potwierdzenie znalazła postawiona na wstępie hipoteza, że największą barierą, na jaką napotykały turystyczne organizacje pozarządowe, są niewystarczające zasoby finansowe, na co wskazało 72% respondentów. Na występowanie pozostałych barier wskazała znacznie mniejsza liczba badanych, jednakże widoczne są problemy związane z terminowością wpłacania składek członkowskich, z którymi boryka się połowa organizacji oraz z niską aktywnością członków, co sygnalizowało 45% respondentów.

W skonstruowanym modelu barier rozwoju BNGO znalazł się m.in. lekceważący stosunek przedstawicieli administracji publicznej i władz samorządowych do działań organizacji. W badaniach empirycznych wielu respondentów potwierdziło tę opinię, przy czym znamieny jest fakt, że bardziej dotkliwy jest lekceważący stosunek władz samorządowych do działalności organizacji, na który wskazało 31% respondentów, podczas gdy na problemy ze strony administracji rządowej wskazało 11% badanych. Ponad 10% respondentów sygnalizowało niską skuteczność *lobbingu*, co może mieć związek z lekceważącym stosunkiem administracji rządowej, a przede wszystkim samorządowej. Prawie co piąta organizacja (19%) wskazuje na problemy związane z budową wizerunku organizacji, współpracą z mediami oraz promocją.

Pozostałe bariery nie wydają się aż tak uciążliwe dla badanych organizacji, jak te wymienione powyżej. Są one związane z czynnikiem ludzkim i niewątpliwie w znacznym stopniu obniżają skuteczność działań organizacji. Należy tu wymienić: brak jednomyślności (niesnaski) członków organizacji (14%), tendencję spadkową w zakresie liczby członków organizacji (11%) oraz niski poziom kontaktów interpersonalnych (8%). Za najmniej uciążliwe bariery respondenci uznali niewystarczający zakres wykorzystania technik informatycznych w pracy organizacji (8%) i problemy związane z zarządzaniem projektami (6%), realizowanymi głównie z wykorzystaniem funduszy europejskich<sup>9)</sup>.

## Wnioski

**P**odsumowując, w świetle wyników przeprowadzonych badań branżowe organizacje pozarządowe działające na rynku turystycznym wskazują na różnorodny zakres barier, z którymi się borykają, jednakże największą z nich, zgodnie z założoną hipotezą, są problemy natury finansowej, a także problemy związane z niską aktywnością członków badanych organizacji.

Można również uznać, że zakładane cele zostały realizowane. Opracowano model barier, z którymi

spotykają się w swojej działalności branżowe organizacje pozarządowe. Stanowił on punkt wyjścia do przeprowadzenia badań empirycznych na wybranej grupie turystycznych organizacji pozarządowych. Wszystkie ze wskazanych barier znalazły potwierdzenie w realnej działalności respondentów. Założenia teoretyczne mogą posłużyć dalszym, pogłębionym badaniom dotyczącym identyfikacji barier, na jakie napotykały organizacje pozarządowe działające w Polsce. Badania takie powinny służyć opracowaniu kierunków działań niezbędnych do eliminacji tychże barier, co pozwoliłoby na wzrost aktywności społeczeństwa polskiego w dziedzinie działalności społecznej.

dr Elżbieta Szymańska  
Politechnika Białostocka

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> *Zasady dialogu społecznego*, dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów 22 października 2002 roku.

<sup>2)</sup> Zdefiniowanie określenia „sektor publiczny” napotyka na pewne trudności; J. Stiglitz utożsamia ten sektor ze sferą instytucji, działalności i decyzji państwa. Zob. J. STIGLITZ, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 21. Por. też A.P. WIATRAC, *Strategiczne myślenie i działanie w organizacjach publicznych*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2/2005.

<sup>3)</sup> Kategoria „sektor prywatny” jest pojęciem złożonym i według J. Kleera dzieli się na dwie podgrupy: przedsiębiorstwa prywatne i gospodarstwa domowe. Zob. J. KLEER, *Sektor publiczny w warunkach współczesnych*, „Optimum” nr 4 (40), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 32.

<sup>4)</sup> <http://civicpedia.ngo.pl> (data odczytu: 07.05.2010).

<sup>5)</sup> <http://civicpedia.ngo.pl> (data odczytu: 07.05.2010).

<sup>6)</sup> *Ibidem*.

<sup>7)</sup> <http://www.centrumprobono.pl/uploads> (data odczytu: 07.05.2010).

<sup>8)</sup> [http://odl.celodin.hu/cd/pl/pdf/1\\_5.pdf](http://odl.celodin.hu/cd/pl/pdf/1_5.pdf) (data odczytu: 07.05.2010).

<sup>9)</sup> Autorka od roku 2003 prowadzi badania różnych aspektów działalności organizacji pozarządowych w Polsce, a ich wyniki zostały zaprezentowane m.in. w następujących publikacjach: *Rola podlaskich organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów bezrobocia*, w: B. PLAWGO, C. SADOWSKA-SNARSKA (red.), *Rynek pracy w regionie podlaskim – stan i perspektywy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004; *Organizacje pozarządowe wspierające rozwój turystyki na obszarze województwa podlaskiego*, w: M. JALINIK (red.), *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Agencja Wydawniczo-Edytorska Eko-Press, Białystok 2006.

## Summary

Sectoral non-governmental organizations encounter many barriers impeding their activities, which have their sources both inside the organizations and their environment. In her thesis, the author tries to define the main barriers limiting the development of sectoral non-governmental organisations by proposing a model of these barriers and identifies the most important of them, on the basis of her own research carried out in 2010 on 109 organizations active on the Polish tourism market.