Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 34/2011

Joanna Hernik

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Kluczowe kompetencje organizacji pozarządowej

Streszczenie. *Wydawałoby się, że zagadnienia kompetencji dotyczą podmiotów rynkowych działających komercyjnie. Jednakże problemy skutecznego zarządzania i zdobywania kompetencji obejmują także działającą w warunkach niedoboru środków sferę non-profit. W niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia kompetencji organizacji pozarządowej jako podmiotu rynkowego o specyficznych cechach. Na podstawie podjętych rozważań stwierdzić można, że jedną z kluczowych kompetencji może być umiejętność trwania bez zewnętrznych środków, ponadto możliwość działania opartego na szczytnych ideach, a także umiejętność nawiązywania dobrych relacji z otoczeniem.*

1. Wprowadzenie – podstawowe pojęcia i problemy

Zmiany w sposobach konkurowania przez wielu są komentowane jako efekt przemian w otoczeniu podmiotów[1]. Ewoluują granice między sektorami gospodarki, a także między tym, co jest konkurencją a współpracą tworzącą łańcuch wartości. Rośnie rola powiązań w ramach dystrybucji, kooperacji – wewnętrznych metod budowania kompetencji, tworzenia wyjątkowych wartości. Zmiany te są niezmiernie istotne, wiedza i umiejętności bowiem często znajdują się poza jedną organizacją, co oznacza konieczność współpracy i poszukiwań w ramach sieci[2].

Analizując determinanty przewagi na rynku, zacząć można od **zdolności**, które przejawiają poszczególne elementy podmiotu, i **kompetencji**, które są ich sumą i odnoszą się raczej do całej organizacji. Zdolności będą tu pojęciem kluczowym, ponieważ dwa podmioty o bardzo podobnych zasobach będą

[1] K. Matzler, F. Bailom, M. Anschober, S. Richardson, *Sustaining corporate success: what drives the top performers?*, „Journal of Business Strategy" 2010, s. 4-13; A. Marszałek, *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 700, s. 265-280.

[2] A. Rakowska, *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie – Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej" 2008, nr 4, s. 5-20.

osiągały różne wyniki, z powodu odmiennych sposobów ich wykorzystywania. Sposoby te wynikają bezpośrednio z umiejętności będących w gestii zatrudnionych osób. Tak więc wydaje się, że z jednej strony bez pewnych zasobów podmiot nie może funkcjonować na rynku i zasoby firmy są kluczowe, ale z drugiej – zasadniczą kwestią jest sposób ich wykorzystania w różnych sytuacjach. Pojawia się zatem kolejne pojęcie: **wiedza organizacji**, która warunkuje zdolność do wykorzystania nabytego doświadczenia oraz umiejętność adaptowania się do nowych okoliczności. Aby wiedza mogła służyć rozwojowi organizacji, musi być upowszechniana, dzielona między pracowników, tylko wtedy bowiem będzie jej przybywało i będzie przyjmowała nowe formy[3]. Dlatego też można powiedzieć, że bez dzielenia się wiedzą nie może być mowy o budowaniu kompetencji.

Kompetencje organizacji rynkowej są w zasadzie zdefiniowane – najczęściej mówi się o kompetencjach zarządczych i kompetencjach pracowników, pozwalających na wykorzystanie zasobów i wartości w dyspozycji firmy w taki sposób, którego nie da się łatwo skopiować. Kompetencje są niezmiernie istotne na tych rynkach, które funkcjonują w ramach hiperkonkurencji, a więc w sytuacji silnej konkurencji z wielu stron, powodującej szybkie zmiany. Z pewnością daje to szansę zaistnienia różnych podmiotów, ale z tego też powodu jednej firmie trudno przez dłuższy czas utrzymać przewagę nad innymi[4]. Dlatego też o powodzeniu decydują unikalne wartości, często ukryte i niedające się skwantyfikować, którymi mogą być różnego rodzaju aktywa, zasoby trwałe czy umiejętności zapewniające firmie nie tylko stabilne działanie i rozwój, ale również trudną do podważenia przewagę[5].

Opierając się na powyższych rozważaniach można zbudować schemat powstawania kompetencji, który przedstawiono na rysunku 1.

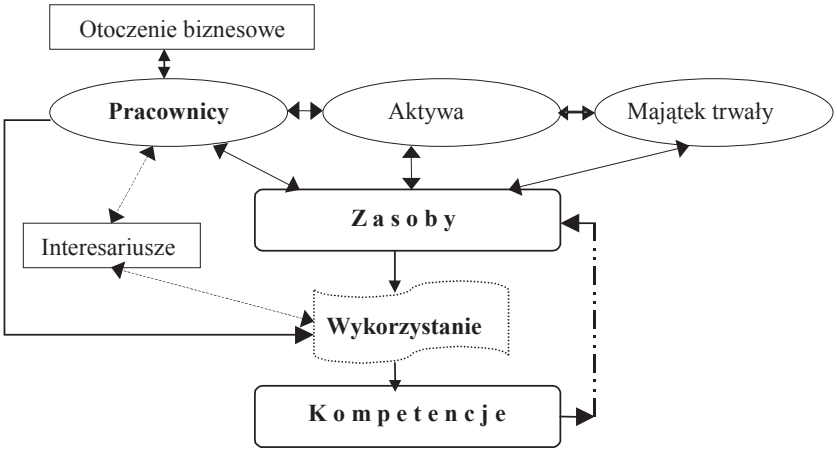
Trudno uwzględnić wszystkie bodźce decydujące o przewadze podmiotu na rynku, jednakże kluczowym czynnikiem warunkującym powstawanie kompetencji są pracownicy (dlatego na rys. 1 ich rola podkreślona jest podwójnie – wpływają na aktywa, ale także bezpośrednio kształtują kompetencje) oraz inne osoby zaangażowane w trwały sposób w działalność podmiotu (np. wolontariusze). Na ich zachowanie oddziałują elementy otoczenia biznesowego (np. kooperanci) oraz otoczenia społecznego (np. rodzina), kształtując ramy dla nowych kompetencji. Ale oczywiście to od pracowników zależeć będzie, jak wykorzystają interakcje z otoczeniem, a także jak spożytkują zasoby organizacji. Ich zachowania będą wynikały ze wspomnianych wcześniej zdolności i w efekcie uformują kompetencje całego podmiotu.

---

[3] G. Gierszewska, *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSW w Warszawie, Warszawa 2005, s. 29-30.

[4] *Financial Times Lexicon*, [on-line], hasło: „hypercompetition", dostępne pod adresem: http://lexicon.ft.com/term.asp?t=hypercompetition, dostęp: 17 września 2010 r.

[5] A. Rakowska, dz. cyt., s. 13.



Rysunek 1. Powstawanie kompetencji w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując wstępne rozważania można stwierdzić, że istotne kompetencje organizacji wiążą się z zaangażowanymi i kompetentnymi pracownikami, dobrymi relacjami z interesariuszami i biznesowymi partnerami, jak również z procesami uczelnia się i wdrażania innowacji. Na kanwie powyższych refleksji za cel niniejszego artykułu przyjęto wskazanie specyficznych cech kompetencji organizacji pozarządowych, które działają na rynku, choć nie są typowymi jego uczestnikami. W artykule wykorzystano wyniki badania własnego, przeprowadzonego dzięki środkom MNiSW na naukę w latach 2008-2009.

2. Organizacje pozarządowe jako podmioty rynkowe

Organizacje pozarządowe (ang. *nongovernmental organizations*, NGOs) działają przede wszystkim jako stowarzyszenia oraz związki stowarzyszeń. Według informacji zawartych na stronie Krajowego Rejestru Sądowego, w Polsce zarejestrowano ponad 68 700 organizacji pozarządowych (w tym ponad 53 000 stowarzyszeń, ok. 5900 stowarzyszeń kultury fizycznej oraz ok. 9500 fundacji)[6]. Najczęściej są to organizacje posiadające osobowość prawną, a więc są pełnoprawnymi uczestnikami rynku, chociaż charakteryzują się pewnymi specyficznymi znamionami. Do głównych należy to, że zaledwie 17% organizacji posiada personel „na etacie", a 66,6% w ogóle nie zatrudnia nikogo na podstawie umowy

[6] KRS, *Spis podmiotów według formy prawnej*, [on-line], dostępne pod adresem: http://www.krs-online.com.pl/lista_form_prawnych.html, dostęp: 24 września 2010 r.

o pracę czy zlecenie. Mimo tego, stowarzyszenia i fundacje są interesującym miejscem pracy, często bowiem oferują zajęcia w nienormowanym, a więc elastycznym i niepełnym czasie[7].

Gdyby określić miejsce organizacji pozarządowych w gospodarce, należałoby stwierdzić, że działają one między rynkiem a państwem. Oznacza to, że nie są typowymi podmiotami wykorzystującymi relacje popytu i podaży, chociaż powstają z inicjatywy ludzi przedsiębiorczych, aby osiągnąć konkretne cele[8]. Ich działania wynikają z konkretnych zasad etycznych (wspólne dobro, pomoc potrzebującym) i często związane są ze szczytnymi ideami popieranymi przez ogół społeczeństwa[9]. Ponadto liderzy motywowani są pasją, misją, poświęcają swój wolny czas, a struktury, w ramach których działają, są w większości nieformalne. Co więcej, trudno zmierzyć efektywność działań prowadzonych przez organizacje, a profesjonalizm pracowników i wolontariuszy nie jest elementem determinującym ich obecność w strukturach podmiotu. Znamienne, że działalność członków organizacji wynika z ich dobrej woli, ponieważ – jak wspomniano – nie pobierają oni najczęściej wynagrodzenia. Dynamika organizacji może się więc nasilać i zanikać, w zależności od aktywności liderów i innych członków. Cechą charakterystyczną jest także to, że organizacje działają najczęściej w sytuacji permanentnego niedostatku środków i ludzi[10].

3. Kompetencje organizacji pozarządowej

3.1. Wyniki badania

Jak już wspomniano, kompetencje wiążą się z kombinacją wiedzy, technologii i specyficznych zasobów[11]. Dla podmiotów komercyjnych konfiguracja podanych czynników zmienia się wraz ze zmianą preferencji odbiorców, natomiast w przypadku organizacji pozarządowych, działających w warunkach niezaspokojonego popytu, zachowania odbiorców schodzą na plan dalszy. Oznacza to, że ich obszar konkurencji nie jest tak dynamiczny i nieprzewidywalny. I nawet jeśli weźmie się pod uwagę, że każdego roku w Polsce przybywa ok. 4500 nowych organizacji, to nadal istnieją ogromne niezaspokojone potrzeby w różnych sferach życia społecznego, które można realizować. Wydaje się, że warunki

[7] *Badanie GUS: Sektor non-profit w Polsce* [on-line], dostępne pod adresem: http://poradnik.ngo.pl/x/472305, dostęp: 24 września 2010 r.

[8] E. Bogacz-Wojtanowska, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. UJ, Kraków 2006, s. 21.

[9] V. Padaki, M. Vaz, *Management development in non-profit organizations*, Sage Publications, London 2005, s. 16.

[10] E. Bogacz-Wojtanowska, dz. cyt., s. 23.

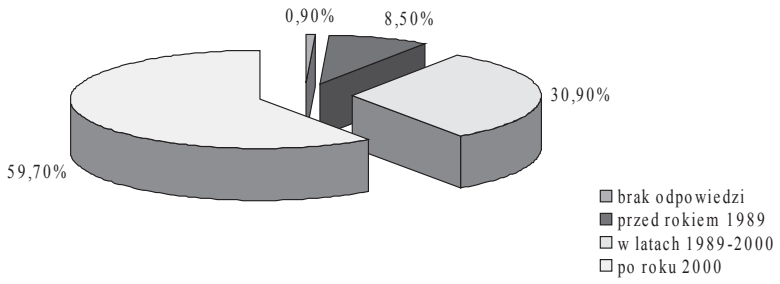
[11] A. Marszałek, dz. cyt., s. 265-280.

funkcjonowania są jedną z głównych cech różnicujących działalność podmiotów *non-profit* i komercyjnych.

W budowaniu przewagi kompetencyjnej kluczową rolę odgrywają menedżerowie. W przypadku organizacji pozarządowych będą to członkowie zarządu, którzy winni poszukiwać dróg rozwoju, dążyć do nabywania nowych umiejętności. I to na nich spoczywa obowiązek kształtowania własnych zdolności, które pozwolą trwać organizacji na rynku i się rozwijać.

Problem ten ilustrują wyniki własnego badania ankietowego, przeprowadzonego na próbie 566 organizacji pozarządowych (głównie stowarzyszeń, które stanowią 84,1% badanych organizacji) z obszaru całej Polski. Badani respondenci – liderzy organizacji, to w 56% mężczyźni, o średniej wieku ok. 49 lat, z wyższym wykształceniem (74%). Średni czas działania organizacji, którą zarządzają to 13 lat; w większości są to organizacje niewielkie, do 30 członków, chociaż 16% ma ich ponad 100. Zbadane podmioty działają przede wszystkim w sferach kultury i sztuki (14,3%), opieki nad chorymi (13,6%), opieki społecznej (12,7%) oraz edukacji (11,3%). Dodać jeszcze należy, że 87% organizacji ma swoją siedzibę w mieście, a 13,5% nie ma żadnych dochodów. Jednakże zbytnim uproszczeniem byłoby mówić, że organizacje pozarządowe nie mają pieniędzy, około 40% bowiem uzyskuje roczne przychody większe niż 10 000 zł.

W tworzeniu kompetencji kluczową rolę pełni czas i ciągłość kontaktów. Należy więc przeanalizować, czy liderzy organizacji są w niej wystarczająco długo, by można mówić o przekazywaniu wiedzy i tworzeniu więzi. Zagadnienie to przedstawiono na rysunku 2, gdzie widać, że 8,5% respondentów działa w organizacji ponad 20 lat, a prawie 31% przez 10-11 lat. Z pewnością osoby te mogą być zasobem kompetencji, tym bardziej że 40% badanych było założycielami organizacji, a więc są w niej od początku. Z drugiej strony 36,6% organizacji działa krócej niż 5 lat i te mogą nie być gotowe do stworzenia unikalnych cech.



Rysunek 2. Początki członkostwa respondenta w organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

73,1% pytanych respondentów twierdzi, że ich organizacja przyjęła jakiś plan działania. Okazuje się, że najczęściej jest to plan na 1 rok, więc trudno mówić o planowaniu długofalowym. Jedynie 11,8% organizacji przygotowuje działania na czas ponad 3 lata, w tym na okres 7 lat planuje 1,4% organizacji, a na okres 8 lat i dłuższy – 0,4% (tab. 1).

Tabela 1. Długość planów przyjętych przez organizacje

Plan na okres (N=414)	Liczba organizacji	Procent
Do 1 roku	236	57,0
1-3 lata	77	18,6
Powyżej 3 lat	49	11,8
Brak odpowiedzi	52	12,6

Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o plany na przyszłość, to 56,5% pytanych respondentów twierdzi, że nie będzie wprowadzało do swojej organizacji żadnych reform. Pozostali (43,5%) planują zajęcie się zadaniami w nowych dziedzinach, pozyskanie nowych członków oraz wprowadzenie zmian w zarządzaniu organizacją. Znaczące jest, że część twierdziła, iż organizacje mają plan, ale nie potrafiła podać, na jaki okres (12,6% odpowiedzi). Z analizy odpowiedzi wynika, że 79,2% założeń zawartych w planach dotyczy bieżących problemów, takich jak konieczność pozyskania nowych członków czy środków na najbliższy czas. Jedynie 16,7% celów można określić mianem strategicznych, dotyczyły one bowiem zamiarów współpracy z różnymi podmiotami, zmiany profilu organizacji i poszerzenia działalności.

Wyniki badania pokazują także, że wśród 566 respondentów 32% współpracuje z podmiotami biznesu: pozyskują od nich środki pieniężne (92 organizacje) czy rzeczy materialne (24 organizacje). Liderzy organizacji zapytani, czy są trudności w prowadzeniu działalności, w większości (66,3%) stwierdzają, że mają problemy związane z zaangażowaniem ludzi, a w dalszej kolejności problemy finansowe i organizacyjne (tab. 2).

Z punktu widzenia kompetencji organizacji ciekawą problematyką jest wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym Internetu. Zapytani o korzystanie z Internetu respondenci często odpowiadali, że mają własną stronę i wykorzystują e-pocztę; jednakże 42,4% stowarzyszeń i 27,3% fundacji nie posługuje się Internetem w codziennej działalności (tab. 3).

Tabela 2. Najczęściej wskazywane trudności w prowadzeniu organizacji

Rodzaj trudności (N=375)	Liczba organizacji	Procent
Zaangażowanie ludzi	135	36,0
Finansowe	132	35,2
Brak czasu	42	11,2
Biurokracja	25	6,7
Komunikacja wewnątrz organizacji	23	6,1
Konflikty międzyludzkie	18	4,8

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Prowadzenie strony internetowej organizacji

Czy prowadzicie stronę internetową organizacji?	Stowarzyszenia		Fundacje	
	liczba organizacji	procent	liczba organizacji	procent
Tak	273	57,6	56	72,7
Nie	201	42,4	21	27,3

Źródło: Opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie, dlaczego organizacje nie wykorzystują nowoczesnych technologii, najczęściej padały odpowiedzi, że nie ma kto tego robić bądź że organizacja nie posiada odpowiedniego sprzętu, a także że nie ma takiej potrzeby. Warto dodać, że widoczna w tabeli 3 znacząca różnica między stowarzyszeniami a fundacjami wynika z faktu, że fundacja musi mieć fundatora, a więc osobę bądź instytucję, która zapewnia podstawy działalności, podczas gdy stowarzyszenie może nie dysponować żadnymi zasobami, a jeśli zamierza jakieś mieć, musi je pozyskać zgodnie z założeniami swojego statutu. Tak więc sytuacja finansowa fundacji z założenia jest lepsza niż stowarzyszeń, dlatego też częściej mają one środki na sprzęt komputerowy czy prowadzenie strony internetowej.

3.2. Dyskusja

Organizacje pozarządowe są specyficznymi podmiotami, które z jednej strony podlegają wszystkim zasadom rynku, ale z drugiej – mogą się zachowywać odmiennie. Dotyczy to szczególnie organizacji działających w warunkach niezaspokojonego popytu (usługi społeczne, gdzie istnieje rynek oferenta) i podmiotów mających na celu zaspokajanie potrzeb swoich członków bez konieczności kontaktów z otoczeniem. W obu przypadkach organizacje nie muszą z nikim konkurować i to znacząco wpływa na ich rynkowe zachowania, a więc także na kształtowanie się kompetencji.

Poszukując determinant kompetencji organizacji pozarządowej należy zauważyć, że funkcjonowanie NGO zależy zarówno od zarządu, jak i od aktywności członków. Jeśli w organizacji panuje bardzo duża rotacja ludzi lub też większość członków jest biernych, to brak wówczas relacji międzyludzkich i wynikającej z nich ciągłości wiedzy. W takich warunkach nie można zbudować kluczowych kompetencji, mimo że formalnie organizacja cały czas istnieje. Wiąże się to z faktem, że kompetencje powstają podczas długotrwałego gromadzenia się wiedzy, do ich powstania potrzebny jest więc czas i pewna ciągłość. I wprawdzie w literaturze można spotkać założenie, że kapitał intelektualny może być główną kompetencją organizacji[12], jednakże nie powstanie on w warunkach permanentnej fluktuacji członków, nawet jeśli liderzy organizacji działają w niej bardzo długo.

Poszukując różnic i podobieństw w kształtowaniu się kompetencji w sferach *non-profit* i komercyjnej, można powiedzieć, że:

1. Kompetencje zależą od celu działania podmiotu – w przypadku organizacji pozarządowych konieczna jest umiejętność kierowania się wyższymi przesłankami i misją, a więc kompetencje bardziej wiążą się z etycznym zachowaniem; w przypadku biznesu natomiast wymagana jest efektywna realizacja zadań i dążenie do rozwoju zasobów firmy.

2. Liderzy organizacji pozarządowych w większości mają zarobkowe zajęcie (72,8%) i poświęcają organizacji tylko swój wolny czas; trudno więc mówić o pełnym wykorzystaniu możliwości i zasobów, co zresztą respondenci sami podkreślali w przedstawionym badaniu. Dlatego też zapewne skupiają się na bieżących problemach i nie poświęcają uwagi planowaniu rozwoju organizacji (ponad 56% w najbliższej przyszłości nie będzie wprowadzało żadnych zmian).

3. Nawet w przypadku osiągnięcia wyjątkowych kompetencji i bycia liderem w danej dziedzinie, żadna organizacja pozarządowa nie jest pewna swoich przychodów, najczęściej bowiem efekt jej działalności jest dostępny bezpłatnie lub za niewielką kwotą; tak więc skuteczne firmy zarabiają na swój rozwój, a skuteczne organizacje pozarządowe zdobywają renomę i uznanie, ale nie pieniądze, co oczywiście warunkuje wzrost kompetencji i rozwój zasobów. Według badania, ok. 23% organizacji faktycznie działa bez środków finansowych, a 35,2% podaje, że brak środków to główna bariera ich działalności.

4. Organizacje pozarządowe najczęściej działają lokalnie, tak więc główną kompetencją winna być umiejętność nawiązywania bezpośrednich kontaktów z lokalną społecznością; kompetencje członków organizacji powinny wiązać się też z poszukiwaniem donatorów (*foundrising*). Zdobywanie takich kompetencji może być utrudnione w warunkach małego zaangażowania członków organizacji, braku czasu dla organizacji i wewnętrznych konfliktów.

---

[12] J. Weerawardena, G. S. Mort, *Nonprofit competitive strategy*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing" 2008, s. 103-106.

5. Wykorzystanie nowoczesnych technologii w sferze *non-profit* nie jest tak istotne, jak w działalności biznesowej (ważniejsze są osobiste relacje). Dlatego też część liderów twierdzi, że aby działać, nie potrzebują Internetu i poczty elektronicznej. Według badania, 42,4% stowarzyszeń oraz 27,3% fundacji nie posiada własnej strony internetowej, tak więc kompetencje w tej sferze są mniejsze niż w przypadku działalności komercyjnej.

6. Organizacje pozarządowe nie posiadają często żadnych zasobów materialnych, co może stanowić barierę rozwoju, ale także może być atutem i podstawą prężnego działania, ponieważ zasoby materialne podmiotów biznesu ograniczają ich elastyczność i skłonność do poszukiwania nowych kompetencji.

7. Pracownicy sfery komercyjnej zdobywają swoje kompetencje głównie w miejscu pracy; członkowie organizacji pozarządowych nabywają je w miejscu pracy (najczęściej mają zarobkowe zajęcie, jak już wspomniano) oraz w ramach działalności niekomercyjnej, co sugerowałoby, że ich doświadczenia, a więc i kompetencje mogą być bogatsze.

Zarówno podmioty komercyjne, jak i *non-profit* muszą zauważyć i zaakceptować fakt, że obecnie jedyną pewną rzeczą są zmiany, kluczowe staje się więc zdobywanie różnych umiejętności i rozwój kompetencji. Organizacje pozarządowe najczęściej nie mają rozbudowanych struktur, a także nie dysponują dużymi zasobami, tak więc z tego punktu widzenia łatwiej im dostosowywać się do otoczenia i zdobywać nowe kompetencje. Pojawia się jednak pytanie, czy rzeczywiście można je uzyskiwać bez żadnych zasobów (jedynymi będą np. składki płacone przez członków organizacji)? Jeśli założymy, że przewagę na rynku zdobywa się poprzez umiejętne wykorzystywanie zasobów, to tutaj organizacje pozarządowe mają duży problem. Jednakże można stwierdzić, że z drugiej strony kluczową kompetencją może być trwanie na rynku mimo braku środków. Taka organizacja może być nazwana autopoietyczną, czyli istniejącą dzięki niemierzalnym, wewnętrznym zasobom, takim jak liderzy organizacji i ich wola działania. Wydaje się więc, że umiejętność „czekania" w warunkach zawieszonych kontaktów z otoczeniem może być kluczową kompetencją organizacji pozarządowej, której nie mają inne podmioty rynkowe. W przyszłości szansą dla takiej organizacji może być współpraca z innym NGOs, lokalnym samorządem i donatorami. Warto zatem trwać do chwili, gdy będzie możliwość pozyskania nowych kompetencji i nowych źródeł zasobów. Przeprowadzone badanie pokazuje też, jakich kompetencji organizacje nie posiadają: nie potrafią angażować ludzi, zdobywać środków finansowych i radzić sobie z biurokracją. Potrzebują też umiejętności rozwiązywania konfliktów i komunikowania się z ludźmi. Istnienie organizacji może być związane z kolejnym „niewidocznym" elementem, jakim jest renoma. Można spotkać opinie, że renoma i zaufanie także mogą

być główną kompetencją podmiotów niekomercyjnych[13], szczególnie takich, które szczerze kierują się misją. Warto zauważyć, że w warunkach ograniczonych możliwości (czas kryzysu) wszystkie podmioty są zmuszone do funkcjonowania w ramach mniejszych zasobów. Istotne jest więc, aby umiały one przetrwać i wykorzystywać przyszłe możliwości w momencie, gdy będą do tego gotowe.

4. Podsumowanie

W artykule stwierdzono, że kompetencje to unikalne i stanowiące atut cechy każdej organizacji. W przypadku organizacji pozarządowych kluczowe kompetencje zależą od intensywności kontaktów z rynkiem, a specyficzne dla tego typu podmiotów jest to, że mogą one istnieć mimo braku takich kontaktów. Z pewnością determinuje to sposób pozyskiwania i zakres kompetencji.

Wydaje się, że do specyficznych kompetencji organizacji pozarządowych można by zaliczyć: 1) kierowanie się wyższymi przesłankami i misją, 2) zdobywanie renomy i zaufania; 3) działanie w sytuacji braku zasobów lub przy bardzo niewielkich środkach; 4) nawiązywanie bezpośrednich kontaktów z lokalną społecznością; 5) zajmowanie się różnymi zadaniami dzięki elastycznym strukturom i brakowi zasobów; 6) pozyskiwanie kompetencji przez członków organizacji podczas zajęć zarobkowych i działalności niekomercyjnej.

Dodać należy, że warunkiem zdobywania kompetencji jest stabilność kadrowa i tu część organizacji pozarządowych jest w o wiele trudniejszej sytuacji niż podmioty komercyjne, ich członkowie bowiem nie są zobligowani do działania żadnymi umowami i w każdej chwili mogą odejść. Spośród wymienionych wyżej, najbardziej specyficzną kompetencją organizacji jest możliwość działania na rynku bez zewnętrznych środków, chociaż cecha ta oczywiście zależy od zakresu działalności i struktury odbiorców. Niewątpliwie jednak organizacje pozarządowe mogą się wyróżniać, wykorzystując wymienione wyżej specyficzne kompetencje.

Z rozważań przedstawionych w artykule wynika też, jakich kompetencji organizacje często nie posiadają: nie planują strategicznie, nie potrafią zatrzymywać członków i pozyskiwać nowych, mają trudności z pozyskiwaniem środków pieniężnych. Widać tu kilka wspólnych cech z podmiotami komercyjnymi, gdzie liderzy także niechętnie podejmują ryzyko, opornie wprowadzają zmiany i planują raczej na krótkie okresy.

---

[13] B. Marsh, *A matter of trust*, „Human Resources Magazine" 2010, No. 2/3, s. 26-27; W. Wymer, S. Samu, *The influence of cause marketing associations on product and cause brand value,* „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing" 2009, No. 2, s. 1-20.

Literatura

Badanie GUS: Sektor non-profit w Polsce [on-line], dostępne pod adresem: http://poradnik.ngo.pl/x/472305, dostęp: 24 września 2010 r.

Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wyd. UJ, Kraków 2006.

Financial Times Lexicon [on-line], hasło: „hypercompetition", dostępne pod adresem: http://lexicon.ft.com/term.asp?t=hypercompetition, dostęp: 17 września 2010 r.

Gierszewska G., *Kompetencje strategiczne na poziomie organizacji*, w: *Zarządzanie kompetencjami w organizacji, badania*, red. E. Masłyk-Musiał, Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej WSW w Warszawie, Warszawa 2005.

KRS, *Spis podmiotów według formy prawnej* [on-line], dostępne pod adresem: http://www.krs-online.com.pl/lista_form_prawnych.html, dostęp: 24 września 2010 r.

Marsh B., *A matter of trust*, „Human Resources Magazine" 2010, No. 2/3.

Marszałek A., *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie" 2006, nr 700.

Matzler K., Bailom F., Anschober M., Richardson S., *Sustaining corporate success: what drives the top performers?*, „Journal of Business Strategy" 2010.

Padaki V., Vaz M., *Management development in non-profit organizations*, Sage Publications, London 2005.

Rakowska A., *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie – Kwartalnik Naukowy Politechniki Śląskiej" 2008, nr 4.

Weerawardena J., Mort G.S., *Nonprofit competitive strategy*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing" 2008.

Wymer W., Samu S., *The influence of cause marketing associations on product and cause brand value,* „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing" 2009, No. 2.