

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 355

Usługi 2014

**Branżowe i menedżerskie aspekty
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Barbara Iwankiewicz-Rak

Barbara Mróz-Gorgoń



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-446-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Usługi publiczne i społeczne

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsywność w zarządzaniu usługami publicznymi	13
Barbara Iwankiewicz-Rak: Organizacje pozarządowe w Polsce – działalność usługowa na rzecz społeczeństwa	23
Anita Marta Tkocz: Usługi świadczone na rzecz społeczeństwa w ramach marketingu wspólnej sprawy (<i>cause marketing</i>)	34
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Aktywizacja osób starszych na rynku pracy w programach ugrupowań politycznych ...	44

Część 2. Branżowy kontekst rozwoju usług w Polsce

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Sektor usług dla rolnictwa i ogrodnictwa – kierunki rozwoju.....	57
Jerzy Paczocha: Rozwój usług telekomunikacyjnych w aspekcie rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej i technologii.....	67
Arkadiusz Kawa: Elektroniczna giełda transportowa jako podmiot sektora usług logistycznych	79
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Zmiany na rynku firm usługowych zagospodarowania terenów zieleni w kontekście wzrostu zamożności i rosnącego zainteresowania roślinami ozdobnymi w Polsce ..	88
Urszula Bąkowska-Morawska: Marka „Karkonosze” jako czynnik tworzenia turystycznego łańcucha dostaw w regionie	99
Jacek Mierzwiński: Sponsoring w usługach sportu jako czynnik rozwoju i promocji.....	110

Część 3. Jakość i satysfakcja w usługach

Agnieszka Smalec: Rola komunikacji w zarządzaniu satysfakcją klienta-obywatela.....	119
Monika Dobska: Empowerment usługobiorców jako uprawomocnienie do wartościowania się pacjentów	129

Janusz Figura: Źródła informacji o jakości usług w procesach konkurencji na rynku logistycznym.....	140
Rafał Maćkowiak: Identyfikacja jakości świadczenia usług w gospodarce turystycznej na terenie miasta Szczecin metodą Mystery Shopping.....	152
Agnieszka Rak, Ludmila Szulgina: Marketing sportowy w kreowaniu wizerunku marki.....	162
Anna Tokarz-Kocik: Organizacja procesu motywowania w przedsiębiorstwach hotelarskich – wymiar funkcjonalny i podmiotowy.....	177

Część 4. Nowe technologie informacyjne w usługach

Anna Stolarczyk: Wpływ usług ICT na rozwój tradycyjnych usług pocztowych na krajowym rynku w latach 2006–2012 – komplementarność czy substytucja?.....	189
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care jako nowy trend w obsłudze klienta	197
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Usługi medyczne i ich komunikowanie w Internecie, czyli kreowanie popytu na rynku B2C.....	207
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: Określenie perspektyw rozwoju usług w Internecie na podstawie analizy zachowań segmentu młodych dorosłych.....	218
Joanna Nogiec: Opinie dotyczące wykorzystania kodów dwuwymiarowych do informowania o wybranych usługach.....	228
Beata Tarczydło: Strategia komunikacji marketingowej 360 stopni w kreowaniu wizerunku marki usługi. Studium przypadku.....	238

Część 5. Innowacje w zarządzaniu usługami

Małgorzata Kurleto: Determinanty i siły napędowe nowoczesnych strategii zarządzania destynacją turystyczną.....	253
Mateusz Lewandowski: Innowacje w usługach instytucji kultury.....	264
Mirosława Pluta-Olearnik: Internacjonalizacja usług kształcenia na poziomie wyższym – stan i oczekiwania.....	279
Barbara Mróz-Gorgoń: Znaczenie designu w kreowaniu wizerunku usługi.	289
Katarzyna Żugar-Głapiak: Outsourcing jako kierunek zarządzania procesami funkcji personalnej w organizacji.....	299
Małgorzata Okręglicka: Leasing jako usługa finansowa na rynku nieruchomości w Polsce.....	308

Summaries

Part 1. Public and social services

Barbara Kożuch, Antoni Kożuch: Responsivity in public service management	22
Barbara Iwankiewicz-Rak: Non-governmental organizations in Poland – service activities for the society	33
Anita Maria Tkocz: Services provided to the society as a result of the cause related marketing	43
Katarzyna Peter-Bombik, Agnieszka Szczudlińska-Kanoś: Activation of elderly people on the labour market in the programs of political parties ...	54

Part 2. Trade context of services' development in Poland

Wioleta Sobczak, Dawid Olewnicki, Lilianna Jabłońska: Services sector for agriculture and horticulture – development directions	66
Jerzy Paczocha: Development of telecommunication services in the aspect of telecommunication infrastructure and technology development	78
Arkadiusz Kawa: Electronic freight exchange in logistics sector	87
Dawid Olewnicki, Mikołaj Śnieć, Krzysztof Chudecki: Changes on the market of service companies of green areas in the context of wealth increase and the growing interest in ornamental plants in Poland	98
Urszula Bąkowska-Morawska: “Karkonosze” brand as a factor of creating tourism supply chain in the region	109
Jacek Mierzwiński: Sponsorship in sport and recreation as a factor in their development and promotion	116

Part 3. Quality and satisfaction in services

Agnieszka Smalec: The role of communication in managing the satisfaction of a citizen–customer	128
Monika Dobska: Empowerment of clients as the authorizing of feeling more appreciated by patients	139
Janusz Figura: Sources of information about the quality of services in the processes of competition on the logistics market	151
Rafał Maćkowiak: The identification of service quality in the tourism economy in Szczecin city by the Mystery Shopping method	161

Agnieszka Rak: Sports marketing in the creation of brand image	176
Anna Tokarz-Kocik: Organization of motivation process in hospitality enterprises – functional and subjective aspect.....	185

Part 4. New information technologies in services

Anna Stolarczyk: The ICT services impact on the development of traditional postal services market in the domestic market in 2006-2012 – complementarity or substitution?	196
Agnieszka Dejnaka: Social Media Care as a new trends in customer service	206
Bogdan Gregor, Beata Gotwald: Medical services and their communication in the Internet – creating a demand for B2C market	217
Grażyna Rosa, Izabela Ostrowska: The analysis of growth opportunities services provided in the Internet on the basis of current behavior of the young adults segment	227
Joanna Nogieć: Opinions about the use of 2D codes in the information process	237
Beata Tarczydło: The 360 degree marketing communications strategy in developing a service brand image. A case study.....	249

Part 5. Innovations in the management of services

Malgorzata Kurleto: Determinants and driving forces of modern tourist destination management strategies	263
Mateusz Lewandowski: Innovations in cultural institutions' services	278
Mirosława Pluta-Olearnik: Internationalization of higher education services – condition and expectations	288
Barbara Mróz-Gorgoń: The importance of design in creating an image of a service	298
Katarzyna Żugar-Glapiak: Outsourcing as HR function management direction in an organization	307
Malgorzata Okręglicka: Leasing as a financial service on the real estate market in Poland.....	317

Barbara Iwankiewicz-Rak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ORGANIZACJE POZARZĄDOWE W POLSCE – DZIAŁALNOŚĆ USŁUGOWA NA RZECZ SPOŁECZEŃSTWA

Streszczenie: W artykule zaprezentowano cechy i znaczenie organizacji pozarządowych w świadczeniu usług społecznych. Organizacje te są podmiotami prywatnymi nienastawionymi na zysk, a ich głównym celem jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa. Oferują usługi na zasadach odpłatności lub bezpłatnie. Uzależnienie funkcjonowania tych organizacji od pozyskania funduszy zewnętrznych sprawia, że w swoim działaniu kierują się potrzebami i oczekiwaniami społeczeństwa. Warunki gospodarki rynkowej i konkurencja na rynku usług społecznych między publicznymi i prywatnymi podmiotami świadczenia usług społecznych są przyczyną adaptacji reguł ekonomicznych w działaniach organizacji społecznych (pozarządowych). W ich działalności usługowej przejawia się to wdrażaniem systemów standaryzacji i zarządzania jakością w procesach świadczenia usług. Przyjęto zasadę, że nieodpłatna forma świadczenia usług nie zwalnia z obowiązku należytego ich świadczenia zgodnie z przyjętymi w danym czasie standardami.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, usługi społeczne, organizacje wspólnych korzyści, organizacje przedsiębiorcze, NGO (*non-governmental organization*).

DOI: 10.15611/pn.2014.355.02

1. Wstęp

Sektor usług społecznych należy do najszybciej rozwijających się we współczesnej gospodarce. Obejmuje podmioty świadczące usługi w zakresie oświaty, ochrony zdrowia, opieki społecznej, kultury i sztuki, turystyki i wypoczynku oraz kultury fizycznej i sportu. Konsumpcja tych usług jest niezbędna do funkcjonowania życia społecznego i gospodarczego, a zewnętrzne efekty bliższego i dalszego rzędu stanowią nagromadzone wartości niematerialne zwane kapitałem. Proces świadczenia tych usług odbywa się z reguły poza gospodarstwem domowym, przez instytucje wyspecjalizowane, a ich konsumpcję charakteryzuje forma zbiorowa. Wymienione usługi zaliczane są do dóbr publicznych, których cechy w powiązaniu z niesprawno-

ścią rynku w ich alokacji stały się przyczyną ingerencji rządów w proces ich świadczenia¹. Nie ogranicza to jednak możliwości ich oferowania na rynku².

Wprowadzone w Polsce w okresie transformacji systemowej warunki gospodarki rynkowej zmobilizowały społeczeństwo do aktywności nie tylko w sferze gospodarczej, lecz także społecznej. Spowodowały powstawanie i funkcjonowanie różnych form organizacyjnych świadczenia usług społecznych: prywatnych, nastawionych na zysk oraz niedochodowych o statusie prywatnym lub publicznym.

Wśród nowo powstałych podmiotów usług społecznych szczególne miejsce zajmują organizacje pozarządowe, które mają prywatny charakter, nie działają dla zysku, a ich głównym zadaniem jest zaspokajanie potrzeb społecznych. Celem artykułu jest zaprezentowanie cech organizacji pozarządowych jako podmiotów świadczących usługi społeczne.

2. NGOs jako podmioty świadczące usługi

Usługi społeczne mogą być oferowane na rynku lub z jego pominięciem. Nie ma bowiem różnic technologicznych uniemożliwiających ich świadczenie przez sektor publiczny lub prywatny w sposób komercyjny lub niekomercyjny. Szczególne jednak miejsce w świadczeniu tych usług mają prywatne, nienastawione na zysk organizacje społeczne, zwane pozarządowymi, niebiznesowymi lub non profit. Zgodnie z definicją przyjętą w 2003 roku przez ONZ³ za organizację pozarządową (NGOs) uznaje się niedochodową i wolontarystyczną społeczną grupę, która jest zorganizowana na lokalnym krajowym lub międzynarodowym poziomie, realizującą działania we wspólnym interesie. W tym ujęciu NGOs świadczą różnorodne usługi, pełnią humanitarny funkcje, wprowadzają obywateli do polityki i administracji rządowej, monitorują politykę, zachęcają do partycypacji na poziomie wspólnotowym, prowadzą analizy i ekspertyzy służące jako systemy wczesnego ostrzegania, pomagają monitorować i wdrażać międzynarodowe umowy, koncentrują działalność wokół specyficznych problemów z zakresu praw człowieka, środowiska naturalnego, zdrowia, pomocy społecznej, edukacji i kultury. Dodać trzeba, że w wypełnianiu tych funkcji organizacje te korzystają z finansowania zewnętrznego. Jest to główny powód formułowania przez nie dwóch linii produktów, w których eksponują⁴:

¹ Zob. P.A. Samuelson, A. Scott, *Economics*, McGraw Hill, Ryerson Ltd., Toronto 1980, s. 167; oraz J.E. Stiglitz, *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004, s. 7.

² Szerzej o roli państwa w gospodarce: J.E. Stiglitz, wyd. cyt., s. 4 i nast.

³ United Nation (UN) „NGO committee concludes 2002 resumed session with final recommendations on economic and social council consultative status”, [www.un.org/News/ Press?docs/2003/ngo494.doc.htm](http://www.un.org/News/Press/docs/2003/ngo494.doc.htm); cyt. za: H. Teegeen, J.P. Doh, S. Vachani, *The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 6, www.jstor.org/stable/3875234.

⁴ Zob. B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing organizacji niedochodowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 98 i nast.

- dobra i usługi zaspokajające potrzeby społeczeństwa, a które są kierowane do klientów na zasadach bezpłatności, częściowej odpłatności lub odpłatnie (występuje tu transfer pośredni lub bezpośredni pieniądza),
- satysfakcję, samorealizację i zadowolenie fundatorów oraz wolontariuszy z faktu wspierania tych organizacji, czego efektem jest transfer pomocy finansowej, rzeczowej lub pracy na rzecz organizacji.

Pełnione funkcje społeczne i usługowe przez organizacje pozarządowe są kryterium wyróżnienia przez Ch. Perrowa⁵, następujących ich rodzajów:

- *good nonprofits* – organizacje wspólnych korzyści, które charakteryzuje świadczenie usług publicznych na rzecz własnych członków. Organizacje takie oferują dobra zbiorowej konsumpcji oraz budują społeczne relacje między organizacją, wolontariatem i społeczeństwem, tj. w procesach świadczenia dóbr i usług w sposób nieodpłatny lub częściowo odpłatny;
- *intermediate nonprofits* – zwane także *quasi public agency*. Są to głównie duże organizacje przedsiębiorcze, które świadczą usługi na zewnątrz, współpracują ze społeczeństwem, nie mają charakteru członkowskiego, zatrudniają pracowników etatowych, finansowane są z funduszy publicznych i prywatnych oraz przez fundacje korporacyjne. Podejmują także działalność usługową gospodarczą (odpłatną), która jest źródłem finansowania realizacji statutowych celów;
- *bad nonprofits* – organizacje, które świadcząc usługi, są podobne do firm biznesu, płacą podatki, a nadwyżki przychodu dzielą między właścicieli i zarządzających. Ich przykładem są fundacje, których działalność finansuje właściciel, a także przedsiębiorstwa społeczne. Realizują one gospodarcze cele właścicieli i nie dążą do tworzenia partnerskich relacji z otoczeniem społecznym.

Uszczegółowienie cech działań usługowych organizacji pozarządowych prezentuje J. Kluwer-Drupal⁶, wyróżniając organizacje jako: „promotorów przemian”, „kontrolujących działania rządu” i „pomostowe” (por. tab. 1).

Obecnie w Polsce organizacje pozarządowe podejmują wskazane w tab. 1 działania. Wyniki badania „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2012”, wskazują, że w 2012 roku w Polsce zarejestrowanych było 11 tys. fundacji i 72 tys. stowarzyszeń. Najwięcej z nich, gdyż 66%, działało bezpośrednio (niefinansowo) na rzecz swoich członków, podopiecznych i klientów, 57% świadczyło usługi, 24% reprezentowało ich interesy lub organizowało wzajemną pomoc i wsparcie między nimi (19%)⁷. Są to organizacje, które można zaliczyć do „pomostowych”, gdyż wiele z nich korzysta z funduszy publicznych (funduszy Unii Europejskiej,

⁵ Ch. Perrow, *The rise of nonprofits and the decline of civil society*, [w:] *Organizational Theory and the Non Profit Form*, ed. H.K. Anheier, LSE Centre for Civil Society (CCS) Report Series nr 2, London 2000, s. 33 i nast.

⁶ J. Kluwer-Drupal, *Disguising social change: the role of nonprofit organizations as protective masks for citizen participation*, „Administrative Theory & Praxis” 2004, vol. 26, no. 3, s. 317.

⁷ J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 42 i nast.

Tabela 1. Rodzaje organizacji pozarządowych wg sposobu działania

Rodzaj organizacji	Sposób działania
Innowacyjne, promotorzy przemian (<i>Policy Advance</i>)	Aktywność dotyczy głównie rzecznictwa, lobbingu ukierunkowanego na sprawy polityczne, gospodarcze, politykę zrównoważonego rozwoju
Kontrolujące działania rządu (<i>CivicNonprofit – Watch Dog</i>)	Kontrolują działania rządu, promują i rozwijają międzysektorowe relacje, przekazują informacje do społeczeństwa i aktywizują je
Pomostowe (<i>Bridges Policy Implementers</i>)	Organizacje usługowe, które współpracują z rządem, kontraktują usługi i są finansowane ze środków publicznych, uzyskują także pomoc od społeczeństwa w formie darowizn i pracy wolontariackiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kluwer-Drapal, *Disguising social change: the role of nonprofit organizations as protective masks for citizen participation*, „Administrative Theory & Praxis” 2004, vol. 26, no. 3, s. 317.

funduszy samorządowych). Z danych przedstawionych w tab. 2 widać tendencje wzrostową znaczenia funduszy publicznych w finansowaniu działań organizacji pozarządowych przy spadku rangi finansowania z własnej działalności gospodarczej.

Tabela 2. Udział wybranych źródeł finansowania w całości przychodów III sektora w latach 2003–2011 (w %)

Źródło finansowania	Przychody (w %)				
	Rok	2003	2005	2009	2011
Środki publiczne		30	41	44	49
Działalność gospodarcza		21	14	12	10
Filantropia (poza 1%)		13	12	12	11
1% podatku		-	1	5	3
Odpłatna działalność statutowa		5	6	7	6
Składki członkowskie		8	7	7	7

Źródło: na podstawie: J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 115; oraz J. Przewłocka, P. Adamiak, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012, s. 55.

Wynika to z realizacji zasady pomocniczości⁸, która oznacza, że organizacje pozarządowe mają pierwszeństwo w wykonywaniu zadań społecznych, które są w stanie wypełnić, natomiast samorządy, administracja rządowa i terytorialna powinny je w tym wspierać. Ponadto część organizacji pozarządowych, tj. 7014⁹, korzystając

⁸ M. Rymśza (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004, s. 21; oraz M. Arczewska, *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*, ISP, Warszawa 2005, s. 47.

⁹ Dane z roku 2012, por. www.pozytek.gov.pl.

z Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, przekształciło się w organizację pożytku publicznego i korzysta z finansowania publicznego w formie 1% od podatku od dochodów osobistych¹⁰. Główne zadania publiczne realizowane przez te organizacje, kwalifikowane do działalności usługowej, obejmują:

- pomoc społeczną (pomoc rodzinie, osobom w trudnej sytuacji),
- działalność charytatywną,
- ochronę i promocję zdrowia,
- działalność na rzecz osób niepełnosprawnych,
- działalność w zakresie kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i tradycji¹¹.

Przeprowadzone w Polsce w 2012 roku badania aktywności organizacji pozarządowych wykazały, że największa ich część (38%) działała w zakresie sportu, turystyki, rekreacji i hobby, 17% – w zakresie kultury i sztuki, 14% zajmowało się edukacją i wychowaniem, 6% prowadziło działania w obszarze usług ochrony zdrowia, 6% świadczyło usługi socjalne, pomocy społecznej, humanitarne i w zakresie ratownictwa¹². Natomiast najczęściej wskazywaną formą aktywności były działania na rzecz członków i podopiecznych (zob. tab. 3).

Tabela 3. Formy działań organizacji pozarządowych (wg liczby wskazań w %)

Lp.	Formy działań	Liczba wskazań w %
1	Działania na rzecz członków i podopiecznych	66
2	Organizowanie wydarzeń (targów, koncertów, festynów itp.)	55
3	Docieranie do szerokich kręgów odbiorców, zwiększanie świadomości tematyki, jaką zajmuje się organizacja	54
4	Wspieranie innych organizacji, współpraca z nimi	33
5	Wspieranie finansowe osób lub organizacji	25
6	Wpływanie na stan prawny, decyzje, uregulowania	16
7	Badania naukowe, analizy, zbieranie i przetwarzanie danych	11

Źródło: na podstawie: J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 51.

Organizacje pozarządowe mają szczególny rynek docelowy konsumentów charakterystyczny dla ich statusu prawnego. Organizacje te mogą działać i świadczyć usługi na rzecz własnych członków (tj. do wewnątrz organizacji) lub oferując usługi zewnętrznym klientom. Proporcje między tymi rodzajami działań dobrze ilustrują dane rys. 1.

¹⁰ W 2012 roku zarejestrowanych było 11 tys. fundacji i 72 tys. stowarzyszeń. Z tej liczby status organizacji pożytku publicznego miało 7014 organizacji (www.pozYTEK.gov.pl).

¹¹ Zob. D. Olszewska (red.), *Sfery działalności organizacji pożytku publicznego w Polsce*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 7.

¹² J. Przewłocka, P. Adamiak, wyd. cyt., s. 12.

Udział organizacji (% wskazań)	33%			10%		29%		8%		20%		Udział organizacji (% wskazań)
Udział działań na zewnątrz organizacji w %	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	Udział działań na zewnątrz organizacji w %

Rys. 1. Organizacje działające na rzecz własnych członków i zewnętrznych beneficjentów (udział % wg wskazań)

Źródło: na podstawie: P. Przewłocka, P. Adamiak, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012, s. 13.

Przedstawione dane pokazują, że 43% przedstawicieli organizacji wskazało, że koncentrują się na działaniach (do ok. 40%) na rzecz własnych członków, osób, instytucji, które zrzeszają, natomiast 28% zadeklarowało, że nie prowadzi działań na rzecz własnych członków, lecz na rzecz zewnętrznych klientów (ok. 70–100%). Oznacza to, że zdecydowanie częściej organizacje działają na rzecz własnych członków, przy czym ich obszarem działania jest sport, hobby i ochrona zdrowia (w zakresie opieki nad osobami niepełnosprawnymi i chorymi na określoną chorobę). Sytuację tę tłumaczy fakt, że organizacjom łatwiej jest pozyskać wsparcie finansowe na rzecz własnych członków organizacji niż zewnętrznych beneficjentów. Z tego powodu przyjmują strategię zachęcania interesariuszy zewnętrznych do przystępowania do organizacji w formie członkostwa.

3. Jakość i standardy w działaniach organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe realizują triadę celów, zaspokajając potrzeby użytkowników, dobroczyńców i społeczeństwa. Dlatego ich problemem jest nie tylko zachowanie zgodności celów i procesu ich realizacji, lecz także zapewnienie efektywności działań. Ich decyzje gospodarcze i społeczne muszą być wyważone i uwzględniać interesy zarówno trzech grup konsumentów: użytkowników, dobroczyńców i społeczeństwa, jak i interes samej organizacji. Organizacje te są często deficytowe, a konsumenci, nawet jeśli kupują usługi, to cena nie pokrywa pełnego kosztu ich świadczenia, więc aktywność tych organizacji jest także ukierunkowana na zdobywanie darczyńców, którzy dostarczają funduszy (również pomocy rzeczowej lub pracy jako wolontariusze), zapewniając organizacji finansową równowagę. Oferowanie przez te organizacje dóbr i usług w formie nieodpłatnej lub częściowo odpłatnej nie zwalnia je od odpowiedzialności za zachowanie jakości oferty na poziomie oczekiwanym zarówno przez korzystających z usług jak i dobroczyńców. Niska ocena ja-

kości działania organizacji negatywnie wpływa na jej wizerunek wśród wszystkich grup interesariuszy i może być powodem zaprzestania udzielania jej pomocy i wsparcia, a w efekcie zaprzestania funkcjonowania organizacji. Występuje tu specyficzny „szantaż” otoczenia względem organizacji.

Ważnym zadaniem tych organizacji w procesie kreowania oferty usługowej i jej świadczenia jest zarządzanie jakością rozumianą¹³ jako zbiór wszystkich właściwości produktu (usługi), które umożliwiają zaspokojenie potrzeb konsumenta. W procesie kreowania oferty usługowej organizacje pozarządowe dążą do dostarczania wysokiej jakości przez angażowanie wykwalifikowanego personelu, zapewnienie odpowiednich warunków świadczenia usług, kulturę organizacji, a także dostosowując użyteczność ofert do oczekiwań korzystających. Zatrudnianie specjalistów i ich zaangażowanie w świadczenie usług powoduje, że w świadomości społeczeństwa (klientów, fundatorów) organizacje pozarządowe są postrzegane jako świadczące usługi profesjonalne.

Doświadczenia organizacji pozarządowych działających w gospodarce rynkowej wskazują, że obniżanie jakości na rzecz zwiększania ilości jest zagrożeniem dla ich wizerunku i realizacji misji. Może to spowodować także utratę nie tylko bezpośrednich klientów, ale również fundatorów i wolontariuszy, którzy dopatrują się w tym oznak niegospodarności. Wysoki poziom jakości świadczonych usług przyciąga profesjonalistów, a także sponsorów i wolontariuszy. Czują się oni dowartościowywani i nobilitowani faktem udzielania pomocy organizacji, która nie tylko wypełnia ważną społeczną misję, lecz także jest wiodąca pod względem jakości procesu usługowego. Organizacje pozarządowe świadczą usługi konsumentom o różnych preferencjach i oczekiwaniach. W procesie kształtowania oferty uwzględniają zróżnicowane potrzeby i preferencje konsumentów. To obliguje je do różnicowania produktu – usługi w zależności od tego, do którego segmentu klientów jest oferowany. Ma to wpływ na wysokość ponoszonych kosztów i jakość procesu usługowego. Kierowanie produktu do segmentu klientów o mniejszych wymaganiach nie zwalnia jednak od odpowiedzialności za jakość i dostarczoną wartość usługi¹⁴.

Przeprowadzona ekspertyza oceny jakości działania organizacji pozarządowych w Polsce ujawniła, że organizacje te podejmują inicjatywy pro jakościowe, wprowadzając certyfikację i standaryzację działań. Nowym zjawiskiem wśród NGOs są procesy wypracowywania, wdrażania i certyfikowania systemu zarządzania jakością ISO¹⁵. Przykładem są inicjatywy SPLOT – związku 15 członków organizacji działa-

¹³ W kwalitologii jakość oznacza zbiór cech przynależnych produktom, procesom i dowolnym zjawiskom.

¹⁴ H. Thompson, *What do your customers really want?*, „Journal of Business Strategy” 1998, no. 4, s. 17.

¹⁵ R. Skrzypiec, *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych*, ekspertyza na zlecenie Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, listopad 2009, s. 17 i nast. (www.pozYTEK.gov.pl).

jących w różnych regionach Polski, których celem jest zwiększanie umiejętności zarządzania organizacjami pozarządowymi, rozwój współpracy między instytucjami państwowymi, samorządowymi i pozarządowymi, propagowanie wiedzy o organizacjach pozarządowych. Wprowadzony w sieci tych organizacji system standaryzacji służy przede wszystkim: zapewnieniu wysokiej jakości usług wspierających rozwój lokalny i regionalny, ujednoczeniu świadczonych usług we wszystkich ośrodkach sieci SPLOT, dzieleniu się dobrymi i sprawdzonymi praktykami i rozwiązaniami w poszczególnych obszarach aktywności, a także wzmocnieniu merytorycznemu ośrodków. W szerszym kontekście standaryzacja usług sprzyjać ma profesjonalizacji sektora pozarządowego oraz wyznaczaniu nurtów rozwoju organizacji wspierających w Polsce¹⁶.

Aktywność pro jakościową organizacji pozarządowych potwierdzają także wyniki badań przeprowadzonych na próbie 1,8 tys. polskich NGOs¹⁷, które wykazały, że wypracowane przez nie standardy dotyczą głównie:

- jakości podstawowych działań organizacji, w tym świadczonych usług,
- sposobu i zasad funkcjonowania organizacji, obowiązków nakładanych na nie przez prawo, np. sprawozdawczych,
- współpracy z podmiotami zewnętrznymi, tj. innymi organizacjami pozarządowymi i administracją samorządowej¹⁸.

Innym przykładem aktywności dążenia do wzrostu jakości działań organizacji pozarządowych w zakresie współpracy z administracją publiczną jest projekt „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnianie standardów współpracy”¹⁹. W realizacji tego projektu zbudowano narzędzie oceny współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych w formie Indeksu Jakości Współpracy, który dotyczy sześciu aspektów, tj.:

- infrastruktury współpracy – rozwiązań prawnych i instytucjonalnych,
- publicznej dostępności infrastruktury współpracy – dot. głównie przekazu informacji,
- współpracy finansowej – w zakresie konkursów na realizację zadań społecznych, dotacji,

¹⁶ Szerzej na ten temat: www.siecsplot/strony/standaryzacja.

¹⁷ Zob. T. Karoń, A. Hek, K. Tomczak, *Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów. Raport końcowy*, SMG/KRC Poland Media SA, Warszawa, sierpień 2010 (badanie przeprowadzono na próbie 1,8 tysiąca organizacji).

¹⁸ T. Zagrodzka, B. Żabska, *Standaryzacja organizacji pozarządowych – korzyści czy ograniczenia*, „Trzeci Sektor” 2012, nr 28, s. 17 i nast.

¹⁹ Zob. G. Makowski, *Jak poprawić jakość współpracy między organizacjami pozarządowymi a administracją samorządową?*, Analizy i Opinie nr 129, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012, s. 2 i nast.

- współpracy pozafinansowej – stopień zaangażowania przy stanowieniu prawa miejscowego,
- wiedzy i opinii organizacji o uwarunkowaniach współpracy,
- zadowolenia organizacji ze stanu współpracy²⁰.

Wyniki badań diagnostycznych, przeprowadzonych na próbie 3765 organizacji pozarządowych z użyciem Indeksu Jakości Współpracy, były podstawą opracowania zasad takiej współpracy, której efektem jest doskonalenie działań usługowych NGOs na rzecz społeczności głównie lokalnej²¹.

Inną inicjatywą projakościową podjętą w ramach realizacji „Projektu Kapitał Ludzki, Człowiek – najlepsza inwestycja”, celu poprawy jakości działania organizacji pozarządowych, było opracowanie i opublikowanie standardów branżowych dla NGOs w formie poradnika dla organizacji pozarządowych²², gdzie zostały wyjaśnione zasady świadczenia usług społecznych w interesie publicznym, a także zasady standaryzacji ich świadczenia wraz z systemami zapewnienia jakości usług zgodnie z normą PN-EN ISO 9000:2001.

Przedstawione przykłady aktywności projakościowej organizacji pozarządowych w Polsce wyznaczają kierunek profesjonalizacji działania tych organizacji i dążenia do świadczenia usług o wysokich standardach jakościowych. Inicjatywę w tym zakresie przejawiają same organizacje, ale pod presją sytuacji konkurencyjnej na rynku usług społecznych, potrzeby sprostania rosnącym wymaganiom korzystających z ich usług i darczyńców.

4. Zakończenie

Świadczenie usług społecznych przez organizacje pozarządowe sytuuje je jako podmioty rynku działające w interesie ogólnym, służące zwiększaniu dobrostanu jednostek, a także przyczyniające się do spójności społecznej i budowania więzi społecznych w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. Zadania te nakładają na te organizacje obowiązek powadzenia działań i świadczenia usług zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami społecznymi. Podejmowane przez nie inicjatywy standaryzacji i certyfikacji działań służą poprawności wypełniania tych zadań i jednocześnie zwiększaniu ich potencjału i siły rynkowej przez tworzenie warunków przejrzystości ich działania i zdobywania poparcia społecznego.

²⁰ Zob. G. Makowski, M. Dudkiewicz, *Indeks jakości współpracy. Obraz współpracy między organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych. Warszawa 2011.

²¹ Zob. G. Makowski, wyd. cyt., s. 6–7.

²² Urbanowicz W. (red.), *Standardy Branżowe. Poradnik dla organizacji pozarządowych*, Wyd. Stowarzyszenie Pomocy Społecznej i Ochrony Zdrowia im. św. Łukasza, (http://www.stowarzyszenie.olecko.pl/?Dobra_wsp%C3%B3lC5%82praca_w_powiecie_olekim_to_standard:Poradnik_Standard%C3%B3w_Bran%C5%BCowych).

Literatura

- Arczeńska M., *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*, ISP, Warszawa 2005.
- Iwankiewicz-Rak B., *Marketing organizacji nieochodowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- Karoń T., Hek A., Tomczak K., *Diagnoza działalności organizacji pozarządowych pod kątem istnienia standardów. Raport końcowy*, SMG/KRC Poland Media SA, Warszawa, sierpień 2010.
- Kluver-Drupal J., *Disguising social change: the role of nonprofit organizations as protective masks for citizen participation*, „Administrative Theory & Praxis” 2004, vol. 26, no. 3.
- Makowski G., *Jak poprawić jakość współpracy między organizacjami pozarządowymi a administracją samorządową?*, Analizy i Opinie nr 129, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- Makowski G., Dudkiewicz M., *Indeks jakości współpracy. Obraz współpracy między organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.
- Olszewska D. (red.), *Sfery działalności organizacji pożytku publicznego w Polsce*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2010.
- Perrow Ch., *The rise of nonprofits and the decline of civil society*, [w:] *Organizational Theory and the Non Profit Form*, ed. H.K. Anheier, LSE Centre for Civil Society (CCS), Report Series nr 2, London 2000.
- Przewłocka J., Adamiak P., *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2012.
- Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.
- Rymsza M. (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004.
- Samuelson P.A., Scott A., *Economics*, McGraw Hill, Ryerson Ltd., Toronto 1980.
- Skrzypiec R., *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych. Ekspertyza na zlecenie Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej*, Warszawa, listopad 2009 (www.pozytek.gov.pl).
- Stiglitz J.E., *Ekonomia sektora publicznego*, PWN, Warszawa 2004.
- Teegen H., Doh J.P., Vachani S., *The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international Business Research Agenda*, „Journal of International Business Studies” 2004, vol. 35, no. 6.
- Thompson H., *What do your customers really want?*, „Journal of Business Strategy” 1998, no. 4.
- United Nation (UN), *NGO committee concludes 2002 resumed session with final recommendations on economic and social council consultative status*, [www.un.org/News/ Press?docs/2003/ngo494.doc.htm](http://www.un.org/News/Press/docs/2003/ngo494.doc.htm)
- Urbanowicz W. (red.), *Standardy Branżowe. Poradnik dla organizacji pozarządowych*, Wyd. Stowarzyszenie Pomocy Społecznej i Ochrony Zdrowia im. św. Łukasza, http://www.stowarzyszenie.olecko.pl/?Dobra_wsp%C3%B3wpraca_w_powiecie_oleckim_to_standard:Poradnik_Standard%C3%B3w_Bran%C5%BCowych
- Zagrodzka T., Żabska B., *Standaryzacja organizacji pozarządowych – korzyści czy ograniczenia*, „Trzeci Sektor” 2012, nr 28.

NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN POLAND – SERVICE ACTIVITIES FOR THE SOCIETY

Summary: This paper presents characteristics and importance of NGOs in the social services process. Those organizations are private for-profit entities and their main goal is to meet society's needs. They offer paid or free of charge services. Their existence depends on availability, allocation and gaining funds from external sources so they focus on satisfying needs and expectations of society. The conditions of the economy and competition on the market of social services between public and private entities providing social services, force organisations to adapt the economic principles to activities of social organizations (NGOs). It is reflected in an implementation of standardisation systems and quality management processes. The adoption of principles providing free of charge services does not excuse them from applying commonly accepted standards and norms of service management.

Keywords: NGO (non-governmental organization), social services, mutual-benefit non-profit organisations, entrepreneurial organizations.