

**UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU**  
**WYDZIAŁ EKONOMII**

**Joanna Schmidt**

**ZASOBY LUDZKIE W ROZWOJU ORGANIZACJI  
POZARZĄDOWYCH W GOSPODARCE RYNKOWEJ  
W POLSCE**

**Rozprawa doktorska**

**Promotor:**

**dr hab. Aldona Andrzejczak, prof. nadzw. UEP**

**Poznań 2010**

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	<b>6</b>
<b>ROZDZIAŁ 1. Organizacje pozarządowe w gospodarce rynkowej</b> .....	<b>14</b>
1.1. POJĘCIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ .....	<b>14</b>
1.1.1. DEFINICJE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH .....	14
1.1.2. KLASYFIKACJA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH.....	20
1.1.3. CECHY ORGANIZACJI NON PROFIT W PERSPEKTYWIE ZRÓŻNICOWANYCH WARUNKÓW SOCJOEKONOMICZNYCH ICH FUNKCJONOWANIA.....	28
1.2. MIEJSCE I ROLA NGOS W GOSPODARCE I SPOŁECZEŃSTWIE .....	<b>36</b>
1.2.1. EKONOMICZNE TEORIE ISTNIENIA I ROLI ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH .....	36
1.2.2. TEORIE BEHAVIORALNE - EKONOMICZNE MODELE ZACHOWAŃ ORGANIZACJI POZARZĄ- DOWYCH.....	49
1.2.3. SOCJOLOGICZNE I POLITOLOGICZNE TEORIE SEKTORA POZARZĄDOWEGO .....	51
1.3. FUNKCJE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W ŻYCIU SPOŁECZNO- GOSPODARCZYM .....	<b>53</b>
1.3.1. FUNKCJE SPOŁECZNO-POLITYCZNE ORGANIZACJI NON PROFIT.....	53
1.3.2. FUNKCJE EKONOMICZNE PODMIOTÓW SPOŁECZNYCH .....	56
<b>ROZDZIAŁ 2. Rozwój i funkcjonowanie organizacji pozarządowych w Polsce w latach 1989-2008</b> .....	<b>62</b>
2.1. ROZWÓJ SEKTORA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W USTROJU GOSPO- DARKI RYNKOWEJ W POLSCE .....	<b>62</b>
2.1.1. ROZWÓJ SEKTORA POZARZĄDOWEGO NA ŚWIECIE .....	62
2.1.2. HISTORIA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH W POLSCE .....	66
2.1.3. PROCES PROFESJONALIZACJI DZIAŁALNOŚCI SEKTORA POZARZĄDOWEGO W GOSPODAR- CE RYNKOWEJ .....	68
2.2. CHARAKTERYSTYKA POLSKIEGO SEKTORA NON PROFIT W LATACH 1989- 2008 .....	<b>73</b>
2.2.1. WIELKOŚĆ SEKTORA POZARZĄDOWEGO W POLSCE.....	73
2.2.2. DZIEDZINY DZIAŁANIA ORGANIZACJI.....	79
2.2.3. FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI PODMIOTÓW NON PROFIT .....	82
2.2.4. ORGANIZACJE POZARZĄDOWE I ICH RELACJE Z SEKTOREM PUBLICZNYM.....	87
2.3. BARIERY ROZWOJU SEKTORA POZARZĄDOWEGO W POLSCE.....	<b>89</b>
2.4. POJĘCIE I KONCEPCJE ROZWOJU ORGANIZACJI .....	<b>93</b>

2.4.1. OGÓLNE PODEJŚCIE DO INDYWIDUALNEGO ROZWOJU ORGANIZACJI .....	93
2.4.2. SPECYFIKA ROZWOJU ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ .....	105

### **ROZDZIAŁ 3. Zasoby ludzkie w organizacjach pozarządowych ..... 110**

3.1. POJĘCIE I KATEGORIE ZASOBÓW LUDZKICH W NGOS .....	110
3.2. ZARZĄD I JEGO CZŁONKOWIE W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ.....	113
3.3. ZATRUDNIENIE W SEKTORZE POZARZĄDOWYM I CHARAKTERYSTYKA PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI NON PROFIT .....	119
3.4. CHARAKTERYSTYKA WOLONTARIATU I WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJI NON PROFIT.....	128
3.5. SPECYFIKA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI NON PROFIT .....	136
3.5.1. TEORETYCZNE PODSTAWY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ POZARZĄDOWĄ .....	136
3.5.2. WYBRANE OBSZARY ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJACH NON PRO- FIT.....	140
3.6. ZNACZENIE ORGANIZACYJNYCH ZACHOWAŃ OBYWATELSKICH W ŚRO- DOWISKU ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH.....	154

### **ROZDZIAŁ 4. Metodyka badań własnych rozwoju organizacji pozarządowych i ich zasobów ludzkich ..... 165**

4.1. STRUKTURA POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO.....	165
4.2. PROBLEMY I HIPOTEZY BADAWCZE .....	168
4.3. METODYKA BADANIA ROZWOJU ORGANIZACJI.....	175
4.3.1. KONCEPTUALIZACJA POJĘCIA ROZWOJU .....	176
4.3.2. OPERACJONALIZACJA POJĘCIA ROZWOJU .....	181
4.3.3. KONSTRUKCJA NARZĘDZIA I PROCEDURA OBLICZANIA WYNIKÓW .....	189
4.4. METODYKA BADANIA ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJACH.....	193
4.4.1. KONCEPTUALIZACJA POJĘCIA ZASOBÓW LUDZKICH .....	193
4.4.2. OPERACJONALIZACJA POJĘCIA ZASOBY LUDZKIE.....	197
4.4.3. KONSTRUKCJA NARZĘDZIA I PROCEDURA OBLICZANIA WYNIKÓW .....	201
4.5. DOBÓR PRÓBY BADAWCZEJ.....	204
4.6. PROCEDURA ZBIERANIA DANYCH.....	210
4.7. METODY ANALIZY DANYCH EMPIRYCZNYCH.....	214

<b>ROZDZIAŁ 5. Typy rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce w świetle wyników badań własnych.....</b>	<b>216</b>
5.1.WPROWADZENIE.....	216
5.2.CHARAKTERYSTYKA CECH BADANYCH ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH .....	217
5.2.1. FORMA PRAWNA ORGANIZACJI .....	217
5.2.2. WIEK ORGANIZACJI.....	218
5.2.3. ZASIĘG DZIAŁANIA ORGANIZACJI.....	219
5.2.4. SIEDZIBA ORGANIZACJI .....	221
5.2.5. DZIEDZINY DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI .....	223
5.2.6. STANOWISKO RESPONDENTA .....	225
5.3.STATYSTYCZNY OPIS ZMIENNEJ ROZWÓJ ORGANIZACJI – .....	226
5.4.TYPY ROZWOJOWE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH – ANALIZA SKUPIEŃ .....	230
5.5.ANALIZA ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY CECHAMI BADANYCH ORGANIZACJI I ICH ROZWOJEM .....	240
5.5.1. FORMA PRAWNA ORGANIZACJI A TYP ROZWOJU .....	241
5.5.2. WIEK ORGANIZACJI A TYP ROZWOJU .....	243
5.5.3. ZASIĘG DZIAŁANIA A TYP ROZWOJU ORGANIZACJI.....	248
5.5.4. DZIEDZINY DZIAŁALNOŚCI A TYP ROZWOJU ORGANIZACJI.....	250
5.5.5. WOJEWÓDZTWO REJESTRACJI A TYP ROZWOJU ORGANIZACJI.....	253
5.5.6. PROFILE ROZWOJOWE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH .....	254
 <b>ROZDZIAŁ 6. Charakterystyka zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych i ich wpływ na rozwój organizacji .....</b>	<b>257</b>
6.1.WPROWADZENIE.....	257
6.2.DZIAŁACZE, WOŁONTARIUSZE I PRACOWNICY ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH.....	257
6.2.1. FORMA ZATRUDNIENIA/WSPÓŁPRACY ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI .....	257
6.2.2. STANOWISKA ZAJMOWANE PRZEZ OSOBY BADANE .....	260
6.2.3. WIEK ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJACH.....	260
6.2.4. PŁEĆ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJACH .....	263
6.2.5. MOTYWY PODJĘCIA PRACY W ORGANIZACJI .....	264
6.2.6. SATYSFAKCJA Z PRACY .....	267
6.2.7. KOMPETENCJE ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJACH .....	268
6.3.ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE JAKO RELACYJNY ASPEKT ZASOBÓW LUDZKICH.....	278

6.4.ANALIZA ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY CECHAMI JEDNOSTKOWYMI ZASOBÓW LUDZKICH A ICH ASPEKTEM RELACYJNYM (OZO).....	280
6.5.ROLA ZASOBÓW LUDZKICH W ROZWOJU ORGANIZACJI - ANALIZA WPLYWU CECH ZASOBÓW LUDZKICH W ASPEKTCIE JEDNOSTKOWYM I RELACYJNYM NA ROZWÓJ ORGANIZACJI.....	284
6.5.1. CECHY JEDNOSTKOWE ZASOBÓW LUDZKICH A TYP ROZWOJU ORGANIZACJI.....	284
6.5.2. ORGANIZACYJNE ZACHOWANIA OBYWATELSKIE A TYP ORGANIZACJI.....	295
6.5.3. WPLYW ZASOBÓW LUDZKICH NA TYP ROZWOJU ORGANIZACJI - PODSUMOWANIE .....	301
<b>Uwagi końcowe.....</b>	<b>303</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>313</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>331</b>
<b>Spis wykresów .....</b>	<b>334</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>336</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>337</b>
<b>Aneks tabelaryczny .....</b>	<b>349</b>

## Wstęp

Sektor organizacji pozarządowych (ang. *non-governmental organizations* - NGOs), zarówno na świecie, jak i w Polsce, systematycznie zwiększa swoje znaczenie, szczególnie na przestrzeni kilku ostatnich dekad, odgrywając coraz istotniejszą rolę w kształtowaniu aktywności społecznej, na rynku pracy i w gospodarce narodowej. Obserwowany w perspektywie polskiej rozwój wynika w pierwszej kolejności z przemian o charakterze makroekonomicznym, mających źródło przede wszystkim w transformacji ustrojowej. Pojawienie się gospodarki wolno-rynkowej wiązało się bowiem z uwolnieniem olbrzymiej energii ludzi nie tylko w sferze biznesu, ale także działalności społecznej. Jako że zaistniałe przemiany wiązały się równocześnie ze zmianami potrzeb i preferencji społeczeństwa, wzrostem możliwości wpływania na swoje środowisko i kształtowania go oraz nowymi sposobami zaspokajania własnych potrzeb stworzona została przestrzeń, która stała się zalążkiem coraz silniej zorganizowanych struktur.

Intensywny rozwój sektora organizacji pozarządowych wynika także z realizacji ich podstawowej funkcji jaką jest pośrednictwo między społeczeństwem i poszczególnymi grupami społecznymi a państwem oraz rynkiem w świadczeniu usług społecznych i realizacji celów społecznie użytecznych. Zapotrzebowanie na istnienie i rozwój organizacji pozarządowych jest również rezultatem przyjętej w państwach demokratycznych o gospodarce rynkowej zasady subsydiarności, konieczności przewyższania mankamentów rynku i państwa w zakresie dostarczania społeczeństwu dóbr zbiorowych, zdolności do szybkiej i trafnej odpowiedzi na strukturalne zmiany w popycie i podaży usług społecznych oraz zdolności do generowania miejsc pracy i szerokiego rozwijania wolontariatu (Golinowska, 1999, s. 14-18). Co więcej, mimo tego, że organizacje non profit podejmują działanie najczęściej w sferze relacji pozarynkowych konkurują one z przedsiębiorstwami oraz między sobą, wspomagając selekcję i poszukiwanie najtrafniejszych i najskuteczniejszych form rozwiązywania problemów społecznych. Działanie to ma znaczenie z punktu widzenia zwiększania zysków i efektywności, a także z perspektywy kształtowania charakteru relacji rynkowych. Organizacje pomagają bowiem przyswoić normy prawne i kulturowe, dzięki którym tworzy się zaufanie społeczne i kapitał społeczny, który z kolei zmniejsza koszty transakcyjne, co ułatwia wymianę ekonomiczną i współpracę gospodarczą oraz cywilizuje konkurencję rynkową (*ibidem*). Ponadto stwierdzić można, że udział w organizacji pozarządowej nie tylko generuje zyski społeczne, ale także wpływa na wzrost kapitału ludzkiego poprzez transfer wiedzy oraz wzrost zaufania poprzez interakcje członków, współpracowników czy beneficjentów organi-

zacji nie tylko w niej samej, ale także w innych instytucjach i środowiskach, w których te osoby funkcjonują (McGill, Wooten, 1975).

W Polsce zarejestrowanych jest ponad 130 tys. podmiotów non profit. W organizacjach tych pracuje, bądź działa wolontarystycznie łącznie kilka milionów ludzi. Sektor organizacji pozarządowych, wpisując się w obszar ekonomii społecznej, dysponuje dużym, choć jeszcze niewykorzystanym potencjałem ekonomicznym (por. Rymśza, 2005, Nałęcz, 2008a), a jego przeobrażenia widoczne są w obecnej tendencji zmierzającej ku zmianom jakościowym przy stabilizacji wzrostu ilości podmiotów, co przejawia się m.in. w zachodzących procesach ekonomizacji (Iwankiewicz-Rak, 2002, Wygnański, 2008) i profesjonalizacji (Bogacz-Wojtanowska, 2006) działań organizacji. Znacząco wzrasta także liczba osób zatrudnionych, wolontariuszy oraz potencjał finansowy organizacji (Leś, Nałęcz, Wygnański, 2000, Gumkowska, Herbst, 2004, 2006, 2008). Rozwój ten należy również wiązać ze wsparciem ze strony administracji publicznej, która zwiększa podaż środków na realizację celów społecznych, co stymuluje popyt na działalność organizacji. Niebagatelne znaczenie odgrywają w tym procesie również środki europejskie.

Organizacje pozarządowe w Polsce przeżywają rozkwit od ok. 20 lat. To stosunkowo krótki czas, który nie pozwolił dotąd na dogłębne zbadanie tej nowej, choć coraz istotniejszej, sfery gospodarki narodowej, która w dodatku ulega ciągłym przemianom. Uzasadnione jest więc to, że polskie badania dotyczące rozwoju organizacji w znacząco mniejszym stopniu skupiają się na organizacjach pozarządowych. Dotychczas prowadzone badania choć istotne, z pewnością nie są wystarczające. Dodatkowych informacji dostarczają niewątpliwie porównawcze badania międzynarodowe, w których od kilkunastu lat uczestniczy Polska, jak np. *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* lub *NGO Sustainability Index*. Badania te analizują, w oparciu o zmienne makroekonomiczne (zewnętrzne wobec organizacji), stopień rozwoju i zdolność przetrwania organizacji, wskazując na to, jak silny jest sektor organizacji pozarządowych w Polsce oraz jakie czynniki makroekonomiczne wpływają na jego kształt. Prowadzone badania zdecydowanie rzadziej jednak koncentrują się na tym, co dzieje się wewnątrz organizacji, a co również jest istotne dla jej rozwoju. Zwiększenie znaczenia i intensyfikacja oddziaływań sektora organizacji pozarządowych zależy bowiem nie tylko od czynników makroekonomicznych, ale również od sposobu i umiejętności ich wykorzystania do budowania i zwiększania swojej przewagi konkurencyjnej, czyli od sposobu funkcjonowania poszczególnych organizacji i jakości zarządzania nimi. Jeśli z kolei przyjrzeć się czynnikom wewnętrznym wpływającym na rozwój organizacji, uwagę zwraca w pierwszej kolejności kluczowa rola zasobów ludzkich. Działalność NGOs oparta jest bowiem przede wszystkim

na posiadanym kapitale ludzkim, który stanowi ich największy zasób (Rhodes, Keogan, 2005). Poprzez rozwój kapitału ludzkiego oraz usługowy charakter działań organizacje non profit przyczyniają się do lepszego zaspokajania potrzeb społeczeństwa, a tym samym – do zwiększenia poziomu rozwoju gospodarczego kraju. Wzrasta również ich rola na rynku pracy, szczególnie w kontekście przemian sektora związanych z coraz bardziej elastycznym podejściem do zatrudnienia, czy też wydłużeniem czasu pracy. Perspektywa ta uwidacznia, że organizacje pozarządowe dystansują inne podmioty jeśli chodzi o uwzględnienie tych trendów do tego stopnia, że bywają nazywane „rynkami pracy przyszłości” (Anheier, Hollerweger, Badelt, Kendall, 2003, s. 28).

Zasoby ludzkie w organizacji pozarządowej są kapitałem nie tylko cennym, ale i specyficznym, co mając na uwadze specyficzne, ideologiczne cele (por. James, Rose-Ackerman, 1986, Gassler, 1986, 1990) i charakter działania organizacji pozarządowych należy uwzględnić. Formuła funkcjonowania NGOs umożliwia najczęściej zachowanie dużej niezależności i swobody działania, a także wiąże się ze specyficznymi warunkami pracy zarówno ze względu na dużą jej elastyczność (Anheier, Hollerweger, Badelt, Kendall, *op. cit.*; Almond, Kendall, 2000), jak i często nieformalne, przyjazne stosunki między pracownikami czy innymi osobami zaangażowanymi w jej działalność (Giermanowska, 2005/2006, Bogacz-Wojtanowska, 2005). Szczególną cechą personelu NGOs jest także to, że zwykle jego większość stanowią ludzie świadczący pracę nieodpłatnie, co pozwala dodatkowo na obniżenie kosztów prowadzonej działalności<sup>1</sup>, a także wpływa wydatnie na proces zarządzania zasobami ludzkimi.

Powyższe rozważania pozwalają stwierdzić, że organizacje pozarządowe cechują się standardami funkcjonowania i celami odrębnymi pod wieloma względami od podmiotów innych sektorów, a ich intensywny rozwój skutkuje coraz większym znaczeniem dla gospodarki. Dla sprawnego działania i realizacji celów organizacji podstawowe znaczenie mają zasoby ludzkie – kompetencje i umiejętności pracowników, ale również ich specyficzne postawy i zachowania ważne z punktu widzenia celów organizacji. Stąd celem głównym pracy jest analiza rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce po roku 1989, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki zasobów ludzkich i ich wpływu na rozwój organizacji. Realizacja celu głównego pracy wymagała wykonania przedstawionych poniżej celów szczegółowych, które obejmowały:

---

<sup>1</sup> Wartość pracy wolontariuszy w Polsce wyceniana jest przez John Hopkins University Center for Civil Society Studies na 150, 8 mln dol. [http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/CNP\\_table201.pdf](http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/CNP/CNP_table201.pdf)



1. Krytyczną analizę literatury pod kątem roli organizacji pozarządowych we współczesnej gospodarce.
2. Omówienie koncepcji rozwoju organizacji i czynników stymulujących rozwój organizacji pozarządowych.
3. Dokonanie charakterystyki polskiego sektora organizacji pozarządowych i jego rozwoju w ustroju gospodarki rynkowej.
4. Scharakteryzowanie zasobów ludzkich organizacji sektora pozarządowego.
5. Zidentyfikowanie elementów charakteryzujących rozwój organizacji pozarządowej oraz sposobu ich pomiaru (konceptualizacja i operacjonalizacja).
6. Zidentyfikowanie elementów charakteryzujących zasoby ludzkie organizacji pozarządowej oraz sposobu ich pomiaru (konceptualizacja i operacjonalizacja).
7. Opracowanie narzędzi do pomiaru rozwoju organizacji i ich zasobów ludzkich.
8. Zmierzenie poziomu i dynamiki rozwoju organizacji non profit w Polsce.
9. Określenie wpływu specyfiki zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych na ich rozwój.

W pracy wyróżniono dwa podstawowe pojęcia, które stanowiły przedmiot badań, tj. rozwój organizacji pozarządowych oraz zasoby ludzkie organizacji pozarządowych. Z uwagi na to, że są to złożone pojęcia, poddano je konceptualizacji i operacjonalizacji. Teoretyczny fundament i rdzeń tych procesów stanowiła przeprowadzona wcześniej analiza literaturowa. Struktura postępowania badawczego była rezultatem przyjętej perspektywy opierającej się na zastosowaniu wyjaśniania nomotetycznego, a więc zakładającego odniesienie się do pewnej zbiorowości przypadków i poszukiwanie wspólnych reguł ich funkcjonowania. Poszukiwanie prawidłowości i uogólnień, wyciąganie jak najbardziej jednoznacznych wniosków, które wyjaśnianie nomotetyczne ma na celu, jest częstym bodźcem podejmowania badań naukowych. Z tego względu prowadzone badania miały charakter badań ilościowych (badania jakościowe wprowadzono jedynie w ostatnim etapie, w formie uzupełniającej prowadzone analizy). Procedura wyjaśniania nomotetycznego wymagała w dalszej kolejności wskazania problemów oraz hipotez badawczych.

Głównym problemem pracy uczyniono zbadanie tego czy i w jaki sposób rozwój organizacji pozarządowych w Polsce związany jest ze specyfiką zasobów ludzkich tychże organizacji? Szczegółowe problemy badawcze sformułowane w niniejszej pracy uporządkowano w trzech kategoriach odpowiadających kolejnym etapom analizy. Wskazano problemy związane ze sferą badania rozwoju organizacji pozarządowej, z analizą zasobów ludzkich oraz relacjami pomiędzy tymi dwoma obszarami. Takie sformułowanie problemów jest podykto-

wane realizacją celów pracy. W zakresie analizy rozwoju organizacji rozważano jaki jest charakter i dynamika rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce oraz które z badanych zmiennych charakteryzujących organizację współwystępują z dynamiką i poziomem rozwoju organizacji i w jaki sposób? Analiza zasobów ludzkich związana była z badaniem czy i jakie różnice występują pomiędzy poszczególnymi grupami osób zaangażowanych w działalność organizacji (działaczami, wolontariuszami, pracownikami), a także które z badanych zmiennych charakteryzujących indywidualny aspekt zasobów ludzkich i w jakim stopniu współwystępują z określonym poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich? Z kolei na ostatnim etapie analizy rozpatrywano czy istnieje zależność pomiędzy zmiennymi reprezentującymi badane cechy jednostki a dynamiką i poziomem rozwoju organizacji oraz które z badanych zmiennych charakteryzujących zasoby ludzkie wpływają na dynamikę i poziom rozwoju organizacji i w jakim stopniu?

Następnie sformułowano hipotezy badawcze. Wyróżnione hipotezy stanowią próbę odpowiedzi na postawione pytania. Wskazano sześć hipotez głównych odpowiadających na poszczególne pytania badawcze, a ponadto szereg hipotez szczegółowych, których celem było wskazanie na kierunki badanych zależności w odniesieniu do poszczególnych zmiennych, które zostały podane weryfikacji w toku postępowania badawczego. Proces wnioskowania w badaniu oparty został na wyjaśnianiu nomotetycznym, które jest jednym z rodzajów rozumowania przyczynowego, a więc wskazującego na relację zakładającą wpływ jednej zmiennej na drugą. Z tego powodu do zweryfikowania postawionych hipotez, oprócz wykazania korelacji statystycznej między zmiennymi, konieczne było również uzasadnienie zależności przyczynowo-skutkowej między zasobami ludzkimi a rozwojem (hipoteza  $H_6$  wraz z hipotezami szczegółowymi od  $H_{6.1}$ . do  $H_{6.7}$ ). Uzasadnienie to przeprowadzono wykazując, że badana relacja spełnia trzy wymagane kryteria, tj. występuje korelacja między zmiennymi, ustalono określoną kolejności występowania zmiennych oraz wykluczono wpływ trzeciej zmiennej (Babbie, 2008., s. 110-112).

Postawione hipotezy weryfikowano w oparciu o wyniki pomiarów przeprowadzonych techniką ankiety pocztowej (tradycyjnej i elektronicznej). Badania realizowano na obszarze całej Polski, od czerwca 2009 do maja 2010 roku. Zostały one przeprowadzone w kilku etapach na próbie organizacji pozarządowych. Pierwsze dwa etapy obejmował pilotaż narzędzi. Następnie przeprowadzono badania rozwoju organizacji na próbie losowej, reprezentatywnej dla populacji polskich organizacji (losowanie nieograniczone proste w wariancie bez zwracania). Uzyskano w ten sposób 414 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankiet. W dalszej kolejności, na podstawie uzyskanych rezultatów, wskazano trzy zbiorowości grupujące

różne typy rozwojowe organizacji (wyróżniono je na podstawie analizy skupień). Ze zbiorowości tych wyodrębniono za pomocą doboru kwotowego odpowiednią proporcjonalnie dla każdego skupienia liczbę organizacji, w których przeprowadzono pomiary zasobów ludzkich, co pozwoliło na pozyskanie 189 ankiet od 29 organizacji. Dodatkowo i uzupełniająco przeprowadzono 8 wywiadów z liderami organizacji. Niezależnie jednak od tego czy dane zbierano na poziomie organizacji, czy jednostek agregowano je do poziomu organizacji tak, aby możliwe było przeprowadzenie porównań między rozwojem organizacji a zasobami ludzkimi. Tym samym dokonano weryfikacji ostatniej z hipotez, co pozwoliło na zrealizowanie celów pracy.

Osiągnięcie zakładanych celów możliwe było jednak nie tylko w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych, ale także poprzez studia krajowej i anglojęzycznej literatury przedmiotu. Rozważania teoretyczne stanowiły bowiem kontekst i podstawę prowadzonych badań. Badania literaturowe obejmowały przegląd i krytyczną analizę publikacji z zakresu teorii organizacji pozarządowych; rozwoju organizacji, w tym organizacji non profit; zasobów ludzkich i ich znaczenia w organizacjach obywatelskich, a także wydawnictw dotyczących planowania i prowadzenia badań naukowych.

Praca składa się z sześciu rozdziałów, przy czym trzy pierwsze mają charakter rozważań teoretycznych, a trzy kolejne stanowią część empiryczną. Rozdział 1. stanowi kontekst dla prowadzonych w dalszej kolejności rozważań ujmowanych z perspektywy organizacji pozarządowych funkcjonujących w Polsce. Jego celem jest usystematyzowanie obszernej wiedzy na temat znaczenia organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej oraz na temat teorii podmiotów non profit w zakresie nauk społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem teorii ekonomicznych. W rozdziale omówiono główne pojęcia związane z organizacją pozarządową, które stanowią punkt wyjścia dla późniejszej konceptualizacji, przybliżono zasady jej funkcjonowania, a także funkcje i cechy sektora. Ponadto dokonano przeglądu najważniejszych teorii dotyczących powstawania, rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej, które objęły przede wszystkim teorie ekonomiczne, a także socjologiczne i politologiczne.

Rozdział 2. wskazuje perspektywę rozwoju organizacji analizowaną z dwóch punktów widzenia. Po pierwsze skoncentrowano się na perspektywie rozwoju całego sektora, a więc rozwoju makroekonomicznym. To umożliwiło dokonanie charakterystyki sektora pozarządowego w Polsce, działającego już w ramach gospodarki rynkowej, w latach 1989-2008. W świetle tej analizy wskazano również przewidywane bariery dalszego rozwoju polskiego sektora z punktu widzenia zarówno uwarunkowań krajowych, jak i międzynarodowych ten-

dencji. W kolejnej części rozdziału przybliżono pojęcie rozwoju organizacji ze wskazaniem miejsca organizacji pozarządowych w tym kontekście. Pojęcie rozwoju rozpatrywano tutaj jako proces zachodzący niezależnie, wewnątrz każdej organizacji, przedstawiając modele i ujęcia rozwoju w ramach różnych koncepcji.

Ostatni z rozdziałów teoretycznych, rozdział 3. zawiera rozważania na temat zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych. W tej części pracy przybliżono pojęcie oraz kategorie zasobów ludzkich właściwe dla podmiotów non profit, a także je scharakteryzowano. Przegląd objął zarządy organizacji, jako najważniejsze organy podejmujące decyzje i wskazujące kierunki rozwoju organizacji, pracowników organizacji oraz ich wolontariuszy, do której to grupy zaliczono wszystkie zaangażowane w działalność osoby, które nie pobierają wynagrodzenia za swoją pracę. Ponadto przedstawiono koncepcje zarządzania organizacją pozarządową oraz zanalizowano kluczowe obszary zarządzania zasobami ludzkimi w NGO. Szczególną uwagę poświęcono kwestiom rozwoju ludzi, motywowania oraz budowania relacji, jako fundamentalnych z punktu widzenia podejścia prezentowanego przez P. F. Druckera (*ibidem*), zwłaszcza, że obecność osób pracujących wolontaryjnie wymusza na tych organizacjach dostosowanie działania do ich motywacji. Rolę relacji i zachowań społecznych omówiono na przykładzie Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich, zaprezentowanych w ostatnim punkcie rozdziału. Koncepcja ta została także wykorzystana w późniejszych badaniach.

W rozdziale 4. przedstawiono metodykę badań własnych. W oparciu o zaprezentowaną strukturę postępowania badawczego, wskazano problemy i hipotezy badawcze, przeprowadzono konceptualizację i operacjonalizację pojęcia rozwoju oraz pojęcia zasobów ludzkich. Zaprezentowano także, w jaki sposób dokonano doboru próby badawczej i przedstawiono procedurę zbierania danych, która opisuje kilkietapowy proces realizacji badań.

Rozdziały 5. i 6. poświęcone zostały prezentacji i omówieniu wyników badań. Zawierają one opis zmiennych oraz weryfikację hipotez badawczych, które zostały przeprowadzone w oparciu o uzyskane rezultaty. Rozdział 5. został poświęcony analizie rozwoju organizacji. Przedstawiono w nim wyróżnione typy rozwojowe organizacji oraz dokonano analizy zależności pomiędzy badanymi cechami organizacji i ich rozwojem. Podsumowaniem prowadzonych rozważań jest prezentacja profili rozwojowych organizacji pozarządowych.

Rozdział 6. z kolei zawiera omówienie wyników uzyskanych podczas badania zasobów ludzkich w organizacjach. Przedstawiono w rozdziale zależności pomiędzy cechami badanych (w aspekcie jednostkowym) a ich Zachowaniami Obywatelskimi. Następnie zaprezentowano zależności pomiędzy zasobami ludzkimi a rozwojem organizacji, wskazując na

wpływ poszczególnych cech personelu na jej rozwój. Ostatecznie stworzono krótką charakterystykę wskazującą na specyfikę cech kadry organizacji pozarządowych w organizacjach o każdym w wyróżnionych typów rozwoju.

Pracę finalizuje zakończenie, w którym zawarto wnioski z poszczególnych rozdziałów. Na końcu pracy umieszczono ponadto spis tabel, rysunków i wykresów, listę wykorzystanych pozycji literaturowych, załączniki oraz aneks tabelaryczny obejmujący tabele z wynikami badań, których jednak z różnych względów nie zamieszczano w głównym tekście pracy.

## Rozdział 1. Organizacje pozarządowe w gospodarce rynkowej

### 1.1. Pojęcie organizacji pozarządowych

#### 1.1.1. Definicje organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe, realizujące cele społeczne i niedystrybuujące zysku, są jednymi z najstarszych istniejących form organizacyjnych i funkcjonują także w ramach zasad gospodarki rynkowej, odgrywając coraz istotniejszą rolę we współczesnym społeczeństwie (Limański, Drabik, 2007, s. 30). Przemiany społeczno-ekonomiczne przełomu lat 70'tych i 80'tych XX wieku zapoczątkowały intensywny rozwój organizacji pozarządowych na świecie przejawiający się zarówno we wzroście ilościowym, jak i wzroście znaczenia tychże organizacji. W tym samym czasie zwiększający się zakres działalności organizacji i ich coraz większy wpływ na kształt różnorodnej aktywności społeczności spowodował zainteresowanie tematyką organizacji pozarządowych teoretyków wielu dziedzin. Końcówka lat 70'tych to także początek opracowań ekonomicznych na temat organizacji non profit, które obejmują przede wszystkim próby wyjaśnienia roli, znaczenia i funkcji NGOs w gospodarce oraz zasady ich funkcjonowania i zachowania na rynku.

Zainteresowanie działalnością organizacji pozarządowych spowodowało także konieczność uporządkowania pojęć związanych z tymi podmiotami i ich funkcjonowaniem. Istnieje wiele definicji organizacji i sektora non profit. Problem z ich jednoznacznym określeniem wynika m.in. z trudności terminologicznych. W literaturze przedmiotu nazewnictwo wykorzystywane w odniesieniu do organizacji trzeciego sektora jest niezwykle bogate, a jednocześnie niejednoznaczne. Najczęściej spotykane terminy określające organizacje sektora to m.in. organizacje społeczne, obywatelskie, pozarządowe (ang. *non governmental organization* – *NGO*), niedochodowe (ang. *non profit* – *NPO*), użyteczności społecznej, charytatywne, pomocowe, wolontarystyczne, niezależne. Pierwsze próby systematyzacji terminologii organizacji pozarządowych miały miejsce w latach osiemdziesiątych XX wieku, jednak problemy mnogości i niejasności terminologicznej prawdopodobnie nie zostaną szybko rozwiązane (Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 27-32). Często pojęcia te są stosowane zamiennie, mimo różnic i niejasności w interpretacji wskazujących na ich zróżnicowany rodowód i podkreślających różne akcenty (np. rodzaj aktywności, źródła finansowania, formy działania) oraz odmienne umiejscowienie w relacji do innych podmiotów. Tak szeroka i zróżnicowana terminologia wynika z mnogości stanowisk, historycznych uwarunkowań społeczno-politycznych

i charakterystycznych doświadczeń poszczególnych państw w zakresie rozwoju trzeciego sektora oraz odmienności systemów prawnych w tych krajach.

Najczęściej pojawiające się w polskiej literaturze pojęcia to organizacja pozarządowa oraz organizacja non profit. Pierwszy termin określa relację organizacji w stosunku do sektora publicznego (państwowego) – stawia ją w opozycji do państwa. Drugi natomiast (non profit) podkreśla odmienną w stosunku do sektora prywatnego. W polskiej literaturze (szczególnie nieco starszej) spotyka się również tłumaczenie angielskiego terminu „*non profit*” na polskie określenie „niedochodowe” lub „niezyskowe”. Tłumaczenia te są obecnie powszechnie krytykowane (Limański, Drabik, 2007), ponieważ mogą mylnie sugerować, że organizacje takie nie tworzą zysku, a także mogą w sposób nieuzasadniony wskazywać na ich nieefektywność ekonomiczną. Tymczasem organizacje non profit mogą generować zyski i powinny być efektywnie zarządzane. Budzące zdecydowanie mniej kontrowersji polskie tłumaczenia terminu „*non profit organization*” to m.in.: organizacja nie nastawiona na zysk, organizacja niekomercyjna, organizacja niezarobkowa. Warto zwrócić uwagę, iż wspomniane nazwy, choć zdecydowanie najpopularniejsze, mówią jedynie o tym czym organizacje sektora nie są – poza jakie struktury wychodzą; nie dotyczą natomiast tego czym są, jakie są ich funkcje, rola czy zadania. Takie definiowanie przez negację prowadzi w efekcie do tego, że do sfery organizacji pozarządowych zalicza się podmioty ogromnie zróżnicowane pod wieloma względami.

Najszerzy pojęciowo wydaje się być używany na świecie od lat 70'tych (Seibel, Anheier, 1990, s. 7) termin trzeci sektor (ang. *Third Sector*), który z kolei wskazuje na opozycję zarówno w stosunku do sektora publicznego (tzw. pierwszego), jak i sektora prywatnego (tzw. drugiego). Jest on powszechnie używany przez europejskich badaczy. Termin ten ma normatywne i strategiczne korzenie (*ibidem*). W okresie powstawania był on rozumiany jako alternatywa dla wad maksymalizacji zysku oraz biurokratyzacji. Z czasem jego używanie stało się wyrazem pragmatyzmu i użytecznym skrótem, na tyle pojemnym, że możliwe było wskazywanie jedynie na jego poszczególne aspekty, co jest przyczyną nierzadkich nieporozumień. Problemem definicyjnym pojęcia trzeci sektor jest określenie zawartości tegoż sektora, czyli uwspólnienie stanowiska określającego jakie podmioty wchodzi w jego skład. Część badaczy (por. np. Gliński, Lewenstein, Siciński, Frączak, 2002) traktuje nazwę trzeci sektor zamiennie z terminem organizacje pozarządowe (lub non profit, lub też innymi – wskazując, że jest to jedno z określeń oznaczających te właśnie organizacje), włączając w to pojęcie wszystkie formalnie istniejące organizacje uważane za pozarządowe w świetle obowiązującego prawa. O przynależności do sektora świadczyć ma również poczucie współuczestnictwa czyli świa-

domości udziału w działalności trzeciego sektora oraz istnienie odpowiedniej infrastruktury, tj. zaplecza instytucjonalnego umożliwiającego funkcjonowanie systemu. Część teoretyków trzeciego sektora zalicza jednak w poczet jego części składowych zarówno organizacje mające formalny status pozarządowych, jak i nieformalne grupy i organizacje. Tym samym pojęcie trzeci sektor staje się szersze, a organizacje pozarządowe stanowią jedynie jego składnik i nie są to (jak w rozumieniu poprzednim) synonimy (Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.*, s. 27-28). Kolejna – najszersza – interpretacja terminu trzeci sektor uznaje natomiast, że pojęciem tym warto objąć wszystkie przedsięwzięcia o charakterze społecznym – także te, które z racji formy prawnej zaliczane do sektora biznesu, a więc m.in. przedsiębiorstwa (firmy) społeczne, spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych i inne podmioty określane jako tzw. organizacje gospodarki społecznej, tzn. takie, które osiągają zysk, ale nie dystrybuują go w całości, lecz rozdzielają pomiędzy członków lub przeznaczają na cele społeczne<sup>2</sup>.

Zwracając szczególną uwagę na wyróżniającą się, w określonych warunkach i zakresie działalności, cechę organizacji sektora pozarządowego używa się nazw definiujących organizacje i ich działalność poprzez wskazanie na tę właściwość. Stąd nazwy takie jak: organizacje wolontarystyczne (tj. organizacje, których działalność opiera się na aktywności ochotników – wolontariuszy), organizacje charytatywne, humanitarne lub pomocowe (gdy działalność skupia się na bezpośrednim udzielaniu pomocy potrzebującym – tego rodzaju działalność można uznać za najbliższą filantropii, a więc najstarszą, najbardziej tradycyjną i najczęściej kojarzoną z organizacjami sektora), organizacje użyteczności społecznej lub użyteczności publicznej (gdy działalność opiera się na działaniu dla dobra publicznego, czyli najczęściej ochronie zdrowia, pomocy społecznej, edukacji). Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie z 2003 roku wprowadziła dodatkowo pojęcie organizacji pożytku publicznego w odniesieniu do organizacji, które prowadzą działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych określonych w tej ustawie. Popularny przed 1989 rokiem termin organizacje społeczne, został natomiast prawie całkowicie odrzucony i w praktyce rzadko jest spotykany, głównie ze względu na negatywne konotacje nawiązujące do struktur i zależnego sposobu organizacji działalności w PRL (Leś, 1998a, s. 137; Gliński, i in., *op. cit.*).

Pojawiającymi się coraz częściej terminami są także organizacje obywatelskie oraz organizacje niezależne. Drugi z terminów nawiązuje z jednej strony do popularnych pojęć wymienianych wyżej i podkreśla autonomię organizacji wobec innych typów podmiotów,

---

<sup>2</sup> Propozycję formalnego rozszerzenia populacji sektora w Polsce zgłosił, w oparciu o doświadczenia europejskie, Instytut Studiów Politycznych PAN, szczególnie, że stwierdzono iż ewolucja istotnej części stowarzyszeń i fundacji nadaje ich działalności charakter gospodarki społecznej, a nie *stricte non profit*; wniosek ten jednak nie znalazł wystarczającego poparcia.



a z drugiej jest wynikiem kompromitacji terminu organizacje społeczne i wskazuje jednoznacznie na rodzaj relacji z jakąkolwiek władzą. Natomiast termin organizacje obywatelskie, choć również można go potraktować jako swoistą alternatywę dla niewzbudzającego entuzjazmu pojęcia organizacje społeczne, podkreśla inne walory płynące z działalności NGO. Należy ta jest bowiem nawiązaniem do pojęcia społeczeństwa obywatelskiego, a więc oddolnych, samodzielnych inicjatyw akcentujących aktywność obywateli. Termin ten więc – w przeciwieństwie do większości pozostałych - wskazuje wyraźnie na charakter działalności organizacji.

**Tab. 1.1. Rodzaje organizacji non profit w krajach rozwiniętych**

Skrót	Organizacja	Uwagi
NFP/NPO	Not For Profit Organization / Non Profit Organization Organizacja <i>non profit</i>	termin występuje częściej w literaturze amerykańskiej
NFGO	Not For Gain Organization Organizacja nie nastawiona na zysk	termin występuje częściej w literaturze amerykańskiej
PVO	Private Voluntary Organization Prywatna organizacja dobrowolna (ochotnicza)	termin występuje częściej w literaturze amerykańskiej
NGO	Non Governmental Organization Organizacja pozarządowa	termin występuje częściej w literaturze europejskiej
VNPO	Voluntary Non Profit Organization Dobrowolna organizacja nie nastawiona na zysk	termin występuje częściej w literaturze europejskiej
GONGO	Government Organized Non Governmental Organization Organizacja pozarządowa tworzona przez agendy rządowe	charakterystyczne dla krajów rozwijających się, kontrolowane przez administrację rządową; w Polsce np. fundacje tworzone przez skarb państwa i samorząd terytorialny
QUANGO	Quasi Autonomous Non Governmental Organization Quasi-autonomiczna organizacja pozarządowa	typowe dla krajów rozwiniętych, większość środków otrzymują od instytucji publicznych
BONGO	Business Organized Non Governmental Organization Organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa	tworzone w celu realizacji konkretnych celów społecznych, ale promujące też firmę założycielską; w Polsce np. fundacje stacji telewizyjnych
FONGO	Funder Organized Non Governmental Organization Organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora	tworzona i kontrolowana przez fundatora ofiarowującego środki na działalność
PONGO	Political Non Government Organization Polityczna organizacja pozarządowa	tworzona przez partie polityczne dla konkretnych celów społecznych – związanych z działalnością partii
DONGO	Donor Organized Non Governmental Organization Organizacja pozarządowa tworzona przez prywatnych ofiarodawców	kierowane przez ofiarodawców środków, wypełniające wolę fundatorów prywatnych np. fundacje związane z bankami
GRINGO	Government Regulated and Initiated Non Governmental Organization Organizacja pozarządowa zainicjowana i regulowana przez państwo	ich działanie dostarcza korzyści zarówno państwu, jak organizacji (często relacje symbiotyczne)
BINGO	Big International Non Governmental Organization Duża, międzynarodowa organizacja pozarządowa	organizacja międzynarodowe przypominające strukturalnie duże korporacje

Zródło: opracowanie własne na podst.: A. Sergeant, 2004, s. 16, E. Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 28-39.

Kwestia terminologii komplikowana jest dodatkowo przez stosowanie różnorodnego nazewnictwa oraz akronimów w stosunku do organizacji, o których trudno powiedzieć, że są pozarządowe – przynajmniej w świetle polskiego prawa, ale także zgodnie z powszechnie akceptowanymi cechami jakimi NGO powinno się wykazywać, jakkolwiek terminologicznie przenikają się z nimi. Często organizacje te występują na styku sektorów. W powyższej tabeli została przedstawiona klasyfikacja organizacji uwzględniająca charakter ich działalności oraz powiązania międzysektorowe. Z powodu wspomnianych problemów z jednoznacznością terminologii część wymienianych pojęć jest używana zamiennie (choć często w sposób nieuzasadniony). W świetle polskiego prawa nie wszystkie z tych rodzajów organizacji można określić mianem podmiotów pozarządowych.

Umożliwienie sprawnego funkcjonowania organizacji trzeciego sektora nie może jednak opierać się na niejednoznacznych i często niespójnych definicjach. W Polsce, po przemianach roku 1989, konieczne stało się wypracowanie nowych regulacji w systemie prawa także w zakresie działania sfery non profit. Zaistniała wtedy konieczność systemowego określenia stosunków między państwem i organizacjami pozarządowymi oraz wolontariuszami i instytucjami korzystającymi z ich świadczeń.

W polskim prawie termin organizacja pozarządowa pojawił się po raz pierwszy w Ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych z 1997 r. (Arczewska, 2007, s. 2). Podstawy funkcjonowania organizacji pozarządowych określa także Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 1997 r. W art. 12. zapewniona jest wolność tworzenia i działania stowarzyszeń, ruchów obywatelskich i innych dobrowolnych zrzeszeń i fundacji. Także szereg innych zapisów konstytucji, w szczególności odnoszących się do praw i swobód obywatelskich, wyznacza ramy i funkcje organizacji pozarządowych. Zdaniem władz, potrzeba wydania ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie wynikała z konstytucyjnej (por. Preambuła Konstytucji RP) zasady pomocniczości<sup>3</sup> i braku ustawowego jej rozwinięcia w odniesieniu do sposobów realizacji zadań publicznych (Arczewska, *op. cit.*, s. 8). Powstała na tej podstawie ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie jest pierwszym i jedynym aktem prawnym, który kompleksowo reguluje funkcjonowanie organizacji trzeciego sektora<sup>4</sup>. W akcie tym sprecyzowano definicję organizacji pozarządowych, którymi są „*niebędące jednostkami sektora*

---

<sup>3</sup> Zasada pomocniczości (subsydiarności) opiera się na założeniu, że społeczność/państwo powinny interweniować jedynie w sytuacji, gdy jednostka/grupa nie jest w stanie samodzielnie poradzić sobie z realizacją określonego zadania.

<sup>4</sup> Ustawa ta została uzupełniona i zaktualizowana *Ustawą z dnia 17 grudnia 2009 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw.*

*finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia (...)*<sup>5</sup>. W ustawie zawarta jest także definicja działalności pożytku publicznego oraz organizacji pożytku publicznego<sup>6</sup>. Działalnością pożytku publicznego jest aktywność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych (Arczewska, *op. cit.*, s. 9). Zgodnie z przepisami ustawy, status organizacji pożytku publicznego mogą otrzymać organizacje pozarządowe, organizacje kościelne i związki wyznaniowe oraz stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego.

Z ekonomicznego punktu widzenia również można wskazać kilka cech, które, wg większości badaczy, jednoznacznie kwalifikują podmiot jako organizację pozarządową. Wymieniane cechy konstytutywne to: brak własności, zakaz dystrybucji zysków między członków organizacji oraz niezależność (podmiot jest prywatny) (por. m.in. Gassler, 1990, Hansman, 1987).

Zamęt terminologiczny spowodowany uwarunkowaniami społecznymi, politycznymi i ekonomicznymi, prawodawstwem oraz różnorodnością form organizacyjnych podmiotów sektora pozarządowego wymaga wprowadzenia w niniejszej pracy wyjaśnień dotyczących zastosowanych pojęć i ich zakresu. Za organizacje pozarządowe uznawane są podmioty spełniające warunki ustawy o wolontariacie i o działalności pożytku publicznego<sup>7</sup> – czyli organizacje prywatne, niezależne (od innych podmiotów, szczególnie instytucji publicznych) oraz nie działające dla zysku. W ww. ustawie zdefiniowano i używano jedynie termin „organizacja pozarządowa”, natomiast mimo niejasności w rozumieniu innych pojęć wydaje się poprawne stosowanie zamiennie pozostałych popularnych nazw zaznaczając, iż są one równoważne i w ramach niniejszej pracy posiadają to samo znaczenie. Stąd wymiennie używane będą inne terminy, przyjęte w polskim piśmiennictwie oraz w miarę możliwości najszerszej oddające charakter i specyfikę organizacji pozarządowych, takie jak: organizacje non profit, organizacje obywatelskie, organizacje niezależne.

Wszystkie prowadzone w pracy rozważania odnoszą się do przedstawionej, zgodnej z polskim prawem, definicji organizacji pozarządowej. Niemniej należy uwzględnić fakt, iż

---

<sup>5</sup> Art. 3, ust. 2 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873) z późniejszymi zmianami z dnia 22 stycznia 2010 roku.

<sup>6</sup> Art. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873 z późniejszymi zmianami).

analizując literaturę obcojęzyczną, nie zawsze było możliwe zapewnienie całkowitej zgodności i równoważności zakresu pojęć.

### 1.1.2. Klasyfikacja organizacji pozarządowych

W literaturze znaleźć można wiele typologii organizacji pozarządowych, tworzonych w oparciu o różnorakie parametry dotyczące ich postaci i działania, co wynika z szerokiego zakresu ich aktywności, wielości form organizacyjnych, niejednoznacznego określenia rozmiarów sektora oraz wieloznaczności terminologii. Te utrudnienia w systematyzacji spowodowały powstanie bardzo licznych klasyfikacji prezentujących różne punkty widzenia i zawierających odmienne kryteria podziału. Poniżej przedstawiono kilka wybranych systemów podziału organizacji non profit ujmujących je z kilku różnych perspektyw. Autorami tychże których klasyfikacji są zarówno polscy, jak i zagraniczni badacze sektora.

Jedną z najpopularniejszych typologii jest obecnie międzynarodowa klasyfikacja organizacji pozarządowych The National Council for Voluntary Organisations (Salamon, Anheier, 1993, za: E. Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.* s. 34; Sargeant, 2004, s. 18-19) prowadzona wg kryteriów obszaru działalności i „aktywności ekonomicznej”. Na jej podstawie, z pewnymi zmianami, prowadzi swoje analizy m.in. Stowarzyszenie Klon/Jawor realizujące cykliczne badania polskich organizacji. Podział ten niewiele różni się od pierwowzoru, jest jednak dostosowany do specyfiki sytuacji polskiego sektora – przede wszystkim rozdziela grupy uwzględniające zbyt wiele sfer jednocześnie, w kontekście zainteresowania i zróżnicowania działalności polskich organizacji, oraz dodaje nowe obszary przez nie eksplorowane. Obie klasyfikacje wyróżniają kilkanaście grup organizacji przedstawionych w tabeli 1.2.

**Tab. 1.2. Porównanie międzynarodowej i polskiej klasyfikacji organizacji pozarządowych ze względu na obszar działalności i „aktywność ekonomiczną”**

Klasyfikacja międzynarodowa	Klasyfikacja Klon/Jawor	Definicja zakresu pojęć
Kultura i rekreacja	Sport, turystyka, rekreacja, hobby	sport, rekreacja, kluby
	Kultura i sztuka	sztuka
Edukacja i badania naukowe	Edukacja i wychowanie	administrowanie, propagowanie, obsługa i wspieranie edukacji
	Badania naukowe	badania medyczne, nauka i inne
Służby socjalne, usługi społeczne	Usługi socjalne, pomoc społeczna	opieka nad dziećmi, młodzieżą, starszymi i niepełnosprawnymi, wsparcie materialne
Zdrowie i jego ochrona	Ochrona zdrowia	administracja służby zdrowia, dostarczanie usług opieki zdrowotnej ogólnej i specjalistycznej, usługi wspierające (np. dostarczanie sprzętu, edukacja zdrowotna)

<b>Klasyfikacja międzynarodowa</b>	<b>Klasyfikacja Klon/Jawor</b>	<b>Definicja zakresu pojęć</b>
Rozwój i mieszkalnictwo, budownictwo mieszkaniowe i gospodarka mieszkaniowa	Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	rozwój społeczno-gospodarczy, rozwój lokalny, mieszkalnictwo
Brak	Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	zatrudnienie, szkolenia, bezrobocie (w klasyfikacji międzynarodowej ta pozycja wliczana jest do poprzedniej, tj. rozwój społeczno-gospodarczy i lokalny, jednak ze względu na zakres świadczeń w tym zakresie w polskich badaniach w 2006 r. dodano tenże punkt jako osobny element)
Środowisko	Ochrona środowiska	ochrona środowiska, kontrola zanieczyszczeń i prewencja skażeń, opieka nad zwierzętami, edukacja ekologiczna
Biznes, stowarzyszenia i związki zawodowe, działalność gospodarcza	Sprawy zawodowe, pracownice, branżowe	organizacje propagujące, wspierające, regulujące działalność gospodarczą oraz chroniące interesy grup zawodowych, pracowników, pracodawców (w Polsce wyłączone są związki zawodowe)
Prawo, obrona prawa, polityka; rzecznicy praw i polityka	Prawo i jego ochrona, prawa człowieka, działalność polityczna	obrona praw obywatelskich, interesów społecznych, mniejszości narodowych i grup wyborców; działania na rzecz bezpieczeństwa publicznego, np. pomoc ofiarom przemocy, partie polityczne
Organizacje pośredniczące, filantropijne i wspierające działalność wolontariuszy	Wsparcie dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich	fundacje udzielające dotacji, organizacje wspierające, parasolowe, propagujące działalność charytatywną
Działalność międzynarodowa	Działalność międzynarodowa	organizacje działające na rzecz porozumienia między obywatelami krajów o odmiennych kulturach, tradycjach historycznych; pomoc humanitarna, propagowanie rozwoju ekonomicznego i społecznego, programy wymiany, organizacje walczące o prawa człowieka
Religia	Religia	organizacje propagujące postawy religijne, administrujące posługę religijną, organy pomocnicze świątyń, seminariów, zakonów (poza Polską także same te instytucje)

Źródło: Limański, Drabik, *op. cit.*, Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.*, Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008, Sargeant, *op. cit.*

Szczegółowa klasyfikacja wyróżniająca różne obszary działalności organizacji wprowadzona została także w krajowym ustawodawstwie. W Polsce, zgodnie z Ustawą<sup>8</sup>, organizacje pozarządowe mogą podejmować aktywność w następujących obszarach:

- 1) pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób;
- 2) działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- 3) działalności charytatywnej;
- 4) podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 4, ust 1 ze zmianami z 22 stycznia 2010 roku.

- 5) działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego;
- 6) ochrony i promocji zdrowia;
- 7) działalności na rzecz osób niepełnosprawnych;
- 8) promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy;
- 9) działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn;
- 10) działalności na rzecz osób w wieku emerytalnym;
- 11) działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości;
- 12) działalności wspomagającej rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych w praktyce gospodarczej;
- 13) działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;
- 14) nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania;
- 15) wypoczynku dzieci i młodzieży;
- 16) kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego;
- 17) wspierania i upowszechniania kultury fizycznej i sportu;
- 18) ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;
- 19) turystyki i krajoznawstwa;
- 20) porządku i bezpieczeństwa publicznego;
- 21) obronności państwa i działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- 22) upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji;
- 23) ratownictwa i ochrony ludności;
- 24) pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą;
- 25) upowszechniania i ochrony praw konsumentów;
- 26) działalności na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami;
- 27) promocji i organizacji wolontariatu;
- 28) pomocy Polonii i Polakom za granicą;
- 29) działalności na rzecz kombatantów i osób represjonowanych;
- 30) promocji Rzeczypospolitej Polskiej za granicą;
- 31) działalności na rzecz rodziny, macierzyństwa, rodzicielstwa, upowszechniania i ochrony praw dziecka;
- 32) przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym;

33) działalności na rzecz organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3, w zakresie określonym w pkt. 1—32.

Wielu autorów koncentruje się jednak na innego rodzaju cechach organizacji, wskazując ich pozycję w sektorze w punktu widzenia ekonomicznego oraz odwołując się do założeń mających konsekwencje dla zarządzania organizacją. H. Hansmann (*op. cit.*), jeden z czołowych amerykańskich badaczy sektora pozarządowego, w swojej typologii podzielił organizacje ze względu na dwa kryteria: źródło dochodu oraz sposób sprawowania kontroli. Ze względu na źródło dochodu wyróżnił on organizacje dotacyjne (ang. *donative organizations*) – pozyskujące środki głównie z subwencji i dotacji oraz organizacje komercyjne (ang. *commercial organizations*) – przede wszystkim sprzedające swoje usługi i dobra. Podział ten wydaje się wynikać z rozpatrywania różnic między organizacjami sektora z amerykańskiej perspektywy. W Polsce i w większej części Europy, ze względu na odmienną tradycję oraz charakter prowadzonej przez rządy polityki społecznej, zdecydowanie częściej mamy do czynienia z organizacjami typu dotacyjnego (Bacchiega, Borzaga, 2006). Ponadto, trudno zakwalifikować do którejś z tych kategorii organizacje finansujące działalność m.in. ze składek członkowskich, a takich organizacji jest w Polsce prawie 60% (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.* s. 73). Nie oznacza to oczywiście braku występowania aspektu nazwanego przez Hansmanna komercyjnym. Organizacje jednak częściej się nim wspomagają, niż decydują na pozyskiwanie środków finansowych wyłącznie w ten sposób.

Natomiast drugim kryterium jakie wziął pod uwagę H. Hansmann był sposób sprawowania kontroli. Wyszczególnił on, po pierwsze, organizacje wspólnotowe, czyli samopomocowe (ang. *mutual organizations*), których działalność zorientowana jest głównie na członków organizacji. Jak stwierdza Hansmann, głos w tego rodzaju podmiotach należy przede wszystkim do tzw. „patronów”, czyli osób mających największy wpływ na źródła dochodów organizacji lub też wprost będących ich donatorami. Tu za przykład mogą posłużyć tzw. „fundacje korporacyjne”, czyli podmioty pozarządowe zakładane przy firmach, korporacjach, często noszące nazwę firmy-fundatora, podlegające jej i zazwyczaj od niej uzależnione finansowo. Poza organizacjami wspólnotowymi wyróżnione zostały tzw. organizacje przedsiębiorcze (ang. *entrepreneurial organizations*) charakteryzujące się tym, że kontrola sprawowana jest w nich przez niezależne, odpowiednie organy wyłaniane spośród członków organizacji. W rezultacie prezentowana klasyfikacja wyróżnia cztery rodzaje organizacji: dotacyjno – wspólnotowe, dotacyjno – przedsiębiorcze, komercyjno – wspólnotowe, komercyjno – przedsiębiorcze. Zostały one przedstawione w tabeli (tab. 1.3.).

**Tab. 1.3. Klasyfikacja organizacji pozarządowych wg źródeł dochodu i sposobu sprawowania kontroli**

	<b>Organizacje wspólnotowe</b>	<b>Organizacje przedsiębiorcze</b>
<b>Organizacje dotacyjne</b>	dotacyjno – wspólnotowe	dotacyjno – przedsiębiorcze
<b>Organizacje komercyjne</b>	komercyjno – wspólnotowe	komercyjno – przedsiębiorcze

Źródło: H. Hansmann, 1987, s. 28 (tłumaczenie własne)

Granice między tymi typami organizacji są oczywiście płynne i trudno jednoznacznie zakwalifikować wszystkie podmioty do jednej kategorii. Klasyfikacja ta stanowi fundament tzw. teorii wiarygodności, której autorem jest ten sam badacz, a która zostanie bardziej szczegółowo omówiona w dalszej części rozdziału.

Z punktu widzenia zarządzania organizacją ważna z kolei wydaje się klasyfikacja M. Hudsona (1997) dzieląca organizacje ze względu na skład ciała zarządzającego. Autor ten wyróżnia trzy grupy członków zarządów organizacji pozarządowych, dzieląc ich na: ekspertów, którzy wnoszą wiedzę, doświadczenie i profesjonalizm; użytkowników usług, którzy wstąpili do organizacji, aby korzystać z jej usług, a w zarządzie reprezentują grupę członków oraz entuzjastów, którzy są bardzo zaangażowani w działalność organizacji, przejętych jej misją i celami. Klasyfikacja ta jednak nie jest czytelna, bowiem wskazane kategorie nie są rozłączne. Można być równocześnie ekspertem, entuzjastą i użytkownikiem. Choć więc typologia ta zwraca uwagę na różne motywy i formy działania w ciałach zarządczych, nie porządkuje ich w sposób wskazujący na różnicę w podejściu do zarządzania.

Swoje klasyfikacje prezentują także polscy badacze organizacji pozarządowych. Ważną zaletą tych typologii jest z pewnością m.in. to, że uwzględniają polską perspektywę, a więc lepiej odzwierciedlają podziały odpowiadające naszej rzeczywistości w tym zakresie.

Jedną z głównych cech różnicujących polskie organizacje jest sposób ich finansowania, na co zwraca uwagę E. Bogacz-Wojtanowska (*op. cit.* s. 35-36), wyróżniając cztery typy organizacji:

- czerpiące dochody ze sprzedaży usług i towarów (samofinansujące się za pomocą środków pozyskiwanych „z zewnątrz” organizacji),
- pozyskujące dochody z dotacji, kontraktów i grantów (wpływów pochodzących z instytucji publicznych),
- pozyskujące dochody z darowizn i zbiórek pieniędzy (od indywidualnych darczyńców i z sektora prywatnego),
- korzystające ze składek członkowskich (samofinansujące się za pomocą środków pozyskiwanych „z wewnątrz” organizacji).



Podział ten wskazuje rodzaje źródeł finansowania, nie oznacza jednak, że organizacje korzystają tylko z jednego z nich. Wręcz przeciwnie – szczególnie w miarę rozwoju organizacji i zwiększania się zakresu jej aktywności, korzysta ona zazwyczaj z coraz większej liczby różnorodnych źródeł tak, aby być w stanie zapewnić sobie płynność finansową i bezpieczeństwo zatrudnienia swoich pracowników.

Z kolei bardziej całościową i zarazem syntetyczną typologię prezentuje B. Iwankiewicz-Rak (1997), klasyfikując organizacje ze względu na przedmiot działalności, źródła finansowania, sposób zarządzania oraz formy własności (tab. 1.4.).

**Tab. 1.4. Klasyfikacja organizacji non profit wg B. Iwankiewicz-Rak**

<b>Forma własności</b>	Publiczna		Prywatna	
<b>Produkt</b>	Usługa	Idea	Organizacja	Osoba
<b>Sposób zarządzania</b>	Zarząd społeczny		Zarząd profesjonalny	
<b>Źródła finansowania</b>	Budżet centralny, lokalny	Darowizny, sponsoring	Sprzedaż usług, opłaty	

Źródło: Iwankiewicz-Rak, 1997, s. 65

Klasyfikacja B. Iwankiewicz-Rak zawiera i zbiera większość elementów pojawiających się w opisywanych powyżej systematyzacjach. Wskazanie na formę własności sygnalizuje, iż w typologii tej uwzględniono wszystkie instytucje o charakterze niedochodowym – zarówno publiczne, jak i prywatne (czyli organizacje pozarządowe). Obejmuje więc ona zakres szerszy niż sektor pozarządowy. Jednak, ponieważ poszczególne kryteria klasyfikacji oddają charakter funkcjonowania NGOs, zasadne wydaje się zastosowanie tejże typologii także do samych tylko prywatnych organizacji non profit.

Drugim kryterium opisu organizacji pozarządowych jest produkt czyli przedmiot działalności. Klasyfikacji charakteryzujących organizacje pod tym względem jest bardzo wiele (przykładowe wymieniono wyżej). W typologii B. Iwankiewicz-Rak nie występuje jednak wyróżnienie poszczególnych obszarów działalności, a jedynie uogólniona prezentacja typów takiej działalności, a więc oferowanie usług, rozprzestrzenianie określonych idei, kształtowanie ludzi i organizacji.

Punktem w największym stopniu uwzględniającym aspekt praktyczny funkcjonowania organizacji jest sposób zarządzania. Wyróżniony w nim został zarząd profesjonalny (powoływany przez organ założycielski, składający się z fachowców) oraz zarząd społeczny (wyłoniony spośród członków organizacji lub jej sympatyków). Podział ten nawiązuje do elementów klasyfikacji H. Hansmanna oraz M. Hudsona odnoszących się do sposobu zarządzania organizacją. Porównanie poszczególnych klasyfikacji, wyróżnionych ze względu to, kto zarządza podmiotem non profit, zaprezentowanych przez wspomnianych Autorów znajduje się

w poniższej tabeli (tab. 1.5.) Równocześnie warto zauważyć, że nie zawsze przedstawione typy mają charakter rozłączny, nie można bowiem stwierdzić, że profesjonalizm wyklucza uwzględnienie podejścia społecznego lub odwrotnie.

**Tab. 1.5. Podziały organizacji wg sposobu zarządzania**

	<b>Zarządzanie profesjonalne</b>	<b>Zarządzanie społeczne</b>
<b>Definicja</b>	zarząd powoływany przez organ założycielski zarząd składający się z fachowców	zarząd składający się z członków organizacji oraz osób z nią związanych (sympatyków, patronów, beneficjentów)
<b>B. Iwankiewicz-Rak</b>	<b>zarząd profesjonalny</b>	<b>zarząd społeczny</b>
<b>M. Hudson</b>	<b>eksperti</b>	<b>użytkownicy usług entuzjaści</b>
<b>H. Hansmann</b>	<b>organizacje przedsiębiorcze</b>	<b>organizacje wspólnotowe</b>

Źródło: B. Iwankiewicz-Rak, 1997, s. 65; H. Hansmann, 1987, s. 28; M. Hudson, 1997.

Ostatnią wyróżnianą cechą w klasyfikacji B. Iwankiewicz-Rak są źródła finansowania, wśród których można wyodrębnić:

- dotacje lub subwencje z budżetu państwa i budżetów jednostek samorządu terytorialnego,
- prywatny kapitał, darowizny, praca społeczna ochotników (wolontariat),
- dochody z prowadzonej działalności gospodarczej (pozastatutowej) oraz opłaty wnoszone przez korzystających z usług organizacji.

W porównaniu z klasyfikacją E. Bogacz-Wojtanowskiej podział ten nie wyróżnia oddzielnie samofinansowania za pomocą składek członkowskich, traktując ten sposób finansowania działalności po prostu jako jedno z zewnętrznych źródeł, podobnie jak m.in. wolontariat.

W innych pracach B. Iwankiewicz-Rak (2002) opisuje również szeroko problem konsumentów organizacji pozarządowych, zaliczając do tej grupy grono odbiorców wchodzących z organizacjami w relacje, których efektem jest dokonywanie transakcji pomiędzy tymi dwoma podmiotami. Taka wymiana może mieć jednak różnorodny charakter. Nie musi być to (i często nie jest) transakcja o charakterze finansowo-rzeczowym (czyli produkt-zapłata). Za elementy tego układu uznaje się również odczuwanie satysfakcji jednej ze stron, zaspokojenie społecznej lub psychologicznej potrzeby (np. współpracy, rozwoju, przynależności). Tak więc kształtowanie zarówno celu, jego realizowanie, jak i sposób przebiegu poszczególnych transakcji są specyficzne wyłącznie dla sektora non profit (*ibidem*, s. 127).

Konsumenci usług NGOs różnią się między sobą m.in. stopniem zainteresowania produktem oraz chęcią udziału w sukcesie organizacji (*ibidem*). Ze względu na to kryterium można wyróżnić kilka podstawowych grup odbiorców działań organizacji społecznych (Kotler, Levy, 1969; za: *ibidem*) wyróżnionych w poniższej tabeli (tab. 1.6.).

**Tab. 1.6. Konsumenci usług organizacji pozarządowych**

Klienci	indywidualni		zbiorowi
<b>Kuratorzy</b>	kontrola społeczna (formalna i nieformalna)	społeczne komisje doradcze	rady nadzorcze
<b>Spółeczeństwo</b>	społeczność lokalna	społeczność krajowa	społeczność międzynarodowa
<b>Publiczność</b>	wolontariusze, dobrodzieje	fundatorzy	sympatycy instytucji

Zródło: na podstawie: B. Iwankiewicz-Rak, 2002, s. 121; przekształcenia i zmiany własne

Wszystkie wymienione grupy można podzielić na dwie sfery relacji z organizacją: zewnętrzną oraz wewnętrzną. Klienci, społeczeństwo oraz kuratorzy są konsumentami zewnętrznymi znajdującymi się poza organizacją. Korzystają oni z jej oferty, działalność organizacji ma na nich wpływ, a także – formalnie lub nieformalnie – kontrolują oni i nadzorują jej aktywność. Publiczność natomiast to konsumenci wewnętrzni – zaangażowani bezpośrednio w funkcjonowanie organizacji, nie tylko odbiorcy, ale przede wszystkim twórcy jej rozwoju. Równocześnie pozostają oni także konsumentami usług organizacji, korzystając z jej produktów i zaspokajając w ten sposób swoje potrzeby.

Klienci stanowią tę część konsumentów, którzy w różny sposób użytkują proponowane dobra i usługi. Zaspokajają w ten sposób zarówno potrzeby indywidualne, świadome (np. kształcenia, opieki medycznej), jak i grupowe, nieświadomione, ogólnospołeczne. Usługi te oferowane mogą być zarówno odpłatnie, jak i nieodpłatnie. W tym drugim przypadku zdobywanie funduszy na działalność przebiega poprzez aktywność konsumentów wewnętrznych (sponsorów, darczyńców, pracę wolontariuszy).

Kuratorzy to natomiast instytucje odpowiedzialne za nadzór nad przebiegiem działalności organizacji. Mogą być oni bliżej z nią związani, podchodzić do organizacji jak do osobistego, ważnego przedsięwzięcia (np. w przypadku rad nadzorczych, komisji doradczych) lub też kontrola ta może mieć charakter związany z działalnością organów państwowych (np. sprawozdania z działalności, składanie rozliczeń finansowych kierowane do odpowiednich urzędów). NGOs są również nieformalnie nadzorowane przez społeczeństwo (w tym media), które ocenia i rozlicza sposób działania organizacji, wystawiając jej określone świadectwo przejawiające się w zaufaniu do niej oraz chęci korzystania z jej usług.

Kolejną grupą konsumentów jest, częściowo już opisane, społeczeństwo. Może ono pełnić równoległe kilka funkcji wobec całego sektora. W rozumieniu tej klasyfikacji społeczeństwo stanowi określoną społeczność lokalną, krajową czy międzynarodową, która doświadcza (wspomnianych przy omawianiu w dalszej części rozdziału teorii dóbr publicznych) efektów zewnętrznych. Oznacza to, że nie będąc bezpośrednim beneficjentem, społeczeństwo

korzysta z usług pośrednio, co przekłada się na poprawę jakości życia wszystkich osób wchodzących w skład tej grupy.

Ostatnią i zarazem bardzo interesującą grupą są konsumenci wewnętrzni, czyli tzw. publiczność. W jej skład zalicza się wszystkie osoby pozostające formalnie poza organizacją, jednakże włączające się w jej funkcjonowanie i zainteresowane jej działalnością. Publiczność to zatem fundatorzy, dobrodzieje, sympatycy i przyjaciele organizacji oraz wolontariusze.

W niniejszym podrozdziale omówiono jedynie wybrane klasyfikacje organizacji pozarządowych, kierując się ich popularnością oraz użytecznością z punktu widzenia celów pracy. Taksonomie te oparte są na wielu różnych kryteriach, jako że – jak wspomniano wyżej – nie istnieje jednoznaczna, uniwersalna definicja sektora pozarządowego. Zaprezentowane typologie wskazują na ważne, z punktu widzenia sektora, cechy organizacji definiujące ich działalność i sposób funkcjonowania.

### **1.1.3. Cechy NGOs w perspektywie zróżnicowanych warunków socjoekonomicznych ich funkcjonowania**

Organizacje pozarządowe są tworzone i funkcjonują w ramach unikatowych warunków będących wynikiem szczególnej kombinacji cech ideologicznych, politycznych, ekonomicznych i społecznych, jak i niepowtarzalnych uwarunkowań historycznych (Hall, 1987). Stąd z różnic tych w poszczególnych państwach wynika nie tylko odmiennosc rozpoznaconej terminologii ale, co za tym idzie, także różnica w postrzeganiu roli i funkcji organizacji pozarządowych. Rozbieżności dotyczące sposobu finansowania, organizowania i zarządzania wynikające z różnych potrzeb i różnych sposobów rozwiązywania problemów przejawiają się w przepisach prawa, które warunkują rozwój określonego typu organizacji. Na przykład amerykańskie organizacje są zdecydowanie bardziej zorientowane rynkowo (opierają swoją działalność na sprzedaży dóbr i usług) niż organizacje europejskie, które zawsze były bardziej związane z administracją publiczną i funduszami publicznymi (dotacjami, grantami) (Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.* s. 22). Widoczne jest to również w nazewnictwie. O wiele częściej termin *non profit* (wskazujący na opozycję do rynku) jest używany w USA. Popularniejsze w Europie jest natomiast pojęcie *pozarządowy* (opozycja do rządu, państwa).

Z powodu tego rodzaju różnic przypisuje się organizacjom obywatelskim rozmaite cechy konstytutywne a ponadto szereg cech dodatkowych, wśród których najczęściej występują rozbieżności. Istnieje wiele charakterystyk organizacji sektora obywatelskiego powstających zarówno na podstawie badań, jak i tworzonych przez różnorodne instytucje.

Wg Komisji Europejskiej organizacja pozarządowa musi spełniać następujące kryteria (Seiler, 2002, s. 23):

- Posiadać instytucjonalny charakter (odróżniający od ugrupowań nieformalnych),
- Mieć niedochodowy charakter,
- Być niezależną od rządu i innych instytucji publicznych,
- Być zarządzaną w sposób bezinteresowny (nie tylko organizacje nie są nastawione na zysk, ale także osoby nimi kierujące nie mogą oczekiwać szczególnych profitów),
- Wykazywać aktywność na arenie publicznej, wносить wkład w dobro publiczne.

Zestawienie to obejmuje więc nie tylko elementy związane z formalnym kształtem organizacji, ale dotyczy także sposobu i charakteru jej działania. Te kwestie z kolei są zdecydowanie trudniejsze do zaobserwowania i weryfikacji, co może komplikować stosowanie tak skonstruowanej charakterystyki.

W Stanach Zjednoczonych z kolei za organizacje sektora non profit uznaje się formalnie organizacje zwolnione z podatku dochodowego i nie mogące dystrybuować zysków pomiędzy inwestorów. W praktyce jednak częściej terminem organizacje non profit (ang. skrót NPO) określa się tzw. „charytatywne organizacje non profit” (ang. *charitable nonprofits*), które są kategorią szerszą i obejmują nie tylko formalnie uznane NPOs. Organizacje te charakteryzuje się jako (Burlingame, 1996, s.26):

- prywatne, pozarządowe (tj. strukturalnie niezależne od państwa),
- formalnie zorganizowane,
- nieposiadające zysków do podziału,
- samorządne,
- działające dla dobra publicznego,
- korzystające w pewnym zakresie z ochotniczego, społecznego uczestnictwa.

W ramach tych charakterystyk nie występują znaczące różnice, a kwestie podstawowe (np. niezależność, brak dystrybucji zysków) są rozumiane identycznie, jakkolwiek można zauważyć pewne rozbieżności w sposobie formułowania pojęć. Amerykańska definicja nieco bardziej podkreśla niezależność i dobrowolność, a europejska – dobroczynność, charytatywny charakter działalności.

P. D. Hall (*op. cit.* s. 3) charakteryzuje natomiast organizację pozarządową z punktu widzenia rodzaju celów, jakie może ona realizować. Hall stwierdził, że organizacje te powstają i podejmują działalność ze względu na realizację jednego z trzech podstawowych celów:

- realizację zadań wydelegowanych przez państwo,

- wykonywanie zadań publicznych, na które istnieje popyt, ale ani administracja państwowa, ani sektor prywatny nie chcą lub nie potrafią ich wykonać,
- wpływanie na kierunki rozwoju polityki państwa i biznesu oraz wpływanie na inne organizacje trzeciego sektora.

Cele te określają charakter relacji sektora pozarządowego z innymi sektorami (tj. publicznym i biznesem). Pierwszy z nich sytuuje organizacje pozarządowe w obszarze bardzo bliskim działaniom i celom administracji publicznej, czyniąc je z zasadzie ich przedłużeniem. W Polsce za organizacje realizujące ten cel można uznać organizacje wykonujące tzw. zadania zlecone, które są im powierzane przez jednostki samorządu terytorialnego. Jest to dla organizacji sytuacja bardzo wygodna, ponieważ zazwyczaj wiąże się z pewnym i długotrwałym finansowaniem określonych działań. Jednak z drugiej strony często traci ona w ten sposób swoją niezależność, zwłaszcza jeśli zaprzestanie starań o pozyskanie innych źródeł finansowania. A komfort i bezpieczeństwo wynikające z zapewnienia środków przy realizacji zadań zleconych powodują nierzadko zaistnienie takiej sytuacji. W tych okolicznościach organizacje rezygnują z dalszego rozwoju i uzależniają się od źródeł oferowanych w ramach tychże zadań.

Cel drugi również związany jest z wykonywaniem zadań publicznych, jednak ich realizacja przebiega w inny sposób, tj. poprzez różnego rodzaju konkursy i występuje najczęściej w formie jednorazowych grantów. Ta droga finansowania działalności organizacji i realizacja tego celu wg klasyfikacji P. D. Halla jest w Polsce najbardziej popularna i wydaje się, że równocześnie najbardziej skuteczna. Środki publiczne – rządowe i samorządowe stanowią większość budżetów organizacji (M. Gumkowska, J. Herbst, P. Radecki, *op. cit.* s. 71). Drugim największym źródłem przychodów organizacji są fundusze strukturalne i zagraniczne środki pomocowe. Warto zwrócić uwagę na to, że oba wymienione wyżej cele silnie wiążą organizacje pozarządowe z sektorem publicznym. W myśl zaprezentowanej charakterystyki organizacje non profit znajdują się zdecydowanie bliżej sfery publicznej, niż sfery biznesu.

Ostatni ze wskazanych celów dotyczy natomiast wpływu jaki organizacje pozarządowe mogą wywierać na inne podmioty, a więc ich działalności lobbingowej czy strażniczej (ang. *watchdogs*). W tych wypadkach konieczne jest zachowanie zupełnej niezależności organizacji od innych podmiotów, także w sferze finansowej.

Natomiast D. F. Burlingame (*op. cit.*) zauważa, iż obok ww. klasyfikacji istnieje zestaw cech nie mających co prawda wpływu na formalną kwalifikację organizacji jako organizacji sektora pozarządowego, lecz przypisywanych często NPOs w demokratycznych państwach kapitalistycznych. Obejmują one takie cechy jak:

- innowacyjność,

- elastyczność,
- ochronę interesów mniejszości,
- propagowanie pracy społecznej,
- zapewnienie usług, którymi nie zajmuje się rząd,
- pośredniczenie między rządem a obywatelem – i w ten sposób wspieranie określonej społeczności.

Autor w tym wypadku odwołuje się w rzeczywistości do kilku kategorii właściwości charakteryzujących organizację. Dwie pierwsze cechy odnoszą się do sposobu funkcjonowania organizacji, dwie kolejne do obszarów ich działalności, a dwie ostatnie do relacji z sektorem publicznym, co było przedmiotem poprzedniej typologii. Ta różnorodność wskazuje na to, że wymienione cechy stanowią raczej zbiór pomysłów Autora na to, co mogłoby czy powinno oznaczać funkcjonowanie NGOs. Nie jest to jednak spójna i kompletna charakterystyka ważnych cech organizacji. Bardzo znaczące wydaje się być także zwrócenie uwagi na metody funkcjonowania NGOs jako czynnika wyróżniającego. Poprzez sposób działania wyrażają one bowiem swoją misję i cele, biorąc pod uwagę równocześnie otaczające czynniki świata społecznego. Podkreślenie tych cech odróżnia NGOs od organizacji tzw. pierwszego i drugiego sektora nie tylko na poziomie formalnym i na poziomie celów, ale także w zakresie sposobu działania.

Ciekawą charakterystykę proponuje także M. Stewart-Weeks (2000, za: Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.*), która opierając się i skupiając na aspekcie społecznym działania organizacji obywatelskich wyróżnia pięć ich cech. M. Stewart-Weeks wskazuje, że:

- organizacje są działającym „kapitałem społecznym”, stanowiącym podstawę zaufania, obywatelskiej zdolności do wspólnego działania i dobrowolności,
- organizacje są praktyczne i działają w realnym świecie,
- organizacje odzwierciedlają połączenie między wolnością i autonomią a społeczną jednością (pośredniczą między indywidualnym i szerokim kontekstem społecznym),
- organizacje są tworzone i działają oddolnie, posiadają legitymizację od klientów i odbiorców swych usług,
- organizacje są sposobem wypracowania wspólnego dobra, na podstawie wspólnego działania.

Punktem wyjścia dla Autorki była koncepcja kapitału społecznego, w generowaniu którego organizacje pozarządowe mają duży udział. W swojej charakterystyce wskazuje ona na posiadane przez organizacje znaczenie w przestrzeni społecznej i konsekwencje tego faktu dla bu-

dowania społecznej aktywności i wspólnych przedsięwzięć. Społeczny kontekst działania organizacji jest ważną, dotąd nie wspominaną sferą ich oddziaływania.

Odbiegając od standardowych charakterystyk, opartą na doświadczeniach praktyków, definicję stworzyli z kolei M. Allison oraz J. Kaye (2001). Obejmuje ona szereg cech związanych z charakterem i klimatem pracy w organizacji pozarządowej oraz szczególnymi formami zaangażowania w działalność organizacji. Wskazane przez Autorów właściwości organizacji non profit to:

- pasja dla misji,
- atmosfera niedoboru (zasobów finansowych i ludzkich),
- swobodne i nieformalne struktury organizacyjne,
- napięcie między społecznym a ekonomicznym charakterem działalności (misją a finansami),
- trudności w pomiarze wydajności i efektywności pracy,
- istnienie rad i zarządów oraz ich niejednoznaczne funkcje,
- zróżnicowany poziom umiejętności pracowników,
- zaangażowanie wolontariuszy.

Powyższa charakterystyka nie dotyczy formalnych zasad funkcjonowania organizacji pozarządowych, wydaje się jednak, że trafnie opisuje czynniki związane z codziennym funkcjonowaniem organizacji – w tym jej wartości i problemy. Charakterystyka ta zwraca uwagę na bardzo ważne kwestie z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, dotyczy ona bowiem głównie ludzi oraz sposobu wykonywania przez nich pracy. Ponadto wyróżnia także cechy związane z warunkami funkcjonowania, unikatowe dla organizacji trzeciego sektora (tj. konflikt misja a finanse, zaangażowanie wolontariuszy).

Z kolei jedna z czołowych przedstawicielek amerykańskich badaczy sektora non profit – E. James sugeruje, iż jedyną i wystarczającą wspólną cechą wszystkich organizacji non profit jest, nie tyle prawne umocowanie, co nie posiadanie właścicieli, którzy są upoważnieni do otrzymywania zysków wypracowanych przez organizację w formie dywidendy lub kapitału (James, 1990, s. 21). Organizacje te mogą generować zyski, jednak nie mogą ich dystrybuować. Zamiast tego wszystkie zyski muszą pozostać w organizacji i mogą być wykorzystywane tylko dla realizacji jej celów statutowych<sup>9</sup>. Ta krótka charakterystyka wystarczyła jed-

---

<sup>9</sup> Choć przedstawiona charakterystyka odnosi się wyłącznie do prywatnych organizacji non profit, nie pojawia się w niej żaden element wskazujący na niezależność od państwa. Wynika to ze specyfiki funkcjonowania amerykańskich NPO (w wyraźnej opozycji do rynku) i perspektywy badaczki. Jest to zjawisko często występujące w amerykańskiej literaturze (por. np. Gassler, 1986)



nak, by stać się podstawowym założeniem kilku ważnych ekonomicznych teorii wyjaśniających i określających które dobra i dlaczego będą produkowane przez organizacje pozarządowe (por. Easley, O'Hara 1983, 1986; Fama, Jansen, 1983; Hansmann, 1980, 1986; Krashinsky 1986; Nelson, Krashinsky 1973; Thompson 1980; za: James, *op. cit.* s. 22)<sup>10</sup>. Założenie o braku dystrybucji zysków przez organizacje pozarządowe jest również uwzględnione w polskim prawodawstwie, jednak samo zaistnienie tego warunku nie jest w świetle tegoż prawa wystarczające, aby takie podmioty zostały zakwalifikowane jako pozarządowe<sup>11</sup>.

**Tab. 1.7. Zestawienie wybranych cech organizacji pozarządowych wg wybranych klasyfikacji**

Cecha organizacji	L. Salamon, H. Anheier	S.P. Osborn	A. Sargeant	A. Limański, I. Drabik	T. Białas, B. Nogalski	E. Bogacz- Wojtanowska	M. Krzyżanowska
<b>Sfera społeczna</b>							
Realizacja wspólnego dobra			✓		✓	✓	✓
Kierowanie się misją społeczną			✓	✓			✓
<b>Sfera organizacyjna</b>							
Struktura formalna	✓	✓			✓	✓	
Brak dystrybucji zysków	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Niezależny zarząd		✓			✓	✓	
Dobrowolność	✓						
Świadczenie usług społecznych, działalność usługowa			✓	✓			✓
Zależność od finansowania zewnętrznego				✓			
Oparcie na pracy wolontariuszy					✓		
Redystrybucja zasobów			✓				
<b>Sfera polityczna</b>							
Samorządność	✓				✓	✓	
Niezależność	✓	✓			✓	✓	
Lobbing, reprezentacja interesów społecznych						✓	
Budowanie demokracji						✓	
Wykonywanie zadań publicznych nierealizowanych przez państwo oraz zleczanych				✓		✓	

Zródło: opracowanie własne na podst. Sargeant, *op. cit.*, Limański, Drabik *op. cit.* s. 17; Białas, Nogalski 1999, s. 25; Bogacz-Wojtanowska *op. cit.* s. 2; Krzyżanowska, 2000

<sup>10</sup> Por. Easley, O'Hara 1983, 1986; Fama, Jansen, 1983; Hansmann, 1980, 1986; Krashinsky 1986; Nelson, Krashinsky 1973; Thompson 1980; za: E. James, s. 22.

<sup>11</sup> Organizacje niedystrybuujące zysków lub dystrybuujące je w sposób ograniczony to także tzw. podmioty ekonomii społecznej (np. spółdzielnie socjalne, przedsiębiorstwa społeczne). Jednak w ich wypadku nawet spełnienie tego warunku nie umożliwi prawnego włączenia do grona organizacji pozarządowych.

Jak wynika z treści niniejszego podrozdziału istnieje wiele sposobów na scharakteryzowanie organizacji pozarządowych i wskazanie ważnych dla nich właściwości. Uzupełniając i podsumowując wcześniejsze rozważania zamieszczono powyżej tabelę (tab. 1.7.) prezentującą podstawowe i najczęściej przywoływane cechy organizacji non profit. W zestawieniu tym zaprezentowano w formie zbiorczej interesujące charakterystyki prezentowane w literaturze polskiej i światowej z wyłączeniem tych, które zostały wcześniej omówione.

Analizy powyższej tabeli pozwala zauważyć, że pozorna zbieżność oraz duże podobieństwo charakterystyk zawiera wiele elementów rozłącznych (choć niekoniecznie wykluczających się). Ma to miejsce zarówno, gdy porównuje się najważniejsze cechy organizacji pozarządowych wg kryteriów upowszechnionych w różnych krajach (co widoczne jest w tabeli oraz przedstawionych wyżej rozważaniach), jak i wewnątrz z pozoru spójnego systemu jednego państwa o wspólnej historii, prawie i uwarunkowaniach ekonomicznych – jakim jest Polska. Warto jednak zauważyć, że czynnikiem koniecznym dla istnienia organizacji, co do istnienia którego zgadzają się wszyscy autorzy jest zakaz dystrybucji zysków. Najczęściej wymienianymi cechami organizacji była także realizacja wspólnego dobra w zakresie oddziaływań o charakterze społecznym oraz niezależność w sferze politycznej.

W Polsce, w świetle prawa, obowiązuje oczywiście jedna definicja organizacji pozarządowej<sup>12</sup>, jednak nie wyklucza to tworzenia alternatywnych opisów wykraczających poza ramy formalno-organizacyjnych kryteriów. Z jednej strony umożliwiają one dopracowanie pojęcia organizacji sektora i podjęcie dyskusji na temat roli NGOs pomiędzy reprezentantami środowisk naukowych, biznesu, administracyjnych i pozarządowych; z drugiej jednak wprowadza to duże zamieszanie i wymusza każdorazowe określanie tego o jakich organizacjach (czyli spełniających jakie kryteria) mówimy. Utrudnia to także porównywanie analiz, wyników badań i wytworów wszelkiego rodzaju działalności – co stanowi jednak poważny problem dla sektora pozarządowego na całym świecie.

Mimo wszystko, niezależnie od problemów definicyjnych można stwierdzić, że sektor organizacji non profit posiada szereg cech wyróżniających go jako osobny, niezależny sektor. Podsumowanie zestawienia umożliwiającego porównanie najważniejszych założeń funkcjonowania wszystkich sektorów znajduje się w poniżej tabeli (tab. 1.8.). Obejmuje ono takie cechy jak: przesłanki działania, priorytety, mandat organizacyjny (prawne podstawy działania), rodzaj odbiorcy usług oraz odpowiedzialność (przed kim odpowiada organizacja).

---

<sup>12</sup> Zawarta w Ustawie o wolontariacie i o działalności pożytku publicznego.

**Tab. 1.8. Fundamentalne założenia organizacji non profit (publicznych i prywatnych) oraz podmiotów komercyjnych**

Cechy konstytutywne	Organizacje komercyjne	Organizacje publiczne	Organizacje pozarządowe
Przesłanki działania	przedsiębiorczość, działalność w interesie właścicieli, zaspokajanie potrzeb klientów jako warunek utrzymania się na rynku; świadczenie dóbr i usług według kryteriów rynkowych	sprawiedliwość i solidaryzm społeczny, wyrównywanie szans rozwojowych jednostek i grup społecznych; reprezentacja interesów i potrzeb większości; obiektywizacja i ciągłość działania, unikanie stronniczości, neutralność	bezinteresowność, dobroczynność, miłosierdzie, miłość bliźniego, działania w imieniu mniejszości; dobrowolność, spontaniczność, improwizacja; wspólnota znaczeń, intuicja i ekspresja osobowości
Priorytety	rywalizacja o klientów w celu realizacji zysku umożliwiającego rozwój, a przynajmniej utrzymywanie się na rynku, działanie niesprzeczne z prawem; dbałość o klientów wewnętrznych i zewnętrznych, jeśli przekłada się to na osiąganie (lub zwiększanie) zysku	realizacja polityki społecznej osadzonej w obowiązujących kanonach ustrojowych i prawnych; standardowe potrzeby i oczekiwania; instytucjonalizacja zaspokajania potrzeb; aktywność dawcy – bierność biorcy	strażnik wartości, dobrowolność działania, przedsiębiorczość, partycypacja społeczna, partnerstwo, rzecznictwo ludzi w potrzebie; indywidualizacja, selektywność potrzeb; decentralizacja, deinstytucjonalizacja, subsydiarność w procesie zaspokajania potrzeb, partykularyzm; samopomoc, pomoc wzajemna i samodzielność
Mandat organizacyjny	prawne umocowanie zależne od rodzaju własności i od formy organizacyjno-prawnej, kodeks handlowy, jednoosobowe decyzje, uchwały organów statutowych, regulaminy	konstytucyjnie umocowane organy i instytucje państwa; ustawodawstwo: kodeksy, rozporządzenia, instrukcje	statut i regulaminy wewnętrzne; uchwały, decyzje ciał statutowych, np. rad i zarządów
Odbiorca usług	obcy człowiek – klient nasz pan, kontrahent; zabieganie o satysfakcję i lojalność klienta jako instrumenty kreowania zysku	obcy człowiek – konsument, klient: kontrolowana serdeczność, dystans, perspektywa instytucjonalna w relacjach o odbiorcą	nasz człowiek: bliskość emocjonalna, wielowymiarowe interakcje oraz identyfikacja z podmiotem działania
Odpowiedzialność	wobec właścicieli	wobec elektoratu	wobec odbiorców rezultatów działania

Źródło: B. Kozuch, 2005, s.15.

Literatura przedmiotu pozwala ponadto na wyróżnienie czynników – opartych na klasyfikacji cech NGOs – zwiększających prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez organizację. Spełnianie określonych kryteriów, czyli funkcjonowanie zgodne z konkretnymi cechami, determinuje osiągnięcie sukcesu przez organizację. B. Iwankiewicz-Rak (2002, s. 130-131) poddając analizie wyniki wielu badań dotyczących pomyślnego rozwoju organizacji obywatelskich, wyróżniła istotne determinanty sukcesu omawianych organizacji. Są to:

- jasno wyartykułowany społeczny cel, określony w misji organizacji,
- poparcie i akceptacja społeczeństwa, wyrażające się w niesieniu pomocy,
- styl zarządzania, oparty na więziach towarzyskich i przyjacielskich między pracownikami,

- dobre kontakty z konsumentami przejawiające się wzajemnym współdziałaniem pracowników i klientów oraz umiejętnością tworzenia więzi społecznych,
- społeczna kontrola działań i dysponowania funduszami tych organizacji, sprawowana nie tylko przez klientów, ale także dobrodziejów, wolontariuszy i całe społeczeństwo,
- autorytet w środowisku społecznym poparty charyzmą zarządzających i działaczy tych organizacji oraz służebnością zarządu.

Z przedstawionego zestawienia wynika, iż z punktu widzenia efektywności organizacji najważniejsze są cechy związane ze sferą społeczną ich działalności – choć wcale nie najczęściej są one podkreślane w różnorodnych charakterystykach. Można jednak podejrzewać, że realizacja elementów o charakterze społecznym wynika właśnie z istnienia częściej wymienianych cech organizacyjnych i politycznych (określonej struktury, swobody działania, itp.).

## **1.2. Miejsce i rola NGOs w gospodarce i społeczeństwie**

### **1.2.1. Ekonomiczne teorie istnienia i roli organizacji pozarządowych**

Rozwój sektora pozarządowego przejawiający się m.in. w rozszerzaniu zakresu i rozmiaru podejmowanych przez organizacje działań, powoduje potrzebę uwzględnienia – obok pobudek społecznych – także czynników ekonomicznych ich funkcjonowania. Tym samym znacząco zwiększa się zainteresowanie organizacji wymiarem ekonomicznym działalności społecznej. Z drugiej strony rozwój ten powoduje coraz większą uwagę także obserwatorów, kontestatorów, sprzymierzeńców i komentatorów działalności organizacji pozarządowych: państwa, społeczeństwa oraz ludzi nauki – w tym badaczy z zakresu nauk ekonomicznych. Prowadzi to do coraz intensywniejszego zwracania uwagi na teorie organizacji pozarządowych powstające na gruncie ekonomii i budowania coraz bardziej spójnych systemów wyjaśniających wzrastającą znaczenie, rolę oraz funkcjonowanie tego sektora.

Ekonomia w sposób bardziej intensywny zainteresowała się organizacjami non profit dopiero w początkach lat 70'tych XX wieku (Hansmann, *op. cit.*; Anheier, Seidel, 1990). Wyodróżniono wówczas dwie grupy teorii traktujących o ekonomicznych uwarunkowaniach funkcjonowania organizacji pozarządowych. Były to koncepcje dotyczące roli NGOs w gospodarce oraz tzw. teorie behawioralne (*ibidem*, 27-42).

Pierwsza grupa teorii (odnosząca się do roli NGOs) koncentruje się na znaczeniu, roli oraz wyjaśnieniu ekonomicznego sensu istnienia sektora pozarządowego we współczesnej gospodarce, a także na genezie jego powstania i funkcjonowania oraz spełnianych funkcjach. Teorie NGOs rozpatrywane z tej perspektywy podkreślają przede wszystkim niedoskonałość

i błędy systemu rynkowego i administracyjnego oraz konieczność zaistnienia substytutów (w formie uzupełnienia, nie alternatywy) dla państwa i rynku (Golinowska., Głogosz, 1999, s.11-15). Do wyjaśnienia zachodzących procesów wykorzystują one głównie zagadnienia popytu i podaży.

Teorie behawioralne to z kolei zespół koncepcji zajmujący się badaniem celów organizacji pozarządowych, ich specyfiki oraz cech wyróżniających. Teorie te poruszają również zagadnienia związane z zachowaniem organizacji oraz motywacji pracowników i wolontariuszy<sup>13</sup>. Jednocześnie H. Hansmann (*op. cit.*), który pierwszy dokonał takiego podziału zwraca uwagę, że kwestie związane z rolą organizacji i z jej zachowaniem nie mogą być rozpatrywane w oderwaniu od siebie.

Próby systematyzacji i konceptualizacji tych teorii mają stosunkowo krótką historię, co implikuje powstawanie koncepcji obejmujących wybrane perspektywy. Zwiększanie ich koherencji pozwoli na pełniejsze i wielowymiarowe ujęcie kwestii społeczno-ekonomicznego znaczenia i funkcjonowania NGO. Związane jest to z ciągłym wzrostem zainteresowania sektorem, ale także koniecznością zgromadzenia dostatecznej ilości informacji, doświadczeń w prowadzeniu badań oraz żywej dyskusji naukowej, które to prowadzą do sformułowania możliwie holistycznej teorii.

Charakter i kształt poruszanych problemów uwarunkowany jest wpływem wielu czynników związanych m.in. z punktem widzenia poszczególnych teorii ekonomii jak i wynikających z kształtu polityki gospodarczej i społecznej. Zwłaszcza powojenny rozwój różnorodnych modeli polityki społecznej w gospodarce rynkowej miał znaczący wpływ na sytuację sektora pozarządowego w poszczególnych krajach. Różniły się między sobą zwłaszcza typy relacji między państwem a organizacjami pozarządowymi w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych (Leś, 1998a, s. 139-140). Niezależnie od zastosowanego rozwiązania w krajach gospodarki rynkowej trzeci sektor intensywnie się rozwijał, wzmacniając swoją pozycję w relacji z państwem, zyskując na znaczeniu i pełniąc coraz szersze funkcje. Równocześnie należy mieć na uwadze, iż funkcje organizacji społecznych są szczególnie szeroko pojmowane w USA (*ibidem*), co jest konsekwencją znaczącej XIX-wiecznej historii organizacji dobroczynnych tego kraju. W rezultacie to właśnie tam po raz pierwszy wyodrębniły się podstawy naukowej teorii działalności społecznej. Ponadto instytucje te jako pierwsze zaczęły się profesjonalizować (*ibidem*). Można także rozważyć przyjęcie założenia, iż (już w XX wieku) roz-

---

<sup>13</sup> Ze względu na tematykę i układ pracy, problematyka tej grupy teorii częściowo zostanie poruszona także w rozdziale 3, który zawiera charakterystykę zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych oraz opis ich specyfiki.

wojowi sektora pozarządowego sprzyjał bardziej liberalny i samorządowy system regulacji obowiązujący w Stanach Zjednoczonych, niż preferowane typy – szczególnie model socjaldemokratyczny – Europy Zachodniej<sup>14</sup>, gdzie większość zadań związanych z zapewnieniem zabezpieczenia socjalnego i realizacji usług społecznych spoczywała po stronie państwa. Tym samym organizacje non profit znalazły się wcześniej w zakresie zainteresowania teorii ekonomii w Stanach Zjednoczonych, a co za tym idzie tam następowała w pierwszej kolejności systematyzacja wiedzy i rozwój teorii sektora. W konsekwencji w USA powstały pierwsze i obecne najpopularniejsze teorie z omawianego zakresu. Stąd też, w przeważającej liczbie koncepcji występują odniesienia głównie do realiów amerykańskich, rozpatrywane są problemy ważne z punktu widzenia sytuacji zachodzącej w tym kraju. Szczególnie, iż koncepcje te – zaliczane do wspomnianych wyżej grup, w ciągu kolejnych lat były rozwijane i nadal stanowią podstawę rozważań na temat ekonomicznego charakteru roli i istnienia NGOs.

Dyskusja obejmująca znaczenie ekonomiczne sektora non profit koncentruje się na wyjaśnieniach jego istnienia i roli w relacji do funkcjonowania rynku oraz państwa. Omawiane niżej problemy stanowią genezę dla rozwoju podstawowych koncepcji. Ekonomiczne teorie roli sektora pozarządowego podkreślające niedoskonałość rynku traktują o głównych odstępstwach i błędach modelu gospodarki rynkowej, które powodują jego niedoskonałość. Zawodność rynku z punktu widzenia czynników istotnych dla przedstawionej kwestii to przede wszystkim (Golinowska, Głogosz, *op. cit.* s. 12) asymetria informacji oraz brak możliwości efektywnego zaspokajania dóbr publicznych (lub quasi-publicznych), niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania zorganizowanego społeczeństwa.

Z asymetrii informacji wynika brak możliwości osiągnięcia równowagi korzyści między producentem i konsumentem (zazwyczaj brak ten występuje po stronie konsumenta). W związku z tym nie w każdym wypadku zadziała w tej sytuacji mechanizm rynkowy, który powoduje wyparcie z rynku produktów i usług niespełniających wymagań konsumenta. Powoduje to niepokój konsumentów – szczególnie w odniesieniu do dóbr, których jakości nie są w stanie bezpośrednio kontrolować. Sytuacja taka ma miejsce m.in. w sektorze usług społecznych. Rynek, ze względu na nieopłacalność takiego przedsięwzięcia (w związku z niebezpieczeństwem pojawienia się „pasażera na gapę”) (Salamon, 1993 s. 26; Burlingame, *op. cit.*,

---

<sup>14</sup> Polityka liberalna zakłada dużą odpowiedzialność i samodzielność obywateli w zakresie rozwiązywania kwestii społecznych. Obywatel jest podstawowym podmiotem polityki społecznej, w następnej kolejności rolę odgrywają rodzina i organizacje pozarządowe. Państwo natomiast jest traktowane marginalnie, a jego udział w realizacji zadań społecznych jest minimalny. W przeciwstawnym modelu socjaldemokratycznym (państwa dobrobytu – ang. *welfare state*) to właśnie państwo jest zasadniczym podmiotem polityki społecznej, jego podstawową rolą jest zapewnienie obywatelom jednakowego zabezpieczenia społecznego, bez udziału rynku. Państwo, a nie obywatele, jest odpowiedzialne za warunki życia społecznego działając poprzez określone struktury. (A. Fajerek (red.) *Polityka ekonomiczna*, Wyd. AE Kraków, 1999, s. 207-209).

s. 23) nie produkuje również większości dóbr publicznych a pozostawiając te zadania państwu legitymizuje jego istnienie (Salamon, 1990, s. 228). Odwołując się to kategorii dóbr publicznych należy wyjaśnić, że dobra zaspokajające potrzeby, ze względu na istotę i sposób konsumpcji można podzielić na prywatne i publiczne (Limański, Drabik, *op. cit.* s. 22-23). Dobra publiczne (np. środowisko naturalne, bezpieczeństwo narodowe) to dobra, do których dostęp mają wszyscy obywatele i nie stanowią one przedmiotu obrotu gospodarczego. Dobra publiczne są konsumowane zbiorowo, przynoszą korzyści społeczności lokalnej lub całemu społeczeństwu, podlegają publicznemu (społecznemu) finansowaniu (*ibidem*). Niezależnie od tego czy są one płatne czy bezpłatne nie można nikogo z ich konsumpcji wykluczyć (Samuelson, 2000, s. 237-252). Tym samym ze względu na charakter funkcjonowania gospodarki rynkowej niedopuszczalne jest pozostawienie tychże dóbr w rękach prywatnych przedsiębiorców (*ibidem*). Realizacja dóbr publicznych staje się tym samym głównym uzasadnieniem istnienia państwa i podstawowym zadaniem administracji (np. dbanie o bezpieczeństwo obywateli, podstawowa edukacja, infrastruktura, określone świadczenia służby zdrowia) (Salamon, Anheier za: Leś 1998b, s. 47).

Zasady pozyskiwania i konsumpcji dóbr publicznych i prywatnych wraz z zaznaczeniem występujących pomiędzy nimi różnic znajduje się w tabeli 1.9.

**Tab. 1.9. Cechy dóbr prywatnych i publicznych**

DOBRA	
PRYWATNE	PUBLICZNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumowane indywidualnie (wyłączność konsumpcji)</li> <li>• Przynoszące korzyści indywidualnego konsumentowi</li> <li>• Obowiązujące zasady w konsumpcji:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zasada konkurencyjności</li> <li>○ Zasada wykluczalności</li> <li>○ Zasada dobrowolności konsumpcji</li> <li>○ Zasada opłacania</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsumowane zbiorowo</li> <li>• Przynoszące korzyści społeczności lokalnej lub całemu społeczeństwu</li> <li>• Obowiązujące zasady w konsumpcji:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zasada niekonkurencyjności</li> <li>○ Zasada niewykluczalności</li> <li>○ Zasada nieodmawialności konsumpcji</li> <li>○ Zasada publicznego (społecznego) finansowania</li> </ul> </li> </ul>

Źródło: A. Limański, I. Drabik, 2007, s. 23

Zagadnienie dóbr i ich podziału wydaje się tutaj szczególnie istotne, gdyż – jak to zostanie wyjaśnione niżej (kategorii dóbr publicznych dotyczy teoria B. Weisbroda) – stanowią one jedno z ważniejszych i potwierdzonych empirycznie wyjaśnień istnienia trzeciego sektora (Leś, 1998b, s. 57).

Z punktu widzenia roli organizacji pozarządowych realizujących określone potrzeby istotne wydaje się także wyodrębnienie klasy typowych (klasycznych) dóbr publicznych (czyli dobre, dobra publiczne *sensu stricto*) oraz klasy dóbr społecznych (zwanymi dobrami qu-

asi-publicznymi lub dobrami publicznymi *sensu largo*) (Limański, Drabik, *op. cit.*, s. 25). Czyste dobra publiczne spełniają wszystkie kryteria wymienione wyżej (tab. 1.9.). Za ich realizację, jak zostało to wspomniane, odpowiedzialne są niekomercyjne instytucje publiczne (wojsko, policja, administracja publiczna, organizacje pararządowe). Natomiast dobra quasi-publiczne to takie dobra, które mogłyby być dobrami prywatnymi, ale prowadzona polityka społeczna państwa powoduje udostępnienie ich dla każdego obywatela (*ibidem*). Za realizację tej kategorii dóbr odpowiadają właśnie najczęściej prywatne organizacje pozarządowe<sup>15</sup> (ale także instytucje publiczne i prywatno-publiczne). Można zaliczyć do nich m.in. szkoły, określone służby ochrony zdrowia, instytucje sportowe, kulturalne, naukowe (Holtman, *op. cit.*, s. 26).

Uwzględnianie perspektywy związków z sektorem publicznym obejmuje również analizę jego wad i ograniczonych możliwości działania jako źródła rozwoju działalności NGO. Rozważając rolę i zawodność państwa, podkreśla się przede wszystkim wady dotyczące (Golinowska, Głogosz, *op. cit.* s. 12-14):

- efektywności i sprawiedliwości systemu podatkowego,
- nacisku na zysk polityczny (rola m.in. lobbingu, zorganizowanych grup instytucji), kosztem grup słabszych ekonomicznie czy
- biurokracji (przejawiającej się w przewadze informacyjnej urzędników).

W każdym z tych wypadków pojawia się dysonans pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami „konsumentów – wyborców” a ofertą „producenta” – czyli państwa reprezentowanego przez polityków i urzędników państwowych.

Najważniejsze teorie ekonomiczne sektora traktujące o organizacjach pozarządowych w kategoriach substytutów systemu rynkowego i państwowego to przede wszystkim omówione niżej: koncepcja dóbr publicznych B. Weisbroda – zwana także teorią porażki rynku lub porażki rządu (ang. *market failure/government failure theory*), koncepcja podaży usług (ang. *supply-side theory*) E. James, koncepcja wiarygodności – porażki kontraktu (ang. *contract failure*) H. Hansmanna, a także teoria klubu lub władzy konsumenta (ang. *consumer control theory*) A. Ben-Nera oraz teoria dotacji M. Halla i J. Colombo.

---

<sup>15</sup> A. G. Holtmann wskazuje w swoich badaniach na występującą prawidłowość związaną z tym, że zgodna jest nie tylko z oczekiwaniami wobec określonych instytucji, ale również z rzeczywistością, teza, iż na kontinuum od „czystych” dóbr prywatnych do „czystych” dóbr publicznych usługi firm dochodowych są bardziej związane z dobrami prywatnymi, a usługi NGO oraz administracji bardziej z dobrami publicznymi. Za: Holtmann, 1988, s. 35



## Teoria dóbr publicznych B. Weisbroda

Pierwsza z wymienionych – koncepcja dóbr publicznych B. Weisbroda zakłada, że organizacje pozarządowe są reakcją na zawodność wolnego rynku i rządu w zaspokajaniu potrzeb zbiorowych (Leś, 1998b, s. 47). Realizują one te dobra zbiorowe, których nie dostarczają ani rynek, ani rząd.

B. Weisbrod argumentuje, iż administracja państwowa realizuje tylko te z potrzeb, którymi jest zainteresowany przeciętny wyborca (Hansmann, *op. cit.*, s. 48) (ang. *median voter theory*)<sup>16</sup>. W związku z tym zbiorowe potrzeby mniejszości z reguły zostają niezaspokojone, czego wynikiem jest „porażka rządu” w ich zaspokajaniu (ang. *government failure*). Taka sytuacja, w myśl teorii, uzasadnia egzystencję prywatnej sfery non profit (Salamon, 1993, s. 26; Salamon, 1990), która odpowiada na potrzeby konkretnych grup społecznych. Jak twierdzi L. Salamon „(...) im bardziej zróżnicowane jest społeczeństwo, tym bardziej rozległa będzie sfera non – profit” (*ibidem*). Tym samym wsparcie udzielane organizacjom ze strony rządu na dostarczenie określonych towarów czy usług dla części społeczeństwa jest dokonywaniem substytucji zadań państwa. Dobra publiczne są drogie, więc organizacje zazwyczaj nie mogą sobie pozwolić na ich samodzielną realizację i robią to w partnerstwie z państwem<sup>17</sup>, równocześnie zmniejszając jego zawodność (Golinowska, Głogosz *op. cit.*, s. 14).

Z drugiej strony dostarczanie dóbr wyłącznie przez rynek prowadziłoby do powstania sytuacji niedostatecznej podaży, gdyż jedynie znikoma część społeczeństwa byłaby skłonna płacić za dobra dostępne za darmo. Prowadzi to do zaistnienia wspomnianego wyżej problemu „pasażera na gapę” – czyli „darmowego użytkownika” (ang. *free rider*). Rola państwa polegająca w tych warunkach na opodatkowaniu ludzi produkujących takie dobra w tradycyjnej teorii ekonomii jest uzasadnieniem dla jego istnienia i tym samym umożliwia przezwyciężenie „porażki rynku” (ang. *market failure*) (Salamon, 1993; Salamon, 1990).

Teoria dóbr publicznych sytuuje organizacje pozarządowe znacznie bliżej sektora publicznego niż prywatnego czyniąc z nich instytucje uzupełniające i usprawniające funkcjono-

---

<sup>16</sup> „Działanie modelu można opisać następująco. Rząd podejmuje decyzje nie w oparciu o maksymalizację pewnej funkcji użyteczności społeczeństwa, ale w oparciu o decyzje uwarunkowane wpływami opcji politycznej, która jest najsilniejsza. Na przedstawicieli rządu głosuje całe społeczeństwo, przy czym każdy wyborca ma jeden głos. Decyzja rządu, jaka zapada w przypadku każdego problemu rozwiązywana jest zgodnie z interesem najsilniejszej części społeczeństwa.” Cyt. za: M. Wocial, Nierówności społeczne i wzrost gospodarczy. Krótki przegląd teorii i badań empirycznych, W: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 6, Seria Ekonomiczna*, s. 163.

<sup>17</sup> Należy pamiętać, że partnerem rządu w realizacji tychże dóbr mogą być także organizacje typu for profit. Pojawia się tutaj rywalizacja pomiędzy tymi podmiotami, szczególnie w zakresie kosztów, jakości usług, specjalizacji.

wanie administracji państwowej. Podkreśla ona także rolę lokalnych, oddolnych inicjatyw i aktywności obywateli w zaspokajaniu własnych, indywidualnych potrzeb – jednak jedynie w sytuacji, gdy państwo daje takie możliwości poprzez zapewnienie dotacji lub grantów. Działalność organizacji pozarządowych w świetle tej teorii jest więc rezultatem polityki państwa.

### Teoria podaży usług E. James

Według E. James koncepcja heterogeniczności społecznej nie jest wystarczającym czynnikiem wyjaśniającym istnienie organizacji sektora non profit. Podkreśla ona rolę podaży usług (ang. *supply-side theory*) jako zmiennej w dużej mierze wyjaśniającej to zjawisko (James, 1987). E. James twierdzi, że wyjaśnienia popytowe (taki charakter ma większość teorii) wskazują na obszary braku satysfakcji ludzi. Tenże brak satysfakcji spowodowany jest nieodpowiednią wielkością lub typem produkcji oferowanej przez rząd. Teorie te określają więc w jakich sektorach, w poszczególnych krajach, rozwijać się będą organizacje pozarządowe. Natomiast wyjaśnienia podażowe określają wpływ podaży na wielkość trzeciego sektora. Teoria ta akcentuje także różnorodność społeczną w wielu wymiarach: etnicznym, religijnym, językowym itp. Jednak, aby ta heterogeniczność znalazła odzwierciedlenie w społecznej aktywności poszczególnych grup potrzebni się ludzie, którzy zaangażują się w tworzenie i organizowanie podmiotów społecznych, których zadaniem byłoby zaspokajanie potrzeb (dóbr zbiorowych) grona, które reprezentują. E. James upatruje w tym zadania dla tzw. przedsiębiorców społecznych<sup>18</sup> i przedsiębiorstw społecznych<sup>19</sup>, który pojawiają się w przestrzeni społecznej w

---

<sup>18</sup> Kategoria przedsiębiorców społecznych to „nowe pojęcie odnoszące się do jednej z najefektywniejszych metod zapobiegania problemom społecznym i ich rozwiązywania. Przedsiębiorca społeczny jest kimś więcej niż liderem społecznym, jest osobą, która wykorzystując dyscyplinę biznesu, planowanie, innowację, kreatywność i nowe technologie stara się rozwiązywać problemy społeczne. Od przedsiębiorcy zaangażowanego w sprawy społeczne odróżnia go stawianie na pierwszym miejscu misji społecznej, a nie wyników ekonomicznych. Przedsiębiorczość społeczna sytuuje się na pograniczu dwóch sektorów: biznesu i organizacji pozarządowych, łącząc różne ich elementy w dążeniu do celu, którym jest poprawa sytuacji społecznej. Przedsiębiorcy społeczni poszukują dróg, żeby wykorzystać umiejętności, jakie mają tzw. „trudniejsi” pracownicy”. Cyt. za:

[http://www.cogito.msap.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=14&PHPSESSID=a4364985d96ea6b7d1a9d3f2ae3e9e15](http://www.cogito.msap.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=14&PHPSESSID=a4364985d96ea6b7d1a9d3f2ae3e9e15) (z dnia: 22.11.2007) na podst. J. Hausner, N. Lauriusz (2006) oraz Leś (2004)

<sup>19</sup> Wg. Jacques Defourny „przedsiębiorstwo społeczne to działalność gospodarza, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli”.

„Przedsiębiorstwo społeczne prowadzi działalność, która wiąże się ryzykiem gospodarczym i ekonomiczną weryfikacją efektów tej działalności. Bazuje na kapitale społecznym i jest ukierunkowane na integrację społeczną w skali danej społeczności lokalnej. Przedsiębiorstwo społeczne jest kluczowym ogniwem „ekonomii społecznej”. Jego funkcją nie jest tylko wytwarzanie określonych dóbr i usług, ale też mobilizacja kapitału społecznego, generowanie innowacyjności oraz poszerzanie rynku przez włączanie do uczestnictwa w nim osób dotychczas wykluczonych. Przedsiębiorstwo społeczne jest częścią gospodarki rynkowej, ale specyficzną, bowiem lokującą swoją misję i cele poza rynkiem. Przedsiębiorstwo społeczne generuje dodatkową podaż dóbr i usług, ale co chyba ważniejsze, także dodatkowy popyt rynkowy po stronie osób w nim zatrudnionych, który w innym przypadku nie

rezultacie zaistnienia określonych okoliczności (Salamon, Anhaier, za: E. Leś, 1998b). Kluczowym zagadnieniem koncepcji, wpływającym w sposób podstawowy na owe okoliczności, jest dla Autorki znaczenie rywalizacji pomiędzy poszczególnymi grupami społecznymi reprezentującymi odmienne ideologie. Rywalizacja ta ma na celu poszerzenie szeregów organizacji (pozyskanie nowych „wiernych”), a nie maksymalizację zysku ani zaspokajanie potrzeb zbiorowych (*ibidem*). Za podstawowy, najstarszy i najczęściej występujący typ organizacji E. James uznaje podmioty o charakterze religijnym. Wspomniana motywacja (tj. poszerzenie szeregów) wyjaśnia działalność tych organizacji w takich branżach jak edukacja czy służba zdrowia. Przewagę organizacji religijnych Autorka uzasadnia również wskazując na następujące ich cechy (James, 1987): posiadanie „oczarowanej widowni” (czyli „wiernych” o określonych poglądach – takich, których nie trzeba już przekonywać do swoich racji), posiadanie zaufania społecznego, niskie koszty pracy (ze względu na wolontariat oraz pracę duchownych), dobrą reputację oraz reprezentowanie siły politycznej umożliwiającej lobbowanie i wywieranie wpływu na organy administracji. Za inny istotny czynnik kształtujący organizacje pozarządowe E. James uznaje również wykształcenie oferowane powojennej klasie średniej, jako że najczęściej te osoby są członkami organizacji pozarządowych i wolontariuszami (Salamon, 1994, s. 118).

Duże znaczenie odgrywają wg E. James publiczne subsydia, które określa ona jako przyczynę tworzenia się organizacji pozarządowych (James, Rose-Ackerman, 1986). James postuluje, iż NGOs pojawiają się wszędzie tam, gdzie odpowiedzialność finansową ponosi rząd, który deleguje do produkcji inne podmioty. Dla rządu jest to rozwiązanie tańsze (organizacje ponoszą niższe koszty głównie dzięki pracy wolontariuszy), ponadto łatwiej jest mu pozyskać opłaty za oferowane usługi (jeżeli państwo chce je wprowadzić zazwyczaj jest to bardzo negatywnie odbierane), a organizacje dostarczają usługi dostosowane do różnorodnych grup, czego rząd (uśredniając potrzeby obywateli) nie jest w stanie zrobić. Organizacje z kolei mogą dzięki takiemu rozwiązaniu pozyskać środki na prowadzenie działalności oraz realizację swoich (a przy okazji publicznych) celów.

---

wystąpiłby. *Przedsiębiorstwo takie jest uzupełniającą, komplementarną, formą gospodarki, której brak prowadzi rynek do masowego wykluczenia i samozwężenia.*” Cyt. za: [http://www.cogito.msap.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=12&Itemid=14&PHPSESSID=a4364985d96ea6b7d1a9d3f2ae3e9e15](http://www.cogito.msap.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=14&PHPSESSID=a4364985d96ea6b7d1a9d3f2ae3e9e15) (z dnia: 22.11.2007) na podst. Defourny (2005).

## Teoria wiarygodności (porażki kontraktu) H. Hansmanna

Ważną koncepcją sektora non profit jest teoria wiarygodności (ang. *trust theory*) lub porażki kontraktu H. Hansmanna (ang. *contract failure theory*)<sup>20</sup>. Nawiązuje ona do wad mechanizmu rynkowego związanych z realizacją dóbr zbiorowych (Leś, 1998b, s. 49), jednak istnienie sfery non-profit jest tu bezpośrednio uzasadniane innym mankamentem rynku wynikającym przede wszystkim z asymetrii informacji. Konsumentom, szczególnie w przypadku określonych dóbr (przede wszystkim publicznych i quasi-publicznych), mają trudność w dostępie do potrzebnych informacji, a także w ocenie oferowanego dobra. Wynika to ze specyfiki i złożoności dostarczanej usługi (np. oświata, usługi socjalne, medyczne itp.) oraz z nieobecności standaryzacji oceny bądź zaawansowania technologicznego tych usług (*ibidem*). Brak dostatecznych informacji i prawidłowej oceny ma również miejsce, gdy nabywca nie jest konsumentem (Salamon, 1993; Salamon, 1990) (np. gdy dzieci wykupują rodzicom miejsce w prywatnym domu opieki, gdy rodzice nabywają usługi – np. edukacyjne, rekreacyjne dla swoich dzieci).

W świetle teorii w warunkach opisanych wyżej nie funkcjonują normalne mechanizmy rynkowe (zawieranie kontraktu) oparte na wyborze na podstawie odpowiednich informacji o dobru (*ibidem*). Potrzebne staje się swego rodzaju pośrednictwo, którego zadaniem jest uwiarygodnienie usługi – zagwarantowanie jej jakości. W myśl teorii organizacje pozarządowe stają się tego rodzaju pośrednikami, ponieważ jako podmioty niedystrybuujące zysków z prowadzonej działalności pomiędzy członków czy pracowników organizacji w szerszym zakresie przeznaczają środki na realizację potrzeb społecznych, a tym samym są bardziej wiarygodne i budzą większe zaufanie (Hansmann, *op. cit.*). Stanowią więc odpowiedź na porażkę kontraktu rynkowego.

W ramach swojej koncepcji Hansmann, jak wspomniano wyżej, stworzył klasyfikację organizacji pozarządowych (wyróżniając organizacje: dotacyjno-samopomocowe, dotacyjno-przedsiębiorcze, komercyjno-samopomocowe, komercyjno-przedsiębiorcze), które są usytuowane w różnych miejscach na rynku. Pozarządowe organizacje komercyjne, czyli wg klasyfikacji Hansmann'a sprzedające usługi, konkurują pod tym względem z przedsiębiorstwami, zdobywając przewagę rynkową dzięki gwarantowaniu jakości oraz efektywności. Jednak, wg Autora organizacje dotacyjne, tak samo jak komercyjne sprzedają swoje usługi. Z tą jedynie różnicą, że jest ona dostarczana do innego odbiorcy niż zamawiający (donator) lub też jest

---

<sup>20</sup>Najczęściej nazwy te są stosowane zamiennie, warto jednakże zwrócić uwagę, iż istnieje między nimi zależność przyczynowo-skutkowa, tzn. wadliwość kontraktu jest efektem braku wiarygodności określonych podmiotów rynkowych.

kolektywna (zagregowana). Donator ma również ograniczoną możliwość kontroli tego czy dotacja zostanie wykorzystana zgodnie z jego wymaganiami. Hansmann zauważa także, iż teoria dobra publicznego może być szczególnym przypadkiem teorii kontraktu (państwo postrzegane jest jako grantodawca, a organizacje korzystające z takiej formy pozyskiwania funduszy to organizacje dotacyjne). Jednakże koncepcja ta nie tłumaczy, dlaczego konsumenci nie mieliby korzystać z usług oferowanych przez rząd (Rose-Ackerman za: Burlingame, 1996, s. 23).

Teoria ta wyraźnie sytuuje organizacje pozarządowe na rynku i zwraca uwagę na problem występującej wśród nich konkurencji oraz kreowanie przewagi rynkowej. Teoria „porażki kontraktu” w odróżnieniu od teorii B. Wiesbroda i E. James postrzega NGOs jako organizacje bardziej niezależne, ponieważ zwraca ona uwagę na możliwość wyboru sposobu pozyskiwania dochodów.

#### Problem agencji w kontekście funkcjonowania organizacji pozarządowych

Mimo tego, że większość teorii sektora pozarządowego interpretuje istnienie tychże organizacji w kategoriach porażki innych rozwiązań i innych podmiotów, problem agencji<sup>21</sup> w kontekście organizacji non profit może być rozpatrywany z co najmniej dwóch perspektyw. Z jednej strony – jako konsekwencja tychże teorii ekonomicznych, a z drugiej, zgodnie z postulatem stwierdzającym, że obecnie podmioty działające w ramach różnych form i sektorów tak naprawdę poruszają się w tym samym obszarze i konkurują ze sobą o te same kontrakty czy tych samych klientów (Bryce, 2006).

Zgodnie z pierwszym podejściem można stwierdzić, że do teorii pryncypała-agenta nawiązuje teoria porażki kontraktu. Dla Hansmanna (*op. cit.*) teoria porażki kontraktu jest odpowiedzią na problem agencji, ponieważ zakaz dystrybucji zysków obowiązujący NGOs powoduje wzrost zainteresowania potencjalnego pryncypała (osoby lub instytucji ofiarowującej darowiznę lub subwencję) organizacją pozarządową jako podmiotem wzbudzającym większe zaufanie (wzrasta oczekiwanie, że przeznaczone środki zostaną wykorzystane na cele wyznaczone, a nie na działania niezgodne z interesami przełożonego – czyli np. gromadzenie zysku). Brak dystrybucji jest więc mechanizmem kontroli zaprojektowanym, by agent zachowywał się zgodnie z pragnieniami pryncypała (James, Rose-Ackerman, *op. cit.*, s. 21). Easley

---

<sup>21</sup> Najważniejsze cechy teorii wskazują na konflikt celów między agentem i pryncypałem, przy czym działanie agenta nie jest bezpośrednio obserwowalne przez pryncypała – monitorowanie jest utrudnione i wymaga ponoszenia wysokich kosztów, a wynik działania, choć pod dużym wpływem, nie jest całkowicie zdeterminowany przez agenta (por. Francik, Pocztowski, 1993, s. 26 – 27).

i O'Hara (1983, za: Hansmann, *op. cit.*) zwracają uwagę, iż przy założeniu, że wynik jest nieobserwowalny, NGO są bardziej efektywne niż firmy, których głównym celem jest zwiększanie swoich zysków. H. J. Bryce (*op. cit.*) proponuje z kolei, aby przyjrzeć się organizacjom pozarządowym jako aktywom kapitału społecznego, które są dofinansowywane i dostarczane w relacji pryncypał-agent zachodzącej między sferą publiczną, pełniącą rolę pryncypała a sferą pozarządową występującą w tej relacji jako agent. Jednak mimo tego, że Autor uważa, że teoria ta odnosi się to sytuacji wszystkich organizacji, wydaje się, że w języku teorii agencji (James, Rose-Ackerman, *op. cit.*, s. 21) można przedstawiać sytuację jedynie organizacji dotacyjnych, korzystających z dotacji pieniężnych oraz pracy wolontaryjnej.

Z drugiej strony w kontekście teorii agencji często szuka się wyjaśnień dla koncepcji kładących nacisk na relacje między organizacjami pozarządowymi i ich partnerami<sup>22</sup>, jednak na zagadnienie relacji agent-pryncypał można również spojrzeć z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej. Clark (1985, za: Olson, 2000) wskazuje, że menedżerowie w organizacji nie są agentami interesariuszy organizacji, lecz przede wszystkim samej organizacji. Ta perspektywa wyraźnie przesuwając uwagę z partnerów i donatorów organizacji w kierunku analizy jej wewnętrznych relacji. Jako, że organizacje pozarządowe obowiązuje zakaz dystrybucji zysków i nie mają one właściciela, który oczekiwałby ich pozyskiwania, sytuacja relacji agent-pryncypał jest niejednoznaczna. Analogicznie do sytuacji firm komercyjnych należałoby bowiem w pierwszej kolejności wskazać reprezentantów poszczególnych stron – szczególnie pryncypała, a więc osoby lub organu, który spełniałby rolę właściciela. Te warunki o charakterze prawno-ekonomicznym mogą wskazywać na to, że menedżerowie w NGOs mają zwiększoną (w porównaniu do pracowników innych sektorów) możliwość dążenia do realizacji własnych interesów (Dyl, Frant, Stephenson, 1996 za: Olson, 2000), kosztem interesów nieokreślonego pryncypała. Dlatego właśnie, w interpretacjach teorii agencji w kontekście sektora non profit, często wymienia się donatorów organizacji. Są to bowiem podmioty, które ponosząc pewien koszt, oczekują (niefinansowego) zwrotu z inwestycji, a w przypadku jego braku lub niezadowalającej wysokości są gotowi wycofać środki i zainwestować je w inne przedsięwzięcia. Warto wspomnieć, że w przypadku donatorów prywatnych najwięksi z nich często zostają członkami zarządów organizacji. Dla Olsons (*op. cit.*) bowiem to zarząd jest organem posiadającym władzę i obowiązek nadzorowania organizacji, a więc pełniącym rolę pryncypała w myśl teorii agencji. Co więcej członkowie zarządów organizacji są najczęściej

---

<sup>22</sup> Teorią taką jest np. teoria interesariuszy (ang. *stakeholder theory*), która została zbudowana na założeniu, że organizacja opiera działalność na zaangażowaniu wszystkich osób zainteresowanych powodzeniem danego przedsięwzięcia. Ze względu na temat i zakres pracy teorii relacji międzysektorowych nie są w tym miejscu szerzej omawiane.

znaczącym donatorem świadczącym pracę bez zapłaty, a to z kolei wskazuje, że są oni zainteresowani powodzeniem organizacji. Wydaje się więc, że można założyć, że podejną oni poważnie i odpowiedzialnie do swoich zadań związanych ze sprawowaniem kontroli nad organizacją. Badania własne tegoż Autora również potwierdzają te obserwacje, wskazując m.in. na to, że stosunkowo dłuższy średni okres urzędowania na stanowisku zarządczym ma związek z większymi dochodami organizacji, co jest zgodne z wcześniejszymi założeniami opartymi na teorii agencji. Znaleziono także pozytywny związek między wielkością zarządu a wielkością darowizn dla organizacji, a podobne rezultaty obserwuje się w firmach komercyjnych (*ibidem*). Wyniki te, zgodnie z argumentami teorii agencji, wskazują, że silniejszy zarząd prowadzi do większej kontroli i dostępu do informacji.

### Teoria kontroli konsumenta (klubu) A. Ben-Nera

Teoria klubu to koncepcja wyjaśniająca istnienie organizacji, w których klienci lub darczyńcy mają bezpośrednią kontrolę nad jej funkcjonowaniem. Jest to sytuacja pożądana w pewnych określonych warunkach. Przede wszystkim dlatego, iż w tego typu organizacjach to członkowie odnoszą wzajemne korzyści (Burlingame *op. cit.*, s. 23) wynikające z uczestnictwa w niej. Organizacje takie to najczęściej różnorakie kluby, organizacje kulturalne (szczególnie związane z kulturą wysoką), instytucje bliskie spółdzielniom (Ben-Ner wręcz nie różnicuje organizacji i spółdzielni – por. Hansmann, *op. cit.* s. 33-34, James, Rose-Ackerman, *op. cit.*), organizacje samopomocowe. Są to więc takie organizacje, w których członkowie odnoszą korzyści właśnie z tytułu członkostwa. Co więcej w interesie członków takiej organizacji – będących także konsumentami jej usług i towarów pozostaje także utrzymanie kontroli nad przedsięwzięciem i poziomem kosztów (Ben-Ner, za: Burlingame, *op. cit.* s. 24; a także Hansmann, *op. cit.*).

Działalność organizacji w których konsumenci zachowują pełną kontrolę ma miejsce, gdy występują trzy rodzaje zasadniczych uwarunkowań (Hansmann, *op. cit.*, s. 33-34): po pierwsze nie ma tutaj zastosowania teoria zerwania kontraktu, gdyż zachowana jest kontrola i brak jest asymetrii informacji. Dla Hansmanna (*ibidem*) teoria kontroli konsumenta obejmuje organizacje, które nie powstały w odpowiedzi na „porażkę kontraktu” i odejmują pewien typ organizacji, zwanych w jego klasyfikacji wspólnotowymi (por. pkt. 1.1.2.), choć dla Autora koncepcji A. Ben-Nera jest to pojęcie szersze. Po drugie organizacja taka może być monopolistą na rynku, ale oferowany przez nią produkt musi być obserwowalny. Potencjalna jakość produktu lub usługi powinna występować na różnych poziomach jakości i ceny co

umożliwia organizacji zwrócenie się do konkretnego, specyficznego klienta. Trzecia okoliczność występuje, gdy organizacja oferuje dobra konsumowane kolektywnie, ale wykluczające cenowo (dyskryminacja cenowa wyższego rzędu). Wg E. James i S. Rose-Ackerman (*op. cit.*) forma pozarządowa (a nie przedsiębiorstwo) wybierana jest w sytuacji zamiaru zachowania kontroli, gdyż NGOs są gwarantem wyższej jakości usług.

## Teoria kosztów transakcyjnych

Większość ekonomicznych koncepcji dotyczących formowania się i funkcjonowania sektora organizacji pozarządowych oparta jest na teorii wyboru instytucjonalnego (ang. *institutional choice*) (Badelt, 1990), która podkreśla konieczność dokonania wyboru spośród alternatyw instytucjonalnych w zależności od tego, jakie dostępne typy organizacji umożliwią osiągnięcie zakładanego celu, tego w jaki sposób formuje się organizację oraz tego która z nich, jest w określonych warunkach najefektywniejsza (*ibidem*).

Autorzy opracowań z zakresu teorii kosztów transakcyjnych i ich znaczenia dla sektora pozarządowego wskazują na inną perspektywę niż prezentowana w wyżej wymienionych teoriach. Nie podważają oni słuszności przesłanek dotyczących zawodności rynku czy państwa, wychodzą z założenia ogólniejszego. Przyjmując, że utworzenie organizacji wiąże się z chęcią minimalizacji kosztów transakcyjnych wskazują, że organizacje sektora non profit są tylko jednymi z możliwych typów organizacji. W tym kontekście asymetria informacji jest przesłanką dla powołania organizacji, lecz niekoniecznie pozarządowej (Krashinsky, 1986, za: Badelt, *op. cit.*). Status organizacji non profit wydaje się rozwiązaniem optymalnym dopiero w sytuacji, gdy wystąpią co najmniej dwie cechy znamionujące „porażkę rynku”: asymetria informacji oraz dobra publiczne. W połączeniu ze szczególnymi cechami NGOs (np. zakazem dystrybucji zysków) zyskują one w takiej sytuacji przewagę.

Teoria kosztów transakcyjnych wskazuje na dwa podstawowe wymiary pozwalające organizacji pozarządowej minimalizować koszty. Jednym z nich jest redukcja kosztów poszukiwania, przetwarzania i komunikowania informacji. Drugim jest minimalizowanie oportunistycznych zachowań interesariuszy organizacji za pomocą regulacji motywacyjnych. Organizacja może bowiem zmniejszać koszty transakcyjne zarówno poprzez minimalizację oportunistycznego interesariuszy, jak i ułatwianie współpracy pomiędzy tymi z nich, którzy czerpią użyteczność z czynionych wkładów w realizację misji organizacji non profit i w związku z tym nie powinni być zainteresowani zachowaniami oportunistycznymi (Valentinov, 2008).



### 1.2.2. Teorie behawioralne – ekonomiczne modele zachowań organizacji pozarządowych

Wszystkie teorie dotyczące formowania się i istnienia organizacji pozarządowych opierają się na założeniu dotyczącym zakazu dystrybucji zysków. Konsekwencją tego podejścia jest zestaw modeli prezentujących formy zachowania organizacji, jakkolwiek należy podkreślić, że przekonanie o prawdziwości jednej z teorii roli NGOs niekoniecznie pociąga za sobą przekonanie do określonej teorii zachowania organizacji non profit (H. Hansmann, *op. cit.*, s. 37). Co więcej teorie te często powstawały niezależnie, nie jest więc tak, że jedne z nich wynikają z drugich lub odwrotnie – choć, ze względu na zakres tematyczny, są one z pewnością ze sobą powiązane.

Większość modeli opisujących zachowanie organizacji pozarządowych to modele optymalizacji, które zazwyczaj koncentrowały się na wybranym sektorze działania organizacji (np. służbie zdrowia, edukacji, kulturze). Jako że nie koncentrują się one na maksymalizacji zysku badacze w różny sposób definiują wartość, która w związku z tym podlega maksymalizacji. Najczęściej zakłada się, że organizacje pozarządowe maksymalizują jakość lub ilość oferowanych usług (Malani, Philipson, David, 2003, s. 186; Hansmann, *op. cit.*). Pierwsze z nich to organizacje prowadzone przez profesjonalistów czerpiących dużą satysfakcję z realizowanych zadań i niezależnych od potrzeb odbiorców tychże działań. Druga grupa z kolei obejmuje organizacje zarządzane przez menedżerów chcących zbudować silne organizacje bądź kierowanych motywami altruistycznymi i pragnące świadczyć usługi jak najszerszemu gronu odbiorców (*ibidem*). Trzecim, rzadziej występującym w tworzonych modelach, wariantem maksymalizacji jest maksymalizacja budżetu organizacji. Modele te wskazują, że efektywność organizacji jest zależna od struktury preferencji konsumentów i sposobu w jaki donatorzy reagują na zachowanie organizacji. Np. model analizujący zachowanie szpitali Newhouse'a (*ibidem*) wskazuje, że gdyby rozpatrywać zachowanie organizacji w środowisku wolnym od zawodności rynku maksymalizacja ilości czy jakości przez NGOs byłaby nieefektywna. Z kolei model zachowania organizacji artystycznych Hansmann'a zakłada, że organizacja funkcjonuje w warunkach porażki kontraktu i musi uwzględniać zakaz dystrybucji, w związku z tym model ten dotyczy rzeczywistych funkcji organizacji z uwzględnieniem obowiązujących ją ograniczeń (choć m.in. B. Weisbrod wskazuje, że mimo ograniczeń organizacje pozarządowe maksymalizują „zysk w przebraniu”, np. poprzez zawyżanie wysokości wynagrodzeń, jakkolwiek sytuacji tej nie odnosi on do NGOs zależnych od dotacji i dostarczają-

cych dobra i usługi wspólne, ponieważ konieczność rozliczania wydatków wymusza na nich większą transparentność – por. Gassler, 1986, s. 77) .

Wielu autorów podkreśla nieefektywność zachowań organizacji pozarządowych w prezentowanych modelach (Holtmann, 1988, s. 42, Hansmann, *op. cit.*, s. 38). Hansmann wskazuje, że ta nieefektywność może być wynikiem wolniejszego reagowania na zmiany popytu i podaży przez organizacje non profit w porównaniu z organizacjami typu for profit. To z kolei związane jest z ich ograniczonym dostępem do kapitału, którego nie można pozyskać z dnia na dzień, bo nawet łączenie różnych źródeł finansowania działań nie zapewnia im wystarczającej elastyczności. Po drugie duże znaczenie może w tym zakresie odgrywać pojęcie przedsiębiorczości w organizacji pozarządowej (por. teoria E. James). Ze względu na zakaz dystrybucji zysku przedsiębiorcy działający w ramach form prawnych właściwych dla organizacji non profit nie są w stanie pozyskać całego zwrotu, który mógłby być uzyskany w firmie komercyjnej w warunkach wzrastającego popytu. Z kolei D. Young (1983, za: Gassler, *op. cit.*) analizując znaczenie i rolę przedsiębiorców społecznych, stworzył ich klasyfikację, odnosząc się do motywacji ich działania, które z zasady wykluczają motyw osiągnięcia zysków. Wyróżnił on kilka kategorii przedsiębiorców, wskazując różne typy ich osobowości, które są związane z podejmowaniem aktywności w ramach różnych sektorów. Dla przedsiębiorców społecznych, związanych z sektorem pozarządowym, najważniejszymi wartościami okazały się niezależność i możliwość swobody działania - nawet kosztem wielkości gratyfikacji ekonomicznej. S. Rose-Ackerman (1997) podkreśla także znaczenie ideologii w działalności osób zaangażowanych w pracę w sektorze non profit, co również wpływa na zwiększenie roli niezależności i społecznych celów działania, kosztem wysokości wynagrodzenia. Status menedżerów rozpatruje także m.in. E. James (za: Gassler, *op. cit.* s. 78-79) prezentując model użyteczności menedżerskiej (ang. *managerial utility model*). James wskazuje powody, dla których organizacje non profit różnią się od firm komercyjnych. Po pierwsze wg Autorki preferencje menedżerskie mogą mieć specyficzny charakter i rzutować na sposób realizacji usług, po drugie status prawny NGOs pozwala im na odstępianie od pewnych form zapłaty, co obniża krzywe kosztów (wolontariat). W rezultacie wyróżnia ona kilka rodzajów działalności prowadzonej przez organizacje: nastawioną na wypracowanie zysku (niezwiązanego bezpośrednio z celami organizacji, lecz później przeznaczanego na realizację celów statutowych), nastawioną na konsumpcję zysku (realizujących cele statutowe za pomocą środków wypracowanych w inny sposób) oraz działalność mieszaną wykorzystującą oba te typy działania jednocześnie.

### 1.2.3. Socjologiczne i politologiczne teorie trzeciego sektora

Wśród teorii socjologicznych i politologicznych dotyczących genezy i rozwoju organizacji pozarządowych wyróżnić można trzy podstawowe nurty koncepcyjne:

- Koncepcję państwa opiekuńczego (ang. *welfare state theory*),
- Koncepcję współzależności (ang. *interdependence theory*),
- Koncepcje znaczenia historii społecznej (ang. *social origins theory*).

Koncepcja państwa opiekuńczego zakłada, że im większy jest udział sektora publicznego w realizacji wspólnych potrzeb społecznych, tym mniejszą rolę odgrywają w nim organizacje pozarządowe i mniejszy jest ich wkład w rozwiązywanie problemów społecznych (DiMaggio, Anheier, 1987, s. 146). Jednocześnie koncepcja ta nie rozwija zagadnienia dotyczącego tego, dlaczego następuje rozwój państwa opiekuńczego (*ibidem*). Jednakże „kryzys państwa opiekuńczego” (Leś, 1998b, s. 50), który nastąpił w połowie lat 70’tych XX wieku i który związany był z trudnościami gospodarczymi dotyczącymi państw Zachodniej Europy, spowodował w wielu krajach redefinicję roli sektora pozarządowego w stosunku do prowadzonej polityki społecznej. Powstawanie NGOs i przejmowanie przez te podmioty coraz to nowych funkcji stanowiło obciążenie dla budżetu, jednak wskazywało równocześnie, że państwo nie radzi sobie z realizacją swoich zadań. Rozwój organizacji pozarządowych unaoczniał więc w tym kontekście słabość aparatu państwowego w dotychczasowym kształcie. W myśl teorii organizacji pozarządowe pełnią więc określone role zależnie od tego kiedy i w jakim kontekście postawały w danym społeczeństwie (DiMaggio, Anheier, *op. cit.*, s. 152). Warto ponadto zwrócić uwagę, że koncepcja ta niejako przeciwstawia sobie oba sektory – publiczny i pozarządowy sugerując, że wzrost jednego z nich pociąga za sobą osłabienie drugiego. Ponadto W. Seibel (Seibel, Anheier, *op. cit.* oraz Seibel, 1989, za: Leś, 1998b, s. 51) interpretuje zwiększającą się rolę organizacji sektora pozarządowego jako sposób na „przechowanie” problemów, które nie mogą być rozwiązane. Organizacje w tym kontekście pełnią więc rolę bufora problemów społecznych.

Druga z wymienionych koncepcji (teoria współzależności) za ważne strony kształtujące społeczeństwo uznaje również sektor administracji publicznej oraz organizacje pozarządowe. Teoria ta jednak wskazuje na inny charakter relacji pomiędzy nimi, gdyż dotyczy wzajemnej współzależności sektora publicznego i pozarządowego. Postrzega je oba nie jako konkurujące ze sobą i będące w ciągłym konflikcie, lecz jako uzupełniające się (Salamon, 1993). Obie strony, wg L. Salamona posiadają mocne strony, które można wykorzystać rozwiązując problemy społeczne (np. państwo, które posiada środki finansowe może zlecać wykonanie

określonych zadań organizacjom; organizacje z drugiej strony reagują szybciej niż rząd i są lepiej przygotowane do realizacji zróżnicowanych zadań). Ponadto współpraca taka obniża koszty transakcyjne, które w innym wypadku musiałyby ponieść państwo (aby zareagować, musi ono bowiem wykonać wiele działań o charakterze administracyjnym, czego da się uniknąć w przypadku zlecenia realizacji zadania) (Salamon, 1987, s. 39). Współpraca ta jednak powinna także uwzględniać słabości organizacji (ang. *voluntary failure*), wśród których Salamon wymienia (Salamon, 1993, s. 30-33):

- nieskuteczność/niesprawność (ang. *philanthropic insifficiency*) polegającą na braku możliwości objęcia wsparciem i dostarczenia dóbr w wystarczającej ilości;
- partykularyzm (ang. *philanthropic particularism*) wynikający z braku koordynacji działań i polegający na koncentracji działalności w większości w określonych dziedzinach, kosztem innych ważnych problemów społecznych;
- paternalizm (ang. *philanthropic paternalism*) będący konsekwencją związku między obszarem działania organizacji a źródłem jej finansowania. Osoby bądź instytucje finansujące działalność organizacji częściej bowiem są skłonni przeznaczać środki na cele zgodne z ich interesami, niż z rzeczywistymi potrzebami;
- amatorstwo (ang. *philanthropic amateurism*) jako rezultat braku profesjonalnego przygotowania wolontariuszy, którzy stanowią większość osób działających w organizacjach.

Ostatnia z prezentowanych koncepcji akcentuje znaczenie tradycji historycznej (E. Leś, 1998b, s. 53) jako czynnika wpływającego na pozycję sektora organizacji non profit w systemie społecznym danego kraju. Jak twierdzą L. Salamon i H. Anheier (za: *ibidem*) „wbrew temu, co twierdzą zwolennicy teorii ekonomicznych, indywidualny konsument nie posiada swobodnego wyboru między rynkiem, trzecim sektorem lub państwem jako dostawcą podstawowych usług (...) możliwość wyboru podlega bowiem zasadniczemu ograniczeniu ze względu na istniejące w przeszłości wzory historycznego rozwoju, które w istotny sposób określają zakres opcji dostępnych w danym czasie i miejscu”. Autorzy ci wyróżnili cztery modele rozwoju organizacji pozarządowej w zależności od uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Modele te, wraz z opisem charakterystycznych cech, przedstawiono w poniższej tabeli (tab. 1.10.).

**Tab. 1.10. Modele rozwoju organizacji pozarządowych w świetle teorii znaczenia historii społecznej**

Model	Udział państwa	Znaczenie organizacji pozarządowych	Uwarunkowania społeczne
Liberalny	nieznaczny	duże	dominujące znaczenie klasy średniej
Korporacyjny	wysoki	duże	dominujące elity popierają cele społeczne
Stacyjny	duży	ograniczone	silne poparcie elit przemysłowych
Socjaldemokratyczny	dominujący	niewielkie	władza w rękach sił reprezentujących klasę robotniczą

Źródło: Salamon, Anheier (za: Leś, 1998b, s. 21).

Wśród wyróżnionych modeli wskazano takie, w ramach których organizacje pozarządowe mają stosunkowo duże znaczenie (model liberalny i korporacyjny) oraz takie, w których większość zadań, przy wsparciu określonych grup społecznych, bierze na siebie aparat państwowy (model statyczny i socjaldemokratyczny).

### 1.3. Funkcje organizacji pozarządowych w życiu społeczno-gospodarczym

#### 1.3.1. Funkcje społeczno-polityczne organizacji non profit

Badania sektora pozarządowego wskazują, iż odgrywa on istotne społeczne, ekonomiczne i polityczne funkcje (Anheier, Seibel, *op. cit.*, s. 1) w społeczeństwach zachodnich – czyli społeczeństwach gospodarki rynkowej, w krajach postkomunistycznych, czy krajach tzw. Trzeciego Świata. Jak wskazują liczni autorzy (por. *ibidem*, Leś, 1998a,b) organizacje obywatelskie istnieją praktycznie we wszystkich społecznościach,<sup>23</sup> wpływając na wiele aspektów życia publicznego i działalności rynkowej.

Funkcje społeczne przypisywane organizacjom pozarządowym bywają różne, tak jak różne bywają motywy ludzi je zakładających czy podejmujących w nich działalność oraz tak, jak odmienne są potrzeby i możliwości poszczególnych grup społecznych i społeczeństw. Typologie tychże funkcji odzwierciedlają różne perspektywy prezentacji roli i zadań NGOs.

M. Załuska (1998, s. 37) przedstawia typologię funkcji organizacji pozarządowych podkreślając znaczenie aspektów humanistycznych, demokratycznych i socjalnych w ich działalności. Zgodnie z tą charakterystyką celami działalności organizacji są: często (por. pkt.

<sup>23</sup> Chodzi tu bardziej o obywatelską aktywność i zorganizowanie umożliwiające realizację celów społecznie użytecznych – różniące się uwarunkowania społeczno-polityczne nie pozwalają na stworzenie jednej definicji organizacji sektora non profit obejmującej każdy typ takiej działalności.

1.1.3.) wskazywane dostarczanie usług (funkcja świadczenia usług) oraz rzecznictwo (funkcja rzecznictwa) przejawiające się m.in. w zrzeszaniu organizacji, reprezentacji ich interesów czy lobbingu. Ponadto Autorka wymienia wśród funkcji NGOs także wprowadzanie innowacji, jako, że podmioty te mogą sprawniej i bardziej elastycznie niż administracja reagować na rozmaite kwestie społeczne oraz obronę wartości demokratycznych, które organizacja propaguje samym swoim istnieniem (np. prawo do zrzeszania się) ale także, które może również popularyzować poprzez swoje zachowania, np. charakter relacji wewnątrzorganizacyjnych. Podobny pogląd prezentuje S. Nałęcz (2002, s. 184), który w dyskusji na temat mocnych i słabych stron polskiego sektora pozarządowego wskazał następujące funkcje: realizacja usług społecznych, innowacyjność społeczna, uczenie demokracji, umożliwianie ekspresji, tworzenie środowisk opiniotwórczych, reprezentowanie interesów środowisk i jednostek słabszych, upośledzonych pod różnymi względami. S. Nałęcz sugerował jednak, iż organizacje powinny spełniać określone funkcje jednocześnie<sup>24</sup>, co z jednej strony wydaje się być naturalne, przyjmując, że funkcjonują one w oparciu o określone, wspólne zasady, z drugiej strony jednak wymóg ten wydaje się wskazywać na odniesienie wskazanych funkcji jedynie do pewnej kategorii organizacji, które w opinii Autora są reprezentatywne dla całego sektora. Nie wszystkie organizacje bowiem stawiają sobie za cel reprezentowanie środowisk marginalizowanych czy tworzenie środowisk opiniotwórczych, jednak nie można odmówić im prawa do nazywania się organizacją pozarządową zarówno w sensie prawnym, jak i w stosunku do społecznie przyjętych norm.

Wielostronnie ujęte są funkcje organizacji obywatelskich zaprezentowane w klasyfikacji B. Seilera (*op. cit.*, s. 29), wg którego:

- są one gwarantem podstawowych wartości społeczeństwa obywatelskiego – wolności zrzeszania się i wolności wypowiedzi;
- umożliwiają artykulację potrzeb społecznych;
- świadczą usługi społeczne, których nie zapewniają sektor publiczny i prywatny, tym samym odciążając instytucje publiczne;
- sprzyjają integracji społecznej, ucząc organizowania się, odpowiedzialności;
- mobilizują do pracy ochotniczej;
- są źródłem nowego rynku pracy;
- wymuszają na rządzie zachowania zgodne ze społecznymi oczekiwaniami;

---

<sup>24</sup> We wcześniejszych opracowaniach nie wyklucza się realizowania kilku funkcji równocześnie, jednak nie postuluje się również wypełniania ich wszystkich jednocześnie (zwraca się raczej uwagę, że się wzajemnie nie wykluczają).

- zachęcają do aktywnego uczestnictwa w życiu społecznym.

B. Seiler podkreśla przede wszystkim oddolny, obywatelską naturę przedsięwzięć o charakterze non profit sprzyjający tworzeniu się i rozwijaniu relacji społecznych. Funkcje organizacji pozarządowych blisko związane są w tym ujęciu z tworzeniem kapitału społecznego, którego jakość i siła oddziaływania mają znaczenie dla publicznej (państwowej) i gospodarczej sfery życia społecznego i aktywności ludzi. Działalność pozarządowa stanowi z jednej strony okazję do uczenia się tego w jaki sposób samodzielnie radzić sobie z pojawiającymi się w przestrzeni społecznej problemami, jak angażować innych w ich rozwiązywanie, a także w dalszej kolejności, jak zabiegać o pomoc w ich rozwiązaniu.

Funkcje organizacji pozarządowych określane są również z uwzględnieniem ich specyficznej sytuacji geopolitycznej i ekonomicznej. Mając na uwadze szczególną sytuację Polski jako europejskiego kraju postkomunistycznego, warto przyjrzeć się zadaniom, przed jakimi w tych warunkach stawia się organizacje obywatelskie. D. Siegel i J. Yancey (1992, za: Białas, Nogalski, 1999, s. 18-19) zwracają uwagę, iż sektor społeczny w tych warunkach jest jednym z najważniejszych elementów tworzącego się społeczeństwa obywatelskiego oraz pośrednikiem między obywatelem i państwem, a więc stanowi swoistą „tkankę łączną” systemu demokratycznego. Rolą organizacji w tych warunkach powinno być wg Autorów:

- artykułowanie różnorodnych, złożonych potrzeb społecznych oraz ich zaspokajanie;
- propagowanie czynnej postawy obywatelskiej we wszystkich sferach życia społecznego – zamiast biernego poddania się władzy i opiece państwa;
- propagowanie pluralizmu i różnorodności życia społecznego, np. poprzez ochronę i rozwój tożsamości kulturowej, etnicznej, religijnej i językowej różnych grup społecznych;
- tworzenie alternatywy dla scentralizowanych agend rządowych z myślą o większej niezależności i elastyczności świadczonych usług;
- stworzenie mechanizmów umożliwiających społeczną kontrolę działań rządu i funkcjonowania gospodarki.

E. Leś zwraca z kolei uwagę na potrzebę zdefiniowania nowej – szczególnie politycznej – roli organizacji pozarządowych w systemie pluralistycznym (Leś, 1996) w zakresie aktywizacji politycznej i współdziałania w definiowaniu celów rozwoju państwa. Po początkowej fazie intensywnych przemian organizacje obywatelskie odgrywały rolę nośnika reform (*ibidem*, s. 76) zarówno politycznych jak i ekonomicznych, i społecznych. Obecnie postuluje się zachowanie przez organizacje dystansu do sfery polityki, aby umożliwić im zachowanie nie-

zależności. Szczególną rolę odgrywają obecnie NGOs jedynie w wybranych sferach oddziaływań politycznych: przede wszystkim są instytucjami obserwującymi działania w tym zakresie od zewnątrz, a podejmowane przez nie działania ograniczają się do konsultacji i lobbingu. Podstawowe zadania organizacji wg Autorki obejmują obecnie głównie przeciwdziałanie kryzysowi społecznemu i łagodzenie konfliktów społecznych oraz wypełnianie luki instytucjonalnej, społecznej, ekonomicznej i kulturalnej wywołanej przeobrażeniami ustrojowymi.

Wśród powszechnych opinii związanych z jednoznacznie pozytywnym obrazem roli organizacji pozarządowych w różnych sferach życia społecznego K. H. Anheier i W. Seibel (*op. cit.*) zwracają uwagę na przedmiotowe traktowanie tychże organizacji. Badacze sektora non profit postrzegają go raczej jako alternatywę, mniej uwagi poświęcając zagrożeniom czy brakom sektora, które to jednak umożliwiają prezentację jego bardziej realistycznego obrazu. Co więcej według K. H. Anheiera i W. Seibela, w wyniku drogi historycznego rozwoju sektora, organizacje pozarządowe służą za narzędzia polityki społecznej i gospodarczej, a także symbole ideologii politycznej.

### **1.3.2. Funkcje ekonomiczne podmiotów społecznych**

Próba określenia i sprecyzowania funkcji ekonomicznych pełnionych przez organizacje pozarządowych w gospodarce jest opracowanie R. S. Gasslera (1986, 1990). Wyodrębnił on pięć takich funkcji<sup>25</sup>, przy czym zostały one wyróżnione w odniesieniu do założeń neoklasycznych, równocześnie stanowiąc ich uzupełnienie o treści związane z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych na rynku, jako że obszar ten wymaga eksploracji (1986, s. 1-35).

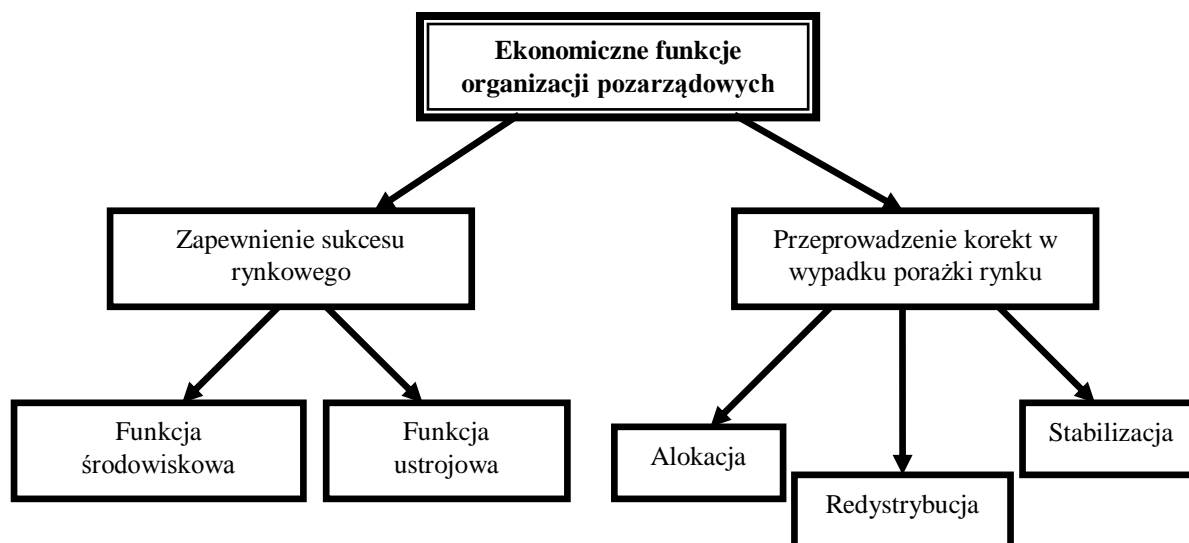
Rola NGOs w teorii ekonomii obejmuje według Gasslera łącznie pięć funkcji związanych po pierwsze z zapewnieniem sukcesu rynkowego organizacji (funkcja środowiskowa oraz ustrojowa) oraz w dalszej kolejności z reagowaniem na porażkę rynku (czym organizacje pozarządowe mają wspomagać działalność administracji publicznej) poprzez realizację funkcji alokacyjnej, redystrybucyjnej i stabilizacyjnej (rys. 1.1.). Wyróżnione przez Gasslera funkcje nie są oczywiście przestrzenią zarezerwowaną wyłącznie dla organizacji pozarządowych. Funkcje te są realizowane przez wszystkie podmioty rynkowe – także przez przedsiębiorstwa. Gassler zwraca jednak uwagę na znaczenie NGOs w ich realizacji i wskazuje sposoby wypełniania poszczególnych funkcji przez te właśnie organizacje. Mimo tego, iż najczę-

---

<sup>25</sup> Klasyfikacja R. S. Gasslera w oryginalnej wersji obejmuje prywatne oraz publiczne organizacje typu non profit; w niniejszym opracowaniu wyróżniono jedynie funkcje bezpośrednio związane z organizacjami prywatnymi – jakkolwiek ich związek z sektorem publicznym również odgrywa istotną rolę w realizacji tychże funkcji.



ściej NGOs nie są zakładane, aby pełnić właśnie funkcje ekonomiczne, działając na rynku oddziałują na gospodarkę w znaczący sposób (*ibidem*, s. 18).



**Rys. 1.1. Ekonomiczne funkcje organizacji pozarządowych**

Źródło: opracowanie własne na podst.: R. S. Gassler (1990)

Organizacje pozarządowe, działając w warunkach sprawnie funkcjonującego mechanizmu rynkowego pełnią rolę go wspierającą. W tym znaczeniu NGOs często określane są jako uzupełniające działalność firm i instytucji publicznych (Weisbrod, 1977, za: Gassler, 1986, s. 17-18), przez wykonywanie zadań, których przedstawiciele innych sektorów (publicznego i prywatnego) nie potrafią wykonać lub nie chcą się ich podjąć. Oczywiście każdy podmiot gospodarczy może podejmować takie same role i wykonywać te same zadania, jednakże, jak zauważa B. Weisbrod (1978, za: *ibidem*), zazwyczaj w każdym obszarze dominuje jeden z typów organizacji. W ramach warunków rynkowych organizacje pozarządowe pełnią przede wszystkim dwie wspomniane wyżej funkcje: środowiskową oraz ustrojową.

Funkcja środowiskowa określa zmiany jakie organizacja może wprowadzić do środowiska, w którym działa rynek. Jeżeli założy się istnienie określonych czynników *ceteris paribus* funkcja ta pozostanie poza analizą. Z drugiej strony wiadomo jednak, że każde działanie dowolnego podmiotu oddziałuje na gospodarkę, a organizacje pozarządowe mają niekiedy szczególnie potencjał w tym zakresie: np. szkoły czy ośrodki badawcze zakładane są nierządkiem, aby kształtować szeroko rozwinięte preferencje (ang. *tastes*) odbiorców ich usług. Zakres realizacji funkcji środowiskowej obejmuje wspomniane kształtowanie upodobań, a także działania obejmujące wprowadzenie autonomicznych zmian w technologii – czyli np. prowadzenie badań wychodzących poza potrzeby rynkowe (przekładające się na późniejszy zysk),

które to z reguły przekładają się na przeobrażenia technologiczne. Na działania w zakresie zmian środowiskowych wpływa znacząco także zdeterminowany sposób pozyskiwania funduszy przez organizacje pozarządowe i ich społeczno-polityczne uwarunkowania.

Drugą z podstawowych, wspierających rynek funkcji realizowanych przez organizacje pozarządowe, jest funkcja ustrojowa (systemowa), polegająca na współtworzeniu warunków dla rozwoju takiego ustroju (systemu) politycznego, który umożliwi funkcjonowanie gospodarki rynkowej. Funkcja ta koncentruje się na działaniach tworzących warunki, w ramach których mogą być podejmowane i wykonywane transakcje rynkowe. Działania te zakładają istnienie prawa własności, a także obniżanie kosztów transakcyjnych (np. kosztów informacji, monitoringu) tak, aby podejmowanie aktywności mającej na celu wymianę rynkową było atrakcyjne. Organizacje pozarządowe konkurują bowiem nie tylko z innymi podmiotami, ale także pomiędzy sobą (np. o obywatelską aktywność i zaufanie, o środki finansowe) i wewnątrz własnych struktur (*ibidem*). Aktywność ta ma znaczenie nie tylko z punktu widzenia zwiększania zysków i efektywności, ale przede wszystkim z perspektywy kształtowania charakteru relacji rynkowych. Działania organizacji pozarządowych w tym zakresie obejmują tworzenie warunków społecznych dla rozwoju systemu. Organizacje pomagają przyswoić normy prawne i kulturowe, ich oddziaływania nierzadko mają również na celu wprowadzenie zmian w zakresie praw własności zarówno w formie prawnej, jak i w sferze obyczajów. Postępowanie to ma na celu zwiększenie poziomu kapitału społecznego poprzez kształtowanie relacji wzajemnego zaufania (Arrow, za: *ibidem*), które w warunkach gospodarki rynkowej jest niezwykle istotną wartością. Zaufanie odgrywa bowiem znaczną rolę w formowaniu systemu społecznego, uczy odpowiedzialnego funkcjonowania w gospodarce, obniża koszty transakcyjne, powstrzymuje nieuczciwość i zwiększa wydajność systemu, a także ułatwia wymianę ekonomiczną i współpracę gospodarczą oraz cywilizuje konkurencję rynkową. Ale aby środowisko lokalne doświadczyło efektów działania kapitału społecznego, muszą w nim istnieć organizacje obywatelskie mające wspólne cele i potrzeby (Matysiak, za: Golinowska, Głogosz, *op. cit.*). Działalność organizacji obejmuje więc socjalizację ekonomiczną, tj. uczenie oczekiwanego na rynku zachowania i egzekucja umów. Zadaniem NGOs w ramach realizacji funkcji ustrojowej mieści się także zapewnienie dostępu do (kosztownej) informacji (co również znacznie obniża koszty transakcyjne i koszty w ogóle). Dostarczanie informacji obejmuje m.in. obserwowanie i informowanie o jakości dóbr w sytuacji, gdy rzetelna ocena przez klienta jest niemożliwa, wyjaśnianie niezrozumiałych przekazów producentów, monitorowanie działań innych podmiotów.

Trzy pozostałe funkcje, najczęściej uchodzą za podstawowe dla działalności organizacji pozarządowych, o czym świadczą m.in. szerokie opracowania teoretyczne oraz empiryczne teorii porażki rynku oraz jej licznych modyfikacji. Większość teorii NGOs opiera się na założeniu niedoskonałości procesów rynkowych i konieczności ich kompensacji i substytucji m.in. właśnie przez te organizacje. Zwraca się tutaj uwagę np. na problem „pasażera na gapę” i dóbr publicznych, zaufania i przekonania konsumentów, asymetrii informacji (por. pkt. 1.2.1.).

Reakcja organizacji pozarządowych na te niedoskonałości przejawia się w realizacji zadań znajdujących się w ramach funkcji alokacji (np. alokacji dóbr publicznych, regulacji cen i ilości produkcji, modyfikacji poziomu ryzyka), dystrybucji (z reguły rzeczowej – przy czym efektywność ekonomiczna nie jest tu głównym kryterium) i stabilizacji (w sprzyjających warunkach społeczno-politycznych). Funkcja alokacyjna w gospodarce jest popularnym przedmiotem badań ekonomistów, przede wszystkim w odniesieniu do przedsiębiorstw. Należy jednak pamiętać, że organizacje pozarządowe także stanowią podmiot rynku, choć działają przy użyciu innych mechanizmów pozwalających osiągnąć efektywność oraz wpływających na alokację na rynku (Gassler, 1986, s. 27). NGOs odgrywają rolę w tym procesie wtedy, gdy nie przebiega on w sposób optymalny. W określonych okolicznościach, jeśli nastąpi taka potrzeba, inne instytucje mogą naprawiać niedoskonałości rynku. S. Golinowska (1999, s. 14-18) zauważa, iż organizacje pozarządowe są istotnym partnerem państwa w realizacji preferencji społecznych obywateli. Zadaniem organizacji jest wspomaganie państwa, zmniejszanie jego zawodności w sytuacji, gdy reaguje na trudności na rynku i zapewnianie realnej decentralizacji struktur państwowych.

Sytuacja wymagająca interwencji takich organizacji ma często miejsce w odniesieniu do dóbr publicznych (por. pkt. 1.2.1.) i tzw. wartości zewnętrznych (ang. *externalities*)<sup>26</sup> – kosztów i zysków zewnętrznych. Pojęcia te dotyczą problemu „jeźdźca na gapę”. W takich sytuacjach rynek nie radzi sobie z efektywną alokacją zasobów. Często odwołuje się wtedy do państwa. Nierzadko też za problemy alokacji dóbr publicznych odpowiadają organizacje pozarządowe. Organizacje są także organem kontrolującym działalność polityków w zakresie realizacji dóbr publicznych (Golinowska, *op. cit.*).

---

<sup>26</sup> Ekonomiczny zysk lub koszt, który nie jest odzwierciedlony w cenie, np.: widoczny dla przechodnia ładny ogród (zysk zewnętrzny), fabryka zanieczyszczająca powietrze dla jej sąsiadów (zewnętrzny koszt).

Co więcej, organizacje non profit konkurują z przedsiębiorstwami<sup>27</sup>, wspomagając selekcję i poszukiwanie najtrafniejszych i najskuteczniejszych form rozwiązywania problemów społecznych, popychając tym samym społeczeństwo w kierunku odważnych zmian (Toczyski, 1998, s. 21-23). Konkurując z przedsiębiorstwami organizacje non profit mogą również, w ograniczonym zakresie, wywierać wpływ na kształtowanie relacji rynkowych (poprzez np. obniżanie kosztów produkcji dzięki pracy wolontariuszy, bazując na poczuciu realizacji ważnej misji społecznej, co ma odbicie w wysokości cen oraz ilości i jakości oferowanych dóbr i usług). Ze względu na wspomnianą misję organizacje pozarządowe często koncentrują się (w zakresie obejmowanym przez misję organizacji) na zwiększaniu popytu na dobra i usługi uznawane za wartościowe w kategoriach społecznych – tak, aby ich produkcja była opłacalna. Skupiają się równocześnie na ograniczaniu popytu na dobra uważane za społecznie szkodliwe. Działania tego typu podejmuje również państwo. Rynek natomiast uwzględnia jedynie indywidualną (egoistyczną) użyteczność funkcji danego dobra. Przy czym należy pamiętać, iż preferencje (formowane poza rynkiem – choćby przez wspomniane oddziaływania organizacji pozarządowych) także wpływają na decyzje podejmowane na rynku. Co więcej, jak uważa Gassler (1990, s. 142-143) są one skłonne do angażowania się w dłuższe i bardziej ryzykowne przedsięwzięcia i inwestycje. Przedsiębiorstwa nie podejmują się ich tak chętnie, ponieważ wynagrodzenia w firmach są częściej bardziej zależne od szybkich zysków. Jest to jednak stwierdzenie dyskusyjne i budzące wiele kontrowersji, i sprzeciwów w środowisku ekonomistów.

Funkcja redystrybucyjna określa sposób redystrybucji zysków. Organizacje pozarządowe obowiązuje zakaz dzielenia zysków wewnątrz organizacji. Jeżeli podejmują się one takiej aktywności (tj. redystrybucji zysków zgodnie ze swoimi celami statutowymi), mają do wyboru dwa typy rozdawnictwa: w formie finansowej lub pozafinansowej (czyli w naturze). Większość organizacji decyduje się na redystrybucję dochodów w formie rzeczowej, gdyż w ten sposób ściślej można określić zakres świadczonych usług i specyfikę zadania, a także łatwiej jest kontrolować i mierzyć efekty oddziaływań (*ibidem*). Taki sposób przeprowadzania redystrybucji umożliwia także dotarcie do określonej grupy docelowej i realizację jej konkretnych i specyficznych potrzeb. Z drugiej strony, starając się dotrzeć do jak największej liczby odbiorców organizacje często koncentrują się na ilości dostarczanych dóbr kosztem ich jakości.

---

<sup>27</sup> Organizacje pozarządowe w większości przypadków działają w przestrzeni nierynkowej, jednak rywalizacja rynkowa ma miejsce, gdy organizacja podejmuje się np. prowadzenia działalności gospodarczej lub gdy firmy for profit konkurują z NGOs o środki publiczne (np. z UE).

Najbardziej niejednoznaczną rolę pełnią organizacje pozarządowe w ramach funkcji stabilizacyjnej. Funkcja ta w swoich założeniach polega na redukowaniu poziomu bezrobocia oraz inflacji, dbaniu o stabilne tempo przyrostu gospodarczego oraz regulacji handlu zagranicznego. Za jej realizację jest odpowiedzialny więc przede wszystkim aparat państwowy. Ponadto organizacje pozarządowe w warunkach stabilizacji mają tendencję do oddziaływań wpływających destabilizująco na gospodarkę. Dzieje się tak dlatego, iż w sytuacji recesji i wzrostu poziomu ubóstwa – czyli w momencie, gdy wzrasta zapotrzebowanie na działania NGOs spadają zyski, w związku z tym spadają również możliwości niesienia pomocy przez te organizacje. Za drugą z przyczyn można uznać także charakter działań organizacji non profit – są to instytucje, których celem jest wywołanie zmiany społecznej – środowiskowej, strukturalnej (w sensie rozwojowym). Stąd ich działalność jest z założenia społecznie destabilizująca. Szczególnie jest to widoczne np. w krajach ubogich, o słabo rozwiniętych strukturach gospodarczych i demokratycznych. Rodzaj aktywności organizacji, a także forma ich działania skłania do wniosku, że w ramach realizacji funkcji stabilizacyjnej potrzebna jest ścisła współpraca i partnerskie współdziałanie NGO oraz administracji państwowej, aby zapobiegać możliwym rozejściom się interesów tychże sektorów, zwłaszcza, że aktywność w ramach tej funkcji wiąże się z działalnością o charakterze środowiskowym i systemowym, co może prowadzić gospodarkę w zupełnie nowym kierunku (Gassler, 1986, s. 32).

## **Rozdział 2. Rozwój i funkcjonowanie organizacji pozarządowych w Polsce w latach 1989-2008**

### **2.1. Rozwój sektora organizacji pozarządowych w ustroju gospodarki rynkowej w Polsce**

#### **2.1.1. Rozwój sektora pozarządowego na świecie**

Korzeni współczesnych organizacji pozarządowych można dopatrywać się w działalności grup religijnych, przedsięwzięciach filantropijnych oraz wspólnych inicjatywach obywatelskich – sąsiedzkich czy lokalnych (James, Rose-Ackerman, 1986, s. 52-54, James, 1987, s. 397-413). W Europie w okresie Średniowiecza zinstytucjonalizowaną działalność społeczną prowadził Kościół, parafie oraz zakony (Leś, 2004, s. 3), które koncentrowały swoją aktywność na wspieraniu najuboższych oraz edukacji. Laicyzacja filantropii zaczęła dokonywać się w XVI wieku, w okresie Reformacji, która wynikała m.in. z przeobrażeń dotyczących wartości ubóstwa. Rezultatem tych zmian była pierwsza reforma dobroczynności wyrażająca się przede wszystkim w centralizacji działań opiekuńczych i zwiększeniu nadzoru nad ubogimi (czasem wprowadzanie zakazu żebractwa) oraz wprowadzeniu obowiązkowych podatków na rzecz biednych (Leś, 1998a, s. 8). Ponadto władze wielu europejskich miast przejmowały od instytucji kościelnych szpitale, przytułki, domy poprawcze, szkoły i uniwersytety, których działalność była wspierana finansowo nie tylko przez państwo, ale także elity arystokratyczne. Popularną formą pomocy było także udzielanie pożyczek młodym przedsiębiorcom (Leś, 2004, s. 6). Zmiany struktur charytatywnych jak przekonuje E. Leś (2004, s. 9) „*stanowiły element ewolucji wczesnokapitalistycznej oraz dostosowywania instytucji dobroczynnych do wymogów i wyzwań okresu przechodzenia od ładu feudalnego do porządku kapitalistycznego, w którym apoteoza ubóstwa i pochwała jałmużny ustępowała miejsca nakazowi pracy zdolnych do niej ubogich*”. W XVII i XVIII wieku coraz silniej propagowany etos pracy skutkuje wprowadzeniem przymusu zatrudnienia ubogich m.in. w Anglii czy Francji, co stanowi podstawowe narzędzie zapobiegania biedzie.

W tym samym czasie w Ameryce, która przeżywa okres pionierski i tworzy podwaliny późniejszej państwowości rozwijają się intensywnie tzw. *voluntary associations*. Ich wzrastająca popularność i znaczenie wynikały z potrzeby kolektywnego i zorganizowanego działania w trudnych warunkach czego spuścizną stanowi także obecna kultura polityczna Stanów Zjednoczonych (Boorstin, 1965, za: E. Leś, 2004, s. 10). Rolą *voluntary associations* było

przede wszystkim zaspokajanie potrzeb małych wspólnot społecznych, których powstanie poprzedzało utworzenie struktur państwowych.

Dalszy rozwój przemysłowania w XVIII i XIX wieku, zarówno w Europie, jak i Ameryce, spowodował jednak masowe ubożenie ludności, co legitymizowało wzajemnie uzupełniającą się działalność społeczną, zarówno publiczną, jak i kościelną, czy też prowadzoną przez prywatne podmioty i osoby (Geremek, za: Leś, 2004). Od XIX stulecia w zakresie kształtowania relacji pomiędzy instytucjami charytatywnymi a aparatem państwowym dostrzegalne są coraz wyraźniejsze różnice pomiędzy poszczególnymi krajami. Stanowią one jeden z elementów kształtującej się polityki społecznej państw. Coraz bardziej dominujące kwestie socjalne powodują wyodrębnienie się nurtu nowego liberalizmu (odnoszącego się do kwestii redystrybucji dochodu narodowego, ale także problemów wolności jednostki, dóbr wspólnych i funkcji państwa) (*ibidem*). Stanowi to przyczynę rozwoju doktryny interwencjonizmu państwa i przekonania o jego podstawowej roli w rozwiązywaniu kwestii społecznych. Zwieńczeniem tego trendu było wprowadzenie ubezpieczeń społecznych najpierw w Niemczech pod koniec XIX wieku, a następnie w innych krajach. Działalność organizacji społecznych i instytucji publicznych staje się w tym okresie coraz bardziej ze sobą związana. Równocześnie w okresie międzywojennym sformułowano podstawy doktryny państwa opiekuńczego (*ibidem*), która ma stanowić przeciwwagę dla liberalnego kapitalizmu z jednej strony, a komunizmu z drugiej. Doktryna ta zostaje wprowadzona w ramach reform powojennych po II wojnie światowej w większości krajów Europy Zachodniej. Idee państwa opiekuńczego składają na barki państwa kwestię zabezpieczenia socjalnego obywateli, znacząco ograniczając udział i rolę prywatnych organizacji społecznych. Paradygmat państwa opiekuńczego przyjmował różne oblicza w poszczególnych krajach, występując w formie bardziej liberalnej bądź socjalnej, czy też uwzględniającej postulaty katolickiej nauki społecznej.

Inny punkt widzenia zdominował jednak politykę społeczną Wielkiej Brytanii czy Stanów Zjednoczonych. Klasyczo-liberalny model polityki społecznej zakłada bowiem, że uprawnienia socjalne powinny wynikać z faktu posiadania niezaspokojonych potrzeb, a nie z faktu posiadania określonych cech (takich jak zatrudnienie czy obywatelstwo). Związane jest to z dominującym w tych społeczeństwach protestanckim etosem pracy i samowystarczalności (Rymsza, 1998).

Rozwinięcie się obecnej formy sektora wynika więc z szeregu historycznych zmian, rozwoju struktur społecznych, państwowych i gospodarczych, doświadczeń i wiąże się zarówno z czynnikami społeczno-kulturowymi jak i z uwarunkowaniami polityczno-ekonomicznymi. Do zaistnienia sektora organizacji pozarządowych w obecnej postaci nie-

zbędne były określone warunki systemowe (Limański, Dralik, *op. cit.*, s. 20) – wolność zrzeszania się, gospodarowania swoimi zasobami finansowymi i pracy, autonomia, własność prywatna. Współczesny sektor społeczny wyodrębnił się z dwóch podstawowych sektorów gospodarki – publicznego i prywatnego na skutek przemian gospodarczych i politycznych, które wystąpiły w Europie głównie w latach 70'tych. Okazało się wtedy bowiem, że państwo opiekuńcze nie jest w stanie udźwignąć ciężaru prowadzenia polityki społecznej w kształcie proponowanym przez tę doktrynę. Tzw. „kryzys państwa opiekuńczego” związany z nieefektywnością realizacji zadań społecznych i publicznych przez państwo wywołał dyskusję na temat potrzeby prywatyzacji i decentralizacji (Anheier, Seibel, 1990, s. 1) oraz gwałtownej aktywności mechanizmu rynkowego, która wydawała się być zagrażająca w różny sposób części społeczeństwa (Limanski, Dralik, *op. cit.*, s. 31). Rozwój sektora wiąże się powszechnie z upadkiem tradycyjnej polityki społecznej rozwiniętej w krajach zachodnich, rozczarowaniem dominującą rolą państwa w krajach „Południa” oraz upadkiem reżimów komunistycznych w Europie Środkowo-Wschodniej (Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 21).

Ponadto w kontekście rozwoju całego nurtu ekonomii społecznej, w który wpisują się organizacje non profit podkreślenia wymaga, że do ich rozwoju w obecnym kształcie przyczyniły się (Sudej, *op. cit.*, s. 36-42):

- rozwój gospodarki usług (a więc rynku, w którym liczą się także określone cechy usługodawców, a nie tylko cena),
- wspomniane wyżej trudności w finansowaniu państwa dobrobytu (ang. *welfare state*),
- przemiany kulturowe – w szczególności przemiany zachodzące w rodzinie i zmiana roli kobiet, a co za tym idzie ich napływ na rynek pracy i zinstytucjonalizowanie opieki w rodzinie,
- polityka publiczna – tj. wskazywanie i ukierunkowywanie rozwoju na określone cele, zaspokajanie potrzeb, które nie są zaspokajane na rynku, aktywność mająca na celu przeciwdziałanie patologiom (stąd swoista „dyskryminacja” rynku, ulgi podatkowe itp.).

O powstaniu sektora pozarządowego i jego rozwoju do obecnej postaci decydowały jednak nie tylko niezadowolenie i frustracje spowodowane określoną sytuacją społeczno-polityczną czy działania podjęte przez państwo, ale przede wszystkim oddolnie dążenie ludzi do samoorganizacji, wzajemnej pomocy, tworzenia społeczeństwa obywatelskiego. Zainteresowanie tym sektorem wiąże się z poszukiwaniem nowych sposobów rozwiązywania problemów,



równowagi między udziałem państwa i rynku – zachowania zasad rynkowych przy jednoczesnej pomocy najsłabszym.

Podsumowując, można za L. M. Salamonem (1990, s. 99-117; 1993) wymienić podstawowe powody powstawania organizacji pozarządowych:

- powody historyczne – umiejętność wspólnego działania ludzi niezależnie od uwarunkowań instytucjonalnych (poza państwem); połączony wysiłek w celu rozwiązania problemu społecznego w strukturach pozarządowych jest chętnie stosowanym narzędziem, gdyż praca na rzecz państwa jest często kojarzona z pracą na rzecz biurokracji;
- słabości gospodarki rynkowej – rynek nie jest w stanie równoważyć popytu i podaży w zakresie konsumpcji dóbr wspólnych (np. czyste powietrze, bezpieczeństwo publiczne); istnieje więc zapotrzebowanie na organizacje, które tworzą i chronią dobra wspólne – niejako biorą odpowiedzialność za realizację potrzeb w tym zakresie;
- niska sprawność państwa w realizowaniu polityki społecznej – państwo realizuje potrzeby tzw. „przeciętnego wyborcy”, ograniczone jest także możliwościami finansowymi; organizacje pozarządowe reagując na te braki zapewniają realizację potrzeb mniejszych grup społecznych – ignorowanych przez administrację;
- pluralizm i wolność – sektor non profit daje możliwość realizacji swojej wizji społeczeństwa i uzewnętrznia poglądów oraz dążeń niemożliwych do urzeczywistnienia w ramach struktury państwa; niezależność organizacji daje poczucie wolności wyborów i działań;
- solidarność ludzka – organizacje są spoiwem pozwalającym na skuteczne przeprowadzenie działań – miejscem, gdzie solidarność ma okazje do urzeczywistnienia; pozwalają na realizację potrzeb społecznych, wyrażenie chęci niesienia pomocy oraz świadczenia pomocy sobie nawzajem.

E. Bogacz-Wojtanowska (2006) stwierdza ponadto, iż czynnikami warunkującymi dalszy rozwój i ekspansję organizacji pozarządowych są przede wszystkim:

- Przepisy i regulacje prawne,
- Zbierane fundusze i posiadane zasoby,
- Struktury organizacyjne i podział odpowiedzialności.

### 2.1.2. Historia organizacji pozarządowych w Polsce

Historia rozwoju organizacji społecznych w Polsce nie odbiega znacząco od procesu ich rozwoju w Europie. Podobnie jak w innych krajach działalność charytatywna w Polsce okresu Średniowiecza była prowadzona i wspierana głównie przez instytucje kościelne (Leś, 2001). Prawdopodobnie pierwszą fundację założył w XI wieku Władysław Herman, przekazując środki na cele dobroczynne w podziękowaniu za męskiego potomka (Leś, 2004, s. 5). Następująca w kolejnych wiekach laicyzacja działań społecznych umożliwiła rozpoczęcie w XIII i XIV wieku działalności m.in. pierwszym korporacjom brackim stanowiącym pierwowzór instytucji ubezpieczeniowych, czy w XVI stuleciu fundacjom zapomogowym i posagowym, które stanowiły przejaw inicjatyw społecznych niezależnych zarówno od kościoła, jak i od państwa (*ibidem*). Okres rozwoju społeczeństwa industrialnego wiązał się w Polsce nie tylko z rozwojem przemysłu i pauperyzacją ludności, ponieważ w tym samym czasie kraj znalazł się pod zaborami. Działalność społeczna w kraju miała więc wtedy na celu nie tylko pomoc najuboższym, ale również ratowanie kultury, tradycji, wspieranie ducha narodowego. Dlatego powstawały organizacje i stowarzyszenia społeczne, gospodarcze, naukowe, edukacyjne a także samopomocowe organizacje chłopskie i kółka rolnicze (Sowa, 2000, za: Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 53). XIX wiek był także czasem rozwoju – obok tradycyjnych form filantropii – profesjonalnych stowarzyszeń pomocowych.

Odzyskanie niepodległości przez Polskę po I wojnie światowej wiązało się z kolei z koniecznością odbudowy całego aparatu państwowego. W związku z tym działalność polegająca na udzielaniu wsparcia socjalnego i inna działalność społeczna spoczywała przez pierwsze lata w rękach prywatnych fundacji, towarzystw i innych inicjatyw (Leś, 2001). Dopiero z czasem państwo zaczęło przejmować tę funkcję. Nadal jednak ich rola w kraju zniszczonym wojną i w obliczu kryzysu lat 30-tych miała podstawowe znaczenie.

Dużą zmianę tego – wydawałoby się utrwalonego – stanu rzeczy sytuującego organizacje społeczne jako propagatora wartości obywatelskich i narodowych, a także jako stronnika państwa w obszarze pomocy społecznej przyniósł jednak okres PRLu. Pojęciu filantropii nadano pejoratywne znaczenie, kojarząc je z „burżuazyjną” spuścizną (*ibidem*). Okres pierwszych dziesięciu lat po zakończeniu II wojny światowej poświęcono na demontaż niezależnych instytucji i organizacji. Państwo przejęło kontrolę zarówno nad życiem społecznym, jak i gospodarczym. Po odwilży roku 1956 rozwinęła się nieco działalność stowarzyszeniowa jednak działalność fundacji możliwa była dopiero po 1984 roku, a istniejące organizacje nawet wtedy były poddawane ścisłej kontroli państwa i realizowały jedynie państwowe cele

(Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.*, s. 54-55). Różnego rodzaju inicjatywy obywatelskie podejmowane były więc poza aparatem państwowym i organizowano je najpierw w środowiskach związanych z Kościołem katolickim, a później także wokół rodzącego się ruchu związkowego, który prowadził m.in. działalność pomocową, edukacyjną, wydawniczą. Większość okresu PRL, dla dominującej części obywateli, związana jest jednak z odwrotem od wartości opartych na działalności społecznej. Jest to czas zamykania się w małych, często rodzinnych wspólnotach, w grupach o charakterze nieformalnym (Tarkowska, Tarkowski, 1991, za: Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.*, s. 55), co wynikało m.in. ze zmniejszającego się poziomu zaufania społecznego.

Po roku 1989 odnotowano znaczący wzrost dynamiki powstawania nowych organizacji pozarządowych. Gwałtowny przyrost ilościowy organizacji obserwowano szczególnie w pierwszych latach transformacji ustrojowej. Ich zakładanie, jak pisze B. Iwankiewicz-Rak, było wynikiem spontanicznego zrywu społeczeństwa do tworzenia instytucji społeczeństwa obywatelskiego (Iwankiewicz-Rak, 2002, s. 126). Sprzyjały temu, jak stwierdza Autorka, uregulowania prawne przywracające możliwość działalności fundacji, a także umożliwiające prowadzenie przez organizacje pozarządowe działalności gospodarczej.

Rozwój społecznych inicjatyw był również spowodowany zmieniającą się rolą sektora publicznego. Ograniczenie jego aktywności, mające swój wyraz m.in. w polityce „cięż budżetowych” (Iwankiewicz-Rak, *op. cit.*), uświadomiło społeczeństwu konieczność przejęcia odpowiedzialności za realizację swoich potrzeb. Organizacje pozarządowe tworzące się w tym okresie odpowiedzialne były przede wszystkim za zmniejszenie luki w zakresie realizowanej polityki społecznej jaka powstała w zaspokajaniu tychże potrzeb. Jako że proces kształtowania się relacji sektora pozarządowego i państwowego przebiegał w Polsce inaczej niż w Europie Zachodniej, zakres wzajemnej współpracy oraz kompetencji nie był wypracowany, w związku z czym działalność społeczna była przede wszystkim wynikiem inicjatywy oddolnej, a nie inspirowanej polityką państwa (Leś, 2001, *op. cit.*).

Okres transformacji ustrojowej wskazał przede wszystkim miejsce organizacji pozarządowych jako sfery uzupełniającej działalność opiekuńczą państwa. Ponadto sektor pozarządowy zmobilizował społeczeństwo do organizacji i finansowania działalności usługowej, którą do tej pory zajmowało się państwo (Iwankiewicz-Rak, *op. cit.*), a w konsekwencji przyczynił się do rozwoju takich wartości jak przedsiębiorczość, inicjatywa społeczna, zaufanie społeczne. Co więcej, wynikiem transformacji ustrojowej, były zmiany potrzeb i preferencji społeczeństwa, większa swoboda działania i możliwości kształtowania swojego środowiska, a także realizacja potrzeb wolności i swobody wyboru przedmiotu i form konsumpcji (*ibidem*).

Z drugiej strony należy także podkreślić, że aktywność społeczna jest postrzegana jako przejaw społeczeństwa obywatelskiego, a zarazem jako jego budulec. Gwałtowny wzrost tejże aktywności po 1989 roku wydaje się być dobrą prognozą w zakresie tworzenia społeczeństwa obywatelskiego i sektora pozarządowego. Należy jednak uwzględnić w tym procesie nie tylko formalne zmiany polityczno-gospodarcze, ale również zmianę mentalności. Ta z kolei, kształtowana przez dziesięciolecia w czasach PRL, jest najtrudniejszym do przeobrażenia ogniwem tworzenia społeczeństwa obywatelskiego. Wśród cech mentalności, które wymagają wzmocnienia i rozwoju wymienia się (Leś, Nałęcz, Wygnański, 2000):

- ekspansję mentalności przedsiębiorczej i podmiotowej charakterystycznej dla społeczeństwa obywatelskiego;
- modyfikację postaw biernych w kierunku postawy zdeterminowanej i aktywnej;
- redukcję paternalizmu państwowego oraz niwelowanie defensywno-reaktywnej postawy roszczeniowej części grup społecznych w stosunku do państwa.

Polskie społeczeństwo wydaje się być w drodze ku realizacji tych postulatów, choć nadal stanowią one podstawowe problemy zarówno w budowie aktywnego, samodzielnego społeczeństwa jak i sektora pozarządowego.

### **2.1.3. Proces profesjonalizacji działalności sektora pozarządowego w gospodarce rynkowej**

Obraz obecnego sektora pozarządowego znacząco różni się od tego jaki był on 20 lat temu. Czas ten wpłynął nie tylko na ilościowy wzrost, ale przede wszystkim jakościowe przemiany sektora. Licznie powstające nowe podmioty rozwijały się już bowiem w innej rzeczywistości, która oprócz tego, że umożliwiała wzrost społecznej aktywności, to jednak już nie wiązała się już ze wsparciem finansowym ze strony państwa w dotychczasowym wymiarze. Organizacje pozarządowe powstające po 1989 roku to zatem organizacje o wiele mniejsze od swoich poprzedników, lokalne, angażujące mniejsze grono osób, za to w sposób bardziej aktywny. W organizacjach tych, zakładanych spontanicznie jako rezultat zaobserwowanej w najbliższym otoczeniu potrzeby, często brakowało jasno określonego celu, pomysłu na finansowanie działalności czy sposobu funkcjonowania (Opaszowska, 2010). Ogólnemu chaosowi w zakresie działalności społecznej sprzyjał także brak regulacji legislacyjnych. Z czasem więc, coraz dobitniej, pojawiały się głosy sugerujące, że organizacje pozarządowe powinny się zmienić dążąc do profesjonalizacji i ekonomizacji swojej działalności.

Hasła te, mimo ponad dwóch dekad przemian sektora i jego dostosowywania się do funkcjonowania w gospodarce rynkowej, są nadal żywe, a równocześnie budzą wciąż kontrowersje i są przyczynkiem do dyskusji zarówno wśród badaczy organizacji, jak i w środowisku praktyków. Podkreśla się, że działania obywatelskie z natury są spontaniczne i wynikają z oddolnej inicjatywy, a wszelka instytucjonalizacja przyczynia się do ich skostnienia. Ponadto krytycy profesjonalizacji sektora wskazują na to, że organizacje podążając za tym nurtem zamieniają się w firmy lub urzędy i zatracają swoje wartości, sposób myślenia stawiający w centrum zainteresowania społeczne cele. Stąd zamiast realizacji szczytnych idei starają się po prostu przetrwać, rywalizując raczej z podobnymi organizacjami, niż współpracując z nimi. Co więcej, system finansowania organizacji najczęściej sprzyja ich uzależnieniu – najczęściej od instytucji publicznych (rządziej grantodawców prywatnych) co skutkuje przesunięciem koncentracji działalności organizacji z obszarów będących w polu ich zainteresowania ku tym, na których zależy grantodawcy. Generalnie można więc stwierdzić, że w tej perspektywie profesjonalizacja sektora jest procesem bliższym źle pojętej biurokratyzacji i podporządkowania innym podmiotom, a także procesem utraty swojej tożsamości. Największą obawą krytyków profesjonalizacji sektora jest kwestia celu popierania i przeprowadzania tych zmian, jako że w zwiększeniu sprawności wykonywania czynności biurowych, pozyskiwaniu większych środków finansowych czy prowadzeniu sprawnego PR-u nie widzą oni odniesienia do celów poszczególnych organizacji i sektora jako całości (por. Dudkiewicz, 2002, Graff, 2010, Wygnański, 2002, Gliński, 2002).

Jakkolwiek wskazane problemy są bardzo ważne i z pewnością ich obecność można zaobserwować pośród organizacji pozarządowych, wydaje się, że to niekoniecznie profesjonalizacja jest przyczyną powstania tych trudności. Wielu badaczy twierdzi, że jest wręcz odwrotnie, a profesjonalizacja jest drogą, która pozwala organizacjom działać lepiej, efektywniej i na większą skalę, stabilizując dodatkowo ich sytuację. Na proces profesjonalizowania działalności organizacji składa się wiele elementów, wśród których wymienia się np.:

- konieczność samoregulacji sektora, czyli ustanowienia przez środowisko organizacji zasad, do których powinny się one odwoływać w trakcie prowadzonych działań (Skrzypczak, 2009, s. 7),
- wprowadzenie standaryzacji – a więc ustalenie minimalnych, zalecanych bądź optymalnych zasad działania organizacji lub realizacji pewnego zadania (świadczenia usługi), co może być potwierdzone wydaniem certyfikatu stanowiącego warunek uczestnictwa w sieci (*ibidem*). Standaryzacja powinna objąć jakie obszary jak: zarządzanie strategiczne, zarządzanie wewnętrzne (szczególnie politykę zatrudnienia), jakość pracy, przepływ in-

formacji wewnątrz organizacji i zewnętrzny plan komunikacji, współpraca z innymi podmiotami – pozarządowymi w ramach sieci organizacji, jak i z innymi sektorami (partnerstwo lokalne), zarządzanie finansami, monitoring i ewaluacja (Skrzypczak, *op. cit.*, s. 12; Opaszowska, *op. cit.*, s. 11-13). Standaryzacja pozwala także na zwiększenie społecznego zaufania do działań prowadzonych przez organizację. Zaufanie społeczne wydaje się być czynnikiem wyjątkowo istotnym dla organizacji pozarządowych, ponieważ ono legitymizuje niejako jej istnienie. Wśród innych podstawowych zasad pozwalających na utrzymanie poparcia społeczności lokalnej, partnerów, grantodawców i reszty otoczenia, wymienia się (Opaszowska, *ibidem*):

- jawność, która oznacza dostępność informacji na temat działalności organizacji dla wszystkich zainteresowanych. Informowanie np.: poprzez stronę internetową o podejmowanych działaniach oraz publikowanie rocznych raportów merytorycznych, a w przypadku posiadania środków publicznych upublicznienie również sprawozdań finansowych dotyczących wykorzystania tych środków;
  - rzetelność – realizowane zadania powinny być podejmowane zgodnie z kompetencjami i umiejętnościami organizacji a przy ich realizacji powinna być zachowana odpowiednia jakość;
  - przejrzystość działalności – działania realizowane przez organizacje nie powinny wzbudzać wątpliwości co do zgodności z obowiązującym prawem.
- ekonomizację działań organizacji pozarządowych, która stanowi, jak twierdzą B. Juraszek-Kopacz, A. Sienicka i T. Zagrodzka (2008), metodę budowania stabilności finansowej organizacji, utrzymania jej niezależności oraz zwiększania skali oddziaływania społecznego. J. Wygnański podkreśla ponadto (2008, s. 9), że dla organizacji pozarządowych ekonomizacja nie musi oznaczać komercjalizacji działania. Jak stwierdza Autor: „Często nie chodzi bowiem o zysk, ale o wypracowanie środków własnych pozwalających na uzyskanie większej niezależności. Ekonomizację sektora pozarządowego można uznać za próbę „wymknięcia się” ze swoistej pułapki zależności od administracji publicznej i filantropii”. W tym kontekście ekonomizację można potraktować jako szansę na zdobywanie środków na działalność organizacji; odzyskanie możliwości samodzielnego określania celów i sposobów wydatkowania pozyskanych środków, co jest niemożliwe w sytuacji uzależnienia od publicznych i prywatnych donatorów. Ekonomizacja pozwala także na uniknięcie sytuacji, w której organizacje upodabniają się do swoich grantodawców (działając zgodnie z ich wymaganiami) i stają się „przedłużeniem” instytucji publicznych albo zakładnikiem filantropijnej przychylności podmiotów prywatnych (*ibidem*). Ekono-

mizacja jest istotnym procesem w rozwoju organizacji, ponieważ m.in. umożliwia jej (Juraszek-Kopacz, Sienicka, Zagrodzka, *op. cit.*):

- zbudowanie niezależności programowej,
- realizowanie działań innowacyjnych,
- planowanie finansowego rozwoju organizacji,
- długoterminowe planowanie strategii,
- zwiększenie efektywności,
- dywersyfikację źródeł finansowania,
- budowanie partnerstwa z innymi sektorami (współpraca nieopierająca się o podwykonawstwo),
- zwiększenie trwałości efektów działania.

Ekonomizacja opierająca się na dywersyfikacji finansów postrzegana jest jako środek do zbudowania trwałego rozwoju organizacji (ang. *sustainability*) i jej samowystarczalności (Boschee, 2008, s. 209). Obejmuje ona takie źródła finansowania działalności jak: przychody z działalności gospodarczej, składki członkowskie, darowizny od osób prawnych i fizycznych oraz wszystkie inne przychody finansowe, które dają organizacji swobodę podejmowania decyzji o ich przeznaczeniu (ang. *non-restricted funds*) zgodnie z aktualnie pojawiającymi się potrzebami. Spośród nich największe kontrowersje budzi działalność gospodarcza, ponieważ niebezpiecznie zbliża organizacje non profit do podmiotów biznesowych i wprowadza ryzyko zatracenia proporcji pomiędzy działalnością statutową a for profit, a także przenikaniem się ich, co może prowadzić do licznych patologii. Aktywność ta związana jest również ze wszystkimi utrudnieniami wynikającymi z sytuacją konkurencji z firmami komercyjnymi (Jarosiński, Kuczmierowska, 2007). Jednak ekonomizacja organizacji pozarządowych nie sprowadza się jedynie do prowadzenia działalności gospodarczej *sensu stricto* (Juraszek-Kopacz, Sienicka, Zagrodzka, *op. cit.*, s. 8). Oznacza ona także:

- przemianę wewnętrznego zarządzania – dążenie do zwiększenia efektywności działań sprzyja jednocześnie maksymalizacji zysków społecznych,
- zwiększanie wydajności pracy,
- bardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów,
- opracowanie standardów pracy i metod wiarygodnego mierzenia osiągniętych rezultatów (audyt działalności społecznej).
- stosowanie profesjonalnych (biznesowych) technik zarządzania.

Profesjonalizacja działań organizacji pozarządowych wydaje się niezbędna jeśli chcą one odgrywać znaczącą rolę w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Praca w grupie osób, obracanie środkami finansowymi, dążenie do realizacji celów powinno bowiem odbywać się w otoczeniu do tego przygotowanym. W innym wypadku organizacje pozarządowe pozostaną na marginesie wydarzeń i działalności publicznej, ponieważ nie będą w stanie udźwignąć ciężaru związanego z funkcjonowaniem na szerszą skalę.

Warto w tym kontekście podkreślić, że rozwój jaki się w ostatnich latach dokonał w sektorze pozarządowym (w sensie jakościowym – zmiany standardów działania dostosowanych do wymagań grantodawców czy wielkości pozyskiwanych środków) jest w dużej mierze związany z rosnącym strumieniem środków europejskich płynących do samorządów i instytucji rządowych państwa oraz dobrego stanu gospodarki i relatywnie wysokiego PKB<sup>28</sup>. Równocześnie następuje zwiększenie podaży środków na realizację społecznych celów, w tym społecznych usług, a w konsekwencji – znaczące zwiększenie popytu na działalność organizacji tegoż sektora. Jest to zjawisko pozytywne, ponieważ pozwala organizacjom na rozszerzanie działalności i rozwój, jednak jednocześnie jest to rozwój oparty na tzw. tradycyjnym modelu biznesowym tj. pozyskiwaniu środków poprzez darowizny oraz dotacje z sektora publicznego, co może prowadzić do utraty niezależności organizacji.

Podsumowując rozważania dotyczące przemian jakościowych w zakresie profesjonalizacji sektora organizacji pozarządowych można stwierdzić, że profesjonalna działalność traktuje o dwóch różnych aspektach (Skrzypczak, *op. cit.* s. 21-22):

- ideologicznym – obejmującym wizję, misję i etos działania, zaangażowanie organizacji w lokalne życie publiczne, przedkładanie interesu publicznego lub całej wspólnoty lokalnej nad partykularny organizacji i jej beneficjentów;
- operacyjnym – związanym z posiadaniem pomysłu trafiającego w potrzeby społeczne, elastyczności w reagowaniu na pojawiające się wyzwania, wysokich standardach realizacji przedsięwzięć, zdolności do utrzymywania dobrej kondycji organizacji, partnerskich relacje z otoczeniem oraz gotowości i umiejętności monitorowania i oceny prowadzonej działalności oraz uzyskiwanych efektów.

---

<sup>28</sup> Dane Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, pochodzące z 2007 roku  
<http://www.pozYTEK.gov.pl/III,sektor,w,statystyce,pubicznej,907.html?PHPSESSID=e4348d49ee91d9ae24ea0ef971a58316> (20. 03. 2007).



## **2.2. Charakterystyka polskiego sektora non profit w latach 1989-2008**

Badania (por. Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego w Polsce 2007<sup>29</sup>) społeczeństwa obywatelskiego – a dokładnie organizacji non profit, które tworzą to społeczeństwo – wskazują na to, że ogólna kondycja polskiego sektora społecznego obejmująca jego strukturę (stopień reprezentatywności, poziom instytucjonalizacji, intensywność relacji pomiędzy aktorami sektora, zasobność sektora), środowisko działań (warunki funkcjonowania i ich wpływ na rozwój organizacji), wartości (zasady, interesy, normy reprezentowane przez organizacje) oraz wpływ (czyli rzeczywiste efekty działania i ich oddziaływanie na funkcjonowanie całego społeczeństwa) mimo dwóch dekad rozwoju nadal nie jest dobra. Nasze położenie porównywalne jest z sytuacją innych krajów w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, jednak znacząco odbiega od standardów sektora funkcjonującego w krajach Europy Zachodniej. Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego 2007 pokazuje, że wartości wciąż stanowią najmocniejszą stronę polskiego III sektora, a struktura, czyli zakres formalnego zorganizowania, najsłabszą.

Oczywiście od roku 1989 nastąpił znaczący postęp, wyrażający się w rozwoju ilościowym i jakościowym sektora, zmianach legislacyjnych, zwiększeniu zatrudnienia w organizacjach czy ich coraz większym udziałem w PKB. Wydaje się jednak, że sektor pozarządowy w Polsce dopiero rozpoczyna istnieć w świadomości przedstawicieli innych sektorów, a jego rola społeczno-gospodarcza wciąż posiada znaczący, rozwojowy potencjał.

### **2.2.1. Wielkość sektora pozarządowego w Polsce**

Mówiąc o rozmiarze sektora pozarządowego należy wziąć pod uwagę kilka czynników. Wielkość tegoż sektora można bowiem rozpatrywać w kategoriach liczby organizacji, wielkości ich budżetów czy poziomu zatrudnienia. Każdy z tych czynników przekazuje informacje innego rodzaju co pozwala na wielostronne przyjrzenie się kwestii udziału organizacji pozarządowych w życiu społeczno-gospodarczym w Polsce.

W III kwartale roku 2009 w rejestrze REGON Głównego Urzędu Statystycznego znajdowało się w sumie ok. 130 tys. podmiotów zaliczanych do sektora pozarządowego (za: Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008, s. 11). Trzon zarejestrowanych organizacji stanowiły stowarzyszenia, których było 64,5 tys., a także fundacje (10,1 tys.), które tworzą tzw. wąską

---

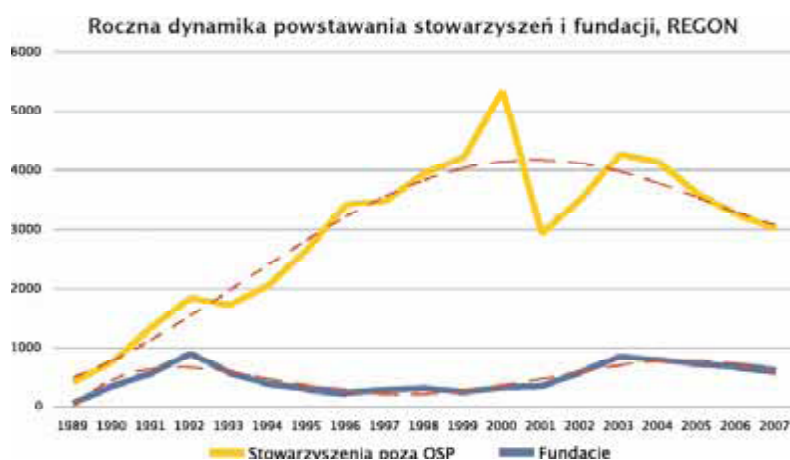
<sup>29</sup> Raport z badania powstał w ramach międzynarodowego projektu badawczego koordynowanego przez organizację CIVICUS.

definicję organizacji pozarządowych (*ibidem*). Inne zarejestrowane podmioty sektora (zgodnie z szerszą, ustawową definicją) to:

- Ochotnicze Straże Pożarne (ok. 16 tys.),
- Organizacje społeczne – np. komitety rodzicielskie, koła łowieckie, komitety społeczne (ok. 4 tys.),
- Związki zawodowe (19,5 tys.),
- Jednostki Kościoła katolickiego, innych kościołów i związków wyznaniowych (ok. 15,5 tys.),
- Organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego (ok. 5,6 tys.),
- Mniej liczne grupy związków pracodawców i partii politycznych.

Sektor wyraźnie powiększył się pod względem liczby organizacji w ciągu dwóch wcześniejszych dekad. Rozwój ten jednak nie był równomierny (por. wyk. 2.1.). Zauważalne jest znaczące zwiększenie dynamiki przyrostu organizacji na początku lat 90'tych (szczególnie w latach 1989-1992) co było wynikiem stworzenia możliwości zrzeszania się i prowadzenia działalności społecznej. Transformacja uwolniła przedsiębiorczość i aktywność ludzi nie tylko w zakresie działalności gospodarczej, ale także społecznej i obywatelskiej. Następnie, na krótko liczba nowopowstających organizacji zmniejszyła się, by znów znacząco zwiększyć dynamikę przyrostu w roku 1993. W roku 2000 liczba nowych stowarzyszeń, a w roku 2001 liczba nowych fundacji osiągnęła szczytową wartość. Od tamtej pory, mimo wahań, utrzymuje się trend spadkowy wskazujący, że powstaje ich coraz mniej.

### Wyk. 2.1. Roczna dynamika powstawania stowarzyszeń i fundacji na podstawie rejestru REGON



Źródło: Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008, s. 6

Zjawiska tego nie należy jednak interpretować jako niepokojące. Wiąże się ono bowiem ze stabilizacją sektora i jego starzeniem się. Malejąca liczba nowych organizacji towarzyszy zwiększającej się liczbie starszych podmiotów. Na przykład w 2001 r. mniej niż pięć lat miała ponad połowa organizacji, w 2008 r. tylko 37%. Z kolei powyżej piętnastu lat miało w 2008 r. 18,5% organizacji, a w 2001 było ich tylko około 8% (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*, s. 6).

Równocześnie warto pamiętać, że liczba zarejestrowanych organizacji nie odzwierciedla liczby aktywnie działających podmiotów. Choć więc od 1989 roku stale przybywa nowych organizacji nie można stwierdzić, że w tym samym zakresie rozmiary sektora się zwiększają. Organizacje nie mają obowiązku wyrejestrowywania się z oficjalnych wykazów, w związku z tym okazuje się, że duża część tych, które zakończyły swoją działalność nadal w nich widnieje. Szczególnie młodym organizacjom nie udaje się przetrwać. Wedle szacunków (Dąbrowska, Gumkowska, Wygnański, 2002, s. 8) można stwierdzić, że 58% stowarzyszeń i fundacji bez wątplenia prowadzi aktywne działania, 10% z pewnością nie istnieje, a los ponad 30% z nich jest nieznanym. Wydaje się więc, że rozmiary sektora są w rzeczywistości zdecydowanie mniejsze niż wynika do z formalnych zapisów. Z kolei wyniki badań stowarzyszeń, fundacji i organizacji społecznych (SOF-1) realizowane przez Departament Badań Społecznych GUS (Nałęcz, Goś-Wójcicka, Wilk, 2009) wskazują, że organizacji nieaktywnych było w 2008 r. 25%<sup>30</sup>.

Ponadto warto zwrócić uwagę, że rozwój mierzony liczbą organizacji nie przebiega równomiernie w całej Polsce. Zauważyć można pogłębiające się rozwarstwienie aktywności społecznej, które związane jest z lokalizacją działalności organizacji (por. tab. 2.1.). Choć zwiększa się ogólna liczba organizacji przypadających na 10 tys. mieszkańców w poszczególnych województwach, proporcje „gęstości” ich występowania pozostają podobne. Zauważyć można, że największa liczba organizacji w przeliczeniu na liczbę mieszkańców niezmienne znajduje się w województwach mazowieckim, pomorskim czy lubuskim, natomiast najmniejsza – w województwach opolskim i świętokrzyskim. Wydaje się więc, że mimo 20 lat rozwoju różnice pomiędzy poszczególnymi województwami wciąż się utrzymują. Zauważyć także można, że działalność organizacji koncentruje się wokół środowisk miejskich, szcze-

---

<sup>30</sup> Należy dodać, że badania SOF prowadzone są wg innej metodologii i obejmują nie tylko stowarzyszenia i fundacje, ale także organizacje działające na mocy innych ustaw odwołujących się jednak do prawa o stowarzyszeniach (np. stowarzyszenia kultury fizycznej, ochotnicze straże pożarne, koła łowieckie, Polski Czerwony Krzyż, itp.), por. Nałęcz, Goś-Wójcicka, Wilk, 2009, s. 9-10.

gólnie wokół wojewódzkich stolic<sup>31</sup>. W samej Warszawie mieści się 7,4 tys. organizacji (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*, s. 12-18). Niemal co czwarta (24%) aktywna organizacja w Polsce ma siedzibę w mieście powyżej 500 tys. mieszkańców, tam też jest największe ich „zagęszczenie” – średnio 33 organizacje na 10 tys. mieszkańców (*ibidem*).

**Tab. 2.1. Liczba stowarzyszeń i fundacji w województwach w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców wg rejestru REGON w latach 2002-2008**

Rok	Województwa o największej liczbie organizacji	Liczba organizacji na 10 tys. mieszkańców	Województwa o najmniejszej liczbie organizacji	Liczba organizacji na 10 tys. mieszkańców
2002	Woj. mazowieckie	14,2	Woj. opolskie	7,6
	Woj. pomorskie	13	Woj. świętokrzyskie	8,5
	Woj. małopolskie	11,8	Woj. kujawsko-pomorskie	9,2
	Woj. lubuskie	11,8		
2004	Woj. mazowieckie	18,8	Woj. opolskie	10,7
	Woj. pomorskie	16,4	Woj. świętokrzyskie	10,3
	Woj. dolnośląskie	15,1		
	Woj. warmińsko-mazurskie	14,9		
	Woj. małopolskie	14,6		
	Woj. lubuskie	14,8		
2008	Woj. mazowieckie	22,2	Woj. świętokrzyskie	13,4
	Woj. pomorskie	20,1	Woj. śląskie	14,3
	Woj. warmińsko-mazurskie	19,7	Woj. opolskie	14,7
	Woj. lubuskie	19,5		
	Woj. dolnośląskie	19,3		

Zródło: opracowanie własne na podst. Dąbrowska, Gumkowska, Wygnański, 2002; Gumkowska, Herbst, 2004; Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008.

Zmiany wielkości sektora szacować można jednak nie tylko na podstawie jego liczebności, ale także m.in. na podstawie stabilności jego rozwoju i jego ogólnej kondycji – jakości działań, środowiska rozwoju czy sposobu funkcjonowania. Właśnie do pomiaru zdolności przetrwania i oceny poziomu rozwoju sektora stworzony został *NGO Sustainability Index*<sup>32</sup>. Narzędzie to opisuje środowisko sektora pozarządowego w siedmiu wymiarach. Są nimi: otoczenie prawne (ang. *legal environment*), zdolności organizacyjne (ang. *organizational capacity*), opłacalność finansowa (ang. *financial viability*), rzecznictwo (ang. *advocacy*), świadczenie usług (ang. *service provision*), infrastruktura (ang. *infrastructure*) oraz wizerunek publiczny (ang. *public image*). Wymiary te ocenia się na skali od 1 do 7, przy czym 1 oznacza naj-

<sup>31</sup> Mowa jest o formalnym podejmowaniu inicjatyw obywatelskich. Jeśli chodzi o aktywność społeczną we wsiach to z pewnością jest ona mniej sformalizowana, jednak nie można w związku z tym wyciągnąć wniosków o braku tejże. Zapewne ma ona inny charakter, a jej pomiar jest trudniejszy, co często wyklucza badanie inicjatyw akcyjnych i nieformalnych podejmowanych w mniejszych ośrodkach.

<sup>32</sup> Narzędzie to zostało stworzone przez United States Agency for International Development. Organizacja ta przeprowadza również coroczne badania za jego pomocą w wielu krajach na całym świecie. W Polsce pomiarem *Sustainability Index* zajmuje się oddział organizacji: Bureau for Europe and Eurasia. Badania prowadzone są (także w Polsce) od 1997 roku.

większą stabilność i zdolność przetrwania, natomiast 7 – najmniejszą. Rezultaty badań wskazują, że organizacje w Polsce są rozwinięte i stabilne, jednak nadal jest przed nimi wiele do zrobienia, chociażby po to, aby osiągnąć poziom jaki sektor pozarządowy prezentuje w Europie Zachodniej. Najlepiej rozwiniętym wymiarem była w badanym okresie (i jest obecnie) infrastruktura, czyli wsparcie zapewniane organizacjom w zakresie informacji, treningu i doradztwa, a także rozmiar i zakres współpracy wewnątrzsektorowej. Najslabiej rozwiniętym wymiarem była z kolei, i nadal jest, opłacalność finansowa, co wskazuje na niską zdolność organizacji do pozyskiwania środków finansowych, zależność od grantodawców, niskie umiejętności menedżerów w zakresie zarządzania finansami.

Co interesujące, w świetle przekrojowych wyników badań okazuje się także, że poziom rozwoju sektora pozarządowego spadał od drugiej połowy lat 90'tych, a od 2005 do 2007 roku pozostawał bez zmian. Dopiero rok 2008 przyniósł niewielką poprawę w badanym zakresie, jednak nadal poziom *NGO Sustainability Index* pozostaje mniejszy niż wynosiła jego wartość od roku 1997 do 2001.

**Tab. 2.2. *NGO Sustainability Index* i jego wymiary dla Polski w latach 1997-2008**

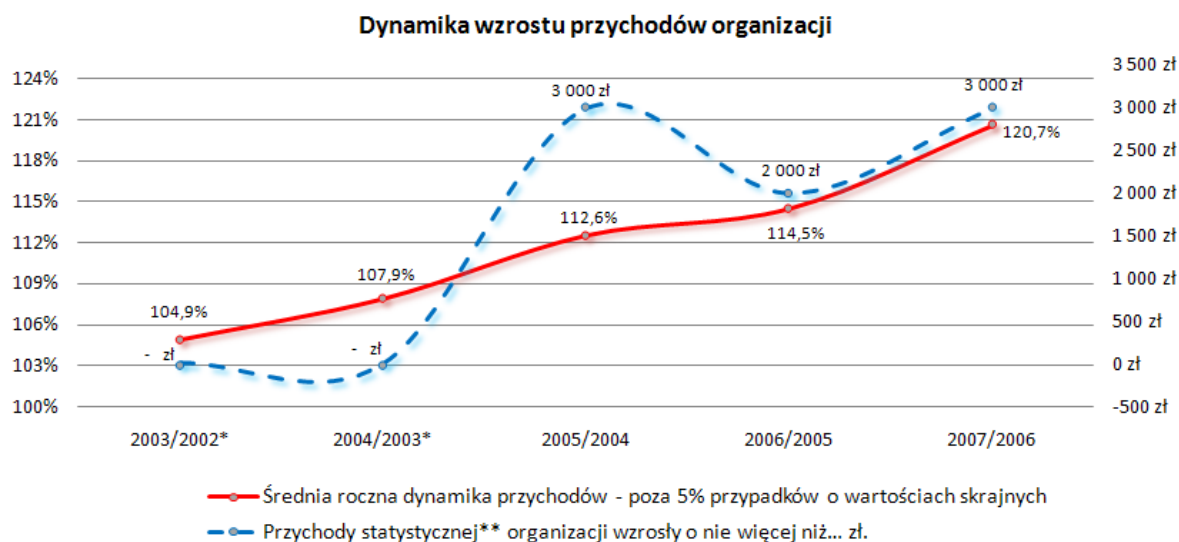
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
otoczenie prawne	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.1	2.0	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3
zdolności organizacyjne	1.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.2	2.2	2.5	2.6	2.6	2.6	2.6
opłacalność finansowa	2.0	2.0	2.5	2.5	2.5	2.8	2.8	2.9	2.9	2.8	2.7	2.7
rzecznictwo	2.0	2.0	2.5	2.0	2.0	2.2	1.9	1.9	1.8	1.8	2.0	1.9
świadczenie usług	-	-	2.0	2.0	2.0	2.1	2.0	2.3	2.3	2.3	2.3	2.2
infrastruktura	-	-	2.0	2.0	2.0	1.9	1.9	1.9	1.9	1.8	1.8	1.7
wizerunek publiczny	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.3	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2	2.2
ogółem	<b>1.8</b>	<b>2.0</b>	<b>2.1</b>	<b>2.1</b>	<b>2.1</b>	<b>2.2</b>	<b>2.1</b>	<b>2.3</b>	<b>2.3</b>	<b>2.3</b>	<b>2.3</b>	<b>2.2</b>

Źródło: opracowanie własne na podst. *2008 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia 12th Edition*, 2009

Zauważyć natomiast można wzrost budżetów organizacji, co może być wskaźnikiem ich rosnącego znaczenia i udziału w gospodarce. W latach 90'tych ważnymi źródłami finansowania organizacji były zagraniczne fundusze pomocowe, co umożliwiło im szybki rozwój. Jednak po roku 2000 ograniczono je. Nastąpiła ponadto zmiana reguł ich przyznawania (z pomocowych na przedakcesyjne). Wprowadzono dodatkowo niekorzystne z punktu widzenia organizacji zmiany podatkowe. Wszystko to spowodowało pogorszenie się sytuacji finan-

sowej organizacji (por. Gumkowska, Herbst, 2006, s. 36). Organizacjom kilka lat zajęła odbudowa potencjału finansowego jakim dysponowały wcześniej (por. wyk. 2.2. poniżej). Szczególne znaczenie wydają się mieć dla późniejszego zwiększenia budżetów organizacji pozarządowych środki unijne, o które mogły się one starać od czasu wstąpienia Polski do UE, czyli od 2004 roku. W tym okresie można zaobserwować znaczący skok w wielkości budżetu przeciętnej organizacji. Istotna wydaje się w związku z tym kwestia uzależnienia organizacji od zewnętrznych źródeł finansowania – szczególnie źródeł zagranicznych. Obserwacje te potwierdzają słabość opłacalności finansowej prowadzonej działalności jaką spostrzeżono w badaniach *NGO Sustainability Index*, a także wskazywaną jako jeden z podstawowych problemów organizacji – kwestię ekonomizacji ich działania.

**Wyk. 2.2. Dynamika wzrostu przychodów organizacji w latach 2002–2007**



\* Wyniki na podstawie badania „Kondycja sektora organizacji pozarządowych 2006”

\*\* Statystyczna oznacza tu organizację „medianową” – środkową pod względem poziomu przychodów.

Źródło: Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008, s. 68

Z drugiej strony zauważyć także należy, że sektor pozarządowy staje się coraz bardziej rozwarstwiony pod względem finansowym (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*, s. 63). W roku 2008 5% organizacji (dysponujących budżetami powyżej 1 mln złotych) kumulowało 70–80% zasobów finansowych całego sektora.

Ostatnim z zaproponowanych ujęć rozmiarów sektora pozarządowego jest wielkość zatrudnienia w organizacjach będąca częstym wskaźnikiem potencjału ekonomicznego sektora pozarządowego (Nałęcz, Goś-Wójcicka, Wilk, 2009). Należy zauważyć, że w sektorze pozarządowym zatrudnienie znajduje coraz więcej osób. Zestawienie wielkości zatrudnienia

w NGOs przedstawiono w poniższej tabeli (tab. 2.3.)<sup>33</sup> Szacunki te pokazują, że mamy do czynienia z wyraźnym wzrostem zatrudnienia w organizacjach pozarządowych: w latach 2004–2008 liczba płatnych pracowników zwiększyła się o 42%.

**Tab. 2.3. Szacunkowa wielkość zatrudnienia (liczba osób zatrudnionych) w fundacjach i stowarzyszeniach w latach 2000-2008**

Rok	Liczba pracowników
2000	98 000
2004	99 674
2005	112 500
2006	114 422
2008	141 986

Zródło: Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008; Nałęcz, Goś-Wójcicka, Wilk, 2009; Leś, Nałęcz, Wygnański, Toppler, Salamon, 2000

Mimo tego znaczącego wzrostu wielkość zatrudniania znajduje się na poziomie 0,8% zatrudnienia w gospodarce narodowej poza rolnictwem, co sytuuje Polskę wśród krajów o najniższym udziale zatrudnionych w organizacjach pozarządowych (średnia dla krajów „starej” Unii Europejskiej wynosi 4,8%, a w części krajów sięga 8-9% – por. Nałęcz, Goś-Wójcicka, Wilk, 2009). Skala zatrudnienia w odniesieniu do innych segmentów gospodarczych wynosi (Nałęcz, 2008a, s. 169-170):

- 1,1% wszystkich pracujących w sektorze prywatnym,
- 1,1% zatrudnienia najemnego w gospodarce narodowej,
- 1,7% zatrudnienia najemnego w sektorze prywatnym.

## 2.2.2. Dziedziny działania organizacji

Zaprezentowana poniżej tabela (tab. 2.4.) zawiera zestawienie obszarów działalności organizacji pozarządowych w wybranych latach. Ze względu na różnice w metodologii pomiaru trudno było sporządzić tabelę bardziej kompletną<sup>34</sup>. Wydaje się jednak, że przedstawienie

<sup>33</sup> W badaniach przeprowadzanych w latach 1996 i 1997 suma osób pobierających wynagrodzenie za pracę (wykonywaną w ramach różnych form) w organizacji była szacowana na ok. 150-200 tys., jednak ze względu na sposób dokonywania tychże szacunków (np. poprzez porównywanie liczby członków do liczby zatrudnionych) wielkości te nie wydają się wiarygodne, szczególnie w porównaniu z wynikami uzyskiwanymi w późniejszych, dokładniejszych badaniach (por. *Wybrane statystyki dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce w roku 1998, 1998*).

<sup>34</sup> W prezentowanej tabeli inne niż w pozostałych przypadkach sposoby pomiaru zastosowano w badaniu w roku 1998 (nieco inny zakres pól do wyboru; wskazywanie najważniejszych, a nie wszystkich obszarów działalności). Dane przekształcono tak, aby były możliwie najbardziej porównywalne, jednak zaistniałe różnice należy uwzględnić podczas interpretacji.

tych wybranych lat jest wystarczające, aby wskazać podstawowe zmiany w zakresie dziedzin działalności organizacji pozarządowych.

**Tab. 2.4. Pola działań organizacji w latach 1998, 2004, 2006 i 2008**

	Procent wskazań na najważniejsze pola prowadzonej działalności 1998	Procent wskazań na jedno, najważniejsze pole działań 2004	Procent wskazań na wszystkie pola prowadzonej działalności 2004	Procent wskazań na jedno, najważniejsze pole działań 2006	Procent wskazań na wszystkie pola prowadzonej działalności 2006	Procent wskazań na jedno, najważniejsze pole działań 2008	Procent wskazań na wszystkie pola prowadzonej działalności 2008
sport, turystyka, rekreacja, hobby	21,0%	38,6%	61,7%	39,2%	46,7%	38,3%	50%
edukacja i wychowanie	41,7%	10,3%	26,1%	10,3%	23,1%	12,8%	36,8%
kultura i sztuka	19%	11,6%	43,6%	12,8%	35,6%	12,7%	24,1%
usługi socjalne, pomoc społeczna	33,5%	10,0%	26,6%	9,9%	20,5%	11,2%	22,4%
ochrona zdrowia	34,4%	8,2%	24%	8,0%	16,8%	7,7%	18,7%
rozwój lok. w wymiarze społ. i materialnym	16,7%	6,5%	20,9%	5,9%	13,4%	3,9%	11,4%
rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zaw.	6,4%	-		2,3%	8,8%	2,2%	10,9%
ochrona środowiska	12,7%	3,6%	15,8%	2,2%	8,8%	2,2%	10,1%
prawo, prawa człowieka, dział. polityczna	14,9%	2,6%	11,1%	1,8%	3,9%	2%	7,6%
sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	6,5%	2,9%	6,7%	1,9%	6,9%	1,2%	2,9%
wsparcie instytucji, org. pozarz. i inicjatyw obywatelskich	-	1,4%	14%	1,0%	5,6%	1,7%	10,4%
badania naukowe	8,2%	1,8%	8,5%	1,3%	9,5%	0,7%	6%
religia	4%	0,3%	2%	0,8%	3,0%	0,5%	2,9%
działalność międzynarodowa	-	0,7%	11,3%	0,6%	7,0%	0,3%	9,5%
pozostała działalność	11,6	1,6%	4,1%	2,0%	4,7%	2,6%	5,2%

Źródło: opracowanie własne na podst. Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008; Gumkowska, Herbst, 2006; Gumkowska, Herbst, 2004, Wybrane statystyki..., 1998

Dane te wskazują bowiem, że zaszła pewna zmiana w zakresie pól aktywności organizacji po roku 2000 (zmiana ta wydaje się być trwała). W roku 1998 główne obszary działalności to edukacja i wychowanie oraz ochrona zdrowia i usługi socjalne. Od roku 2004 dominuje jednak sport i turystyka, edukacja i wychowanie oraz kultura i sztuka (która obecnie nieco traci na popularności wśród organizacji), a także usługi socjalne. Niektóre obszary pozostają więc kluczowymi dziedzinami aktywności sektora niezmiennie (edukacja i wychowanie, usługi



socjalne), a część z nich staje się z czasem częściej (sport i turystyka, kultura i sztuka) lub rzadziej (ochrona zdrowia) reprezentowana. Zmiany te mogą mieć związek z przemianami gospodarczo-politycznymi w kraju.

Czas transformacji ustrojowej wiązał się z dużym obciążeniem instytucji państwowych i koniecznością przeorganizowania działalności. Dodatkowo był to dla społeczeństwa okres trudny m.in. pod względem finansowym. W związku z tym powstające organizacje pozarządowe częściej przejmowały część zadań z zakresu polityki społecznej. Dziś relacje pomiędzy administracją publiczną a sektorem pozarządowym nadal są silne jednak mają inny, bardziej zorganizowany i planowy charakter (organizacje wykonują zadania im zlecone na podstawie różnego rodzaju konkursów, przetargów itp.), i to podmioty publiczne decydują na jaki cel i w jaki sposób przekażą określone środki. Wzrost zamożności społeczeństwa i stabilizacja sytuacji gospodarczej także wpłynęły na fakt, że obecnie zdecydowanie więcej organizacji zajmuje się sportem, rekreacją i hobby czy kulturą i sztuką, niż ochroną zdrowia lub nawet usługami socjalnymi. Może być to ponadto efekt samoorganizacji społeczeństwa, które coraz chętniej gromadzi się wokół interesujących je tematów, tworząc nie tyle organizację charytatywną, co raczej klubową<sup>35</sup>.

Organizacje działające w różnym obszarze pełnią więc różne funkcje, a to wpływa z kolei na sposób ich działania, w tym ich stosunek do profesjonalizacji działań. J. Wygnański (2008), badając ekonomizację działalności podmiotów pozarządowych porównał stopień tejże (mierzonej tym czy organizacja prowadzi działalność odpłatną lub gospodarczą) z obszarem działalności organizacji. Jego analiza wskazuje, że organizacjami sektora, w których proces ekonomizacji jest najbardziej zaawansowany są te prowadzące działalność w zakresie badań naukowych. „Zekonomizowane” są także organizacje związane z rynkiem pracy i aktywizacją zawodową oraz prowadzące szkolenia co nie wydaje się zaskakujące. Wysoko w rankingu ekonomizacji branż sektora znalazły się także organizacje działające w sferze religijnej. W środku stawki znajdują się organizacje aktywne na polu socjalnym, kulturalnym oraz w zakresie edukacji i wychowania, a także rozwoju lokalnego. Natomiast organizacje o jednym z najniższych poziomów ekonomizacji to organizacje zajmujące się sportem i rekreacją. Jak sugeruje Wygnański (*ibidem*) dzieje się tak zapewne dlatego, że branża ta jest w największej mierze subsydiowana ze środków publicznych, a ponadto odrębna ustawa wymusiła przekształcenie się czysto komercyjnie i zawodowo uprawianego sportu do postaci spółek komercyj-

---

<sup>35</sup> Zaznaczyć w tym miejscu wypada, że, niezależnie od rodzaju i pola działalności, każda aktywność w tej samej mierze może przyczynić się do budowania aktywności obywatelskiej i sektora pozarządowego. Uczą one bowiem tych samych wartości opartych na wspólnych celach, współpracy i inicjatywie (por. np. R. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, 2000).

nych. Organizacje zajmujące się sportem i rekreacją są więc głównie organizacje hobbystyczne. Jednym z najniższych współczynników ekonomizacji charakteryzują się także organizacje działające na polu współpracy międzynarodowej (choć równocześnie organizacje te w największym stopniu planują podjęcie działalności gospodarczej). Na końcu rankingu znajdują się organizacje (będąc jednocześnie branżami niezbyt skłonnymi do zmiany tej sytuacji) działające na rzecz ochrony praw człowieka, edukacji obywatelskiej i działalności politycznej. Zastanawiające jest to z tego względu, iż organizacje działające w takim zakresie zazwyczaj z powodów etycznych rezygnują z korzystania ze środków publicznych (z uwagi na potencjalny konflikt interesów i uzależnienie od państwa), a jednocześnie nie są w stanie przerzucić kosztów na beneficjentów. Wydaje się więc, że organizacje te mogłyby w większym stopniu niż inne funkcjonować w oparciu np. o działalność gospodarczą.

### **2.2.3. Finansowanie działalności podmiotów non profit**

Finansowanie działań od wielu lat uznawane jest za podstawowy problem organizacji pozarządowych. Trudność ta związana jest przede wszystkim z brakiem funduszy, z którym permanentnie borykają się organizacje. Już w 1995 roku (Wybrane statystyki..., 1998) 47% działaczy wskazało na ten właśnie problem, a w kolejnych latach sytuacja (z perspektywy badanych) była jeszcze gorsza, gdyż 78% respondentów w 2001 r., 73% w 2006 r., (Gumkowska, Herbst, 2006) 61% w 2008 roku (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*) wskazało na istnienie tego problemu. Taka ocena sytuacji finansowej organizacji wydaje się być prawdziwa, jeśli przyrzeć się wielkości ich budżetów. W roku 2008 mediana dla wysokości dochodów organizacji wynosiła 18 tys. zł (*ibidem*), podczas gdy 10% organizacji nie dysponuje środkami finansowymi w ogóle. Z drugiej strony niewątpliwie sytuacja finansowa sektora jest coraz lepsza – co wynika głównie z napływu funduszy europejskich oraz zacieśniania się współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną. Środki przyznane z tych źródeł wydają się istotnymi pozycjami w budżetach organizacji. Jednak jeśli chodzi o zakres możliwości pozyskiwania funduszy na działalność, to organizacje pozarządowe dysponują szerokim spektrum. L. M. Salamon i A. K. Anheier (1999, za: Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 74) dochody organizacji dzielą na trzy główne typy:

- Dochody z różnego rodzaju opłat (składki członkowskie, płatne usługi, środki z inwestycji, dochody ze świadczenia usług, które nie są związane z realizacją misji organizacji);

- Dochody pochodzące z sektora prywatnego (filantropijne) – środki od prywatnych osób lub firm, środki od wyspecjalizowanych fundacji, itp.;
- Dochody płynące z instytucji publicznych<sup>36</sup> (wynikające z prawnych możliwości wykonywania zadań publicznych przez NGOs), w tym: granty, kontrakty, gwarantowane prawnie bezpośrednio transfery środków, zwroty kosztów, itd.

Każdy z tych typów dochodów można zaobserwować w Polsce, gdzie przyjmują one szczególne formy (*ibidem*, a także Arczewska, 2007, Boczoń, 1998).

Jeśli chodzi o dochody z opłat to obejmują one te rodzaje działalności, które pozwalają na samofinansowanie się organizacji. Mogą one przyjmować formę:

- Składek członkowskich;
- Opłat pobieranych w ramach odpłatnej działalności statutowej (niebędącej działalnością gospodarczą) zgodnie z ustawą o działalności pożytku publicznego;
- Działalności gospodarczej;
- Odsetek bankowych, zysków z kapitału żelaznego, udziałów i akcji;
- Dochodów z majątku – np. wynajmu lokali, sprzętu, praw majątkowych.

Druga kategoria obejmuje dochody pochodzące z sektora prywatnego (filantropijne), wśród których można wyróżnić:

- Spadki i zapisy;
- Darowizny od firm i instytucji oraz osób fizycznych;
- Sponsoring (umowa zobowiązująca sponsora do celowego finansowania określonej działalności lub jednorazowego przedsięwzięcia; sponsor zaś zazwyczaj wykorzystuje fakt sponsorowania do promocji);
- Zbiórki publiczne, kampanie, akcje charytatywne, loterie;
- Kredyty i pożyczki;
- Dochody pochodzące od zagranicznych organizacji pozarządowych.

Źródła dochodów pochodzące z sektora publicznego można z kolei podzielić na:

- Dochody ze źródeł samorządowych – gminnych, powiatowych i samorządów wojewódzkich;
- Dochody ze źródeł rządowych – województw, ministerstw, agencji rządowych, fundacji skarbu państwa, w tym również dochody z przekazanego 1% podatku<sup>37</sup> (dotyczy to tylko organizacji pożytku publicznego);

---

<sup>36</sup> Tj. organów administracji na wszystkich poziomach.

- Dochody z zagranicznych źródeł publicznych (głównie UE).

Dochody te występują najczęściej w postaci różnego rodzaju dotacji i grantów<sup>38</sup> lub zadań zleconych (rzadziej kontaktów czy nagród).

Z tychże źródeł umożliwiających uzyskanie dochodu organizacje korzystają w różnym stopniu. Najpopularniejszym sposobem pozyskiwania funduszy na działalność były i nadal pozostają składki członkowskie. Źródłami, z których organizacje korzystają obecnie zdecydowanie chętniej niż 10 lat wcześniej są przede wszystkim środki samorządowe (w 1997 roku było to 15,7%, a w roku 2007 – 50,2%), co może wskazywać na znaczne zacieśnienie i polepszenie relacji sektora z przedstawicielami władz lokalnych. Coraz rzadziej natomiast organizacje korzystają ze środków rządowych, wsparcia innych organizacji pozarządowych czy dochodów pozyskiwanych z działalności gospodarczej. O ile dwa pierwsze z wymienionych źródeł nie są zaskakujące (środki rządowe są w dużej mierze „uzupełniane” funduszami europejskimi, natomiast wsparcie innych organizacji spadło ze względu na zakończenie programów pomocowych prowadzonych w okresie, gdy Polska znajdowała się w okresie transformacji ustrojowej), to ostatnie może budzić zdziwienie. Znaczący spadek udziału działalności gospodarczej jako źródła dochodu może być wynikiem zmian umożliwiających prowadzenie działalności odpłatnej nie dla zysku.

**Tab. 2.5. Źródła przychodów, z których korzystały organizacje w latach 1993-2007**

Źródła przychodów	% org., które korzystały z danego źródła w roku...						
	1993	1995/95	1996/97	2001	2003	2005	2007
Składki członkowskie	61,2	57,7	69,4	69,7	59,9	59,5	56,8
Źródła samorządowe (środki od gminy, powiatu, samorządu wojewódzkiego)	15,7	22,3	29	48,8	45,2	43,3	50,2
Darowizny od instytucji i firm	58,7	63,7	63,9	40	38,8	34,5	37,5
Darowizny od osób fizycznych				38,8	40,9	35,5	36,0
Źródła rządowe (środki od ministerstw, agencji rządowych, województw)	26,3	25,7	29,3	17	19,3	19,6	21,7
Odsetki bankowe, zyski z kapitału żelaznego, udziały i akcje	-	-	-	21,2	15,3	14,4	15,6

<sup>37</sup> Część środowiska pozarządowego wskazuje na 1% odpisu podatkowego jako na dochód organizacji ze źródła prywatnego (tj. przekazywanego przez obywateli – podatników), jednakże wydaje się, że 1% jest dotacją budżetową, a nie darowizną. Jest to bowiem część należnego Skarbowi Państwa podatku, którą on przekazuje określone, uprawnionemu podmiotowi. Obecnie toczy się dyskusja w mediach pozarządowych na temat 1% w kontekście korzystania z tego źródła przez m.in. tzw. fundacje korporacyjne (tj. tworzone przez korporacje i używające jej marki).

<sup>38</sup> Te dwa terminy często stosuje się zamiennie, oba oznaczają bowiem wsparcie finansowe lub pozafinansowe jednostki. Różnica pomiędzy nimi odnosi się do formy przyznania tegoż wsparcia – dotacja ma charakter uznaniowy natomiast grant najczęściej przyznawany jest w trybie konkursowym.

Dochody z przekazania 1% podatku (dotyczy opp)	-	-	-	-	-	6,0	13,2
Opłaty w ramach odpłatnej działalności statutowej (niebędące działalnością gospodarczą)	17,8	21	18,5	24,1	8,2	9,3	10,4
Wsparcie od innych krajowych organizacji pozarządowych	12,2	17,8	16	10,9	9,2	7,4	7,1
Przychody z kampanii, zbiórek publicznych, akcji charytatywnych	-	6	-	10,7	6,5	7,0	7,1
Dochody z działalności gospodarczej	27,8	24,8	14,5	6,4	10,5	6,9	6,7
Środki funduszy strukturalnych UE (np. SPO RZL, ZPORR, LEADER, EQUAL, itp.)	-	-	-	3,4	-	3,0	6,7
Zagraniczne źródła publiczne – programy pomocowe (w tym środki Unii Europejskiej, np. Phare, Sapard, Access)	15,2 (tylko zagraniczne NGOs)	15,7 (tylko zagraniczne NGOs)	15,8 (tylko zagraniczne NGOs)	3,2	4,0	2,6	5,9
Inne źródła	-	22	-	10,2	12,3	7,5	5,5

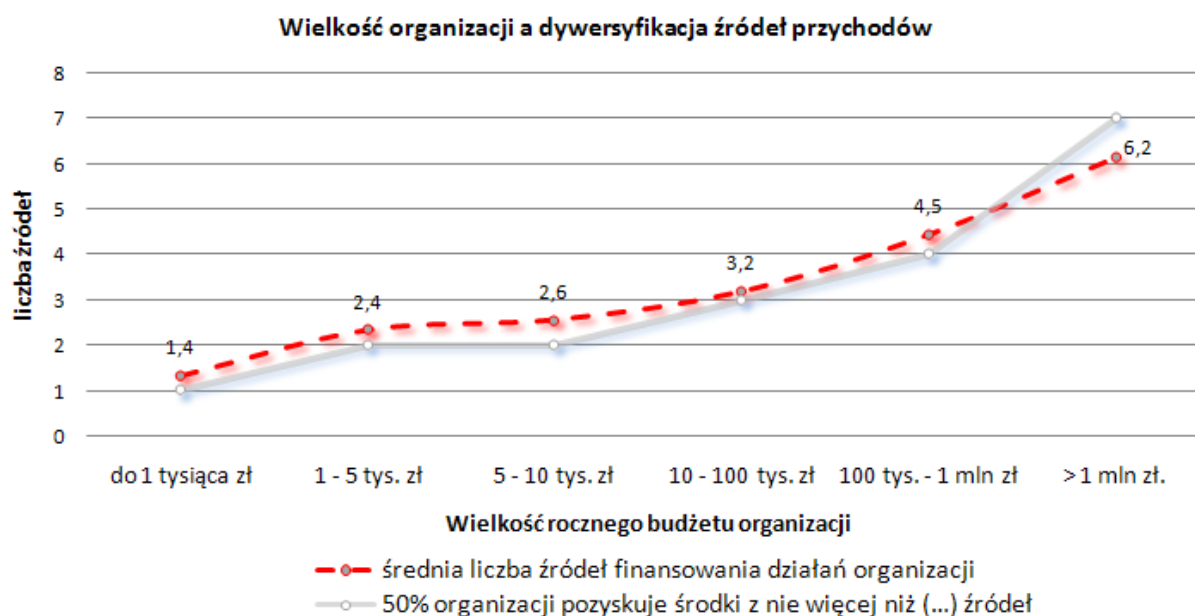
Źródło: opracowanie własne na podst. Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008; Dąbrowska, Gumkowska, Wygnański, 2002; Wybrane statystyki..., 1998

Częstotliwość wykorzystywania określonych źródeł nie odzwierciedla jednak struktury i poziomu przychodów uzyskiwanych przez organizacje. Wg danych GUS (za: Nałęcz, 2008a, b) w latach 1997–2005 w strukturze przychodów sektora non profit obejmującego stowarzyszenia, fundacje, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego oraz społeczne podmioty wyznaniowe (z wyłączeniem związków zawodowych i partii politycznych) dość znacznie wzrósł łączny udział środków z działalności gospodarczej i odpłatnej działalności statutowej (z 39% do 45%) – i to pomimo, że jak wspomniano wyżej, korzysta z tego źródła mniej organizacji, odnotowano także wzrost udziału wpływów ze składek członkowskich (z 4% do 8%) oraz wzrost udziału środków publicznych (z 26% do 29%). Warto podkreślić, że składki członkowskie, które są podstawowym źródłem finansowania dla wielu organizacji nie stanowią więc znaczącego przychodu. Z powodu spadku inflacji pokaźnie spadł również udział przychodów z odsetek i dywidend (z 13% do 2%). Obniżył się także nieco udział darowizn (z 15% do 12%).

Pozyskiwanie funduszy na działalność wiąże się, jak wspomniano wcześniej, z licznymi problemami i stanowi wyzwanie dla organizacji. System finansowania organizacji budzi także pewne kontrowersje, wśród których wymienia się m.in. kwestię prowadzenia działalności gospodarczej przez podmioty non profit. W kontekście ekonomizacji i profesjonalizacji sektora taka działalność może umożliwić organizacji samodzielność, a tym samym lepszą

realizację misji, niż w przypadku, gdy organizacja musi iść na kompromisy odnoszące się do celu działania, poszukując środków w instytucjach publicznych (por. Woźniak, 2002, s. 112-114; Boczoń, 1998, s. 133-134). Z drugiej strony jednak zwraca się uwagę, że taka możliwość bywa źródłem patologii. Postuluje się nawet, aby jej zakazać (Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.*, s. 76), ze względu na trudności jakie występują w zakresie rozdzielenia działalności statutowej i gospodarczej prowadzonej przez jedną organizację. Biorąc jednak pod uwagę kolejny problem organizacji, tj. brak dostatecznej dywersyfikacji źródeł finansowania, ograniczenie ich liczby i pozbawienie organizacji możliwości samofinansowania w tej formie nie wydaje się pomysłem służącym interesom organizacji (mogłoby to jedynie poprawić ich wizerunek). Dywersyfikacja jest natomiast sposobem na przetrwanie organizacji, zachowanie niezależności, amortyzację wahań wielkości budżetu. Obecnie w Polsce połowa organizacji pozarządowych dysponujących środkami finansowymi pozyskuje środki z nie więcej niż trzech źródeł finansowania, a 90% z nie więcej niż sześciu. Co więcej, liczba źródeł, z których korzystają organizacje, rośnie wraz z wielkością budżetu (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*), co ilustruje poniższy wykres (wyk. 2.3.).

**Wyk. 2.3. Wielkość budżetu organizacji a dywersyfikacja źródeł przychodów**



Źródło: Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008, s. 77

#### 2.2.4. Organizacje pozarządowe i ich relacje z sektorem publicznym

Wzrastająca liczba i rola organizacji pozarządowych po 1989 roku musiała wywołać także reakcję sektora publicznego. Początkowo relacje pomiędzy tymi sektorami nacechowane były głównie nieufnością i ostrożnością w wzajemnych kontaktach. Obustronna stereotypizacja, polegająca na postrzeganiu sektora publicznego jako skostniałej, zbiurokratyzowanej i odhumanizowanej struktury, a sektora pozarządowego jako podmiotów nieodpowiedzialnych, działających samowolnie i dublujących zadania władz publicznych dodatkowo utrudniała nawiązanie dialogu i rozwój wzajemnych relacji (Woźniak, 2002). Podkreślić jednak należy, że w krajach o rozwiniętej demokracji i długiej tradycji gospodarki wolnorynkowej współpracę pomiędzy tymi aktorami życia publicznego uznaje się nie tylko za korzystną, ale wręcz niezbędną z punktu widzenia realizacji potrzeb społecznych. Działając wspólnie sektory te bowiem są w stanie niwelować swoje słabości i wspierać mocne strony (por. Salamon, 1993, Boczoń, 1998).

W przebiegu dotychczasowego rozwoju współpracy pomiędzy organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną w Polsce można wyróżnić kilka faz obrazujących przemiany wzajemnych relacji (Rymsza, 2008). Etap pierwszy obejmuje lata 1989-1993. Był to czas poświęcony głównie na tworzenie przestrzeni dla sformalizowanych inicjatyw obywatelskich. W 1989 zaczyna obowiązywać Ustawa – Prawo o stowarzyszeniach<sup>39</sup>, następuje „wybuch” aktywności społecznej, dynamicznie rozwija się infrastruktura sektora, zaczynają obowiązywać ulgi podatkowe dla organizacji społecznych i kościelnych. Z drugiej strony ze względu na intensywny proces organizowania struktur państwowych w polityce społecznej brak jest oferty skierowanej do organizacji pozarządowych. Sektory te działają w tym okresie raczej obok siebie niż razem, a organizacje zajmują się głównie problemami, które wynikały z przebiegu procesu transformacji ustrojowej.

Drugi z wyróżnionych okresów (lata 1993-97) charakteryzował się po pierwsze spadkiem dynamiki rozwoju sektora pozarządowego, a także upadaniem licznych organizacji i zmniejszeniem strumienia zagranicznych środków pomocowych, które do nich płynęły. Z punktu widzenia organizacji był to czas tęsknoty za swobodą i spontanicznością działalności, jednak był to także okres pojawiania się pierwszych międzysektorowych przedsięwzięć oraz wprowadzania aktów prawnych regulujących współpracę organizacji i administracji (np.

---

<sup>39</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach.

pierwsze próby uregulowania działalności pożytku publicznego, wpisanie zasady pomocności i dialogu społecznego do Konstytucji RP).

Kolejny etap obejmujący relacje międzysektorowe (1997-2001) wiązał się z niewykorzystaniem szans na dalszy rozwój współpracy. Rok 1999 był, jak się wydaje, szczególnie niekorzystny dla tego procesu. Zahamowały go wstępne zapisy ustawy o finansach publicznych, a także reforma administracji samorządowej, które razem spowodowały likwidację dotychczasowych form współpracy (Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 71) i rozproszenie kompetencji pomiędzy różnymi szczeblami samorządu terytorialnego. Roli organizacji pozarządowych nie uregulowano także w żadnej z przeprowadzanych reform, co zahamowało proces uspołeczniania państwa<sup>40</sup>, natomiast zasadę pomocności zaczęto interpretować wąsko, dając priorytet samorządom terytorialnym.

Brak rozstrzygnięcia dylematu co do kształtu modelu współpracy międzysektorowej poskutkowało koniecznością wypracowywania własnego wzorca w kolejnych latach (2001-2005). W tym czasie na kształt relacji między NGO a administracją publiczną miało przede wszystkim uchwalenie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (2003 rok). Ustawa ta definiowała podstawowe pojęcia oraz regulowała m.in. obszary i formy działania organizacji pozarządowych, formy kontroli, obowiązki i zakres uprawnień. Dokument ten miał podstawowe znaczenie, ponieważ pozwolił na uporządkowanie roli organizacji pozarządowych w życiu społeczno-gospodarczym i zapewnił im udział w wykonywaniu zadań publicznych. Wpływ na rozwój relacji międzysektorowych wywarło także wstąpienie Polski do UE, które zobowiązało instytucje publiczne do prowadzenia programów aktywizujących beneficjentów środków czy wspierania rozwoju ekonomii społecznej.

W kolejnych latach wzajemne relacje zdominowane są przez proces dalszej absorpcji środków unijnych, jednak towarzyszy temu także proces odejścia od decentralizacji i polaryzacji sektora pozarządowego, na skutek wspierania struktur państwowych (co związane było z celami prawicowego rządu). Po roku 2007 powrócono to idei decentralizacji i wspierania rozwoju współpracy na poziomie lokalnym.

Obecnie jednak trudno mówić o rzeczywistym partnerstwie pomiędzy sektorem publicznym i pozarządowym. Relacje te mają charakter coraz bardziej przyjazny, a współpraca nawiązywana jest coraz chętniej, choć rzadko obie strony uznają się za równoważących partnerów. O sytuacji tej świadczyć może m.in. fakt, że zdecydowana większość urzędów

---

<sup>40</sup> Przedstawiciele sektora nazywali ten proces piątą reformą (obok emerytalnej, zdrowotnej, oświatowej i administracyjnej). Miała ona opierać się na zasadach partnerstwa, prawie do współdefiniowania zadań publicznych, pomocności, efektywności społecznej i ekonomicznej, jawności (za: Woźniak, 2002, s. 102).



gmin, starostw powiatowych i urzędów marszałkowskich deklaruje, że posiada aktualne programy współpracy z organizacjami pozarządowymi, z czego jednak jedynie ponad połowa była konsultowana z organizacjami (Gumkowska, 2006, s. 15). Większość urzędów różnych szczebli współpracuje z organizacjami, zarówno wspierając je finansowo, jak i w ramach innych działań, a liczba ta stale rośnie (*ibidem*). Być może więc wspólne przedsięwzięcia zaowocują coraz lepszymi formami współpracy.

Na koniec warto także podkreślić, że nawiązywanie współpracy międzysektorowej sprzyja profesjonalizacji organizacji pozarządowych. Bowiern szczególnie na gruncie lokalnym funkcjonuje przekonanie, że zadania publiczne muszą być wykonywane z zachowaniem ustalonych standardów, do czego jednak zdolne są wyłącznie sprofesjonalizowane podmioty, dysponujące niezbędnymi kadrami oraz instrumentami zarządzania i oceny uzyskiwanych efektów (Skrzypiec, *op. cit.*, s. 25.) Organizacje muszą się więc rozwijać, aby spełnić te wymagania, wzmacniając tym samym także swoją pozycję i możliwości.

### **2.3. Bariery rozwoju sektora pozarządowego w Polsce**

Sektor pozarządowy w Polsce jest sektorem młodym, nie do końca jeszcze rozwiniętym i dojrzałym, a w związku z tym, jest on także narażony na liczne trudności i problemy, które ograniczają jego dalszy wzrost. Bariery te mają bardzo różnorodny charakter - związane są zarówno z otoczeniem sektora, jak i funkcjonowaniem samych organizacji. Część tych barier jest właściwa organizacjom na całym świecie (ze względu na związek z uniwersalnymi słabościami sektora wiążącymi się z jego specyfiką), część natomiast wynika z charakterystycznego, polskiego kontekstu ich działania. Wśród trudności z jakimi muszą poradzić sobie organizacje pozarządowe, aby dalej się rozwijać, najczęściej wymienia się (por. Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.*, s. 68-70, Załuska, s. 98-100; Siciński, 2002, s. 242-244; Gliński, *op. cit.*, s. 246-250; Leś, Nałęcz, Wygnański, *op. cit.*, Głogosz, 1999; Współpraca administracji publicznej i organizacji pozarządowych... 2005, Rymsza, 2006; European Social Survey, 2006):

#### **1. Bariery społeczne**

Bariery społeczne związane są z mentalnością społeczeństwa, tj. przekonaniem, normami i wartościami jakie wynikają często z doświadczeń PRLu, nierozwiniętych postaw obywatel-

skich i braku wzajemnego zaufania na różnych płaszczyznach życia<sup>41</sup>. Bariery społeczne postrzegane są przez badaczy jako kategoria największa i zarazem najtrudniejsza do zmiany. Czynnikiem budującymi bariery społeczne są:

- poczucie bezsilności (tzw. wyuczona bezradność) – przekonanie o braku możliwości wpływania na środowisko i kształtowania go; dotyczy to zarówno obserwatorów, otoczenia organizacji pozarządowych jak i ich członków, dla których często trudnością jest przekroczenie własnych ograniczeń w myśleniu, np. o możliwości samofinansowania się organizacji (stąd nierzadkie nastawienie na grantodawcę, a nie klienta i oczekiwanie, że państwo powinno zapewnić finansowanie działalności organizacji);
- „amoralny familizm” – zjawisko dominacji lub wypierania przez sprawy rodzinne i prywatne problemów i zainteresowań sprawami publicznymi, a także opanowanie sfery publicznej przez powiązania rodzinne lub koleżeńskie, a co się z tym wiąże – małe zaangażowanie obywateli w sprawy publiczne;
- atrofia więzi moralnych – zanik wiążących powinności wobec osób spoza wąskiego kręgu „swoich”; niedostatek myślenia w kategoriach państwa, społeczności lokalnej;
- roszczeniowość, oczekiwanie, że „ktoś” powinien zająć się ważnymi sprawami, że na państwie spoczywa odpowiedzialność za obywateli;
- anomia, atomizacja jednostki i społeczności;
- „klientyzm”<sup>42</sup> – opieranie relacji między jednostką a instytucją na koneksjach, doświadczeniach, układach;
- postrzeganie działalności społecznej przez otoczenie sektora w kategoriach „naiwności” lub chęci osiągnięcia osobistych profitów.

Na znaczenie szerokich doświadczeń i wysokich kompetencji obywatelskich wśród członków społeczeństwa, jako sposobu wspierania demokracji zwraca uwagę A. Sułek (2009, s. 265). Stwierdza on, że *„W (...) stowarzyszeniach i wspólnych działaniach ludzie nabywają doświadczeń demokratycznych i wyrabiają w sobie umiejętności obywatelskie, a kompetencja obywatelska potrzebna jest zarówno demokracji, jak i samym obywatelom. Ustrój demokratyczny potrzebuje obywateli, którzy chcą i potrafią obsługiwać jego mechanizmy, zaś obywatele pozbawieni umiejętności obywatelskich nie skorzystają z oferowanych im przez demokra-*

---

<sup>41</sup> Wskaźniki wzajemnego zaufania są w Polsce od lat najniższe w całej Europie (por. wyniki European Social Survey, 2006). Co więcej wskazuje się, że tendencja ta jest stała (zaufanie jest równie niskie we wszystkich grupach wiekowych) i nie należy spodziewać się w najbliższym czasie zmian w tym zakresie (Czapiński, 2006).

<sup>42</sup> Dowodzi się istnienia „klientyzmu” nie tylko w relacjach pomiędzy instytucją publiczną a jednostką, ale także pomiędzy tymi instytucjami a organizacjami pozarządowymi. Zjawisko to jest bogato udokumentowane empirycznie (m.in. badania Drążkiewicz, Kozakiewicz, Frączaka, Nowakowskiego i Marciniaka) – por. Gliński, 2002, s. 247, Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 68.

*cję możliwości wyrażania swych preferencji i realizacji interesów. Rozwój demokracji i przyrost kompetencji obywatelskich w społeczeństwie wzmacniają się nawzajem”.*

## 2. Bariery o charakterze prawnym i administracyjnym

Bariery tego typu związane są przede wszystkim z jakością współpracy sektora organizacji pozarządowych z innymi sektorami (szczególnie administracją publiczną). Na charakter tej współpracy wpływają z kolei regulacje prawne uchwalane w konkretnych, nie zawsze sprzyjających organizacjom pozarządowym, warunkach. Mówiąc o barierach prawnych i administracyjnych wskazuje się na:

- brak wzajemnego zaufania pomiędzy sektorami, brak znajomości obustronnych potrzeb, a w związku z tym słabą współpracę;
- obawę organizacji pozarządowych przed utratą niezależności, lęk przed manipulacją ze strony innych podmiotów;
- upolitycznienie samorządów utrudniające współpracę międzysektorową<sup>43</sup>;
- ograniczony udział organizacji w procedurach kreowania celów i zadań społecznych na poziomie lokalnym, co wynika ze słabej współpracy międzysektorowej,
- wrogość elit politycznych wobec sektora, postrzeganie organizacji pozarządowych jako niepotrzebnych podmiotów marnujących publiczne pieniądze (co jest odwrotnością konstytucyjnej zasady pomocniczości);
- dyskryminowanie – w świetle przepisów prawnych, zwłaszcza Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – małych organizacji. Z jednej strony dostrzega się ich wartość, szczególnie w kontekście lokalnej działalności i aktywizowania społeczności, z drugiej prawnie wspiera się organizacje duże i silne. Jedną z form tego wsparcia jest np. wprowadzenie mechanizmu OPP (organizacji pożytku publicznego), co sugeruje nieformalny podział na organizacje „lepsze” (czyli OPP), a więc sprawniejsze, bardziej przejrzyste i godne zaufania oraz „gorsze” czyli organizacje słabsze, mniejsze, które nie zawsze są w stanie sprostać procedurom stawianym w momencie starania się o status OPP, a zazwyczaj nie jest im to w ogóle potrzebne.

## 3. Bariery organizacyjne i infrastrukturalne

Liczni badacze wskazują nie tylko na bariery występujące w otoczeniu organizacji, ale wymieniają także wiele słabości i wad samych organizacji, co utrudnia im – a czasem wręcz uniemożliwia – rozwój. Najczęściej wskazywane słabości organizacji to:

---

<sup>43</sup> Z drugiej strony natomiast wskazuje się na brak politycznej woli realnego wsparcia sektora przez elity władzy.

- „oligarchizacja” sektora, jego rozwarstwienie spowodowane nierównym rozmieszczeniem zasobów. Coraz bardziej wyraźny jest podział na małą grupę organizacji stabilnych, dużych, profesjonalnych, posiadających stałe finansowanie oraz rzeszę organizacji słabszych i mniejszych. Co więcej dostrzega się również, że inne organizacje są często postrzegane w kategoriach konkurencji w zakresie dostępu do funduszy i zleceń, co powoduje rywalizację, wzajemne blokowanie działalności. Silniejszą pozycję mają w tym „starciu” oczywiście organizacje duże. Silna rywalizacja i walka o przetrwanie powodują z kolei zanik wspólnotowego charakteru sektora, utratę zbieżnych celów i wartości;
- słabo rozwinięty proces federalizacji organizacji sektora pozarządowego, niedostateczna konsolidacja i reprezentacja sektora oraz jego wspólnych interesów, co sprawia, że skonfliktowane wewnętrznie organizacje nie są pożądanym partnerem do rozmów i do działania;
- niski stopień profesjonalizmu, przewaga działań amatorskich i w związku z tym niechęć instytucji publicznych do przekazywania im zadań publicznych<sup>44</sup>;
- koncentracja w działaniu (szczególnie aktywizującym) na prostych aktywnościach, np. szkoleniach o słabej efektywności lub motywowanych chęcią pozyskania grantu na finansowanie<sup>45</sup>, niechęć do zmian w sposobie działania i dostarczania usług;
- niska samoocena członków organizacji i niewiara w możliwości współkształtowania polityki społecznej czy wywierania wpływu na podejmowane decyzje;
- brak umiejętności zarządzania organizacjami, czasami wręcz postulowanie przez działaczy, że wystarczy być społecznikiem, pasjonatem oddanym sprawie<sup>46</sup>, ponieważ prowadzona działalność nie ma charakteru zarobkowego, dodatkowo dużą część środowiska charakteryzuje niski poziom chęci zdobywania tych umiejętności;

---

<sup>44</sup> Często zwraca się także uwagę na to, że organizacje muszą się wystrzegać „technicznego profesjonalizmu”, a więc naśladowania sposobu działania upodabniającego je do firm prywatnych, co może skutkować utratą z pola widzenia celów społecznych. Równocześnie wydaje się, że błędne jest spotykane w literaturze przeciwstawianie misyjności i profesjonalizacji.

<sup>45</sup> Z drugiej strony należy także zwrócić uwagę, że w opinii organizacji pozarządowych tego typu projekty są pożądane przez instytucje je oceniające, ponieważ łatwo wpisują się one w wymogi formalne i nietrudno w związku z tym je ocenić. Natomiast projekty bardziej nietypowe i innowacyjne postrzegane są jako kłopotliwe, trudne do oceny a w konsekwencji najczęściej są odrzucane. Organizacje „dopasowują się” więc swoimi projektami do wymagań oceniających.

<sup>46</sup> Należy dodać, że poziom umiejętności zespołu organizacji i stopień profesjonalizacji jej działania w dużym zakresie zależą od charakteru działalności. Można przypuszczać, że np. istnieje grupa organizacji o charakterze klubowym, dla których organizacja społeczna spełnia przede wszystkim funkcje towarzyskie, i których działacze nie chcą zmienić sposobu działania ani zakresu działalności. Być może organizacja taka byłaby bardziej skuteczna, efektywna i docierała do większej liczby zainteresowanych, gdyby wyposażono zarządzających nią w odpowiednie kompetencje. Wydaje się jednak, że nie to jest celem ich aktywności, czemu trudno się przeciwstawić.

- nieszanowanie zasad demokratycznego podejmowania decyzji w organizacji, co jest szczególnie istotne w sektorze zwanym obywatelskim; nie włączanie w proces podejmowania decyzji osób, na rzecz których działa dana organizacja (tzw. *empowerment*);
- trudności w kreowaniu publicznego wizerunku organizacji, brak informowania o swoich działaniach, o darczyńcach i sponsorach; obawa przed kontaktem z mediami, które postrzegane są jedynie jako poszukiwacze sensacji. Wszystko to utrudnia tworzenie wiarygodnego obrazu organizacji w oczach opinii publicznej, a także może sprawiać wrażenie braku transparentności;
- nierównomierne geograficzne rozmieszczenie organizacji – koncentracja organizacji wokół miast, dominacja pewnych dziedzin działalności, co może skutkować zaniedbaniem innych.

Wymienione powyżej bariery i słabości sektora pozarządowego stanowią pewien wybór szeregu wyzwań, jakie stoją przed organizacjami w perspektywie dalszego rozwoju. Mimo, że lista wskazująca na braki i problemy działania jest bardzo długa nie należy zapominać, że sektor osiągnął także liczne sukcesy, a jego rozwój w ciągu ostatniego dwudziestolecia jest niezaprzeczalny. Organizacje są coraz bardziej dojrzałe instytucjonalnie i infrastrukturalnie, coraz bardziej profesjonalne i coraz lepiej współpracują z otoczeniem. Są to podmioty najbliższe potrzebom wielu grup społecznych. Potrafią wpływać na rzeczywistość, trafnie rozpoznawać potrzeby i na nie odpowiadać. Tym samym stanowią one ważną alternatywę dla propozycji państwa, co w dużej mierze definiuje ich działalność.

## **2.4. Pojęcie i koncepcje rozwoju organizacji**

### **2.4.1. Ogólne podejście do indywidualnego rozwoju organizacji**

Rozwój organizacji pozarządowych stanowi zagadnienie, które można rozpatrywać z co najmniej dwóch perspektyw. Po pierwsze w perspektywie makroekonomicznej jako efekt przemian całego sektora i w taki sposób rozwój ten został przedstawiony w powyższej części rozdziału. Z drugiej jednak strony, rozwój można rozpatrywać jako proces zachodzący niezależnie w każdej organizacji, w to ujęcie zaprezentowane zostanie poniżej.

W literaturze przedmiotu znaleźć można liczne przykłady modeli rozwoju organizacji. Dokonanie przeglądu wybranych koncepcji wymaga jednak w pierwszej kolejności zdefiniowania podstawowych pojęć, do których się one odnoszą. Zarówno pojęcie organizacja, jak i rozwój mają długą historię i wykorzystywane są w wielu dziedzinach nauki, jednak ze wzglę-

du na zakres niniejszej pracy przedstawione definicje koncentrować się będą na obszarze nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu.

Pojęcie organizacji można definiować na trzech płaszczyznach: rzeczowym (instytucjonalnym, przedmiotowym), atrybutowym (strukturalnym) i czynnościowym (Szplit, Fudałński, Markiewicz, Smutek, 2002, s. 11; Encyklopedia organizacji i zarządzania, 1981, s. 320-21). Aspekt rzeczowy wskazuje, że organizacja jest podmiotem (instytucją, grupą) wyodrębnionym z otoczenia, złożonym ze zorganizowanych zbiorów elementów, tj. zespołów ludzi oraz rzeczy. Aspekt atrybutowy koncentruje się na strukturze organizacji – analizie stopnia złożoności, uporządkowania organizacji. Natomiast aspekt czynnościowy dotyczy procesów w niej zachodzących, sprawności jej funkcjonowania. Wszystkie te płaszczyzny zawrzeć można w stwierdzeniu, że organizacja to *„grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów”* (Griffin, 1996, s. 35). Sposób postrzegania organizacji związany jest również bezpośrednio z perspektywą określonej teorii ekonomii, w jaką dana koncepcja organizacji jest wpisana. Organizacja może więc m.in. budzić różne metaforyczne skojarzenia. Jak wskazuje K. Oblój (1986, s. 104) może być ona postrzegana jako maszyna (w perspektywie nurtu ekonomii klasycznej i neoklasycznej), jako organizm (perspektywa związana z wyjaśnianiem cykli życia organizacji, zachowań organizacyjnych) czy system społeczny (teorie gier, konfliktu, kultury organizacyjnej).

Z kolei rozwój to pojęcie, które najszerszej rozumiane oznacza *„długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo po sobie następujące etapy przemian danego obiektu; także proces kierunkowych przemian, w którego toku obiekty przechodzą od form lub stanów prostszych i mniej doskonałych do form lub stanów bardziej złożonych i doskonalszych pod określonym względem”* (Encyklopedia Powszechna PWN, 1976). Rozwój może być więc wynikiem zarówno procesów spontanicznych (np. cykli rozwojowych), jak i racjonalnego projektowania (np. strategii rozwoju). Może też on stanowić nadbudowę naturalnych procesów zmian (por. Kuniński, 2007). K. Fabiańska i J. Rokita (1984) podkreślają również, że rozwój stanowi ciąg wzajemnie po sobie następujących i w jakikolwiek sposób powiązanych ze sobą uporządkowanych i względnie trwałych zmian, a więc rozwój stanowi pewien szczególny przypadek zmiany. Ponadto, proces ten składa się z pewnych stadiów, do których zaliczono postępowanie, regres i stagnację. Każdy z tych stadiów podlega ocenie ze względu na swoją wartość z punktu widzenia realizacji celów organizacji. W sposób syntetyczny relacje pomiędzy tymi pojęciami przedstawiła E. Masłyk (1985, za: Brózda, 2002, s. 13):

- Proces = ciąg zmian,

- Rozwój = zmiany + kierunek,
- Postęp = zmiany + ocena (pozytywna),
- Regres = zmiany + ocena (negatywna),
- Stagnacja = brak zmian.

Rozwój organizacji obejmuje również kilka znaczeń, które określają sposób opisu tego zjawiska (Wyrwicka, 2003, s. 16):

1. Znaczenie instytucjonalne wskazuje na organizację jako system podlegający rozwojowi,
2. Znaczenie instrumentalne dotyczy koncepcji, metod, technik i reguł postępowania, które stanowią podstawę oddziaływania,
3. Znaczenie funkcjonalne odnosi się do rozwoju jako dziedziny (funkcji) działalności, ukierunkowanej na cele. Perspektywa ta zakłada możliwość sterowania rozwojem przez organizację.

Na rozwój często wskazuje się jako na podstawowy cel istnienia organizacji (por. Gabruszewicz, *op. cit.*, Pierścionek, *op. cit.*, Szplit, Fudaliński, Markiewicz, Smutek, *op. cit.*). Część Autorów podkreśla jednak znaczenie innych, kluczowych dla organizacji pojęć takich jak przetrwanie czy wzrost. Niniejsza praca traktuje o rozwoju, ponieważ termin ten, w świetle literatury, wydał się najpełniej opisującym zjawisko, a także najbardziej adekwatnym w kontekście badania organizacji pozarządowych. Akcentowanie koncepcji przetrwania i nadawanie mu roli podstawowego celu organizacji wynika bowiem z utożsamiania przetrwania z faktem istnienia organizacji (Gabruszewicz, *op. cit.*, s. 15). Przetrwanie może być z pewnością jedną z faz życia organizacji, jednak związane jest ono raczej ze stanem obrony i, jak zauważa W. Gabruszewicz, tylko rozwój jest w stanie zapewnić jej sukces. Co więcej, Z. Pierścionek (1996, s. 12) stwierdza wręcz, że to rozwój jest warunkiem przetrwania organizacji. Natomiast drugie z pojęć – wzrost stanowi kategorię dla rozwoju podrzędną: jest celem pośrednim, środkiem, który ma służyć rozwojowi (*ibidem*). Choć wzrost stanowi bardzo ważny element działania organizacji, w pewnych szczególnych warunkach (np. stabilnej niszy rynkowej czy rynku dojrzałego) jego pojawienie się nie jest konieczne dla istnienia danego podmiotu. Dodatkowo, jest to kategoria ilościowa, ściśle związana z pozycją finansową i rynkową organizacji. Z kolei rozwój postrzega się jako pozytywną zmianę o charakterze nie tylko ilościowym, ale także (lub przede wszystkim) jakościowym, polegającym na wprowadzaniu innowacji produktowych, procesowych, strukturalnych oraz w zakresie organizacji zarządzania (Gabruszewicz, *op. cit.*, Pierścionek, *op. cit.*). Bliskie temu podejściu jest również sta-

nowisko J. Staniendy (2006, s. 12), która podkreśla, że potrzeba zmiany leży u podstaw rozwoju każdej organizacji. Rozwój stanowi natomiast sekwencję następujących po sobie zmian, które występują w sposób uporządkowany i utrzymują się względnie trwale. Autorka zakładała, że istotą rozwoju są zarówno zmiany ilościowe (tj. wielkościowe), jak efektywnościowe i jakościowe (strukturalne).

A. Stabryła (1995, s. 7) podkreślając znaczenie występowania zmian jakościowych (ocenianych pozytywnie ze względu na cel organizacji), wskazał pięć wymiarów organizacji, w których one przebiegają:

- wymiar ekonomiczny (efektywność gospodarowania zasobami i zarządzania projektami innowacyjnymi i innowacjami rynkowymi),
- wymiar organizacyjny (zadania, procesy pracy, struktura systemu zarządzania organizacją),
- wymiar zasobów ludzkich (zachowania organizacyjne, rozwój kadry, atmosfera pracy, jakość pracy),
- wymiar informacyjny (procesy identyfikacji, podejmowanie decyzji, komunikacja),
- wymiar techniczno-produkcyjny (badania i rozwój, dyfuzja innowacji, specjalizacja, planowanie, rozwój jakościowy wyboru/usługi).

Niektórzy Autorzy (por. Bleicher, Trebesch, za: Wyrwicka, *op. cit.*, s. 13-16) rozróżniają rozwój ilościowy i jakościowy, i w tym kontekście rozwój ilościowy traktowany jest jako rozwój zewnętrzny, tzn. dokonujący się w odpowiedzi na zmiany i zachowania otoczenia (np. pokonywanie granic wzrostu, dostosowanie się do wymagań otoczenia lub rynku np. rozszerzenie działalności i wpływów na rynku), natomiast rozwój jakościowy – jako wewnętrzny tzn. wynikający z działania sił występujących wewnątrz organizacji (przemiany wynikające z wdrożenia idei przedsiębiorczych w celu stworzenia i wykorzystania potencjału strategicznego; wewnętrzne przemiany w odniesieniu do otoczenia, np. reorganizacja, zmiana asortymentu, zmiana formy prawnej lub formy własności, procesy szkolenia). Stąd również zwrócenie uwagi na to, że rozwój jakościowy, mimo iż wewnętrzny, musi być zmianą dostrzegalną na zewnątrz poprzez np. wzrost renomy czy polepszenie współpracy z otoczeniem przez organizację (Wyrwicka, *op. cit.*, s. 8). Zauważa tę kwestię również J. Stanienda (*op. cit.*) podkreślając, że rozwój jest realizowany przez wewnętrzne zmiany strukturalne oraz integrację z podmiotami zewnętrznymi.

Warto także podkreślić, że rozwój jako proces przebiega w czasie (Fabiańska, Rokita, *op. cit.*, Gabrusewicz, *op. cit.*) co oznacza, że jest on zjawiskiem dynamicznym. To w konse-



kwencji wprowadza rozróżnienie pomiędzy dynamiką i poziomem rozwoju. To drugie pojęcie ma bowiem charakter statyczny i odnosi się do pomiaru wykonywanego w pewnym momencie życia organizacji. Stąd można stwierdzić, że badanie poziomu rozwoju nie jest badaniem rozwoju, ponieważ nie uwzględnia ono dynamiki zachodzących w czasie zmian. Rozwój dokonuje się także w przestrzeni, istotne wydają się więc także warunki, w jakich proces ten przebiega (*ibidem*). Gabrusewicz w zaproponowanym przez siebie modelu oceny rozwoju organizacji<sup>47</sup> łączy oba te przekroje, tj. czasowy i przestrzenny, wprowadzając trzy elementy, jako jego składowe (Gabrusewicz, *op. cit.*, s. 81-84). Pierwszy element to ocena zewnętrznych uwarunkowań rozwoju stworzonych przez otoczenie (obejmuje on przestrzeń zewnętrzną wobec organizacji – jego szanse i zagrożenia w czasie poprzedzającym rozwój). Drugi element stanowi ocena sposobu wykorzystania możliwości stworzonych przez otoczenie, czyli ocena poziomu rozwoju organizacji (dotyczy on wewnętrznego, bieżącego funkcjonowania organizacji). Jako, że organizacje działają w tych samych warunkach i w tym samym czasie, a osiągają różne wyniki, można stwierdzić, że te, które uzyskały lepsze rezultaty osiągnęły wyższy poziom rozwoju. Ocena rozwoju wewnętrznego obejmowała analizę potencjału (zasobów), rezultatów osiągniętych za pomocą tegoż potencjału oraz efektywność działalności organizacji. Analiza tych czynników przebiegać powinna w ujęciu dynamicznym. Trzeci element z kolei pozwala określić zdolność organizacji do dalszego rozwoju (jest to ocena przyszłości organizacji, ponownie w kontekście otoczenia zewnętrznego). Model ten jest wewnętrznie sprzężony i uwzględnia podstawowe cechy rozwoju: dynamikę (zmiennosc), przestrzenność (rozwój zewnętrzny i wewnętrzny) oraz wartościowanie poszczególnych stanów rozwoju (regres, progres, stagnacja).

Wielu Autorów analizuje rozwój przede wszystkim jako proces składający się z pewnych faz czy etapów. Stadia te stanowią nie tylko ocenę kierunku rozwoju (np. progres, regres), ale przede wszystkim opisują logicznie uporządkowany proces pokonywania kolejnych szczebli rozwojowych. Szczególnie popularne w tym względzie wydają się modele rozwoju nawiązujące do koncepcji cyklu życia organizacji (metafory organizmu). Niezależnie od sektora gospodarki badacze najczęściej wyróżniają trzy lub cztery podobne, podstawowe fazy życia organizacji: narodziny i młodość (formowanie się i wstępny rozwój) – traktowane jako jedna lub dwie fazy, dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga) oraz kryzys (schyłek i rozpad) (Lozano Platonoff, Sysko-Romańczuk, 2009, s. 6). Faza dojrzałości składa się z

---

<sup>47</sup> Model W. Gabrusewicza dotyczy przedsiębiorstw przemysłowych, wydaje się jednak, że jego struktura odpowiada wszystkim rodzajom organizacji. Elementy właściwe przedsiębiorstwom zostają wprowadzone dopiero na etapie operacyjnym – tj. przy doborze zmiennych i wskaźników pozwalających na pomiar rozwoju.

etapu uporządkowania działalności po etapie wzrostowym i jej doskonalenia i przygotowania do podwyższania poziomu sprawności działania. Po zakończeniu tej fazy może rozpocząć się kolejna faza wzrostowa lub też wystąpić mogą zjawiska kryzysowe, które zgodnie z prezentowanym podejściem postrzegane są jako zagrożenie dla dalszego funkcjonowania. Kryzys stanowi efekt niezgodności pomiędzy sposobem funkcjonowania organizacji a wymaganiami otoczenia, najczęściej jest więc interpretowana jako brak dostosowania organizacji do warunków zewnętrznych.

Jednym z pierwszych badaczy, który zaprezentował cykl życia organizacji był A. Downs badający biura organów rządowych (za: Gościński, 1989, s. 17). Wyróżnił on następujące etapy:

- walka o uzyskanie autonomii i zasobów umożliwiających przetrwanie,
- szybki, dynamiczny wzrost,
- spowolnienie rozwoju, formalizacja reguł i procedur.

Trzy fazy wyróżnili również G. L. Lippitt i W. H. Schmidt w rozwoju amerykańskich korporacji (*ibidem*, s. 18):

- narodziny, szybkie uczenie się, osiągnięcie progu przetrwania,
- okres młodości, dążenie do stabilności i uzyskanie dobrej reputacji na rynku,
- dojrzałość, ugruntowanie pozycji, rozpoznawalność, zdolność szybkiego reagowania na potrzeby społeczne.

Obie te klasyfikacje są podobne. Wskazują na te same procesy zachodzące w poszczególnych fazach, zwracając uwagę na nieco inne ich aspekty. Downs wydaje się bowiem skupiać bardziej na wewnętrznym funkcjonowaniu organizacji, podczas gdy Lippitt i Schmidt koncentrują się na zmieniających się relacjach organizacji z otoczeniem rynkowym.

F. J. Lyden (*ibidem*, s. 19) wprowadza natomiast podział na cztery fazy rozwoju organizacji, zwracając większą uwagę na moment wkraczania organizacji na rynek i poszukiwania dla siebie miejsca. Lyden wyróżnił następujące fazy:

- poszukiwanie niszy rynkowej, swojego miejsca w otoczeniu,
- pozyskiwanie zasobów,
- osiągnięcie celów i uzyskanie wysokiej efektywności,
- dążenie do postępowania według ustalonych wzorców i procedur, formalizacja struktury organizacyjnej.

Cztery fazy wyróżnili również I. Adizes i J. R. Kimberly (*ibidem*, s. 20), koncentrując się jednak w większym zakresie na zachowaniach organizacyjnych, a także powiązaniach

między fazami. I. Adizes w szczególności prezentuje pogląd, że przejście od jednej fazy do kolejnej możliwy jest dopiero po rozwiązaniu przez organizację problemów związanych z fazą w której się obecnie znajduje. Badacz wskazał następujące grupy działań organizacji:

- E – kreujące przedsiębiorczość,
- P – produkujące efekty,
- I – integrujące jednostki (tj. pracowników organizacji),
- A – wprowadzające i administrujące formalnymi regułami działania oraz wprowadzające procedury organizacyjne.

Autor ten podkreśla również, że organizacja zaczyna zmierzać ku rozpadowi i upadkowi, gdy przykłada nadmierną wagę do utrzymania stabilności i wprowadza zbyt dużą liczbę usztywniających działanie procedur, reguł, zasad, co skutkuje coraz bardziej rutynowym sposobem działania i mniejszą zdolnością reagowania na zmiany.

J. R. Kimberly podkreśla znaczenie fazy przypadającej na okres przed formalnym powstaniem organizacji. Etap ten, określony mianem fazy inicjacji charakteryzuje proces pozyskiwania zasobów, rozpoznawania rynku, formułowania misji. Druga faza (innowacji) obejmuje kompletowanie personelu oraz nawiązywanie relacji i układanie stosunków z otoczeniem. Trzecia faza, zdaniem Autora, prowadzi do wykształcenia pełnej tożsamości organizacji poprzez budowanie poczucia wspólnoty i pełne zaangażowanie członków organizacji. Ostatnia z faz – instytucjonalizacja – cechuje się usztywnieniem reguł, sformalizowaniem struktur i przewidywalnością zachowania wobec otoczenia.

Wśród innych Autorów wpisujących się w podobny sposób prezentowania i interpretacji rozwoju organizacji znajdują się m.in.: F. Coffey, A.G. Athos, E.A. Reynolds, J. H. Jackson i C. P. Morgan czy B. R. Scott (za: Lozano Platonoff, Sysko-Romańczuk, *op. cit.*, Szplit, Fudaliński, Markiewicz, Smutek, *op. cit.*).

Od modeli wymienionych wyżej wyraźnie różni się natomiast koncepcja cyklu życia organizacji przedstawiona przez L. E. Greiner'a (por. Machaczka, 1998, Hatch, 2002). Model Greiner'a składa się z pięciu faz, a odróżnia go od pozostałych przede wszystkim odmienne postrzeganie roli kryzysu w rozwoju organizacji. Greiner zakłada, że każda z wyróżnionych przez niego faz kończy się kryzysem, który zagraża przetrwaniu organizacji. Jednak, aby osiągnąć kolejne stadium rozwoju przejście przez kryzys jest niezbędne, ponieważ rozwiązanie problemów związanych z daną fazą i przezwyciężenie ich wyposaża organizację w nowe przymioty, ważne z punktu widzenia dalszego funkcjonowania i rozwoju. Wyróżnione fazy oraz występujące w ich następstwie kryzysy są następujące:

- Faza kreatywności/przedsiębiorczości

Pierwsza faza rozwoju organizacji związana jest z tworzeniem się organizacji i zaangażowaniem jej członków w produkcję i sprzedaż, utrzymanie się na rynku. Po początkowych sukcesach i rozrastaniu się organizacji staje się jednak jasne, że jedna osoba nie jest w stanie objąć i zapanować nad nią całą. Ponadto przedsiębiorcy często nie są specjalistami – menedżerami i mogą mieć trudności ze sprawnym zarządzaniem organizacją (Hatch, *op. cit.*, s. 180). W takiej sytuacji ujawnić się może:

- Kryzys przywództwa

Kryzys ten, pozytywnie rozwiązany, stwarza najczęściej możliwość dokonania przewartościowania i powierzenia roli przywódczej specjalistom, a w konsekwencji pozwala na wkroczenie w kolejną fazę rozwoju.

- Faza ukierunkowania/kolektywności

Faza ta umożliwia przede wszystkim wskazanie kierunku dalszych działań, co ma się dokonać poprzez stworzenie i udoskonalenie struktury organizacyjnej, podział zadań, wypracowanie celów i procedur, a także zbudowanie poczucia jedności pomiędzy zróżnicowanymi grupami. Organizacja znajduje się w tej fazie tak długo, aż nie rozrośnie się i nie zmieni na tyle, że usztywnienia centralizacyjne zaczną wpływać na ciągle zmniejszanie sprawności podejmowania coraz więcej ilości decyzji. W tej sytuacji dochodzi do:

- Kryzysu autonomii

Wynika on głównie z niechęci kierownictwa do przekazania części kontroli niższemu szczeblom zarządzania. Opóźniając ten proces przyczyniają się oni do powstania i pogłębienia kryzysu, jednak jego przezwycięzenie umożliwia wejście organizacji w następną fazę rozwoju.

- Faza decentralizacji/delegacji

Przekazanie decyzyjności dołowi hierarchii, delegowanie zadań wprowadza – zgodnie z nazwą tej fazy – decentralizację. Pozwala to na odciążenie kierownictwa, które ma czas zająć się celami strategicznymi. Z drugiej strony jednak wywołuje tendencję to zwiększenia kontroli nad podejmowanymi decyzjami. Co więcej, niezależność menedżerów niższego szczebla może z czasem prowadzić do rozbieżności kierunków rozwoju organizacji. Ten brak zgodności prowadzi do:

- Kryzysu sterowania i kontroli

Zażegnanie tego kryzysu polega najczęściej na wprowadzeniu procedur umożliwiających kontrolowanie podejmowanych decyzji, a także podjęcie kroków mających na celu koordynację i synchronizację działań. Czynności te prowadzą do biurokratyzacji organizacji i wkroczenia w kolejną fazę.

- Faza koordynacji/formalizacji

Rozwój organizacji w tej fazie opiera się na postępującej formalizacji działania za pomocą kolejnych procedur i reguł. Ich coraz większa dominacja uniemożliwia pełne zrozumienie i stosowanie, budzi niechęć pracowników i prowadzi do:

- Kryzysu złożoności/biurokracji

Kryzys ten wynika z załamania biurokratycznych, bezosobowych mechanizmów nadzoru. Upadkowi w takiej sytuacji zapobiec może współdziałanie, współodpowiedzialność za organizację, która dotyczy będzie również tych, którzy dotąd mieli jedynie wypełniać polecenia zgodnie z procedurą. Stąd pojawia się:

- Fazy współpracy

Faza ta pozwala na przywrócenie osobowego charakteru organizacji i zwiększenie znaczenia pracy zespołowej. Działanie w ramach takiej organizacji oparte jest na zaufaniu. Jeśli jednak zabraknie odpowiedniego motywowania i dobrej organizacji pracy pracownicy zaczynają zdradzać cechy występowania wypalenia zawodowego, zniechęcenia, wyczerpania. To prowadzi do:

- Kryzysu odnowy.

Ostatni z wyróżnionych kryzysów, w obliczu „otępienia” i zrezygnowanej postawy pracowników kierownictwa może prowadzić do jednego z dwóch wyjść – albo do nowej formy organizacyjnej, albo do schyłku lub nawet śmierci organizacji.

Model Greiner’a, zwracając uwagę na rolę kryzysu i kończącej go rewolucji koncentruje się raczej na roli przywództwa i zarządzania, które ewoluuje wraz z organizacją. Warto jednak zauważyć, że w ten sposób ignoruje on znaczenie rozwoju struktury społecznej organizacji (Hatch, *op. cit.*, s. 182). Natomiast na tym elemencie rozwoju organizacji koncentrują się D. Katz i R. Kahn, autorzy modelu systemów otwartych (*ibidem*). Badacze ci wskazują, że struktura społeczna wynika z potrzeb technicznych, a następnie z konieczności integracji organizacji w kontekście ciągłych nacisków ze strony otoczenia. W konsekwencji następuje coraz większa rozbudowa struktury opierająca się na dwóch uzupełniających się procesach – dyferencjacji i integracji. Podejście Autorów również wiąże się z osiągnięciem kolejnych stadiów rozwoju, jednak koncepcja ta nie nawiązuje do koncepcji cyklu życia. W przypadku Katz’a i Kahn’a mamy do czynienia raczej z „napędzającą się spiralą”, która lawinowo powoduje kolejne konsekwencje. Organizacja na początku swojego istnienia, aby przetrwać, musi po pierwsze wprowadzić podział zadań, co stanowi stadium początkowej dyferencjacji. W trakcie jej rozwoju pojawia się konieczność koordynacji poszczególnych zadań, co wymusza integrację. Na tym etapie konieczna jest również konserwacja (tj. uwzględnienie rotacji

pracowników, rozrastania się poszczególnych działów, zmian w funkcjonowaniu), a to prowadzi do wyodrębnienia się takich zadań jak prowadzenie księgowości, obsługa przez dział personalny, dbałość o public relations. Doprowadza to do dalszej dyferencjacji struktury społecznej, co wymaga większej integracji. Długość czasu istnienia organizacji, która osiągnęła ten etap oznacza zazwyczaj wystąpienie pewnych zmian także w otoczeniu, do którego nowych wymagań należy się dostosować. Konsekwencją tego jest dalsza rozbudowa struktury społecznej wraz z funkcjami adaptacyjnymi polegającymi na śledzeniu zmian otoczenia (np. prognozowanie ekonomiczne, badania i rozwój, doradztwo prawne itp.).

Ciekawą propozycję modelu rozwoju zaprezentowali także R. E. Quinn i K. Cameron w swoim zintegrowanym modelu rozwoju organizacji (Machaczka, *op. cit.* s. 84). Badacze ci odeszli od liniowej koncepcji cyklu życia i posłużyli się modelem współrzędnych, które stanowią kierunek orientacji przyjmowanej przez organizację (wewnętrzny vs zewnętrzny) oraz rodzaj środków i celów działania. Zestawienie ze sobą tych dwóch czynników spowodowało wyróżnienie czterech modeli efektywnościowych organizacji:

- Model systemów otwartych (orientacja zewnętrzna i elastyczność),
- Model stosunków międzyludzkich (orientacja wewnętrzna i elastyczność),
- Model procesów wewnętrznych (orientacja wewnętrzna i kontrola),
- Model racjonalizacji celów (orientacja zewnętrzna i kontrola).

Preferowane czynniki zmieniają się wraz z rozwojem organizacji, z czasem nabierając cech charakterystycznych dla wszystkich wskazanych modeli. Różnice pomiędzy organizacjami wynikają jednak z tworzenia odmiennych konfiguracji poszczególnych cech, kładzenia nacisku na inne elementy poszczególnych modeli. Na tej podstawie Quinn i Cameron wyróżnili cztery etapy rozwoju organizacji, różniące się poziomem efektywności:

- Etap przedsiębiorczości,
- Etap zespołowości/kolektywności,
- Etap formalizacji/kontroli,
- Etap dostosowania (oceny struktur) i odnowy (bądź upadku).

Etapy te wpisują się w sposób prezentowania poszczególnych faz rozwoju przedstawiony w innych modelach, jednak to, co go odróżnia to przede wszystkim zwrócenie uwagi na fakt, że zarządzanie organizacją musi uwzględniać nie tylko etap rozwoju, ale również wiele innych tendencji. Ponadto, w odróżnieniu od modelu L. E. Greiner'a Autorzy sugerują, że kryzysom należy zapobiegać, a nie je integrować (Szplit, Fudaliński, Markiewicz, Smutek, *op. cit.*, s. 39).

## Wewnętrzne czynniki wpływające na rozwój organizacji

Zależnie od przyjętej perspektywy teoretycznej, prezentowane modele mogą mieć strukturę opartą na fazach rozwoju zgodnie z koncepcją cyklu życia organizacji (np. model Greiner'a), mogą mieć strukturę opartą o fazy, lecz niezwiązane z metaforą organizmu (np. model Katz'a i Kahn'a, model Quinn'a i Cameron'a) lub też mogą mieć strukturę zupełnie niezależną od koncepcji stadialnej (np. model Gabrusewicza).

Każde z tych podejść zakłada określony stosunek do tego, jakie czynniki wpływają na rozwój organizacji. Metafora organizmu zakłada na przykład, że rozwój jest zjawiskiem naturalnym i spontanicznym, ponieważ wynika z samej charakterystyki tego fenomenu. Jest to ponadto zjawisko, które nie do końca można kontrolować, ponieważ podlega nie tylko czynnikom zewnętrznym, ale także pewnym naturalnym prawom. Można więc spodziewać się, że (o ile nie wystąpią szczególne, zarówno sprzyjające jak i niesprzyjające, okoliczności) organizacje będą charakteryzować się podobnym przebiegiem tego procesu. Rolą menedżera jest w tym wypadku przede wszystkim usprawnienie tego procesu, nadanie mu optymalnego kształtu<sup>48</sup>.

Z drugiej strony przedstawiciele koncepcji, które nie są oparte na założeniu metafory organizmu, zwracają uwagę na to, że „w tych samych warunkach i w jednakowym czasie poszczególne przedsiębiorstwa osiągają odmienne wyniki” (za: Gabrusewicz, *op. cit.*, s. 83). Gabrusewicz ponadto, powołując się na J. Schumpetera (1960, za: *ibidem*, s. 58) podkreśla znaczenie czynników wewnętrznych dla rozwoju organizacji<sup>49</sup>. Autor ten stwierdza bowiem, że tym, który inicjuje zmianę społeczną jest producent. Sukcesy i porażki organizacji w tych samych warunkach wskazują więc na podstawową rolę procesu świadomego planowania i zarządzania rozwojem, a to związane jest z uwypukleniem znaczenia pewnych czynników, które mogą w różnoraki sposób modyfikować przebieg procesu rozwoju. Wśród tych czynników wymienia się (Białasiewicz, 2002):

- Zasoby, w tym:
  - zasoby naturalne,
  - zasoby ludzkie – ludzie wraz z ich umiejętnościami i doświadczeniem,

---

<sup>48</sup> Nie oznacza to oczywiście, że koncepcje cyklu życia nie podejmują kwestii kontroli i ukierunkowywania procesu rozwoju. Wydaje się jednak, że koncepcje te wychodzą z pewnych założeń co do stałości przebiegu tego procesu, co odróżnia je od innych perspektyw.

<sup>49</sup> Należy podkreślić, że zwrócenie uwagi na istotę czynników wewnętrznych nie ma na celu hierarchizowania czynników wewnętrznych i zewnętrznych, czy też rozstrzygnięcia, które z nich są ważniejsze. Obie te grupy wpływają na rozwój organizacji w sposób uzupełniający i ich wspólne oddziaływanie decyduje o przebiegu rozwoju organizacji.

- zasoby kapitałowe – kapitał rzeczowy i finansowy,
- zasoby nienamagalne – wiedza wraz z umiejętnościami jej wykorzystania,
- Technologię (w tym wdrażanie innowacji),
- Wiedzę, w tym:
  - kapitał intelektualny (czyli kapitał ludzki i kapitał strukturalny) oraz kapitał społeczny,
  - kulturę organizacyjną,
  - cechy organizacji uczącej się,
- Zasoby kadry zarządzającej:
  - umiejętności związane z zarządzaniem.

Wszystkie te elementy wpływają na przebieg procesu rozwoju organizacji i trudno odmówić któremukolwiek z nich znaczenia. Równocześnie warto za R. Beckhardem (1969, s. 9 za: Lozano Platonoff, Sysko-Romańczuk, *op. cit.*, s. 4) dodać, iż zmiany funkcjonowania organizacji mają charakter planowy, a przy ich projektowaniu wykorzystuje się dorobek nauk behawioralnych, ponieważ to nie organizacja sama w sobie, lecz jej pracownicy pragną wzrostu i rozwoju. To ludzie więc stanowią najlepszy (bo podstawowy) czynnik stymulujący te procesy (Pierścionek, 1996, s. 11). Także Gabrusewicz (*op. cit.*, s. 161) stwierdza, że rozwój organizacji zależy w decydującym stopniu od jej kadry.

**Tab. 2.6. Potencjalne czynniki wzrostu wg D. Storey'a**

Charakterystyka przedsiębiorcy	Charakterystyka organizacji	Strategia i zarządzanie
<b>Motywacje</b>	<b>Wiek</b>	Przygotowanie pracowników
Bezrobocie	<b>Sektor</b>	Trening zarządzających
<b>Wykształcenie</b>	<b>Stan prawny</b>	<b>Zasilanie zewnętrzne</b>
<b>Doświadczenie menedżerskie</b>	<b>Lokalizacja</b>	Technologia produkcji
Liczba założycieli	<b>Wielkość</b>	<b>Pozycja na rynku</b>
Poprzednie samozatrudnienie	<b>Własność</b>	Dopasowanie do rynku
Tradycje rodzinne		<b>Planowanie</b>
Status etniczny		<b>Nowe produkty</b>
<b>Umiejętności operacyjne</b>		<b>Rekrutacja menedżerów</b>
<b>Trening</b>		Wsparcie państwa
<b>Wiek przedsiębiorcy</b>		Koncentracja klientów
Poprzednie upadki		Konkurencja
<b>Doświadczenie w sektorze</b>		Informacja i porady
Doświadczenie z wielkością firmy		Eksport
Płeć		

Źródło: D. Storey, 1995, za: J. E. Wasilczuk, *op. cit.*, s. 44



Znaczenie zasobów ludzkich dla funkcjonowania organizacji podkreśla także analiza badań na temat czynników wzrostu organizacji<sup>50</sup> przeprowadzona przez D. Storey'a (1995, za: Wasilczuk, 2005, s. 43-44). Model ten (tab. 2.6.) prezentuje listę czynników wpływających na wzrost organizacji, przy czym czynniki potwierdzone empirycznie dodatkowo wytluszczone. Model ten wskazuje na niezwykle duże znaczenie zasobów ludzkich, zarówno w ogólnej liczbie czynników, jak i tych potwierdzonych empirycznie.

#### **2.4.2. Specyfika rozwoju organizacji pozarządowych**

Rozpatrując pojęcie rozwoju organizacji i różne jego interpretacje należy również zadać pytanie czy organizacje pozarządowe podlegają tym samym procesom i czy można włączyć je do ogółu rozważań nad tym procesem. Jednoznacznie na to pytanie odpowiada A. Chodyński (2008, s. 25), stwierdzając że „szerokie ujęcie określenia organizacja w praktyce oznacza, że odnosi się ona do trzech sektorów: sektora I – instytucji państwowych, sektora II – organizacji gospodarczych nastawionych na zysk i III sektora – non profit”. Szczególnie, że „szereg organizacji funkcjonuje na granicy tych sektorów”. Organizacje te, jak pisze dalej Autor, różnią się pod wieloma względami np. charakterem realizowanej misji, różnym zakresem wykonania celów strategicznych w obszarze celów ekonomicznych, marketingowych i społeczno-ekonomicznych (socjalnych). Jednak bez wątplenia stanowią one wspólną grupę.

Rozwój organizacji pozarządowych jako szczególnego typu organizacji nie znajduje się co prawda w centrum zainteresowania badaczy. Częściej porusza się tematykę rozwoju całego sektora (z punktu widzenia makroekonomii), niż kwestię procesów kierujących rozwojem pojedynczej organizacji w ujęciu mikroekonomicznym. Jednak analizy dotyczące organizacji non profit zgodne są z rezultatami badań dotyczących innych typów organizacji. Kwestię tego czy określone koncepcje odnieść można również do organizacji pozarządowych podnosi m.in. E. Bogacz-Wojtanowska (2006, s. 120-121), przytaczając argumenty wskazujące na podobieństwo procesów zachodzących w organizacjach non profit do tych zachodzących w innych typach organizacji (np. podleganie ewolucji i zmianom, kwestie związane z zarządzaniem, celami i strukturami organizacji). Badaczka podnosi też problem roli podmiotów non profit w gospodarce (jako pracodawcy, na scenie społeczno-politycznej). Wskazuje ona także na istnienie kilku fazowych modeli rozwoju stworzonych z myślą o organiza-

---

<sup>50</sup> Model Storey'a dotyczy czynników wzrostu powstawał jednak w oparciu o modele rozwoju organizacji; ponadto wzrost stanowi bliską rozwojowi kategorię, co pozwoliło zdecydować o zaprezentowaniu zestawienia, aby dodatkowo zobrazować znaczenie zasobów ludzkich w rozwoju organizacji.

cjach pozarządowych, co wskazuje na to, że m.in. koncepcja cyklu życia mogłaby być zaadaptowana do potrzeb i specyfiki NGOs.

A. Surdej (2007) zauważa, że organizacje pozarządowe stanowią składową sektora ekonomii społecznej<sup>51</sup>, tak więc wnioski dotyczące rozwoju podmiotów ekonomii społecznej odnoszą się również do nich. Autor podkreśla szczególnie znaczenie teorii rozwoju endogenicznego, czyli teorii opartych na działaniu czynników wewnętrznych, w rozwoju ekonomii społecznej. Ponadto wśród tych czynników wymienia takie, które mają charakter społeczny, związany z zasobami ludzkimi organizacji, tj. zaufanie społeczne, zdolność do kooperacji, typ dominujących postaw (np. roszczeniowe vs innowacyjne), podkreślając, że mimo swojego trudnego w pomiarze charakteru, to one sprawiają, że kapitał finansowy wykorzystywany jest w sposób prorozwojowy, nie jest zaś marnotrawiony.

L. MacIntosh-Sundstrom (2006, s. 16-20) wyróżniła natomiast dwie kategorie rozwoju organizacji pozarządowych – wewnętrzną i zewnętrzną. Rozpatrując rozwój wewnętrzny Autorka zwróciła uwagę na czynniki szczególnie istotne jej zdaniem dla rozwoju tego typu organizacji, tj. w pierwszej kolejności profesjonalizację działalności, w tym rozwój umiejętności zarządzania, definiowania celów, osiągnięcie pełnej autonomii (w tym finansowej). Podkreśliła ona także znaczenie współpracy pomiędzy organizacjami. Rozwój zewnętrzny oznacza dla MacIntosh-Sundstrom pewnego rodzaju mobilizację, która skutkować powinna zwiększeniem zasięgu oddziaływania i artykulacji interesów wobec państwa, wzrostem społecznego poparcia czy wzrostem rozmiarów wspólnotowych NGOs w zakresie określonych obszarów działania.

Wydaje się więc, że organizacje pozarządowe nie tylko formalnie stanowią jeden z rodzajów organizacji, ale także ich struktura, sposób funkcjonowania i rozwoju wskazuje na liczne podobieństwa z organizacjami innego typu, przy zachowaniu pewnej odrębności jeśli chodzi o specyfikę celów działalności i związane z tym konsekwencje dla zarządzania.

---

<sup>51</sup> A. Surdej zaznacza, że pojęcie ekonomii społecznej może być traktowane jako „*idea mobilizująca do działań w celu korekty negatywnie ocenianych skutków funkcjonowania gospodarki rynkowej. (...) Sektor ekonomii społecznej obejmuje więc jednostki (m.in. organizacje społeczne, fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie, товариства wzajemne etc.) nie działające w pełni na konkurencyjnym rynku i dostarczające dóbr i usług, którym podmioty komercyjne dostarczają w niedostatecznej ilości lub po cenie uniemożliwiającej ich konsumpcję przez osoby i grupy, które nie są w stanie zapewnić sobie dostępu do nich na warunkach rynkowych lub jednostki działające na rzecz ochrony wartości nierynkowych*” (za: Surdej, 2007, s. 35-36).

## Pomiar rozwoju organizacji pozarządowych

Jednym z obszarów, który w przypadku rozwoju organizacji pozarządowych budzi pewne trudności jest jego pomiar. Nie zawsze bowiem, mimo wszelkich strukturalnych podobieństw można zastosować te same miary do wszystkich typów organizacji. W przypadku organizacji pozarządowych trudność ta polega głównie na odmienności NGOs pod względem czynników ekonomicznych i finansowych oraz braku działalności produkcyjnej, co wymusza zastosowanie modeli uwzględniających specyficzne cele organizacji<sup>52</sup>.

Jednym z modeli pomiaru, który usiłuje poradzić sobie z tym problemem jest wielowymiarowy zintegrowany model efektywności organizacji pozarządowych (ang. *multidimensional and integrated model of nonprofit organizational effectiveness MIMNOE*) zaproponowany przez Autorki: J. E. Sowa, S. Coleman Selden i J. R. Sandfort (2004)<sup>53</sup>. Model ten uwzględnia dwa wymiary organizacji, które podlegają badaniu – zarządzanie (struktury i procesy w organizacji) oraz programy (tj. usługi, projekty realizowane przez organizację). Oba zbudowane są z dwóch komponentów: umiejętności, zdolności (ang. *capacity*) oraz rezultatów (ang. *outcomes*). W ten sposób powstają cztery obszary analizy, a w każdym z nich zaproponowano szereg wskaźników służących pomiarowi efektywności organizacji. Ponieważ model ten przywiązuje dużą wagę nie tylko do mierzalnych danych, ale również do czynników związanych z subiektywnymi przekonaniem i odczuciami pracowników, wskazane przykłady uwzględniają zarówno perspektywę obiektywną, jak i subiektywną. W zakresie rezultatów zarządzania wyróżniono:

- wskaźniki organizacyjnego zdrowia finansowego (np. stabilność źródeł finansowania, obecność nadwyżki w razie nagłych trudności, kapitał żelazny),
- wskaźniki personalne (np. satysfakcja pracowników, wielkość rotacji),
- subiektywne wskaźniki organizacyjne (np. opinia kierownictwa o stanie finansowym organizacji).

W zakresie zdolności związanych z zarządzaniem wyróżniono dwa rodzaje wskaźników:

- obiektywne (np. misja, plan strategiczny, system HR, niezależny audyt finansowy, system technologii informacyjnych) oraz

---

<sup>52</sup> Przy czym warto zauważyć, że często kwestie dotyczące pomiaru rozwoju w aspekcie organizacyjnym i zarządzania czy w aspekcie zasobów ludzkich, nie budzą już takich kontrowersji.

<sup>53</sup> Mimo iż model ten służy do pomiaru efektywności, wydaje się wart wymienienia, ponieważ uwzględnia wymiary wskazywane w innych koncepcjach jako składniki rozwoju (por. Gabrusewicz, *op. cit.*), biorąc jednocześnie pod uwagę specyfikę organizacji pozarządowych.

- subiektywne (np. postrzeganie wskaźników obiektywnych przez załogę, wykorzystywanie ich w praktyce w codziennej pracy).

Jeśli chodzi o zarządzanie (strukturami i procesami) w zakresie realizowanych programów wskazano:

- wskaźniki obiektywne (np. wykorzystywane technologie, rodzaj zaangażowanych zasobów, stopień implementacji programów),
- wskaźniki subiektywne (np. wiara w efektywność programów, odczucie co do sensowności prowadzenia programów).

Natomiast ocena rezultatów osiąganych poprzez realizację programów przebiegała w oparciu o analizę tego na ile program osiąga zakładane cele (wskaźnik obiektywny) i poprzez analizę satysfakcji klientów (wskaźnik subiektywny).

R. Moss Kanter oraz D. V. Summers (1987, s. 154) również podkreślają, że w organizacjach pozarządowych centralną pozycję zajmują misja i dostarczane usługi, a nie wyniki finansowe, stąd pomiar rozwoju czy jakości wykonywania zadań jest w nich jeszcze trudniejszy, niż w podmiotach komercyjnych. Podstawowym problemem jest wg tych Autorów pomiar celów i poziomu ich realizacji. Wyrażają oni jednocześnie wątpliwość czy pomiar celów jest odpowiednim narzędziem służącym ocenie poziomu rozwoju czy efektywności, szczególnie, że często są one niejasne, sprzeczne ze sobą lub nawet stanowią mistyfikację (Perrow, 1981, za: Moss Kanter, Summers, *op. cit.* s. 155). Mimo licznych wymienianych przez Autorów trudności w pomiarze rozwoju (w rezultacie czego nie zaproponowano konstruktywnego rozwiązania tychże problemów) stwierdzają oni, że pomiar ten jest niezbędny ze względu na co najmniej trzy funkcje organizacji: instytucjonalną (aby poddać kontroli na ile działania organizacji i ich kierunek jest zgodny z oczekiwaniami otoczenia, np. zarządu, wolontariuszy, donatorów), menedżerską (aby dostarczać informacji, ocenić dotychczasowe osiągnięcia, poprawiać błędy lub ich unikać, odpowiednio alokować środki finansowe) i techniczną (aby wyposażyć w informacje dotyczące efektywności organizacji i jakości dostarczanych usług).

Podsumowując rozważania na temat rozwoju organizacji należałoby podkreślić ponownie różnorodne i bogate interpretacje tego procesu. Wskazać można bowiem bardzo wiele rodzajów i kierunków analizy rozwoju, jak choćby wymieniane przez J. Duraję (1987):

- ilościowy i jakościowy,
- inwestycyjny i bezinwestycyjny,
- wewnętrzny i zewnętrzny,
- intensywny i ekstensywny (lepsze wykorzystanie zasobów vs powiększanie zasobów i rynku),

- w zakresie rynku zakupu i rynku sprzedaży,
- w kierunku rozwiązań techniczno-technologicznych, produkcyjnych, organizacyjnych, społecznych, itp.

Badanie rozwoju organizacji wymaga więc zawsze dokonania szeregu wyborów i podjęcia decyzji co do zakresu i aspektów podejmowanej analizy.

## Rozdział 3. Zasoby ludzkie w organizacjach pozarządowych

### 3.1. Pojęcie i kategorie zasobów ludzkich w NGOs

Ludzie stanowią kluczowy zasób organizacji pozarządowej. Jako organizacje usługowe, skoncentrowane na działalności o charakterze prospołecznym, podmioty te najczęściej opierają swoją aktywność o kapitał ludzki jakim dysponują, uzupełniając go specyficzną kulturą organizacyjną. Szczególną cechą personelu NGOs jest to, że zwykle jego większość stanowią ludzie świadczący pracę nieodpłatnie, co pozwala dodatkowo na obniżenie kosztów prowadzonej działalności, a także wpływa wydatnie na proces zarządzania zasobami ludzkimi.

Pojęcie zasobów ludzkich pojawiło się w literaturze jako termin zastępujący używane wcześniej nazwy takie jak personel czy siła robocza. Wprowadzenie pojęcia zasoby ludzkie miało na celu zwrócenie uwagi na rolę i znaczenie człowieka w organizacji i podkreślenie jego podmiotowego charakteru oraz szczególnej wartości (Król, Ludwicyński, 2006, s. 50-54). W tym kontekście jest on traktowany jako kapitał lub potencjał związany z właściwościami danego pracownika, a więc jego kwalifikacjami, postawami, zdolnościami, wiedzą, zdrowiem, wartościami, motywacją. W niniejszej pracy definicja ta obejmuje wszystkich indywidualnych pracowników organizacji (czyli wszystkie osoby, które świadczą pracę na rzecz organizacji, bez względu na formę i zakres tej pracy, a także bez względu na prawną formę współpracy z organizacją). Zamiennie, oprócz terminu zasoby ludzkie, stosowane są także inne pojęcie (np. kadry, personel)<sup>54</sup>.

Ze względu na różnorodność zasobów ludzkich w organizacji non profit istotne wydaje się wskazanie poszczególnych kategorii osób w nich pracujących i zaprezentowanie ich krótkiej charakterystyki. Wśród tychże kategorii wyróżnić można przede wszystkim pracowników, którzy pobierają wynagrodzenie za pracę, oraz takich, którzy tego nie robią (tj. wolontariuszy i działaczy). Ponadto wartą odnotowania wydaje się funkcja członków zarządu oraz menedżerów organizacji wraz z ich rolami i zadaniami. Zróżnicowanie zasobów ludzkich wymusza także na organizacjach odpowiednie dostosowanie zarządzania do potrzeb i oczekiwań zarówno personelu, jak i organizacji. Zarządzanie, jako proces mylnie wiązany jedynie ze sferą biznesu, było długo odrzucane przez organizacje non profit jako działające niekomer-

---

<sup>54</sup> Ze względu na inny kontekst używania tych pojęć, niektórzy autorzy nie akceptują takiego rozwiązania. Należy jednak zaznaczyć, że w pracy, mimo stosowania różnych terminów, wszystkie one będą rozumiane zgodnie z przedstawioną wyżej definicją zasobów ludzkich, a więc z uwzględnieniem podmiotowego charakteru pracownika oraz jego szczególnych właściwości.

cyjnie<sup>55</sup>. Jednak obecnie coraz częściej zauważa się potrzebę profesjonalnego gospodarowania zasobami organizacji, ich kontroli i rozwoju. Stąd próby polegające nie tylko na przejmowaniu i adaptowaniu koncepcji, metod i narzędzi właściwych dla form for profit, ale również starania stworzenia modeli i instrumentów właściwych jedynie organizacjom pozarządowym. Te dwa trendy przenikają się, przy czym jednocześnie warto zwrócić uwagę, że nie tylko NGOs czerpią z doświadczeń biznesu, lecz proces ten może przebiegać w odwrotną stronę. P. F. Drucker (1999) na przykład zwraca uwagę, że we współczesnej organizacji, dysponującej nie tyle robotnikami, ile pracownikami wiedzy, niezależnie od sektora i sposobu zatrudnienia personelem należy zarządzać tak, jak zarządza się wolontariuszami, bowiem partnerstwo, motywacja i relacje międzyludzkie w pracy stają się coraz istotniejszymi czynnikami oddziaływania.

Zasoby ludzkie w organizacjach pozarządowych stanowią podstawową wartość organizacji. Po pierwsze dlatego, że często nie dysponują one innymi zasobami lub posiadają je w bardzo ograniczonych ilościach (np. zasoby finansowe), w związku z czym są niejako „zmuszone” do tego, by korzystać z tych zasobów, jakimi dysponują. Po wtóre, jako że są to podmioty działające na polu społecznym, adresatami ich działań są często ludzie oczekujący szeroko rozumianego wsparcia (np. materialnego, opiekuńczego, ale też w rozwoju zainteresowań, edukacji), a realizacja celów organizacji ściśle związana jest z jakością funkcjonowania zasobów ludzkich organizacji (technologia, sprzęt itp. mają najczęściej drugorzędne znaczenie). Podkreśla się, że menedżerowie poświęcają najwięcej czasu właśnie zarządzaniu ludźmi, a zasoby ludzkie i ich praca w organizacjach pozarządowych stanowią podstawowy środek produkcji, ważniejszy od ziemi czy kapitału (Rhodes, Keogan, 2005). Ponadto badacze zwracają uwagę na to, iż udział w organizacji pozarządowej nie tylko generuje zyski społeczne, ale także wpływa na wzrost kapitału ludzkiego poprzez transfer wiedzy oraz wzrost zaufania poprzez interakcje członków, współpracowników czy beneficjentów organizacji nie tylko wewnątrz organizacji, ale także w innych instytucjach i środowiskach, w których te osoby funkcjonują (McGill, Wooten, 1975). Proces ten można obserwować niezależnie od formy nawiązania kontaktu i współdziałania w organizacji. Odwrotną zależność zauważył Wilson (2000, za: Bright Preston, Brown, 2004), który wykazał, że kapitał ludzki i społeczny może być istotnym czynnikiem tłumaczącym podjęcie działalności społecznej, ponieważ ludzie o wyższym kapitale ludzkim i społecznym są bardziej skłonni do podjęcia aktywności

---

<sup>55</sup> M.in. P. F. Drucker (1999) podkreśla, że pierwsi badacze i myśliciele zajmujący się teorią zarządzania (do ok. II wojny światowej) pojęcie to rozumieli bardzo szeroko, a zarządzanie w biznesie było jedynie odmianą ogólnego zarządzania. Ponadto, jak zwraca uwagę Autor, pierwsze praktyczne zastosowanie zasad zarządzania miało miejsce w agencjach rządowych i organizacjach non profit, a nie organizacjach biznesowych.

wolontaryjnej. Szczególnie ważne wydaje się to w odniesieniu do ludzi tworzących organizacje. Zasoby ludzkie NGOs nie są jednorodne i można wśród nich wyróżnić co najmniej kilka różnych kategorii.

Podstawowym kryterium wyróżniającym poszczególne grupy zasobów ludzkich w organizacji pozarządowej jest kwestia pobierania wynagrodzenia za świadczoną pracę. W uproszczeniu: te osoby, które są wynagradzane za pracę są pracownikami, natomiast te, które pracują bez zapłaty są wolontariuszami. Wewnętrznie struktura zasobów ludzkich NGOs jest jednak bardziej złożona, na kryterium finansowe nakłada się bowiem kwestia formy przynależności do organizacji i zakresu współpracy z nią. Znaczenie odgrywa także forma prawna organizacji, która determinuje zakres możliwych form zaangażowania.

Specyficzną grupę w organizacjach stanowi zarząd. Powoływany jest on przez fundatora, a w kolejnych kadencjach obierany zgodnie z zapisami statutu (w fundacji) lub podczas walnego zgromadzenia członków (w stowarzyszeniu). Zarząd pełni główną funkcję kierowniczą w organizacji<sup>56</sup>, a jego członkowie zazwyczaj sprawują swoje funkcje nieodpłatnie. Oprócz zarządu często powołuje się także inne organy o charakterze opiniującym lub kontrolnym, choć zazwyczaj ich działalność nie jest ustawowo wymagana.

Kolejną ważną grupę stanowią członkowie organizacji (w przypadku stowarzyszeń). Są to osoby działające wolontaryjnie na rzecz organizacji. Posiadają oni prawo głosu poprzez udział w walnych zebraniach, na których podejmowane są najważniejsze decyzje dotyczące kierunków rozwoju, polityki i sposobu funkcjonowania stowarzyszenia. Z uwagi na inne cele i sposób organizacji forma fundacji nie zakłada członkostwa. Jeśli jednak wokół tej organizacji pojawiają się osoby chętne do działania to gromadzą się one zazwyczaj w innych organach (np. radzie fundacji). Obejmując szerszą grupę osób nieodpłatnie zaangażowanych w działalność w organizacji non profit (nie tylko członków stowarzyszeń, ale także innych gremiów, zarządów, itp.) często nazywa się ich po prostu działaczami.

Mimo, że wszystkie wymienione dotąd kategorie zasobów ludzkich obejmują osoby działające wolontaryjnie, tj. bez wynagrodzenia, wyróżnia się także oddzielnie kategorię wolontariuszy, którzy nie są formalnie tj. poprzez inne pełnione funkcje czy członkostwo, związani z organizacją. Status tych osób porównywalny jest z zatrudnieniem w tym sensie, że wykonują one pewne działania nie partycypując w podejmowaniu decyzji związanych z organizacją (w odróżnieniu od wcześniej wymienionych osób).

---

<sup>56</sup> Bieżącym zarządzaniem z kolei zajmują się częściej zatrudnieni menedżerowie, aczkolwiek w wielu (szczególnie małych) organizacjach w skład zarządu wchodzi najbardziej aktywne osoby, które działają w organizacji na co dzień.



Po stronie osób wynagradzanych za pracę znajdują się pracownicy. Dotyczy to przede wszystkim pracowników, którzy nawiązali z organizacją stosunek pracy (w świetle przepisów Kodeksu Pracy). Jednak ze względu na bardzo dużą popularność elastycznych form pracy zazwyczaj w literaturze rozszerza się to pojęcie także do osób, które podejmują pracę na podstawie np. umowy zlecenia lub umowy o dzieło, mimo ich odmiennego statusu.

Każda z wymienionych grup charakteryzuje się specyficznymi cechami, które powodują, że poszczególne kategorie zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych różnią się między sobą, a także wyróżniają się na tle innych sektorów. Wymienia się wśród nich m.in. motywację do pracy, satysfakcję z niej, oczekiwania wobec organizacji i współpracowników, a także cechy osobowości osób działających w organizacjach. Poniżej przedstawiono charakterystykę poszczególnych kategorii zasobów ludzkich w NGOs, grupując je w trzy podstawowe zbiory:

- zarząd – jako, że rola tej grupy zasobów ludzkich jest unikalna w skali organizacji,
- wolontariuszy – w tym członków stowarzyszeń, innych organów i inne osoby nieodpłatnie pracujące na rzecz organizacji, choć niezwiązane z nią formalnie oraz
- pracowników – tj. wszystkie osoby, które za swoją pracę w organizacji (niezależnie od jej wymiaru i charakteru) otrzymują wynagrodzenie.

Podział ten wydaje się być najbardziej uniwersalny, ponieważ jest ogólny i obowiązuje w większości krajów europejskich i amerykańskich, w których prowadzi się badania zasobów ludzkich organizacji non profit. W związku z tym umożliwia on skorzystanie z dorobku badawczego przedstawionego w literaturze przedmiotu i zarazem nie pozwala na wprowadzenie zbyt szczegółowych podziałów, które utrudniałyby analizę.

### **3.2. Zarząd i jego członkowie w organizacji pozarządowej**

Podstawowe zadania zarządu organizacji pozarządowej związane są z kontrolowaniem zgodności działań z misją, z prawem oraz odpowiedzialnym zarządzaniem finansami (Bright Preston, Brown, 2004). Członkowie zarządu podejmują najważniejsze decyzje z punktu widzenia przyszłości organizacji, reprezentują ją w kontaktach zewnętrznych, pozyskują fundusze na działalność. Ich rola w organizacji jest więc kluczowa. Liczni autorzy wymieniają zadania jakie powinien pełnić zarząd, koncentrując się na tych właśnie obszarach, a więc podkreślając strategiczną rolę zarządu oraz jego znaczenie dla budowania wizerunku organizacji.

Przykładem takiego rozumienia roli zarządu organizacji non profit jest klasyfikacja Pakroo (2007, za: Villinger, 2008), wg którego zarząd stoi przed następującymi wyzwaniem:

- zdefiniowanie misji i upewnienie się, że działania organizacji są z nią zgodne,
- wyodrębnienie głównych programów organizacji, które mają na celu dążenie do realizacji misji (zwykle regularnie kontrolowane),
- stworzenie i zarządzanie systemem finansowym organizacji, w tym rozwijanie wielkości budżetu, monitorowanie finansów, wdrażanie kontroli księgowych,
- przeprowadzenie i pomaganie w pozyskiwaniu funduszy (ang. *fundraising*)<sup>57</sup> przez organizację,
- działanie na polu wewnętrznego zarządzania organizacją (m.in. wybór kierownictwa, znajdowanie nowych członków zarządu jeśli zajdzie taka konieczność, kontrola nad komitetami działającymi w wyjątkowych sprawach np. takich jak członkostwo),
- zatrudnianie i zarządzanie kierownictwem (jeśli jest w organizacji),
- pomoc w promowaniu organizacji i jej działań.

Podobne stanowisko prezentuje M. Middleton (1987), która wskazuje, że zarządy są zarówno częścią organizacji, jak i otoczenia (tj. tych jego elementów, które wpływają na organizację). Zarząd stanowi część organizacji, ponieważ odpowiada za jej funkcjonowanie, realizację celów, przyszłość, natomiast jest także częścią otoczenia, ponieważ członkowie zarządu są osobami związanymi z lokalną społecznością, w której żyją. Zarząd jest więc swego rodzaju łącznikiem pomiędzy organizacją a jej otoczeniem –służy to przekazywaniu informacji o tym co się dzieje w organizacji, ale także może podnosić jej prestiż w środowisku. Równocześnie wyniki badań wskazują, że zarządy organizacji nie realizują w spodziewanym zakresie zadań, jakie są im przypisywane (*ibidem*). Poziom aktywności zarządów jest różny – od bardzo zaangażowanych (tak dzieje się np. w wielu małych organizacjach, a także wtedy, gdy członkowie zarządów pełnią również inne funkcje w organizacji – np. są jej pracownikami) do zupełnie obojętnych na los oraz przyszłość organizacji i jedynie sporadycznie biorących udział w działaniach jakie są im przypisane (np. w sytuacji, gdy członkowie zarządu nie posiadają odpowiednich kwalifikacji do zarządzania nią i traktują tę funkcję wyłącznie prestiżowo). Warto przywołać w tym miejscu również klasyfikację organizacji M. Hudsona (*op. cit.*), który różnicował te podmioty w zależności od składu ciała zarządzającego. Wyróżnił

---

<sup>57</sup> „Termin „*fundraising*” powstał z połączenia dwóch angielskich słów: „*fund*” – fundusze i „*raising*” – zbieranie. Oznacza (...) zbieranie funduszy i to głównie na cele charytatywne, publiczne. (...) *fundraising* nie jest tylko proszeniem o datki – to zagadnienie z dziedziny zarządzania organizacjami i gospodarowania finansami. Łączą się z nim nierozdzielnie planowanie, metodyka i etyka, a to już coś więcej niż sama filantropia.” Cyt. za: Robert Kawalko, Prezes Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu, <http://fundraising.org.pl/content/view/135/113/> Termin fundraising bywa używany zamiennie z polskim pojęciem „pozyskiwanie środków”, aczkolwiek oryginalnie dotyczy on jedynie pozyskiwania środków prywatnych (tj. od prywatnych darczyńców) z wyłączeniem środków publicznych. W uproszczeniu nierzadko jednak można spotkać się z ujmowaniem w ramach tego pojęcia zarówno pozyskiwania środków publicznych jak i prywatnych.

ekspertów, którzy wnoszą wiedzę, doświadczenie i profesjonalizm; użytkowników usług, którzy wstąpili do organizacji, aby korzystać z jej usług, a w zarządzie reprezentują grupę członków oraz entuzjastów, którzy są bardzo zaangażowani w działalność organizacji, są przejęci jej misją i celami (por. rozdział 1., pkt. 1.1.2.). Podejście członków zarządu do swojej roli ujmować można w wielu konfiguracjach, a odmienne motywy podjęcia działalności sprawiają, że w zarządach znajdują się nierzadko przedstawiciele różnych grup interesu posiadający równocześnie różny poziom kompetencji predestynujących ich do zasiadania w tym gronie. Ważne w tym kontekście wydaje się zwrócenie uwagi na odpowiednie przygotowanie zarządu do pełnionej roli. Na przykład Jackson i Holland (1998, za: Brooks, 2002) wyróżnili sześć kompetencji, których opanowanie podnosi efektywność działania zarządu. Wymienili oni następujące umiejętności:

- kontekstualną – zarząd rozumie kulturę organizacji jaką zarządza,
- edukacyjną – zarząd dopilnowuje tego, aby członkowie organizacji byli poinformowani o jej aktualnym stanie,
- interpersonalną – zarząd promuje poczucie wewnętrznej spójności, aby zwiększyć efektywność podejmowania decyzji,
- analityczną – zarząd posiada umiejętność wyodrębnienia i analizowania skomplikowanym problemów, jakim organizacja musi stawić czoło,
- polityczną – zarząd pracuje nad tym, aby utrzymać dobre relacje między interesariuszami a organizacją,
- strategiczną – zarząd kształtuje kierunki rozwoju organizacji.

Jackson i Holland odwołują się przede wszystkim do szerokiego zakresu profesjonalnych kompetencji zarządu w zakresie zarządzania organizacją. Z kolei wspomniany wyżej Pakroo (2007, za: Villinger, *op. cit.*) wymienia pewne właściwości zarządu organizacji jakie jego zdaniem powinni posiadać jego członkowie, aby ich działalność sprzyjała rozwojowi. Pakroo koncentruje się na cechach osobowych członków zarządu – ich zróżnicowaniu oraz zaangażowaniu, ponieważ, to te cechy uznaje on za najważniejsze biorąc pod uwagę warunki działania zarządu. Należy pamiętać, że członkowie zarządu to osoby działające nieodpłatnie, po godzinach pracy. Kluczową kwestią jest więc to na ile skłonni są oni poświęcić swój czas i zaangażować w działanie, a także to jak dobrze reprezentują organizację i jak są związani z otoczeniem, w którym ona działa. Pakroo wskazuje na następujące, pożądane własności członków zarządu:

- dzielenie pasji i poczucia zobowiązania wobec misji organizacji,

- chęć do wzmożonej pracy, także bezpośrednio w organizacji, gdy znajdzie taka potrzeba,
- posiadanie silnych więzów z lokalną społecznością,
- chęć wspierania organizacji poprzez udział w gromadzeniu środków finansowych na działalność,
- zróżnicowanie – pod względem wieku, płci, rasy, religii, miejsca zamieszkania, umiejętności i doświadczenia.

Na ostatni z wyróżnionych elementów zwraca także uwagę K. Fletcher (1997, za: Bogacz-Wojtanowska, *op. cit.* s. 105) wskazując, że różnorodność ułatwia znacząco dotarcie do odmiennych społeczności (zarówno jako beneficjentów, jak i donatorów), ponieważ każdy z nich ma w pewnym sensie „swojego” przedstawiciela w zarządzie. Ponadto badania prowadzone przez tego Autora pokazują, iż zróżnicowanie składu zarządu jest głównym elementem kreatywności, innowacji i podziału na zadania, a także przyczynia się do wieloaspektowego spojrzenia na problemy organizacji. Z drugiej strony jednak homogeniczność zarządu sprzyja spójności organizacji, zwiększeniu morale i lepszej komunikacji (*ibidem*). Odnosząc te rezultaty do wyników polskich badań dotyczących zarządów organizacji należałoby stwierdzić, że (przynajmniej w odniesieniu do niektórych cech) zauważalna jest dbałość o zróżnicowanie zarządów. Jeśli chodzi o udział kobiet i mężczyzn w zarządach to zauważa się niewielką przewagę mężczyzn, którzy stanowili 60% członków tych organów w roku 2008 (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.* s. 42). Powyższe proporcje odzwierciedlają liczebność przedstawicieli płci w stowarzyszeniach. Jednak w fundacjach widoczna jest nadreprezentacja mężczyzn w zarządach (*ibidem*). Osoby zarządzające organizacjami są także często aktywne w innych sektorach – zarówno w publicznym, jak i prywatnym (*ibidem*), co może pozytywnie wpływać na zróżnicowanie ich wiedzy i doświadczenia, a także umacniać więzy organizacji z przedstawicielami społeczności lokalnej reprezentującymi różne interesy. W Polsce z pełnieniem funkcji kierowniczych w organizacji związek ma także poziom dochodów. Funkcje kierownicze pełniło 31,9% zrzeszonych osiągających najniższe dochody, 33,7% – średnie i 44,2% osiągających najwyższe dochody (Sułek, 2009, s. 265-270). Czynnikiem najmniej różnicującym członków kierownictwa organizacji jest poziom wykształcenia. Im wyższa kategoria wykształcenia, tym częściej pełni się funkcje w organizacjach.

Analizując rolę zarządu w organizacjach pozarządowych należy także zwrócić uwagę na zadania tej grupy osób. Ich zadaniem jest bowiem nie tylko realizacja funkcji zarządzania takich jak planowanie, motywowanie, organizowanie, podejmowanie decyzji, kontrolowanie

czy pozyskiwanie funduszy. Równocześnie muszą oni także zwracać szczególną uwagę na wypełnianie swoich obowiązków w kontekście potrzeb środowiska wewnętrznego – tj. organizacji i zewnętrznego – tj. jej otoczenia (Block, 2001, za: Shamima, 2005). W praktyce oznacza to, że dyrektorzy czy prezesi organizacji muszą nauczyć się delegować zadania i skupiać na funkcji przywódczej. H. Mintzberg (1973, za: *ibidem*), koncentrując się na tejsze funkcji wskazał dziesięć ról pełnionych przez szefów kadry zarządzającej<sup>58</sup> podejmowanych w ramach trzech typów zachowań:

- cztery role decyzyjne (działania przedsiębiorcze, rozwiązywanie problemów, alokacja zasobów, przeprowadzanie negocjacji);
- trzy role informacyjne (monitorowanie, rozpowszechnianie informacji, rola rzecznika prasowego);
- trzy role interpersonalne (figurant – ang. *figurehead*, lider, łącznik).

Role te są podobne w przypadku wszystkich rodzajów organizacji niezależnie od sektora. To, co stanowi o specyfice zadań kierownictwa organizacji pozarządowej to m.in. zwiększony nacisk na pozyskiwanie funduszy, w tym także środków od instytucji publicznych. Podkreśla się ponadto, że liderzy organizacji powinni się w ten proces zaangażować.

Z kolei C. Cornforth (2001) badając efektywność działania zarządów NGOs, oprócz zwrócenia uwagi na relacje ich członków z otoczeniem oraz na ich różnorodność, skoncentrował się na znaczeniu relacji pomiędzy zarządem a menedżerami kierującymi bieżącym funkcjonowaniem organizacji. Podkreślił więc rolę zarządu jako części organizacji (Middleton, *op. cit.*). W stworzonym przez siebie modelu Cornforth (*op. cit.*) wyszczególnił następujące czynniki tłumaczące efektywność zarządu (uporządkowane od najistotniejszego):

- przejrzysta wizja i jasność swojej roli i obowiązków,
- posiadanie uzupełniających się umiejętności i doświadczeń,
- posiadanie wystarczającej ilości czasu na odpowiednie wykonywanie swoich obowiązków,
- zarząd i menedżerowie dzielą wizję rozwoju organizacji i sposobu osiągnięcia wyznaczonych celów,
- zarząd i menedżerowie okresowo dokonują przeglądu jakości swojej współpracy.

---

<sup>58</sup> W Polsce taką rolę pełnią w organizacjach różne osoby – prezes, dyrektor biura, koordynator; trudno więc jednoznacznie wskazać stanowisko, które powiązane jest z funkcją przywódczą w organizacji. Chodzi o stanowiska, które w literaturze anglosaskiej określane są najczęściej jako Executive Director lub Chief Executive Officer (CEO).

Cornforth zwrócił uwagę na niezwykle istotną kwestię z punktu widzenia codziennego funkcjonowania organizacji. Zarząd bowiem, z założenia, nie uczestniczy w bieżącym życiu organizacji. Jeśli więc wizja prezentowana przez jej członków oraz wizja menedżerów i innych pracowników organizacji odbiegają od siebie, a obie te grupy nie mają do siebie zaufania, tworzący się konflikt może doprowadzić do poważnych konsekwencji. Niezwykle ważne jest, szczególnie w organizacji obywatelskiej, która powinna charakteryzować się partycypacyjnym stylem zarządzania<sup>59</sup>, uwzględnianie stanowiska osób zatrudnionych.

Inną istotną cechą członków zarządu organizacji non profit okazało się także przywiązanie emocjonalne (ang. *affective commitment*) do organizacji, jako że występowanie tej cechy wpływa znacząco na jakość i efektywności pracy zarządu. Członkowie zarządu, którzy są bardziej przywiązani do organizacji w większym stopniu angażują się w pracę, ciężiej pracują i są postrzegani jako bardziej wartościowi dla organizacji (Bright Preston, Brown, *op. cit.*, a także Meyer, Allen, 1997; Johnson, Snizek, 1991 za: Bright Preston, Brown, *op. cit.*). Zależności takich nie obserwuje się natomiast w przypadku przywiązania normatywnego (tj. wynikającego z poczucia obowiązku) czy w przypadku obawy przed różnorodnymi kosztami związanymi z opuszczeniem organizacji (*ibidem*).

Ważną cechą wpływającą na efektywność zarządzania jest również wielkość zarządu. Większe zarządy bowiem (powyżej 10-15 osób) spowalniają dyskusję, powodują zmniejszenie poczucia odpowiedzialności i zaangażowania (por. Bagacz-Wojtanowska, *op. cit.*). W Polsce większość zarządów liczy od 4 do 7 członków przy czym w fundacjach są one mniejsze (średnio 3 osoby), a im organizacja jest liczniejsza, tym większa staje się jego reprezentacja (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*, s. 41). Wydaje się więc, że pod względem wielkości są one optymalne.

Zmiany wielkości zarządu można uznać za wynik rozwoju organizacji, jednak nie obejmują one jedynie liczby członków zarządu, a przede wszystkim funkcje, jakie on pełni. W młodej, małej organizacji zarząd tworzą najczęściej najbardziej zaangażowane, najaktywniejsze osoby często będące także założycielami organizacji. Stanowiąc podstawę i trzon organizacji, zajmują się także większością działań jakie są realizowane. Dopiero z czasem, w miarę pojawiania się wolontariuszy i pracowników, zarząd deleguje im bieżące zadania, koncentrując się na strategii, planowaniu, kontrolowaniu i wspieraniu organizacji, a więc właściwych dla tego organu zadaniach. Rozwój organizacji pociąga za sobą więc także rozwój

---

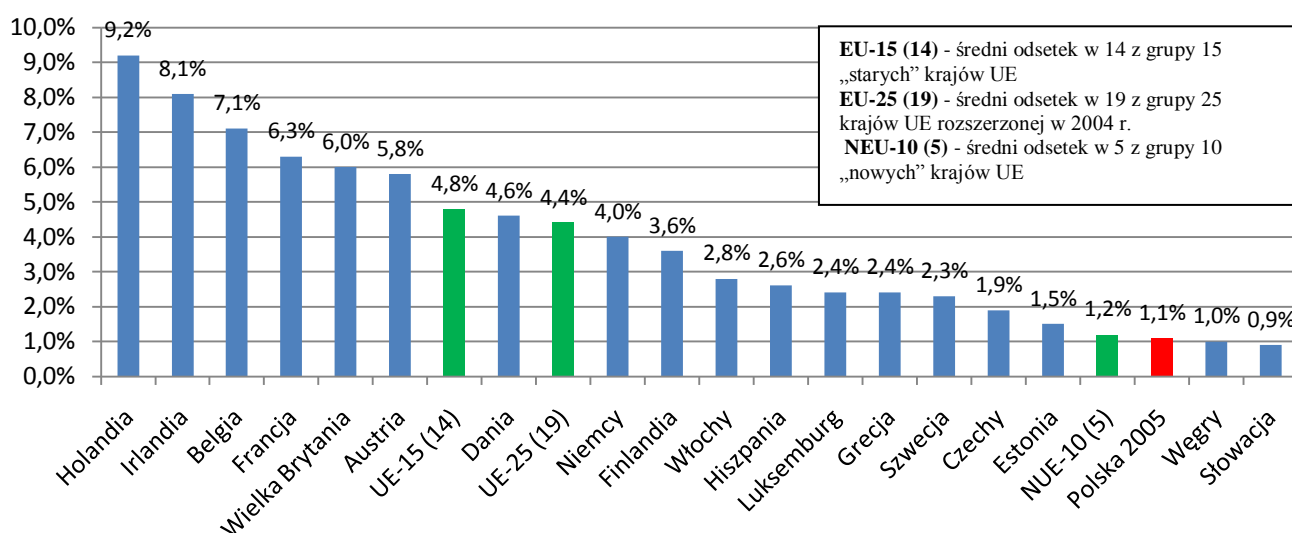
<sup>59</sup> Postulat demokratyczności w zarządzaniu wynika z obywatelskich, „oddolnych” korzeni sektora, a także związany jest z profilem pracowników organizacji, którzy zazwyczaj charakteryzują się dużą potrzebą niezależności (Young, 1983, za: Gassler, 1986). Partycypacja w zarządzaniu stanowi dla nich równocześnie swego rodzaju rekompensatę wad zatrudnienia w sektorze pozarządowym (brak stabilności zatrudnienia, niskie zarobki).

zarządu, nie tyle (lub nie tylko) w zakresie ilości osób, ale przede wszystkim zakresu obowiązków i sposobu pełnienia swojej funkcji.

### 3.3. Zatrudnienie w sektorze pozarządowym i charakterystyka pracowników organizacji non profit

Jak wspomniano w rozdziale 2., opisując rozmiary sektora pozarządowego, wielkość zatrudnienia w sektorze pozarządowym w Polsce znajduje się na poziomie 0,8% zatrudnienia w gospodarce narodowej poza rolnictwem, co sytuuje nasz kraj wśród tych o najniższym udziale zatrudnionych w organizacjach non profit (Nałęcz, 2008a, 2008b). Sytuacja ta została zobrazowana na poniższym wykresie<sup>60</sup> (wyk. 3.1.).

**Wyk. 3.1. Udział sektora non profit w zatrudnieniu najemnym w krajach UE**



Źródło: Nałęcz, 2008b, s. 162. (Dane dla Polski za 2005 r. – na podstawie Badania SOF 2006, dane dla pozostałych krajów dotyczą lat 2003–2004)

Średnia zatrudnienia w Polsce znajduje się znacznie poniżej średniej zarówno dla krajów „starej” Unii Europejskiej (4,8%), jak i dla członków UE po rozszerzeniu w 2004 roku (4,4%). Wskaźniki te wskazują na czterokrotnie mniejsze zatrudnienie w sektorze pozarządowym w Polsce. Poziom zatrudnienia w kraju odpowiada jednak w przybliżeniu udziałowi sektora w zatrudnieniu wśród „nowych” krajów UE, aczkolwiek jest wyraźnie niższy niż np. w Czechach czy Estonii.

<sup>60</sup> Wykres prezentuje dane odnoszące się do pracujących w sektorze prywatnym.

Odnotowany wzrost zatrudnienia w sektorze pozarządowym w ostatnim dwudziestoleciu (por. rozdział 2., pkt. 2.3.1.), mimo, iż coraz bardziej zwiększa swoją dynamikę, nie odzwierciedla do końca zmian z zakresie liczby podmiotów sektora (Nałęcz, Goś-Wójcicka, Wilk 2009, s. 6). Liczba organizacji pozarządowych wzrosła bowiem w latach 1997-2005 o 147% podczas, gdy w tym samym czasie zatrudnienie (etatowe) zwiększyło się o 14% (*ibidem*). Wśród pewnych grup nastąpiło nawet pogorszenie stosunku liczby organizacji do liczby zatrudnionych. Wydaje się więc, że rozwój sektora – mimo postępującego procesu profesjonalizacji, którego wyrazem jest także zatrudnianie pracowników – opiera się w większej mierze na pracy nieodpłatnej. W kontekście konieczności profesjonalizacji działań coraz częściej w literaturze podnosi się również postulat wspierania zwiększania zatrudnienia w organizacjach pozarządowych (por. Giermanowska, 2005/2006; Bogacz-Wojtanowska, 2005/2006), które to wsparcie powinno być udzielane m.in. ze względu na udział organizacji w aktywizowaniu grup osób defowaryzowanych na rynku pracy czy realizację zadań społecznie użytecznych. Zatrudnieniu płatnego personelu sprzyja również wymóg profesjonalizacji działania organizacji, pojawiający się podczas zawierania kontraktów i umów z sektorem publicznym (Bogacz-Wojtanowska, 2009).

Równie często jednak, zarówno ze strony środowiska badaczy, jak i środowiska administracji publicznej, podnosi się argumenty popierające hipotezę tzw. „transferu etatów”, która zakłada, że tworzenie nowych miejsc pracy w sektorze pozarządowym jest po prostu ich przesunięciem z sektora publicznego, ponieważ większość działań organizacji oparta jest na mechanizmie kontraktowania usług społecznych<sup>61</sup> (por. Rymsza, 2005/2006). Zgodnie z tą hipotezą wspieranie zatrudnienia w organizacjach pozarządowych jest bezcelowe, ponieważ de facto nie tworzy się w ten sposób nowych miejsc pracy. Hipoteza ta (wciąż niepotwierdzona empirycznie) wydaje się odnosić do większości państw europejskich, w których działalność organizacji pozarządowych oparta jest na współpracy w administracją publiczną. Nie uwzględnia ona jednak zdolności organizacji do samodzielnego wypracowywania środków. Ekonomizacja działań NGOs zdaje się być tu znaczącym czynnikiem umożliwiającym wywarcie wpływu na poszerzenie rynku pracy i zmniejszenie bezrobocia w kraju. Sektor pozarządowy w perspektywie globalnej bywa wręcz nazywany „rynkiem pracy przyszłości” (Anheier, Hollerweger, Badelt, Kendall, 2003, s. 28) ze względu na możliwości zatrudnienia jakie

---

<sup>61</sup> Dodatkowo wskazuje się, że może być to system stwarzający niebezpieczeństwo dla małych firm, ponieważ wspieranie „słabszych” organizacji przez sektor publiczny utrudnia firmom funkcjonowanie na rynku i zmniejsza ich konkurencyjność.



stwarzał w ciągu ostatnich lat w Europie Zachodniej i Ameryce, gdzie wzrost zatrudnienia w NGOs był wyższy niż ogólna średnia zatrudnienia w większości krajów OECD<sup>62</sup> (*ibidem*).

W 2008 r. w organizacjach pozarządowych w Polsce, w ramach stosunku pracy, zatrudnionych było prawie 150 tys. osób<sup>63</sup>, które pracowały w niemal 1/3 wszystkich organizacji (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*, s. 44-45)<sup>64</sup>. Natomiast jeśli wziąć pod uwagę także osoby zatrudniane na podstawie umów cywilnoprawnych okazuje się, że pracownicy obecni byli w 2008 roku w 43% organizacji (*ibidem*). Równocześnie zauważyć można przyrost liczby zatrudnionych w organizacjach (szczególnie dużych), choć nadal ponad 62% organizacji zatrudnia tylko 1-5 pracowników. Rosnąca kadra organizacji pozarządowych wydaje się być interesującą grupą szczególnie dlatego, że ze względu na specyfikę działalności i celów sektora non profit w jej skład wchodzi osoby charakteryzujące się cechami wyróżniającymi ich na tle pracowników innych sektorów. Profil pracowników, którzy decydują się na pracę w sektorze non profit związany jest w dużym stopniu z cechami pracy w organizacjach tego typu. E. Giermanowska (2005/2006) wskazuje na przykład zalety i wady związane z pracą w każdym z trzech sektorów gospodarki (tj. publicznym, prywatnym i pozarządowym) na podstawie opinii młodych osób zaangażowanych w działalność w NGOs sugerując, że miejsce pracy jest tutaj wypadkową z jednej strony oczekiwań i potrzeb pracownika, a z drugiej strony oferty wynikającej ze specyfiki działania poszczególnych sektorów. I tak z tej perspektywy sektor publiczny cechuje się dużym bezpieczeństwem zatrudnienia oraz ścisłym określeniem czasu pracy, a więc dużą przewidywalnością rozkładu dnia. Z drugiej strony wiąże się to jednak z niską satysfakcją osobistą i zawodową z wykonywanej pracy, jej małą atrakcyjnością, rutynizacją i niskim poziomem kreatywności w działaniu oraz biurokratyzacją i poczuciem braku decyzyjności (*ibidem*). Z kolei praca w sektorze prywatnym wiąże się ze znacząco wyższymi dochodami, możliwością podniesienia kwalifikacji i zdobycia doświadczenia, a co się z tym wiąże – możliwością awansu i zrobienia kariery. Ponadto praca w sferze biznesu daje duże

---

<sup>62</sup> Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organization for Economic Co-operation and Development*)

<sup>63</sup> Przytaczane dane dotyczą jedynie stowarzyszeń i fundacji. Jeśli wziąć pod uwagę także inne formy organizacyjne NGOs (np. organizacje samorządu gospodarczego, społeczne podmioty wyznaniowe) to szacuje się łącznie je na 145,8 tys. etatów przeliczeniowych pracy płatnej (pozaetatowej oraz etatowej) (Nałęcz, Goś-Wójcicka, Wilk, 2009).

<sup>64</sup> Inne, pod względem zastosowanej metodologii (metodologia CIRIEC), badania szacują z kolei zatrudnienie w sektorze na poziomie niecałych 530 tysięcy pełnych etatów, jednak wielkość ta odnosi się do wszystkich podmiotów ekonomii społecznej, a więc także takich form organizacyjnych, które zgodnie z prawem polskim nie są organizacjami pozarządowymi, w związku z tym trudno jest szacować jaki procent z nich dotyczy sektora pozarządowego w rozumieniu polskiego ustawodawstwa. (por. Raport *The Social Economy in the European Union*, CIRIEC przygotowany dla Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego (EESC), nr CE-SE/COMM/05/2005, <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article420>).

możliwości eksponowania kreatywności. Kosztami takiej pracy są jednak brak czasu wolnego, stres w pracy oraz niepewność zatrudnienia.

Praca w sektorze pozarządowym również charakteryzuje się określoną specyfiką. Nie posiada ona żadnej z podstawowych zalet zatrudnienia w sektorze publicznym (tj. bezpieczeństwa pracy), ani prywatnym (wyższe zarobki) jednak wyróżnia ją m.in. duża samodzielność oraz odpowiedzialność za realizację zadań, swoboda działania, twórcze, umożliwiające rozwój podejście do wykonywanych zadań, poczucie użyteczności związane z realizacją społecznych celów, możliwość samorealizacji, elastyczny czas pracy, a także przyjazne kontakty zawodowe wiążące się z dobrą atmosferą pracy, partnerstwem, zgraniem zespołu czy brakiem praktyk dyskryminacyjnych (*ibidem*; a także Bogacz-Wojtanowska, 2005, s. 6, *Wsparcie dla organizacji pozarządowych...*, 2009). Ważną cechą zatrudnienia w sektorze pozarządowym (postrzeganą zależnie od perspektywy jako zaleta lub wada) jest popularność elastycznych form zatrudnienia oraz pracy w niepełnym wymiarze etatu (Anheier, Hollerweger, Badelt, Kendall, 2003; Almond, Kendall, 2000). Wśród wad działalności zawodowej w organizacjach pozarządowych wymienia się z kolei: stosunkowo niskie zarobki<sup>65</sup>, wydłużanie czasu pracy poza ustalone godziny (Almond, Kendall, 2000; Giermanowska, 2005/2006) i konieczność szybkiego reagowania na pojawiające się problemy, brak pewności zatrudnienia<sup>66</sup>, niewielkie perspektywy awansu i rozwoju kariery, chaos organizacyjny, niedobór zasobów (*ibidem*; Bogacz-Wojtanowska, 2005).

W obliczu tak obszernej listy możliwości i ograniczeń należałoby ponadto stwierdzić, że wybór miejsca pracy może być związany zarówno z jego zaletami, jak i wadami innych sektorów jako pracodawców. Wymienione cechy organizacji pozarządowej jako pracodawcy wydają się wskazywać na to, że osoba, która podejmuje pracę w tymże sektorze powinna charakteryzować się dużą potrzebą niezależności, twórczym podejściem do zadań, przekonaniem do misji organizacji, a także tolerancją wobec niepewności zatrudnienia i stałości wynagrodzenia oraz umiejętnością samodzielnej organizacji pracy i własnego rozwoju w kontekście planowania kariery zawodowej<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Przeciętna płaca w polskiej organizacji pozarządowej oscyluje wokół 50% średniego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw (za: Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 116). Występujące różnice tłumaczy się w różnoraki sposób. Jedno z wyjaśnień zakłada, że niższe wynagrodzenie jest związane ze społecznym charakterem działalności organizacji, w związku z czym pracownicy niejako rezygnują z części zarobków na rzecz realizacji misji organizacji. Zakłada się również, że niższe zarobki kompensowane są przez przyjazne środowisko pracy i większą niezależność pracownika. Nie można także wykluczyć, że poziom zarobków wiąże się z kompetencjami i doświadczeniem zawodowym zatrudnionych.

<sup>66</sup> Związane jest to ze sposobem finansowania działalności organizacji – w przypadku finansowania jej ze środków publicznych umowa zawierana jest zazwyczaj na okres ok. jednego roku, co zmusza organizacje do ciągłego poszukiwania nowych źródeł oraz utrudnia racjonalne planowanie zatrudnienia.

<sup>67</sup> Kwestie te zostaną szerzej omówione w punkcie dotyczącym zarządzania zasobami ludzkimi w NGOs.

Ponadto badania pokazują, że oprócz pewnego nastawienia osobowościowego, związanego z preferowanym środowiskiem pracy, w organizacjach pozarządowych częściej zatrudniane są osoby o określonym profilu socjodemograficznym. Po pierwsze zauważalna jest wyraźnie przewaga kobiet wśród zatrudnionych, zarówno na świecie (Almond, Kendall, 2000) jak i w Polsce (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*). Jeśli wziąć pod uwagę zatrudnienie w polskich stowarzyszeniach i fundacjach (zgodnie z węższą definicją sektora pozarządowego) to kobiety stanowią 67% pracowników tych organizacji (*ibidem*, s. 50-51), przy czym ich przewaga w ostatnich latach rośnie. Co więcej w 65% organizacji stanowią one przeważającą część personelu, a w niemal ¼ pracują wyłącznie kobiety (*ibidem*). W przypadku uwzględnienia również innych form prawnych właściwym NGOs (np. organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, organizacje pracodawców, podmioty wyznaniowe) ich przewaga zmniejsza się do 58% zatrudnionych, jednak nadal istnieje (Nałęcz, Goś-Wójcicka, Wilk 2009, s. 14-15). Feminizacja sektora wyraźna jest szczególnie na tle innych sektorów gospodarki narodowej, gdzie wynosi średnio 45% (*ibidem*). Dominacja kobiet w organizacjach wydaje się być rezultatem co najmniej kilku czynników. Po pierwsze kobiety częściej pracują w branżach związanych z usługami społecznymi, a głównie tego rodzaju działalność prowadzą organizacje non profit<sup>68</sup>. Po drugie kobiety częściej godzą się na podjęcie pracy, która jest gorzej wynagradzana, a popularność elastycznych form zatrudnienia pozwala im ponadto na łatwiejsze godzenie pracy zawodowej z innymi rolami społecznymi (Anheier, Hollerweger, Badelt, Kendall, 2003).

Ważnym przejawem zatrudnienia w organizacjach non profit jest również szczególna pozycja zajmowana przez osoby defaworyzowane na rynku pracy. Znaczny odsetek organizacji deklaruje, że zatrudnia osoby powyżej 50. roku życia (32%), emerytów i rencistów (20%), osoby wchodzące na rynek pracy, tj. młodzież, studentów, absolwentów (20%). Trudno jest oszacować w jak dużym zakresie organizacje zatrudniają osoby z trudnościami na rynku pracy (tzn. czy w jednej organizacji zatrudniona jedna osoba marginalizowana, czy więcej) (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*). Jednak niezależnie od tego skala tegoż zjawiska jest zdecydowanie większa, niż średnio we wszystkich sektorach gospodarki narodowej (Nałęcz, 2008b). Stosunek liczby zatrudnionych z grup defaworyzowanych w sektorze pozarządowym i gospodarce narodowej został przedstawiony w poniżej tabeli (tab. 3.1.).

---

<sup>68</sup> Najczęściej zatrudniają organizacje działające na polu pomocy społecznej oraz na rzecz zatrudnienia i rynku pracy. Sytuacja ta wynika z polityki strukturalnej Unii Europejskiej, która przeznaczona jest na większe wsparcie z funduszy dla tego typu organizacji (Gumkowska, Herbst, 2006).

**Tab. 3.1. Zatrudnienie osób marginalizowanych na rynku pracy w sektorze pozarządowym i całej gospodarce narodowej**

	<b>Cała gospodarka narodowa</b>	<b>Sektor non profit*</b>
Miejsca pracy niepełnoetatowej	10,9%	22,6%
Kobiety w personelu etatowym	44,7%	57,9%
Niepełnosprawni w personelu etatowym	3,6%	4,8%
Pracownicy w poniżej 18 r. ż. (młodociani)	0,3%	1,1%
Pracownicy w wieku 18-44 lata (produkcyjni, mobilni)	63,3%	60%
Pracownicy w wieku 45-59/64 lata (produkcyjni, niemobilni)	33,7%	34,7%
Pracownicy w wieku 60/65 + (w wieku emerytalnym)	2,7%	4,6%

\*w tym stowarzyszenia i organizacje społeczne, fundacje, organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego, podmioty wyznaniowe

Źródło: opracowanie własne na podst. Nałęcz, 2008b, s. 148-149.

Stosunkowo wysoki procent osób z wyżej wymienionych grup defaworyzowanych świadczyć może o społecznym nastawieniu organizacji i ich zaangażowaniu w realizację celów o charakterze socjalnym, z drugiej jednak strony może także wynikać z ograniczonych możliwości finansowych większości organizacji, co wiąże się z zatrudnianiem pracowników mniej wykwalifikowanych, a więc „tańszych”. Poszczególne grupy osób marginalizowanych na rynku pracy dobrze odnajdują się w sektorze pozarządowym z różnych powodów. Dla kobiet powracających do pracy po urloпах macierzyńskich i wychowawczych środowisko organizacji pozarządowych jest najbardziej przyjazne ze względu na skłonność pracodawcy do dostosowania się do sytuacji kobiety przy równoczesnym wykorzystaniu nieelastycznych form zatrudnienia<sup>69</sup> oraz z uwagi na przyjazne otoczenie i brak występowania praktyk dyskryminacyjnych (Wysocka, 2009).

Natomiast osoby w wieku przedemerytalnym to osoby dysponujące sporym doświadczeniem zawodowym, które podejmują pracę w organizacji non profit na skutek wcześniejszych doświadczeń z sektorem (prowadzonej działalności społecznej), w wyniku zaktywizowania przez osobę trzecią (np. po utracie pracy w innym sektorze) lub też w konsekwencji przejścia drogi od beneficjenta działań organizacji do jej pracownika (w przypadku osób wykluczonych społecznie). Dla pracowników starszych wartością jest najczęściej praca sama w sobie, która umożliwia im przedłużenie okresu aktywności zawodowej (Broda-Wysocki, 2009).

Osoby młode z kolei (tj. studenci, absolwenci) cenią przede wszystkim misyjność działań organizacji (w tym wypadku podjęcie pracy często poprzedzał okres działalności wo-

<sup>69</sup> Nieelastyczne formy zatrudnienia dają większe poczucie stabilizacji, a nieformalne porozumienie w organizacji pozwala na elastyczność w odniesieniu do czasu i miejsca pracy.

lontaryjnej), ale także dostrzegają ograniczone możliwości oferowane przez rynek pracy, w związku z czym praca w NGOs staje się dla nich niekiedy jedyną perspektywą (Giermanowska, 2005/2006; 2009). Co więcej elastyczne formy zatrudniania i swoboda w organizacji czasu pracy umożliwiają im łączenie pracy z edukacją. Dostrzeganą atrakcyjność tego miejsca zatrudnienia niweluje jednak w dużej mierze brak stabilizacji finansowej oraz dostatecznego poziomu profesjonalizacji działania (*ibidem*). Dla osób wkraczających na rynek pracy organizacja pozarządowa jest więc często miejscem na „przeczekanie”. W tym czasie podnoszą oni swoje kwalifikacje, zdobywają doświadczenie zawodowe, a także kontakty umożliwiające im znalezienie innej pracy, która traktowana już jako docelowa.

Mniej liczną grupą osób zatrudnianych w sektorze non profit są osoby niepełnosprawne. Dla pracowników tych, podobnie jak dla osób w wieku przedemerytalnym, ważna jest praca sama w sobie i jej rehabilitacyjny charakter. Organizacje wydają się przyjaznym miejscem dla niepełnosprawnych szczególnie, że coraz częściej zajmują się one prowadzeniem zakładów aktywności zawodowej, zakładów pracy chronionej czy warsztatów terapii zajęciowej (Bogacz-Wojtanowska, 2009b). Ponadto niepełnosprawni dostrzegają, tak jak inne analizowane grupy, podobne zalety (przyjazna atmosfera, swoboda, niezależność, decyzyjność) i wady (brak stabilności finansowej, bałagan organizacyjny) pracy w sektorze.

Mimo znacznej reprezentacji na rynku pracy osób z grup marginalizowanych należy zwrócić uwagę, że większość pracowników sektora posiada wyższe wykształcenie. Tendencje te obserwuje się w całej Europie (Almond, Kendall, *op. cit.*), w tym także w Polsce. W fundacjach i stowarzyszeniach w naszym kraju stanowili oni 67% kadry w 2008 roku (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*), a odsetek ten rośnie. Coraz wyższy jest też w nowo zakładanych organizacjach. Wydaje się więc, że zatrudnianie osób defaworyzowanych na rynku pracy nie przeszkadza organizacjom w kompletowaniu personelu o wysokich kwalifikacjach, co wynika prawdopodobnie z rodzaju działalności przez nie prowadzonej, jak i zapewne zwiększającego się procentu osób legitymujących się wyższym wykształceniem.

Struktura wykształcenia stanowi również informację sugerującą rodzaje zajęć wykonywanych przez zatrudnianych pracowników. Zdaniem M. Allison i J. Kaye (2001) mimo ograniczeń w organizacjach non profit pracuje jednak wielu profesjonalistów: naukowców, artystów, pracowników socjalnych. Podaje się, że także w organizacjach pozarządowych w Polsce zatrudnienie znajdują przede wszystkim specjaliści i eksperci z dziedziny, jaką zajmuje się organizacja, a także kadra kierownicza (Bogacz-Wojtanowska, 2006). Badania stanowisk zajmowanych przez personel wskazują, że największy odsetek organizacji zatrudnia

księgową/kadrową (61%), dyrektora, kierownika lub prezesa (55%), specjalistę<sup>70</sup> (49%) oraz sekretarkę (33%) (Wsparcie dla organizacji pozarządowych..., *op. cit.*). W najbliższej przyszłości NGOs planują zatrudniać głównie specjalistów (44%), ale także koordynatorów projektów (27%), sekretarki i księgowo (*ibidem*). W pierwszej kolejności zatrudnia się więc osoby zajmujące się obsługą administracyjną organizacji oraz zarządzaniem nią, a następnie pracowników odpowiedzialnych za kwestie merytoryczne, związane z obszarem działalności organizacji, czyli wspomnianych specjalistów. Zapotrzebowanie na personel na tych właśnie stanowiskach może ponadto wskazywać, że organizacje rozwijają się i rozszerzają swoją działalność. Zapewniona już bowiem została kadra zarządzająca i zmniejszyły się potrzeby organizacji w tym zakresie, a kolejne inwestycje dotyczą personelu specjalistycznego. Warto równocześnie podkreślić, że stan finansowego niedoboru odczuwany przez większość organizacji powoduje często, że zatrudniani są pracownicy „do wszystkiego”. Skutkuje to nierzadko, jak wspomniano wyżej omawiając wady pracy w sektorze pozarządowym, przekraczaniem zakresu obowiązków pracownika oraz pracą w wyższym wymiarze godzinowym niż był ustalony. Trudność pozyskania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach powoduje również to, że w organizacjach pozarządowych często występuje duże zróżnicowanie poziomu umiejętności i kompetencji zatrudnionych (Allison, Kaye, *op. cit.*, Almond, Kendall, *op. cit.*).

Interesująca wydaje się także motywacja pracowników organizacji pozarządowych, która skłoniła ich do podjęcia pracy w tym sektorze. Zdecydowana większość autorów podejmujących te zagadnienia zgadza się co to tego, że motywacja ta nie jest związana z wynagrodzeniem finansowym<sup>71</sup> (por. np. Parry, Kelliher, Mills Tyson, 2005; Benz, 2005; Borzaga, Tortia, 2006) i wynika z „czegoś więcej”. Tym dodatkowym motywatorem jest najczęściej potrzeba zaangażowania się w działalność definiowaną w kategoriach etycznych czy użyteczności społecznej (Rose-Ackerman, 1997). Niezwykle istotne są także specyficzne cechy pracy w sektorze pozarządowym (np. samodzielność, atmosfera, elastyczność). Wyróżniająca się motywacja i określone warunki pracy skutkują z kolei osiągnięciem wysokiej satysfakcji<sup>72</sup> (Benz, *op. cit.*, Bacchiega, Borzaga, 2002) pomimo niższych średnich wynagrodzeń w sektorze non profit (Preston, 1985, za: Lammers, 1990). Czynniki te związane są także z większym zaangażowaniem pracowników (Liao-Troth, 2001; Borzaga, Tortia, *op. cit.*), co równoważy słabość ekonomiczną NGOs w stosunku do innych sektorów (*ibidem*), a także powoduje

---

<sup>70</sup> Np. psychologa, wykładowcę, trenera, doradcę itp.

<sup>71</sup> Nie oznacza to, że płaca jest nieistotna, a jedynie to, że nie jest ona czynnikiem determinującym wybór miejsca pracy.

<sup>72</sup> Wyższej niż satysfakcja z pracy w innych sektorach (Mirvis, Hackett, 1983, za: Lammers, 1990).

mniejszą skłonność do odchodzenia z pracy i poszukiwania innego zajęcia (Bacchiega, Borzaga, *op. cit.*).

Wykraczająca poza względy ekonomiczne motywacja oraz wysoka satysfakcja z pracy charakteryzują także szczególną grupę zatrudnianych jaką stanowi kadra zarządzająca organizacji, a więc dyrektorzy, kierownicy, koordynatorzy projektów, itd.<sup>73</sup> R. Gatewood oraz J. Lahiff (1977) wskazują, że menedżerowie organizacji pozarządowych są silniej (niż w firmach for profit) zaangażowani w lokalną aktywność (co może być związane z poszukiwaniem źródeł finansowania), a także mniej istotny jest dla nich prestiż w pracy, nad który to przedkładają mniej sformalizowane stosunki pracy. Jest to związane z silną potrzebą niezależności i swobody działania jakie charakteryzują menedżerów NGOs (Young, 1983, za: Gasler, 1986).

W literaturze wskazuje się, że menedżerowie bardzo dobrze radzą sobie z wieloma umiejętnościami zarządzania, np. podejmowaniem decyzji, komunikacją, planowaniem strategicznym czy negocjacjami (Hoefler, 2003), a najważniejszym obszarem, w którym potrzebują oni szkoleń okazuje się być fundraising (Dolan, 2002, za: Shamima, *op. cit.*). Z kolei badania wymaganych cech kierownictwa organizacji pozarządowej (w Stanach Zjednoczonych) wskazują, że najważniejsze, z punktu widzenia organizacji jako pracodawcy, obszary to: posiadanie wartości promujących etos sektora (pasji, zaangażowania); posiadanie doświadczenia i umiejętności związanych z zarządzaniem organizacją pozarządową (co interesujące doświadczenie w sferze sektora prywatnego raczej nie było cenione ze względu na swoją odmienność) oraz wykształcenie akademickie w obszarze związanym z działalnością non profit (Shamina, *op. cit.*). Stosunkowo niewiele badań pozwala na porównanie tego profilu z obrazem kierownictwa organizacji pozarządowych w Polsce. W naszym kraju istnieją równocześnie zdecydowanie mniejsze możliwości kształcenia się oraz zbierania doświadczeń w zakresie profesjonalnego zarządzania organizacją non profit. Charakterystykę socjodemograficzną najbardziej skutecznego, a więc wydaje się że także najbardziej pożądanego, kierownika w Polsce opracowała na podstawie własnych badań K. Zjawiona (2008). Autorka stwierdziła, że kombinacja cech jakimi taki pracownik się wyróżnia jest następująca: ma wykształcenie wyższe, jest mężczyzną w wieku powyżej 50 lat, posiada stosunkowo długi staż pracy w badanej organizacji, pracując w niej od początku swej kariery zawodowej, uczestniczy w szkoleniach jak również odbywa i kończy studia podyplomowe. Oba profile – amerykański i polski – podkreślają więc znaczenie umiejętności, doświadczenia i wykształcenia. Amerykanie

---

<sup>73</sup> Chodzi o kadre zarządzającą wśród zatrudnionych pracowników, a więc kadre niższego szczebla niż zarząd.

jednak wydają się kłaść większy nacisk na kontekst ich zdobywania i znajomość specyfiki sektora, co może wynikać ze zdecydowanie odmiennej tradycji działań obywatelskich, jak i dłuższego czasu istnienia w warunkach gospodarki rynkowej.

### **3.4. Charakterystyka wolontariatu i wolontariuszy w organizacji non profit**

Nieodpłatna, dobrowolna, społeczna działalność wykraczająca poza więzi rodzinne, koleżeńskie i przyjacielskie<sup>74</sup> jest dominującą formą współpracy z organizacjami pozarządowymi w Polsce i na świecie. Działalność ta interpretowana jest w różnych kategoriach – jako praca, jako forma spędzania wolnego czasu, czy też jako inwestycja.

O działalności wolontaryjnej w kategoriach pracy mówił m.in. P. F. Drucker (1995, s. 171-178), wprowadzając do literatury termin „bezpłatny pracownik”<sup>75</sup>. Perspektywa tegoż Autora wydaje się wpisywać w nurt zwolenników profesjonalizacji sektora pozarządowego. Postrzega on działalność ochotniczą jako zajęcie niezwykle istotne z perspektywy organizacji, która nie może pozwolić sobie na niepoważne traktowanie swoich wolontariuszy. Pojęcie „bezpłatnego pracownika” zrównuje ponadto pozycje pracownika i wolontariusza oraz podkreśla znaczącą rolę tego ostatniego. Stanowisko to wydaje się mieć szczególne znaczenie w organizacjach, w których personel składa się zarówno z pracowników jak i wolontariuszy (w tym członków i innych działaczy organizacji). Niebezpieczeństwo jakie wówczas powstaje odnosi się zwłaszcza do relacji między dwoma wymienionymi grupami, w których pracownicy stają się nierzadko nieformalnymi przełożonymi, a wolontariusze wykonawcami: zadań – zazwyczaj tych, których pracownicy nie mają ochoty realizować lub tzw. „brudnej roboty”. Znaczenie zbudowania w dojrzałej organizacji spójnego, profesjonalnego zespołu składającego się zarówno z wolontariuszy jak i pracowników podkreśla również M. Rymsza (2005/2006). Jego zdaniem narzędziem, które umożliwi sprawne działanie takiego zespołu jest koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, która zakłada, że obecność płatnego personelu jest czynnikiem sprzyjającym rozwijaniu profesjonalnego wolontariatu (*ibidem*). Podejście to zakłada, że rolą pracowników jest przygotowanie i obsługa wolontariuszy (np. rozliczanie delegacji, pomoc merytoryczna, sprawowanie nadzoru). W innej sytuacji wolontariusze są

---

<sup>74</sup> Definicja wolontariatu za: Centrum Wolontariatu (Jordan, Ochman, 1997, s. 9).

<sup>75</sup> W rozumieniu prawnym, w świetle prawa polskiego, wolontariusz oraz pracownik to dwa oddzielne terminy, a umowa wolontaryjna, która powinna być zawierana jeśli współpraca między organizacją a wolontariuszem trwa dłużej niż 30 dni, nie jest umową o pracę, lecz umową cywilnoprawną. W tym kontekście można powiedzieć, że wolontariusze nie pracują, lecz „świadczą pracę”.



bowiem wypychani poza główny nurt działania organizacji, a bez ich uczestnictwa jej aktywność społeczna zamienia się w działalność komercyjną.

Jak wspomniano nie jest to jednak jedyny sposób interpretacji uczestnictwa wolontariuszy w działalności organizacji pozarządowych. Inne popularne teorie odwołują się do wolontariatu jako m.in. do:

- sposobu na zagospodarowanie czasu wolnego – w kategoriach tej teorii wolontariat postrzegany jest raczej jako wypoczynek niż „produktywna” praca: sugeruje się, że wiele działań podejmowanych przez wolontariuszy ma raczej charakter rekreacyjny, towarzyski (Wolozin, 1975; Stebbins, 1996), więc ich użyteczność ma charakter konsumpcyjny (Hackl, Halla, Pruckner, 2007);
- inwestycji – wolontariat oznacza tu ponoszenie kosztów, które w przyszłości mają przynieść zyski (Brown, Zahrly, 1989; Smith, 1981). Rozpatrując tę koncepcję z perspektywy możliwości otrzymania zwrotu z wolontariatu, należy stwierdzić, że ma ona silne umocowanie empiryczne m.in. ze względu na potwierdzenie możliwości dokonywania transferu wiedzy i umiejętności nabytych podczas pracy wolontaryjnej (Janey, Tuckwiller, Lonquist, 1991). Najczęściej wśród nabytych i przenoszonych umiejętności wymienia się: zarządzanie, przywództwo, komunikację i wiedzę o relacjach międzyludzkich;
- działań altruistycznych – tzn. opartych na określonych przekonaniach etycznych i związanych z działalnością na korzyść innych (co nie wyklucza zaspokajania również własnych potrzeb) (James, Rose-Ackerman, 1986; Gassler, 1990).

Poszczególne koncepcje wolontariatu starają się uwzględnić tendencje jakie obserwować można w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań wolontariuszy oraz ich roli w organizacji. Intensywne zmiany jakie obecnie obserwuje się w zakresie charakteru pracy wolontaryjnej można interpretować jako rezultat szerszej transformacji społecznej (Hustinx, Lammertyn, 2003). W literaturze wskazuje się, że wolontariat zmienia swoją formę z tradycyjnej, opartej na członkostwie i kolektywnej wspólnoty na bardziej indywidualną, niezależną i cząstkową (*ibidem*; Anheier, Hollerweger, Badelt, Kendall, 2003). W porównaniu do klasycznego wzorca długotrwałej, wymagającej zaangażowania działalności ochotniczej obecny model wydaje się aktywnością bardziej sporadyczną, czasową i wynikającą z osobistych potrzeb. Zmiany te pociągają za sobą także przeobrażenie profilu wolontariusza. Interesujące w związku z tym może być również porównanie obrazu wolontariatu w Polsce i na świecie, co pozwala zaobserwować na ile tendencje globalne przekładają się na formę wolontariatu w kraju.

W pierwszej kolejności należy stwierdzić, że rozpowszechnienie wolontariatu i potencjał członkowski w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej są znacząco niższe niż w Europie Zachodniej. Wedle danych Europejskiego Badania Wartości (European Value Survey, 1999, za: Nałęcz, 2008b) tylko jedna czwarta badanych Polaków deklaruowała przynależność do jakiejś organizacji, a jedna na siedem osób wspierała organizację swoją bezpłatną pracą. W krajach Europy Zachodniej i innych krajach rozwiniętych liczby te były dwukrotnie wyższe.

Od przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych przybywało osób zaangażowanych społecznie w małych, oddolnie tworzonych organizacjach (a równocześnie ubywało w dużych masowych tworzonych w czasach PRL). Można by się więc spodziewać, że aktywność społeczna i wolontariat będą się w Polsce rozwijać w sposób ilościowy przynajmniej do czasu osiągnięcia poziomu jaki osiągają one w krajach rozwiniętych. Jednakże tendencje obserwowane w ostatnich latach wskazują, że proces ten nie jest tak niewątpliwy. W roku 2005 rozmiar bazy członkowskiej (w tym formalni członkowie stowarzyszeń, ale także członkowie zarządów, rad fundacji, itp.) sektora pozarządowego szacowano na 27% dorosłej ludności Polski, tj. ok. 8 mln osób (por. Nałęcz, 2008b). Jednak w roku 2009 członkami „jakichś organizacji, stowarzyszeń, partii, komitetów, rad, grup religijnych, związków lub kół” było jedynie 13,2 % badanych (Sułek, A., 2009)<sup>76</sup>, a więc połowa mniej. Podobne tendencje obserwuje się w zakresie wolontariatu. W 2005 roku nieodpłatnie świadczyło pracę organizacjom ok. 7 mln wolontariuszy (23,2% Polaków), natomiast w 2008 roku było ich jedynie 13,2%, tj. ok. 4 mln (Baczko, Ogrocka, 2008). Przyczyny tego procesu pozostają niejasne. Wśród prawdopodobnych powodów wymienia się poprawiającą się sytuację na rynku pracy czy intensywne procesy migracyjne po wstąpieniu Polski do UE (*ibidem*). Wydaje się jednak, że proces ten powoli „wyhamowuje” i liczba członków, i wolontariuszy w organizacjach pozarządowych znów rośnie, jednak nie osiągnęła ona jeszcze stanu sprzed 2004 roku. Świadczy o tym choćby fakt, że po znacznym spadku liczby organizacji, w których działania włączają się wolontariusze w roku 2006 wskaźnik ten zaczął rosnąć (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*, s. 59). Wyniki badań wskazują ponadto, że mimo znacznego ograniczenia lub wycofania się z obszaru działań społecznych przez dużą część obywateli w sporym stopniu wzrosła liczba poświęconych na wolontariat godzin (Baczko, Ogrocka, *op. cit.*), a więc ci, którzy nadal angażują się

---

<sup>76</sup> Tak znacząca różnica może być spowodowana pewną odmiennością metodologiczną pomiędzy przytaczanymi badaniami. Jednak różnica między porównywanymi wynikami sugeruje, że mimo wszystko zaszły duże zmiany w zakresie aktywności członkowskiej Polaków. Dodatkowo należy zauważyć, że pomiary przeprowadzane w ramach Diagnozy Społecznej (Czapiński, Panek, 2009) charakteryzują się większą stabilnością wyników.

w działalność społeczną czynią to jeszcze intensywniej, co być może pozwala organizacjom przetrwać ten trudny dla nich okres.

Spadek liczby wolontariuszy dotknął w szczególności organizacje działające w określonych obszarach – zwłaszcza zajmujące się pomocą charytatywną dla osób najuboższych i bezdomnych oraz organizacje i ruchy religijne, wspólnoty parafialne i misje (*ibidem*). Tendencja ta może wynikać z zachodzących zmian społecznych, o których wspominali L. Hustinx i F. Lammertyn, (*op. cit.*). Badacze ci zwrócili uwagę na to, że obecnie wolontariusze rzadziej zajmują się np. opieką nad osobami starszymi czy niepełnosprawnymi, wybierając zamiast tego działalność w obszarze bardziej „modnym” – np. pomoc uchodźcom, działalność w obronie praw zwierząt, ekologii (por. Bennett, 1998; Gaskin, 1998; Klages, 1998; Safrit, Merrill, 2000; van Daal, 1994; Voy'e, 1995; Wuthnow, 1998 za: Hustinx, Lammertyn, *op. cit.*).

W działalność wolontaryjną angażują się osoby o określonych cechach socjodemograficznych oraz osobowościowych. Pierwsze pozwalają na wyróżnienie w strukturze społecznej zbiorowości osób, które są szczególnie skłonne do podejmowania aktywności społecznej.

Jeśli chodzi o wiek wolontariuszy to należy stwierdzić, że różnice w zakresie stopnia zaangażowania społecznego w poszczególnych kategoriach wiekowych coraz bardziej się zmniejszają (Baczko, Ogrocka, *op. cit.*; Sulek, *op. cit.*). W podobnym stopniu udzielają się wolontaryjnie osoby w wieku 35-64 lata. Rzadziej natomiast osoby starsze oraz młodsze (*ibidem, ibidem*). Wydaje się, że taki stan rzeczy wynika z faktu, że grupa w wieku 26-35 lat to osoby, które zakończyły już edukację, ale jeszcze nie zdążyły ustabilizować swojej sytuacji zawodowej i rodzinnej. W związku z tym są oni mniej skłonni do angażowania się w kolejne aktywności. Osoby powyżej 64 roku życia z kolei wygaszają swoją aktywność – jak się okazuje nie tylko zawodową, ale i społeczną. Jest to także grupa, której czas największej produktywności przypadł na okres PRLu, kiedy to społeczne zaangażowanie często ograniczono do rodziny i przyjaciół, dlatego być może nie zdecydowali się oni na rozszerzenie zakresu swojej aktywności pozazawodowej<sup>77</sup>. Bardzo często wolontariuszami zostają natomiast studenci i uczniowie.

Analizując rozkład płci wśród wolontariuszy stwierdzić można, że równoważy się (po ok. 13%) udział kobiet i mężczyzn w działaniach wolontaryjnych w Polsce (jeszcze kilka lat

---

<sup>77</sup> Tendencja ta wydaje się być odwrotna do tej obserwowanej w Europie Zachodniej i w Stanach Zjednoczonych, gdzie pokolenie wyżu powojennego (tzw. *baby boomers*) kończąc aktywność zawodową angażuje się intensywnie w działalność społeczną (por. Nashman, Morrison, Duddal, 2008). Także P. F. Drucker (1995) wskazywał na częstą w USA praktykę silnego angażowania się w działalność społeczną doświadczonych kończących karierę menedżerów.

temu o ok. 6% przeważali mężczyźni – por. Baczko, Ogocka, *op. cit.*). Równocześnie zauważyć można, że różnią się oni pod względem preferowanego statusu zatrudnienia sprzyjającego zaangażowaniu w wolontariat (Taniguchi, 2006). Kobiety bowiem udzielają się społecznie częściej, jeśli pracują w niepełnym wymiarze etatu. U mężczyzn wymiar etatu nie różnicuje zaangażowania wolontaryjnego, jednak bezrobocie całkowicie zahamowuje ich skłonność do społecznego działania. Jednocześnie zauważyć można, że mężczyźni-wolontariusze charakteryzują się niższym poziomem lęku, co wynika ze zwiększonego poczucia wartości związanego z podjęciem pracy społecznej<sup>78</sup> (Olkowska, 2008).

Czynnikiem wpływającym na podjęcie działalności społecznej, choć w sposób niejednoznaczny, jest także wielkość miejscowości zamieszkania. Jeśli chodzi o członkostwo w organizacjach pozarządowych to wyniki badań wskazują, że odsetek zrzeszonych wzrasta wraz z wielkością miejsca zamieszkania – od 11,6% na wsi do 15,8% w wielkich miastach (Sulek, *op. cit.*). Z kolei w przypadku działalności wolontaryjnej zaobserwować można, że największa grupa wolontariuszy rekrutuje się spośród mieszkańców wsi (15,4%), wielu wolontariuszy działa także w wielkich miastach (13,7%), ale zdecydowanie mniej aktywni są oni w średnich i mniejszych miejscowościach (Baczko, Ogocka, *op. cit.*). Te rozbieżności mogą być związane z kwestią formalizacji działalności – na wsiach jest ona mniejsza, zwiększa się natomiast zakres wzajemnej pomocy i działań podejmowanych na rzecz innych (wolontariatu). Ponadto, zwraca się uwagę, że mniejsza aktywność osób mieszkających w małych i średnich miejscowościach może być wynikiem fali emigracyjnej, która dotyka głównie miasta (*ibidem*). Regularnie wzrasta natomiast aktywność wolontaryjna wraz z poziomem wykształcenia oraz dochodu<sup>79</sup> (Baczko, Ogocka, *op.cit.*; Sulek, *op. cit.*).

Religijność, mierzona częstotliwością udziału w praktykach, jest także powiązana z działalnością społeczną wolontariuszy w Polsce. Tendencja ta wskazuje, że im bardziej religijna jest dana osoba, tym bardziej skłonna jest do zaangażowania się w działania o charakterze społecznym (Baczko, Ogocka, *op.cit.*). Korelacji takiej nie obserwuje się jednakże we wszystkich krajach, a wyniki badań przynoszą sprzeczne rezultaty. H. K. Anheier, E. Hollerweger, C. Badelt i J. Kendall (*op. cit.*, s. 27) wskazują, że związek między religijnością a działalnością wolontaryjną jest obserwowany w wielu krajach i kulturach oraz różnych religiach. R. A. Sundeen (1992) wykazał we własnych badaniach, że w Stanach Zjednoczonych zarówno stopień zaangażowania religijnego jak i politycznego oraz to jakiego rodzaju są to

---

<sup>78</sup> U kobiet fakt podjęcia wolontariatu nie wpływa na poziom lęku i poczucie własnej wartości. Być może znaczenie ma tu socjalizacja kobiet powodująca, że „pomaganie innym” w większym stopniu traktują one jako „naturalną” aktywność.

<sup>79</sup> Jeśli nie liczyć osób bez dochodu – na które składają się głównie uczniowie i studenci.

przekonania (jakie wyznanie, jakie poglądy polityczne) nie wpływa na skłonność do podjęcia działalności wolontaryjnej. Autor ten sugeruje jednocześnie, że wartości związane z religią i polityką nie wpływają obecnie w takim stopniu na społeczeństwo amerykańskie jak wcześniej, stąd nie mają one istotnego znaczenia różnicującego aktywność społeczną obywateli (*ibidem*). Ze względu na odmienność tradycji i kultury, jakie dzielą Polskę i Stany Zjednoczone, trudno domniemywać czy podobny proces może zajść w przyszłości także w naszym kraju. Warto natomiast zauważyć, że R. A. Sundeen (*op. cit.*) wykazał, że wolontariusze żywią mniejsze zaufanie niż niewolontariusze do instytucji, które nie mają charakteru obywatelskiego i społecznego (np. dużych korporacji, rządu).

Poddając analizie cechy wolontariuszy można wskazać również pewne właściwości osobowości czy prezentowanych postaw, które wyróżniają wolontariuszy na tle osób nieangażujących się społecznie. Badania wskazują, że wolontariuszy cechuje silniejsza potrzeba decydowania o sobie, a także wyrażają oni bardziej zdecydowaną chęć, aby inni także byli na siebie odpowiedzialni (Olkowska, 2008). Wolontariusze i niewolontariusze różnią się również poziomem optymizmu – osoby angażujące się w działalność społeczną odznaczają się silniejszą wiarą w siebie, w pomyślność podejmowanych działań oraz przychylności innych (*ibidem*). Ponadto są to osoby bardziej skłonne do dzielenia się kontrolą w sytuacjach społecznych – są mniej władcze i apodyktyczne, bardziej niż inni nastawiają się na wspólne poszukiwanie rozwiązania i stosowanie demokratycznych zasad podejmowania decyzji.

Szczególnie wiele badań poświęcono motywacji wolontariuszy. Znajomość powodów podejmowania decyzji, w świetle ekonomii behawioralnej, pozwala na lepsze wyjaśnienie zachowania ludzi, co więcej, wiedza na temat przyczyn określonych zachowań w organizacji umożliwia dostosowanie bardziej skutecznych, w danych warunkach, metod i narzędzi zarządzania ludźmi (Brooks, 2002).

Motywacje wolontariuszy do podjęcia pracy społecznej bywają różnorodne, stąd ich liczne typologie. Wśród tych klasyfikacji jednym z najbardziej kompleksowych wydaje się podział zastosowany przez Barkera opierający się na trzech głównych czynnikach motywacyjnych, (1993, za: Anheier, Hollerweger, Badelt, Kendall, *op. cit.*, s. 26-27), nazwanych przez niego: altruistycznym, instrumentalnym i obligatoryjnym. Czynniki altruistyczny oparty jest na wartościach wyznawanych przez wolontariusza, wynika także z emocjonalnego nastawienia do swojej działalności. Wśród motywów altruistycznych wymienić można (*ibidem*):

- odczuwanie solidarności z osobami biednymi, skrzywdzonymi i innymi osobami, którym świadczona jest pomoc;
- współczucie osobom w potrzebie;

- identyfikacja z cierpiącymi;
- chęć przywrócenia nadziei i godności pokrzywdzonym.

Motywy instrumentalne związane są z kolei z osobistymi korzyściami, jakie można uzyskać dzięki pracy wolontaryjnej. Wśród nich wymieniono:

- zebranie nowych doświadczeń, rozwinięcie umiejętności;
- zrobienie czegoś wartego zachodu, opłacającego się, w czasie wolnym;
- poznawanie nowych osób;
- osobistą satysfakcję.

Ostatnią grupę stanowiły motywy o charakterze obligatoryjnym, a więc związane z poczuciem obowiązku. Motywy te to:

- poczucie moralnego, religijnego zobowiązania;
- poczynienie wkładu w rozwój i funkcjonowanie społeczności lokalnej;
- chęć spłacenia długu społeczeństwu;
- poczucie politycznego obowiązku wprowadzania zmian.

Motywy te mogą się oczywiście mieszać i występować w wielu różnych konfiguracjach.

Jak wspomniano powyżej, znajomość motywów, dla których wolontariusze podejmują pracę wolontaryjną może ułatwić odpowiednie zarządzanie. Na część korzyści jakie wolontariusze czerpią z podjętej działalności i jakie ich skłaniają do jej podjęcia menedżerowie nie mają wpływu. W literaturze wyróżniono jednak kilka motywatorów, które menedżerowie mogą kontrolować, a dzięki temu modyfikować zachowanie wolontariusza. Czynnikiem podlegającym wpływowi menedżera są (za: Brooks, *op. cit.*, s. 262):

- postrzegane społeczne poczucie znaczenia aktywności wolontariusza;
- zdolność do usprawnienia kariery wolontariusza poprzez stwarzania szans do nabywania umiejętności i budowania cv;
- rola wolontariusza jako substytutu pracy rynkowej;
- pozytywna kultura organizacyjna.

Wymienione motywy podejmowania działalności wolontaryjnej występują również wśród polskich wolontariuszy, choć ich układ wydaje się zmieniać na przestrzeni lat. W roku 1997<sup>80</sup> (Jordan, Ochman, *op. cit.*) dla większości wolontariuszy (61%) najważniejszym motywatorem była chęć pomagania innym ludziom. Niezwykle ważna była również możliwość zdobycia nowych umiejętności (46%), a także to, że wolontariat był sposobem na zagospodarowanie czasu (41%). Łącznie 68% wolontariuszy kierowało się motywami altruistycznymi (rozumia-

---

<sup>80</sup> Przytaczane badania były prowadzone na Mazowszu i nie są reprezentatywne dla całej Polski.

nymi zgodnie z klasyfikacją Barkera – por. lista zaprezentowana wyżej), 11% motywami obligatoryjnymi. Ponadto wszyscy wolontariusze wskazywali jakiś motyw o charakterze instrumentalnym (często więcej niż jeden). Natomiast 10 lat później motywacja wolontariuszy wydaje się w dużym stopniu inna<sup>81</sup>. Aż 60,7% wolontariuszy stwierdziło, że swoją działalność podjęło ze względu na przekonania moralne, religijne lub polityczne (Baczko, Ogrocka, *op. cit.*), a więc niejako z poczucia obowiązku. Na drugim miejscu (35,2%) znalazło się stwierdzenie, że „jeśli ja pomogę innym, to inni pomogą mnie”, które uznać należy za motyw instrumentalny, jednak znów odnoszący się bezpośrednio do poczucia obowiązku – tym razem innych osób. Różnego rodzaju inne motywy instrumentalne wymieniło w sumie niemal 70% respondentów, natomiast motywy altruistyczne nie pojawiły się wcale. Zmiana w zakresie motywacji wolontariuszy wydaje się znacząca. Nadal duże znaczenie odgrywają motywy instrumentalne, mimo iż w 2007 roku wymieniano je dwa razy rzadziej. Zmieniła się ponadto struktura tych motywów. W latach 90tych głównym motywem instrumentalnym była chęć zdobycia nowych umiejętności, która w 2007 roku motywowała jedynie 11,5% wolontariuszy. Głównym motywem instrumentalnym stała się natomiast przyjemność czerpana z pracy i zainteresowanie nią (34,4%). Można by więc powiedzieć, że część wolontariuszy nastawiona jest bardziej „hedonistycznie” do działalności społecznej, podczas gdy druga liczna grupa działa przede wszystkim z poczucia obowiązku.

Zaskakujące jest również to, że 1/5 wolontariuszy stwierdziła, iż działa ponieważ „nie potrafi odmawiać”, a ponad 17% ze względu na to, że „moi znajomi i bliscy też to robią”, co wskazuje na kierowanie się przez badanych konformizmem, a więc dostosowywanie się do norm społecznych. Z jednej strony świadczyć to może o tym, że wolontariat w pewnych grupach stał się już normą społeczną, jednak z drugiej strony sugeruje to brak samodzielności wolontariuszy w zakresie podejmowanych decyzji i odwołanie się do poczucia obowiązku.

W świetle wyników badań uzyskanych przez L. Hustinx i F. Lammertyn’a (*op. cit.*) stwierdzić można, że wolontariat w Polsce na charakter kolektywny (ang. *collective style of volunteering*), tj. silnie związany jest z orientacją społeczną, wspólnotową oraz głębokim poczuciem obowiązku wobec lokalnej społeczności (rodziny, przyjaciół, znajomych, parafii) lub bardziej abstrakcyjnej grupy (np. związanej z określoną ideologią). Autorzy ci podkreślają

---

<sup>81</sup> Należy podkreślić, że omawiane badania Jordana i Ochman (*op. cit.*) oraz Baczko i Ogrockiej (*op. cit.*) nie są komplementarne i były przeprowadzane w różnych warunkach, w związku z tym możliwość ich porównania oraz wyciągania wniosków na tej podstawie jest ograniczona.

również, że kolektywny styl wolontariatu związany jest z nastawieniem na wspieranie dóbr publicznych<sup>82</sup>.

### **3.5. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji społecznej**

#### **3.5.1. Teoretyczne podstawy zarządzania organizacją pozarządową**

Zarządzanie organizacją pozarządową, traktowane jako oddzielna gałąź zarządzania i jest koncepcją dość młodą. Przez wiele lat organizacje, nie prowadząc profesjonalnej działalności nie widziały najczęściej potrzeby wprowadzania zmian w swoim funkcjonowaniu, szczególnie że termin zarządzanie budził skojarzenia z biznesem, biurokratyzacją i utratą ideowego nastawienia. Jednak postępujące przemiany społeczno-gospodarcze, ograniczenie wpływów budżetowych, nowe wymagania grantodawców i darczyńców, konieczność konkurowania o środki i wymóg fachowej realizacji zadań, zatrudnianie pracowników i powiększania kadry wywierały na organizacje coraz większy wpływ modyfikując ich podejście do zarządzania. Ostatnia dekada charakteryzuje się wyjątkowo intensywnymi poszukiwaniami specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania organizacją non profit. Zwrot, jaki wykonały NGOs, w kierunku wprowadzenia do organizacji profesjonalnego zarządzania wynika m.in. z tego, że obecnie organizacje stoją przed nowymi wyzwaniami związanymi z ich wewnętrznym funkcjonowaniem i koniecznością godzenia interesów wielu stron, którym sprostać mogą jedynie uwzględniając konieczność wprowadzenia zmian w sposobie działania (Harris, 1998). Wyzwania te obejmują m.in.:

- znalezienie równowagi pomiędzy realizacją potrzeb pojedynczych członków/wolontariuszy organizacji, a wizją długoterminowych celów;
- znalezienie równowagi pomiędzy działaniem na korzyść członków organizacji, a działaniem na korzyść nie członków (np. pracowników, beneficjentów działań, otoczenia organizacji);
- ustalenie priorytetów działania w obliczu konkurencyjnych interesów różnych stron wewnątrz organizacji;
- fakt, że członkowie organizacji działają na zasadzie wolontariatu ogranicza zakres, w jakim można nimi zarządzać lub kierować;
- status osób zatrudnionych może być niejasny i sporny.

---

<sup>82</sup> Drugi z prezentowanych stylów – styl refleksyjny jest wg Autorów wynikiem doświadczeń biograficznych wolontariusza, dla którego podjęcie działalności społecznej jest rezultatem wyboru, a nie reakcją na społeczne oczekiwania lub socjalizację.



Praktyka zarządzania organizacją pozarządową kształtuje się pod wpływem wielu koncepcji czerpanych ze świata administracji publicznej oraz biznesu. S. Toeplitz i H. K. Anheier (2006) wskazują na przykład, że kwestie związane z rezultatami, produktami, wydajnością, skutecznością, przejrzystością i sprawnością działania zaczerpnięto z nowego zarządzania publicznego (ang. *new public management*). Z kolei idee mające swój rodowód w sferze prywatnej inspirowały menedżerów organizacji non profit w zakresie m.in. nastawienia na klienta, zarządzania marketingiem czy przedsiębiorczości społecznej. Z kolei D. Lewis (2003, s. 337) zauważa, że sektor publiczny jest źródłem takich koncepcji wykorzystywanych w sektorze non profit jak: księgowość, empowerment (tj. włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji), zarządzanie rozwojem, partycypacja, równość szans. Natomiast z sektora prywatnego zaczerpnięto wedle tegoż Autora koncepcje: planowania strategicznego, zarządzania przez cele, audytu społecznego, analizy interesariuszy i uczenia się organizacyjnego. D. Lewis (*ibidem*) wyróżnia ponadto te idee, które sektor pozarządowy rozwijał samodzielnie wskazując: zarządzanie wolontariuszami, zarządzanie pozyskiwaniem funduszy (fundraisingiem), sposób zarządzania i charakter władz, ewaluację partycypacyjną oraz rzecznictwo. Ta różnorodność koncepcji i ich źródeł prowadziła z jednej strony do licznych prób przeprowadzenia reform w zarządzaniu non profit (Light, 2000 za: Toeplitz, Anheier, *op. cit.*). Z drugiej jednak blokowało to rozwój modeli zarządzania wyprowadzonych niezależnie od innych sektorów i traktujących o kwestiach typowych dla zarządzania organizacjami pozarządowymi. Jeśli jednak przeanalizować teorie organizacji pod względem tego czy i jak ujmują w swoim zakresie kwestię zarządzania organizacjami non profit można wyróżnić kilka z nich szczególnie zwracających uwagę na tę dyscyplinę. Dokonując takiego przeglądu teorii organizacji S. Toeplitz i H. K. Anheier (*op. cit.*) wyróżnili:

- teorię systemów – wskazującą na organizacje jako systemy racjonalne (nastawione na cele), naturalne (nastawione na uczestników i ich osobiste cele) lub otwarte (związane z otoczeniem zewnętrznym). W tej perspektywie organizacje non profit najbardziej przypominają system naturalny ze względu na rozproszone cele i różnice motywacji osób zaangażowanych w działalność w NGO oraz innych interesariuszy;
- teorię kontyngencji – wskazującą na to, że zdolność do przetrwania organizacji jest zależna („kontyngencyjna”) od adekwatności jej struktury do natury otoczenia. W przypadku organizacji pozarządowych ich obraz jest złożony, ponieważ są one przedmiotem zarówno centralistycznych oraz decentralistycznych tendencji w zarządzaniu (niektóre jej aspekty muszą być wysoce formalne, inne bardziej elastyczne);

- teorię zależności od zasobów – dotyczącą kwestii uniezależnienia się organizacji od aktorów zewnętrznych kontrolujących zasoby. W przypadku organizacji non profit teoria ta wyjaśnia przede wszystkim problem stałych starań organizacji o niezależność finansową;
- neoinstytucjonalizm – zakładający, że organizacja nie jest racjonalnym podmiotem, a jej działania oparte są o reguły, wartości i normy społeczne powszechnie uznawane za oczywiste (czyli instytucje). Ponieważ na organizacje działają te same siły z czasem stają się one coraz bardziej podobne do siebie poprzez zachodzący proces izomorfizmu. Dla organizacji non profit teoria ta jest szczególnie użyteczna, jeśli chodzi o wyjaśnienie różnorodności trendów w zarządzaniu i ich „upodabnianie się” do organizacji innych sektorów.

Teorie te wskazują na osadzenie teorii NGOs w teorii organizacji, jako że stanowią one jedynie jedną z form jakie mogą przyjmować różne podmioty organizacyjne. Odmiennosc organizacji pozarządowych, mimo następujących zmian izomorficznych, skutkuje jednak, wg wielu Autorów, koniecznością posługiwania się niezależnymi koncepcjami zarządzania. Koncepcje te, jak zostało wspomniane, czerpiąc z doświadczeń innych sektorów, a także tworząc własne zasady i metody działania, funkcjonują jako nowa jakość. Gomez oraz Zimmerman (za: Bogacz-Wojtanowska, 2006) wyróżnili cztery typy koncepcji zarządzania organizacjami pozarządowymi będące rezultatem określonego obrazu organizacji w oczach jego kierownictwa. Są to:

- koncepcja holistyczna – koncentrująca się na relacjach organizacji z otoczeniem, szczególnie istotna dla organizacji świadczących usługi;
- koncepcja normatywna – podkreślająca nie tylko ekonomiczne aspekty zarządzania, ale również istotę rozwoju wartości reprezentowanych przez organizację;
- koncepcja strategiczno-rozwojowa – traktująca organizacje jako ewolucyjne systemy, których zmiany powodują dylematy zarządzania;
- koncepcja operacyjna – skupiająca się na administrowaniu codziennej działalności organizacji.

Z kolei P. C. Light (za: *ibidem*) wskazał cztery modele zmian w sposobach zarządzania organizacją pozarządową w zależności od jej celów. Autor ten wyróżnił kilka różnych kryteriów jakimi najczęściej kierują się organizacje kiedy chcą wprowadzić różnego rodzaju usprawnienia. Wybór modelu wynikać może z cech organizacji (np. tego czy jest mała czy duża, jaką działalność prowadzi, jakie są jej doświadczenia) oraz przekonań menedżera doty-

czących rodzaju wskaźników jakie uważa on za istotne dla rozwoju organizacji (czy np. może wykorzystać narzędzia stosowane w biznesie, czy też powinien raczej odwołać się do specyfiki sfery non profit, czy powinien poszukiwać mierzalnych danych, czy raczej koncentrować się na społecznym wymiarze działalności). W oparciu o przeprowadzoną analizę Light wyróżnił:

- zarządzanie naukowe – polegające na adaptowaniu koncepcji i metod charakteryzujących się najwyższą skutecznością. Model ten uznawany jest za odpowiedni szczególnie dla małych i młodych organizacji, ponieważ opiera się na tworzeniu standardów;
- model walki z marnotrawstwem – odwołuje się głównie do ulepszania organizacji poprzez wykorzystanie technik przejętych z sektora prywatnego;
- model „czujnego oka” – bazujący na dbałości o transparentność działań, wykorzystaniu kontroli i przejrzystości jako narzędzia dyscypliny;
- model „wyzwolonego zarządzania” – opierający się na ewaluacji, pomiarze wyników, służących ocenie działania organizacji.

Natomiast S. Toeplitz i H. K. Anheier (*op. cit.*) analizując sposób zarządzania NGOs skoncentrowali się na specyficznych cechach funkcjonowania, które wywołują konkretne implikacje dla zarządzania. Według Autorów cechy te obejmują takie obszary jak finansowanie działalności czy działanie w obliczu wielości (a nawet sprzeczności) motywacji i celów, co powinno przekładać się na sposób zarządzania wolontariuszami i zaniedbywanego zarządzania konfliktem.

Podstawowym zadaniem organizacji w obliczu czekających je wyzwań wydaje się obecnie podjęcie decyzji co do roli i znaczenia koncepcji, i metod zarządzania wykorzystywanych w poszczególnych sektorach w odniesieniu do organizacji pozarządowych. Zarządzający organizacjami muszą podjąć decyzję dotyczącą tego czy wolą samodzielnie wypracować zasady, metody, techniki zarządzania, eksperymentując z różnymi narzędziami, czy też raczej czerpać będą z doświadczeń biznesu i administracji, adaptując wybrane elementy zarządzania (Jegers, Lapsley, 2003).

Ważnym aspektem jest również uwzględnienie roli zasobów ludzkich jako obszaru zarządzania. Z jednej strony bowiem podkreśla się, że aktywni i silnie zmotywowani pracownicy oraz wolontariusze i ich nastawienie na wartości nie wystarczą do tego, aby stworzyć skuteczną, dobrze funkcjonującą organizację (Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 100), a w związku z tym sugeruje się zwrócenie większej uwagi na inne obszary zarządzania. Z drugiej – postuluje się, aby uwypuklić wartość skoncentrowania zarządzania na ludziach, których znaczenie

zostało zdominowane obecnie przez zagadnienia takie jak zarządzanie finansami, marketing czy kontrola jakości (Toeplitz, Anheier, *op. cit.*, s. 176). Dominacja ta widoczna jest także wśród polskich organizacji. Większość z nich koncentruje procesy zarządzania wokół takich zagadnień jak promocja działań i tworzenie wizerunku organizacji, poszukiwanie zasobów finansowych (zarządzanie fundraisingiem) oraz zarządzanie finansami (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.* s. 107-108). Dopiero w dalszej kolejności zwracają one uwagę na takie elementy jak pozyskiwanie zasobów ludzkich czy szkolenia pracowników i wolontariuszy<sup>83</sup>. Wydaje się, że organizacje nie przywiązują szczególnej wagi do zarządzania ludźmi. Mimo że deklaratywnie w organizacjach podkreśla się znaczenie zwiększania profesjonalnego przygotowania pracowników i wolontariuszy do pracy, w praktyce w pierwszej kolejności koncentrują się one na sprawach, ich zdaniem, bardziej pilnych, bo związanych z przetrwaniem.

### **3.5.2. Wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach non profit**

Osoby świadczące pracę społecznie, bez wynagrodzenia stanowią większość wśród zespołów organizacji pozarządowych w Polsce. Jednak, równocześnie coraz więcej z nich zatrudnia personel płatny. Dotyczy to przede wszystkim organizacji o większych budżetach pracujących w oparciu o system projektowy i bardziej profesjonalnych. Wprowadzanie profesjonalnych zasad zarządzania wiąże się natomiast najczęściej z zatrudnieniem. Organizacje bowiem rozwijają system zarządzania ludźmi najczęściej ze względu na naciski administracji publicznej, która jest największym grantodawcą organizacji i wymaga stosowania profesjonalnych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Taylor, McGraw, 2006). Drugim istotnym czynnikiem wdrażania elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest poczucie zagrożenia jakie wśród wolontariuszy wzbudzają pracownicy, rywalizowanie z nimi wynikające z braku informacji na temat roli i kompetencji każdej z grup (*ibidem*).

W pierwszej kolejności organizacje powierzają zatrudnianym pracownikom działania związane z koordynacją funkcjonowania (bieżącym zarządzaniem projektami) oraz sprawami administracyjnymi, podczas gdy wolontariusze i działacze zajmują się pracą merytorycznie związaną z obszarem aktywności organizacji (Bogacz-Wojtanowska, Rymsza, 2006). W ten sposób wiele organizacji dysponuje jednocześnie pracownikami płatnymi<sup>84</sup> i „bezpłatnymi”,

---

<sup>83</sup> Ponadto zakres i częstotliwość szkoleń od kilku lat sukcesywnie maleją.

<sup>84</sup> W tym także pracownikami peryferyjnymi (Armstrong, 2005, s. 43) tj. współpracownikami (często różnego rodzaju specjalistami), którzy nie są zatrudnieni na stałe, a jedynie w pewnym okresie (często wielokrotnie) do wykonania ściśle określonego zadania (np. przeprowadzenia szkolenia).

których zadania są wzajemnie związane i często dotyczą wspólnych przedsięwzięć<sup>85</sup>. Zarządzanie tak zróżnicowanym zespołem pociąga za sobą określone konsekwencje, dodatkowo zaś nakładają się na tę różnorodność specyficzne motywacje i wymagania personelu (por. pkt. 3.3. oraz 3.4. niniejszego rozdziału). W tym kontekście podkreśla się więc z jednej strony to, że dobierając metody czy techniki zarządzania ludźmi należy mieć na uwadze te specyficzne kwestie<sup>86</sup>, z drugiej jednak wskazuje, iż mimo wszystko, zarządzanie ludźmi w organizacjach musi opierać się na tych samych obszarach (motywowaniu, rekrutowaniu, ocenianiu, itd.), ponieważ personel organizacji pozarządowych pełni w niej te same funkcje, co w każdej innej organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w organizacji to koncepcja definiowana nieco inaczej przez różnych Autorów, przy czym najwięcej dyskusji i kontrowersji związanych jest z relacją jaka zachodzi między ZZL a zarządzaniem kadrami (personelem)<sup>87</sup> (Armstrong, 2005, s. 45-57). Główną cechą zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się postrzeganie tego procesu jako strategicznego z punktu widzenia rozwoju i efektywności organizacji. Tym samym można stwierdzić, że ZZL to „strategiczna koncepcja, traktująca ten zasób organizacji, jakim są jej pracownicy w sposób podmiotowy – uwzględniając ich potrzeby, oczekiwania, oraz optymalnie wykorzystując ów zasób w odpowiednim miejscu i czasie zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym, zgodnie z celami, a także misją organizacji” (za: Koziół, Piechnik-Kurdziel, Kopeć 2000, s. 25). Należy zwrócić uwagę, że w organizacjach pozarządowych formalne, strategiczne procesy zarządzania ludźmi nie występują zbyt często. Badania australijskie (Taylor, McGraw, *op. cit.*) wskazują, że mniej niż 25% organizacji opracowało określoną politykę kadrową i działa zgodnie z nią, choć większość funkcjonuje w oparciu o pewne nieformalne ustalenia. Ponadto, formalizacja ta wpływa znacząco na wprowadzenie różnic pomiędzy zarządzaniem pracownikami i wolontariuszami (*ibidem*). Wydaje się, że w Polsce, ze względu na stosunkowo niski stopień profesjonalizacji działalności organizacji, wskaźniki te mogłyby ukazywać w jeszcze większym stopniu na brak sformalizowania procedur zarządzania. Nie znaczy to jednak, że w polskich organizacjach brak jest zarządzania w ogóle – obserwuje się jednak inną jego formę, która jest bardziej intuicyjna, niezwiązana z konkretnymi procedurami, narzę-

---

<sup>85</sup> Z uwagi na zróżnicowanie kadry organizacji pozarządowej, a także na to, że procesy zarządzania odnoszą się do każdej z nich w dalszej części rozdziału termin pracownik będzie używany w odniesieniu zarówno do pracowników wynagradzanych jak i wolontariuszy i działaczy. Oni bowiem w myśl teorii wolontariatu jako pracy również są pracownikami organizacji. Grupy te powinny być więc traktowane równorzędnie.

<sup>86</sup> Por. także zestawienie cech specyficznych sektora i ich znaczenia dla zarządzania opracowane przez M. Allison oraz J. Kaye (2001), które zaprezentowano w rozdziale 1.

<sup>87</sup> Polemika ta dotyczy kwestii rozległości różnic pomiędzy zarządzaniem kadrami a ZZL, tego, czy ZZL stanowi kolejny etap ewolucyjnego rozwoju zarządzania człowiekiem w organizacji, czy też jest to niezależna, kompletna teoria.

dziami, a więc jest mniej profesjonalna. Równocześnie trudno odmówić zasobom ludzkim – szczególnie w organizacji non profit – roli kluczowego zasobu (Rhodes, Keogan, *op. cit.*).

Ogólny obraz ZZL w organizacji pozarządowej wydaje się więc niejednoznaczny. Z jednej strony podkreśla się bowiem w literaturze znaczenie procesu zarządzania i strategiczną rolę zasobów ludzkich, z drugiej jednak badania wskazują nierzadko na niedocenianie i lekceważenie tej sfery działania organizacji. Obszerniejsza kwerenda literaturowa pozwala na sformułowanie bardziej szczegółowych wniosków dotyczących specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych obszarach w organizacjach non profit zarówno w Polsce, jak i na świecie.

Jedną z podstawowych kwestii rzutujących na inne sfery zarządzania ludźmi jest stosowany model rozbudowy zasobów ludzkich (Armstrong, *op. cit.*, s. 126-130; Koźmiński, Piotrowski, 1995). Przeciwstawia się w tym względzie szczególnie model kapitału ludzkiego i model sita<sup>88</sup> (*ibidem*). Model sita związany z koncepcją zarządzania personelem zakłada, że dorosły człowiek jest w pełni ukształtowaną jednostką, a konkurencja występująca pomiędzy pracownikami ma charakter motywacyjny. W związku z tym wpływa ona na polepszenie wyników pracy. Model sita koncentruje się na rekrutacji i selekcji pracowników tak, aby jak najlepiej „dopasować” ich do kultury organizacyjnej i zwiększyć przewagę nad konkurentami. Model ten nie zakłada zapewnienia bezpieczeństwa zatrudnienia, oferując w zamian realizację atrakcyjnych, kreatywnych zadań i wysokie dochody. Model kapitału ludzkiego wychodzi natomiast z założenia, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie, a rozwój jest jego głównym motywatorem. W konsekwencji model ten skupiony jest wokół takich zagadnień jak szkolenie i rozwijanie kompetencji posiadanego personelu, monitoring i ocena efektywności zespołów. Umożliwia on stosowanie zróżnicowanych, także niskich wynagrodzeń, a zarazem dbałość o stabilność zatrudnienia.

Budowanie zespołu personelu w organizacjach pozarządowych nie opiera się raczej w całości na żadnym z tych modeli. Można dostrzec jednak wykorzystywanie poszczególnych ich elementów. Głównym bodźcem motywacyjnym dla pracowników organizacji non profit nie jest z pewnością rywalizacja. Stwierdzić to można analizując czynniki motywacyjne deklarowane przez pracowników (por. pkt. 3.3.), a także rozpatrując kwestię kontekstu związanego ze społecznym charakterem korzeni i działalności organizacji, które oparte są na współdziałaniu, budowaniu partnerstw i szerokiego kręgu współpracowników, i osób wspierających działania

---

<sup>88</sup> Należy pamiętać, że są to dwa stosunkowo skrajne modele, a oprócz nich wyróżnić można także szereg innych, pośrednich form posiadających cechy zarówno jednego, jak i drugiego modelu (Staniewski, 2008, za: Bartoszek, Dąbrowska-Pięda, 2010).

organizacji. Podejście takie w interpretacji M. Adamca i B. Kożusznik (2000, za: Bartoszek, Dąbrowska-Pięda, *op. cit.*) umożliwia ochronę organizacji przed utratą cennych zasobów i wiedzy, które traci się wraz z odchodzącym pracownikiem. Podejście takie charakterystyczne jest dla modelu kapitału ludzkiego. Z drugiej jednak strony m.in. T. Taylor i P. McGraw (*op. cit.*) wykazali, że w NGOs większą wagę przykładają się do selekcji i rekrutacji niż szkoleń. Wnioski te potwierdzają również polskie badania (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*) wskazując, że organizacje za istotniejszy czynnik rozwoju uznają pozyskiwanie nowych członków, niż szkolenie tych, których już posiadają. Perspektywa taka bliższa jest z kolei modelowi sita. Można więc mówić o ścieraniu się dwóch koncepcji podejścia do rozwijania zasobów ludzkich. Dodatkowo trudno stwierdzić jednoznacznie czy wybór modelu rozbudowy zasobów ludzkich jest efektem świadomej decyzji organizacji, czy też wynika z oddziaływania innych czynników (np. braku środków na szkolenie), ponieważ jedynie 16% organizacji zadeklarowało, że nie widzi potrzeby podnoszenia kompetencji swoich pracowników (*ibidem*). Tym samym dobór określonych elementów modelu sita czy kapitału ludzkiego wydaje się podyktowany m.in. względami finansowymi czy społecznymi uwarunkowaniami działania, a więc jest to raczej reakcja na określone okoliczności, niż świadomy wybór zarządzających co do rodzaju stosowanej strategii.

Budowanie kadry organizacji często natomiast opiera się na rozwoju pracowników poprzez nabywanie doświadczenia i zwiększanie umiejętności związanych z pokonywaniem kolejnych szczebli kariery. Tradycyjnie ścieżka taka rozpoczyna się od wolontariatu. Okres ten nie jest jednak jednorodnym etapem. W ciągu czasu poświęconego na wolontariat zmienia się zazwyczaj jego zakres, wykonywane czynności, stopień zaangażowania i poziom umiejętności. Zmianie podlega także relacja wolontariusza z organizacją. Badania D. Haski-Leventhal oraz D. Bargal (2008) pozwoliły na wyróżnienie pięciu faz takiej relacji, którą nazwali oni socjalizacją wolontariusza. Stadia te obejmują kolejne role:

- nominowany (ang. *nominee*) – proces socjalizacji rozpoczyna zgłoszenie się potencjalnego wolontariusza do organizacji, obejmuje czas procesu selekcyjnego oraz szkolenie przed podjęciem obowiązków, następnie wolontariusz może oficjalnie rozpocząć pracę;
- przybysz (ang. *newcomer*) – ta faza obejmuje zazwyczaj kilka tygodni kiedy wolontariusze postrzegani są jako „nowi” i obejmuje czas potrzebny na wdrożenie do pracy, po niej następuje przystosowanie (ang. *accommodation*). W okresie tym jednocześnie ma miejsce odchodzenie wolontariuszy, którzy dostrzegają nieprzewidziane trudności lub nie sprawdzają się w pracy;

- zaangażowany emocjonalnie (ang. *emotional involvement*) – w tym okresie wolontariusz jest już na tyle doświadczony, że odnosi sukcesy i potrafi wykorzystać nabyte umiejętności. Ma poczucie istotności wykonywanej pracy oraz przynależności do organizacji (ang. *affiliation*);
- ugruntowany wolontariusz (ang. *established volunteering*) – po miesiącach lub nawet latach pracy wolontariusz jest już bardzo doświadczonym pracownikiem, a wolontariat staje się częścią jego życia. Taka osoba wie czego może oczekiwać od swojej pracy, jest wysoce wykwalifikowana, ale może się to także wiązać ze zmęczeniem lub nawet wypaleniem. W takiej sytuacji możliwe są zwykle dwa wyjścia – albo następuje odnowienie relacji z organizacją (ang. *renewal*), np. poprzez zmianę obowiązków lub wolontariusz decyduje się na opuszczenie organizacji;
- emerytowany wolontariusz (ang. *retiring*) – faza ta kończy doświadczenie z wolontariatem. Okres ten oznacza odseparowanie się fizyczne i emocjonalne od organizacji i działań jakie się podejmowało.

Należy zwrócić uwagę, że przechodzenie wolontariusza przez kolejne fazy rozwoju tej roli wiąże się z przemianami w zakresie zakresu działania i szkolenia, emocji i percepcji, postaw i zachowań, postrzeganych kosztów i korzyści oraz relacji z organizacją, współpracownikami i odbiorcami usług (*ibidem*).

Rozwój wolontariusza w organizacji może obejmować tylko te fazy jeśli nie zmienia on swojej roli. W Polsce często jednak, jak wspomniano, wolontariat jest pierwszym krokiem do zatrudnienia w organizacji, a nawet sprawowania w niej funkcji kierowniczych. Zmiana roli następuje najczęściej w przypadku doświadczonych wolontariuszy dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami i wiedzą, znających organizację, czyli takich, w przypadku których awans jest najbardziej pożądany. Najbardziej optymalnym czasem na wprowadzenie owej zmiany wydaje się być faza zaangażowanego lub ugruntowanego wolontariatu. Rozpoczynanie swojej drogi zawodowej od wolontariatu w organizacji dotyczy przede wszystkim osób młodych, zdobywających pierwsze doświadczenia na rynku pracy (Makowska, 2009, s. 231-233). Stąd ich skłonność do traktowania wolontariatu (a także stażu w organizacji – szczególnie w przypadku dużych podmiotów) jako funkcji wyjściowej a nie docelowej. Wolontariat lub staż pojmowane są w takim ujęciu często jako swoisty „okres próbny”.

Doświadczony, sprawdzony wolontariusz często, z biegiem czasu, zaczyna otrzymywać pojedyncze zadania (świadcząc pracę najczęściej na podstawie niepracowniczych form zatrudnienia) będące zazwyczaj elementem większego projektu. Realizacja takich zadań wiąże się zazwyczaj z dużą samodzielnością i odpowiedzialnością za rezultat, stanowi więc niemałe wy-



zwanie dla początkującego pracownika. Jakkolwiek równocześnie pozwala mu na szybkie zwiększenie doświadczenia i rozwój kompetencji, a także na zapoznanie się z charakterem pracy w organizacji pozarządowej (*ibidem*).

Kolejnym etapem rozwoju ścieżki zawodowej w NGOs jest stałe zatrudnienie<sup>89</sup> i dołączenie tym samym do zespołu organizacji. Wielu osobom tego typu praca, jej zakres i charakter pozwala na łączenie obowiązków zawodowych z innymi rolami (np. studiowaniem, opieką nad dzieckiem). Często organizacja decyduje się na zatrudnienie kolejnej osoby w momencie, gdy otrzyma dofinansowanie, które wymaga poszerzenia kadry. Łatwiej jest wtedy zwrócić się do sprawdzonej, doświadczonej osoby niż poszukiwać nowego pracownika z zewnątrz. W przypadku braku możliwości pogłębienia współpracy osoba, która pełniła rolę wolontariusza i tymczasowego współpracownika zazwyczaj decyduje się na odejście i poszukiwanie stabilnego zatrudnienia. Jeśli zostanie jednak zatrudniona, z uwagi na dominujący w organizacjach projektowy charakter pracy, obejmuje najczęściej stanowisko administracyjno-organizacyjne, wspomagające merytoryczną obsługę projektu. Podjęcie „stałej” pracy w organizacji nie wyklucza jednak jej elastyczności jeśli chodzi o czas i miejsce pracy. Praca w organizacji pozarządowej ma ponadto charakter głównie zadaniowy, wypełnianie obowiązków uczy więc odpowiedzialności, nastawienia na efektywność, umiejętności organizacji pracy i stawiania priorytetów (Makowska, *op. cit.*, s. 234). Również zakres realizowanych zadań nie jest stały i uzależnia się go często od rosnących doświadczeń i umiejętności pracownika, a nie rzadko także od jego preferencji.

W dalszej kolejności pracownik może awansować na stanowisko koordynatora projektu – najczęściej już w formie umowy o pracę (Bogacz-Wojtanowska, 2005, s. 12). Praca ta ma wielowymiarowy charakter, obejmuje bowiem zarówno zadania merytoryczne jak i administracyjne oraz związane z zarządzaniem ludźmi. Co więcej, często koordynuje się kilka projektów jednocześnie. Pracę na tym stanowisku uznaje się za najbardziej interesującą, choć także najbardziej wymagającą. Osiągnięcie stanowiska koordynatora w organizacji pozarządowej jest stosunkowo łatwe i następuje nawet już po kilku latach pracy. Równocześnie jest to w zasadzie najwyższe i najlepiej opłacane stanowisko na jakie można liczyć w organizacji pozarządowej (Makowska, *op. cit.*; Bogacz-Wojtanowska, 2005). Kolejne etapy kariery mogą prowadzić do przyjęcia roli eksperta (niezależnie od stanowiska) czy wstąpienia do zarządu organizacji, choć to zdarza się rzadziej (*ibidem, ibidem*). Jednym ze sposobów rozwoju jest również

---

<sup>89</sup> Stałe zatrudnienie w tym przypadku nie zawsze oznacza zatrudnienie na podstawie pracowniczych form zatrudnienia, czy zatrudnienia w pełnym wymiarze etatu. Chodzi tu raczej o nawiązanie stałej, regularnej relacji z organizacją, związanej z określonymi obowiązkami i miejscem pracy, nawet, jeśli formalnie współpraca ta przebiega w ramach niepracowniczych form zatrudnienia.

ciągle rozszerzanie zakresu swoich obowiązków i tworzenie własnych projektów. W takiej sytuacji pracownik staje się jednocześnie pomysłodawcą, koordynatorem i fundraiserem (Bogacz-Wojtanowska, 2005).

Osiągnięcie stanowiska koordynatora wiąże się jednak nieuchronnie z koniecznością podjęcia decyzji co do swojej dalszej kariery zawodowej. Wiele osób dochodzi do wniosku, że organizacje non profit nie są w stanie zaoferować im już nic więcej. Decydują się więc na odejście do innego sektora lub też założenie własnej organizacji czy firmy. Te osoby, które decydują się na kontynuowanie kariery zawodowej w organizacji non profit muszą uwzględnić w swoim planie rozwoju płaską strukturę organizacji w sektorze pozarządowym, a więc to, że ewentualne awanse będą przebiegać nie pionowo, lecz horyzontalnie i dotyczyć będą raczej zakresu obowiązków i odpowiedzialności niż kolejnych stanowisk. Trend wskazujący na rosnące znaczenie awansów poziomych obserwuje się także w biznesie (por. np. Listwan, 2004).

Rozwój pracowników organizacji to jednak nie tylko pokonywanie kolejnych szczebli kariery, ale przede wszystkim całokształt działań podejmowanych w organizacji w celu wspierania doskonalenia kwalifikacji personelu, wyposażenia zasobów ludzkich we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań (Pocztowski, 1998, s. 24). Rozwijanie kadry może mieć na celu poprawienie rezultatów wśród pracowników niespełniających określonych standardów, przygotowanie do awansu, przygotowanie do zmiany obowiązków czy też utrzymanie jakości pracy. W odniesieniu do organizacji pozarządowych podkreśla się szczególnie, że rozwój powinien spełniać dwie podstawowe funkcje. Po pierwsze zapewnia on minimalny poziom kompetencji, po drugie stanowi korzyść z bycia częścią organizacji, jest więc rodzajem motywatora (Macduff, 1994, s. 591). Elementy jakie składają się na proces rozwoju pracowników w organizacji obejmują identyfikację cech, potrzeb, aspiracji i celów kadry, określenie zakresu opcji, w ramach których mogą być one realizowane w organizacji oraz dostosowanie oczekiwań pracowników do możliwości organizacji (Listwan, *op. cit.*). Wzajemne uzgodnienie zakresu i charakteru zarządzania rozwojem pracownika prowadzi w dalszej kolejności do skoncentrowania się na formach w jakich ten rozwój może się dokonywać. Najważniejszym elementem doskonalenia kadry wydaje się być szkolenie<sup>90</sup>, które występować może w wielu różnorodnych formach (Pocztowski, *op. cit.*, s. 100). Szkolenie definiowane jest jako *„planowana i systematyczna zmiana w zachowaniu pracownika, dokonywana w drodze związanych z nauczaniem zdarzeń, programów i wskazówek, umożliwiających temu pracownikowi osiągnięcie poziomu wiedzy, umiejętności i fachowości wymaganych do sku-*

---

<sup>90</sup> Armstrong (*op. cit.*, s. 478) wśród elementów rozwoju zasobów ludzkich wymienia: uczenie się, edukację, rozwój i szkolenie.

tecznego wykonywania powierzonych mu obowiązków” (za: Armstrong, *op. cit.*, s. 478). Szkolenie może odbywać się na stanowisku pracy w miejscu pracy (wykorzystuje się wtedy takie techniki jak: demonstracje, coaching, mentoring), w miejscu pracy, lecz poza stanowiskiem pracy (wykorzystywane techniki to m.in.: wykłady, rozmowy, dyskusje, symulacje, ćwiczenia grupowe, warsztaty) oraz poza miejscem pracy (stosuje się wtedy np. e-learning, projekty, wideo) (*ibidem*, s. 509-511).

W organizacji non profit można na szkolenia spojrzeć z perspektywy mikro i makro (Laird, 1985, za: Macduff, *op. cit.*). Mikroszkolenie skierowane jest do jednej osoby lub niewielkiej grupy ludzi, makroszkolenie natomiast obejmuje cały personel niezależnie od tego, czy jest opłacany, czy też działa wolontaryjnie. Ze względu na podział kadry na pracowników płatnych i bezpłatnych warto podkreślić jest to, że rozwój organizacji uzależniony jest od doskonalenia całego zespołu organizacji. Szczególnie, że w organizacjach obserwuje się wyróżnianie jednej z tych grup. Spotyka się podejście sugerujące, że – zwłaszcza przy ograniczonych zasobach – należy inwestować w pierwszej kolejności w pracowników płatnych, ponieważ są oni silniej związani z organizacją, istnieje więc większa szansa na uzyskanie zwrotu z takiej inwestycji. Z drugiej strony nierzadko zdarza się, że to wolontariusze są głównymi beneficjentami szkoleń, ponieważ to oni w większości odpowiadają za działalność merytoryczną organizacji (np. prowadzą zajęcia z dziećmi, opiekują się chorymi w hospicjach), a więc ich praca wymaga odpowiedniego przygotowania, podczas gdy pracownicy stanowią otoczenie organizacyjno-administracyjne doceniane o wiele mniej. Nierówność w traktowaniu załogi skutkuje jednak niższą jakością jego pracy, gorszymi relacjami w zespole, a także różnicami kompetencji, które zmniejszają efektywność pracy organizacji jako całości.

Jakkolwiek bez wątplenia można stwierdzić, że szkolenie pracowników jest niezwykle ważne, to w organizacjach pozarządowych w Polsce stanowią one obszar zaniedbany i wydaje się – niedoinwestowany. Ponad 20% organizacji deklaruje bowiem, że w ogóle nie szkoli pracowników i wolontariuszy, natomiast 56% twierdzi, że czyni to sporadycznie i w miarę możliwości (Wsparcie dla organizacji..., *op. cit.*). Jeśli chodzi o zakres szkoleń to związany jest on z wiedzą na temat dziedziny, w której działa organizacja, pozyskiwaniem finansowania lub budowaniem wizerunku organizacji – wyniki te są więc zbieżne z przytaczanymi wcześniej rezultatami badań uzyskanymi przez Gumkowską, Herbsta i Radeckiego (*op. cit.*, s. 107-108). Autorzy (Wsparcie dla organizacji..., *op. cit.*) podkreślają także, że podejście do szkoleń w organizacjach pozarządowych ma mniej formalny charakter niż w innych sektorach. Organizacje wydają się nie przykładają takiej wagi do zorganizowanych szkoleń, bazując na przyuczaniu pracowników na stanowisku lub w miejscu pracy. Te metody cieszą się zdecydowanie więk-

szym zainteresowaniem. Należy także zauważyć, że część z nich nie ma charakteru szkoleniowego, gdyż związane są one raczej z zarządzaniem pracą (np. 46% respondentów wskazało jako metodę rozwoju pracowników ich udział w pracach projektowych, a 41% - powierzanie odpowiedzialności za projekty). Inne popularne metody szkoleniowe to konsultacje z przełożonym, grupowe szkolenia wewnętrzne, konferencje, instruktaż na stanowisku pracy. Sporadycznie natomiast wykorzystywane są internetowe formy szkoleniowe (np. e-learning, *blended learning*).

Szkolenie i rozwój dotyczą także kadry zarządzającej organizacją, w tym nie tylko menedżerów (koordynatorów projektów), ale także członków zarządów organizacji. W przypadku koordynatorów, a więc osób zajmujących się bieżącym zarządzaniem, rozwój odgrywa ważną rolę ze względu na zróżnicowanie realizowanych zadań (wymagają one takich umiejętności jak rozwiązywanie problemów, zdolności interpersonalnych, inicjatywy, dostrzegania możliwości, pozyskiwania funduszy, orientacji na klienta) i znaczenie jakości pracy dla funkcjonowania organizacji (Pynes, 1997, s. 220-222). By ułatwić rozwijanie tych umiejętności amerykańska Narodowa Akademia Wolontariatu (ang. National Academy for Voluntarism) opracowała nawet specjalny program szkoleniowy (*ibidem*). Co więcej w szkoleniu kadry zarządzającej zmienia się sposób rozłożenia akcentów – zakres i cele szkolenia definiuje się szerzej, niekoniecznie bezpośrednio w odniesieniu do efektywności wykonywanych obowiązków. Większy nacisk kładzie się natomiast na to, aby było ono bardziej elastycznie - związane z misją organizacji, jej celami, ponieważ to one stanowią ostateczny sens istnienia organizacji.

Zadania zarządu organizacji także wymagają ciągłego doskonalenia umiejętności. Mimo tego, że zarząd zbiera się sporadycznie jego obowiązki jako całości, a także obowiązki poszczególnych członków są na tyle istotne, że wyróżnia się tę grupę jako wymagającą specyficznego wsparcia (Axelrod, 1994). Można wskazać pewne cechy jakie powinny uwzględniać programy rozwoju zarządu. Zwraca się uwagę na to, że (*ibidem*, s. 126-127):

- program zakłada ciągły proces, a nie pojedyncze wydarzenia. Jest oparty na regularności, ponieważ tylko taka forma daje szansę na dostrzeżenie efektów i błędów jakie są popełniane;
- wszyscy członkowie zarządu są przekonani co do jego sensowności. Ważnym sprzymierzeńcem w realizacji programu jest także kadra zarządzająca (tj. menedżerowie);
- zarząd jest chętny do tego, aby zainwestować w swój rozwój (np. czas, pieniądze).

N. R. Axelrod (*ibidem*) wskazuje również na pewne formy działania, które mogą służyć rozwojowi zarządu. Wymienia wśród nich: pomoc nowym członkom zarządu w zorientowaniu się w działaniach i funkcjonowaniu organizacji, udział w różnego rodzaju warsztatach, regularną

kontrolę aktualności opisów zakresu pracy i obowiązków, rozwijanie procesu systematycznej selekcji nowych członków zarządu, utrzymywanie systemu informowania na temat zarządzania oraz przydatnych z punktu widzenia strategicznych decyzji podejmowanych przez zarząd, prowadzenie okresowej samooceny oraz umożliwianie zarządowi obserwacji i bezpośredniego uczestnictwa w działaniach organizacji.

Warto także zwrócić uwagę, że (zgodnie z modelem kapitału ludzkiego) proces doskonalenia można traktować jako część systemu motywacyjnego organizacji. Szkolenie bowiem nierzadko postrzegane jest przez pracowników jako nagroda lub szansa na rozwój. Szczególnie ważne jest to w NGOs, gdzie motywowanie związane jest głównie z obszarem pozafinansowym. Z tego między innymi względu motywowanie w organizacji non profit jest szczególnie istotne, ale także niełatwe.

Motywacja, biorąc pod uwagę źródło napięcia motywacyjnego, może mieć charakter wewnętrzny (wynikający z chęci, zainteresowania, wewnętrznego przekonania) bądź zewnętrzny (wynikający z oddziaływania czynników zewnętrznych – np. nagród i kar) (Łukaszewski, Doliński, 2000). Niezależnie od przyczyny zawsze jednak można na nią wpływać, pobudzać i zmieniać poprzez proces motywowania, a więc ukierunkowywania pracownika na realizację określonych celów w sposób jak najbardziej efektywny. W organizacji pozarządowej ze względu na silnie akcentowany społeczny wymiar działalności, a także cechy i oczekiwania pracowników motywacje o charakterze ekonomicznym nie odgrywają kluczowego znaczenia (por. Young, 1983, za: Gassler, 1986; Bacchiega, Borzaga, *op. cit.*). Podkreśla się natomiast znaczenie motywacji wewnętrznej związanej z promocją społecznych wartości, własnym rozwojem. Z tych założeń wyprowadzane są z kolei zasady motywowania w organizacjach non profit. Równocześnie warto zauważyć, że motywowanie jest w organizacjach pozarządowych w Polsce najpilniejszą potrzebą szkoleniową wskazywaną przez 60% osób zajmujących się zasobami ludzkimi w organizacjach (Wsparcie dla organizacji..., *op. cit.*). Wydaje się więc, że wiedza w tym zakresie w pierwszej kolejności wymaga uzupełnienia przez menedżerów sektora non profit, co także mogłoby wpłynąć pozytywnie na jakość pracy w organizacjach.

Mimo relatywnie małego znaczenia motywowania poprzez bodźce ekonomiczne wynagradzanie pracowników płatnych stanowi integralny i istotny czynnik systemu motywacyjnego organizacji społecznych. Należy pamiętać bowiem, że zgodnie z dwuczynnikową teorią motywacji F. Herzberga zadziałanie właściwych motywatorów zwiększających efektywność pracownika jest możliwe dopiero po zapewnieniu czynników higieny, a więc m.in. określonego poziomu wynagrodzenia czy odpowiednich warunków pracy.

Wynagrodzenia w sektorze pozarządowym budzą coraz większe zainteresowanie badaczy jako rezultat oddziaływania czynników zarówno rynkowych (np. poziomu wynagrodzenia na podobnym stanowisku), jak i niepewności źródeł finansowania organizacji oraz ograniczeń narzucanych przez grantodawców (Bogacz-Wojtanowska, 2009c, s. 90). Organizacje pozarządowe mogą stosować jedną z dwóch podstawowych strategii wynagradzania za pracę (Ball, 1992, za: *ibidem*):

- wynagradzanie zróżnicowane, zindywidualizowane – podejście takie uwzględnia różnice w zakresie obowiązków i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach i wiąże się z odmiennymi oczekiwaniami wobec pracowników. Jednak w organizacjach pozarządowych, jako podmiotach zajmujących się usługami społecznymi, strategia ta jest trudna do wdrożenia, ponieważ trudno jest jednoznacznie dokonać pomiaru skuteczności działań o niskiej standaryzacji;
- wynagrodzenie egalitarne – podejście to zakłada stosowanie podobnego poziomu płac dla wszystkich zatrudnionych lub tych pracowników, którzy wykonują podobne zadania. Strategia ta skutkuje brakiem konkurencji między pracownikami z czego może wynikać wiele, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, konsekwencji. Wskazuje się, że często pracownicy poszukują pracy w sektorze pozarządowym właśnie ze względu na równy poziom i sprawiedliwość zarobków (Leete, 2000, za: *ibidem*).

Jeśli chodzi o wysokość zarobków, to jest to kwestia trudna do ustalenia, ponieważ organizacje niechętnie dzielą się informacjami na ten temat, a co więcej zatrudniają w oparciu o różne pracownicze i niepracownicze formy, co dodatkowo utrudnia dokonanie rzetelnych pomiarów (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*, s. 110). Mimo tych trudności badania prowadzone w Polsce pozwalają szacować, że średnio zarobki w organizacjach pozarządowych w 2008 roku (w przeliczeniu na pełne etaty) były zbliżone do średniej krajowej, aczkolwiek, w połowie organizacji wskaźnik ten wynosił zdecydowanie mniej niż średnia krajowa. Należy pamiętać ponadto, że wielu pracowników pracuje w organizacjach non profit w oparciu o niepracownicze formy zatrudnienia czy też na część etatu. W ich przypadku zarobki są więc zazwyczaj odpowiednio niższe, od wskazywanych w obliczonych średnich. Pracownicy subiektywnie oceniają poziom swoich zarobków najczęściej jako średni (41%) lub dobry (25%), a nieco rzadziej jako zły (22%) (*ibidem*). Jednym z wyjaśnień takiej oceny (stosunkowo pozytywnej w odniesieniu do wysokości zarobków) jest odwołanie się do pozafinansowych motywów podjęcia pracy przez pracowników organizacji pozarządowych. Organizacje potrafią też co niezwykle istotne rekompensować swoim pracownikom niskie zarobki, motywując ich w sposób niefinansowy. M. Benz (*op. cit.*) podkreśla, że NGOs charakteryzują się przewagą kompeten-

cyjną jeśli chodzi o umiejętność motywowania pracowników i zwiększania ich satysfakcji z pracy, przeciwstawiając się nawet czasem modnym trendom obecnym w biznesie. Istotny w tym kontekście wydaje się również dobór odpowiednich osób. Jak zauważa część Autorów w sektorze pozarządowym poszukuje się takich pracowników, którzy są skłonni dokonać swego rodzaju zamiany motywacji finansowej na motywację wewnętrzną (Bocchiega, Borzaga, *op. cit.*).

Motywowanie jest jedną z kluczowych funkcji zarządzania odnoszącą się bezpośrednio do kapitału ludzkiego organizacji. Stąd tak ważne jest dobranie odpowiedniego zestawu narzędzi motywowania – optymalnych z punktu widzenia potrzeb pracownika oraz możliwości organizacji. Motywatory pozafinansowe obejmują wiele dziedzin funkcjonowania organizacji i dają wiele możliwości. Niezwykle przydatne są także w przypadku budowania relacji z pracownikami bezpłatnymi – wolontariuszami i działaczami, ponieważ stanowią jedyne źródło budowania motywacji do dalszego działania. Najpopularniejsze z wymienianych w literaturze narzędzi to m. in. (por. Bogacz-Wojtanowska, 2009a, 2009c, Borzaga, Tortia, *op. cit.*, Bartoszek, Dąbrowska-Pięda, *op. cit.*, Jordan, Ochman, *op. cit.*, Gatewood, Lahiff, *op. cit.*, Liao-Troth, 2005):

- tworzenie dobrych stosunków w pracy (takich jak przyjazna atmosfera, poczucie wspólnoty i zaangażowania, wysoki poziom bezpieczeństwa, niski poziom stresu); nawiązywanie dobrych relacji jest szczególnie ważne z punktu widzenia menedżerów, którzy mają do dyspozycji mniej narzędzi motywowania niż w biznesie – szczególnie w odniesieniu do wolontariuszy;
- zapewnienie elastycznego czasu i miejsca pracy (niezależnie od formy zatrudnienia);
- tworzenia możliwości rozwoju zawodowego (system szkoleń, ścieżki kariery) i awansu (jest to utrudnione ze względu na płaską strukturę organizacyjną, jednak możliwe w przypadku opracowania spójnego systemu rozwoju pracowników);
- pozostawianie szerokiego zakresu swobody w działaniu (lub stopniowe poszerzanie go) – samodzielność i odpowiedzialność pracowników stanowi zarówno ważne narzędzie motywowania, jak i korzyść dla organizacji;
- zawieranie i odpowiednie zarządzanie kontraktem psychologicznym dotyczącym niepisanych oczekiwań, zasad współpracy i ustaleń między organizacją a pracownikiem (kontrakt taki umacnia relacje między organizacją a pracownikiem czy wolontariuszem);
- przydzielanie trudniejszych zadań;

- zasięganie opinii lub wspólne podejmowanie decyzji – w wielu organizacjach pracownicy i wolontariusze czują się bardzo związani z organizacją, a także odpowiedzialni za jej przyszłość; budowanie spójnego zespołu i udział w podejmowaniu decyzji przez wszystkie osoby, których ona dotyczy pogłębia ten związek; zwrot od zarządzania demokratycznego ku autorytarnemu powoduje w pierwszej kolejności odejście wolontariuszy, ponieważ tracą oni motywację wewnętrzną, a w dalszej kolejności odejście pracowników, którym pensja nie rekompensuje możliwości uczestnictwa w tworzeniu organizacji<sup>91</sup>;
- wyrażanie uznania, docenianie osiągnięć, wspólne świętowanie sukcesów (buduje to zespół, wprowadza dobrą atmosferę i pozwala poczuć się wartościowym członkiem organizacji, zwiększa satysfakcję, co z kolei skłania do dalszego wysiłku i kolejnych starań, a także zwiększa prawdopodobieństwo zrozumienia późniejszej krytyki);
- integrowanie zespołu (o sukcesie organizacji decyduje cały zespół, stąd ważne jest wzajemne poznanie się jego członków, zaufanie, otwartość, a także równoprawne traktowanie, niezależnie od funkcji, roli czy formy współpracy; dotyczy to szczególnie wolontariuszy, dla których chociażby zaproszenie do udziału w nieformalnym spotkaniu zespołu może być dużą nobilitacją i motywatorem);
- związanie pracownika z misją organizacji, przekonanie go co do jej istoty i znaczenia - pracownik musi mieć poczucie, że to co robi jest wartościowe i sensowne;
- zwiększanie urozmaicenia wykonywanych zadań (częściowo wymuszone jest to także poprzez system finansowania organizacji – jednocześnie realizuje się kilka projektów, w każdym odpowiadając za innego rodzaju zadania, dodatkowo projekt taki trwa średnio około roku, więc zmiana obowiązków następuje dość szybko);
- możliwość dobierania współpracowników – wspólne podejmowanie decyzji, zgranie zespołu i dobra atmosfera pozwalają za samodzielny podział zadań przez zespół, dobranie osób do realizacji zadań czy nawet wybór zadań zgodnie z preferencjami.

Mimo wspólnej pracy i równego traktowania role pracowników i wolontariuszy różnią się, o czym także należy pamiętać. Wskazuje na to wielu Autorów, którzy odwołują się do konkret-

---

<sup>91</sup> Należy także uwzględnić kulturowo-społeczne uwarunkowania zarządzania, które modyfikują relacje organizacja-pracownik/wolontariusz. Zwracają na to uwagę m.in. R. Kaufman, J. Mirsky i A. Avgar (2003), którzy stwierdzili, że w krajach byłego ZSRR dostrzec można wyraźnie spuściznę po tym okresie także w sposobie zarządzania pracownikami i wolontariuszami. Co więcej, Autorzy Ci dostrzegli, że autorytarny styl zarządzania zwiększa poczucie bezpieczeństwa zespołów NGOs. Tendencje te obserwowane są szczególnie wśród osób pamiętających ów okres. Autorytaryzm w zarządzaniu znacznie w mniejszym stopniu akceptują ludzie młodzi, którzy oczekują więcej niezależności i swobody w działaniu.



nych zasad związanych z zarządzaniem wolontariuszami i ich odmiennością. Między innymi M. Philips (1982), który na podstawie swoich badań, opracował szereg wskazań odnoszących się do konstruowania programów wolontaryjnych w NGOs. Philips stwierdził, iż ważne jest spersonalizowanie programu, tj. dostosowanie go do potrzeb wolontariusza, ponieważ jego praca wymaga dużego zaangażowania. Autor ten zwrócił również uwagę na istotę zawierania formalnych kontraktów (w Polsce mają one postać tzw. umów wolontaryjnych), co kształtuje poczucie większego zobowiązania wolontariuszy wobec realizowanych przez nich zadań, a także na okresowe zmiany motywacji do działania, które należy uwzględnić w pewnych granicach nie zaburzających pracy organizacji. Ostatnie dwie zasady przedstawione przez Philips'a dotyczyły konieczności przedstawienia jasnego, konkretnego celu pracy i korzyści jakie można z niej odnieść oraz wyjaśnienie tego czego wolontariusz może się spodziewać, a także wyznaczenie zasad i granic pracy. Zaprezentowany zestaw reguł zarządzania wolontariuszami jest nastawiony wobec nich silnie podmiotowo. Podkreśla się przede wszystkim dostosowanie charakteru i zakresu pracy oraz sposobu współpracy do oczekiwań i potrzeb wolontariusza. Nie oznacza to podporządkowania mu celów i pracy organizacji, ale szczególnie ważne wydaje się elastyczne podejście to jego wymagań. Taka perspektywa jest wynikiem tego, że wolontariusze stanowią kluczowy zasób dla większości organizacji pozwalający im na prowadzenie działalności, przy jednoczesnym znacznym obniżeniu kosztów takiej aktywności. Ponadto, zwraca się uwagę na to, że wolontariusze są bardzo cennym i coraz rzadszym zasobem, o który należy odpowiednio dbać (Brudney, Meijs, 2009). Autorzy ci (*ibidem*) podkreślają, że wolontariusze nie mogą podlegać tradycyjnemu zarządzaniu, ponieważ nie są klasycznymi pracownikami, a ich praca nie jest (nie musi być) oparta o stały, regularny wysiłek. W związku z tym zamiast eksploataowania wolontariusza proponują oni postrzeganie go jako swoistego „zasobu naturalnego”, który jest wyczerpywalny (tj. nie można w nieskończoność korzystać z pracy coraz to nowych wolontariuszy, szczególnie, że jeśli się nie szanuje ich pracy nowi mogą się nie pojawiać), ale który można także poddać „recyklingowi” (tzn. wolontariusz może odejść, gdy poczuje się zmęczony. Ważne by odszedł z poczuciem, że zawsze może wrócić i że nie zawiódł organizacji zostawiając ją czy też nie zniechęcił się poprzez nadmierne i nieefektywne eksploataowanie go jako taniej siły roboczej). Wolontariusze i pracownicy płatni, zgodnie ze stanowiskiem Autorów, stanowią bowiem oddzielne grupy pracowników mimo, iż współpracują w ramach jednego zespołu. Różnice między nimi w zakresie potrzeb, oczekiwań i obowiązków należy uwzględnić, nie zapominając równocześnie, że stanowią oni równie ważne człony personelu organizacji, którą razem tworzą i rozwijają.

### 3.6. Znaczenie Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich w środowisku organizacji pozarządowych

Jedną z podstawowych funkcji jakie sektor pozarządowy pełni w ramach gospodarki społecznej jest funkcja demokratycznego (partycypacyjnego) zarządzania (Nałęcz, 2009, s. 14). Ten styl zarządzania często jest powodem, dla którego organizacje sektora nazywane są obywatelskimi. Realizację tej funkcji określa się poprzez pomiar procentu członków biorących udział w wyborach do władz organizacji w stosunku do ogólnej liczby członków, a także stopień w jakim w procesy decyzyjne organizacji włączani są jej interesariusze (np. pracownicy, wolontariusze, beneficjenci, darczyńcy). Ten sposób zarządzania i charakter budowanych relacji z interesariuszami wynika z koncepcji postrzegania organizacji jako pewnej społeczności. W tych grupach społecznych pracownicy i inni zaangażowani mają status, zgodnie z którym postrzegani się bardziej jako obywatele, niż jako zasoby ludzkie (Handy, 1999). Metafora pracownika jako obywatela bywa interpretowana na dwa sposoby. Z jednej strony można spojrzeć na pracowników jak na obywateli (w sensie przynależności organizacyjnej) organizacji, która jest odwzorowaniem państwa (Wardęcka, 2008). Analogia ta nie jest całkowicie prawidłowa, lecz z pewnością można znaleźć w organizacjach wiele odpowiedników struktur i regulacji występujących w państwie. Przełożenie pewnych praw i obowiązków obywateli na język organizacji może dotyczyć np. możliwości awansu i udziału pracownika w wyborze kadry kierowniczej, przynależności do związków zawodowych (prawa polityczne), prawa do szkoleń zawodowych, opieki medycznej, bezpieczeństwa zatrudnienia, zapewnienia minimalnej płacy krajowej (prawa społeczne) czy regulacji i przepisów dotyczących tego, co przysługuje pracownikowi, zapisów umowy, z której wynikają jego obowiązki (prawa cywilne) (*ibidem*, s. 219). Z kolei drugi sposób interpretacji tej metafory dotyczy określonej postawy pracownika wobec swojego „obywatelstwa” w organizacji. Ujęcie to podejmuje problem nie tyle bycia obywatelem organizacji – niejako z nadania, z samego faktu bycia pracownikiem organizacji – lecz tego w jaki sposób pracownicy podejmują wyzwanie bycia obywatelami, a więc na ile ich zachowania są obywatelskie – czyli takie, które służą budowaniu wspólnego dobra, społeczności (Handy, *op. cit.*). Obywatelstwo (w rozumieniu: członkowstwo) niekoniecznie bowiem pociąga za sobą obywatelskość pracownika (a więc np. aktywność, zdolność do samoorganizacji, niezależność, samodzielność, świadomość potrzeb zespołów nieformalnych i organizacji oraz dążenie do ich zaspokajania, czyli zaangażowanie oraz poczucie odpowiedzialności)<sup>92</sup>.

---

<sup>92</sup> Obywatelskość to „zespół postaw poznawczych i normatywnych oraz odpowiadających im wzorów działania, preferencji wartości i celów, które są podstawą emocjonalnego i intelektualnego zaangażowania jednostek –

Jak wspomniano wyżej w organizacjach pozarządowych obywatelskość może wyrażać się m.in. poprzez partycypacyjny styl zarządzania. Część badań potwierdza tę hipotezę. Badania irlandzkie wskazują, że menedżerowie organizacji non profit preferują konsultacyjny i partycypacyjny styl zarządzania co wpływa na przyjazną atmosferę w miejscu pracy (Connelly, 2006). Menedżerowie ci są ponadto skoncentrowani na ludziach (bardziej, niż na zadaniach) co jest prawdopodobnie przyczyną wysokiego morale w NGOs i powodem przejawiania zachowań postrzeganych jako obywatelskie (*ibidem*). Z drugiej strony w Polsce większość organizacji nie działa w oparciu o demokratyczne zasady (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*, s. 112), a decyzje w przeważającej liczbie podejmowane są bez uwzględniania opinii pracowników, beneficjentów czy partnerów instytucjonalnych. Organizacje nie realizują tym samym podstawowego postulatu funkcji partycypacyjnego zarządzania, który jest kluczowy dla uznania ich za organizacje obywatelskie. Zagadnienie to wydaje się interesujące i istotne ze względu na cele i funkcje pełnione przez organizacje, ale także ze względu na znaczenie zachowań obywatelskich jakie dostrzega się w badaniach dotyczących efektywności i rozwoju różnych typów organizacji (por. np. Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006). Obecnie, terminem i znaczeniem obywatelskości pracowników, która została zdefiniowana i opisana w naukach ekonomicznych i naukach o organizacji pojęciem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich (OZO), zajmuje się wielu badaczy. Z punktu widzenia organizacji pozarządowych koncepcja OZO zwraca uwagę na niezwykle istotną kwestię relacji pomiędzy organizacją a pracownikiem, podkreślając ich rolę, która w obliczu zmian społeczno-gospodarczych i wyzwań, przed którymi stoi organizacja, powinny kształtować się w oparciu o partnerskie relacje, zaangażowanie i zaufanie. W aktualnych warunkach jest to czynnikiem zwiększającym szanse na odniesienie sukcesu przez organizację (*ibidem*).

Na rozwój i obecny kształt pojęcia Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich wpływ miały już od ponad siedemdziesięciu lat teorie organizacji. Szereg autorów (m. in. C. Barnard, D. Katz, P. M. Blau, A. W. Gouldner, O. Williamson, za: Hatch, *op. cit.*, Katz, 1964; Organ, Podsakoff, MacKenzie, *op. cit.*) proponowało zwrócenie uwagi na zagadnienia znaczenia charakteru zachowań organizacyjnych w wymiarze prospołecznym i kooperacyjnym. Ich teorie zawierają postulaty, które obecnie można by potraktować jako założenia OZO. Samo pojęcie Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich (ang. *Organizational Citizenship Behavior*) pojawiło się po raz pierwszy w latach siedemdziesiątych (Organ, 1977). W ciągu następnych

---

członków określonej wspólnoty politycznej (państwowej) [tu: organizacyjnej], w sprawy publiczne [tu: organizacyjne], ich poczucia identyfikacji i akceptacji tradycji oraz systemu wartości własnej wspólnoty polityczno – kulturowej” Cyt. za: Obywatelskość, W: Leksykon politologii, 2004, s. 265.

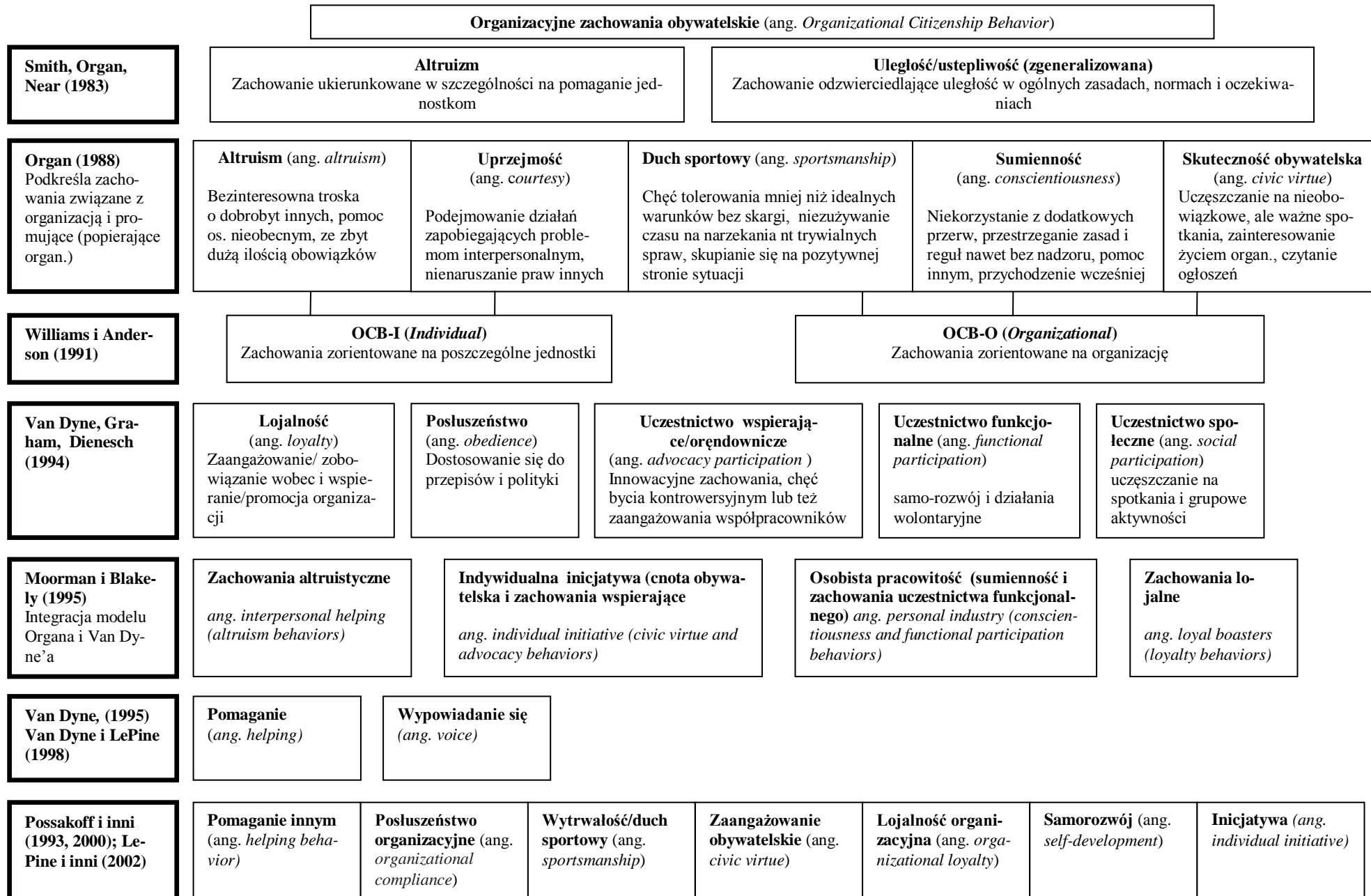
dziesięcioleci popularność koncepcji OZO wzrastała, czego rezultatami były liczne i różnorodne badania związane z tym pojęciem. Obecnie najczęściej definiuje się OZO jako typ aktywności prospołecznej przejawianej dobrowolnie przez jednostkę wobec innych osób bądź organizacji jako całości. Zachowanie to jest:

- spontaniczne (wynikające z woli jednostki) i
- nie jest bezpośrednio ani wprost uwzględniane w formalnym systemie nagród (nie można nagradzać za to zachowanie, ani karać za jego brak),
- a w formie zagregowanej (czyli wtedy, gdy zachowania te prezentuje regularnie wiele osób) sprzyja wydajnemu i efektywnemu funkcjonowaniu organizacji (Organ, 1988; Organ, Podsakoff, MacKenzie, *op. cit.*).

Jednym z podstawowych założeń koncepcji, co do którego zgadzają się właściwie wszyscy badacze, jest to, że Organizacyjne Zachowania Obywatelskie nie są konstruktem jednorodnym i składają się z wielu wymiarów obejmujących różne kategorie zachowań. Badania nad OZO powodowały pojawianie się coraz to nowych operacjonalizacji tego pojęcia, które wskazują na różnorodne aspekty i formy tychże zachowań. Przegląd prezentujący najbardziej popularne klasyfikacje obszarów wchodzących w skład Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich przedstawiono na poniższym rysunku (rys. 3.1.).

Zgodnie z założeniami teorii stosunków międzyludzkich (Kozłowski, Piotrowski, *op. cit.*), z której przesłanek wyprowadzono koncepcję Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich, organizacja jest postrzegana jako swego rodzaju system społeczny – forma organizacji społecznej, w której obowiązują pewne nieformalne normy i reguły współzycia. Istnieją one poza oficjalnymi procedurami, tworząc wspólnoty rządzące się określonymi wypracowanymi wartościami oraz wyróżniające się ustalonymi zasadami współpracy, atmosferą, itp. Zachowania obywatelskie, również mieszczące się w tej kategorii, stanowią przykład pozytywnego układu, sprzyjającego rozwojowi organizacji. Zachowania te określa się nawet jako „*smar dla społecznej maszyny organizacji, redukujący tarcia i/lub podnoszących jej wydajność*” (cyt. za: Podsakoff, MacKenzie, 1997, s. 135), umożliwiające organizacji zachowanie pewnej płynności. Jest to także elementem, który powoduje, że badacze zwracają szczególną uwagę na OZO. Konsekwencje pojawiania się tych zachowań, mimo iż niekontrolowanych, mają bowiem odbicie w rezultatach działań organizacji i wpływają na ich rozwój (*ibidem*).

**Rys. 3.1. Organizacyjne Zachowania Obywatelskie – przegląd modeli**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Smith, Organ, Near, (1983); Podsakoff, S. B. MacKenzie, Paine, Bachrach (2000); LePine, Erez, Johnson (2002); Organ, Podsakoff, MacKenzie (*op. cit.*); Acquaah (2004); Organ (1988); Moorman, Blakely, Niehoff, (1998)

Istnieje co najmniej kilka możliwych przyczyn wyjaśniających wpływ różnych aspektów Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich na efektywność i rozwój organizacji lub zespołów pracowniczych. Wśród czynników tych wymienia się następujące:

- Organizacyjne Zachowania Obywatelskie mogą zwiększać produktywność współpracowników i menedżerów (np. poprzez promowanie „dobrych praktyk”, pomaganie jednych pracowników drugim, dzielenie się wiedzą o sposobach bardziej efektywnego wykonywania zadań, dzielenia się sugestiami, udzielania informacji zwrotnych menedżerom) (MacKenzie, Podsakoff, Fetter, 1993; Podsakoff, MacKenzie, 1994);
- OZO mogą polepszać wyniki poprzez uwolnienie zasobów dla bardziej produktywnych celów – np. gdy menedżer nie musi poświęcać większości czasu na wypełnianie funkcji jedynie podtrzymujących działanie (Organ, 1988): kontrolę, rozwiązywanie konfliktów, wysłuchiwanie skarg. Pozwala to na usprawnianie koordynacji działań (Smith, Organ, Near, *op. cit.*) i zajęcie się np. planowaniem;
- OZO są również czynnikiem, który może poprawiać wyniki osiągnięte przez organizację poprzez uwytatnienie zdolności organizacji do przyciągnięcia i zatrzymania najlepszych pracowników (Organ, 1988; George, Bettenhausen, 1990) – np. większa spójność i morale grupy oraz poczucie przynależności wpływają na polepszenie wyników oraz chęć pozostania w zespole, a gotowość do tolerowania nieuniknionych niedogodności bez narzekania zwiększa poczucie lojalności i przywiązania do organizacji, co skutkuje mniejszą rotacją pracowników;
- OZO przyczyniają się do redukcji różnic w poziomie wykonywanych zadań i osiągniętych rezultatów (Podsakoff, MacKenzie, 1997) (wykonywanie zadań za nieobecnych czy pomaganie przeciążonym obowiązkami pozwala na utrzymanie stałego poziomu wykonania i redukuje różnice w grupie, które to źle wpływają na ostateczny efekt jej pracy);
- OZO wpływają na zapewnienie zwiększonej zdolności do adaptacji w zmieniającym się środowisku (*ibidem*) (np. pracownicy, którzy są gotowi do tego, aby uczyć się nowych umiejętności lub podjąć dodatkowe obowiązki, a także pracownicy dzielący się informacjami, które uzyskali dzięki bliskim kontaktom z otoczeniem na temat tego, co się w nim dzieje oraz sugerujący pewne rozwiązania umożliwiają łatwiejsze i szybsze dostosowanie się do zachodzących zmian).

Przeprowadzono również badania analizujące nie tylko czynniki wpływające na efektywność organizacji, ale także badające bezpośrednie zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami OZO a sukcesem zespołu i organizacji. Badania te wskazują na wpływ wymiaru

pomagania, wytrwałości i zaangażowania (tj. wszystkich badanych wymiarów OZO) na wyniki jednostki organizacyjnej (grupy, zespołu) i wyjaśniają średnio 17% wariacji (Podsakoff, MacKenzie, 1994). Wyniki wskazują na zróżnicowanie tychże efektów, gdyż pomaganie i wytrwałość są pozytywnie związane z ilością produkcji (wyjaśniając niemal 26% wariacji). Dodatkowo pomaganie koreluje z jakością pracy (wyjaśniając prawie 17% wariacji). Pomaganie i wytrwałość są związane także z efektywnością grup, a wszystkie trzy badane wymiary korelują z różnymi aspektami wykonywanych zadań (np. wydajnością, satysfakcją klienta, redukcją marnowanego towaru) wyjaśniając średnio 29% wariacji.

Przeprowadzane badania dostarczają poparcia dla hipotezy, iż Organizacyjne Zachowania Obywatelskie związane są z rozwojem organizacji. Średnio dla przytoczonych badań (Podsakoff, MacKenzie, 1997) stopień w jakim OZO wyjaśnia efektywność organizacji kształtuje się na poziomie 19% wariacji dla ilości, ponad 18% dla jakości wykonania, około 25% dla wskaźników wydajności finansowej oraz 38% dla wskaźników obsługi klienta. Wydaje się więc, że biorąc pod uwagę środowisko pracy organizacji pozarządowej (opartej na m.in. dobrowolnym zaangażowaniu wolontariuszy, nieformalnej atmosferze, uznawaniu wartości misji), OZO mogą być koncepcją doskonale wpisującą się w jej styl pracy i kulturę organizacyjną, jednocześnie wpływając na wzrost jej efektywności i jakości działania.

Przyjmując, że OZO mogą – jak to zostało to opisane wyżej – istotnie wpływać na funkcjonowanie organizacji przyczyniając się do jej rozwoju, powstaje pytanie czy i w jaki sposób organizacja może oddziaływać na pracowników, aby skłonić ich do prezentowania korzystnych dla organizacji zachowań. Szczególnie, że zachowania obywatelskie dotyczą aktywności spontanicznej, dobrowolnej i nie regulowanej procedurami organizacyjnymi. Pojawienia się OZO nie można zatem stymulować przepisami, zaleceniami, ani zaoferować za nie nagród. Możliwości oddziaływania organizacji w tym zakresie są ograniczone – mogą mieć jedynie charakter pośredni, tj. organizacja może kontrolować czynniki, które mają związek z pojawianiem się w niej zachowań obywatelskich. Równocześnie należy sobie zdawać sprawę z tego, że oprócz czynników związanych ze środowiskiem pracy istotne znaczenie mają także cechy osobowościowe, które pozostają poza kontrolą organizacji (Organ, 1988, s. 65-92).

Czynniki środowiskowe to grupa czynników, obejmująca kilka kategorii zmiennych związanych z środowiskiem i warunkami pracy w organizacji – są to więc czynniki, które bezpośrednio kształtuje organizacja. Czynniki środowiskowe mogą podlegać modyfikacjom zależnie od intencji i celów kierownictwa. Promowanie zachowań obywatelskich w organizacji może się więc odbywać z sukcesem poprzez określone kształtowanie tychże właśnie czyn-

ników. Czynniki środowiskowe obejmują następujące kategorie (Podsakoff, MacKenzie, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, *op. cit.*):

- relacje jednostki ze środowiskiem pracy;
- cechy organizacji;
- cechy zadania oraz
- zachowania lidera.

Pierwsza grupa zmiennych opisuje stosunek pracownika do organizacji. Istotne z tego punktu widzenia elementy składające się na charakter tych relacji to: satysfakcja z pracy (Organ, Ryan, 1995; Turnipseed, Murkison, 2000, Organ, 1988; Schanke, 1992), satysfakcja ze współpracy ze współpracownikami (Bateman, Organ, 1983), zaangażowanie i poczucie zobowiązania wobec organizacji (Moorman, Niehoff, Organ, 1993; Turnipseed, Murkison, *op. cit.*). Poziom satysfakcji pracowników organizacji pozarządowych najczęściej jest wysoki (Benz, *op. cit.*; Bacchiega, Borzaga, *op. cit.*) w związku z czym ten element wydaje się sprzyjać występowaniu OZO w organizacjach non profit. Podobnie jest z zaangażowaniem (Liao-Troth, 2001). Każdy z tych elementów to czynnik, który można jednakże dodatkowo kształtować – w miarę potrzeby, za pomocą odpowiednich narzędzi, w sposób sprzyjający występowaniu OZO. Przykładem w przypadku zwiększania satysfakcji z pracy może być badanie potrzeb pracowników, staranny dobór szkoleń, nacisk na dbanie o optymalny poziom stawianych im wyzwań (czyli o to, aby się nie nudzili, ani też nie byli przeciążeni stresem), wielostronny obieg informacji czy zaangażowanie pracowników w udział w procesach decyzyjnych. Z kolei na poziom satysfakcji ze współpracy ze współpracownikami można wpływać poprzez m.in. wprowadzanie określonych norm dotyczących rozwiązywania konfliktów, staranny dobór pracowników do zespołów, dbałość o jakość komunikacji i swobodę wypowiedzi. Zaangażowanie i zobowiązanie wobec organizacji można zwiększyć kształtując czytelne zasady w organizacji, prezentując zgodność zapisów procedur i reguł z praktycznym funkcjonowaniem organizacji i działaniami prezentowanymi przez zarząd oraz menedżerów, a także poprzez otwartość.

Natomiast cechy organizacji ważne z punktu widzenia OZO obejmują zwłaszcza: spójność grupy (Podsakoff, MacKenzie, Bommer, 1996), poczucie wsparcia organizacji i bezpieczeństwa w miejscu pracy (Gyekye, Salminen, 2005), satysfakcję z wysokości wynagrodzenia (Bateman, Organ, *op. cit.*; Turnipseed, Murkison, *op. cit.*). Analiza problemu wskazuje na to (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, *op. cit.*), iż zmienne charakteryzujące organizację są jednymi z ważniejszych czynników odpowiedzialnych za występowanie i roz-



wój zachowań obywatelskich. Ta grupa zmiennych obejmuje także największy procent wyjaśnianej wariancji (Podsakoff, MacKenzie, 1997). Spójność grupy wzrasta m.in. dzięki prowadzeniu świadomego procesu budowania zespołu, odpowiedniemu doborowi członków zespołu, kształtowaniu poprzez określone instrumenty poczucia wspólnej odpowiedzialności za wyniki w zespole oraz pewnej niezależności grupy. Poczucie wsparcia organizacji i bezpieczeństwa w miejscu pracy wynika z tego, w jaki sposób organizacja reaguje na pojawiające się błędy (tj. czy są one dopuszczalne, a podejmowanie ryzyka innowacyjnych zachowań się opłaca, czy też błędy są bezwzględnie karane, a w związku z tym ukrywane), czy istnieje system wsparcia, system rozwoju pracowników, który związany jest z wymaganiami jakie są im stawiane, czy organizacja zachowuje się w sposób przewidyjący, spójny i pozytywny, pozwalający na ukształtowanie się zaufania wśród pracowników. Liczne badania (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, 1990; Konovsky, Pugh, 1994; Deluga, 1995) wskazują ponadto na istnienie silnego związku pomiędzy zaufaniem wobec współpracowników (oraz przełożonego) a zachowaniami obywatelskimi. Zaufanie pomiędzy przełożonym a podwładnym oraz współpracownikami sprzyja rozwojowi OZO. Jeśli uważa się innych pracowników za godnych zaufania to staje się ono czynnikiem, który pozwala także na rozwój między pracownikami innych form relacji wymienianych poniżej: poczucia sprawiedliwego traktowania przez przełożonych (Dessler, 1999, za: Acquah, *op. cit.*) czy poczucia bezpieczeństwa (Gyekye, Salminen, *op. cit.*), które skutkują lojalnością, przestrzeganiem regulacji organizacyjnych, większą satysfakcją z pracy, większym zaangażowaniem i większym popieraniem polityki zarządu, co również w rezultacie wzmacnia rozwój OZO.

Badania wskazują, że istotną zmienną wpływającą na rozwój OZO jest także satysfakcja z wysokości wynagrodzenia (Turnipseed, Murkison, *op. cit.*) mierzona zarówno niezależnie, jak i wynikająca z porównania z zarobkami współpracowników. M. Schnake, D. Cochran, M. P. Dumler (1995) stwierdzili, iż równość wynagrodzenia (ang. *pay equity*) bardziej wpływa na rozwój OZO niż równość podziału pracy (ang. *job equity*). Wyniki nie są jednak jednoznaczne, gdyż we wcześniejszych badaniach Organa i Batemana (*op. cit.*) korelację między satysfakcją z płacy a OZO dało się zaobserwować jedynie w drugim okresie podczas badań longitudinalnych, co wskazywałoby na istnienie dodatkowych czynników umożliwiających pojawienie się tej zależności. Natomiast badania Morrisona (1994) wskazały na brak związku między tymi zmiennymi. Satysfakcja z wysokości wynagrodzenia jest wynikiem subiektywnego poczucia, że zachodzi właściwa relacja między jakością i ilością pracy a wynagrodzeniem. Związane jest to również z elementami takimi jak wynagradzanie w terminie czy uczciwość i otwartość organizacji w prowadzeniu finansów. Wydaje się, że w odniesieniu

do organizacji pozarządowych ta kwestia może być przyczyną blokowania występowania OZO. W Polsce związane jest to z zazwyczaj umiarkowanym zadowoleniem z wynagrodzenia (por. Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*), ale także z praktykami związanymi z wynagradzaniem. Bowiern częste są opóźnienia w wypłacaniu należności (spowodowane m.in. opóźnieniami przelewów transz od grantodawców, nieterminowym rozliczeniem sprawozdań czy też koniecznością wprowadzenia do nich poprawek, co powoduje zablokowanie dalszych wpływów pieniężnych), a ponadto zapewnianie wkładów własnych koniecznych przy projektach poprzez potrącenie wynagrodzeń pracowników<sup>93</sup>.

Trzeci czynnik środowiskowy obejmują cechy zadania. Podstawowa właściwość działań, które mają zwiększać prawdopodobieństwo pojawienia się zachowań obywatelskich związana jest z elementami, które składają się na oczekiwanie wysokich osiągnięć (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, *op. cit.*). Składowe oczekiwania wysokich osiągnięć to m.in.: informacje zwrotne na temat zadania, rutynowość zadań, jasność zadania (Podsakoff, MacKenzie, Bommer, *op. cit.*). Obecność i jakość informacji zwrotnej znacząco wpływa na występowanie OZO. Ważne jest wypracowanie i stosowanie procedur dwustronnej komunikacji z pracownikami umożliwiającej im swobodne zabieranie głosu i wyrażanie opinii w sprawach dla nich ważnych. Jako że w organizacjach non profit udział w podejmowaniu decyzji może stanowić rekompensatę niższego wynagrodzenia, taka praktyka wydaje się szczególnie użyteczna.

Istotne jest również to, że pracownicy wykonujący bardziej satysfakcjonujące zadania – czyli takie, za które jest się odpowiedzialnym i na sposób wykonania których wywiera się wpływ. Zadania, które dawały możliwość zaangażowania w ciekawą czynność i delegowania – są bardziej skłonni do zaangażowania się zachowania obywatelskie. Z kolei pracownicy którym powierza się wykonywanie działań powtarzalnych i zrutynizowanych, redukują swoje zachowania obywatelskie (Podsakoff, MacKenzie, 1994). Ponadto, biurokratyczne regulacje i procedury, które za bardzo ograniczają pracowników mogą prowadzić do zmniejszenia występowania działań obywatelskich, ponieważ w organizacji nie ma miejsca na jakąkolwiek swobodną aktywność. Ważna jest również określona jasność zadania, a więc precyzyjność. Z jednej strony określa w sposób jednoznaczny obowiązki pracownika, to, jakich rezultatów oczekuje się od jego pracy oraz z jakimi konsekwencjami związane jest jej wykonywanie na

---

<sup>93</sup> Rozwiązanie takie znajduje się na granicy prawa, często jest jednak jedynym sposobem umożliwiającym pozyskanie przez organizację środków na realizację zadań. Organizacja deklaruje w takim układzie swój udział w wynagradzaniu pracowników (wkład własny), jednak w rezultacie rzeczywista płaca jest pomniejszona o tenże wkład, ponieważ organizacja nim nie dysponuje.

określonym poziomie, a z drugiej zostawia pewien margines swobody związanej ze sposobem wykonania zadania.

Także zachowania lidera mogą istotnie wpływać na OZO przejawiane w organizacji. Ważny z tego punktu widzenia jest: charakter przywództwa, wsparcie udzielane przez lidera oraz poczucie sprawiedliwego traktowania. Przywództwo sprzyjające pojawianiu się zachowań obywatelskich wśród pracowników charakteryzuje się występowaniem pewnych aspektów przywództwa transakcyjnego (gdzie relacje rozpatrywane są z punktu widzenia transakcji zachodzących między liderem a pracownikiem) oraz przywództwa wspierającego (Acquaah, *op. cit.*). Przywództwo sprzyjające rozwojowi OZO powinno opierać się na artykułowaniu wizji, wspieraniu celów grupy, wskazywaniu wysokich oczekiwań i stymulacji intelektualnej (Podsakoff, MacKenzie, Bommer, *op. cit.*; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter, *op. cit.*). Pracownicy, których kierownicy wykazują takie zachowania są bardziej zmotywowani do angażowania się w zachowania obywatelskie. OZO pojawiają się również częściej w sytuacjach, gdy liderzy są wspierający, lojalni wobec pracowników i wyrażają wobec nich szacunek.

Badania wskazują, iż pracownicy przejawiają tym więcej zachowań obywatelskich, im bardziej dostrzegają sprawiedliwość w procesie podejmowania decyzji (Konovsky, Pugh, *op. cit.*, Moorman, Blakely, Niehoff, *op. cit.*). Poczucie sprawiedliwego traktowania jest istotnym czynnikiem wzmacniania OZO, które mimo swej subiektywności może być intensyfikowane przez organizację poprzez dbałość o uczciwość, przestrzeganie procedur, jawność swoich praktyk. Zgodnie ze wspomnianymi rezultatami badań im bardziej pracownik angażuje się w pracy, tym bardziej powinien mieć udział w procesie podejmowania decyzji. Im więcej z kolei podejmuje decyzji oraz bardziej jest zaangażowany, tym więcej przejawia zachowań obywatelskich.

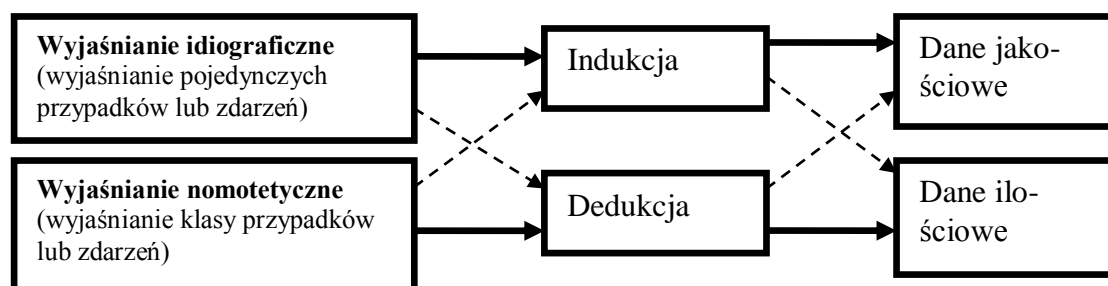
Rozpatrując znaczenie, a szczególnie analizując możliwości sterowania procesem wdrażania zachowań obywatelskich do organizacji, należy zwrócić uwagę na pewne negatywne konsekwencje jakie mogą im, w określonych warunkach, towarzyszyć. Podstawowym warunkiem funkcjonowania zachowań obywatelskich w organizacji jest dobrowolność angażowania się w nie. Zbyt bezpośrednia presja związana z wolą menedżerów, aby te zachowania były prezentowane przez pracowników prowadzi do odwrotnego skutku – mianowicie do przekształcenia tychże zachowań w zachowania obowiązkowe (ang. *Compulsory Citizenship Behavior*) a obywatelskie jedynie z nazwy. Z zachowaniami tego typu mamy do czynienia w sytuacji odczuwania silnej presji, aby (niedobrowolnie) angażować się w dodatkowe aktywności, niewymagane w ramach obowiązków związanych ze stanowiskiem pracy. Pojawia-

nie się poczucia przymusu w tym zakresie wzmacnia poczucie niesprawiedliwości, poczucie bycia wykorzystywanym, obniża zaangażowanie i zaufanie. Do zachowań takich można zaliczyć sytuację, w której pracownik jest nieformalnie zobowiązany np. do zostawiania po godzinach pracy, pomagania w zaległościach innym, wykonywania zadań niebędących częścią zawodowych obowiązków czy wyręczania przełożonego, uczestniczenia w „nieobowiązkowych” spotkaniach, imprezach, itp. Stąd, planując podjęcie działań mających na celu pobudzenie obywatelskości pracowników na rzecz organizacji należy w szczególności zwrócić uwagę na zagrożenia jakie wiążą się z bezpośrednim naciskiem, gdyż, jak to zostało wspomniane wyżej, promować zachowania obywatelskie można jedynie pośrednio – regulując procesy, procedury i czynniki, które mają związek z ich pojawianiem się i wzmacnianiem.

## Rozdział 4. Metodyka badań własnych rozwoju organizacji pozarządowych i ich zasobów ludzkich

### 4.1. Struktura postępowania badawczego

W społecznych badaniach naukowych dopuszczalne jest posługiwanie się zarówno koncepcjami opartymi na wyjaśnianiu idiograficznym, jak i nomotetycznym (Babbie, 2008, 36-41). Wybór określonego podejścia jest kluczowy dla założeń tworzonej teorii (zakładających rozumowanie indukcyjne lub dedukcyjne), co z kolei determinuje charakter pozyskiwanych danych (jakościowych lub ilościowych) interesujących z punktu widzenia badacza. Zależności te zostały przedstawione na poniższym rysunku (rys. 4.1.).



**Rys.4.1. Podstawowe orientacje badawcze w naukach społecznych**

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Babbie (2008, s. 36-44)

Równocześnie należy pamiętać, że koncepcje te nie są sobie przeciwstawne, a komplementarne (*ibidem*). Określone metody pozyskiwania danych łączą się najczęściej z konkretnymi założeniami i koncepcjami, ponieważ w takich warunkach są one łatwiejsze do zastosowania. Jeżeli więc celem badacza jest pozyskanie możliwie najbardziej obiektywnych rezultatów, porównywalnych i łatwo przekładalnych na liczby informacji, częściej posłuży się dedukcją, a dane zbierać będzie w sposób umożliwiający kwantyfikację. Jeżeli z kolei badacza interesuje przede wszystkim uchwycenie wyjątkowości i złożoności przedmiotu badań, częściej wybierze teorie indukcyjne, a materiał badawczy będzie gromadził w sposób otwarty, pełny i swobodny. Równocześnie nie należy bezwzględnie separować tych podejść, gdyż możliwe jest jednoczesne wykorzystywanie indukcji i dedukcji, a także łączenie badań ilościowych i jakościowych, szczególnie że część społecznych obszarów badania jest z natury trudna do zaklasyfikowania do tylko jednej z tych kategorii.

W prezentowanej pracy badawczej zastosowano wyjaśnianie nomotetyczne, a więc zakładające odniesienie do pewnej zbiorowości przypadków i poszukiwanie wspólnych reguł ich funkcjonowania. Szukanie prawidłowości i uogólnień, wyciąganie jak najbardziej jednoznacznych wniosków, które wyjaśnianie nomotetyczne ma na celu, jest częstym bodźcem podejmowania badań naukowych. Założenie to odzwierciedlane jest w licznych strukturach prezentujących przebieg procesu badawczego. Poniżej zaprezentowano trzy schematy postępowania badawczego opierające się na założeniach wyjaśniania nomotetycznego. Schematy te stanowią podstawę realizacji i opisu badań w niniejszej pracy.

Badanie naukowe opiera się na realizacji określonej metody naukowej (właściwej dla danej nauki) poprzez wykonywanie kolejnych czynności badawczych. Metoda naukowa w naukach empirycznych to więc „*typowe i powtarzalne sposoby zbierania, opracowywania, analizy i interpretacji danych empirycznych służące do uzyskiwania maksymalnie (...) uzasadnionych odpowiedzi na stawiane w nich pytania*” (cyt. za: Nowak, 1985, s. 22).

Badacze posługują się różnymi schematami wskazującymi kolejne etapy postępowania badawczego, najczęściej jednak ich struktura jest do siebie zbliżona. Jednym z najbardziej znanych i uniwersalnych jest schemat M. Bunge’a, który wyróżnił pięć etapów procesu badawczego (Bunge, 1968):

Etap 1: Ujęcie problemu (dokonanie przeglądu faktów, rozpoznanie problemu, postawienie problemu – sformułowanie pytania).

Etap 2. Zbudowanie modelu teoretycznego (dokonanie selekcji ważnych czynników, wysunięcie centralnych hipotez i pomocniczych założeń, dokonanie przekładu na język matematyki).

Etap 3. Wyprowadzenie szczegółowych konsekwencji (wyszukanie racjonalnych ujęć, wyszukanie podstaw empirycznych – postawienie prognoz).

Etap 4. Sprawdzenie hipotez (zaplanowanie sprawdzenia (obserwacji, pomiarów, eksperymentów...), wykonanie sprawdzenia (przeprowadzenie działań i zebranie danych), usystematyzowanie danych, wyprowadzenie wniosków).

Etap 5. Wprowadzenie do teorii wniosków z badań empirycznych (dokonanie porównania wniosków z prognozami (modelem teoretycznym), zmodyfikowanie modelu, przedstawienie sugestii dla dalszej pracy).

Z kolei J. C. Townsend (1953, za: Brzeziński, 2003) proponuje schemat właściwy w szczególności dla nauk społecznych. Proces badawczy opiera się wg niego na udzieleniu odpowiedzi na kolejne pytania:

1. Jaki jest problem?

2. Jaka jest hipoteza?
3. Jaka jest zmienna (zmienne) niezależna/objaśniająca?
4. Jaka jest zmienna (zmienne) zależna/objaśniana?
5. W jaki sposób ma być mierzona zmienna zależna/objaśniana?
6. Co trzeba kontrolować?
7. Jaka będzie procedura przeprowadzania eksperymentu/pomiaru/obserwacji?
  - a. Jakie aparaty/narzędzia będą potrzebne?
  - b. W jaki sposób i w jakiej kolejności planuje się przeprowadzenie eksperymentu/pomiaru/obserwacji?
  - c. W jaki sposób będą analizowane rezultaty?
8. Czy będzie można wykorzystać rezultaty tego eksperymentu/pomiaru/obserwacji do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy? Czy nie popełniono żadnych błędów?

Natomiast J. Brzeziński (*op. cit.*, s. 36), podkreślając konieczność uwzględnienia wzajemnych sprzężeń między poszczególnymi etapami, zaproponował schemat w większym stopniu koncentrujący się na analizie doboru zmiennych i konstrukcji modelu. Jednak uczynił to kosztem znacznie bardziej akcentowanych w poprzednich schematach sposobów zbierania danych i weryfikacji tegoż modelu. Struktura procesu badawczego zaprezentowana przez Brzezińskiego (*op. cit.*, s. 37-44) zawiera następujące składowe:

1. Sformułowanie problemu badawczego oraz hipotezy badawczej.
2. Określenie obrazu przestrzeni zmiennych (niezależnych i zależnej).
3. Operacjonalizacja zmiennych.
4. Wybór modelu badawczego (eksperymentalny vs korelacyjny).
5. Dobór próby z populacji.
6. Wybór modelu statystycznego (statystycznej weryfikacji hipotez).
7. Akceptacja lub odrzucenie hipotezy.
8. Ocena, interpretacja i generalizacja rezultatu badawczego.

Brzeziński akcentuje ponadto znaczenie wzajemnych zależności pomiędzy poszczególnymi etapami. Powiązania, jakie między nimi występują, sprawiają, że badacz musi stale kontrolować prawidłowość swych wcześniejszych wyborów, ponieważ determinują one dalszy przebieg procesu badawczego.

Każdy z zaprezentowanych schematów uwzględnia pewne podstawowe etapy (z różnym rozłożeniem akcentów), które obejmują: postawienie problemu badawczego i hipotez, stworzenie modelu teoretycznego, pomiar lub inne działanie mające na celu weryfikację hipotez i modelu oraz interpretację wyników i wnioski z badań. W pracy etapy te zostały

uwzględnione i opisane w większości w niniejszym rozdziale (z wyjątkiem wstępnych analiz i teoretycznego rozpoznania problemów badawczych, które zostały zaprezentowane we wcześniejszych częściach pracy oraz interpretacji wyników badań, które przedstawione zostaną w rozdziałach 5. i 6.).

## 4.2. Problemy i hipotezy badawcze

Postuluje się, aby kolejne elementy procesu badawczego były podejmowane w określonej kolejności. Czynnością otwierającą tenże proces jest sformułowanie problemu badawczego (Nowak, 1985, s. 21; por. także Bunge, *op. cit.*, Townsend, *op. cit.*, Brzeziński *op. cit.* – omówienie wyżej). Również Frankfort-Nachmias i Nachmias (2001, s. 67) podkreślają znaczenie jasnego i dokładnego określenia problemu badawczego, który definiują jako „*bodziec intelektualny wywołujący reakcję w postaci badań naukowych*”.

Pytania badawcze można pogrupować w kategorii w zależności od kryterium uznawanego za istotne. S. Nowak wyróżnił np. dwie podstawowe kategorie pytań badawczych (Nowak, *op. cit.*). Pierwsza kategoria dotyczy „*samych własności przedmiotów i zmian, jakim one podlegają*” (*ibidem*, s. 41). Są to więc pytania o „*przekrojowe lub dynamiczne własności przedmiotów lub o zdarzenia i procesy, jakim te przedmioty podlegają*”, czyli o to jaka jest wartość zmiennej. Druga kategoria pytań to pytania o zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. W tej kategorii wyróżnić można tzw. problemy istotnościowe – obejmujące pytania o istotność jednej zmiennej dla drugiej zmiennej oraz problemy dotyczące kształtu tychże zależności (tzw. problemy zależnościowe).

Problemy badawcze sformułowane w prezentowanej pracy mają w większości charakter pytań o zależności między zmiennymi. Jedynie problem 1.1. jest pytaniem o wartość zmiennej.

Problemy badawcze uporządkowano w trzech grupach. Grupy te odpowiadają poszczególnym częściom pracy zaprezentowanym poniżej (por. pkt. 4.3.1. oraz 4.4.1.) w konceptualizacji pojęć rozwoju i zasobów ludzkich. Wyróżnione grupy problemów służyły za podstawę do dalszych badań. Wyróżniono następujące problemy badawcze:

1. Analiza rozwoju organizacji:
  - 1.1. Jaki jest charakter i dynamika rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce?
  - 1.2. Które z badanych zmiennych charakteryzujących organizację współwystępują z dynamiką i poziomem rozwoju organizacji i w jaki sposób?
2. Analiza zasobów ludzkich organizacji:



2.1. Czy i jakie różnice występują pomiędzy poszczególnymi grupami osób zaangażowanych w działalność organizacji (działaczami, wolontariuszami, pracownikami)?

2.2. Które z badanych zmiennych charakteryzujących indywidualny aspekt zasobów ludzkich i w jakim stopniu współwystępują z określonym poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich?

3. Analiza zależności między rozwojem organizacji a jej zasobami ludzkimi:

3.1. Czy istnieje zależność pomiędzy zmiennymi reprezentującymi badane cechy jednostki a dynamiką i poziomem rozwoju organizacji?

3.2. Które z badanych zmiennych charakteryzujących zasoby ludzkie wpływają na dynamikę i poziom rozwoju organizacji i w jakim stopniu?

Zwykle sformułowanie problemów badawczych pociąga za sobą w kolejnym kroku wskazanie hipotez. Hipoteza najczęściej rozumiana jest przez badaczy w podobny sposób, tj. jako „*podstawowe twierdzenie, które testuje się w badaniu*” (Dunlap, za: Babbie, *op. cit.*, s. 62) też (w odniesieniu do postawionego problemu badawczego) jako „*odpowiedź na pytanie zawarte w problemie*” (Brzeziński, *op. cit.*, s.225). Najczęściej hipotezy mają charakter nie tylko opisowy, ale są „*wypowiedzią, która określa sposób powiązania dwóch (lub większej liczby) poddających się pomiarowi zmiennych*” (Churchill, 2002, s. 157) i „*formułują prognozy dotyczące związku między dwiema zmiennymi*” (Dunlap, za: Babbie, *op. cit.*). Jednak, aby hipotezy pełniły taką funkcję, muszą spełniać określone kryteria. Pierwszą z cech jakie powinna posiadać prawidłowo skonstruowana hipoteza naukowa jest:

1. sprawdzalność – tzn., że hipotezy „*muszą być powiązane (...) związkami wynikania z ze zdaniem obserwacyjnymi; zdania te może obserwacja bezpośrednio potwierdzić i wtedy sprawdzone hipotezy są również potwierdzone, bądź też zdania te mogą okazać się – z świetle obserwacji – fałszywe i wtedy sprawdzane hipotezy na ogół odrzucimy*” (cyt. za: Kmita, 1973, s. 129).

Ponadto hipotezy naukowe muszą (Kerlinger, 1986, Jakubowska 1993, za: Brzeziński, *op. cit.*, s. 226; Nowak, *op. cit.*, s. 31-37)

2. być adekwatną odpowiedzią na problem,
3. być najprostszą odpowiedzią na problem (im prostsza hipoteza tym łatwiej ją sprawdzić),
4. być tak sformułowane, by łatwo było je przyjąć lub odrzucić.

S. Nowak (*ibidem*, s. 35) dodaje, że hipotezy mogą różnić się momentem asercji, czyli „stopniem początkowego, poprzedzającego badania przekonania badacza, co do prawdziwości hipotezy”.

Uwzględniając wymienione wyżej warunki formułowania hipotez i odpowiadając na pytania badawcze, przyjęto hipotezy badawcze. Wyróżniono sześć hipotez głównych oraz szereg hipotez szczegółowych, których celem było wskazanie kierunków badanych zależności w odniesieniu do poszczególnych zmiennych.

#### 1. Analiza rozwoju organizacji:

H<sub>1</sub>: Rozwój organizacji pozarządowych w Polsce, w każdym z badanych obszarów, ma charakter progresywny.

H<sub>2</sub>: Organizacje pozarządowe w Polsce charakteryzują się niewielką dynamiką rozwoju.

H<sub>3</sub>: Forma prawna organizacji, jej wiek, zasięg działania, dziedzina działalności oraz województwo rejestracji współwystępują z rozwojem organizacji przy czym:

H<sub>3.1.</sub>: Organizacje funkcjonujące w ramach różnych form prawnych różnią się pod względem poziomu i dynamiki rozwoju.

H<sub>3.2.</sub>: Im starsza organizacja tym wyższy poziom i większa dynamika jej rozwoju.

H<sub>3.3.</sub>: Im większy zasięg działania organizacji tym wyższy poziom i większa dynamika jej rozwoju.

H<sub>3.4.</sub>: Organizacje funkcjonujące w ramach różnych dziedzin działalności różnią się pod względem poziomu i dynamiki rozwoju.

H<sub>3.5.</sub>: Organizacje zarejestrowane w różnych województwach różnią się pod względem poziomu i dynamiki rozwoju.

#### 2. Analiza zasobów ludzkich organizacji:

H<sub>4</sub>: Poszczególne grupy osób zaangażowanych w działalność organizacji (działacze, wolontariusze, pracownicy) różnią się między sobą pod względem wartości zmiennych charakteryzujących zasoby ludzkie.

H<sub>5</sub>: Wiek, płeć, forma zatrudnienia lub współpracy, stanowisko, wzory motywów podjęcia pracy, poziom satysfakcji z pracy, poziom i charakter kompetencji pracowników, działaczy i wolontariuszy współwystępują z określonym poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich przy czym:

H<sub>5.1.</sub>: Osoby w różnym wieku różnią się pod względem poziomu prezentowanych Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich.

H<sub>5.2.</sub>: Osoby różnej płci różnią się pod względem poziomu prezentowanych Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich.

H<sub>5.3.</sub>: Osoby współpracujące z organizacją w ramach różnych form zatrudnienia lub współpracy wolontaryjnej różnią się pod względem poziomu prezentowanych Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich.

H<sub>5.4.</sub>: Wewnętrzne i pozafinansowe motywy pracy współwystępują z wysokim poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich.

H<sub>5.5.</sub>: Wysoki poziom satysfakcji z pracy współwystępuje z wysokim poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich,

H<sub>5.6.</sub>: Wysokie kompetencje pracowników, działaczy i wolontariuszy współwystępują z wysokim poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich.

### 3. Analiza zależności między rozwojem organizacji a jej zasobami ludzkimi:

H<sub>6.</sub>: Wiek, płeć, forma zatrudnienia lub współpracy, stanowisko, wzory motywów podjęcia pracy, poziom satysfakcji z pracy, poziom i charakter kompetencji pracowników, działaczy i wolontariuszy wpływają na poziom i dynamikę rozwoju organizacji, przy czym:

H<sub>6.1.</sub>: Osoby w różnym wieku w różnym stopniu wpływają na poziom i dynamikę rozwoju organizacji.

H<sub>6.2.</sub>: Osoby różnej płci w różnym stopniu wpływają na poziom i dynamikę rozwoju organizacji.

H<sub>6.3.</sub>: Osoby współpracujące z organizacją w ramach różnych form zatrudnienia lub współpracy wolontaryjnej w różnym stopniu wpływają na poziom i dynamikę rozwoju organizacji.

H<sub>6.4.</sub>: Wewnętrzne i pozafinansowe motywy pracy wpływają na zwiększenie poziomu i dynamiki rozwoju organizacji.

H<sub>6.5.</sub>: Im wyższy poziom satysfakcji z pracy tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji.

H<sub>6.6.</sub>: Im wyższe kompetencje pracowników, działaczy i wolontariuszy, tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji.

H<sub>6.7.</sub>: Im wyższy poziom Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji.

Wyjaśnianie nomotetyczne, na którym oparty jest proces wnioskowania w tym badaniu, jest jednym z rodzajów rozumowania przyczynowego, a więc wskazującego na relację zakładają-

cą wpływ jednej zmiennej na drugą. Z tego powodu, do zweryfikowania postawionych hipotez, oprócz wykazania korelacji statystycznej między zmiennymi konieczne będzie również uzasadnienie zależności przyczynowo-skutkowej między zasobami ludzkimi a rozwojem (hipoteza  $H_6$  wraz z hipotezami szczegółowymi od  $H_{6.1}$ . do  $H_{6.7}$ ).

Aby stwierdzić, że jedna zmienna wpływa na drugą, relacja zachodząca między zmiennymi musi spełnić trzy kryteria (Babbie, *op. cit.*, s. 110-112) jakimi są:

1. Wystąpienie korelacji między zmiennymi,
2. Ustalenie określonej kolejności występowania zmiennych,
3. Wykluczenie wpływu trzeciej zmiennej (pośredniczącej).

Istnienie korelacji można stwierdzić na podstawie analizy statystycznej. Korelacja oznacza występowanie zależności o charakterze strukturalnym, a więc współlistnienie, współzmiennność. Aby uznać jedną zmienną za przyczynę, a drugą za skutek stwierdzenie wystąpienia korelacji między zmiennymi jednak nie wystarczy. Zależność przyczynowo-skutkowa, czyli wpływ jest bowiem szczególnym rodzajem zależności. Jest to „*oddziaływanie na kogoś, na coś; skutek oddziaływania na kogoś, na coś*” (Słownik Języka Polskiego PWN, 2002, s. 703). Nie wystarczy więc, że jedno zdarzenie nastąpi po drugim, ale wystąpienie drugiego zdarzenia musi mieć charakter konieczny, nie zaś przypadkowy (por. Nowak, *op. cit.*, s. 236). Można wyróżnić co najmniej dwie kategorie przyczyn. E. Babbie (*op. cit.*) wskazuje na przyczynę konieczną, która jest „*warunkiem, który musi być spełniony, aby nastąpił określony skutek*”. Z drugiej strony występuje także kategoria przyczyny wystarczającej, która oznacza „*warunek, który, jeżeli zostanie spełniony, gwarantuje oczekiwany skutek*” (*ibidem*). Co więcej Babbie stwierdzając, iż „*w przypadku analizowania nomotetycznych związków między zmiennymi, nie odkrywa się pojedynczych przyczyn, które są absolutnie konieczne i absolutnie wystarczające*” podkreśla, że w naukach społecznych, bardzo trudno jest wskazać jedną przyczynę będącą równocześnie przyczyną konieczną i wystarczającą. Często za to wskazuje się czynniki, które są albo konieczne, albo wystarczające i wskazanie tego rodzaju zmiennej określa się jako przyczynę zjawiska. Z kolei według T. Kotarbińskiego „*Zdarzenie B jest skutkiem wcześniejszej odeń zmiany A wypełniającej chwilę t, a zmiana A – przyczyną zdarzenia B, zawsze i tylko, jeśli zmiana A jest składnikiem istotnym warunku wystarczającego zdarzenia B ze względu na chwilę t i ze względu na jakąś przyrodzoną prawidłowość następstwa zdarzeń*”. (Kotarbiński, 1969, s. 27; za: Nowak, *op. cit.*, s. 237). Składnikiem istotnym danego warunku wystarczającego jest z kolei „*(...) wszelkie takie zdarzenie składowe takiego warunku, bez którego układ pozostałych jego zdarzeń składowych nie byłby warunkiem wystarczającym*” (*ibidem*). Oznacza to, że przyczynę definiuje się jako konieczny składnik warunku wystacza-

jącego. Ponadto S. Nowak rozróżnia wśród przyczyn bodźce – zmiany uruchamiające proces przyczynowy będące niejako katalizatorem tego procesu oraz warunki zajścia efektu (dyspozycje), czyli własności stałe pewnego układu konieczne do uruchomienia w nim procesu przyczynowego (*ibidem*).

W związku z tym rozstrzygnięcie czy badana zależność między zasobami ludzkimi organizacji a jej rozwojem ma w istocie charakter przyczynowo-skutkowy, wymaga sprawdzenia czy zachodzą w odniesieniu do niej przedstawione warunki. Pojęcie rozwoju organizacji, zgodnie z definicją przyjętą w pracy (por. pkt. 4.3.1.), jest terminem obszernym i z pewnością wyróżnić można wiele czynników je determinujących. Wśród tychże pojawiają się: zasoby finansowe, potencjał organizacyjny, systemy zarządzania, strategie marketingowe, stosowane technologie, przewaga konkurencyjna. Są to pojęcia o różnym stopniu ogólności i dotyczące różnych aspektów działania organizacji – wszystkie jednak wiąże się z kształtowaniem jej rozwoju. Niewątpliwie występowanie tychże czynników w określonej konfiguracji jest niezbędne dla rozwoju organizacji, jednakże nawet najwyższe wyniki osiągnane w tych obszarach nie są elementami wystarczającymi dla zaistnienia zjawiska rozwoju. Czynnikiem, który łączy wszystkie inne funkcje organizacji i pozwala na ich realizację są bowiem zasoby ludzkie. Truizmem byłoby stwierdzenie, że niezbędnym zasobem organizacji są ludzie, nie sposób jednak pominąć ich podstawowej roli i znaczenia, wyliczając zmienne istotne dla rozwoju organizacji. We współczesnych teoriach ekonomicznych i naukach o zarządzaniu systematycznie prezentuje się tezy i dane potwierdzające kluczową rolę kapitału ludzkiego oraz określonych cech i umiejętności ludzi dla sprawnego funkcjonowania oraz rozwoju organizacji. Wyniki badań przeprowadzonych przez szereg badaczy, m.in. N. Bontis, L. Edvinsson, M. Malone, K. Sveiby wskazują, że wartość rynkowa współczesnej organizacji gospodarczej jest determinowana w coraz większym stopniu przez zasoby niematerialne organizacji, w szczególności przez kapitał ludzki i intelektualny (Bontis i in., 2002; Edvinsson, Malone, 2001; Sveiby, 1997, za: Jabłoński, 2009). Z drugiej strony obecność w organizacji wyłącznie zasobów w postaci ludzi – nawet najlepiej przygotowanych i posiadających wszelkie niezbędne cechy i kwalifikacje umożliwiające kształtowanie organizacji – bez zaplecza finansowego i organizacyjnego, również wydaje się być niewystarczające. Niewątpliwie jednak odpowiednia jakość zasobów ludzkich jest niezbędnym elementem pozwalającym na wystąpienie rozwoju organizacji. Tym samym można uznać, że odpowiedni potencjał związany z zasobami ludzkimi stanowi konieczny składnik warunku wystarczającego dla rozwoju organizacji. Założyć równocześnie można, że zasoby ludzkie stanowią raczej dyspozycję (warunek zajścia

efektu) niż bodziec, jako że organizację zawsze tworzy grupa ludzi i ich obecność w organizacji nie jest czynnikiem różnicującym.

Ostatnim z kryteriów uzasadniających klasyfikację relacji między zasobami ludzkimi a rozwojem jako przyczynowo-skutkową jest wykluczenie występowania zmiennej pośredniczącej pomiędzy tymi zmiennymi. Zmienne pośredniczące definiuje się jako *„każde pojęcie będące istotnym składnikiem dedukcyjnej struktury teorii naukowej, nie odnoszące się jednak samo przez się do żadnych rzeczywistych rzeczy bądź ich aspektów, a zatem taka zmienna choć orzeka o czymś fizycznie realnym, to sama tej realności mieć nie musi”* (Blackburn, 1997, za: Walecki, Trąbka, 2002, s. 17-24). Innymi słowy są to czynniki, które mogą modyfikować wpływ badanych zmiennych, a więc pośrednio wpływać na rezultat końcowy badań. Zmienne pośredniczące dotyczą najczęściej tych aspektów badania, na które nie ma wpływu badacz. Związane mogą one być bądź z warunkami przeprowadzania badania (różnymi dla różnych respondentów) bądź też z nieuwzględnieniem ważnej zmiennej, która w sposób nieobserwowalny w procesie badawczym modyfikuje obserwowaną zależność.

W stosunku to pierwszej z możliwości, z uwagi na użycie w badaniu standaryzowanej ankiety, nie można mówić o interwencji badacza, która mogłaby wpłynąć na charakter udzielanych odpowiedzi. Do wszystkich wysyłanych kwestionariuszy dołączany był również list w takim samym brzmieniu (por. pkt. 4.6.). W przypadku wizyt w organizacjach w trakcie drugiej części badań nie nawiązywano do treści ankiety, ani nie udzielano dodatkowych wyjaśnień dotyczących zawartych w niej pytań i sformułowań.

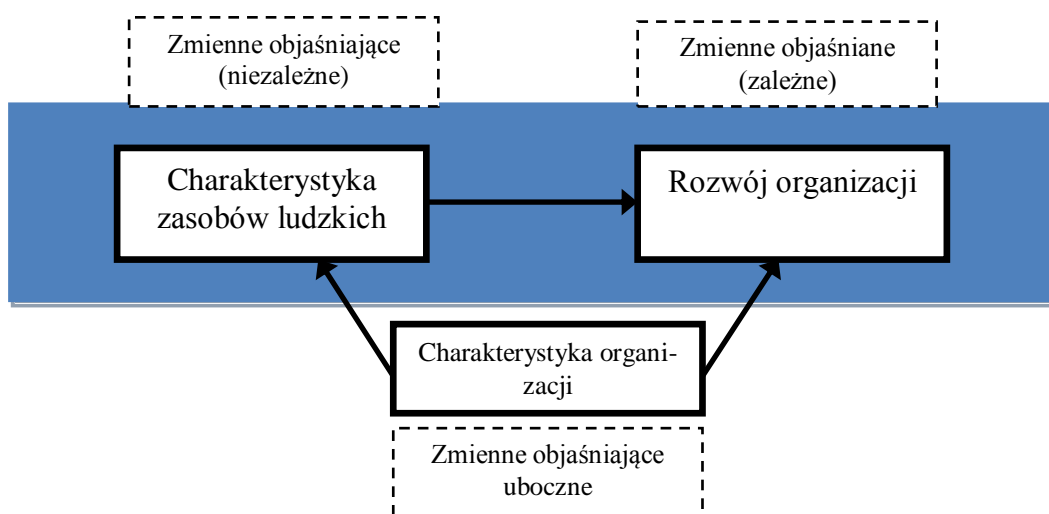
Zmienne, które mogłyby stać się zmiennymi pośredniczącymi w drugim znaczeniu (zwane również zmiennymi niezależnymi, ubocznymi niekontrolowanymi – por. Brzeziński, *op. cit.*, s. 191) starano się w miarę możliwości włączyć do badania i poddać w ten sposób kontroli. Zmiennymi pośredniczącymi stają się najczęściej czynniki jakościowe trudne do uchwycenia i zmierzenia (np. osobowość, inteligencja, nieformalne relacje w organizacji). W przeprowadzanym badaniu (już na etapie konceptualizacji) za szczególnie interesujące uznano te zmienne, które nie poddają się łatwej obserwacji czy też kwantyfikacji jako ważne i wyróżniające zasoby ludzkie organizacji pozarządowych na tle pracowników innych sektorów. Ponadto schemat zmiennych stworzony został na podstawie wielostronnej i pogłębionej analizy literatury związanej z rozwojem organizacji ze szczególnym uwzględnieniem organizacji pozarządowych oraz roli zasobów ludzkich w tychże organizacjach. Analiza ta pozwoliła na wyodrębnienie zbioru najważniejszych zmiennych, które potencjalnie mogłyby wpływać na kształt zależności, umożliwiając odrzucenie zmiennych, które w poprzednich badaniach

okazały się nieistotne, bądź ich istotność wynikała ze szczególnych warunków i okoliczności przeprowadzania badania.

### 4.3. Metodyka badania rozwoju organizacji

Kolejnym etapem procesu badawczego jest wyłonienie zmiennych, które „tworzą obraz przestrzeni zmiennych istotnych dla Y” (Brzeziński, *op. cit.*, s. 183), a co się z tym wiąże konstruowanie schematu obrazującego zależności pomiędzy badanymi zmiennymi oraz dokonanie konceptualizacji i operacjonalizacji zmiennych wchodzących w jego skład, które to mają umożliwić dokonanie pomiaru badanych zjawisk.

Badania własne objęły analizę rozwoju oraz zasobów ludzkich organizacji. Konceptualizacja i operacjonalizacja pojęć doprowadziły do stworzenia osobnych schematów zmiennych dla rozwoju organizacji i zasobów ludzkich. W oparciu o nie przeprowadzono pomiary poszczególnych zmiennych. Badania rozwoju i zasobów ludzkich prowadzone były oddzielnie. Weryfikacja hipotez wymagała jednak nie tylko zbadania tychże kategorii, ale również zanalizowania relacji pomiędzy rozwojem i zasobami ludzkimi. Dlatego poniżej przedstawiono ogólny schemat wskazujący na relację między badanymi kategoriami (ogólny schemat zmiennych). Kolejne części rozdziału (pkt. 4.3. i pkt. 4.4.) prezentują z kolei szczegółowe konceptualizacje i stworzone na ich podstawie schematy badania rozwoju i zasobów ludzkich. W każdym z tych schematów wyróżniono szereg zmiennych.



**Rys. 4.2. Ogólny schemat zmiennych**

Źródło: opracowanie własne

#### 4.3.1. Konceptualizacja pojęcia rozwoju

Konceptualizacja oznacza „proces tworzenia pojęć na podstawie ogólnej wiedzy o świecie poprzez ustalenie problematyki oraz definicję danego słowa” (Wielki słownik ortograficzny..., 2002). Celem konceptualizacji jest więc doprecyzowanie abstrakcyjnych pojęć i uzgodnienie znaczenia stosowanych terminów. W wyniku przeprowadzenia procesu konceptualizacji powstały schematy zmiennych definiujące rozwój organizacji oraz zasoby ludzkie organizacji (drugi z nich zostanie zaprezentowany w pkt. 4.4.1.). Konceptualizacja pojęcia rozwoju organizacji powstała w wyniku analizy literatury w oparciu o sformułowaną na potrzebę badań definicję. Przyjęta w ramach własnych badań empirycznych definicja rozwoju organizacji pozarządowych zakłada, że:

- Rozwój to proces polegający na dokonywaniu się zmian. Założenie to zakłada ujęcie czynnościowe i dynamiczne rozwoju w przeciwieństwie do modeli statycznych, które rozpatrują rozwój organizacji z perspektywy stanu (struktury) i definiują go jako przechodzenie przez kolejne, zmieniające się skokowo, fazy wymuszone przez wewnętrzne kryzysy lub dopasowywanie się przedsiębiorstwa do otoczenia podejmowane z własnej inicjatywy lub pod presją rynku (Trebesch, 1994, za: Wyrwicka, 2003 s.14).
- Proces rozwoju ma charakter progresywny z punktu widzenia zakładanych celów (Brózda, 2002, s. 11-15).
- Rozwój jest rozpatrywany w ujęciu funkcjonalnym, tj. jako dziedzina działalności ukierunkowana na cele bądź programy. Organizacja w tym znaczeniu pojmowana jest jako całość, a każda z jej części (funkcji) pracuje na całość i decyduje o niej (Fabińska, Rokita, 1984; Wyrwicka, *op. cit.*). Z tego ujęcia wynika z kolei kolejny wniosek zakładający, że:
- Organizacja może sterować swoim rozwojem (Rokita, 1989). Zgodne jest to z założeniami ujęcia funkcjonalnego, ponieważ organizacja, w myśl tego podejścia, inicjuje zmiany ekonomiczne, które są rezultatem działania kierownictwa, a nie procesem samorzutnym (Schumpeter, za: Gabrusewicz, 1992, s. 58). Założenie o samosterowności organizacji wyklucza również podejście fazowe do analizy rozwoju organizacji (por. Trebesch, 1994, za: Wyrwicka, *op. cit.*).
- Rozwój obejmuje zmiany zarówno ilościowe (wzrost parametrów oceniany pozytywnie przez organizację), jak i jakościowe (rozwój, który wskazuje na nowe właściwości, reakcje lub zachowania systemu) (Brózda, *op. cit.*, s. 17). Należy przy tym zauważyć, że zmiany o charakterze wyłącznie ilościowym interpretowane są w literaturze jako wzrost,



który nie jest jeszcze rozwojem. Kluczowe dla tego procesu jest pojawienie się zmian jakościowych.

- Rozwój rozpatrywany będzie w aspekcie wewnętrznym obejmującym wewnętrzne przemiany organizacji realizowane w odniesieniu do otoczenia, jako że jest on podstawowy i pierwotny wobec rozwoju zewnętrznego (polegającego na dostosowaniu się do wymagań otoczenia lub rynku). Wynika to z założenia o możliwości kierowania i faktycznym kierowaniu rozwojem. Rozwój wewnętrzny jest postrzegany jako posiadający większy wpływ na rozwój w ogóle. Ponadto założyć można, że źródło rozwoju tkwi w organizacjach, bo w tych samych warunkach jedne z nich rozwijają się szybciej a drugie wolniej (Stanienda, 2006, s. 28; Gabrusewicz 1992; MacIntosh-Sundstrom, 2006; Surdej, 2007). Zgodnie z tym założeniem badanie obejmuje analizę organizacji i jej relacji z otoczeniem jako obszarów mających podstawowe i pierwotne znaczenie dla rozwoju. Pomija się natomiast znaczenie warunków zewnętrznych, przy założeniu, że są one takie same dla wszystkich organizacji, tj. przy założeniu *ceteris paribus*.
- Rozwój jest niejednorodny – obejmuje wiele wymiarów i nie musi zachodzić równocześnie i w takim samym zakresie w każdym w nich (Machaczka, 1998, s. 14).

Zgodnie z przedstawionymi założeniami dokonano doboru zmiennych i wskaźników, a także doboru sposobu pomiaru rozwoju w organizacji. Schemat zmiennych rozwoju organizacji, który powstał w oparciu o założenia konceptualizacji, obejmuje badanie funkcjonowania wewnętrznego organizacji oraz jej relacji z otoczeniem (Sowa, Coleman Selden, Sandfort, 2004; Gabrusewicz, *op. cit.*, s. 126-160). Te dwa aspekty w największym stopniu są w stanie opisać przemiany wewnętrzne organizacji skutkujące jej rozwojem zarówno wewnątrz samego podmiotu, jak i w odniesieniu do otoczenia (Trebesch, za: Wyrwicka, *op. cit.*). W ramach analizy funkcjonowania przeprowadzono badanie potencjału organizacji oraz rezultatów jej działań. Na potencjał organizacji składa się wszystko to, co posiada organizacja i czym dysponuje, a więc to, co umożliwia jej podejmowanie działalności. W przypadku organizacji pozarządowych, ze względu na usługowy charakter ich działalności pominięto wymieniane w literaturze, aspekty techniczne i produkcyjne. W przedstawionym modelu uwzględniono ostatecznie trzy wymiary: ekonomiczny, organizacyjny oraz zasobów ludzkich.

Badanie rezultatów działań organizacji obejmuje wszystko to, co organizacja wytworzy, co jest wynikiem jej działalności. Rezultaty działań są osiąmane za pomocą potencjału, jakim organizacja dysponuje. Pomiar tychże efektów aktywności organizacji przeprowadzony został na poziomie organizacyjnym oraz projektowym, tj. prowadzonych przedsięwzięć (Sowa i inni, *op. cit.*). Poziom organizacyjny obejmuje rezultaty działań z zakresu zarządzania

organizacją, planowania, które przekładają się na różne aspekty funkcjonowania organizacji. Z kolei poziom projektowy dotyczy działań skierowanych na zewnątrz organizacji (tj. realizowanych projektów, podejmowanych przedsięwzięć).

Zbadane zostały ponadto relacje organizacji z otoczeniem, jako że wynikają one z jej rozwoju wewnętrznego i są integralną częścią procesu rozwojowego, którym organizacja kieruje. Wymiar ten obejmuje analizę obszarów podejmowanej aktywności organizacji w tym zakresie, pomijając reagowanie na zewnętrzne czynniki makroekonomiczne.

Wszystkie pomiary dokonywane były w ujęciu dynamicznym, co oznacza, że przeprowadzono pomiary badające niedaleką przeszłość organizacji oraz odnoszące się do momentu, w którym pomiar był wykonywany (tj. badające stan obecny). Dobór zmiennych uwzględniał zarówno ilościowe, jak i jakościowe aspekty rozwoju organizacji i wynikał z analizy literatury. W szczególności oparto się na modelach zaprezentowanych przez m.in. A. Stabryłę (*op. cit.*), W. Gabrusewicza (*op. cit.*) i J. Staniendę (*op. cit.*) jeśli chodzi o strukturę schematu badania oraz B. P. Niehoff'a (2005), J. E. Sowa, S. Coleman Selden, J. R. Sandfort (*op. cit.*) jeśli chodzi o dobór sposobu pomiaru rozwoju (jako, że musiał on uwzględniać specyfikę funkcjonowania organizacji pozarządowych). Wyróżnienie w tychże koncepcjach podobnych wymiarów analizy oraz wskazywanie spójnych przesłanek rozwoju organizacji, umożliwiło porównanie dobranych zmiennych z opisanymi przez Autorów modelami. Proponowane ujęcie rozwoju organizacji umożliwiło wielopłaszczyznową obserwację zjawiska, uwidocznienie wewnętrznych zależności (np. między potencjałem a rezultatami, między funkcjonowaniem wewnętrznym a relacjami z otoczeniem) oraz analizę nie tylko stanu obecnego, ale przede wszystkim dynamiki zmian zachodzących w organizacji oraz ich konsekwencji dla jej funkcjonowania czy też wskazanie ograniczeń rozwoju i ich przyczyn. W wyniku wspomnianej analizy literaturowej wytypowano zmienne charakteryzujące wyróżnione aspekty rozwoju organizacji (tab. 4.1.)

W ramach każdego z wymiarów potencjału organizacyjnego wskazującego na zasoby posiadane przez organizację wyróżniono po trzy zmienne. W przypadku wymiaru ekonomicznego trudność stanowiło wskazanie zmiennych opisujących te aspekty funkcjonowania organizacji, które nie są nastawione na zysk, aczkolwiek stanowią część gospodarki. Ze względu na brak możliwości posłużenia się wskaźnikami, jakie najczęściej są stosowane w przypadku przedsiębiorstw (np. rentowność, wielkość sprzedaży, zysk) dobrano zmienne, które wykorzystuje się w mniejszym stopniu, choć równie dobrze opisują one badany wymiar, a jednocześnie uwzględniające specyfikę działania organizacji pozarządowych. Organizacje te mimo, że nie działają dla zysku, który nie stanowi celu organizacji, obracają pieniędzmi, re-

alizując swoje przedsięwzięcia. Wielkość przepływów finansowych stanowi więc jeden z podstawowych wskaźników wartości ekonomicznej działania organizacji. Zmiennymi powszechnie wykorzystywanymi, których zastosowanie jest możliwe w przypadku badania organizacji pozarządowych, są również wartość majątku organizacji (tj. m.in. posiadanego sprzętu, wyposażenia, nieruchomości itp.) oraz wysokość płac (w przypadku zatrudniania przez organizację pracowników – co również jest wskaźnikiem poziomu rozwoju i charakteru działania organizacji).

**Tab. 4.1. Rozwój organizacji pozarządowej – konceptualizacja pojęcia**

Rozwój organizacji pozarządowej					Relacje organizacji z otoczeniem
Funkcjonowanie i relacje wewnętrzne organizacji				Potencjał rozwojowy organizacji	
Wymiar ekonomiczny	Wymiar organizacyjny	Wymiar zasobów ludzkich	Poziom organizacyjny		Poziom projektowy
Wielkość przepływów finansowych	System motywowania	Liczba pracowników i wolontariuszy	Wielkość nadwyżki finansowej	Liczba beneficjentów	Charakter współpracy z mediami
Wysokość płac	System podejmowania kluczowych decyzji	Poziom wykształcenia kadry	Dywersyfikacja źródeł finansowania	Charakter ewaluacji działań	Charakter współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi
Wartość majątku	Praca z wolontariuszami		Wielkość rotacji pracowników		Charakter współpracy z innymi podmiotami

Źródło: opracowanie własne

Z kolei wymiar organizacyjny opisuje strukturę systemu zarządzania. W przeprowadzonym badaniu zdecydowano się na dobór zmiennych, które wskazują na obszary specyficzne dla organizacji pozarządowych, a równocześnie te, które są powszechnie uwzględniane (w zazwyczaj słabo rozwiniętym), systemie zarządzania tychże organizacji. Z tego względu wykorzystano zmienne odnoszące się do zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji zwłaszcza, że stanowią one najważniejszy, i często jedyny, zasób tychże organizacji, a sposób zarządzania ludźmi wymaga uwzględnienia ich specyficznych potrzeb. Stąd wyróżniono trzy zmienne wymiaru organizacyjnego: system motywowania, system podejmowania kluczowych decyzji oraz charakter pracy z wolontariuszami.

Ostatnim z badanych wymiarów potencjału organizacji są zasoby ludzkie. W tym wymiarze wyróżniono zmienne określające ilość i jakość tychże zasobów, tj. liczbę pracowników i wolontariuszy oraz poziom wykształcenia tejże kadry<sup>94</sup>.

Drugi aspekt funkcjonowania i relacji wewnętrznych organizacji obejmuje rezultaty działań organizacji, które charakteryzują obszar będący efektem wykorzystania jej potencjału. Badanie rezultatów działania organizacji dotyczy analizy na dwóch poziomach: organizacyjnym, a więc związanym ze sposobem funkcjonowania organizacji oraz projektowym, związanym z charakterystyką przedsięwzięć podejmowanych przez organizację i wynikiem jej działalności świadczonej innym. Na każdym z poziomów wyróżniono kilka zmiennych. Poziom organizacyjny obejmuje zmienne, które obrazują rezultaty sposobu zarządzania organizacją posiadające znaczenie dla funkcjonowania organizacji (Sowa i inni, *op. cit.*). Na poziomie tym wskazano następujące zmienne: wielkość nadwyżki finansowej, dywersyfikację źródeł finansowania oraz wielkość rotacji pracowników. Drugim z poziomów analizy rezultatów działania jest poziom projektowy. Ze względu na usługowy charakter działalności organizacji pozarządowych wyróżniono zmienne odnoszące się do zakresu i sposobu ich realizacji. Są to: liczba beneficjentów ich działań oraz charakter ewaluacji tychże.

Rozwój organizacji wymaga dokonywania w niej zmian w kontekście jej otoczenia, dlatego drugim ważnym obszarem rozwoju organizacji, oprócz funkcjonowania i relacji wewnętrznych, stanowią nawiązywane przez nią relacje z otoczeniem. Jako że badając udział organizacji w otoczeniu niemożliwe okazało się posłużenie zmiennymi o charakterze rynkowym (np. udział w rynku, przyrost sprzedaży) zwrócono się ku zmiennym badającym jakościowy aspekt relacji organizacji z otoczeniem. Z uwagi na to, że organizacje pozarządowe kontaktują się i współpracują z różnymi typami podmiotów wyróżniono trzy podstawowe ich kategorie, które wskazują je jako kolejne zmienne. Są to: charakter współpracy z mediami, charakter współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi, charakter współpracy z innymi podmiotami (tj. np. instytucjami publicznymi, prywatnymi przedsiębiorstwami).

Wyróżnione zmienne zostały w dalszej części zoperacjonalizowane, co umożliwiło skonstruowanie narzędzia badawczego (proces ten został opisany poniżej w punkcie 4.3.3.). Kolejnym etapem było poddanie narzędzia weryfikacji empirycznej w badaniu pilotażowym (procedura i przebieg badania pilotażowego został opisany poniżej z punkcie 4.6.).

---

<sup>94</sup> Aspekt zasobów ludzkich i ich roli poddany został szczegółowym analizom w drugiej części badań.

### 4.3.2. Operacjonalizacja pojęcia rozwoju

Operacjonalizacja w niniejszej pracy została zdefiniowana jako „*procedura konstruowania sensu empirycznego terminów teoretycznych*” (Hornowska, 1989, s. 52-53, za: Brzeziński, *op. cit.*). Wspomniany sens empiryczny konstruowany jest z kolei poprzez tworzenie obrazu wielkości zmiennej teoretycznej oraz dobór odpowiednich wskaźników (*ibidem*). Obraz wielkości zmiennej oznacza wskazanie jej zakresu na gruncie wiedzy badacza (np. wskazanie jaka wartość zmiennej oceniana jest jako sprzyjająca rozwojowi, a jaka jako go utrudniająca), natomiast wskaźnik to „*takie zdarzenie, że stwierdzenie jego (jej) istnienia, pojawienia się lub stopnia intensywności bądź faktycznie jest wykorzystane jako przesłanka, bądź zasadnie nadaje się na przesłankę wnioskowania, iż w określonych przypadkach z pewnością, z określonym prawdopodobieństwem lub przynajmniej z prawdopodobieństwem wyższym niż przeciętne nastąpiło zdarzenie (własność) Z*” (Nowak, *op. cit.*, s. 165). W odniesieniu do przeprowadzonej operacjonalizacji pojęcia rozwoju można więc rzec, że proces ten polegał na wskazaniu i ocenie wartości zmiennych oraz zdefiniowaniu odpowiednich wskaźników badanych zmiennych.

W poniższych tabelach zaprezentowano zastosowanie obu tych kryteriów. W pierwszej z tabel (tab. 4.2.). przedstawiono zakres każdej zmiennej, wskazując na wartości przez nią przyjmowane, ujęte w porządkujących przedziałach. Przedziały te obejmują rozpiętość liczbową w przypadku zmiennych ilościowych lub cechę zmiennej, w przypadku zmiennych jakościowych. Przedziały oraz ich zakres zostały zdefiniowane na podstawie badań prowadzonych przez innych badaczy w podobnych obszarach (por. Rozdział 2.) oraz na podstawie wyników badania pilotażowego (por. pkt. 4.6.).

Tab. 4.2. Operacjonalizacja pojęcia rozwoju

				<b>Obraz wielkości zmiennej – przedziały wartości zmiennych i ich rozpiętości</b>		Liczba punktów uzyskiwanych w przypadku przyporządkowania określonych wartości przyjmowanych przez zmienne
Funkcjonowanie i relacje wewnętrzne organizacji	Potencjał rozwojowy organizacji	Wymiar ekonomiczny	Przepływy finansowe	-brak dochodów lub poniżej 10 tys. (0 pkt.) -między 10 a 100 tys. (1 pkt.) - powyżej 100 tys. (2 pkt.)		0-2 pkt.
			Wysokość płac	Na etat: -nie dotyczy (0 pkt.) -poniżej 1 tys. zł (0 pkt.) -między 1 a 3 tys. zł (1 pkt.) -powyżej 3 tys. zł (2 pkt.)	Na umowę zlecenia: -poniżej 500 zł (0 pkt.) -między 500 a 1500 zł (1 pkt.) -powyżej 1500 zł (2 pkt.)	0-4 pkt.
			Wartość majątku	- poniżej 10 tys zł (0) - między 10 a 100 tys zł (1) - powyżej 100 tys zł (2)		0-2 pkt. <b>Σ 0-8 pkt.</b>
		Wymiar organizacyjny	System motywowania	Brak nagradzania (0 pkt.) nieformalny system motywowania (1 pkt.) spójny, czytelny system motywowania (2 pkt.)		0-8 pkt.
			System podejmowania kluczowych decyzji	Wszyscy współpracują przed podjęciem decyzji (2 pkt.); decyzje, w zależności od jej charakteru są podejmowane zarówno przez Zarząd, jak i pracowników (1 pkt.), decyzje zawsze samodzielnie podejmuje Zarząd (0 pkt.)		0-4 pkt.
			Praca z wolontariuszami	Współpraca stała, systemowa (2 pkt.), współpraca stała lub okresowa, nieorganizowana (1 pkt.), brak współpracy lub sporadyczna, nieorganizowana współpraca (0 pkt.)		0-8 pkt. <b>Σ 0-20 pkt.</b>
	Wymiar zasobów ludzkich	Liczba pracowników i wolontariuszy	-brak pracowników (0 pkt.) -1-5 pracowników (1 pkt.) - 6 lub więcej pracowników (2 pkt.)	-brak wolontariuszy (0 pkt.) - 1-10 wolontariuszy (1 pkt.) -11 lub więcej wolontariuszy (2 pkt.)	0-4 pkt.	
		Wykształcenie kadry	Pracownicy: W większości wykształcenie wyższe (2 pkt.), w większości wykształcenie średnie (1 pkt.), w większości wykształcenie zawodowe/podstawowe (0 pkt.)		0-2 pkt.	

Relacje organizacji z otoczeniem	Rezultaty działań organizacji	Poziom organizacyjny		Wolontariusze: W większości wykształcenie wyższe (2 pkt.), w większości wykształcenie średnie (1 pkt.), w większości wykształcenie zawodowe/podstawowe (0 pkt.)		0-2 pkt.
					<b>Σ 0-8 pkt.</b>	
			Nadwyżka finansowa	Zapewnia płynność i jest inwestowana (2 pkt.), niewielka, zapewniająca płynność finansową (1 pkt.), brak (0 pkt.)		0-2 pkt.
			Dywersyfikacja źródeł finansowania	do 50% z 1 źródła (2 pkt.), większość z 1 źródła (1 pkt.), 1 źródło finansowania (0 pkt.)		0-2 pkt.
		Rotacja pracowników	zmiana do 10 % kadry (2 pkt.), zmiana powyżej 10%, ale mniej niż 50% kadry (1 pkt.), zmiana 50% kadry lub więcej (0 pkt.)		0-2 pkt.	
				<b>Σ 0-6 pkt.</b>		
		Poziom projektowy	Liczba beneficjentów	Beneficjenci bezpośredni: -0-50 os. (0 pkt.) -51-200 os. (1 pkt.) -powyżej 200 os. (2 pkt.) Beneficjenci pośredni: - 0-200 os. (0 pkt.) - 201-1000 os. (1 pkt.) -powyżej 1000 os. (2 pkt.)	Beneficjenci instytucjonalni: - 0-5 instytucji (0 pkt.) -6-10 instytucji (1 pkt.) - powyżej 10 instytucji (2 pkt.)	0-6 pkt.
			Ewaluacja działań	Formalna, wdrażana (2 pkt.), nieformalna lub częściowa (1 pkt.), brak (0 pkt.)		0-6 pkt.
				<b>Σ 0-12 pkt.</b>		
		Współpraca z mediami	Współpraca z mediami		Częsta, strategiczna (2 pkt.), nieregularna, (1 pkt.), brak lub rzadka (0 pkt.)	0-6 pkt.
Współpraca z innymi organizacjami pozarządowymi			Częsta, regularna (2 pkt.), nieregularna, (1 pkt.), brak lub rzadka (0 pkt.)	0-8 pkt.		
Współpraca z innymi podmiotami (administracją, społecznością lokalną, instytucjami użyteczności publicznej, firmami...)			Regularna, partnerska, długofalowa (2 pkt.), nieregularna lub niepartnerska (1 pkt.), brak, rzadka lub złe stosunki (0 pkt.)	0-8 pkt.		
		<b>Σ 0-22 pkt.</b>				

Źródło: opracowanie własne

Następnie każdej wartości zmiennej reprezentowanej przez inny przedział przyporządkowano wartość punktową wskazaną w tabeli (0, 1 lub 2 punkty). Punktacja ta wskazuje na to, które wartości uznawane są za posiadające pozytywny charakter z punktu widzenia rozwoju organizacji. Dzieje się to zgodnie z zasadą, że im większa wartość punktowa, tym wyższy poziom rozwoju. Zastosowana zasada organizuje wartości zmiennych w taki sposób, że wyższa punktacja oznacza wyższy poziom rozwoju organizacji. Kolejnym krokiem było dobranie wskaźników odpowiednich dla każdej wartości zmiennej (tab. 4.3.). Liczba tych wskaźników była różna zależnie od charakteru zmiennej. Zazwyczaj w przypadku zmiennej ilościowej wystarczył jeden wskaźnik, zaś w przypadku zmiennych jakościowych dobierano ich więcej, tak aby pełniej zanalizować zmienną. W ostatniej kolumnie tabeli 4.2. przedstawiono w związku z tym sumę punktów (uzależnioną od liczby wskaźników) jakie organizacja mogła zgromadzić w odniesieniu do każdej badanej zmiennej oraz sumę wskazującą na liczbę punktów możliwą do zgromadzenia w każdym z badanych obszarów (odpowiednio: wymiarów potencjału, poziomów rezultatów działań i relacji z otoczeniem). Aby umożliwić dokonywanie porównań pomiędzy rozwojem organizacji w poszczególnych obszarach na etapie analizy różnice w punktacji zniesiono poprzez przeliczenie sum surowych na wartości procentowe.

Druga tabela (tab. 4.3.), jak już wspomniano, prezentuje wskaźniki, za pomocą których dokonywano pomiarów zmiennych. W poniższej tabeli umieszczono nazwę zmiennej oraz wskaźniki zgodne z zaprezentowanym wyżej obrazem wielkości zmiennej (tab. 4.2.). Każdy wskaźnik posiada przypisaną wartość punktową, która wskazuje na to, do którego przedziału zmiennej został on zaliczony. W przypadku zmiennych ilościowych wskaźnik stanowi pytanie o wartość zmiennej. W tych wypadkach w tabeli nie przytaczano zestawu odpowiedzi z przyporządkowaną punktacją, jako że stanowi ona odzwierciedlenie przedziałów w tabeli zaprezentowanej powyżej. W przypadku zmiennych jakościowych zaprezentowano jednak wiele wskaźników o różnych wartościach. Wszystkie zostały przedstawione w poniższej tabeli (tab. 4.3.) wraz z punktacją, która wskazuje na przedział wartości zmiennej, w jakim się znajduje dane stwierdzenie.

Ze względu na to, że pomiary dokonywane były w ujęciu dynamicznym badanie obejmowało dwa momenty czasowe funkcjonowania organizacji, aby możliwe było uchwycenie zmiany rozwojowej w niej zachodzącej. W ankiecie pytano więc o sytuację obecną oraz o analogiczne doświadczenia organizacji sprzed dwóch lat – wskazując bądź to rok (jeśli konieczne było odniesienie się to dłuższego okresu), bądź – częściej – konkretny moment w czasie (tj. wrzesień 2007 roku – czyli dwa lata przed rozpoczęciem badań).



**Tab. 4.3. Operacjonalizacja pojęcia rozwoju – wskaźniki zmiennych stosowane w ankiecie**

Funkcjonowanie i relacje wewnętrzne organizacji		
OBECNIE <b>Potencjał rozwojowy organizacji – wymiar ekonomiczny</b> WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU) <sup>95</sup>		
<b>Wielkość przepływów finansowych</b>	Proszę wskazać jaka była łączna wysokość wszystkich pozyskanych przez organizację środków finansowych (ze wszystkich źródeł) w <u>roku 2008</u> . (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Proszę wskazać jaka była łączna wysokość wszystkich pozyskanych przez organizację środków finansowych (ze wszystkich źródeł) w <u>roku 2007</u> . (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)
<b>Wysokość płac</b>	Proszę wskazać jakie jest <u>obecnie</u> średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika Państwa organizacji w przeliczeniu na pełen etat.  Proszę wskazać jakie jest <u>obecnie</u> średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika Państwa organizacji zatrudnianego na umowę zlecenia. (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Proszę wskazać jakie było średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika Państwa organizacji w przeliczeniu na pełen etat we <u>wrześniu 2007 roku (dwa lata temu)</u> .  Proszę wskazać jakie było średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika Państwa organizacji zatrudnianego na umowę zlecenia we <u>wrześniu 2007 roku (dwa lata temu)</u> . (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)
<b>Wartość majątku</b>	Proszę wycenić jaka jest <u>obecnie</u> wartość majątku (sprzętów i nieruchomości) posiadanego przez Państwa organizację. (m.in. komputery, koparki, środki transportu, lokale, grunty, kapitał rezerwowo, meble, wyposażenie, udziały w spółkach, prawa majątkowe, akcje, obligacje itp.) (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Proszę wycenić jaka była wartość majątku (sprzętów i nieruchomości) posiadanego przez Państwa organizację we <u>wrześniu 2007 roku (dwa lata temu)</u> . (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)
OBECNIE <b>Potencjał rozwojowy organizacji – wymiar organizacyjny</b> WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)		
<b>System motywowania</b>	Osiągnięcia pracowników są doceniane na bieżąco, nieformalnie. Nie ma systemu, który by to regulował (1) Nagrodą dla pracowników jest wynagrodzenie lub/i to, że ich praca sprawia im satysfakcję (0) Pracownikom wypłacane są premie (2) W organizacji wspólnie świętuje się sukcesy: np. wygranie konkursu grantowego, zakończenie projektu (2) Osoby zarządzające stosują pisemne lub/i ustne pochwały (2) W organizacji dokonywana jest analiza potrzeb zespołu (np. poprzez ankietę, wywiady) (2)	Osiągnięcia pracowników były doceniane na bieżąco, nieformalnie. Nie było systemu, który by to regulował (1) Nagrodą dla pracowników było wynagrodzenie lub/i to, że ich praca sprawiała im satysfakcję (0) Pracownikom wypłacane były premie (2) W organizacji wspólnie świętowało się sukcesy: np. wygranie konkursu grantowego, zakończenie projektu (2) Osoby zarządzające stosowały pisemne lub/i ustne pochwały (2) W organizacji dokonywana była analiza potrzeb zespołu (np. poprzez ankietę, wywiady) (2)
<b>System podejmowania kluczowych decyzji</b>	Istotne decyzje, w zależności od charakteru zadania i kompetencji danej osoby, podejmowane są bądź przez Zarząd, bądź przez pracownika lub działacza organizacji (1) Przed podjęciem ważnych decyzji odbywa się wspólna dyskusja pomiędzy Zarządem, członkami, pracownikami organizacji (2) Ważne decyzje podejmuje samodzielnie Zarząd organizacji (0) Każdy głos jest brany pod uwagę w momencie podejmowania ważnych dla organizacji decyzji (2)	Istotne decyzje, w zależności od charakteru zadania i kompetencji danej osoby, podejmowane były bądź przez Zarząd, bądź przez pracownika lub działacza organizacji (1) Przed podjęciem ważnych decyzji odbywała się wspólna dyskusja pomiędzy Zarządem, członkami, pracownikami organizacji (2) Ważne decyzje podejmował samodzielnie Zarząd organizacji (0) Każdy głos był brany pod uwagę w momencie podejmowania ważnych dla organizacji decyzji (2)

<sup>95</sup> Termin „dwa lata temu” odnosi się do okresu w którym przeprowadzono badanie, a więc okresu dwóch lat przed rozpoczęciem badań.

<b>Praca z wolontariuszami</b>	Organizacja nawiązuje współpracę z każdym chętnym kandydatem na wolontariusza (1) Organizacja przeprowadza selekcję osób, które zgłaszają się do pracy wolontaryjnej w organizacji (2) Organizacja podpisuje umowy wolontaryjne z wolontariuszami (2) Wolontariusze mają wyznaczonego opiekuna (2) Organizacja zazwyczaj angażuje wolontariuszy w sposób akcyjny (do określonego wydarzenia) (1) W organizacji obecny jest koordynator pracy wolontariuszy (2) Organizacja nie współpracuje z wolontariuszami lub współpracuje z nimi sporadycznie (0)	Organizacja nawiązywała współpracę z każdym chętnym kandydatem na wolontariusza (1) Organizacja przeprowadzała selekcję osób, które zgłaszały się do pracy wolontaryjnej w organizacji (2) Organizacja podpisywała umowy wolontaryjne z wolontariuszami (2) Wolontariusze mieli wyznaczonego opiekuna (2) Organizacja zazwyczaj angażowała wolontariuszy w sposób akcyjny (do określonego wydarzenia) (1) W organizacji obecny był koordynator pracy wolontariuszy (2) Organizacja nie współpracowała z wolontariuszami lub współpracowała z nimi sporadycznie (0)
<b>OBECNIE      Potencjał rozwojowy organizacji – wymiar zasobów ludzkich      WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)</b>		
<b>Liczba pracowników i wolontariuszy</b>	Proszę wskazać jaka jest liczba pracowników otrzymujących <u>obecnie</u> wynagrodzenie (niezależnie od formy zatrudnienia).  Jaka jest <u>obecnie</u> liczba wolontariuszy działających na rzecz organizacji (chodzi o wszystkie osoby działające nieodpłatnie na rzecz organizacji)? (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Proszę wskazać jaka była liczba pracowników otrzymujących wynagrodzenie <u>we wrześniu 2007 roku (dwa lata temu)</u> - niezależnie od formy zatrudnienia.  Jaka była liczba wolontariuszy, którzy działali na rzecz organizacji <u>we wrześniu 2007 roku (dwa lata temu)</u> (chodzi o wszystkie osoby działające nieodpłatnie na rzecz organizacji)? (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)
<b>Poziom wykształcenia kadry</b>	Proszę wskazać jakie jest <u>obecnie</u> wykształcenie większości (ponad 50%) pracowników organizacji.  Proszę wskazać, jakie jest <u>obecnie</u> wykształcenie większości (ponad 50%) wolontariuszy organizacji (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Proszę wskazać jakie było wykształcenie większości pracowników organizacji (ponad 50%) <u>we wrześniu 2007 (dwa lata temu)</u> .  Proszę wskazać, jakie było wykształcenie większości (ponad 50%) wolontariuszy organizacji <u>we wrześniu 2007 (dwa lata temu)</u> (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)
<b>Funkcjonowanie i relacje wewnętrzne organizacji</b>		
<b>OBECNIE      Rezultaty działań organizacji – poziom organizacyjny      WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)</b>		
<b>Wielkość nadwyżki finansowej</b>	Czy organizacja posiada <u>obecnie</u> rezerwy finansowe? (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Czy organizacja posiadała rezerwy finansowe <u>we wrześniu 2007 (dwa lata temu)</u> ? (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)
<b>Dywersyfikacja źródeł finansowania</b>	Proszę wskazać w jaki sposób zróżnicowane są <u>obecnie</u> źródła finansowania organizacji? (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Proszę wskazać w jaki sposób zróżnicowane były źródła finansowania organizacji <u>we wrześniu 2007 (dwa lata temu)</u> ? (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)
<b>Wielkość rotacji pracowników</b>	Proszę wskazać jak duże zmiany nastąpiły w składzie zespołu organizacji <u>w 2008 roku</u> ? (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Proszę wskazać jak duże zmiany nastąpiły w składzie zespołu organizacji <u>w 2007 roku</u> ? (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)

OBECNIE		Rezultaty działań organizacji – poziom projektowy	WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)
<b>Liczba beneficjentów</b>	Proszę wskazać jaka była liczba beneficjentów (odbiorców) działań prowadzonych przez Państwa organizację <u>w 2008 roku</u> – w tym osoby indywidualne, beneficjenci pośredni i instytucjonalni (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	Proszę wskazać jaka była liczba beneficjentów (odbiorców) działań prowadzonych przez Państwa organizację <u>w 2007 roku</u> – w tym osoby indywidualne, beneficjenci pośredni i instytucjonalni (odpowiedzi podane w ustalonych przedziałach)	
<b>Charakter ewaluacji działań</b>	<p>Przy przygotowywaniu wniosków o granty w budżecie uwzględniane są koszty przeprowadzenia ewaluacji (2)</p> <p>W organizacji jest wyznaczona osoba/osoby specjalizujące się w przeprowadzaniu ewaluacji (2)</p> <p>W organizacji raczej nie przeprowadza się ewaluacji działań (0)</p> <p>W ewaluacji wykorzystywane są tylko informacje ustne, nieformalne, przekazywane przez pracowników i/lub beneficjentów (1)</p> <p>Ewaluacja działań i projektów organizacji odbywa się tylko wtedy, kiedy wymaga tego darczyńca/ grantodawca (1)</p> <p>Wnioski z analizy ewaluacji są wdrażane i wykorzystywane w późniejszej pracy organizacji (2)</p>	<p>Przy przygotowywaniu wniosków o granty w budżecie uwzględniane były koszty przeprowadzenia ewaluacji (2)</p> <p>W organizacji była wyznaczona osoba/osoby specjalizujące się w przeprowadzaniu ewaluacji (2)</p> <p>W organizacji raczej nie przeprowadzało się ewaluacji działań (0)</p> <p>W ewaluacji wykorzystywane były tylko informacje ustne, nieformalne, przekazywane przez pracowników i/lub beneficjentów (1)</p> <p>Ewaluacja działań i projektów organizacji odbywała się tylko wtedy, kiedy wymagał tego darczyńca/ grantodawca (1)</p> <p>Wnioski z analizy ewaluacji były wdrażane i wykorzystywane w późniejszej pracy organizacji (2)</p>	
OBECNIE		Relacje organizacji z otoczeniem	WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)
<b>Charakter współpracy z mediami</b>	<p>Organizacja wcale lub rzadko nawiązuje kontakty z mediami (np. czasopiśma, telewizja, radio, witryny internetowe) (0)</p> <p>Za kontakty z mediami odpowiada w organizacji określona, wyznaczona osoba (2)</p> <p>Organizacja utrzymuje kontakty z mediami co pewien czas – w zależności od potrzeb, od częstości organizowanych przedsięwzięć (1)</p> <p>Kontakt organizacji z mediami wynika głównie z nieformalnych mechanizmów, prywatnych znajomości członków zespołu organizacji (1)</p> <p>Organizacja poprzez media regularnie informuje lokalne środowisko o swoich przedsięwzięciach i działalności (2)</p> <p>Organizacja posiada strategię medialną (2)</p>	<p>Organizacja wcale lub rzadko nawiązywała kontakty z mediami (np. czasopiśma, telewizja, radio, witryny internetowe) (0)</p> <p>Za kontakty z mediami odpowiadała w organizacji określona, wyznaczona osoba (2)</p> <p>Organizacja utrzymywała kontakty z mediami co pewien czas – w zależności od potrzeb, od częstości organizowanych przedsięwzięć (1)</p> <p>Kontakt organizacji z mediami wynikał głównie z nieformalnych mechanizmów, prywatnych znajomości członków zespołu organizacji (1)</p> <p>Organizacja poprzez media regularnie informowała lokalne środowisko o swoich przedsięwzięciach i działalności (2)</p> <p>Organizacja posiadała strategię medialną (2)</p>	

<p><b>Charakter współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi</b></p>	<p>Organizacja regularnie współpracuje z wieloma organizacjami pozarządowymi na różnym szczeblu (lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim..) (2)  Organizacja często współpracuje z organizacjami, które są jej wypróbowanymi partnerami (2)  Organizacja współpracuje z innymi organizacjami, ale nieregularnie (1)  Nie znamy zbyt wielu organizacji działających na tym samym polu co my, więc najczęściej działamy sami (0)  Organizacja często zaprasza inne organizacje do współpracy/ zawierania partnerstw (2)  Organizacja często jest zapraszana przez inne organizacje do współpracy/zawierania partnerstw (2)</p>	<p>Organizacja regularnie współpracowała z wieloma organizacjami pozarządowymi na różnym szczeblu (lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim..) (2)  Organizacja często współpracowała z organizacjami, które były jej wypróbowanymi partnerami (2)  Organizacja współpracowała z innymi organizacjami, ale nieregularnie (1)  Nie znaleźliśmy zbyt wielu organizacji działających na tym samym polu co my, więc najczęściej działaliśmy sami (0)  Organizacja często zapraszała inne organizacje do współpracy/ zawierania partnerstw (2)  Organizacja często była zapraszana przez inne organizacje do współpracy/zawierania partnerstw (2)</p>
<p><b>Charakter współpracy z innymi podmiotami</b></p>	<p>Stosunki między władzą publiczną a organizacją są często napięte (0)  Organizacja utrzymuje bliskie kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego (2)  Stosunki między przedsiębiorstwami prywatnymi a organizacją są raczej obojętne (0)  Organizacja utrzymuje częste, regularne kontakty z instytucjami użyteczności publicznej, które prowadzą działalność w dziedzinie bliskiej organizacji (np. szkołami, szpitalami, muzeami itp.) (2)  Relacje utrzymywane z innymi podmiotami (np. samorządem, instytucjami pożytku publicznego, firmami) są przyjacielskie, ale organizacja i dany podmiot nie traktują siebie jako równorzędnych partnerów (1)  Współpraca z firmami lub/i instytucjami publicznymi ma charakter okazjonalny i dotyczy specyficznych zadań i projektów (1)  Współpraca z firmami lub/i instytucjami ma charakter planowy i długofalowy (2)  Organizacja utrzymuje regularne kontakty z przedstawicielami społeczności lokalnej, w której działa (2)</p>	<p>Stosunki między władzą publiczną a organizacją były często napięte (0)  Organizacja utrzymywała bliskie kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego (2)  Stosunki między przedsiębiorstwami prywatnymi a organizacją były raczej obojętne (0)  Organizacja utrzymywała częste, regularne kontakty z instytucjami użyteczności publicznej, które prowadziły działalność w dziedzinie bliskiej organizacji (np. szkołami, szpitalami, muzeami itp.) (2)  Relacje utrzymywane z innymi podmiotami (np. samorządem, instytucjami pożytku publicznego, firmami) były przyjacielskie, ale organizacja i dany podmiot nie traktowały siebie jako równorzędnych partnerów (1)  Współpraca z firmami lub/i instytucjami publicznymi miała charakter okazjonalny i dotyczyła specyficznych zadań i projektów (1)  Współpraca z firmami lub/i instytucjami miała charakter planowy i długofalowy (2)  Organizacja utrzymywała regularne kontakty z przedstawicielami społeczności lokalnej, w której działa (2)</p>

Źródło: opracowanie własne

Takie badanie jest łatwiejsze dla respondenta, który nie musi samodzielnie oszacowywać zaistniałej zmiany (co mogłoby prowadzić m.in. to przekłamań w wynikach), a także umożliwia dokonanie pomiarów poziomów (w ujęciu statycznym) rozwoju organizacji w dwóch okresach, a następnie zanalizowanie jego dynamiki poprzez badanie zmian, jakie zaszły pomiędzy tymi okresami.

### **4.3.3. Konstrukcja narzędzia i procedura obliczania wyników**

Dobór metody i techniki badawczej podyktowany został wieloma względami wynikającymi zarówno z realizacji celu badania, jak i ograniczeniami związanymi ze stosowaniem określonych technik. W badaniu rozwoju organizacji pozarządowych posłużono się metodą sondażu diagnostycznego w formie ilościowej (Górniak, 2009). Badania takie są zazwyczaj oparte na standaryzowanym kwestionariuszu ankietowym, tym samym wykorzystaną techniką badawczą była ankieta. Określoną metodę i technikę badawczą wybrano ze względu na właściwości umożliwiające łatwiejsze pozyskanie koniecznych danych od dużej liczby respondentów. Ankieta pozwoliła na zbadanie dużej grupy osób relatywnie niskim kosztem, a uzyskane odpowiedzi są wystandaryzowane i umożliwiają prowadzenie porównań oraz analiz statystycznych. Ograniczenia związane ze stosowaniem tej techniki (m.in. niską zwrotność, brak nadzoru wobec respondenta) starano się zniwelować np. stosując monity, załączając pismo przewodnie, wprowadzając dokładne instrukcje wypełniania kwestionariusza.

Badanie ankietowe realizowane było w dwóch formach – wysyłka prowadzona była drogą mailową oraz pocztową. Wybór sposobu kontaktu z organizacją (po ich wylosowaniu) wynikał z tego, jakie formy komunikacji z nią były dostępne (czy istniał tylko adres pocztowy, czy również mailowy). W przypadku posiadania obu danych w pierwszej kolejności stosowano wysyłkę mailową. Pozwoliło to znacznie ograniczyć koszty badania, a także zwiększyć tempo ich prowadzenia. W przypadku braku danych dotyczących adresu mailowego organizacji ankietę wysyłano pocztą. Ze względu na dwa sposoby prowadzenia badań, aby zminimalizować różnice między nimi, nie zmieniano formy ankiety na bardziej przystępną elektronicznie (była ona załączana w pliku Word). Ankieta miała więc w obu przypadkach dokładnie taką samą formę.

Konstrukcja narzędzia, w przypadku ankiety, wymaga zastosowania odpowiedniej procedury. Jest to rezultat nie tylko procesu konceptualizacji i operacjonalizacji pojęcia, ale także stosowania zasad projektowania treści i formy formularza ankiety (tj. sposobu doboru i formułowania pytań, wyglądu ankiety), które należało uwzględnić, aby narzędzie było zro-

zumiałe i czytelne dla respondenta. Cel przeprowadzania badania był jawny i został wyjaśniony w instrukcji do ankiety, nie istniała zatem potrzeba kamuflowania znaczenia pytań.

Zgodnie z regułami projektowania ankiety w pierwszej kolejności uwzględniono czynniki wpływające na treść pytań (Churchill, *op. cit.*; Górniak, *op. cit.*):

- Wszystkie pytania są niezbędne i bezpośrednio związane z badanymi zmiennymi, ponadto ograniczono liczbę zmiennych ubocznych.
- Liczba pytań pozwala na zmierzenie zmiennej – jest ona maksymalnie ograniczona, ale kompletna, dostosowana do charakteru zmiennej (ilościowej bądź jakościowej), ankieta nie zawiera powtórzeń.
- Respondenci dysponują niezbędnymi informacjami, aby móc odpowiedzieć na pytania – realizację tego założenia umożliwił dobór respondentów, którymi były osoby zarządzające organizacją i dobrze ją znające.
- Respondenci chcą podzielić się informacją – kwestionariusz nie zawiera pytań drażliwych bądź wstydlivych. Ponadto w trakcie konsultowania z przedstawicielami organizacji pozarządowych pierwszej wersji narzędzia dzięki zwróceniu szczególnej uwagi wyeliminowano wszystkie stwierdzenia, które mogłyby zostać zinterpretowane jako sugerujące czy niezrozumiałe.
- Ankieta jest przejrzysta pod względem struktury, pozwala na sprawne zaznaczanie odpowiedzi.

Odpowiednio dostosowano również formę odpowiedzi (*ibidem*). W badaniu właściwym wszystkie pytania miały formę zamkniętą. Natomiast w badaniu pilotażowym spora ich część (szczególnie pytania o charakterze liczbowym) miała postać otwartą. Wynikało to z braku wiedzy autorki na temat norm i częstości występowania określonych wartości jakie przyjmują te zmienne (np. liczby zatrudnianych czy wysokości ich wynagrodzeń). Jednakże zbieranie danych w ten sposób pozyskiwanych okazało się uciążliwe dla respondenta, który zmuszony był przypominać sobie konkretną liczbę czy kwotę zamiast określonego rzędu wielkości. Powodowało to pomijanie wybranych pytań, wpisywanie wartości „około” lub podawanie przedziału, w którym mieściła się prawdziwa informacja, jednak respondent nie był w stanie przytoczyć jej dokładnie. Wykonany w ten sposób pomiar pilotażowy pozwolił na wskazanie średnich i najczęściej występujących wartości, co umożliwiło utworzenie przedziałów i zamknięcie listy odpowiedzi. W przypadku zmiennych jakościowych zastosowano inną procedurę odpowiedzi na pytania – respondent miał zaznaczyć jedynie te stwierdzenia, z którymi się zgadzał.

Zwracano także szczególną uwagę na sformułowanie pytań, a więc użycie prostych, niefachowych słów (kwestia ta została podniesiona w rozmowach z przedstawicielami organizacji, a słownictwo w rezultacie zostało dostosowane do tego, jakim posługują się osoby badane w codziennym życiu i pracy) oraz unikanie wyrazów wieloznacznych.

Konstrukcja narzędzia, oprócz poprawne sformułowanie stwierdzeń, wymaga również podjęcia decyzji co do jego układu i kolejności pytań (*ibidem*). Ankietę rozpoczyna wprowadzenie przybliżające cel badania, podkreślające znaczenie udziału badanego oraz zawierające opis części ankiety i instrukcję jej wypełniania. Pytania ułożono zestawami ze względu na ich formę i treść. W pierwszej kolejności – w ramach pytań wprowadzających i oswajających respondentą z narzędziem – zadano pytania metryczkowe dotyczące ogólnych cech organizacji (część 1). W części 2. znajdują się pytania z wieloma wariantami odpowiedzi (jednokrotnego wyboru). Pytania te zostały posegregowane tematycznie (np. czynniki finansowe, cechy pracowników, cechy wolontariuszy). Część 3 to z kolei zestaw stwierdzeń związanych z różnymi wartościami zmiennych jakościowych. Podzielone są one na zbiory związane z poszczególnymi badanymi obszarami. Zadaniem respondentą jest jedynie wskazanie stwierdzeń prawdziwych w odniesieniu do danej organizacji.

Równolegle zadawano te same pytania dotyczące czasu obecnego i przeszłych zdarzeń w organizacji. Na podstawie badań wstępnych przeprowadzonych z przedstawicielami organizacji pozarządowych stwierdzono, że ta metoda najlepiej umożliwi porównanie tych dwóch okresów. Jak się okazało respondentowi łatwiej jest bowiem przywołać równocześnie informacje na temat kilku zdarzeń dotyczących jednego badanego obszaru, niż ocenianie oddzielnie wielu obszarów – najpierw z punktu widzenia obecnego rozwoju organizacji, a później w odniesieniu do przeszłości.

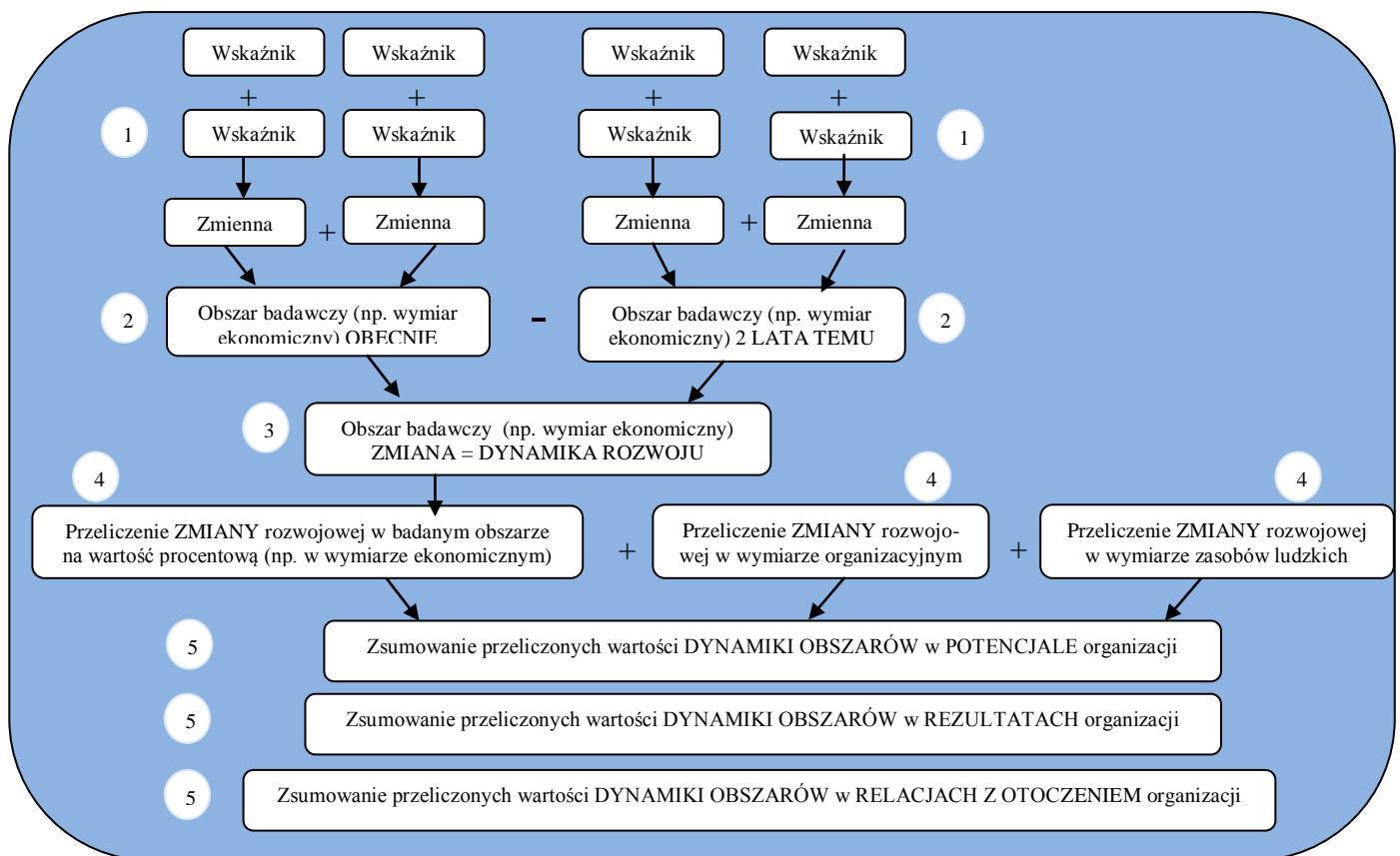
Badanie pilotażowe pozwoliło także na dopracowanie formy graficznej ankiety poprzez wyodrębnienie jej części, przeniesienie miejsca kratki do zaznaczania odpowiedzi z lewej strony arkusza na prawą oraz zmianę intensywności zaciemnienia i formatu tejże kratki.

Pomiarowi rozwoju organizacji towarzyszyło badanie charakterystyki organizacji obejmujące następujące zmienne: forma prawna, zasięg działania (np. lokalny, regionalny, etc.), charakter działań (np. edukacja, pomoc społeczna, etc.), wiek organizacji, województwo rejestracji i stanowisko respondentą w organizacji. Jak wspomniano wyżej zmienne te badano w pierwszej części ankiety, jako że miały one charakter wprowadzający i ogólny.

Formularz ankiety stosowany w badaniach właściwych, wraz z instrukcją i pismem przewodnim, zamieszczono w załącznikach (zał. nr 1.).

## Ocena i interpretacja wyników ankiety

Punkty przyznawane za to jakiej odpowiedzi udzielono na każde z pytań zamieszczono w tabeli 4.3. Zależność pomiędzy liczbą uzyskanych punktów a poziomem rozwoju organizacji jest wprost proporcjonalna. System punktacji został opracowany tak, że wyższy wynik oznacza wyższy poziom i większą dynamikę rozwoju organizacji (zarówno w odniesieniu do całego kwestionariusza, jak i poszczególnych wymiarów). Procedura kalkulacji wyników ankiety składa się z kilku kroków, które zostały przedstawione na rysunku 4.3.



**Rys. 4.3. Procedura obliczania wyników ankiety**

Źródło: opracowanie własne

W pierwszej kolejności obliczono dwa poziomy rozwoju organizacji, tj. obecny oraz występujący dwa lata temu (2), sumując uzyskane punkty oddzielnie w każdym obszarze badawczym (tj. wymiarach potencjału organizacji, poziomach rezultatów oraz relacjach z otoczeniem) (1). Obliczenia te wykonywano niezależnie dla wskazania poziomu rozwoju obecnego i rozwoju w przeszłości. Wartości punktowe jakie można było uzyskać wynosiły od 0 do 6-22 pkt. (w zależności od obszaru). Następnie obliczono dynamikę zmian jakie zaszły w tym okresie (tj. od okresu sprzed dwóch lat to momentu badania), odejmując punkty uzyskane w



badaniu rozwoju organizacji w przeszłości od punktów określających poziom rozwoju organizacji obecnie (3). Uzyskana w ten sposób różnica wskazywała wielkość zmiany jaka zaszła w organizacji w tym okresie – w każdym z badanych obszarów. Zmiany te mogły mieć charakter dodatni (gdy obecny poziom rozwoju był wyższy niż poziom rozwoju w przeszłości – a więc w przypadku zajścia rozwoju progresywnego) lub ujemny (w odwrotnym przypadku, gdy poziom obecnego rozwoju był niższy niż w przeszłości). Ze względu na to, że w obszarach badawczych wyróżniano różną liczbę zmiennych i wskaźników konieczne było przeliczenie uzyskanych wyników tak, aby można było porównać ze sobą poszczególne punktacje. Wartości surowe przeliczono więc na jednostki procentowe wskazujące procent punktów uzyskanych przez organizację w stosunku do możliwej do otrzymania sumy (4). Ostatnim krokiem było zsumowanie przeliczonych już wartości uzyskanych w wymiarach potencjału i poziomach rezultatów (w przypadku relacji z otoczeniem nie było takiej potrzeby, ponieważ wyróżniono w tym zakresie tylko jeden obszar) tak, aby możliwe było wskazanie trzech ostatecznych wyników, tj. dynamiki rozwoju potencjału, dynamiki rezultatów działań i dynamiki relacji z otoczeniem organizacji (5).

#### **4.4. Metodyka badania zasobów ludzkich w organizacjach**

##### **4.4.1. Konceptualizacja pojęcia zasoby ludzkie**

Zasoby ludzkie to termin bardzo pojemny i wieloznaczny. Równocześnie, w kontekście prowadzonych badań, ważne jest, aby mieć na uwadze, że analiza zasobów ludzkich odnosi się do tychże zasobów funkcjonujących w określonym, charakterystycznym ze względu na sposób działania, środowisku organizacji pozarządowych. Konstruując na potrzeby badań definicję zasobów ludzkich odwołano się więc przede wszystkim do charakterystyki osób zaangażowanych w działalność w organizacjach non profit (por. rozdział 3.), ze szczególnym uwzględnieniem ich specyfiki, chcąc zbadać, na ile właśnie ta specyfika wpływa na rozwój organizacji.

Konceptualizacja pojęcia wymagała także podjęcia decyzji odnośnie jego teoretycznego umocowania. Charakter danych jakie zamierzano pozyskać wpływał z kolei na decyzję o doborze teorii organizacji stanowiącej podstawę kolejnych kroków w ramach metodyki badań. Po dokonaniu przeglądu literatury za najbardziej adekwatną koncepcję uznano szkołę stosunków międzyludzkich (ang. *human relations*), na której założeniach opiera się konceptualizacja oraz dobór zmiennych. Perspektywa prezentowana w tej koncepcji (Kozłowski, Piotrowski, 1995; Hatch, 2002; Katz, 1964; Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006) pozwala

zwrócić uwagę na organizację jako system społeczny oparty na współpracy i woli jednostek, tworzony aby ją wspierać i wносить wkład w jej rozwój. Koncepcja podkreśla znaczenie „organizacji nieformalnych” czyli małych, oddolnych wspólnot, grup istniejących w organizacjach, które legitymują i stabilizują system formalnej władzy. Celem istnienia grup nieformalnych jest zaspokajanie potrzeb swoich członków, podczas gdy grupy formalne zaspokajają potrzeby organizacji (Armstrong, 2005, s. 241). Ponadto koncepcja podkreśla znaczenie spontanicznej aktywności wynikającej z formowania się tychże grup. Struktura, uwzględniająca istnienie i wartość koegzystencji w organizacji grup formalnych i nieformalnych, często jest odzwierciedlana w organizacjach pozarządowych, gdyż taka formuła odpowiada jej celom i założeniom funkcjonowania. Organizacje non profit wzrastają najczęściej opierając się na oddolnych inicjatywach, aktywności obywateli, nieformalnych związkach między ludźmi. W ciągu ich dalszego funkcjonowania odwoływanie się do obywatelskości, samodzielności, aktywności buduje często poczucie tożsamości organizacji, która z definicji ma realizować cele społecznie użyteczne i występować w imieniu obywateli. Ponadto zwrócenie szczególnej uwagi w teorii stosunków międzyludzkich na takie aspekty jak motywacja pozaekonomiczna, struktury nieformalne, pozaformalne społeczne sankcje, układ stosunków międzyosobowych, relacje przełożony – podwładny wpisuje się w tzw. „miękki” styl zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych, ponieważ podkreśla społeczny kontekst relacji w organizacji.

Dobór zmiennych charakteryzujących zasoby ludzkie odbywał się więc przy uwzględnieniu założeń teorii stosunków międzyludzkich oraz specyfiki zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych na tle pracowników organizacji innych sektorów. Prowadzone wcześniej badania podkreślają istnienie znacznych różnic między pewnymi aspektami funkcjonowania ludzi w organizacji pozarządowej a ich funkcjonowaniem w innych instytucjach i firmach. Dotyczy to takich właściwości jak:

- motywacja (Parry, Kelliher, Mills, Tyson, 2005),
- zaangażowanie (Liao-Troth, 2001),
- nastawienie do pracy (Almond, Kendall, 2001),
- satysfakcja z pracy (Benz, 2005, Bacchiega, Borzaga, 2002) a także:
- unikatowy charakter zespołów pracowniczych w NGOs mających zazwyczaj bardzo niejednorodny skład.

Z drugiej strony bardzo niewiele jest polskich badań (Dąbrowska, Gumkowska, Wygnański, 2002) zwracających szerzej uwagę na zagadnienia związane z funkcjonowaniem personelu w specyficznym środowisku organizacji pozarządowej.

Wyróżnione na podstawie literatury zmienne wskazujące na specyfikę zasobów ludzkich zostały ujęte z dwóch perspektyw – indywidualnej i relacyjnej. Aspekt indywidualny pozwala na badanie jednostki w organizacji. W ramach tego elementu wyróżniono następujące zmienne: motywy podjęcia pracy/współpracy z organizacją, satysfakcja z pracy, kompetencje pracowników, wolontariuszy i działaczy (w tym: poziom i rodzaj wykształcenia, umiejętności, doświadczenie). Wyróżniono również zmienne metryczkowe, które obejmują płeć, wiek, stanowisko oraz formę zatrudnienia/współpracy.

Zestaw motywów opracowany został na podstawie wzorów motywacji wg D. Katz'a i R. L. Kahn'a (Organ, 1988), które zostały sformułowane zgodnie z założeniami teorii stosunków międzyludzkich. D. Katz i R.L. Kahn wyróżnili następujące wzory motywacji do pracy (*ibidem*):

- Potrzeba bezpieczeństwa.
- Dążenie do uzyskania instrumentalnych korzyści ekonomicznych, wynikających z samej przynależności do danej firmy (praca dla uzyskania pewnych dóbr socjalnych, typu wysoka pensja, mieszkanie czy emerytura).
- Chęć osiągnięcia poprzez pracę wartości społecznych, niezwiązanych z samą pracą, np. uznanie wśród ludzi.
- Uzyskanie wewnętrznej satysfakcji wynikającej ze specyficznego pełnienia roli (samorealizacja w pracy, samoakceptacja).
- Zyskanie satysfakcji społecznej wynikającej z przynależności do różnych grup nieformalnych w zakładzie pracy.
- Chęć realizowania celów społecznych.

Oprócz zmiennych charakteryzujących jednostkę za niezwykle istotny uznano aspekt relacji międzyludzkich w organizacji, a także relacji między jednostką a organizacją jako całością. To, w jaki sposób kształtują się one w sposób podstawowy wpływa na funkcjonowanie organizacji. Ze względu na znaczenie nieformalnych kontaktów i siłę więzi, jaką obserwuje się między ludźmi w organizacjach pozarządowych (Bogacz-Wojtanowska, 2005), za ważne uznano poddanie analizie tego rodzaju właściwości charakteryzujących zasoby ludzkie organizacji. Do zbadania aspektu relacyjnego zasobów ludzkich wykorzystano koncepcję Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich (OZO, ang. *Organizational Citizenship Behaviour*

OCB). Organizacyjne Zachowania Obywatelskie to zachowania o charakterze prospołecznym, sprzyjające efektywnemu funkcjonowaniu organizacji, obejmujące szereg wymiarów, które tworzą uwzględniające różne perspektywy modele OZO (por. pkt. 3.6; rozdział 3.).

**Tab. 4.4. Wymiary Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich (OZO) wg Podsakoff'a i LePine'a**

<b>Wymiar OZO</b>	<b>Charakterystyka</b>
<b>Pomaganie innym</b> (ang. <i>helping behavior</i> )	<i>Dobrowolne pomaganie innym osobom, które mają problemy związane z pracą (np. wprowadzanie nowych pracowników, wspieranie osób przeciążonych pracą, dbanie o relacje i łagodzenie konfliktów, zachęcanie i wzmacnianie współpracowników, ich osiągnięć). Dobrowolne zapobieganie pojawianiu się problemów z pracą.</i>
<b>Posłuszeństwo organizacyjne</b> (ang. <i>organizational compliance</i> )	<i>Akceptowanie, podtrzymywanie i przestrzeganie reguł, przepisów i procedur obowiązujących w organizacji, także bez kontroli i nadzoru (np. punktualność, niemarnowanie czasu, niewydłużanie przerw) (Graham, 1991; Smith, Organ, Near, 1983).</i>
<b>Zaangażowanie</b> (ang. <i>civic virtue</i> )	<i>Aktywne uczestnictwo w sprawach dotyczących organizacji (np. śledzenie kwestii związanych z organizacją, uczestniczenie w nieobowiązkowych spotkaniach, angażowanie się z dyskusje na temat polityki organizacji, zgłaszanie zastrzeżeń związanych z funkcjonowaniem organizacji, podejmowanie dodatkowych zadań) (Organ, 1988; Graham, 1991; Van Dyne i in., 1994).</i>
<b>Lojalność organizacyjna</b> (ang. <i>organizational loyalty</i> )	<i>Promowanie wizerunku organizacji na zewnątrz, ochrona i obrona przed atakami z zewnętrznego środowiska, utrzymywanie zaangażowania także w przypadku trudnej sytuacji (Podsakoff, i in., 2000). Wola podporządkowania osobistego interesu dla korzyści organizacji, do promowania i bronięcia organizacji (Bolino, Turnley, Bloodgood, 2003; Graham, 1991).</i>
<b>Samorozwój</b> (ang. <i>self-development</i> )	<i>Wyrażanie chęci zaangażowania się w dobrowolne zachowania, które udoskonalają wiedzę, umiejętności i zdolności pracownika. „Poszukiwanie i korzystanie z szans uczestniczenia w kursach treningowych, bycie na bieżąco z najnowszymi osiągnięciami w danej dziedzinie lub nawet uczenie się nowych umiejętności, aby rozszerzać zasięg swojego wkładu w rozwój organizacji” (George, Brief, 1992).</i>
<b>Inicjatywa</b> (ang. <i>individual initiative</i> )	<i>Angażowanie się w dobrowolne działania kreatywne i innowacyjne, które wykraczają poza obowiązki związane z pracą na danym stanowisku, podejmowane w celu poprawienia wydajności wykonywania zadań i wydajności organizacji (np. sumienność, przejawianie trwałego entuzjazmu i wysiłku, by osiągnąć określony cel, ochotnicze podejmowanie dodatkowych obowiązków, zachęcanie innych pracowników do podejmowania takich działań) (Organ, 1988; Podsakoff i in., 2000).</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie opisów klasyfikacji: LePine, Erez, Johnson, 2002; Organ, Podsakoff, MacKenzie, *op. cit.*, Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000, Acquah, 2004.

Spośród różnych modeli do badania zaprezentowanego w niniejszej pracy zdecydowano się zastosować podejście Podsakoff'a i jego współpracowników (1993, 2000) oraz udoskonalone przez LePine'a i współpracowników (2002). Model ten na tle innych wyróżnia się całościowym ujęciem, opartym na koncepcji autora koncepcji OZO – D. Organa (1988, 2005). Ponadto jest rzetelnie udokumentowany szeregiem badań empirycznych. Wymiary wyróżnione przez Podsakoff'a i LePine'a obejmują: pomaganie (ang. *helping behaviors*), wytrwałość (ang. *sportsmanship*), lojalność organizacyjną (ang. *organizational loyalty*), posłuszeństwo

organizacyjne (ang. *organizational compliance*), indywidualną inicjatywę (ang. *individual initiative*), zaangażowanie (ang. *civic virtue*) oraz samorozwój (ang. *self-development*). Szczegółowy opis poszczególnych wymiarów znajduje się w powyższej tabeli (tab. 4.4.).

Z kolei w następnej (tab. 4.5.) zaprezentowano kompletną konceptualizację pojęcia zasoby ludzkie wypracowaną na podstawie literatury. Później pojęcie to zoperacjonalizowano i stworzono na tej podstawie narzędzie badawcze (ankietę), która została poddana badaniu próbnemu (szczegółowy opis konstrukcji narzędzia i przebiegu pilotażu znajduje się w dalszej części rozdziału).

**Tab. 4.5. Charakterystyka zasobów ludzkich – konceptualizacja pojęcia**

Zasoby ludzkie w organizacji pozarządowej	
Aspekt indywidualny	Aspekt relacji międzyludzkich oraz relacji jednostka-organizacja
Wiek	Organizacyjne zachowania obywatelskie
Płeć	Pomaganie innym
Forma zatrudnienia/ współpracy	Posłuszeństwo organizacyjne
Stanowisko	Zaangażowanie
Motywy podjęcia pracy	Lojalność organizacyjna
Satysfakcja z pracy	Samorozwój
Kompetencje pracowników	Inicjatywa
Umiejętności	
Poziom wykształcenia	
Rodzaj wykształcenia	
Doświadczenie/staż pracy	

Źródło: opracowanie własne

#### 4.4.2. Operacjonalizacja pojęcia zasoby ludzkie

Przeprowadzenie procesu konceptualizacji pozwoliło w dalszej kolejności na zoperacjonalizowanie pojęcia zasobów ludzkich. Proces ten objął dobór odpowiednich wskaźników opisujących kolejne zmienne oraz wskazanie wartości jakie one przyjmują. W poniższej tabeli (tab. 4.6.) zaprezentowano wynik procesu operacjonalizacji w aspekcie indywidualnym. Z uwagi na to, że wskazanie przedziałów wiekowych zwiększa procent odpowiedzi na to pytanie określono przedziały obejmujące przeciętnie po 10 lat. Organizację pozarządową mogą współtworzyć członkowie (w przypadku stowarzyszeń) – działacze, wolontariusze i pracownicy. Te trzy formy udziału w organizacji zostały wzięte pod uwagę podczas dobierania wskaźników zmiennych. Wytypowano najczęściej występujące w organizacjach formy zatrudnienia (w przypadku pracowników) i nieodpłatnej współpracy (w przypadku działaczy i wolontariuszy). Podczas definiowania stanowiska respondenta posłużono się nazewnictwem zwyczajowo stosowanym w środowisku organizacji pozarządowych (zakres i nazwy tych stanowisk zostały

skonsultowane z przedstawicielami organizacji podczas pierwszego badania pilotażowego por. pkt. 4.6). Wśród stanowisk wymieniono takie, które są właściwe członkom/działaczom organizacji, ich pracownikom i wolontariuszom. Motywy opracowano zgodnie z wzorami zaproponowanymi przez D. Katz'a i R. L. Kahn'a. W przypadku badania satysfakcji z pracy posłużono się badaniem opinii, wskazując cztery gradacyjnie ułożone poziomy zadowolenia z pracy. Ze względu na bardzo zróżnicowany zakres obowiązków osób zaangażowanych w działalność organizacji, wynikający m.in. z uwagi na różny charakter i obszar działania organizacji, trudno było wskazać jednoznaczne umiejętności, których opanowanie świadczyłoby o określonym stopniu kompetencji tychże osób. Dlatego w przypadku zmiennej 'umiejętności' również posłużono się samooceną w ramach 4-stopniowej skali opisującą różny poziom opanowanych umiejętności. Wskaźniki poziomu wykształcenia odpowiadają kolejnym stopniom edukacji, przy czym (z uwagi na duży odsetek studentów zaangażowanych w działalność w organizacjach non profit) dodatkowo wyróżniono kategorię 'wykształcenie wyższe niepełne'. Wskaźniki charakteryzujące rodzaj wykształcenia wyróżniono na podstawie tradycyjnej systematyki nauk. Z kolei doświadczenie/staż pracy określano na podstawie liczby lat, w czasie których dana osoba zaangażowana była w płatną bądź bezpłatną pracę zarówno w organizacji, w której działa obecnie, jak i we wszystkich organizacjach, od początku swojej działalności zawodowej czy społecznej.

**Tab. 4.6. Operacjonalizacja zasobów ludzkich – aspekt indywidualny oraz metryczka**

<b>Zasoby ludzkie w organizacji pozarządowej – aspekt indywidualny</b>											
<b>Zmienna</b>	<b>Wskaźnik</b>										
<b>Wiek</b>	Przedziały wiekowe: do 18 lat, 19-25 lat, 26-35 lat, 36-45 lat, 46-55 lat, 56-65 lat, powyżej 65 lat										
<b>Płeć</b>	Kobieta/Mężczyzna										
<b>Forma zatrudnienia/ współpracy</b>	<table border="0"> <tr> <td>1. Umowa o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy</td> <td>5. Nieodpłatnie współpracujący działacz/członek organizacji</td> </tr> <tr> <td>2. Umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy</td> <td>6. Wolontariat</td> </tr> <tr> <td>3. Umowa zlecenie</td> <td>7. Inna</td> </tr> <tr> <td>4. Umowa o dzieło</td> <td></td> </tr> </table>	1. Umowa o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy	5. Nieodpłatnie współpracujący działacz/członek organizacji	2. Umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy	6. Wolontariat	3. Umowa zlecenie	7. Inna	4. Umowa o dzieło			
1. Umowa o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy	5. Nieodpłatnie współpracujący działacz/członek organizacji										
2. Umowa o pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy	6. Wolontariat										
3. Umowa zlecenie	7. Inna										
4. Umowa o dzieło											
<b>Stanowisko</b>	<table border="0"> <tr> <td>1. Prezes/członek Zarządu</td> <td>6. Informatyk</td> </tr> <tr> <td>2. Dyrektor/ka biura</td> <td>7. Księgowy/a</td> </tr> <tr> <td>3. Koordynator/ka</td> <td>8. Wolontariusz/ka</td> </tr> <tr> <td>4. Asystent/ka koordynatora</td> <td>9. Działacz/ka</td> </tr> <tr> <td>5. Członek zespołu projektowego</td> <td>10. Inne</td> </tr> </table>	1. Prezes/członek Zarządu	6. Informatyk	2. Dyrektor/ka biura	7. Księgowy/a	3. Koordynator/ka	8. Wolontariusz/ka	4. Asystent/ka koordynatora	9. Działacz/ka	5. Członek zespołu projektowego	10. Inne
1. Prezes/członek Zarządu	6. Informatyk										
2. Dyrektor/ka biura	7. Księgowy/a										
3. Koordynator/ka	8. Wolontariusz/ka										
4. Asystent/ka koordynatora	9. Działacz/ka										
5. Członek zespołu projektowego	10. Inne										
<b>Motywy podjęcia pracy/ współpracy</b>	<p><b>Działam/pracuję:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Potrzeby ekonomiczne i bezpieczeństwa:</b> Ponieważ nieźle tam zarabiam, daje mi to zabezpieczenie finansowe i poczucie bezpieczeństwa</li> <li><b>Chęć osiągnięcia poprzez pracę wartości społecznych:</b> Dzięki tej pracy czuję się potrzebny/a, ludzie mnie szanują</li> <li><b>Uzyskanie wewnętrznej satysfakcji wynikającej ze specyficznego pełnienia roli:</b> Mam dużą swobodę działania, jestem samodzielny/a, powierza mi się odpowiedzialność za realizację zadań, rozwijam się – praca jest wymagająca i stymulująca (rozwój, samodzielność, twórczość – samorealizacja)</li> <li><b>Zyskanie satysfakcji społecznej wynikającej z przynależności do różnych grup nieformalnych w zakładzie pracy:</b> Pracuję w zgranym zespole i miłej atmosferze</li> </ol>										

	<p>5. <b>Chęć realizowania celów społecznych:</b> Uważam, że mogę tam zrobić coś ważnego dla innych (poczucie spełniania misji i świadczenia użyteczności, chęć realizowania celów społecznych)</p> <p>Ponadto:</p> <p>6. Jest to dla mnie okazja, by zdobyć potrzebne kwalifikacje i doświadczenie (możliwość zdobycia doświadczenia i sprawdzenia się)</p> <p>7. Tak się złożyło, to przypadek</p> <p>8. Pracuję/działam tam z innej przyczyny.</p>	
<b>Satysfakcja z pracy</b>	<p>1. <b>Bardzo niska satysfakcja:</b> Jestem całkowicie niezadowolony/a; prawie nic w pracy mi nie odpowiada, myślę, o tym, aby ją zmienić</p> <p>2. <b>Niska satysfakcja:</b> Jestem raczej niezadowolona/y; z jednej strony praca ma pewne plusy, jednak w sumie posiada więcej wad niż zalet</p> <p>3. <b>Wysoka satysfakcja:</b> Jestem raczej zadowolony/a; jest kilka kwestii, które chciał/abym zmienić, ale generalnie praca mnie satysfakcjonuje</p> <p>4. <b>Bardzo wysoka satysfakcja:</b> Jestem bardzo zadowolony/a; właściwie nic w niej nie chciał/abym zmieniać</p>	
<b>Kompetencje pracowników, działaczy i wolontariuszy</b>	<b>Umiejętności</b>	<p>1. <b>Bardzo małe umiejętności:</b> dopiero się uczę; posiadam niewiele odpowiednich kompetencji i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań</p> <p>2. <b>Małe umiejętności:</b> mam podstawowe kompetencje w zakresie wykonywanych obowiązków, jednak uważam, że wciąż jeszcze dużo muszę się nauczyć</p> <p>3. <b>Duże umiejętności:</b> mam duże kompetencje, czasami jestem zapraszany/a jako ekspert/konsultant do pomocy innym organizacjom</p> <p>4. <b>Bardzo duże umiejętności:</b> jestem postrzegany/a jako ekspert w swojej dziedzinie. Regularnie jestem zapraszany/wynajmowany przez inne organizacje świadczące usługi doradczo-konsultacyjne</p>
	<b>Poziom wykształcenia</b>	<p>1. podstawowe</p> <p>2. zawodowe</p> <p>3. średnie</p> <p>4. niepełne wyższe (w tym studenci)</p> <p>5. wyższe (w tym licencjat i magisterium)</p>
	<b>Rodzaj wykształcenia</b>	<p>1. przyrodnicze (w tym np. fizyka, chemia, medycyna)</p> <p>2. inżynierskie (techniczne)</p> <p>3. humanistyczne</p> <p>4. społeczno-ekonomiczne</p> <p>5. ścisłe (w tym np. matematyka)</p> <p>6. artystyczne</p> <p>7. ogólne</p> <p>8. inne</p>
	<b>Doświadczenie/staż pracy</b>	<p>1. Czas pracy/współpracy z organizacją (podany w latach)</p> <p>2. Czas pracy/współpracy z organizacjami pozarządowymi od początku swojej kariery zawodowej/społecznej (podany w latach)</p>

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzono także operacjonalizację terminu zasoby ludzkie w ramach aspektu relacyjnego. Dobór wskaźników oparty był w tym obszarze przede wszystkim na modelach, na podstawie których przeprowadzono konceptualizację OZO, a więc modelu opracowanego przez Podsakoff'a i współpracowników (1993, 2000) oraz udoskonalonego przez LePine'a i współpracowników (2002). W mniejszym zakresie wynikają one z analizy innej literatury dotyczącej OZO, a także wywiadów przeprowadzonych z przedstawicielami organizacji pozarządowych w ramach badania pilotażowego. Wskaźniki konstruowano, dostosowując zapropono-



wane przez tychże Autorów narzędzia do warunków polskich, z uwzględnieniem specyfiki funkcjonowania organizacji pozarządowych. Poniżej zaprezentowano tabelę (tab. 4.7.), w której znajdują się wskaźniki, za pomocą których przeprowadzono badanie OZO w badaniach właściwych.

**Tab. 4.7. Operacjonalizacja zasobów ludzkich – aspekt relacyjny**

<b>Zasoby ludzkie w organizacji pozarządowej – aspekt relacji międzyludzkich oraz relacji jednostka-organizacja</b>	
<b>Zmienna</b>	<b>Wskaźnik</b>
<b>Organizacyjne zachowania obywatelskie</b>	
Pomaganie innym	<p>Podjeµmie rolę mediatora, gdy w organizacji dochodzi między innymi do nieporozumień lub kłótni.</p> <p>Pomaga osobom, które były nieobecne i mają zalegci w pracy.</p> <p>Pomaga osobom, które są w pewnych sytuacjach znacznie przeciazone prac.</p> <p>Pomaga wdroy się nowym pracownikom/wolontariuszom.</p> <p>Stara się zapobiegać trudnym, konfliktowym sytuacjom.</p> <p>Nie podważa praw innych.</p> <p>Stara się unikać sytuacji, w której tworzyłaby problem dla swojego współpracownika.</p> <p>Przed podjęciem dzia lub decyzji konsultuje je z osobami, których one dotyczą.</p> <p>Zachęca i wspiera innych, gdy są przygnębieni, zmartwieni.</p> <p>Prezentuje szczerą trosk i uprzejmo wobec współpracowników, nawet w trudnych zawodowo lub osobistych sytuacjach.</p>
Posłuszeństwo organizacyjne	<p>Wykonuje przydzielone zadania na czas i bez koniecznoi nadzoru czy kontroli.</p> <p>Zawsze informuje innych o swoich planach i uprzedza o nieobecności.</p> <p>Bierze wolne tylko, gdy to konieczne.</p> <p>Rzadko opuszcza prac, nawet jeśli ma uzasadniony powód, by to zrobić.</p> <p>Szanuje zasady i regulacje organizacyjne, nawet gdy nikt jej nie kontroluje, nie nadzoruje.</p> <p>Często marnuje zasoby organizacji. (odwrócone)</p> <p>Wykonuje swoje obowiązki z wytkow starannością.</p> <p>Zawsze dotrzymuje termin.</p>
Zaangażowanie	<p>Dzieli się spostrzeżeniami na temat organizacji i jej funkcjonowania, formułuje konstruktywne uwagi dotyczące ulepszenia jej usług</p> <p>Zgsza zastrzeżenia związane z funkcjonowaniem organizacji i jakością jej usług, nawet jeśli naraża się tym zachowaniem współpracownikom lub zwierzchnikom.</p> <p>Uczęszcza i aktywnie uczestniczy w spotkaniach, szkoleniach, które nie są obowiązkowe, ale są ważne dla organizacji.</p> <p>Jeśli jest taka potrzeba, zgsza się do wykonania zadań, które nie należą do jego/jej obowizk, ale pomagają realizacji zadań organizacji.</p> <p>ledzi na bieżąco pojawiające się informacje, zmiany w organizacji.</p>
Lojalno organizacyjna	<p>Chwali organizacj i jej usługi wśród beneficjentów i/lub klientów.</p> <p>Pomaga stworzy pozytywny obraz organizacji wśród beneficjentów, partnerów, otoczenia.</p> <p>Zachęca innych, aby korzystali z usług organizacji lub do współpracy z nią.</p> <p>Promuje wśród znajomych, rodziny dobra oferowane przez organizacj.</p> <p>Broni organizacji, podczas gdy inni pracownicy ją krytykują.</p> <p>Broni organizacji, podczas gdy osoby z zewnątrz ją krytykują.</p> <p>Wyraża dum, gdy reprezentuje publicznie organizacj.</p> <p>Aktywnie promuje usługi organizacji wśród potencjalnych odbiorców.</p> <p>Odradza organizacj jako miejsce pracy. (odwrócone)</p>



Samorozwój	<p>Stara się samodzielnie douczać tak, aby podnieść jakość swojej pracy.</p> <p>Samodzielnie wyszukuje informacji o szkoleniach, treningach, konferencjach, w których uczestnictwo mogłoby zwiększyć jej wiedzę i umiejętności potrzebne w wypełnianiu obowiązków.</p> <p>Regularnie czyta czasopisma i książki pozwalające na bieżące śledzenie najnowszych osiągnięć w jej dziedzinie.</p> <p>Z własnej inicjatywy poszerza zakres swoich umiejętności, tak, aby lepiej wypełniać swoje obowiązki.</p>
Inicjatywa	<p>Z własnej inicjatywy podejmuje dodatkową pracę, gdy trzeba poświęcić jej więcej czasu niż zazwyczaj.</p> <p>Przewiduje i rozwiązuje problemy zanim się pojawią lub rozprzestrzenia.</p> <p>W kwestiach, które mogą mieć poważne konsekwencje, wyraża opinię szczerze, nawet jeśli inni mogą się z nią nie zgadzać.</p> <p>Często motywuje innych do zgłaszania własnych pomysłów i wyrażania opinii.</p> <p>Zachęca innych, by dzielili się pomysłami i sugestiami na temat ulepszenia proponowanych usług.</p> <p>Zachęca innych, by wypróbowywali nowe i bardziej efektywne sposoby wypełniania swoich obowiązków.</p> <p>Zachęca niezdecydowanych lub cichych współpracowników by wyrazili swoją opinię nawet gdyby, w innych sytuacjach, milczeli.</p> <p>Regularnie zgłasza sugestie dotyczące tego jak ulepszyć pracę grupy.</p> <p>Zgłasza wiele pomysłów ulepszenia działania, promocji i komunikacji z beneficjentami, partnerami, itp.</p> <p>Angażuje się w kwestie, które dotyczą jakości pracy organizacji.</p>

Zródło: opracowanie własne

#### 4.4.3. Konstrukcja narzędzia i procedura obliczania wyników

W badaniu zasobów ludzkich organizacji pozarządowych posłużono się metodą sondażu diagnostycznego (Górniak, *op. cit.*) w formie ilościowej oraz uzupełniająco w formie jakościowej. Dobór metody i technik badawczych wynikał z chęci ich dostosowania do celu badań oraz wykorzystania ich zalet, a także zachowania ciągłości i spójności z formą przeprowadzania badań rozwoju organizacji. Zastosowane techniki badawcze to ankieta (forma ilościowa) oraz indywidualny wywiad pogłębiony (forma jakościowa). Cechy ankiety jako techniki badawczej opisano w punkcie 4.3. Z kolei indywidualne wywiady pogłębione (ang. *Individual In-Depth Interviews IDI*) to jedna z podstawowych technik stosowanych w badaniach jakościowych. Różnią się one od wywiadów swobodnych przede wszystkim tym, że zakładają określony schemat przebiegu rozmowy, poruszanie określonych wątków wyróżnionych w przygotowanym scenariuszu, czasem wspomaganie się pytaniami pomocniczymi. Z drugiej strony wywiad ten ma charakter nieustrukturyzowany, otwarty, istnieje swoboda w zakresie kolejności i sposobu zadawania pytań.

Omawiając techniki wykorzystywane w badaniu, podkreślić należy, że przeprowadzone wywiady są jedynym narzędziem o charakterze jakościowym stosowanym podczas badań właściwych. Całe badania oparte są na przedstawionej w punkcie pierwszym niniejsze-

go rozdziału strukturze procesu badawczego zakładającego wykorzystanie wyjaśniania nomotetycznego i podejście dedukcyjne. Przeprowadzone wywiady indywidualne mają charakter jedynie wspomagający i wtórny w stosunku do zastosowanego schematu badawczego.

Skonstruowane, w oparciu o zaprezentowaną konceptualizację i operacjonalizację, narzędzie (ankieta), składa się z trzech części – metryczki, części dotyczącej aspektu indywidualnego zasobów ludzkich (motywy pracy, satysfakcja z pracy, kompetencje jednostki) oraz części dotyczącej aspektu relacyjnego (OZO). Ankieta, wraz z towarzyszącym jej pismem przewodnim, zamieszczono w załączniku (zał. 3 i 4). Wskaźniki opracowane dla metryczki i aspektu indywidualnego zasobów ludzkich przekształcono w pytania zawarte w ankiecie. Ułożono je w kolejności ułatwiającej wypełnianie kwestionariusza – ze względu na formę pytania i sposób udzielania odpowiedzi na nie. Na każde pytanie udzielić można było tylko jednej odpowiedzi (zasadę tę wdrożono jako wniosek z badania pilotażowego), zaznaczając w ankiecie, aby w przypadku wątpliwości zdecydować, która z odpowiedzi na pytanie jest najbardziej zgodna z rolą osoby badanej w organizacji. Jedynym wyjątkiem od tej zasady było pytanie dotyczące motywacji. Ze względu na wielość i różnorodność motywów podejmowania pracy/działalności w organizacjach pozarządowych dopuszczono możliwość wyboru dwóch odpowiedzi na to pytanie (liczbę dozwolonych odpowiedzi ustalono na podstawie wyników pilotażu).

Trzecia część kwestionariusza, jak już wspomniano, dotyczyła analizy aspektu relacyjnego zasobów ludzkich badanego poprzez pomiar OZO. Zdecydowana większość narzędzi do badania OZO prezentowanych w literaturze (por. Organ, Podsakoff, MacKenzie, *op. cit.*) oparta jest na schemacie, zgodnie z którym osoba badana nie jest proszona o ocenę własnego zachowania, a o ocenę zachowania najbliższego współpracownika (osoby z którą najczęściej czy najściślej respondent współpracuje). Ponieważ konceptualizacja i operacjonalizacja zasobów ludzkich w aspekcie relacyjnym przebiegała w oparciu o modele Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich weryfikowanych w ten właśnie sposób, postanowiono zastosować ten schemat we własnych badaniach empirycznych. W badaniu nie stosuje się oceny własnych zachowań, aby uniknąć problemów związanych z zaistnieniem efektu Rosenberga (por. Brzeziński, *op. cit.*, s. 109-120), który przejawia się w tym, że ocena własnych zachowań może być nieadekwatna, nieobiektywna i zafałszowana, ponieważ badane kwestie są osobiste i sensytywne („drażliwe”) – badany w takich sytuacjach stara przedstawić się w dobrym świetle, chce zadowolić badacza, interpretuje narzędzie i zachowuje się zgodnie z jego zakładanymi oczekiwaniami. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że prośba o wydanie opinii dotyczyła

współpracownika, a nie przełożonego respondenta, co wynika z założenia, że mają oni większą wiedzę o codziennych wzajemnych zachowaniach i więcej okazji do ich obserwowania.

Narzędzie do badania OZO składało się z 51 stwierdzeń ułożonych w losowej kolejności. Zadaniem respondenta było zaznaczenie tych, które wskazują na zachowanie osoby przez niego ocenianej (metodą zero-jedynkową, tj. zachowanie występuje bądź nie występuje, bez stopniowania skali). Wskaźniki opracowane są w formie jednoznacznych sformułowań pozytywnych (brak zaprzeczeń), tak, aby wyższy wynik oznaczał wyższy poziom przejawianych zachowań. W przypadku pojawienia się stwierdzeń o charakterze negatywnym (występowanie zachowania ocenianego negatywnie) odwracano punktację. Po tym zabiegu punktację sumowano otrzymując jeden wynik ogólny oraz wyniki częściowe oddzielnie dla każdego badanego wymiaru. W dalszej kolejności wyliczano średnie tychże wyników, aby można je było ze sobą porównać (liczba stwierdzeń badających poszczególne wymiary była różna).

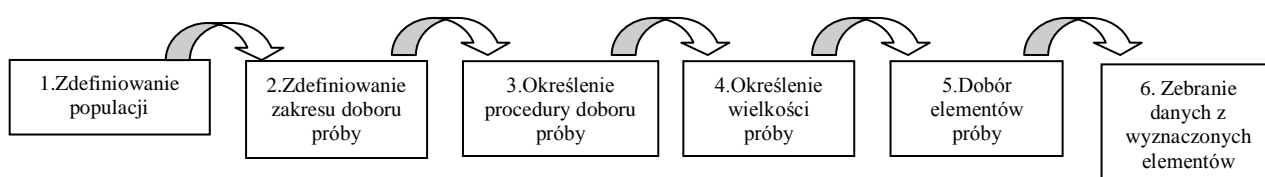
Badanie zasobów ludzkich przeprowadzano w dobranych kwotowo organizacjach ze względu na poziom i dynamikę rozwoju (szczegółowy opis w punkcie 4.5.). Zbadanie zasobów ludzkich wymagało dotarcia do jak największej liczby osób zaangażowanych w działalność w organizacji tak, aby pozyskane informacje możliwie najlepiej odzwierciedlały rzeczywistą sytuację w organizacji, gdy chodzi o badane zmienne. W związku z tym o wypełnienie przesłanych kwestionariuszy proszone były wszystkie osoby działające lub pracujące w organizacji. Powodowało to konieczność zbierania danych na poziomie zdezagregowanym. Po obliczeniu indywidualnych wyników dla wszystkich osób ponownie agregowano je na poziom organizacji i na tym poziomie przeprowadzano kolejne analizy. Agregacji wyników indywidualnych na poziom organizacji dokonano jedynie w przypadku wyników badania OZO (a nie pozostałych zmiennych badających zasoby ludzkie), ponieważ tylko w tym wypadku pozyskane dane znajdowały się na ilościowej skali pomiaru, oraz w przypadku zmiennych znajdujących się na porządkowej skali pomiaru (np. satysfakcja z pracy). W odniesieniu do innych zmiennych, choćby takich jak płeć czy motyw podjęcia pracy/działalności jakiegokolwiek „uśrednianie” uzyskanych wyników nie mogło mieć miejsca, ponieważ znajdowały się one na skali nominalnej. Analizując te zmienne odwoływano się więc do określonych grup organizacji wyróżnionych ze względu na poziom i dynamikę rozwoju (badając np. rozkład tych zmiennych w określonych grupach i porównując je ze sobą).

Poza ankietą, w ramach badania zasobów ludzkich w organizacjach, przeprowadzano wywiady z przedstawicielami wybranych organizacji. Zgodnie z założeniami tej techniki przygotowano listę dyspozycji do wywiadów, jednak przebieg każdego z nich uzależniono od specyfiki organizacji i respondenta. Tematem wywiadów było funkcjonowanie organizacji ze

szczególnym uwzględnieniem zasobów ludzkich oraz zarządzania nimi w warunkach działania podmiotu typu non profit. Wywiady stanowiły ponadto okazję do podjęcia próby wyjaśnienia pewnych wniosków i tendencji zaobserwowanych w rezultatach badań rozwoju. Wywiady stanowiły uzupełnienie badania ankietowego, miały charakter jedynie wspierający. Z tego względu, a także z uwagi na ich jakościową naturę zastosowano to narzędzie w stosunku do niewielu organizacji. Wywiady przeprowadzano z liderem organizacji jako osobą, która posiada najpełniejszą o niej wiedzę, a także jako osobą zarządzającą i posiadającą wpływ na funkcjonowanie organizacji – w tym na zasoby ludzkie.

#### 4.5. Dobór próby badawczej

Procedura doboru próby badawczej oparta została na schemacie przedstawionym przez G.A. Churchilla (por. rys. 4.4. poniżej). Zgodnie z zastosowanym schematem postępowania w pierwszej kolejności konieczne było zdefiniowanie badanej populacji, czyli zbioru elementów, co do których wyciągane będą wnioski. Populację tę stanowią organizacje pozarządowe zgodnie z ich węższą definicją obejmującą stowarzyszenia i fundacje (Gumkowska, Herbst, 2004, 2006). Polskie prawodawstwo (por. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Ustawa – Prawo o stowarzyszeniach) dopuszcza istnienie wielu postaci takich podmiotów, jednak zdecydowanie najpopularniejszymi są stowarzyszenia oraz najbliższe im z punktu widzenia charakteru działalności fundacje (por. rozdział 2., pkt. 2.3.), które stanowią odpowiednio ok. 50% i ok. 10% wszystkich NGOs (*ibidem*).



**Rys. 4.4. Procedura doboru próby**

Źródło: Churchill, 2002, s. 493.

Z tego względu w autorskich badaniach empirycznych postanowiono skoncentrować się na badaniu tychże podmiotów z wyłączeniem pozostałych form prawnych (takich jak np. stowarzyszenia kultury fizycznej, ochotnicze straże pożarne, koła łowieckie, itp.). Odrębność i szczególnie charakter działalności np. partii politycznych, związków zawodowych, jednostek Kościoła katolickiego, innych kościołów i związków wyznaniowych wydaje się być uzasadnieniem dla przyjęcia tzw. węższej definicji organizacji pozarządowych. Podobne rozwiąza-

nia stosowane były w szeregu badań (m.in. Dąbrowska, Gumkowska, Wygnański, 2002; Gumkowska, Herbst, Radecki 2008; Zjawiona, 2008).

Drugim krokiem procedury doboru próby jest wskazanie jej zakresu czyli operatu losowania. Zbiorem obiektów na podstawie którego dokonano losowania w badaniach rozwoju organizacji był spis Krajowego Rejestru Sądowego aktualny na dzień 5 września 2009 roku. Baza ta jest aktualna i kompletna, ponieważ istnieje obowiązek zarejestrowania się w niej<sup>96</sup> co zapewnia reprezentatywność próby i umożliwia wnioskowanie na całą populację. Rejestr ten obejmował 75,6 tys. organizacji pozarządowych spełniających wymagane kryteria czyli będące stowarzyszeniem (w tym związkiem stowarzyszeń) lub fundacją. Z drugiej strony należy nadmienić, że wg różnych szacunków od 25% do 40% organizacji mimo formalnej rejestracji nie prowadzi żadnej działalności i w praktyce nie istnieje (Gumkowska, Herbst, Radecki, 2008, s. 11). Nie można jednak wyodrębnić tej grupy przed badaniem, co wiąże się ze zmniejszeniem skali zwrotu wysłanych ankiet (ang. *response rate*).

Następnym krokiem procedury doboru próby jest określenie sposobu jej wybierania. Istnieją dwa podstawowe typy doboru próby (por. Babbie, *op. cit.*; Churchill, *op. cit.*; Brzeziński, *op. cit.*): nielosowe (nieprobabilistyczne) i losowe (probabilistyczne). Próby nielosowe to próby uwzględniające, na przynajmniej jednym z etapów doboru, osobistą ocenę badacza, co z kolei uniemożliwia statystyczne oszacowanie wielkości błędu doboru próby (Churchill, *op. cit.*, s. 497). Wśród prób nielosowych wyróżnić można m.in. próby wygodne (oparte na dostępności badanych), próby celowe (zakładające dobór arbitralny, uznaniowy), metodę kuli śnieżnej czy dobór kwotowy. Próby nielosowe mogą być z powodzeniem stosowane w badaniach jeżeli cel i warunki badania wymagają zastosowania takiej właśnie procedury, a także pod warunkiem, że badacz zdaje sobie sprawę z ograniczonej reprezentatywności wyników przeprowadzonych w oparciu o nie badań, co jest najczęstszym zarzutem wobec prób nielosowych.

Warunek reprezentatywności spełnia z kolei drugi typ doboru próby, który obejmuje próby losowe. Próba losowa ma służyć do opisu całej badanej populacji, a w związku z tym musi ona charakteryzować się taką samą zmiennością jak populacja (Babbie, *op. cit.*, s. 215). Kryterium reprezentatywności spełniane przez próbę oznacza, że została ona dobrana tak, aby zagregowane cechy próby odzwierciedlały te same zagregowane cechy populacji (*ibidem*), a także, że wszyscy członkowie danej populacji mieli takie same szanse zostać wybranymi do

---

<sup>96</sup> Nie istnieje jednak obowiązek wyrejestrowania organizacji z rejestrów w momencie zakończenia działalności. W związku z tym część organizacji w nich widniejących faktycznie nie istnieje. Szacunki (por. badania Stowarzyszenia Klon/Jawor na podstawie rejestru REGON) wskazują, że liczba nieistniejących organizacji może sięgać nawet 40% wszystkich zarejestrowanych podmiotów.

próby. W praktyce próby losowe prawie nigdy nie są doskonale reprezentatywne, pozwalają jednak na oszacowanie i kontrolowanie wielkości błędu pomiaru. Dobór próby w próbach losowych przebiega poprzez losowanie w oparciu o wskazany operat losowania. Wśród schematów losowania wyróżnia się m.in.: prosty dobór losowy, dobór warstwowy, dobór systematyczny, dobór grupowy.

W prowadzonych badaniach próbę dobierano na kilka sposobów, w zależności od etapu i powiązanego z nim celu badań. W badaniach pilotażowych zastosowano dobór celowy (nielosowy), co było podyktowane zamiarem skontrolowania poprawności narzędzia i w żadnym stopniu nie zamierzano uogólniać wyników tego badania. Do badania dobrano organizacje z obszaru Wielkopolski, zwracając uwagę na ich różnorodność pod względem np. wieku czy dziedziny działalności tak, aby przygotowywana ankieta była możliwie uniwersalna.

We właściwym badaniu rozwoju zdecydowano się na zastosowanie próby losowej umożliwiającej uogólnienie wyników na populację generalną (ściśle – na populację tworzącą operat losowania). Doboru dokonano zgodnie ze schematem losowania nieograniczonego prostego w wariancie zależnym, tj. bez zwracania wylosowanej jednostki do bazy (co oznacza, że jedna organizacja nie mogła być wylosowana dwukrotnie). Próba została wygenerowana przez program komputerowy (ponumerowano elementy operatu losowania, wygenerowano serie liczb losowych i na tej podstawie wylosowano próbę).

Aby móc wylosować próbę niezbędne było wyliczenie minimalnej wielkości próby niezbędnej do uzyskania reprezentatywnych wyników. Ze względu na zastosowaną metodę losowania do obliczenia wielkości próby posłużono się odpowiednim w tym przypadku wzorem (za: Brzeziński, *op. cit.*, s. 247; Paradysz, 2001, s. 47):

$$n_b = \frac{N}{1 + \frac{4d^2(N-1)}{z_\alpha^2}} \text{ gdzie:}$$

$n_b$  – niezbędna wielkość próby,  $N$  – liczebność populacji,  
 $d$  – dopuszczalny błąd szacunku frakcji  $p$ ,  $z_\alpha^2 = 1,96$  dla  $\alpha = 0,05$

Wyliczenie wielkości próby wymagało określenia liczebności populacji, którą wskazano na podstawie danych z operatu losowania (bazy KRS). Za dopuszczalny maksymalny błąd uznano, najczęściej wskazywany w badaniach społecznych, poziom 5%. Przedział ufności założono na poziomie 95% (współczynnik ufności  $\alpha$  0,05) dla którego  $z=0,96$ . Na tej podstawie wyliczono minimalną wielkość próby wynoszącą 382 organizacje. W dalszej kolejności – zgodnie z ustaloną procedurą – wylosowano 3000 organizacji, zakładając konieczność monitowa-

nia organizacji i przewidywaną stopę zwrotu. W badaniu ostatecznie udało się uzyskać odpowiedź od 414 organizacji.

Po przeprowadzeniu badań rozwoju, w toku dalszych analiz statystycznych<sup>97</sup> wyróżniono, ze względu na poziom i dynamikę rozwoju, trzy grupy organizacji. Jako że rozwój stanowił kluczowe kryterium oceny organizacji, zdecydowano na posłużenie się nim w kolejnej części badań, która dotyczyła zasobów ludzkich w organizacjach. Uwzględnienie tego podziału ograniczyło możliwość sposobu doboru próby do dalszej części badań.

W pierwszej kolejności rozważano zastosowanie doboru warstwowego, jako innej metody doboru losowego, co umożliwiłoby zachowanie ciągłości z zasadami doboru stosowanymi w pierwszej części badań oraz zachowanie reprezentatywności badanych podmiotów. Dobór próby warstwowej zakłada bowiem, że populację pierwotną dzieli się na rozłączne i wyczerpujące grupy, a następnie z każdej z nich dobiera się prostą próbę losową. Zachowanie tej procedury okazało się jednak niemożliwe ze względu na to, że badanie zasobów ludzkich pociągało jednak za sobą konieczność pokonania pewnych trudności organizacyjnych wynikających z dwóch założeń. Po pierwsze, aby umożliwić przeprowadzenie porównań między rozwojem a zasobami ludzkimi w organizacjach konieczne było ograniczenie się w drugiej części badań tylko do organizacji biorących udział w badaniu rozwoju. Tak więc zbadane 414 organizacji stało się populacją badania zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych. Po drugie, aby dokonać pomiaru parametrów związanych z zasobami ludzkimi konieczne było zbadanie wszystkich (bądź możliwie największej grupy) członków zespołu każdej organizacji. To z kolei znacząco utrudniało i komplikowało przeprowadzenie badań, ponieważ od jednej organizacji wymagano wypełnienia nie jednej, lecz kilku lub kilkunastu kwestionariuszy ankiet. W obliczu tych założeń wątpliwości związane z doбором warstwowym związane były głównie z etapem losowania jednostek operatu z poszczególnych warstw (grup organizacji). Grupy te znacząco różniły się liczebnością, a uciążliwość badań mogłaby prowadzić do licznych odmów brania w nich udziału, co szczególnie (w przypadku mało licznych warstw) mogłoby uniemożliwić właściwe przeprowadzenie badań. Ponadto realizacja badań w takim wypadku wymagałaby obecności badacza, co byłoby niezwykle czaso- i kosztochłonne, biorąc pod uwagę fakt, że badane organizacje znajdują się na terenie całego kraju. Z tego względu zdecydowano się na zastosowanie jednej z nielosowych metod doboru – najbardziej zbliżonej do losowania warstwowego – tj. doboru kwotowego. Próbę kwotową dobiera się w oparciu o istotne cechy, które różnicują populację. Cech tych może być kilka, a na

---

<sup>97</sup> Szczegóły dotyczące przeprowadzonych obliczeń i ich wyników wraz z interpretacją znajdują się w rozdziale 5.

ich podstawie tworzy się macierz, określając procentowo udział elementów o określonym zestawie cech. Do próby dobiera się elementy proporcjonalnie do udziału kwoty w populacji. Podstawową różnicą między losowaniem warstwowym a doбором kwotowym jest jednak to, że w przypadku doboru kwotowego nie losuje się elementów z poszczególnych grup, a dobiera je uznaniowo (Churchill, *op. cit.*). Ponadto wraz z uznaniowością pojawia się także ryzyko tendencyjności doboru, tj. m.in. nie uwzględnienia innej ważnej cechy czy też nadreprezentowania pewnych grup o specyficznych cechach, do których łatwiej dotrzeć kosztem innych.

Warto jednak podkreślić, że mimo braku losowości, zwraca się uwagę na to, iż próba kwotowa „*ma zapewnić reprezentatywność w drodze takiego doboru jej elementów, by udziały elementów próby wykazujących pewne istotne cechy były w przybliżeniu takie same, jak udziały elementów wykazujących te same cechy w populacji generalnej*” (*ibidem*, s. 501). Wynika z tego, że metoda kwotowa nie abstrahuje od wymogu reprezentatywności, wręcz przeciwnie, jej ideą jest jego spełnienie. Jediną, aczkolwiek poważną, ułomnością w tym zakresie jest brak gwarancji reprezentatywności spowodowany niemożliwością stwierdzenia, czy otrzymane w wyniku badania zmienne są zmiennymi losowymi. Wiąże się z tym niemożność statystycznego zweryfikowania reprezentatywności. Tezę o reprezentatywności w doborze kwotowym uzasadnia bowiem wiedza o strukturze próby i populacji, zaś w doborze losowym – sposób doboru próby (Nowak, *op. cit.*, s. 302). W pewnych szczególnych wypadkach, można nawet stwierdzić, że metoda kwotowa ma przewagę nad doбором losowym. Przykładem takiej sytuacji jest brak możliwości (np. z powodu wysokich kosztów) przebadania dużej próby. Wówczas dobór losowy może pomijać pewne elementy populacji o istotnych cechach (*ibidem*). Wspomniane wyżej ograniczenia wielkości grup, a także koszt i czas prowadzenia badań w oparciu o dobór losowy stanowią więc kolejny argument za realizacją badań zasobów ludzkich w oparciu o dobór kwotowy.

Pobierając próbę organizacji do badań zasobów ludzkich starano się wyeliminować wspomniane zagrożenia. Doboru dokonywano w oparciu o jedną cechę jaką był poziom i dynamika rozwoju organizacji (wyznaczona na podstawie przydzielenia organizacji do odpowiedniego skupienia w wyniku statystycznej analizy skupień)<sup>98</sup>. Nie było więc konieczności tworzenia macierzy cech. Dobór przeprowadzono w oparciu o procentowy udział danych organizacji w próbie w badaniach rozwoju. Wyboru organizacji dokonano w sposób uznaniowy, należy jednak podkreślić, że nie polegał on na zwróceniu się do organizacji najbliższych terytorialnie i najłatwiej dostępnych, lecz starano się uwzględnić przede wszystkim różnorodność

---

<sup>98</sup> Opis zastosowanej metody statystycznej oraz wyniki przeprowadzonych analiz znajdują się w rozdziale 5.



organizacji w zakresie ich dziedziny aktywności, wieku czy położenia geograficznego. Do organizacji wysyłano ankiety pocztowe, a do części z nich udano się osobiście, co było okazją zarówno do zgromadzenia kwestionariuszy ankiet, jak i pogłębienia wiedzy o organizacji poprzez przeprowadzenie wywiadów z jej liderami i obserwację codziennej pracy. Kwestionariusze wysłano w sumie do ok. 20% organizacji biorących udział w pierwszej części badań. W poniższej tabeli przedstawiono rozkład uzyskanych zwrotów kwestionariuszy ankiet badających zasoby ludzkie w organizacji z uwzględnieniem udziału kwot w ogólnej populacji zbadanych organizacji (tab. 4.8.).

**Tab. 4.8. Charakterystyka próby organizacji – badania zasobów ludzkich**

	Liczba organizacji (badania rozwoju)	Procent w próbie do badań rozwoju	Liczba organizacji (badania zasobów ludzkich)	Procent w próbie do badań zasobów ludzkich
grupa 1	55	13%	4	14%
grupa2	232	56%	16	55%
grupa3	127	31%	9	31%
Σ	414 org.	100%	29 org.	100 %

Źródło: opracowanie własne

W każdej z badanych organizacji proszono o wypełnienie kwestionariuszy przez cały zespół. W rezultacie organizacje przekazywały od 4 do 12 arkuszy ankiet. W sumie kwestionariusze zostały wypełnione przez 189 osób.

Ze względu na różnice w skali pomiaru (badanie organizacji i badanie zasobów ludzkich w organizacji) na poszczególnych etapach badań warto podkreślić, że jednostką analizy, a więc obiektem, dla których formułowane są ostateczne wnioski, jest w całych prezentowanych badaniach organizacja (Steczkowski, 1995, s. 110). W części badań dotyczących rozwoju organizacji – organizacja jest również jednostką badania (tj. obiektem, który dostarcza danych do analizy). Organizacja jest także zawsze jednostką losowania (tj. obiektem, który podlega procedurze losowania) (*ibidem*). Natomiast w badaniach zasobów ludzkich jednostką badania stają się indywidualni respondenci, co spowodowało konieczność zbierania danych na poziomie zdegregowanym. Jednak i w tym wypadku organizacja pozostaje jednostką analizy. Oznacza to, że wyniki uzyskane od poszczególnych respondentów są agregowane na poziom organizacji i na tym poziomie prowadzona jest dalsza analiza<sup>99</sup>.

<sup>99</sup> Jak wspomniano wyżej agregacja ta odnosi się jedynie do zmiennych znajdujących się na skali porządkowej lub ilościowej. W przypadku zmiennych na skali nominalnej (np. płeć) przeprowadzenie operacji statystycznych polegających np. na określeniu średniej czy mediany nie było możliwe.

#### 4.6. Procedura zbierania danych

Realizowane badania były prowadzone w organizacjach pozarządowych na terenie całej Polski. Przedmiotem badania był rozwój organizacji pozarządowych, zasoby ludzkie w organizacjach oraz wybrane cechy organizacji. Czas trwania badań to ok. 9 miesięcy (czerwiec 2009 – luty 2010). Przeprowadzone badania były kilkietapowe. Etap pierwszy obejmował realizację badań próbnych (tzw. pilotaż), który został przeprowadzony dwukrotnie (Churchill, *op. cit.*; Górniak, *op. cit.*). Pierwsze badanie pilotażowe odbyło się w czerwcu 2009 roku i miało charakter grupowej dyskusji z przedstawicielami poznańskich organizacji pozarządowych. Odbyły się dwie takie dyskusje, a w każdej z nich udział wzięło po pięć osób. Celem spotkań było wypełnienie, a następnie omówienie poszczególnych pozycji kwestionariuszowych. Dzięki temu sprawdzono długość czasu potrzebnego na wypełnienie kwestionariusza, poprawność układu pytań, zrozumienie i adekwatność stosowanych sformułowań, czytelność ankiety. Pozwoliło to wprowadzić zmiany umożliwiające sprawniejsze wypełnienie kwestionariusza oraz jednoznacznie rozumienie pytań i stwierdzeń. Ważnym rezultatem tego badania było również dostosowanie języka i sposobu posługiwania się przykładami, będącymi wyrazem danej zmiennej do języka i sfery odniesień właściwych osobom działającym na co dzień w sektorze organizacji pozarządowych.

Drugie badanie pilotażowe, przeprowadzone w lipcu i sierpniu 2009 roku, polegało na przetestowaniu przygotowanego narzędzia na większej próbie. Kwestionariusz wysłano ok. 45 celowo dobranym wielkopolskim organizacjom pozarządowym. Zwróciły go 22 organizacje, co jest wystarczającą liczbą przy prowadzeniu pilotażu badań reprezentatywnych (*ibidem*). Respondentów również poproszono o uwagi, jednak w zdecydowanej większości nie były one sformułowane wprost. Mimo tego, struktura udzielanych odpowiedzi pozwoliła na wyciągnięcie pewnych wniosków co do sposobu prowadzenia badań właściwych. Ze względu na brak informacji o wielkościach, jaką mogą przybierać pewne wskaźniki, w pilotażu zdecydowano się na zawarcie otwartych pytań dotyczących tych właśnie wskaźników. Umożliwiało to również zebranie dokładniejszych danych. Jednakże badanie pilotażowe pokazało, że takie rozwiązanie jest uciążliwe dla respondenta, który często nie jest w stanie podać dokładnych danych liczbowych. Reakcją respondentów było wskazywanie przedziałów kwot, podawanie ich w zaokrągleniu lub pomijanie pytań. Z tego względu zdecydowano się na wskazanie zamkniętych kategorii (przedziałów) odpowiedzi, które stworzono w oparciu o uzyskane wyniki. Wyniki badań pilotażowych opracowano statystycznie, aby skontrolować właściwości

narzędzia oraz procedurę obliczania wyników i przygotowany plan analizy statystycznej. Narzędziem stosowanym w badaniu właściwym była przygotowana w trakcie pilotażu ankieta.

W przypadku pierwszego pilotażu badanie przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz zaprezentowany przez autorkę, jednak było ono prowadzone w bezpośrednim kontakcie z respondentami, a także uzupełnione o bezpośredni wywiad grupowy. Drugi pilotaż oraz badanie właściwe było oparte na technice ankiety pocztowej. Podstawową jej cechą, wyróżniającą na tle innych rodzajów, jest wysyłanie kwestionariuszy ankiet drogą pocztową na adres respondentów, którzy po wypełnieniu zwracają je nadawcy. Wśród zalet tejże formy wymienia się: możliwość dotarcia do szerokiego grona odbiorców, łatwość opracowania kryteriów doboru, bardziej szczere i przemyślane odpowiedzi badanych, stosunkowo niski koszt badania, redukcję błędu stroniczości (tendencji ankietera) (Churchill, *op. cit.*, s. 332). Zalety te są w większości wynikiem wyeliminowania z procesu badawczego osoby ankietera. Stosowanie ankiety pocztowej ma jednak również wady, wśród których znajdują się: słaba kontrola zapewnienia odpowiedzi i niższy ich odsetek, brak kontroli tempa reakcji, brak możliwości wyjaśnienia pytań niezrozumiałych, brak wpływu na sekwencję pytań, tendencyjność sekwencji pytań (*ibidem*). Wady te starano się w miarę możliwości wyeliminować poprzez przeprowadzenie badań pilotażowych oraz odpowiedni dobór próby badawczej.

Właściwe badania ankietowe realizowane były w dwóch formach. Wysyłka ankiet odbywała się drogą mailową oraz pocztową (por. pkt. 4.3.3.). Jest to rozwiązanie dopuszczalne, ponieważ w obu przypadkach ankieta zachowuje formę pocztową (por. Churchill, *op. cit.*, s. 316) i nie zmienia się forma kontaktu, a jedynie sposób dostarczenia kwestionariusza. W przypadku wysyłki e-mailowej przesyłano go na adres elektroniczny, w przypadku wysyłki pocztą tradycyjną – na adres korespondencyjny organizacji. Warto również podkreślić, że, aby zachować jednolitą formę, kwestionariuszy ankiet wysyłanych mailowo nie zamieszczano w Internecie, a dołączano je dokładnie w takiej samej formie, co w przypadku ankiety pocztowej – w załączniku e-maila w formie pliku Word. W związku z tym nadesłane oboma drogami kwestionariusze kodowano w taki sam sposób. Jak wspomniano w punkcie 4.3.3. zastosowanie wysyłki mailowej pozwoliło znacznie ograniczyć koszty badania, a także zwiększyć tempo ich realizacji. Badania prowadzono od września 2009 do stycznia 2010 roku. Po wylosowaniu próby ustalono sposób kontaktu z organizacją w zależności od dostępnych danych kontaktowych. Jeżeli dostępny był adres e-mailowy (większość organizacji go posiadała) korzystano z tej formy kontaktu, natomiast w przypadku braku owego adresu wykorzystywano adres pocztowy. Podczas pierwszej wysyłki wysłano 3000 kwestionariuszy ankiet (w tym ok. 2000 wysłanych e-mailowo). W listopadzie i grudniu przeprowadzono ponowne wysyłki

(monit), które umożliwiły zebranie odpowiedniej próby badawczej. Monit objął 1000 organizacji, w tym nieco ponad 70% w formie elektronicznej. Monit nie objął całej wylosowanej próby, ponieważ ankiety wysyłano partiami, a w międzyczasie zgromadzono całą potrzebną próbą. Poziom zwrotu kwestionariuszy różnił się, w zależności od formy kontaktu z organizacją. W przypadku poczty tradycyjnej wynosił on ok. 20%, natomiast w przypadku poczty elektronicznej ok. 8%.

Do wszystkich wysyłanych kwestionariuszy dołączano pismo przewodnie, którego zadaniem było przekonanie respondenta do wzięcia udziału w badaniu i udzielenia odpowiedzi. Układając jego treść uwzględniono listę przesłanek merytorycznych ważnych przy budowie pisma przewodniego (Churchill, *op. cit.*). Wszystkie zalecenia starano się zawrzeć w przygotowanych listach (sporządzonych w kilku formach – do badań pilotażowych, do badań właściwych pocztowych i mailowych, do monitów).

Wymienione przez G. A. Churchilla (*op. cit.*, s. 383) przesłanki to:

- Zwrot osobisty,
- Prośba o wyświadczenie uprzejmości,
- Znaczenie projektu badawczego i jego cel,
- Znaczenie odbioru,
- Znaczenie odpowiedzi,
- Informacja, w jaki sposób odbiorca może skorzystać z tych badań.
- Poinformowanie, że wypełnienie kwestionariusza nie zajmie wiele czasu oraz, że
- Odpowiedź na pytania nie będzie trudna,
- Zaznaczenie, że załączona jest ofrankowana koperta na odpowiedź,
- Wskazanie jaki sposób wybrano odbiorcę,
- Podkreślenie, że odpowiedzi są anonimowe lub poufne,
- Informacja o ofercie wysłania sprawozdania o wynikach ankiety,
- Uwaga o pilności sprawy,
- Podziękowania wysyłającego,
- Opis i cel bodźca,
- Unikanie tendencyjności,
- Zadbanie o styl, a także
- Układ i wygląd oraz
- Zwięzłość.

Tekst przykładowych listów dołączanych do wysyłanych ankiet znajduje się w załączniku (zał. 1. i 3.).

Ostatecznie zebrano 414 kwestionariuszy ankiet. Uzyskane wyniki zakodowano wg przytoczonej wcześniej procedury a następnie poddano analizie statystycznej, której rezultaty zostały przedstawione w rozdziale 5. W ramach tychże analiz przeprowadzono także analizę skupień<sup>100</sup> umożliwiającą podzielenie organizacji ze względu na poziom i dynamikę rozwoju oraz przyporządkowanie ich do odpowiednich grup.

Podział organizacji na grupy wskazujące na ich rozwój był punktem wyjściowym dla rozpoczęcia drugiej części badań właściwych czyli trzeciego etapu całego procesu badawczego. Badania właściwe zasobów ludzkich prowadzono od lutego do maja 2010 roku. Badania te przeprowadzono w oparciu o technikę ankiety pocztowej, która została przygotowana w tym samym czasie, co ankieta do badania rozwoju. Oba narzędzia były poddawane pilotażowi równocześnie. Ankietę do badania zasobów ludzkich poddano pierwszemu badaniu próbnemu razem z narzędziem do badania rozwoju poprzez przeprowadzenie wywiadów grupowych (por. opis badań pilotażowych). Drugie badanie pilotażowe wykonano natomiast w oparciu o drugi pilotaż ankiety do badania rozwoju. Ankietę skierowano do organizacji, które wzięły udział w pilotażu ankiety do badania rozwoju. Kwestionariusze przesłano do 22 organizacji. Od 8 z nich uzyskano odpowiedzi. Odpowiedzi udzieliło minimum trzy, a maksimum dziesięć osób z jednej organizacji, co w rezultacie pozwoliło na objęcie badaniem 52 osób.

Organizacje do badania zasobów ludzkich wyselekcjonowano w sposób zaprezentowany w opisie doboru próby. Organizacje, do których wysłano kwestionariusze stanowiły ok. 20% organizacji przebadanych pod kątem rozwoju (80 organizacji). Z uwagi na konieczność zebrania danych od licznego grona osób w każdej organizacji, zdecydowano się na zastosowanie wyłącznie formy pocztowej. Ze względu na wyższy poziom zwrotu kwestionariuszy ankiet pocztowych oraz brak danych umożliwiających bezpośredni kontakt z każdą osobą uznano, że będzie to forma dogodniejsza dla respondentów. Ponadto umożliwiała ona wypełnienie kwestionariuszy przez wiele osób jednocześnie (np. podczas zebrania) i równoczesne odesłanie ich. W każdej wysyłanej kopercie znalazły się więc list przewodni (zaprezentowany w załączniku 3.) oraz zaadresowana koperta zwrotna ze znaczkiem – podobnie, jak w badaniach rozwoju, ale także 15 kopii kwestionariusza do badania zasobów ludzkich w organizacji. W badaniu uzyskano zwrot na poziomie ponad 26% (od 21 organizacji) co, biorąc pod uwagę trudność przeprowadzenia badania w organizacji, uznano za dobry rezultat. Badania

---

<sup>100</sup> Opis zastosowanej procedury oraz jej rezultatów znajduje się w rozdziale 5.

realizowano jednak w podziale na kwoty, które były różnoliczne. Zakładane różnice ilościowe nie zostały odzwierciedlone w uzyskanym zwrocie. Stosunkowo najwięcej odpowiedzi otrzymano bowiem od organizacji znajdujących się w grupie trzeciej (były to organizacje silnie rozwinięte i stabilne), które reprezentowały jedynie 31% populacji. Wynikało to prawdopodobnie właśnie z ich silnej i ugruntowanej pozycji oraz wypracowanych już mechanizmów działania i kontaktu z otoczeniem. Spowodowało to jednak konieczność kontynuowania badań, przy czym sposób zbierania danych zmodyfikowano tak, aby uzyskać możliwie duży zwrot – szczególnie od niedoreprezentowanych typów organizacji. Zdecydowano się na odbycie osobistych wizyt w wybranych organizacjach. Umożliwiło to nie tylko zebranie ankiet, ale również (dodatkowo) przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych (ang. *Individual In-Depth Interviews IDI*) z liderami organizacji.

Po przeprowadzeniu badań ankietowych zasobów ludzkich kontaktowano się telefonicznie lub mailowo z wylosowanymi organizacjami z odpowiednich kwot, których przedstawiciele nie odpowiedzieli na przesłane kwestionariusze. Następnie umawiano się z nimi na wizyty (najczęściej w siedzibie organizacji). Scenariusz wizyty zakładał przeprowadzenie wywiadu – najczęściej z prezesem zarządu organizacji, rzadziej z wiceprezesem lub innym członkiem zarządu. Trwał on średnio 1-1,5 godziny. Wywiady były nagrywane na dyktafon, a następnie transkrybowane. Później przeprowadzano ankietę (często planowano wizytę w takim terminie, że zaraz po wywiadzie odbywało się spotkanie zespołu organizacji) lub zbierano wypełnione wcześniej formularze. Zdarzało się, że podczas wywiadu obecnych było więcej osób – 2-3 członków zarządu organizacji. Jeżeli była taka możliwość, starano się uwzględnić podczas wizyty również elementy obserwacji.

Ostatecznie odwiedziono osiem organizacji (trzy organizacje z grupy 1., cztery organizacje z grupy 2., jedną organizację z grupy 3), co umożliwiło nie tylko uzupełnienie materiału badawczego o niezbędne do dalszych analiz kwestionariusze ankiet, lecz także zgromadzenie dodatkowych danych pożytecznych przy interpretacji uzyskanych rezultatów. Wizyty odbyły się w organizacjach mających siedziby w województwach: mazowieckim, śląskim, podlaskim i wielkopolskim. W sumie, po zakończeniu badań zasobów ludzkich, zgromadzono 189 wypełnionych kwestionariuszy.

#### **4.7. Metody analizy danych empirycznych**

Do analizy uzyskanych wyników użyto następujących metod statystycznych:

1. Metody opisu statystycznego:

- średnia arytmetyczna,
  - odchylenie standardowe,
  - mediana,
  - dyspersja otrzymana (wartość minimum i maksimum),
  - skośność,
  - kurtoza.
2. Metoda analizy skupień:
- wg metody k-średnich: wykonanej na przypadkach (jednostkach badania).
3. Metody oceny istotności różnic między porównywanymi grupami:
- Test ANOVA Kruskala-Wallisa,
  - Test U Manna – Whitney’a.
4. Metody analizy korelacyjnej:
- Chi-kwadrat (dla zmiennych na skali nominalnej) przy poziomie istotności  $p=0,05$ ,
  - V-Cramèra jako współczynnik wspomagający dla chi-kwadrat – ocena siły związku,
  - $\lambda$  (lambda) Goodmana-Kruskala,
  - rho – Spearmana przy poziomie istotności  $p=0,05$ .

Wszystkich obliczeń dokonano za pomocą gotowych pakietów statystycznych STATISTICA 8.0 i PASW/SPSS wersja 18.

## Rozdział 5. Typy rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce w świetle wyników badań własnych

### 5.1. Wprowadzenie

Poniższy rozdział zawiera prezentację oraz omówienie i interpretację wyników pierwszej części badań własnych, tj. dotyczących rozwoju organizacji pozarządowej. Badanie rozwoju obejmowało zarówno perspektywę statyczną (poziom rozwoju organizacji) jak i dynamiczną (tempo rozwoju organizacji). Badanie to objęło 414 organizacji pozarządowych z terenu całej Polski. Jest to próba reprezentatywna, co zostało zweryfikowane dwoma sposobami. Pierwszym z nich jest zastosowanie opisanego wcześniej losowego doboru próby. Dodatkowo, po wykonanym badaniu, przeprowadzono porównanie uzyskanych rozkładów wybranych cech z ich rozkładem w populacji<sup>101</sup>. W celu zweryfikowania reprezentatywności próby przeprowadzono test  $\chi^2$  porównujący rozkład form prawnych badanych organizacji oraz siedziby (województwa rejestracji)<sup>102</sup>. Przeprowadzona analiza pozwoliła stwierdzić, że pomiędzy rozkładem w populacji i w próbie nie występują różnice istotne statystycznie, a więc pozyskana próba odzwierciedla układ obserwowany w populacji pod względem wybranych cech<sup>103</sup>.

Przystępując do analizy podstawowych cech polskich organizacji pozarządowych należy również zwrócić uwagę na fakt, że ich obraz znacząco odbiega od stereotypowego, medialnego wizerunku prezentującego głównie organizacje duże, dysponujące znacznymi środkami finansowymi, zatrudniające pracowników. Wśród organizacji są oczywiście i takie, jednak ogromna różnorodność tychże podmiotów pod względem sposobu zaangażowania, zarządzania jak i charakteru podejmowanych inicjatyw często znacząco utrudnia lub wręcz uniemożliwia porównywanie ich ze sobą czy „uśrednianie” działalności i osiągnięć wszystkich organizacji. W toku analizy starano się unikać tego rodzaju uogólnień, czego rezultatem są m.in. zastosowane rozwiązania statystyczne zaprezentowane niżej.

---

<sup>101</sup> Rozkład cech w populacji zaczerpnięty został z danych rejestru REGON za: Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*

<sup>102</sup> Dobór cech wynika z możliwości dokonania porównań pomiędzy rozkładami. Wybrane cechy mają charakter jakościowy i nie były w żaden sposób kategoryzowane, co umożliwia pełne porównanie danych.

<sup>103</sup> Dla zmiennej województwo rejestracji  $\chi^2=192$ , przy  $p=0,257$ ; dla zmiennej forma prawna  $\chi^2=2$ , przy  $p=0,157$ .

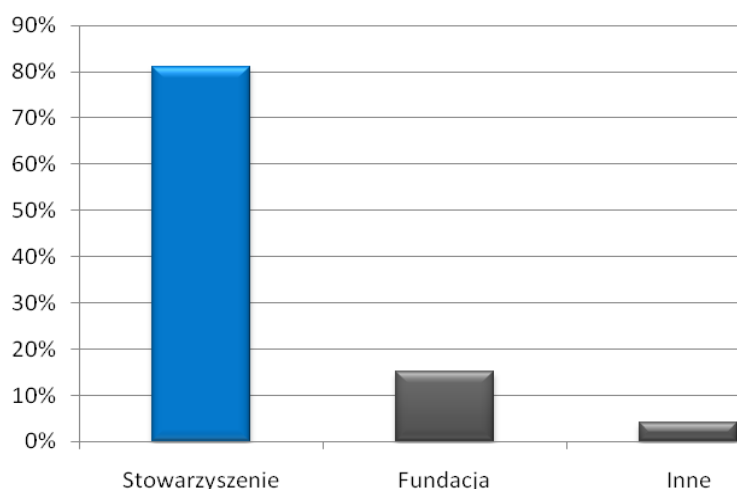


## 5.2. Charakterystyka cech badanych organizacji pozarządowych

### 5.2.1. Forma prawna organizacji

Jedną z podstawowych cech różnicujących organizacje pozarządowe jest ich forma prawna. Badania objęły swoim zasięgiem stowarzyszenia i fundacje jako najpopularniejsze i najbliższe sobie z punktu widzenia charakteru działalności podmioty (por. Rozdział 4., pkt. 4.5.).

**Wyk. 5.1. Rozkład zmiennej: forma prawna organizacji w badanej próbie (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

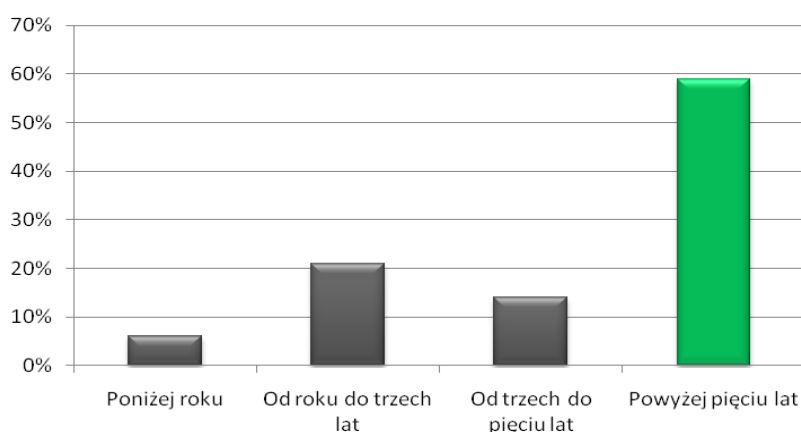
Na podstawie dostępnych danych statystycznych oraz wyników badań prowadzonych w zakresie problematyki sektora non profit można stwierdzić, że struktura próby, obejmująca w badaniu w zdecydowanej większości fundacje i stowarzyszenia, odzwierciedla strukturę organizacji w populacji (por. badanie reprezentatywności próby). Rozkład tej zmiennej w badanej próbie został przedstawiony na wykresie 5.1.<sup>104</sup> Z kolei 4% podmiotów, które posiadają inną niż stowarzyszenie bądź fundacja formę prawną, to organizacje będące do nich bardzo zbliżone formalnie i występujące we wspólnych wykazach organizacji – czyli np. związki stowarzyszeń.

<sup>104</sup> Aneks tabelaryczny, który stanowi dokumentację prowadzonej analizy oraz prezentuje dane, na podstawie których tworzono przedstawione w pracy wykresy zamieszczono w załączniku na końcu pracy. Tabela nie jest zawarta w aneksie jeśli zaprezentowano ją w głównym tekście pracy.

### 5.2.2. Wiek organizacji

Strukturę wieku badanych organizacji przedstawiono na wykresie poniżej (wyk. 5.2.). Wyodróżnione przedziały zostały wprowadzone po badaniu pilotażowym, w którym organizacje proszone były o podanie roku rejestracji organizacji w Krajowym Rejestrze Sądowym. W badaniach właściwych zdecydowano się na zastosowanie przedziałów wiekowych, ponieważ ułatwiało to wskazanie respondentowi odpowiedzi i pozwalało uniknąć pojawiających się braków odpowiedzi. Wielkość przedziałów wynika ze struktury próby pilotażowej, w której wiele było organizacji młodych. Ponadto zwrócono uwagę na analizy literaturowe (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*) wskazujące na znaczenie rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych w młodym wieku dla ich późniejszych sukcesów. Ważne więc wydawało się uchwycenie różnorodności i zmienności w tej grupie organizacji. Co więcej w próbie pilotażowej, organizacje starsze (powyżej 5 lat) znacząco odbiegały od siebie wiekiem, co utrudniało stworzenie czytelnej kategorii bez zbędnego ich rozdrabniania. Z kolei tworzenie oddzielnych kategorii dla zróżnicowanych i występujących w niewielkiej liczbie organizacji uznano za zbędne.

**Wyk. 5.2. Rozkład zmiennej: wiek organizacji w badanej próbie (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

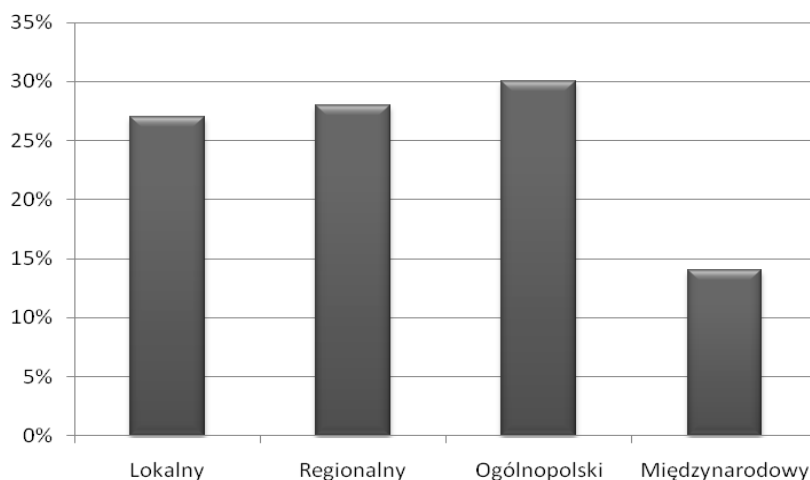
Rozkład wieku badanych organizacji wskazuje, że największą grupę stanowią organizacje najstarsze, czyli istniejące ponad pięć lat (59%). Najmniej z kolei jest organizacji najmłodszych, tj. istniejących poniżej roku (6%). Organizacji istniejących od roku do pięciu lat jest z kolei 35%, przy czym w tej grupie organizacji młodszych jest więcej. Rozkład ten odzwierciedla, prezentowaną również w innych badaniach (por. Gumkowska, Herbst, Radecki,

*op. cit.*) strukturę wieku polskich organizacji pozarządowych. Struktura ta cały czas dynamicznie się zmienia, a sektor non profit w porównaniu do lat poprzednich coraz wyraźniej się „starzeje”. Tendencja ta nasila się szczególnie w ciągu ostatniego dziesięciolecia, choć wciąż sektor pozarządowy można uznać za młody, gdyż statystyczna polska organizacja pozarządowa liczy nie więcej niż 6 lat (*ibidem*). Z jednej strony świadczy to o sile organizacji starszych, dojrzałych, których liczba obecnie już się prawie nie zmienia. Z drugiej strony – może to świadczyć również o słabości organizacji młodych. Zmniejszająca się z czasem liczba organizacji młodych na skutek ich upadania jest procesem naturalnym, jednakże tempo tego procesu może wskazywać na występowanie pewnych szczególnych trudności wśród młodych organizacji (*ibidem*) obejmujących zarówno warunki, w jakich organizacje te rozpoczynają działalność, jak i cechy, i umiejętności ich założycieli. W prezentowanych badaniach odsetek organizacji istniejących od trzech do pięciu lat jest o 6% niższy od odsetka organizacji istniejących od roku do trzech lat. Wskazywałoby to na pewien newralgiczny z punktu widzenia rozwoju tychże organizacji okres, którego stosunkowo dużej części organizacji nie udaje się przetrwać.

### **5.2.3. Zasięg działania organizacji**

Organizacje pozarządowe funkcjonują w wielu środowiskach, a spektrum ich działalności obejmuje aktywności o różnym zasięgu. Nierzadko zdarza się, że jedna organizacja działa równocześnie w kilku obszarach geograficznych – np. lokalnie, w najbliższym sąsiedztwie oraz w innym województwie. Zebranie informacji na temat wszystkich rodzajów (zasięgów) aktywności organizacji, umożliwia stworzenie pełniejszego obrazu różnych aspektów działalności organizacji, jednak z drugiej strony trudno w takiej sytuacji stwierdzić, który z tych zakresów działalności jest kluczowy dla działalności organizacji. Ponadto w późniejszych analizach zazwyczaj nie rozróżnia się organizacji, które działają tylko na jednym bądź na kilku obszarach geograficznych. W związku z tym, biorąc pod uwagę cel badań autorki, w którym analiza zasięgu działania w pierwszej kolejności miała służyć wskazaniu różnic między organizacjami w kontekście ich rozwoju, zdecydowano, że badane organizacje zostaną poproszone o wskazanie tylko jednego, najważniejszego zasięgu geograficznego swojej aktywności. Zabieg ten pozwolił na pozyskanie niezbędnych danych różnicujących organizacje.

**Wyk. 5.3. Rozkład zmiennej: zasięg działania organizacji w badanej próbie (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

Rozkład zmiennej zasięg działania organizacji został przedstawiony na wykresie powyżej (wyk. 5.3.). Rozkład zmiennej wskazuje na to, że największa grupa organizacji (30%) działa przede wszystkim w skali ogólnopolskiej. Jednak jedynie nieco mniejszy procent to organizacje regionalne – 28% lub lokalne, czyli działające głównie w obrębie powiatu, gminy, miasta czy sąsiedztwa – 27%.

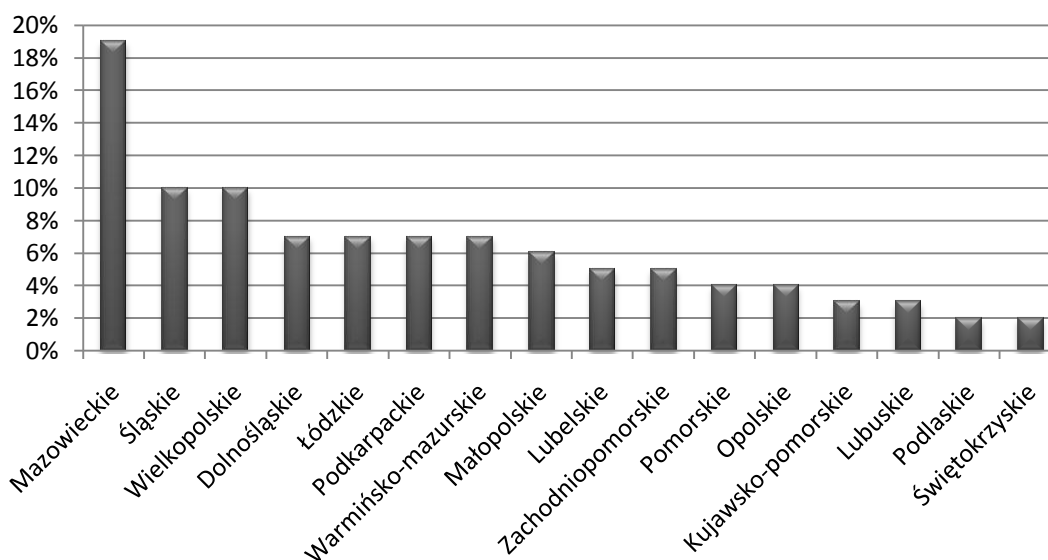
Należy przy tym pamiętać, że organizacje ogólnopolskie najczęściej działają równocześnie na obszarze regionu oraz lokalnie. Badania zasięgu działania organizacji prowadzone w latach 2002-2008 (Dąbrowska, Gumkowska, Wygnański, *op. cit.*, Gumkowska, Herbst, *op. cit.*, *ibidem*) wskazują, że uwzględniając w odpowiedzi wszystkie możliwe zakresy działalności procent organizacji ogólnopolskich pozostaje prawie bez zmian (32%), natomiast rośnie procent organizacji działających regionalnie (do 32%) oraz procent organizacji działających lokalnie (do 47,9%). Dla wielu organizacji normą jest więc działanie na różnych obszarach, jednak dla tych, które działają m.in. w skali ogólnopolskiej ta właśnie działalność – jak pokazują prezentowane w pracy badania – jest najważniejsza. Wysoki procent organizacji ogólnopolskich w porównaniu z organizacjami o mniejszym zasięgu może jednak wynikać także z chęci zaprezentowania się w badaniach z jak najlepszej (zdaniem organizacji) strony – a więc jako organizacji prężnej i o dużym polu oddziaływania. W takim przypadku nie można wykluczyć, że za organizacje ogólnopolskie podawały się także organizacje, dla których nie był to podstawowy zakres działalności, a jedynie sporadyczne lub jednostkowe wydarzenie.

Najmniej organizacji (14%) deklaruje swoją działalność na arenie międzynarodowej, jednak biorąc pod uwagę wzrost tego wskaźnika na przestrzeni ostatnich lat, a także krótki okres intensywnego rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce, można uznać ten odsetek za duży.

#### 5.2.4. Siedziba organizacji

Badania empirycznie obejmowały teren całego kraju. Istotne więc wydawało się uchwycenie regionalnej specyfiki organizacji. W związku z tym cechą poddaną analizie była liczba organizacji w każdym z województw. Analiza tego rozkładu pozwala stwierdzić czy struktura próby odzwierciedla rzeczywistą liczebność organizacji w poszczególnych województwach (por. badanie reprezentatywności próby).

**Wyk. 5.4. Rozkład zmiennej: województwo rejestracji organizacji w badanej próbie (n=414)**



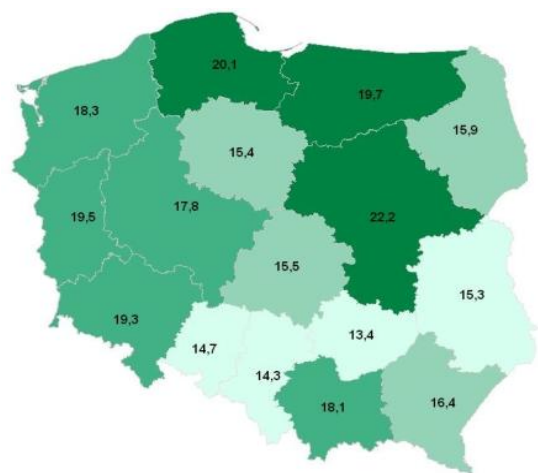
Źródło: opracowanie własne

W badanej próbie (wyk. 5.4.) najwięcej organizacji swoje siedziby miało kolejno w województwach: mazowieckim (18,8%), śląskim (9,9%) oraz wielkopolskim (9,7%). Najmniej licznie reprezentowane są organizacje z województw: podlaskiego (2%) oraz świętokrzyskiego (1,8%).

Rozpatrując kwestię wielkości sektora pozarządowego w regionach należy także podać analizie wskaźniki, które w dużym stopniu wpływają na miejsce województwa w hierarchii. Są to przede wszystkim liczba ludności w województwie (częściowo wynikająca m.in. z wielkości województwa) oraz poziom jego urbanizacji (województwa, w których istnieją duże aglomeracje miejskie charakteryzują się większą liczbą zarejestrowanych organizacji, jako, że łatwiej tam o zorganizowaną i formalną aktywność społeczną). Z tych powodów w czołówce klasyfikacji województw ze względu na liczbę zarejestrowanych organizacji zajmują województwa charakteryzujące się określonymi cechami. Na przykład w Warszawie zarejestrowanych jest 65% wszystkich mazowieckich organizacji (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*), a aglomeracje w województwie łódzkim i pomorskim odpowiadają za po ok. 45% liczby organizacji w województwach (*ibidem*).

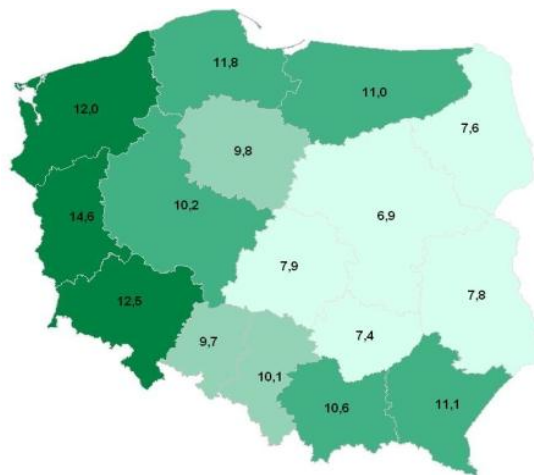
Uwzględnienie w analizie liczby organizacji *per capita*, także w wyłączeniu ośrodków miejskich, pozwala zaobserwować ciekawe zależności (rys. 5.1. i 5.2.). Taka organizacja danych uwidacznia, że wartości bezwzględne nie odzwierciedlają całej złożoności zjawiska.

**Rys. 5.1. Liczba stowarzyszeń i fundacji w województwach w przeliczeniu na 10 tys. mieszk.**



Źródło: Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.* s. 14

**Rys. 5.2. Liczba stowarzyszeń i fundacji w województwach *per capita* (z wyłączeniem gmin miejskich)**



Źródło: Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.* s. 15

Na rys. 5.1. przedstawiono liczbę organizacji pozarządowych w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców. Jak widać na pozycję województw wpływa uwzględnienie liczby mieszkańców. W tym układzie zachodzą istotne zmiany – okazuje się bowiem że np. w rzeczywistości w województwie śląskim jest niewiele organizacji w stosunku do liczby ludności, a wyraźnie wzrastają wskaźniki liczby organizacji dla województwa pomorskiego i kujawsko-

pomorskiego. Gdy z kolei na rys. 5.2. dodatkowo wykluczono udział ośrodków miejskich, wyraźnie zarysowały się różnice między Polską wschodnią i zachodnią – zgodnie z przebiegiem dawnych granic zaborów.

Z jednej strony z przeprowadzonych analiz można wysnuć tezę, że aktywność społeczna jest zorganizowana głównie wokół ośrodków miejskich, a aglomeracje silnie wpływają na formalizację tejże aktywności oraz, że istnieją duże różnice między stopniem aktywności społecznej na wchodzie i zachodzie Polski. Z drugiej strony należy pamiętać o tym, że zarówno autorskie badania prezentowane w pracy, jak i przytaczane badania Gumkowskiej, Herbsta i Radeckiego (*op. cit.*), uwzględniają aktywność występującą jedynie w formie zrzeszania się w postaci stowarzyszeń i fundacji. Poza tymi możliwościami istnieje szereg innych formuł dla urzeczywistnienia różnego rodzaju potrzeb i aktywności – zarówno formalnych (np. Ochotnicze Straże Pożarne, organizacje kościelne), jak i nieformalnych. Być może więc, ośrodki miejskie od wiejskich oraz wschodnie od zachodnich odróżnia nie tyle poziom aktywności, co raczej sposób jej realizacji.

#### **5.2.5. Dziedziny działalności organizacji**

Niezwykle ważną kwestią charakteryzującą organizację jest to, czym się ona zajmuje. Rodzaj aktywności może determinować wiele późniejszych wyborów mających wpływ na kształt i funkcjonowanie organizacji. W przeprowadzonych badaniach organizacje były proszone o wskazanie z przedstawionego zbioru zawierającego pogrupowane sfery aktywności społecznej trzech najważniejszych obszarów swojej działalności. Zbiór ten został zaczerpnięty z publikacji prezentujących wyniki badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, które prowadzi od wielu lat regularne analizy diagnozujące sektor pozarządowy w Polsce, a więc dysponuje systematycznie ulepszaną i weryfikowaną bazą obszarów działalności organizacji. Klasyfikacja ta opiera się na międzynarodowym podziale pól działań organizacji stosowanym przez NCVO<sup>105</sup>, stosowanie jej umożliwia więc także prowadzenie porównań międzynarodowych.

Ze względu na różnorodność działań podejmowanych przez organizacje pozarządowe i wielość realizowanych przez nie przedsięwzięć zdecydowano, że wskazanie tylko jednej, najważniejszej sfery działania organizacji może stanowić dla respondentów dużą trudność. Ponadto wiązałoby się to z utratą wielu ważnych informacji na temat różnorodności podejmowanych przez organizacje problemów. Kwestia ta została również poruszona w trakcie

---

<sup>105</sup> The National Council for Voluntary Organisations, por. Rozdział 1., pkt. 1.1.2.

wywiadów poprzedzających pilotaż narzędzia, a prowadzonych z ekspertami – praktykami, będącymi przedstawicielami organizacji pozarządowych<sup>106</sup>. Drugą możliwością było pozwolenie na wskazanie wszystkich prawidłowych odpowiedzi. Rozwiązanie to zastosowano w badaniu pilotażowym. Rezultaty tego badania pokazały, że zdecydowana większość organizacji wskazuje nie więcej niż 3 odpowiedzi. Druga z kolei wyróżniająca się grupa respondentów wybierała ok. 8-10 lub więcej odpowiedzi (na 15 możliwych). Wielość zainteresowań i obszarów działania można w tym wypadku zinterpretować jako swego rodzaju pułapkę. Okazuje się bowiem, że organizacje takie zajmują się (albo mają ambicję zajmować się) niemal wszystkim równocześnie. W obliczu wyników badań pilotażowych zdecydowano się więc na sformułowanie w pytaniu dotyczącym dziedziny działalności organizacji prośby o wskazanie maksymalnie trzech najważniejszych obszarów aktywności. Wymuszało to niejako na organizacjach deklarujących zajmowanie się „wszystkim” dokonanie wyboru i skoncentrowanie się na najistotniejszych aspektach swojej działalności<sup>107</sup>.

Analiza wyników badanej zmiennej, zaprezentowanych na wykresie (wyk. 5.5.), wskazuje na największe zainteresowanie organizacji (ponad 41%) działalnością w obszarze edukacji i wychowania. Wśród dziedzin cieszących się wysoką popularnością (ponad 20% organizacji) znajdują się również: usługi socjalne i pomoc społeczna, kultura i sztuka, sport, turystyka, rekreacja i hobby oraz ochrona zdrowia.

Jak można zauważyć najczęściej wymieniane obszary aktywności wskazują na dwie podstawowe sfery zainteresowań organizacji: różnego rodzaju hobby oraz szeroko pojęte usługi społeczne. Zaangażowanie w tak dużym stopniu w oba te obszary działalności organizacji pozarządowych wynika poniekąd z samego charakteru ich miejsca w społeczeństwie i gospodarce. Z jednej strony podmioty te są często tzw. organizacjami klubowymi, których celem jest realizacja potrzeb ich własnych członków, z drugiej strony wszystkie organizacje mają charakter usługowy, a nie produkcyjny, zaś szczególnym obszarem ich zainteresowania, jako organizacji społecznych, są usługi społeczne np. ochrona zdrowia, edukacja<sup>108</sup>.

---

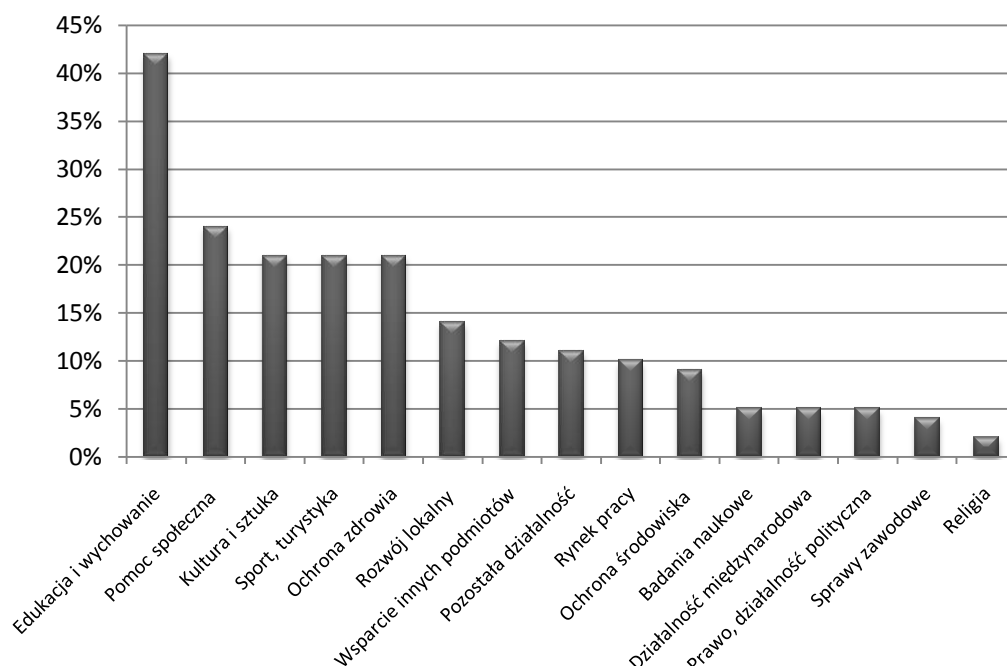
<sup>106</sup> Wśród ekspertów panowała zgodność co do konieczności uwzględniania więcej niż jednego pola działalności organizacji. Kwestią dyskusji pozostawało jedynie ustalenie optymalnej liczby możliwych odpowiedzi.

<sup>107</sup> Badania właściwe wskazały, że tendencja pewnej części organizacji do deklarowania, iż zajmują się „wszystkim” utrzymała się. Kilkakrotnie zdarzyło się, że w komentarzach do ankiety respondenci ubolewali, iż nie mogą wskazać większej ilości odpowiedzi. Zazwyczaj jednak nie chodziło o jedną dodatkową sferę, lecz część stanowiącą większość możliwości pozostawionych do wyboru. W sporadycznych przypadkach, gdy respondenci nie stosowali się do instrukcji i zaznaczali więcej niż trzy odpowiedzi, wszystkie odpowiedzi w pytaniu uznawano za nieprawidłowe i kodowano jako błąd respondenta.

<sup>108</sup> por. Rozdział 1, w szczególności pkt. 1.2.1 - teoria kontroli konsumenta A. Ben-Nera.



**Wyk. 5.5. Rozkład zmiennej: najważniejsze dziedziny działalności organizacji w badanej próbie (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

Także w badaniach Stowarzyszenia Klon/Jawor (por. Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*) te właśnie obszary wymieniane są najczęściej. Występują one w nieco innej kolejności – zmiana ta wynika prawdopodobnie z postaci, w jakiej udzielane były odpowiedzi (wskazywano jedną najważniejszą dziedzinę oraz dodatkowo wszystkie inne, w ramach których organizacja prowadzi działalność).

Z kolei organizacje najmniej zainteresowane są działalnością z zakresu spraw zawodowych, pracowniczych i branżowych oraz religią, przy czym niski odsetek wskazań na dziedzinę „religia” wynika z dodatkowo oddziałujących czynników. Badania objęły bowiem stowarzyszenia i fundacje, z wyłączeniem organizacji kościelnych<sup>109</sup>.

### 5.2.6. Stanowisko respondenta

Ostatnia z prezentowanych zmiennych niezależnych to stanowisko respondenta. Zbadanie tej zmiennej było istotne ze względu na informacje jakie pozyskiwano od tychże osób na temat

<sup>109</sup> Działających na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o gwarancjach wolności sumienia i wyznania, o których mowa w Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

organizacji. Ze względu na to, że w ankiecie zawarte były pytania dotyczące wielu aspektów funkcjonowania i działalności organizacji, a także zarządzania nią, wyników finansowych, itp., a ponadto pytania odnosiły się nie tylko do sytuacji obecnej, ale również do przeszłości, niezbędne było udzielanie odpowiedzi przez odpowiednią osobę posiadającą wiedzę na temat wymaganych informacji. Instrukcja wypełnienia ankiety, znajdująca się na arkuszu ankiety, zawierała informację o wymaganiach, jakie powinna spełnić osoba ją wypełniająca (wiedza, funkcja w organizacji). Prezentowany w poniższej tabeli (tab. 5.1.) rozkład wskazuje, że osoby wypełniające ankietę pełnią w niej w większości ważne funkcje, które pociągają za sobą konieczność co najmniej kilkuletniej wcześniejszej współpracy z organizacją i jej dobrej znajomości. Można więc założyć, że respondenci mieli wystarczającą wiedzę na temat organizacji, o której się wypowiadali, oraz że informacje przez nich przekazane są prawdziwe.

**Tab. 5.1. Rozkład zmiennej: stanowisko respondenta w organizacji (n=414)**

Stanowisko respondenta w organizacji	n (f)	n (%)
Prezes, przewodniczący, prezydent	214	54,7
Wiceprezes	49	12,5
Dyrektor biura	32	8,2
Sekretarz	24	6,1
Członek zarządu	22	5,6
Menedżer, koordynator, kierownik	18	4,6
Inne	13	3,3
Pracownik biurowy, księgowy	11	2,8
Członek innych organów organizacji, członek organizacji	8	2,0

Źródło: opracowanie własne

### 5.3. Statystyczny opis zmiennej rozwój organizacji

Najważniejszą i najobszerniej poruszaną kwestią podczas pierwszej części badań był rozwój organizacji. Zgodnie z rezultatami przeprowadzonej konceptualizacji badanie rozwoju objęło trzy aspekty organizacji: jej potencjał (zasoby), rezultaty, jakie uzyskuje oraz relacje z otoczeniem. Wyniki opracowano oddzielnie dla każdego z tych obszarów. W każdej z analiz pod uwagę wzięto wszystkie badane przypadki (n=414).

W pierwszej kolejności przeprowadzono podstawowe analizy pozwalające na statystyczne opisanie rozwoju, a więc wskazanie obecnego (tj. obserwowanego w momencie badania) oraz występującego dwa lata wcześniej poziomu rozwoju organizacji. Następnie obli-

czono dynamikę zmian, jakie zaszły w tym okresie odejmując punkty uzyskane w badaniu rozwoju organizacji w przeszłości od punktów określających poziom rozwoju organizacji obecnie (w momencie badania). Wyniki te w dalszej kolejności przeliczono w taki sposób, aby można je było ze sobą porównywać (por. Rozdział 4. pkt. 4.3.). Interpretacja punktacji przebiega zgodnie ze schematem zgodnie z którym wartości dodatnie świadczą o tym, że rozwój w ostatnich latach przyspieszył, jest bardziej dynamiczny. Wartości oscylujące wokół zera wskazują na fakt utrzymywania się rozwoju organizacji na tym samym poziomie i braku zmian dynamiki rozwoju. Z kolei wartości ujemne oznaczają spadek dynamiki rozwoju.

Średnio najwyższe wyniki organizacje uzyskiwały w obszarze relacje z otoczeniem (ponad 10,5 pkt.). Niższe wyniki organizacje otrzymywały w ramach rezultatów swoich działań (niecałe 7,5 pkt.). Najgorzej rozwinięty obszar to, z perspektywy średniej wyników, potencjał organizacji (prawie 7 pkt.).

**Tab. 5.2. Statystyki opisowe dla zmiennych składających się na rozwój organizacji**

Statystyki opisowe: Rozwój – wszystkie przypadki									
	n (f)	n (%)	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Odch.std	Skośność	Kurtoza
<b>Potencjał</b>	414	100	6,93	2,7	-38,88	72,2	11,9	1,68	5,16
<b>Rezultaty</b>	414	100	7,24	0	-38,88	61,1	13,8	1,34	2,32
<b>Relacje z otoczeniem</b>	414	100	10,52	0	-50,00	81,8	18,3	1,64	2,91

Zródło: opracowanie własne

Jednak z drugiej strony mediana<sup>110</sup> wskazuje wyższą, dodatnią wartość właśnie dla potencjału (2,7). Oznacza to, że w tym aspekcie – jako jedynym – więcej organizacji rozwija się dynamiczniej, niż pozostaje w stagnacji lub rozwija się wolniej niż dwa lata wcześniej. Różnice pomiędzy wynikami średnimi a medianami uzasadnione są także prezentowaną w statystykach wielkością odchylenia standardowego<sup>111</sup> w poszczególnych obszarach, które wskazuje na największą jednorodność wyników w ramach potencjału organizacji, a największe różnice w tym zakresie w ramach relacji z otoczeniem, a także wartości minimalne i maksymalne uwidoczniające wielkość rozrzutu uzyskanej punktacji. Wydaje się więc, że (biorąc pod uwagę wszystkie omówione miary), organizacje najlepiej rozwijają w ramach obszaru związanego z potencjałem mimo, że średnio nie prezentują w tym zakresie najwyższych wyników.

<sup>110</sup> Mediana to wartość cechy w szeregu uporządkowanym, powyżej i poniżej której znajduje się jednakowa liczba obserwacji.

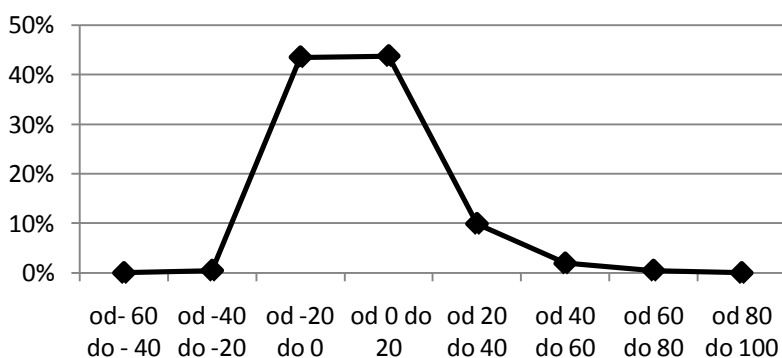
<sup>111</sup> Odchylenie standardowe mówi jak szeroko wartości jakiejś wielkości są rozrzucone wokół jej średniej. Im mniejsza wartość odchylenia tym obserwacje są bardziej skupione wokół średniej.

Wszystkie rozkłady są prawoskośne<sup>112</sup>, a uzyskane wyniki wskazują, że nie mają one postaci rozkładów normalnych. Wielkość kurtozy<sup>113</sup> wyróżnia z kolei tylko potencjał wskazując, że w tym wypadku rozkład jest ostry, a więc wyniki są bardziej skupione wokół podobnych wartości (wnioski te potwierdza wielkość odchylenia standardowego).

Ponadto, aby szczegółowo przybliżyć rozkłady prezentujące liczbę punktów zgromadzonych przez organizacje, zamieszczono poniżej tabele licznosci dla poszczególnych obszarów wraz z ich graficznym przedstawieniem na wykresach.

Zaprezentowane niżej wykresy potwierdzają i obrazują dokładniej wyniki przedstawione w tabeli 5.7. Tabele licznosci, na podstawie których stworzono wykresy rozkładów odpowiedzi, wskazują jak wiele organizacji znalazło się w określonym przedziale punktowym pod względem dynamiki rozwoju. W przypadku potencjału (wyk. 5.6.) 2/3 z nich (ponad 66%) mieści się w zakresie między -20 a +20 punktów (tj. oscyluje wokół 0). Ponadto zdecydowanie więcej organizacji znajduje się powyżej tych wartości (51 organizacji), niż poniżej nich (2 organizacje).

**Wyk. 5.6. Rozkład odpowiedzi – potencjał organizacji (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

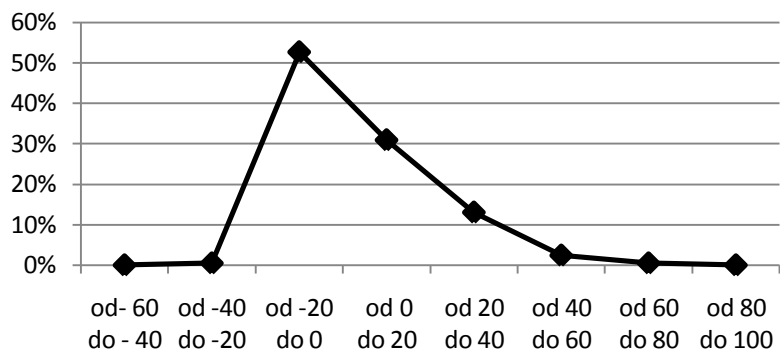
Jeśli chodzi o rezultaty działań organizacji (wyk. 5.7.) to organizacje pod tym względem można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Połowa z nich mieści się w przedziale -20 do 0 punktów, co oznacza, że charakteryzuje je niewielkie spowolnienie rozwoju. Druga połowa to organizacje rozwijające się z dynamicznie (mieszczące się w przedziałach znacznie powyżej 0). Należy przy tym zauważyć, że organizacje te są zdecydowanie bardziej zróżnicowane pod

<sup>112</sup> Skośność – miara symetrii rozkładu (rozkład normalny w przedziale od -1 do +1).

<sup>113</sup> Kurtoza – miara spłaszczenia rozkładu (powyżej 3 – rozkład ostry, poniżej 3 – rozkład spłaszczony).

względem dynamiki rozwoju. Największą grupę z nich charakteryzuje niewielki, ale stały postęp, a w przypadku ok. 1/3 jest to rozwój znaczny lub nawet bardzo duży (do 80 pkt.).

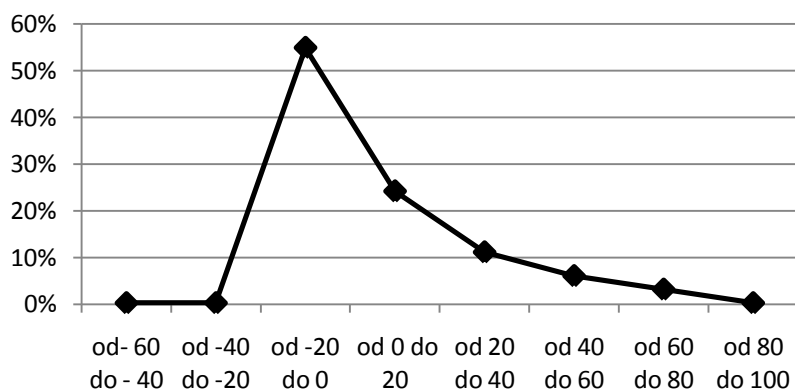
**Wyk. 5.7. Rozkład odpowiedzi – rezultaty działań organizacji (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

Rozkład wyników dla obszaru relacje z otoczeniem jest podobny do rozkładu prezentującego wyniki dla sfery rezultatów działań. Minimalna jest grupa organizacji charakteryzująca się dużym spadkiem dynamiki rozwoju w tym zakresie. Najliczniejsza jest z kolei grupa, której dynamika rozwoju zwolniła nieznacznie. Wiele organizacji wykazuje również wzrost dynamiki rozwoju. Organizacje te charakteryzują się – podobnie jak w przypadku rezultatów działań – dużą różnorodnością. Zauważyć przy tym należy, że szczególnie wiele jest organizacji prezentujących dużą, pozytywną zmianę rozwojową w tym zakresie (60-100 pkt.). Wielkość tej zmiany spowodowała przesunięcie średniej dla całej grupy zaprezentowanej w tab. 5.7. (statystyki opisowe).

**Wyk. 5.8. Rozkład odpowiedzi – relacje z otoczeniem organizacji (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

Wyniki badania rozwoju przedstawiono oddzielnie dla potencjału, rezultatów działań i relacji z otoczeniem organizacji. Ze względu na to, że sfery te są rozdzielne i rozwijają się niezależnie od siebie (o czym świadczą m.in. zaprezentowane wyniki na których widoczne są różnice między rozkładami w tychże obszarach) nie zdecydowano się na wskazanie jednej wartości, która miałaby opisywać całość rozwoju organizacji. Zabieg taki uprościłby, ale i znacznie zubożył prowadzoną analizę, zacierając różnice między poszczególnymi obszarami.

#### **5.4. Typy rozwojowe organizacji pozarządowych – analiza skupień**

Rozpatrywanie rozwoju organizacji biorąc pod uwagę zarówno poziom, jak i dynamikę tego procesu wymagało zastosowania odpowiednich narzędzi statystycznych pozwalających na pogrupowanie organizacji pod względem tych dwóch kryteriów jednocześnie. Ponadto ważne było także stwierdzenie różnic w zakresie rozwoju między poszczególnymi organizacjami wraz z oceną ich istotności statystycznej.

Za najbardziej adekwatne narzędzie statystyczne umożliwiające przeprowadzenie takiej klasyfikacji organizacji uznano analizę skupień (ang. *cluster analysis*). Analiza skupień, zwana także segmentacją lub klastrowaniem danych (Harańczyk, 2005), jest obecnie jedną z bardziej popularnych technik drążenia (eksplorowania) danych (ang. *data mining*). Technika ta polega na poszukiwaniu i wyodrębnianiu z danych skupień, czyli grup obiektów podobnych (*ibidem*). Jest to tzw. metoda nieukierunkowana, bezwzorcową lub bez nadzoru (ang. *unsupervised*) co oznacza, że wszelkie związki i prawidłowości znajdowane są tylko na podstawie cech wejściowych, a analiza nie wyjaśnia dlaczego one występują. Oznacza to, że nie trzeba z góry zakładać hipotez dotyczących sposobu różnicowania się danych. Celem analizy skupień jest ułożenie obiektów w możliwie jednorodne klasy w taki sposób, aby obiekty należące do jednej grupy były jak najbardziej podobne do siebie i jednocześnie jak najbardziej różniły się od obiektów w innych grupach. Stosuje się ją w przypadkach, gdy ze względu na ilość danych nie widać w nich żadnej struktury, a analizowanie pojedynczych przypadków jest uciążliwe i nie ma przynosi efektów współmiernych do wkładanego wysiłku.

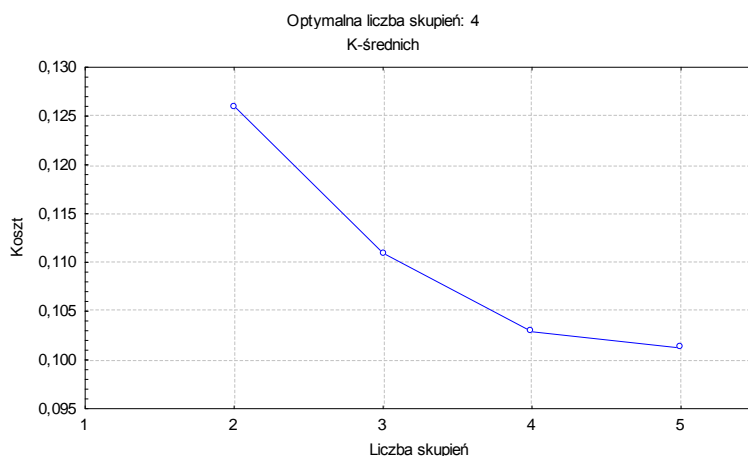
W literaturze wyróżnia się kilka sposobów grupowania danych w skupienia, w pierwszej kolejności dzieląc je na metody hierarchiczne i niehierarchiczne (*ibidem*). Hierarchiczne metody grupowania polegają na tworzeniu dendrogramów (drzew hierarchicznych), wymagają jednak bardzo dużej mocy obliczeniowej komputera. Druga grupa metod obejmuje metody niehierarchiczne, które są szybsze, ale wymagają wcześniejszego podania liczby skupień, do

których mają zostać zakwalifikowane dane. Określenie odpowiedniej liczby skupień ma duży wpływ na jakość przeprowadzonych analiz. Wskazanie zbyt dużej liczby skupień powoduje, że dane są bardzo jednorodne, jednak wyniki są trudne w interpretacji (dane zostają podzielone na bardzo wiele małych grup). Z kolei wskazanie zbyt małej liczby skupień powoduje zwiększenie wewnętrznego zróżnicowania skupienia, co może znacznie utrudnić znalezienie wspólnego czynnika dla zaklasyfikowanych tam przypadków.

Analizę skupień w ramach niniejszej pracy przeprowadzono w oparciu o jedną z najpopularniejszych metod niehierarchicznych, tj. zgodnie z procedurą k-średnich (Churchill, 2002, s. 837-839). Metoda k-średnich wymaga pracy na danych ilościowych. W związku z tym procedurę przeprowadzono na poziomie poszczególnych obszarów rozwoju (potencjału, rezultatów działań i relacji z otoczeniem), które po zsumowaniu wyników poszczególnych zmiennych w danym obszarze wyrażone zostały w formie ilościowej. Klasyfikacja do poszczególnych skupień przebiega w oparciu o wskazanie jak bardzo podobne są do siebie poszczególne obiekty. Miarą podobieństwa przypadków jest w badaniu odległość euklidesowa.

Ze względu na to, że w przypadku metod niehierarchicznych należy wskazać liczbę tworzonych skupień kolejnym krokiem była konieczność wyznaczenia optymalnej ich ilości. Liczbę skupień można wyznaczać na kilka sposobów: metodą „prób i błędów”, oceniając po dokonaniu obliczeń wielkość średnich odległości przypadków zakwalifikowanych do poszczególnych skupień oraz

**Wyk. 5.9. Wykres osypiska (sekwencji kosztów) dla grupowania metodą k-średnich**



Źródło: opracowanie własne

czytelność wykresów; metodą Guidiciego polegającą na wstępnym oszacowaniu liczby skupień za pomocą metod hierarchicznych czy też opierając się na grupowaniu skupień, a nie przypadków (Harańczyk, *op. cit.*, s. 85-86). W przypadku dokonywanej analizy zdecydowano się na zastosowanie tzw. sprawdzianu krzyżowego, uznawanego na najwłaściwszą metodę, ze względu na to, że nie wymaga dokonywania arbitralnych wyborów i ingerencji badacza w analizę. Algorytm ten dzieli zbiór wejściowy kolejno na coraz większą liczbę segmentów, a następnie sprawdza jaka jest precyzja podziału

dla każdego z nich (*ibidem*). Wyniki sprawdzianu krzyżowego wskazały na optymalną liczbę segmentów w liczbie czterech, zachowując w takim ułożeniu maksymalną precyzję podziału w stosunku do liczby wyznaczonych skupień. Wyniki te zostały zaprezentowane na wykresie osypiska (wyk. 5.9.).

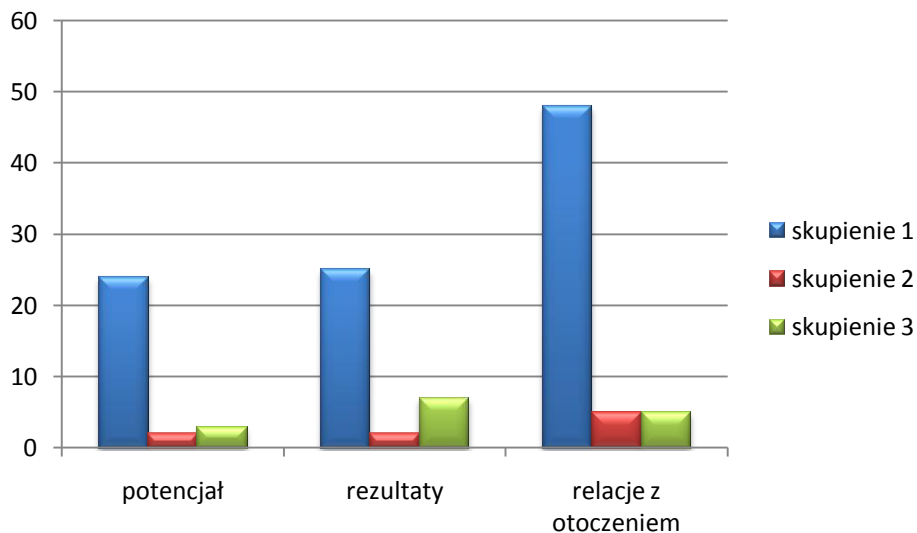
Po uzyskaniu wyników przestudiowano wskazane średnie każdego wyniku dla danego skupienia a także liczebność uzyskanych skupień. Niestety, do jednego ze skupień zakwalifikowano tylko kilkanaście przypadków. Okazało się to kłopotliwe z kilku powodów. Po pierwsze, zgodnie z algorytmami doboru testów (np. do badania istotności różnic, które są zaprezentowane u J. Brzezińskiego) do analiz statystycznych małych ( $n > 30$ ) i dużych ( $n \leq 30$ ) grup stosuje się inne testy. Analiza statystyczna różnej wielkości prób wymagałaby stosowania odmiennych testów, co utrudniałoby pracę statystyczną oraz możliwość porównywania wyników. Co więcej, niewielka próba powoduje zwiększenie błędu  $\beta$  (tzw. błędu drugiego rodzaju) gdy nieodrzuca się  $H_0$ , mimo iż jest ona fałszywa. Zwiększenie próby pozwala utrzymać błąd  $\alpha$  (tj. poziom istotności statystycznej) na tym samym poziomie i zmniejszyć błąd  $\beta$  (Brzeziński, 2004, s. 338-339). Ze względu na te ograniczenia zdecydowano się dokonać dodatkowych obliczeń dla trzech skupień. Wyniki w tym wypadku okazały się zadowalające. Do skupień zaliczono odpowiednio 232, 127 i 55 przypadków. Aby uniknąć ww. błędów i utrudnień postanowiono zastosować podział na 3 skupienia, kosztem zmniejszenia precyzji podziału. Ubytek precyzji nie okazał się jednak duży, wynosząc średnio kilka procent.

Ostateczny podział przypadków na skupienia zaprezentowano na poniższych wykresach (wyk. 5.10 i 5.11.). Relacje między poszczególnymi skupieniami zaprezentowano w dwóch ujęciach. Wykres 5.10. przedstawia podział na skupienia ze względu na dynamikę rozwoju, a więc z perspektywy zmiany jaka zaszła w organizacji w ciągu dwóch ostatnich lat przed badaniem. Spośród skupień najbardziej wyróżnia się na tle innych skupienie pierwsze, które charakteryzuje się najwyższymi parametrami rozwoju. Dodatkowo wartości uzyskanych punktów wskazują w tym wypadku na dynamiczny rozwój. Średnio organizacja zaliczona do skupienia pierwszego otrzymywała bowiem dwadzieścia kilka punktów w obszarze potencjału i rezultaty działań oraz prawie 50 punktów w obszarze relacji z otoczeniem. Dwa pozostałe skupienia są pod względem dynamiki rozwoju zdecydowanie bardziej podobne do siebie. Dodatnia punktacja wskazuje na postępowanie rozwoju, jednak jest on zdecydowanie powolniejszy w obu tych skupieniach. W ramach potencjału wyniki organizacji w skupieniu numer drugim i trzecim oscylują wokół poziomu niewiele wyższego od punktu zero, co oznacza, że zaistniała zmiana jest bardzo niewielka. Nieco większy jest postęp w obszarze rezultatów



działań i relacji z otoczeniem, przy czym skupienia wskazują na największą różnicę w ramach uzyskiwanych rezultatów swoich działań.

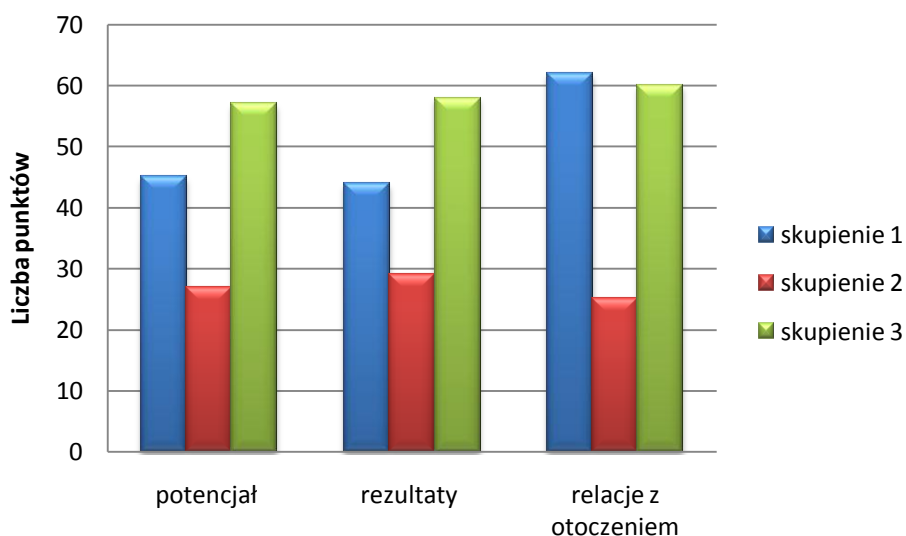
**Wyk. 5.10. Podział organizacji na skupienia ze względu na dynamikę rozwoju**



Źródło: opracowanie własne

Z kolei drugie ujęcie prezentuje wyróżnione skupienia z perspektywy obecnego poziomu rozwoju organizacji. Ujęcie to zostało zaprezentowane na wykresie 5.11. Wykres skonstruowany jest tak jak poprzedni, co oznacza, że im wyższa liczba zgromadzonych punktów, tym wyższy poziom rozwoju organizacji.

**Wyk. 5.11. Podział organizacji na skupienia ze względu na obecny poziom rozwoju**



Źródło: opracowanie własne

Wykres ten wskazuje, że organizacje prezentują różne konfiguracje, gdy uwzględnimy zarówno dynamikę, jak i poziom ich rozwoju. Skupienie pierwsze, czyli skupienie o największej dynamice rozwoju wykazuje średni (w porównaniu z pozostałymi skupieniami) poziom rozwoju, jakkolwiek wyniki tego skupienia bliższe są wynikom wyższym. Pozostałe dwa skupienia, które nie różniły się znacząco pod względem dynamiki, wykazują bardzo duże rozbieżności w poziomie obecnego rozwoju. Skupienie drugie to skupienie, które charakteryzuje się zarówno niewielkim poziomem, jak i dynamiką rozwoju. Z kolei skupienie trzecie obejmuje organizacje, które rozwijają się powoli, jednak ich obecny poziom rozwoju jest najwyższy spośród wszystkich skupień.

Można więc stwierdzić, że w wyniku przeprowadzonej analizy skupień wyróżniono trzy typy organizacji, które różnią się pod względem dynamiki lub/i poziomu rozwoju. Jeśli chodzi o dynamikę rozwoju, to analiza wskazuje na wystąpienie dwóch typów organizacji – organizacji stabilnych, a więc takich, wśród których w ciągu ostatnich dwóch lat nie zaszły znaczące zmiany rozwojowe i organizacji dynamicznych, które charakteryzują się dużymi, progresywnymi zmianami w tym zakresie. Natomiast biorąc pod uwagę poziom rozwoju organizacji prezentują poziom: niski, średni i wysoki, przy czym poziom średni bliższy jest punktowo wysokiemu. Można więc uznać, że właściwe będzie wskazanie kolejnych dwóch typów organizacji – organizacje rozwinięte (średnie lub wysokie wyniki) oraz organizacje nierozwinięte (niskie wyniki).

Uwzględniając obie omówione perspektywy (poziom i dynamikę rozwoju) stworzono macierz zawierającą formy rozwoju przyjmowane przez organizacje, a poszczególne skupienia zakwalifikowano do określonych kategorii (tab. 5.3.).

**Tab. 5.3. Poziom i dynamika rozwoju organizacji w wyróżnionych skupieniach**

<b>Dynamika rozwoju Poziom rozwoju</b>	<b>Organizacje stabilne (mała dynamika rozwoju)</b>	<b>Organizacje dynamiczne (duża dynamika rozwoju)</b>
<b>Organizacje rozwinięte (średni i wysoki poziom rozwoju)</b>	Skupienie trzecie ORGANIZACJE „TRWAŁE”	Skupienie pierwsze ORGANIZACJE „EKSPANSYWNE”
<b>Organizacje nierozwinięte (niski poziom rozwoju)</b>	Skupienie drugie ORGANIZACJE „SŁABE”	

Źródło: opracowanie własne

W ten sposób wstępnie scharakteryzowano badane organizacje pozarządowe, dzieląc je na:

- organizacje „trwałe” (skupienie trzecie), a więc takie, które są najbardziej rozwinięte, szczególnie pod względem posiadanych zasobów (potencjału) i wypracowywanych efektów działań (rezultaty), ale jednocześnie nie wykazują już gotowości do dalszego

rozwoju. Są stabilne, o ugruntowanej pozycji i wypracowanych metodach działania. Organizacji „trwałych” w badanej próbie było 127, stanowiły więc one ponad 1/3 wszystkich badanych podmiotów;

- organizacje „ekspansywne” (skupienie pierwsze) czyli takie, które wyraźnie w ciągu ostatnich lat rozwinęły się dokonując dużych zmian w funkcjonowaniu i nadal są na tym polu aktywne, energicznie budując i kształtując swój status. W próbie było tylko 55 organizacji zakwalifikowanych do tego skupienia;
- organizacje „słabe” (skupienie drugie), obejmujące największą grupę podmiotów – 232, czyli niemal połowę wszystkich badanych organizacji. Charakteryzują się one niskim poziomem rozwoju w zakresie wszystkich obszarów, a jednocześnie nie dokonują żadnych kroków (lub są one nieudane), które miałyby na celu zmianę tej sytuacji, cechując się słabą dynamiką rozwoju. Organizacje te stanowią niezwykle ciekawą grupę, wydaje się bowiem, iż liderzy ani zespół organizacji nie wykazują zainteresowania jej rozwijaniem.

Kontrolnie, aby sprawdzić czy podział na skupienia jest uzasadniony statystycznie zbadano występowanie statystycznej istotności różnic między nimi. W celu porównania wielu prób niezależnych przeprowadzono test ANOVA Kruskala-Wallisa. Istotność różnic oceniano określając poziom p (wyniki są istotne z  $p < 0,05$ ). Uzyskane rezultaty wskazują, że między skupieniami występują różnice istotne statystycznie w zakresie wszystkich badanych obszarów (zarówno w poziomie, jak i dynamice rozwoju). W poniższej tabeli (tab. 5.4.) podano wartość testu Kruskala-Wallisa oraz poziom p (wskazujący na istotność we wszystkich obszarach).

**Tab. 5.4. Istotność statystyczna różnic między wyróżnionymi skupieniami**

	Test Kruskala-Wallisa	Poziom p
Rozwój w zakresie potencjału organizacji	64,11747	0,000
Rozwój w zakresie rezultatów organizacji	66,50633	0,000
Rozwój w zakresie relacji z otoczeniem	142,4090	0,000
Poziom potencjału organizacji	160,0123	0,000
Poziom rezultatów organizacji	157,1818	0,000
Poziom relacji z otoczeniem	233,1782	0,000

Źródło: opracowanie własne

Rezultaty przeprowadzonego testu uzasadniają podział na skupienia. W związku z tym przystąpiono do dalszych analiz. W pierwszej kolejności zaprezentowano statystyki opisowe

w podziale na skupienia. W każdej z tabel (tab. 5.5., 5.6., 5.7.) podano liczebność skupienia, procentowy udział badanych organizacji w stosunku do liczby zakwalifikowanych do danego skupienia, średnią i medianę, a także uzyskaną wartość minimalną i maksymalną w danym skupieniu oraz wielkość odchylenia standardowego, skośności i kurtozy.

**Tab. 5.5. Statystyki opisowe dla skupienia 1 (organizacje „ekspansywne”)**

	n (f)	n (%)	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Odch.std	Skośność	Kurtoza
<b>Potencjal</b>	55	100	22,8	22,2	-3	72,2	17,7	0,59	-0,01
<b>Rezultaty</b>	55	100	24,1	22,2	-11	61,1	18,4	0,24	-0,84
<b>Otoczenie</b>	55	100	47,3	45,5	0	81,8	18,6	-0,41	0,03

Źródło: opracowanie własne

Skupienie pierwsze, do którego zaliczono organizacje „ekspansywne” charakteryzuje się, co wynika z wcześniejszego opisu, wysoką średnią i medianą. Odchylenie standardowe wskazuje na dość duże zróżnicowanie wśród tych organizacji. Jest ono większe niż średnia wielkość odchylenia standardowego wśród wszystkich organizacji, a także większe niż w pozostałych skupieniach. Wydaje się więc, że organizacje „ekspansywne” mimo, iż stanowią najmniejszą grupę, dość znacznie się od siebie różnią pod względem parametrów rozwoju. Okazuje się, że skupienie to grupuje zarówno organizacje, które rozwijają się szybko w porównaniu do pozostałych, ale mimo to w różnym tempie.

Zarówno w przypadku organizacji „ekspansywnych”, jak i „słabych”, mamy do czynienia z rozkładem normalnym (skośność i kurtoza nie przekraczają określonych wartości).

**Tab. 5.6. Statystyki opisowe dla skupienia 2 (organizacje „słabe”)**

	n (f)	n (%)	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Odch.std	Skośność	Kurtoza
<b>Potencjal</b>	232	100	4,23	0	-39	44,4	9,1	0,79	5,41
<b>Rezultaty</b>	232	100	3,95	0	-39	50,0	10,9	1,05	3,38
<b>Otoczenie</b>	232	100	4,76	0	-50	40,9	10,2	0,38	4,98

Źródło: opracowanie własne

Organizacje stabilne, tj. rozwijające się powoli, zarówno w skupieniu drugim („słabe”), jak i trzecim („trwale”) są zdecydowanie bardziej jednorodne wewnętrznie (charakteryzują się mniejszym odchyleniem standardowym). Można więc stwierdzić, że organizacje w tych skupieniach, mimo tego, że stanowią duże grupy, są bardziej do siebie podobne. Wśród tych dwóch skupień najbardziej jednorodne są organizacje „trwale” pod względem posiadanego potencjału, a również najmniej „trwale”, ale pod względem uzyskiwanych rezultatów.

Mimo więc stosunkowo najbardziej podobnych zasobów okazuje się, że potrafią one uzyskać odmienne rezultaty. Wyniki tych stabilnych, rozwiniętych organizacji wydają się więc związane nie tylko z posiadanymi zasobami.

Natomiast skupienie pierwsze (organizacje „ekspansywne”) mimo tego, że stanowi najmniejszą grupę, jest najbardziej zróżnicowane.

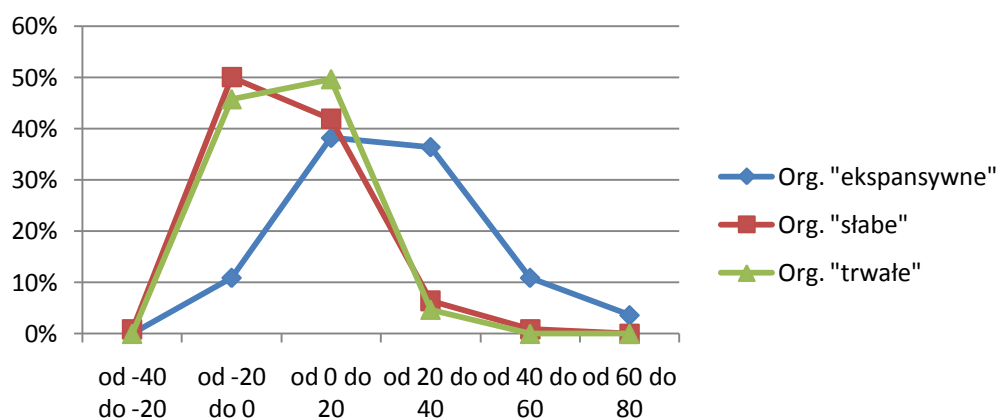
**Tab. 5.7. Statystyki opisowe dla skupienia 3 (organizacje „trwałe”)**

	n (f)	n (%)	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Odch.std	Skośność	Kurtoza
Potencjal	127	100	4,99	2,78	-8,33	27,78	7,53	1,03	0,74
Rezultaty	127	100	5,95	5,56	-11,11	50,00	11,07	1,40	2,32
Otoczenie	127	100	5,15	0,00	-13,64	31,82	9,36	1,07	0,59

Źródło: opracowanie własne

Poniżej zaprezentowano także wykresy prezentujące jednocześnie wyniki w zakresie rozwoju organizacji we wszystkich skupieniach, co umożliwia porównanie poszczególnych rezultatów uzyskanych przez organizacje zakwalifikowane do poszczególnych grup (skupień).

**Wyk. 5.12. Wyniki wymiaru „potencjal” w podziale na skupienia (n=414)**

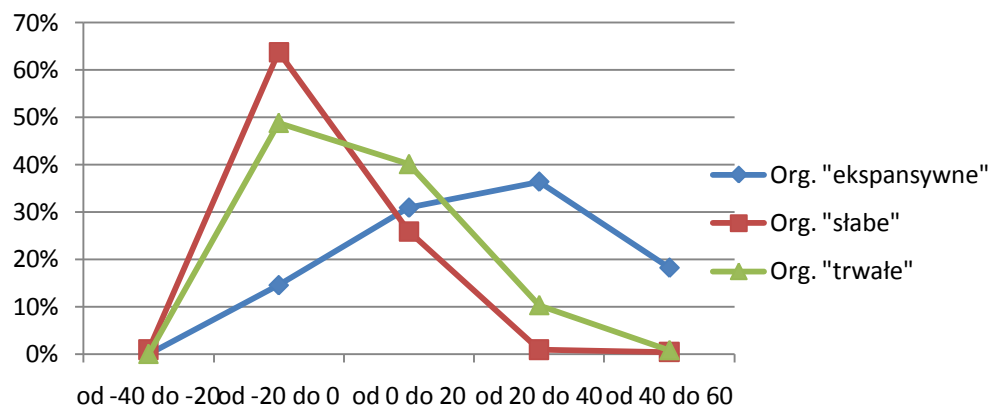


Źródło: opracowanie własne

Wyniki każdego z obszarów wskazują, że pod względem dynamiki rozwoju najbardziej różnią się od pozostałych organizacje „ekspansywne”. Organizacje „trwałe” i „słabe” różnią się z kolei bardziej pod względem poziomu rozwoju. W obszarze potencjału organizacji (wyk. 5.12.) widać wyraźnie, że wyniki organizacji „ekspansywnych” są przesunięte w prawą stronę, w kierunku wyższych wyników w stosunku do wyników organizacji zaliczonych do pozostałych skupień.

W przypadku rezultatów uzyskiwanych przez organizacje oraz ich relacji z otoczeniem wyróżnione skupienia charakteryzuje inny kierunek skośności (wyk. 5.13.). Wyniki dla organizacji „słabych” i „trwałych” układają się w wykresy lekko lewoskośne, a w przypadku organizacji ekspansywnych – prawoskośne (skośność dodatnia). Różnice te są najbardziej widoczne w przypadku obszaru relacje z otoczeniem, jednak także analiza obszaru rezultatów działań organizacji wskazuje na to, że najczęstsze wyniki, czyli modalne, w ramach tych skupień są zupełnie rozbieżne, a tendencje rozwojowe są w tych przypadkach wręcz odwrotne.

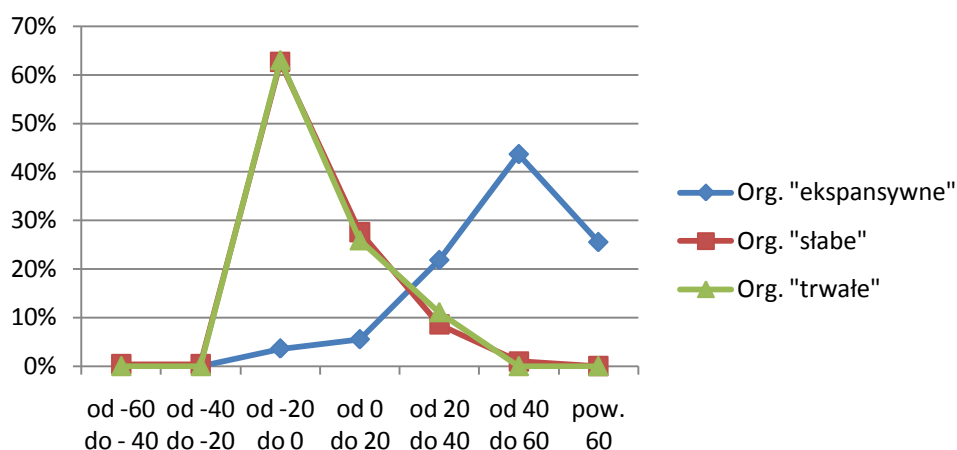
**Wyk. 5.13. Wyniki wymiaru „rezultaty” w podziale na skupienia (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

Jeśli więc chodzi o charakter i kierunek rozwoju wydaje się, że organizacje „trwałe” i „słabe” znamionuje taka sama perspektywa dotycząca tego procesu. Ponieważ grupy te stanowią łącznie ok. 87% wszystkich badanych organizacji, można przypuszczać, że ich punkt widzenia dotyczący sposobu działania i rozumienie swojej roli w gospodarce i społeczeństwie w znaczący sposób wpłynąć będzie na kształt i rozwój całego sektora pozarządowego w Polsce.

**Wyk. 5.14. Wyniki wymiaru „relacje z otoczeniem” w podziale na skupienia (n=414)**



Źródło: opracowanie własne

Zaprezentowany zarówno powyżej, jak i w poprzednim punkcie (pkt. 5.2.), opis statystyczny dla ogółu organizacji oraz dla wyróżnionych skupień pozwala na stwierdzenie w jakim kierunku przebiega rozwój tychże organizacji i jaka jest dynamika (tempo postępowania) owego rozwoju. To z kolei pozwala na weryfikację dwóch pierwszych hipotez zaprezentowanych z rozdziale metodologicznym (por. Rozdział 4., pkt. 4.2). Hipoteza 1. stwierdzała, że rozwój organizacji pozarządowych w Polsce, w każdym z badanych obszarów, ma charakter progresywny. Wszystkie wartości średnich (zarówno dla ogółu organizacji, jak i dla grup w skupieniach) wskazują, iż można przyjąć tę hipotezę. Jednak wartości median nie są tak jednoznaczne. W przypadku wszystkich organizacji ujętych w jednej analizie wartość dodatnią mediany zaobserwowano tylko w przypadku potencjału organizacji. W zakresie rezultatów organizacji i relacji z otoczeniem wartość zero wskazuje na stagnację organizacji w tych obszarach. Wskazywałoby to, że progresywny rozwój organizacji następuje tylko w obszarze potencjału organizacji, jeśli wziąć pod uwagę wspomnianą wartość mediany. Charakterystyka ta opisuje jednakże właściwości uśrednione dla wszystkich organizacji. Wyłączenie z analiz jednej z grup znacząco zmienia te wyniki. Okazuje się bowiem, że mediana wynosi zero tylko dla organizacji zaliczonych do skupienia drugiego, a więc organizacji „słabych”, a w pozostałych przypadkach są to wartości dodatnie, można więc mówić o rozwoju progresywnym tychże organizacji. Podsumowując należy stwierdzić, że rozwój organizacji pozarządowych w Polsce, w każdym z badanych obszarów, ma charakter progresywny w przypadku organizacji „ekspansywnych” oraz „trwałych” (biorąc pod uwagę wartości średnich i median) oraz organizacji „słabych” (tylko pod względem wartości średnich). Uwzględniając te ograniczenia, na podstawie przedstawionych wyników, można tym samym orzec, że hipoteza 1 ( $H_1$ )

została potwierdzona. Organizacje „słabe”, w przypadku których hipotezy tej nie można potwierdzić (pod względem wartości mediany), są natomiast grupą charakteryzującą się stagnacją (brakiem rozwoju zarówno o charakterze progresywnym, jak i regresywnym).

Omówione rezultaty przeprowadzonych analiz pozwalają także na weryfikację drugiej z postawionych hipotez stwierdzającą, że organizacje pozarządowe w Polsce charakteryzują się niewielką dynamiką rozwoju. Zakres dyspersji otrzymanej (rozpiętości między minimalnymi a maksymalnymi uzyskanymi w badaniach wynikami) wskazuje na bardzo szeroki wachlarz punktowy różniący poszczególne organizacje (od -50 do prawie +82 pkt.). Natomiast wartości średnich i median wynosiły jedynie około kilku punktów (wyjątek stanowiły organizacje „ekspansywne”, gdzie wartości średnich i median wynosiły ok. 22 i 45 pkt.). Takie wartości punktowe można uznać za niewielkie w porównaniu z tymi uzyskiwanymi przez niektóre z organizacji i tych, jakie były teoretycznie możliwe do uzyskania. Tak więc wyłączając organizacje „ekspansywne” można stwierdzić, że także hipoteza 2. mówiąca o tym, że organizacje pozarządowe w Polsce charakteryzują się niewielką dynamiką rozwoju ( $H_2$ ) została potwierdzona. Z kolei w przypadku organizacji „ekspansywnych” można mówić (jak sama nazwa tej grupy wskazuje) o rozwoju o bardziej nasilonej dynamice i tempie niż zakładano w hipotezie.

### **5.5. Analiza zależności pomiędzy cechami badanych organizacji i ich rozwojem**

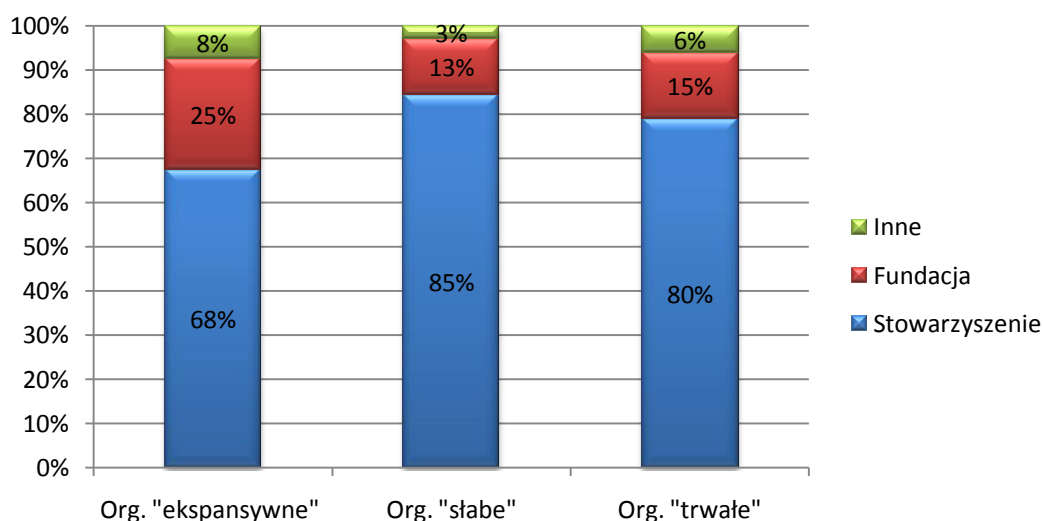
Badanie rozwoju organizacji pozarządowych wskazało istnienie trzech różnych typów organizacji. W toku dalszej analizy postanowiono sprawdzić czy, oprócz poziomu i dynamiki rozwoju, organizacje te różnią się także pod innymi względami. Innymi słowy – czy istnieją związki istotne statystycznie pomiędzy rozwojem organizacji a jej cechami uwzględnionymi podczas badań. Analiza taka pozwala na stwierdzenie czy i jak określony typ rozwoju organizacji jest związany z jej określonymi cechami, a co za tym idzie na dokładniejsze poznanie i dogłębniejszą interpretację różnic pomiędzy wskazanymi typami organizacji. Dzięki temu możliwa była weryfikacja trzeciej z postawionych w pracy hipotez stwierdzającej, iż forma prawna organizacji, jej wiek, zasięg działania, dziedzina działalności oraz województwo rejestracji współwystępują z rozwojem organizacji w określony sposób ( $H_3$ ), co zostało doprecyzowane w postawionych hipotezach szczegółowych wskazujących siłę i kierunek tychże zależności.



### 5.5.1. Forma prawna organizacji a typ rozwoju

Na poniższym wykresie (wyk. 5.15.) zaprezentowano formy prawne jakie przyjmują organizacje w zależności od typu rozwoju. Jak widać pod tym względem najbardziej różnią się od pozostałych organizacje „ekspansywne”. Rozkład przyjmowanych form prawnych przez organizacje „trwale” jest z kolei najbardziej zbliżony do ogólnego rozkładu wśród wszystkich organizacji (por. pkt. 5.1.1.). Rozkład wśród organizacji „słabych” jest również podobny do ogólnego, aczkolwiek można tu zaobserwować występowanie nieco większej (85%) liczby stowarzyszeń (ogółem 81%), kosztem (13%) liczby fundacji (ogółem 15%).

**Wyk. 5.15. Forma prawna organizacji w poszczególnych typach rozwojowych**



Źródło: opracowanie własne

To przesunięcie organizacji „słabych” ku formie stowarzyszeniowej może wskazywać na częściej występujące w tej grupie zachowania i formy współpracy charakterystyczne dla tego typu organizacji. Stowarzyszenie jest bowiem – w porównaniu z fundacją – organizacją bardziej egalitarną, z zarządzaniem którą wiąże się przestrzeganie przepisów zobowiązujących do poszanowania demokratycznych zasad współdziałania w organizacji (np. stowarzyszenie może założyć grupa min. 15-osobowa; regularnie zwoływane jest walne zgromadzenie członków, na którym każdy ma takie samo prawo głosu; wspólnie wybierany jest zarząd i inne organy kontroli, etc.<sup>114</sup>).

<sup>114</sup> Por. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz M. Wawrzyński (1997, s. 6-7).

Jednak najbardziej różny od ogólnego rozkład przyjmowanych form prawnych w organizacji ma miejsce wśród organizacji „ekspansywnych”. Aż ¼ z nich posiada bowiem status fundacji. Ta forma prawna organizacji również pociąga za sobą konsekwencje m.in. w postaci narzucenia określonych rozwiązań związanych z zarządzaniem organizacją (Wawrzyński, 1997). Najważniejszą cechą odróżniającą fundacje od stowarzyszeń jest niekorporacyjna struktura organizacyjna tego podmiotu, co oznacza, że brak jest możliwości członkostwa w fundacji. Ponadto fundację może powołać nawet jedna osoba (fundator), która dysponuje określonym (nawet niewielkim) kapitałem, i która to chce takiej fundacji przekazać na realizację celów statutowych. Fundator (fundatorzy) powołując fundację ma możliwość wpływu w dużym stopniu na jej kształt, ponieważ jednoosobowo (lub w niewielkim gronie) decyduje o tym w jaki sposób będzie ona zarządzana, finansowana, jakie będą jej cele, charakter działalności, itp. Fundator w statucie definiuje także swoją późniejszą rolę (może np. usunąć się w cień i pozwolić na samodzielne zarządzanie członkom zarządu lub prawnie ustanowić swoją kontrolę nad decyzjami podejmowanymi przez zarząd). Jedynym organem, który musi zostać powołany w fundacji jest zarząd. Inne, np. organy kontrolne czy rada fundacji (w przeciwieństwie do organów stowarzyszenia) są jedynie fakultatywne. Tym samym struktura fundacji pozwala na o wiele dalej idącą dowolność kształtowania organizacji, a ponadto umożliwia fundatorowi samodzielność w zakresie podejmowanych decyzji. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że forma fundacji jest bardziej „zadaniowa”, podczas, gdy forma stowarzyszenia jest bardziej „wspólnotowa”. Zaprezentowane różnice wydają się wyjaśniać popularność fundacji właśnie wśród organizacji „ekspansywnych”. Organizacje te najbardziej ze wszystkich nastawione są na szybki rozwój, realizację celów statutowych, mniej natomiast na realizację potrzeb poszczególnych członków/pracowników organizacji, na wypracowanie kompromisu w trakcie podejmowania każdej decyzji. Taki sposób organizacji może okazać się bardziej korzystny z punktu widzenia zarządzania rozwojem, aczkolwiek z drugiej strony wiąże się z niebezpieczeństwem „przywłaszczenia” organizacji przez jej założyciela czy lidera, co w przypadku podmiotów obywatelskich nie powinno mieć miejsca.

Zaobserwowane różnice występujące w kwestii wyboru formy prawnej przez poszczególne typy organizacji poddano weryfikacji statystycznej. Różnice te, analizowane za pomocą testu  $\chi^2$ , właściwego w przypadku dokonywania analiz na skali nominalnej<sup>115</sup>, okazały się znajdować na granicy statystycznej istotności ( $\chi^2 = 9,19$ ,  $df = 4$ ;  $p = 0,056$ ). Oznacza to, że formalnie nie można stwierdzić występowania różnic pomiędzy doborem form

---

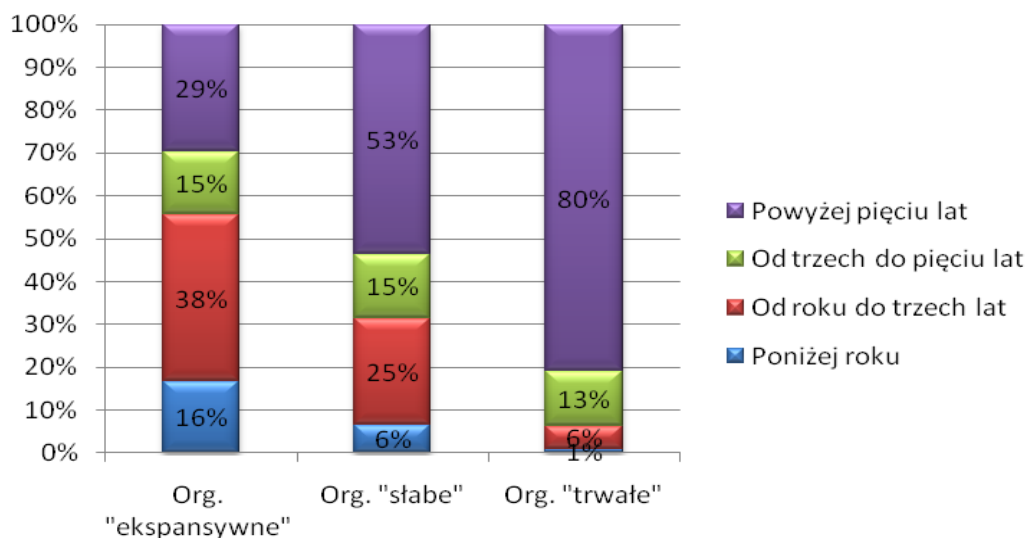
<sup>115</sup> Doboru testu dokonano zgodnie z algorytmem wyboru testu istotności różnic dla danych niezależnych (Brzeziński, 2003, s. 268).

prawnych przez różne typy organizacji różniących się pod względem rozwoju. Jednak bliskość granicy istotności ( $p > 0,05$ ) wskazuje, mimo wszystko, na pewne tendencje dotyczące częstości przyjmowania określonych form przez organizacje rozwijające się w różny sposób. Bardziej pogłębione badania, uwzględniające większą próbę, pomogłyby być może w eksploatacji tej kwestii. Biorąc jednak pod uwagę wyniki uzyskanych analiz należy stwierdzić, że organizacje funkcjonujące w ramach różnych form prawnych nie różnią się pod względem poziomu i dynamiki rozwoju. Tym samym należy odrzucić hipotezę 3.1. ( $H_{3.1}$ ), która zakładała istnienie takiej różnicy.

### 5.5.2. Wiek organizacji a typ rozwoju

W toku dalszej analizy zbadano czy kolejna cecha – wiek organizacji jest zmienną różnicującą wyróżnione typy rozwoju organizacji. Na poniższym wykresie (wyk. 5.16.) przedstawiono w poszczególnych grupach rozkład wieku organizacji. Zaprezentowany wykres wskazuje, że organizacjami najmłodszymi są organizacje „ekspansywne” – łącznie 54% z nich działa mniej niż trzy lata.

**Wyk. 5.16. Częstość występowania typów rozwoju organizacji a ich wiek (n=410)**



Źródło: opracowanie własne

Rezultat ten wskazuje, że w tych organizacjach od początku ich istnienia podjęto intensywne kroki mające prowadzić do rozwoju organizacji. Podmioty te są więc prawdopodobnie zakładane z myślą o ich określonym kształcie w przyszłości, z uwzględnieniem parametrów roz-

woju takich jak (wyróżnione w badaniu) zatrudnianie pracowników, wypracowywanie majątku i zasobów finansowych, ewaluowanie własnej działalności. Przypuszczać można, że z tego grona rekrutować się będzie także najwięcej organizacji profesjonalnych. Z kolei najstarszymi organizacjami są organizacje „trwale” – 80% z nich istnieje ponad pięć lat. Wydaje się, że organizacje te, po dość szybkim osiągnięciu pewnego poziomu rozwoju, ustabilizowały swoją działalność. Trudno jednak stwierdzić czy była to świadoma decyzja, czy też, po przekroczeniu pewnego progu rozwojowego przez organizację, trudno jej rozwijać się dalej w dotychczasowym tempie. Z związku z tymi obserwacjami interesująca wydaje się być kwestia dalszego rozwoju młodych organizacji „ekspansywnych”. Powstaje w tym miejscu pytanie czy w przyszłości, po osiągnięciu pewnego poziomu rozwoju, organizacje te zatrzymają ten proces, czy też stanowią one inną kategorię organizacji, której te ograniczenia nie dotyczą? A jeśli przekształcą się one w organizacje „trwale” to czy będzie to rezultat świadomej polityki organizacji, czy może wynik warunków zewnętrznych, które w jakiś sposób blokują dalszy rozwój organizacji?

Częściowo na pytania te udało się odpowiedzieć realizując wywiady z przedstawicielami organizacji, którzy uzupełniali drugą część badań (związaną z zasobami ludzkimi). Wywiady te objęły także swą tematyką pogłębienie przysłanych przez organizacje ankiet, dotyczących ich rozwoju. Wywiady zrealizowano z liderami organizacji i wszystkie prezentowane cytaty są fragmentami ich wypowiedzi. W odniesieniu do postawionych wyżej pytań warto podkreślić, że respondenci zwracali uwagę na to, że specyfika rozwoju organizacji pozarządowych polega m.in. na tym, że odbywa się on często w sposób zmienny, nieregularny, skokowy, co jest bezpośrednio związane z tym czy organizacji udało się pozyskać środki finansowe na dalszą działalność oraz w jakiej wysokości. Organizacje zdają sobie sprawę z tego, że jednorazowe pozyskanie środków nie stabilizuje ich sytuacji, choć są one silnym bodźcem i czynnikiem prorozwojowym. Bardzo wolno wypracowywany status organizacji stabilnej powoduje, że w organizacjach niechętnie zatrudnia się pracowników i rozbudowuje kadry. Z jednej strony jest to zrozumiałe i racjonalne wyjście, z drugiej jednak uniemożliwia organizacji pozyskanie nowych zasobów ludzkich, które być może wypracowałyby nowe środki. W związku z tym częste wydaje się podejście bazujące na posiadanych, sprawdzonych zasobach ludzkich i ograniczanie działalności do takich rozmiarów, aby określone osoby w dogodnym dla siebie zakresie były w stanie podołać obowiązkom. Ma to miejsce szczególnie w przypadku, gdy organizacje posiadają niewielkie doświadczenie, tj. np. pozyskały środki jedynie kilkakrotnie, a osoby, które są zaangażowane w jej działalność nie zdecydowały jeszcze czy są gotowe na porzucenie dotychczasowego zajęcia (lub zmniejszenie wymiaru czasu po-

święcanego na jego wykonywanie) i poświęcenie czasu i energii tylko organizacji. Sytuację tę obrazują wypowiedzi respondentów: *Zeszły rok był bardzo fajny, bardzo intensywny, dużo nowych projektów się pojawiło, mniejsze i większe, ale za dużo zaangażowania to wymagało. I z naszych przemyśleń zeszlorocznych wyszło, że na razie mamy trzy projekty, mamy plany żeby jeszcze jakieś drobne projekty poskładać, ale też mierzymy siły na zamiary.* (R. 1.3.)

*Była taka górka, ale teraz staramy się działać bardziej stabilnie. (...) i zależy nam też na jakości, a nie wszystko jesteśmy w stanie udźwignąć.* (R.1.1.)

Na tym etapie intensywnie rozwijająca się działalność organizacji znajduje się niejako na rozdrożu. Zależnie od tego, na co zdecydują się osoby zaangażowane w jej działalność, organizacja może zmienić się w organizację zaliczaną do grupy „słabych”, tj. najczęściej hobbystycznych lub działających na małą skalę, opartych na działalności pozazawodowej swoich członków i wolontariuszy, lub też może się ona intensywnie rozwijać dalej, jeśli osoby zaangażowane w działalność zdecydują się na podjęcie ryzyka i uczynienie z organizacji miejsca pracy. Organizacje nierzadko także zmieniają tempo pracy, co jest uwarunkowane zarówno możliwościami finansowymi, jak i kadrowymi organizacji. Bywa, że przez pewien czas organizacja pozostaje w „uśpieniu”, aby po uzyskaniu pewnej gotowości zintensyfikować wysiłki. Tak było m.in. w przypadku jednej z organizacji „trwałych”, z przedstawicielem której przeprowadzono wywiad. Organizacja ta przechodziła różne etapy rozwoju: *Pierwszy rok był bardzo trudny, potem były dwa lata takiego działania satysfakcjonującego, na wysokich obrotach (...), natomiast kontynuowanie tego, też nie miało sensu, bo (...) nie było środków. Więc zaczęliśmy szukać jakichś innych możliwości. (...) potem ja się musiałam wyłączyć, więc było tak trochę biernie (...) teraz już jest inaczej. Ludzie nas znają, trochę się też nam udało uniezależnić finansowo, bo robimy takie różne akcje dodatkowo, więc nie jest źle.* (R. 3.2.)

Stałe, bardzo intensywne tempo wzrostu wydaje się jednak trudne do dłuższego utrzymania (stąd większość organizacji „ekspansywnych” ma jedynie kilka lat) i, przynajmniej w warunkach polskich, wydaje się prowadzić do przeobrażenia w inny typ rozwojowy. Jako że wywiady zrealizowano z liderami jedynie trzech organizacji „ekspansywnych” trudno na tej podstawie wyciągać wnioski adekwatne dla całej populacji. Wydaje się jednak, że pozyskane informacje stanowią mimo wszystko źródło wiedzy o procesach zachodzących w organizacjach, które to mają wpływ na jej późniejszy rozwój.

Zgodnie z tym, co przedstawia wykres (wyk. 5.16.) w przypadku organizacji „słabych” trudno zaobserwować tendencję dotyczącą wieku organizacji, która odbiegałaby od ogółu. Co prawda organizacji istniejących ponad 5 lat jest najwięcej (53%), ale jest to wartość proporcjonalna do ogólnej liczby organizacji charakteryzujących się taką długością istnienia (por. pkt. 5.1.1.). Można więc stwierdzić, że w przypadku organizacji „słabych” nie ma podstaw do tego, aby mówić o ich konkretnym profilu wiekowym. Oznacza to, że ten typ rozwoju nie jest właściwy dla żadnej kategorii wiekowej (jest niezależny od wieku) i występuje zarówno wśród młodych, jak i starszych organizacji.

W celu dokonania statystycznej weryfikacji zaobserwowanych i omówionych różnic, a tym samym weryfikacji hipotezy 3.2. ( $H_{3,2}$ ) przeprowadzono test  $\chi^2$ . Wyniki testu wskazały istotność różnic na poziomie  $p > 0,05$  ( $p = 0,000$ ;  $\chi^2 = 59,63$ ;  $df = 6$ ), co potwierdziło wcześniejsze obserwacje i pozwoliło na stwierdzenie, że pomiędzy poszczególnymi typami rozwoju organizacji istnieją znaczące różnice w zakresie długości ich istnienia. Kolejnym krokiem było więc określenie siły i kierunku tego związku. W tym miejscu warto nadmienić, że nie w każdym wypadku możliwe jest stwierdzenie kierunku zależności. Nie można tego bowiem uczynić w przypadku, gdy poddaje się analizie dwie zmienne znajdujące się na skali nominalnej (a nie np. na nominalnej i porządkowej). W tych okolicznościach badaniu poddawano jedynie siłę związku (Szymczak, 2010). W przypadku badanej zależności zmienna wiek organizacji znajduje się na skali porządkowej, można więc ustalić także kierunek zależności. Do zbadania siły i kierunku związku między wiekiem a typem rozwoju organizacji wykorzystano dwa współczynniki. Pierwszy z nich – współczynnik  $V$  – Cramèra<sup>116</sup> – oparty jest na statystyce  $\chi^2$  i umożliwia określenie siły związku. Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1, a poszczególne wyniki interpretuje się w następujący sposób:  $V < 0,3$  – oznacza związek słaby,  $V < 0,5$  – oznacza związek o umiarkowanej sile,  $V > 0,5$  – oznacza związek silny (*ibidem*). Przeprowadzona analiza wykazała słaby związek pomiędzy wiekiem a typem rozwoju organizacji na poziomie  $V = 0,27$  (lecz w górnej granicy tego przedziału). Drugi z wykorzystanych współczynników – współczynnik  $\lambda$  (lambda) Goodmana-Kruskala – jest typem miary, wskazującej proporcjonalne zmniejszenie błędu, gdy przewiduje się wartość jednej zmiennej na podstawie wartości drugiej zmiennej (*ibidem*). Współczynnik ten przyjmuje wartości od 0 do 1. Wartości zerowe wskazują na brak powiązań między analizowanymi cechami, a wartości równe jeden - na współzależność doskonałą (Malarska, 2006), przy czym już

---

<sup>116</sup> Współczynnik ten wybrano ze względu na to, że spełniał kryteria umożliwiające jego zastosowanie w analizowanych przypadkach. Wykorzystanie innych współczynników okazało się niemożliwe, z uwagi na ograniczenia w ich stosowaniu (np. współczynnik  $\phi$  Yule’a może być stosowany tylko do tablic 2x2, a współczynnik kontyngencji (skojarzenia)  $C$  – Pearsona może być stosowany tylko do tablic kwadratowych).

dla wartości  $\lambda > 0,3$  związek uznawany jest za silny (Stopa, 2010). Jest to miara asymetryczna (kierunkowa) co oznacza, że w zależności od tego, która zmienna została uznana za zależną, a która za niezależną zmienia się siła związku (wartość współczynnika). Kierunek zależności określany jest na podstawie rozkładu liczebności w tabeli (*ibidem*). Wartość współczynnika  $\lambda$  w analizowanym przypadku wynosi 0,029 (gdzie za zmienną zależną uznano wiek organizacji), co, podobnie jak w przypadku współczynnika V – Cramèra, wskazuje na słaby związek wieku i typu rozwoju organizacji i oznacza, że przewidując wiek organizacji na podstawie typu jej rozwoju, można zredukować błąd prognozy jedynie o 2,9% .

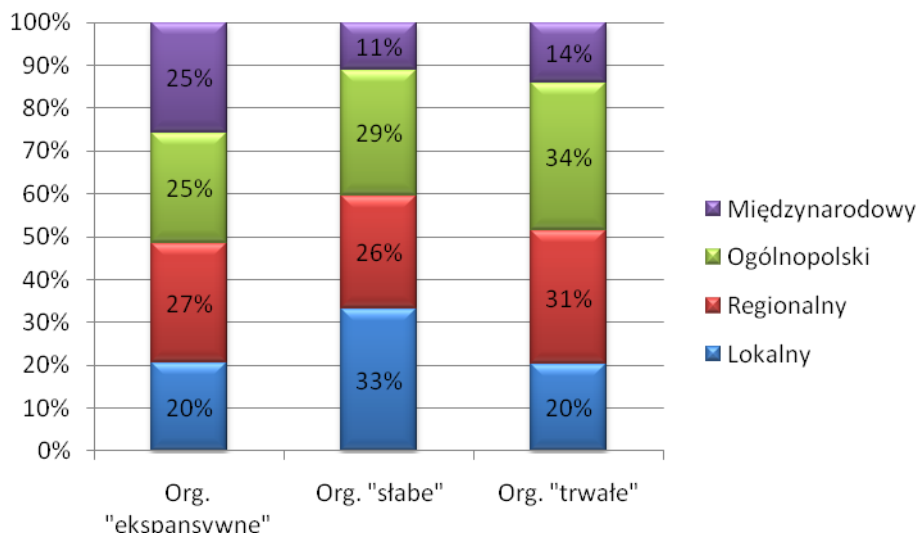
Kierunek zależności wskazano zgodnie z rozkładem liczebności (zaprezentowanym na powyższym wykresie oraz w tabeli przedstawionej w aneksie tabelarycznym). Rozkład ten odzwierciedlał poczynione wcześniej obserwacje wskazując, że związek między organizacjami „słabymi” i „trwałymi” a ich wiekiem jest wprost proporcjonalny, z kolei związek między organizacjami „ekspansywnymi” a ich wiekiem jest odwrotnie proporcjonalny co oznacza, że im organizacja jest starsza, tym rozwija się wolniej, a im jest młodsza, tym rozwija się szybciej. Jeśli zaś wziąć pod uwagę poziom rozwoju organizacji – najbardziej rozwiniętymi podmiotami są organizacje najstarsze (czyli „trwałe”).

Przeprowadzenie powyższych obliczeń pozwoliło na weryfikację hipotezy szczegółowej 3.2., która zakładała, że im starsza organizacja, tym wyższy poziom i większa dynamika jej rozwoju ( $H_{3.2.}$ ), co oznacza, że organizacjami najstarszymi powinny być organizacje „ekspansywne” (jeśli chodzi o dynamikę) lub/i organizacje „trwałe” (ze względu na poziom rozwoju). Dokonane obliczenia, a także przytoczona analiza uzyskanych wyników wskazują, że hipoteza ta jest prawdziwa w odniesieniu do związku typu organizacji z poziomem rozwoju, jednak w przypadku dynamiki jest wręcz odwrotnie (organizacje te są najmłodsze), co powoduje, że hipotezę można przyjąć tylko w części. Okazuje się bowiem, że co prawda najstarsze organizacje są najbardziej rozwinięte, jednak wbrew założeniom teoretycznym organizacje te, po osiągnięciu pewnego poziomu rozwoju, wydają się gwałtownie hamować. Z kolei organizacje najmłodsze rozwijają się najdynamiczniej. Tym samym nie można jednoznacznie stwierdzić, aby np. zebrana wiedza i doświadczenie były czynnikami wspomagającymi organizację w sensie jej rozwijania. Być może jest to związane z charakterem działalności prowadzonej przed organizację i celami ich działania oraz formą pracy jaką cenią sobie osoby zaangażowane w działalność organizacji. Z drugiej strony może to być związane także z zewnętrznymi warunkami i ograniczeniami rozwoju, brakiem przestrzeni dla tego typu przedsięwzięć w sferze społeczno-gospodarczej (por. Rozdział 2., pkt. 2.4. poświęcony barierom rozwoju organizacji pozarządowych).

### 5.5.3. Zasięg działania a typ rozwoju organizacji

Kolejnym krokiem analizy związków między zmiennymi było zbadanie relacji pomiędzy zasięgiem działania organizacji a jej typem rozwojowym. Relacje te przedstawiono na poniższym wykresie (wyk. 5.17.).

**Wyk. 5.17. Zasięg działania organizacji a typ jej rozwoju (n=408)**



Źródło: opracowanie własne

Analiza wykresu wskazuje, że częstsze występowanie określonego typu rozwoju organizacji wiąże się z preferencją działania na określonej skali w sensie geograficznym. Relacje te można zaobserwować jedynie w pewnym zakresie, ponieważ w każdym z wyróżnionych typów znajdują się organizacje podejmujące aktywność we wszystkich obszarach geograficznych (i to przynajmniej kilkanaście procent z nich), jednak zazwyczaj jeden obszar dominuje. Wśród organizacji „ekspansywnych” wyraźnie zauważalna jest większa liczba organizacji działających w skali międzynarodowej (25%). Z kolei organizacje „słabe” charakteryzuje podejmowanie głównie działalności lokalnej (33%). Natomiast organizacje „trwałe” funkcjonują w większości w przestrzeni regionalnej i ogólnopolskiej. Wyniki te wydają się być zgodne z wcześniejszymi założeniami, które ukazywały, że organizacje rozwijające się dynamiczniej są bardziej skłonne do rozszerzania swojej działalności, a organizacje rozwijające się wolniej i bardziej statycznie ograniczą się do bliższego otoczenia. Zaprezentowany rozkład wskazuje, że najdalej swoim zasięgiem sięgają organizacje „ekspansywne”. Organizacje „trwałe”, tj. dysponujące już wypracowanym potencjałem i posiadające ugruntowaną pozycję, działają najczęściej w skali kraju i regionu, raczej nie dążąc do rozszerzenia sfery swoich od-



działać (co wydaje się wskazywać na związek z obserwowanym wśród tych organizacji zahamowaniem rozwoju). Z kolei organizacje „słabe” najlepiej czują się w najbliższym im, lokalnym środowisku – co związane jest z działaniem na małą skalę, ale też mniejszą konkurencją i wymaganiami związanymi choćby z profesjonalizacją działalności organizacji.

Tak jak w poprzednich wypadkach obserwacje te wymagały weryfikacji empirycznej, którą przeprowadzono za pomocą testu  $\chi^2$ . Wynik testu wskazał na istnienie zależności pomiędzy typem rozwoju organizacji a zasięgiem jej działania ( $\chi^2 = 15,042$ ;  $df = 6$ ;  $p = 0,012$ ). Współczynnik  $V$  – Cramèra znalazł się na poziomie 0,135, co wskazuje na słaby charakter badanego związku. Z kolei współczynnik  $\lambda$  wyniósł 0,032 i potwierdza rezultat uzyskany za pomocą współczynnika  $V$  – Cramèra. Oznacza to, że przewidując zasięg działania organizacji na podstawie typu jej rozwoju można zredukować błąd prognozy o 3,2%. Kierunek związku (por. wyk. 5.17. i tabela w aneksie) wskazuje na znacząco większą liczbę organizacji międzynarodowych wśród organizacji „ekspansywnych”, tj. rozwijających się dynamicznie (biorąc pod uwagę stosunek ich liczebności do liczebności organizacji w pozostałych grupach). Są to równocześnie organizacje rozwinięte (biorąc pod uwagę obecny poziom rozwoju), podobnie, jak organizacje „trwałe”, które działają również na szeroką skalę – tj. głównie na obszarze całego kraju. Z kolei dominującą liczbę organizacji o zasięgu lokalnym znaleźć można wśród organizacji „słabych” tj. charakteryzujących się słabymi wskaźnikami dynamiki i poziomu rozwoju. Można więc na tej podstawie stwierdzić, że organizacje dynamiczne i o stosunkowo wysokim poziomie rozwoju częściej działają na większą skalę (mają większy zasięg geograficzny), natomiast organizacje mniej dynamiczne i o niższym poziomie rozwoju częściej prowadzą aktywność o zdecydowanie mniejszym zasięgu.

Przeprowadzenie omówionych analiz statystycznych umożliwia weryfikację kolejnej z hipotez ( $H_{3.3}$ ), stwierdzającej, że im większy zasięg działania organizacji tym wyższy poziom i większa dynamika jej rozwoju. Wykazanie zaistnienia zależności oraz wskazanie jej kierunku upoważnia do stwierdzenia, że niniejszą hipotezę należy przyjąć. Równocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że związek ten jest stosunkowo słaby. Tym samym, mimo istotności i niewątpliwego znaczenia, zmienna zasięg działania organizacji z pewnością nie jest kluczowym czynnikiem wyjaśniającym przynależność do określonego typu rozwoju organizacji.

#### 5.5.4. Dziedzina działalności a typ rozwoju organizacji

W badaniach wyróżniono kilkanaście najważniejszych dziedzin, w ramach których organizacje pozarządowe podejmują swoją działalność. Ze względu na wielość i różnorodność form działania każda z organizacji mogła wskazać do trzech obszarów odpowiadających ich aktywności. Podejmując się analizy związku tego aspektu z typem rozwoju organizacji w pierwszej kolejności sporządzono tabelę (tab. 5.8. poniżej) umożliwiającą porównanie rozkładów badanej zmiennej w poszczególnych skupieniach.

Dane zawarte w tabeli wskazują, że (jeśli chodzi o częstotliwość podejmowania aktywności), w większości obszarów organizacje w poszczególnych grupach nie różnią się znacząco od siebie. Odmienne zainteresowanie określonymi sferami pojawia się tylko w nielicznych wypadkach. I tak organizacje „ekspansywne” znacznie częściej podejmują aktywność w zakresie rozwoju lokalnego, organizacje „słabe” (bardziej niż inne) zajmują się kulturą i sztuką oraz inną, niesprecyzowaną w badaniach (pozostałą) działalnością, za to rzadziej wspierają inne NGOs i inicjatywy obywatelskie. Z kolei organizacje „trwałe” częściej zajmują się rynkiem pracy i zatrudnieniem, a rzadziej sportem i rekreacją.

Zaistniałe różnice w dziedzinach działalności można wiązać z założeniami osób działających w organizacji, a dotyczącymi jej rozwoju. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż najczęściej pracowników zatrudniają organizacje zajmujące się pomocą społeczną oraz działające na rzecz zatrudnienia i rynku pracy. Sytuacja ta wynika z polityki strukturalnej Unii Europejskiej, która przeznaczona większe wsparcie z funduszy dla tego typu organizacji (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*). Dostępność większych środków finansowych oraz związana z tym możliwość rozwijania organizacji (np. zatrudniania pracowników, poszerzenia działalności, uzyskania i utrzymania płynności finansowej) może przyciągać te z nich, dla których jest to bardzo ważny element działalności. W prezentowanych badaniach w pomoc społeczną zaangażowane są w równym stopniu wszystkie typy organizacji, jednak już rynkiem pracy i zatrudnieniem zajmują się głównie organizacje „trwałe”. Tego typu działalność może umożliwić im utrzymanie osiągniętego poziomu rozwoju. Popularność obszaru związanego z rozwojem lokalnym wśród organizacji „ekspansywnych” wydaje się być z kolei zaskakująca, szczególnie biorąc pod uwagę najbardziej międzynarodowy zasięg tych organizacji. Z pewnym stopniem wyjaśnieniem omawianego zjawiska może być popularyzacja i intensywne działania ze strony administracji państwowej oraz Unii Europejskiej mające na celu aktywizację społeczną i ekonomiczną społeczności lokalnych, zawiązywanie partnerstw międzysektoro-

wych, tworzenie przedsiębiorstw społecznych, itp., które pobudzają do rozwoju gospodarczego, wzmacniając kapitał ludzki i społeczny (Każmierczak, 2007, 2008).

**Tab. 5.8. Dziedziny działalności organizacji a typ rozwoju (n=387)**

	organizacje "ekspansywne" f (n)	organizacje "ekspansywne" f (%)	organizacje "słabe" f (n)	organizacje "słabe" f (%)	organizacje "trwale" f (n)	organizacje "trwale" f (%)
Ochrona środowiska	3	3%	26	6%	8	3%
Kultura i sztuka	8	7%	59	13%	22	8%
Badania naukowe	3	3%	12	3%	6	2%
Edukacja i wychowanie	28	23%	90	20%	55	20%
Ochrona zdrowia	12	10%	46	10%	29	10%
Religia	1	1%	4	1%	4	1%
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	14	12%	53	12%	21	8%
Usługi socjalne, pomoc społeczna	14	12%	48	11%	36	13%
Działalność międzynarodowa	4	3%	10	2%	7	3%
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	2	2%	7	2%	6	2%
Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	1	1%	11	2%	8	3%
Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	2	2%	19	4%	21	8%
Wsparcie instytucji NGOs i inicjatyw obywatelskich	11	9%	17	4%	21	8%
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	14	12%	24	5%	22	8%
Pozostała działalność	3	3%	31	7%	12	4%

Źródło: opracowanie własne

Z drugiej strony wyróżnić można obszary działalności, które są w najmniejszym stopniu finansowane ze środków publicznych. Dziedziny te są związane bardziej z działalnością hobbystyczną (np. sport i rekreacja) lub są najczęściej trwale niedofinansowane, także w sektorze państwowym (np. kultura i sztuka). Działaniami tymi rzadziej zajmują się organizacje rozwinięte, częściej natomiast organizacje „słabe”. Wydaje się więc, że dobór dziedziny działalności może być wynikiem (lub też może skutkować) wpisania się w jeden z typów rozwoju ze względu na charakter polityki społecznej prowadzonej przez państwo oraz Unię Europejską. Zjawisko to może być również nasilone z uwagi na to, że na skutek uwarunkowań rozwoju sektora pozarządowego w Polsce dotacje publiczne są głównym źródłem finansowania organizacji o wyższym poziomie rozwoju, a więc np. dysponujących większym budżetem czy zatrudniających pracowników.

Różnice pomiędzy typem rozwoju organizacji a dziedziną jej działalności poddano następnie weryfikacji statystycznej. Ze względu na to, że w ankiecie możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi, co wpłynęło na sposób kodowania danych, obliczenia przeprowadzono oddzielnie dla związków między każdą kolejną dziedziną działalności a typem rozwoju organizacji. Wyniki analiz przedstawiono w poniższej tabeli (tab. 5.9.). W tabeli zawarto wyniki statystyki  $\chi^2$ , podano liczbę stopni swobody (df) oraz poziom p. Wyróżniono wszystkie związki istotne statystycznie (tj. osiągające poziom istotności  $p > 0,05$ ). Dla związków istotnych obliczono jego siłę za pomocą współczynnika V- Cramèra. Ze względu na to, że obie z badanych zmiennych znajdują się na skali nominalnej niemożliwe było wskazanie kierunku zależności.

**Tab. 5.9. Analiza różnic statystycznych pomiędzy dziedzinami działalności organizacji a typem ich rozwoju – test  $\chi^2$  oraz analiza siły związku dla istniejących zależności – współczynnik V- Cramèra**

	$\chi^2$	d f	Poziom p	V Cramèra	Siła związku
Ochrona środowiska	3,374	2	p=0,185	-	Brak związku
Kultura i sztuka	5,013	2	p=0,081	-	Brak związku
Badania naukowe	0,053	2	p=0,973	-	Brak związku
Edukacja i wychowanie	2,856	2	p=0,239	-	Brak związku
Ochrona zdrowia	0,471	2	p=0,789	-	Brak związku
Religia	0,821	2	p=0,663	-	Brak związku
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	2,619	2	p=0,269	-	Brak związku
Usługi socjalne, pomoc społeczna	2,774	2	p=0,249	-	Brak związku
Działalność międzynarodowa	0,883	2	p=0,642	-	Brak związku
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	0,685	2	p=0,709	-	Brak związku
Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	1,685	2	p=0,430	-	Brak związku
Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	<b>9,218</b>	<b>2</b>	<b>p=0,009</b>	<b>0,15</b>	<b>Związek słaby</b>
Wsparcie instytucji NGOs i inicjatyw obywatelskich	<b>10,71</b>	<b>2</b>	<b>p=0,004</b>	<b>0,16</b>	<b>Związek słaby</b>
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	<b>9,374</b>	<b>2</b>	<b>p=0,009</b>	<b>0,15</b>	<b>Związek słaby</b>
Pozostała działalność	3,327	2	p=0,0189	-	Brak związku

Źródło: opracowanie własne

Weryfikacja statystyczna wskazała, że dziedzina działalności różnicuje typ rozwoju organizacji jedynie w trzech wypadkach: gdy organizacja zajmuje się rynkiem pracy, zatrudnieniem bądź aktywizacją zawodową; wsparciem instytucji NGO i inicjatyw obywatelskich (a więc najczęściej jest tzw. organizacją parasolową) oraz rozwojem lokalnym. Tym samym, zgodnie z tendencjami zauważonymi w powyższym opisie, zwiększoną aktywnością w określonych sferach wyróżniają się organizacje rozwinięte (organizacje „ekspansywne” częściej podejmują aktywność w zakresie rozwoju lokalnego, a organizacje „trwałe” w zakresie rynku pracy i zatrudnienia). Z kolei organizacje „słabe” wyróżniają się w sposób istotny mniejszym zaangażowaniem w zakresie wsparcia NGOs i inicjatyw obywatelskich. Jak więc można za-

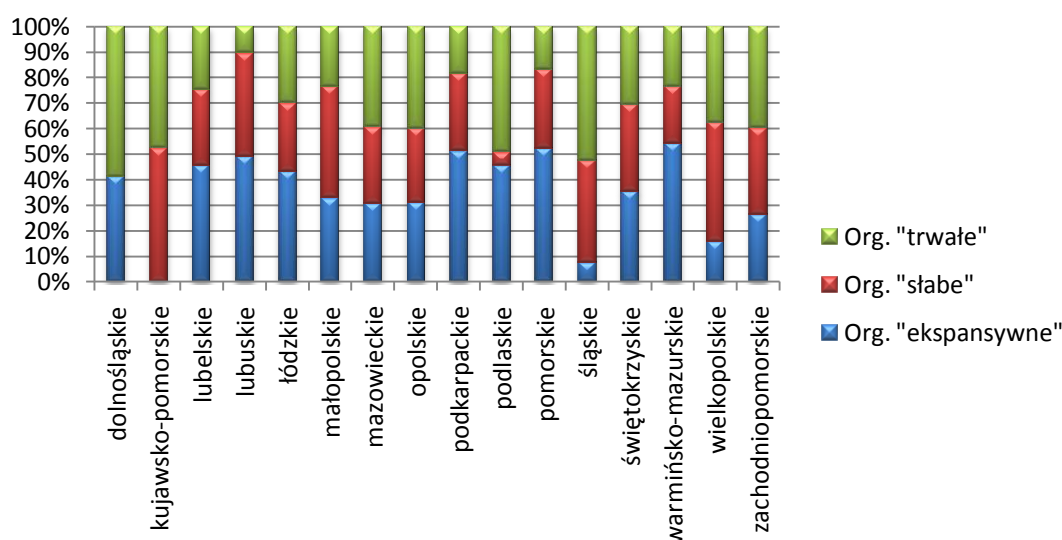
uważyć, organizacje „ekspansywne” i „trwałe” (jako te organizacje, które osiągnęły określony poziom rozwoju), dystansują inne typy w wybranym obszarze związanym równocześnie z możliwością zapewnienia sobie środków do dalszego rozwoju. Natomiast organizacje „słabe” nie nadążają za pozostałymi, co jednak biorąc pod uwagę dziedzinę w ramach której obserwuje się ten trend, wydaje się zrozumiałe, jako, że to właśnie organizacje „słabe” najczęściej potrzebują wsparcia i są raczej odbiorcami takich działań. W pozostałych przypadkach nie można mówić o występowaniu różnic pomiędzy typem rozwoju ze względu na dziedzinę działalności organizacji.

Przeprowadzona analiza pozwala na weryfikację hipotezy 3.4., która zakładała, że organizacje funkcjonujące w ramach różnych dziedzin działalności różnią się pod względem poziomu i dynamiki rozwoju ( $H_{3.4}$ ). Wyniki analiz statystycznych pozwalają jedynie na częściowe potwierdzenie tej hipotezy, tj. w odniesieniu do działalności w zakresie rynku pracy, zatrudnienia i aktywizacji społecznej, rozwoju lokalnego w wymiarze materialnym i społecznym oraz wsparcia instytucji NGO i inicjatyw obywatelskich, w które to działania poszczególne typy organizacji zaangażowane są w różnym stopniu.

### 5.5.5. Województwo rejestracji a typ rozwoju organizacji

Ostatnią z badanych zmiennych było województwo, w którym organizacja posiada siedzibę. Poniżej przedstawiono wykres prezentujący graficznie procent w jakim określone organizacje (zaliczone do różnych grup) występują w kolejnych województwach (tab. 5.18.).

**Wyk. 5.18. Częstotliwość występowania typów rozwoju organizacji w województwach**



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie tychże rozkładów trudno jednak stwierdzić, czy miejsce siedziby różnicowało w jakiś sposób typ rozwoju organizacji. Zaobserwować można jedynie małą liczbę organizacji „słabych” w województwach: dolnośląskim i podlaskim, małą liczbę organizacji „ekspansywnych” w województwie śląskim i organizacji „trwałych” w województwie lubuskim. Trudno jednak wskazywać na przyczynę tego zróżnicowania czy też na jego znaczenie.

Występowanie różnic między rejestracją organizacji w poszczególnych województwach a typem ich rozwoju zweryfikowano statystycznie. Różnice te okazały się nieistotne statystycznie ( $\chi^2 = 32,05$ ,  $df = 30$ ,  $p = 0,36$ ). Umożliwiło to falsyfikację hipotezy 3.5. stwierdzającej iż organizacje zarejestrowane w różnych województwach różnią się pod względem poziomu i dynamiki rozwoju ( $H_{3.5}$ ).

#### **5.5.6. Profile rozwojowe organizacji pozarządowych**

Analiza zależności pomiędzy poszczególnymi typami rozwoju organizacji pozarządowych a innymi ich cechami umożliwiła po pierwsze wskazanie czynników istotnych z punktu widzenia określonego poziomu i dynamiki rozwoju tychże organizacji. Ponadto, biorąc pod uwagę wskazane typy rozwojowe, analiza ta pozwoliła na dokładniejsze ich opisanie i stworzenie profili w bardziej szczegółowy sposób je charakteryzujących. Wskazane profile rozwojowe stanowią więc podsumowanie analizowanych zależności, tym razem nie z punktu widzenia cech, lecz typów rozwoju organizacji.

Najwyraźniej odmienne od innych wydają się być organizacje „ekspansywne”. Ze względu na to, że ten typ organizacji wyróżnia się przede wszystkim zwiększoną dynamiką rozwoju. Można przypuszczać, że to dynamika właśnie (a nie poziom rozwoju) jest parametrem silniej wpływającym na sposób funkcjonowania organizacji. Podsumowując analizy przeprowadzone w rozdziale można stwierdzić, że są to organizacje zdecydowanie preferujące formę fundacji i zadaniowy sposób organizacji pracy i zarządzania. Podmioty te są bardzo młode, nastawione na pracę, wysiłek, ale i sukces. Okres intensywnego ich wzrostu jest stosunkowo krótki – trwa zazwyczaj kilka lat, a sposób działania zmienia się po ugruntowaniu pozycji lub też na skutek niepowodzeń czy zadziałania innych czynników modyfikujących (niepisaną najczęściej) strategię rozwoju. Organizacje „ekspansywne” wydają się rozpocząć swoją aktywność posiadając ściśle określony cel i plan jego realizacji, zaczynają od razu intensywnie działać – stąd m.in. chęć prowadzenia działalności o maksymalnie dużym zasięgu. Częściej także podejmują aktywność w zakresie (coraz popularniejszego) obszaru rozwoju lokalnego.

Organizacje „trwale” natomiast to przede wszystkim organizacje najstarsze i najbardziej doświadczone. Wydaje się że, aby przetrwać pierwsze, najtrudniejsze lata musiały one stosować różne strategie, szukając odpowiedniego sposobu działania – być może część z nich była na początku także organizacjami „ekspansywnymi”. Jako organizacje o ugruntowanej pozycji i wypracowanym zakresie działania funkcjonują one zwykle w obszarze regionu i kraju. Najczęściej także zajmują się działalnością w zakresie dziedzin będących w centrum zainteresowania polskiej i europejskiej polityki społecznej, co umożliwia im dostęp do stosunkowo szerokiego strumienia środków (m.in. z UE). Dodatkowo dzięki swojemu doświadczeniu najłatwiej im pozyskać środki na finansowanie działalności, a w związku z tym utrzymać swój status i znaczenie w środowisku prowadzonej działalności.

Organizacje „słabe” to z kolei najobszerniejsza grupa organizacji, w skład której wchodzi ponad połowa badanych podmiotów. Z tego względu organizacje te najbardziej przypominają ogół badanych, a rozkłady charakteryzujących je cech przypominają w dużej mierze rozkłady cech wszystkich organizacji. Należy jednakże zwrócić uwagę, że organizacje „słabe” różnią się od innych typów rozwojowych. Są to podmioty w większym stopniu oparte na działalności stowarzyszeniowej, wynikającej z oddolnej inicjatywy grupy osób, które chcą razem rozpocząć określoną aktywność. Najczęściej osoby te pragną oddziaływać na najbliższe otoczenie (stąd dominujący zasięg lokalny działalności). Często koncentrują się również na zaspokajaniu swoich własnych potrzeb (nierzadko wspomagając przy okazji innych). Organizacje te zajmują się najczęściej działalnością w zakresie obszarów najbardziej niedofinansowanych (biorąc pod uwagę środki publiczne przekazywane na te cele organizacjom non profit), a także związanych m.in. z rozwijaniem zainteresowań i formami spędzania wolnego czasu (np. kultura i sztuka, sport i rekreacja). Ponadto organizacje „słabe” częściej wydają się koncentrować na bezpośrednim działaniu na rzecz osób w najbliższym otoczeniu, niż na wspieraniu innych organizacji, a więc rozbudowie struktur i wzmacnianiu sektora jako takiego. Analizując wszystkie zbadane zależności, a także biorąc pod uwagę informacje uzyskane od przedstawicieli organizacji podczas wywiadów można postawić pytanie o to czy organizacje określane jako „słabe” same nie zdecydowały się na taką rolę. Wydaje się, że wybór obszaru i sposobu działania, sugerujący podejście do działalności społecznej jako uzupełniającej, pozazawodowej aktywności, jest często wynikiem nie tyle porażki procesów rozwojowych, co świadomą decyzją osób zaangażowanych w działalność w organizacji. Organizacje te nie mają ambicji zdobywania znacznych środków, zatrudniania pracowników i rozszerzania zakresu działalności. Dla działaczy jest to raczej „odskocznia” od codziennych obowiązków, sposób na aktywność towarzyską i społeczną (np. stowarzyszenie miłośników poezji, klub

fotograficzny, fundacja na rzecz rozwoju paralotniarstwa) lub też możliwość uzyskania wsparcia od najbliższego otoczenia w razie zaistnienia jakiejś szczególnej potrzeby (np. stowarzyszenie rodziców dzieci niepełnosprawnych, stowarzyszenie przeciwników/zwolenników budowy obwodnicy miasta).

Wyróżnione typy rozwojowe wydają się więc być związane nie tylko z wybraną strategią rozwoju i jej skutecznością. Przede wszystkim sposób działania związany jest z obranym celem i postrzeganą rolą organizacji w przestrzeni społecznej. Wydaje się więc, że nie można tym samym, jedynie na podstawie liczby organizacji reprezentujących określone typy, sugerować stopnia rozwoju całego sektora<sup>117</sup>. Równocześnie, abstrahując od potrzeb jakie organizacje mają zaspakajać, można stwierdzić, że cały sektor (biorąc pod uwagę liczbę organizacji rozwiniętych) jest w niskim stopniu profesjonalizowany i opiera się on w większej mierze na działalności amatorskiej.

---

<sup>117</sup> Ze względu na to, że poziom rozwoju organizacji wynika także z jej wyboru, a nie tylko z możliwości, posiadanych zasobów czy chęci. Trudno więc w tym kontekście sugerować np. konieczność wspierania rozwoju organizacji, jeśli one same tego nie chcą.



## **Rozdział 6. Charakterystyka zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych i ich wpływ na rozwój organizacji**

### **6.1. Wprowadzenie**

Druga część prowadzonych badań dotyczyła zasobów ludzkich prezentowanych organizacji. W dalszej kolejności poszukiwano związków pomiędzy tymiż zasobami a rozwojem organizacji. Tak, jak wspomniano w rozdziale 4., organizacje do drugiej części badań dobrano w sposób kwotowy, uwzględniając proporcjonalnie liczbę organizacji (o różnych poziomach i dynamice), zakwalifikowanych do poszczególnych skupień. Badania te dotyczyły więc innej zbiorowości obejmującej jedynie wybrane organizacje badane pod względem rozwoju. W rezultacie przebadano zasoby ludzkie 4 organizacji „ekspansywnych”, 31 organizacji „słabych” oraz 16 organizacji „trwałych”. Przeprowadzając drugi etap badań starano się dotrzeć do wszystkich osób zaangażowanych w działalność w każdej organizacji. Równocześnie, ze względu na to, że w znaczącej części badania prowadzone były za pomocą ankiety pocztowej, nie można było wprowadzić nadzoru nad respondentami i nie można zagwarantować, że rzeczywiście w każdej z organizacji ankietę wypełniły wszystkie osoby. W sumie pozyskano 189 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy, przy czym od jednej organizacji przekazywanych było od 4 do 12 ankiet.

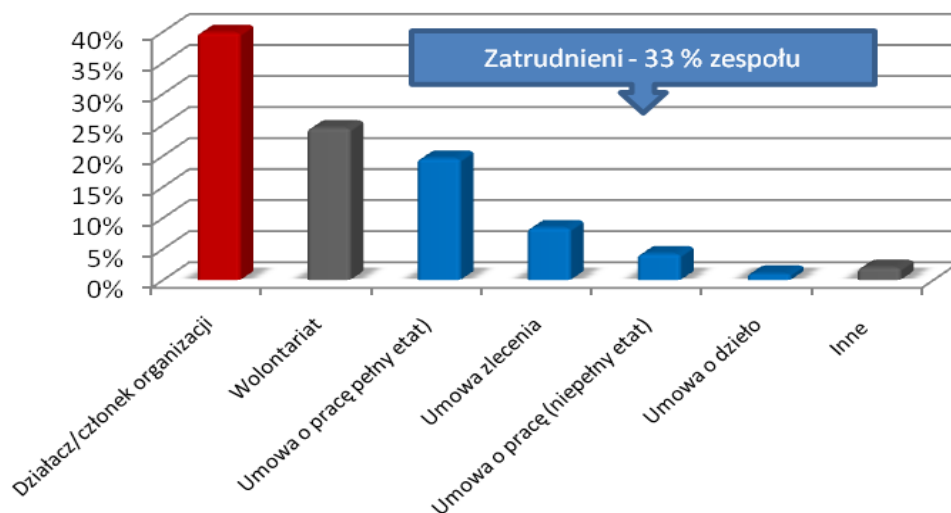
### **6.2. Działacze, wolontariusze i pracownicy organizacji pozarządowych**

#### **6.2.1. Forma zatrudnienia/współpracy zasobów ludzkich w organizacji**

Wśród form współpracy z organizacją wyróżniono: różne formy zatrudniania, wolontariat oraz nieodpłatną działalność w organizacji (tj. członkostwo w stowarzyszeniach lub członkostwo w zarządach i innych organach organizacji). Udział poszczególnych form zaangażowania w działalność organizacji zaprezentowano na poniższym wykresie (wyk. 6.1.). Uzyskane wyniki wskazują, że największą grupę (40%) stanowią działacze/członkowie organizacji. Jest to zrozumiałe, biorąc pod uwagę fakt, że działacze muszą, z założenia, pojawić się w każdej organizacji (wymogi prawne wskazują, że w przypadku stowarzyszenia jest to odpowiednia liczba członków, w przypadku fundacji – fundator i zarząd). Liczba ta wskazuje na skalę wielkości odnoszącą się prawdopodobnie do tzw. aktywnych działaczy, która może różnić się od liczby osób formalnie pełniących te funkcje. Oddzielną kwestią jest bowiem zaan-

gażowanie tychże osób w funkcjonowanie i zarządzanie organizacją. Jak wskazują badania dotyczące m.in. aktywności członków stowarzyszeń (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*) organizacji regularnie poświęca swój czas i uczestniczy w jej pracach tylko 16% członków. W prezentowanych w pracy badaniach każda organizacja jest jednak reprezentowana przez co najmniej jednego działacza.

**Wyk. 6.1. Forma zatrudnienia/współpracy jednostek w badanych organizacjach (n=180)**



Źródło: opracowanie własne

Jakkolwiek dane te mogą wskazywać na fakt, że posiadane informacje na temat działaczy są niepełne, to warto zwrócić uwagę na to, że dotyczą one tych, którzy są faktycznymi, a nie tylko formalnymi działaczami, a więc tym samym posiadają doświadczenie i zdanie na temat kwestii, o które pytano w prowadzonym badaniu. Nawet bowiem po dotarciu do działaczy biernych trudno byłoby pytać ich np. o motywację do działania czy satysfakcję z działalności skoro nie działają lub też o relacje z współpracownikami skoro ich nie utrzymują.

Kolejną grupę wchodzącą w skład osób zaangażowanych w działalność organizacji tworzą wolontariusze. Średnio stanowią oni 24% zespołu, przy czym w większości organizacji jest to nie więcej niż dziesięciu wolontariuszy. Z przeprowadzonych badań wynika, że z wolontariuszami w 2009 współpracowało aż 72% organizacji, przy czym nie precyzowano czy wolontariusze ci działają w organizacji regularnie, czy akcyjnie. Stąd wskazany procent jest zdecydowanie wyższy, niż w innych badaniach wolontariuszy w organizacjach non profit (skupiających się zazwyczaj na tzw. wolontariuszach „stałych”).

**Tab. 6.1. Wolontariat w organizacjach pozarządowych w 2009 roku**

	n (f)	n (%)	n (%)
Brak wolontariuszy	117	28%	28%
1-10 wolontariuszy	175	42%	72%
pow. 10 wolontariuszy	122	29%	

Zródło: opracowanie własne

Trzecią wyróżnioną grupę stanowią pracownicy zatrudniani w różnej formie. Spośród nich najwięcej osób zatrudnionych jest na umowę o pracę (20% w pełnym wymiarze i 4% w niepełnym), a w dalszej kolejności na umowę zlecenia (8%) i umowę o dzieło (1%). Przedstawiony poziom zatrudnienia w organizacjach nie wskazuje więc na liczbę organizacji, która dysponuje stałym pracownikiem, np. odpowiedzialnym za kwestie administracyjne, ale także na te, które zatrudniły pracownika w którymś momencie realizacji działań (mógł to być np. trener na szkoleniu, opiekun dzieci, księgowy). Zgodnie z wynikami badań pracowników zatrudniało w 2009 roku w sumie 51% organizacji, natomiast w roku 2007 tylko 40%. Z kolei wyniki wspomnianych już badań organizacji pozarządowych (*ibidem*), wskazujących na kształtowanie się ogólnego (w każdej z form) zatrudnienia na poziomie 43% w roku 2008. Rezultaty te wydają się być spójne z wynikami badań własnych i wskazują na utrzymywanie się wzrostowej tendencji zatrudnienia w organizacjach non profit na przestrzeni ostatnich lat.

**Tab. 6.2. Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych w 2009 roku**

	n (f)	n (%)	n (%)
Brak pracowników	202	49%	49%
1-5 pracowników	117	28%	51%
pow. 5 pracowników	95	23%	

Zródło: opracowanie własne

Równocześnie należy mieć na uwadze, że respondenci byli proszeni o wskazanie jedynie swojego podstawowego stanowiska/funkcji w organizacji. Specyfika funkcjonowania organizacji pozarządowych powoduje z kolei, że należy brać pod uwagę to, że część z nich może pełnić jednocześnie kilka ról (np. ktoś jest członkiem zarządu, ale także od czasu do czasu jest zatrudniany w formie umowy zlecenia, albo też pracuje na podstawie umowy o pracę, ale część obowiązków wykonuje wolontaryjnie). W związku z tym prezentowane dane mogą być w pewnym zakresie nieprecyzyjne. Wielość form zatrudnienia i innych form współpracy w organizacjach pozarządowych wiąże się także z konsekwencjami związanymi z przeobrażeniami i niestałością ról pełnionych przez osoby zaangażowane w działalność w niej,

w szczególności zaś w kontekście kształtowania relacji między organizacją jako pracodawcą a pracownikiem. Coraz częściej bowiem zwraca się w literaturze uwagę na zagadnienie zacierania się różnicy między pracą płatną i bezpłatną, a nawet między pracownikiem a pracodawcą (Anheier, Hollerweger, Badelt, Kendall, 2003). Wzrasta znaczenie tego, co znajduje się pomiędzy „czystą” pracą płatną i „czystym” wolontariatem. Trudno bowiem jednoznacznie sklasyfikować osoby, które np. pracują i równocześnie działają wolontaryjnie lub są członkami danej organizacji.

### 6.2.2. Stanowiska zajmowane przez osoby badane

Podczas badań odnotowano także stanowisko respondentów. Prawie 1/3 z nich stanowili pre-

**Tab. 6.3. Stanowiska osób badanych (n=181)**

Stanowisko	n (f)	n (%)
prezes/członek Zarządu	52	29%
wolontariusz/ka	36	20%
działacz/ka	34	19%
inne	18	10%
członek zespołu projektowego	13	7%
dyrektor/ka biura	9	5%
koordynator/ka	9	5%
księgowy/a	8	4%
asystent/ka koordynatora	2	1%

Źródło: opracowanie własne

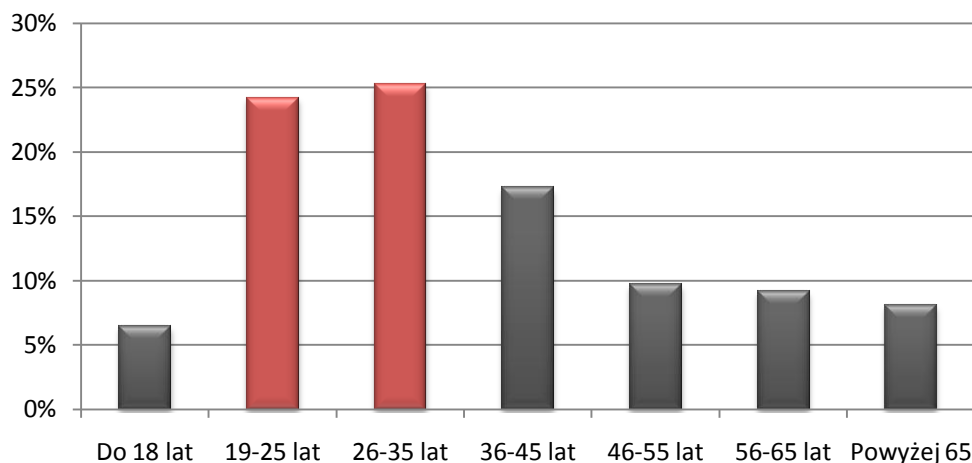
zesi i członkowie zarządów organizacji, a kolejne 19% to działacze niewchodzący w skład tychże organizacji. 20% respondentów to wolontariusze, a kolejne 32% – osoby zasiadające na stanowiskach związanych z zatrudnieniem (np. menedżerowie – koordynatorzy, dyrektorzy biura, członkowie zespołów projektowych a także osoby, których praca ściśle wiąże się z charakterem działalności organizacji (zawarte w kategorii inne) np. nauczyciel języka obcego, trener, pielęgniarka). Struktura ta odzwierciedla prezentowany wyżej rozkład ze względu na formę współpracy w tym zakresie, w jakim można łączyć pełnioną funkcję

z odpłatnym bądź nieodpłatnym charakterem współpracy.

### 6.2.3. Wiek zasobów ludzkich w organizacjach

Kolejną z badanych cech zasobów ludzkich organizacji był ich wiek. Jak wspomniano w rozdziale 3., osoby pracujące lub działające w organizacjach non profit to często osoby młode. Na tle analizy przeprowadzonej w rozdziale 3 wyróżnia się jednak grupa osób w wieku 26-35 lat, która uznawana jest za mniej angażującą się społecznie (ponieważ w pierwszej kolejności poszukuje stabilizacji zawodowej i rodzinnej). W przeprowadzonych badaniach nie znalazło to potwierdzenia.

**Wyk. 6.2. Wiek osób badanych (n=186)**



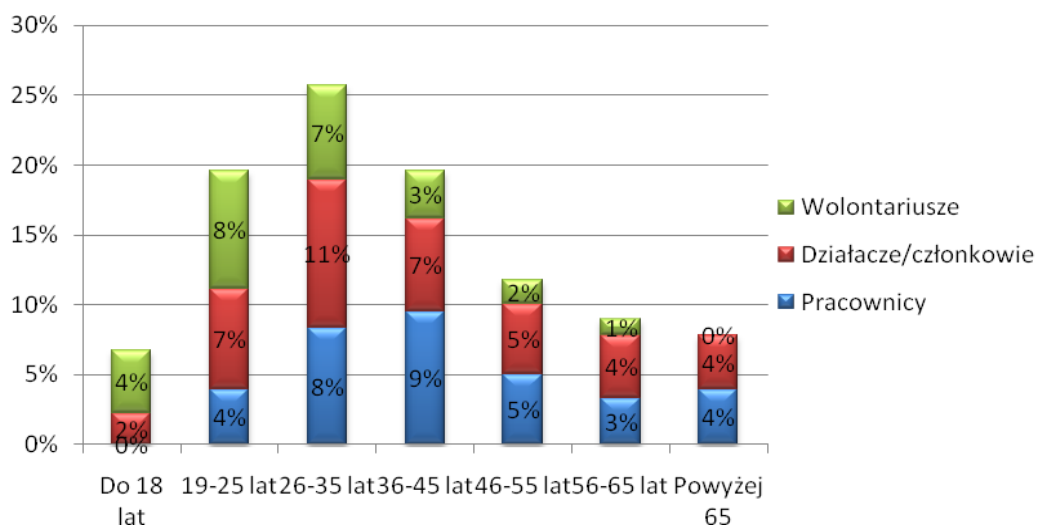
Źródło: opracowanie własne

Wedle wyników badań w przeciętnej organizacji, wśród całego zespołu, prawie połowę stanowią osoby młode – tj. między 19 a 35 rokiem życia (49%). Nieco mniej, choć również stosunkowo wiele, jest osób między 36 a 45 rokiem życia (17%). Zdecydowanie mniej jest osób powyżej 46 roku życia. Ponadto liczba osób w tym wieku oraz starszych pozostaje już na stałym poziomie. Najmniej jest jednak młodzieży, tj. osób do 18 roku życia, co wydaje się jednak zrozumiałe, ponieważ osoby te pełnią w organizacjach w zasadzie wyłącznie rolę wolontariuszy (najczęściej akcyjnych).

Zauważyć można, że w organizacjach pozarządowych działalność najczęściej podejmują osoby w wieku produkcyjnym, będące w okresie największych wyzwań związanych z życiem zawodowym (tj. budowaniem swojej pozycji zawodowej, uczeniem się, rozwijaniem kariery), jak i osobistym. Osoby te najchętniej łączą inne sfery swojego życia z działalnością społeczną. Przeczy to stereotypowi, który mówi o tym, że aktywność tego typu łatwiej podjąć jest osobom o mniejszych obciążeniach i dysponujących większą ilością czasu wolnego. Wyniki te mogą wiązać się również z przemianami gospodarczo-ustrojowymi, które miały miejsce w Polsce 20 lat temu. Wiele osób, których większość życia przypadała na czasy PRLu wyrosło ze świadomością, że to państwo, a nie obywatel jest odpowiedzialne za realizację indywidualnych potrzeb oraz że obywatel ten nie ma zbyt wielkiego wpływu na kształt swojego otoczenia. Co więcej, działalność organizacji pozarządowych, z punktu widzenia tradycji oddolnej aktywności obywatelskiej, była w tamtym okresie bardzo ograniczona i uboga (Leś, 2001). Piętno, jakie odcisnął okres PRLu na aktywności społecznej i zaangażowaniu obywa-

teli można zauważyć także wskazując na zachowania osób kończących karierę zawodową w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych, gdzie wiąże się to raczej z intensyfikacją działalności społecznej, niż jej ograniczeniem (Nashman, Morrison, Duddal, 2008).

**Wyk. 6.3. Wiek badanych a forma współpracy (n=179)**



Źródło: opracowanie własne

Okazuje się także, że istnieje różnica istotna statystycznie pomiędzy wiekiem respondentów, a formą ich współpracy z organizacją ( $\chi^2=67,77$ ;  $df=42$ ;  $p=0,007$ ). Współczynnik V – Cramèra wskazuje jednak, że nie jest to związek szczególnie silny i wynosi 0,27. Analiza rozkładu wyników pozwala na wskazanie, że najmłodszą grupą w organizacjach pozarządowych są wolontariusze, którzy najczęściej mają 19-25 lat. Nieco starszą, średnio, grupą są działacze (najczęściej w wieku 25-36 lat), a najstarszymi członkami zespołów organizacji są pracownicy (najczęściej 36-45 lat). Mimo, iż wszystkie te osoby, działające niezależnie od formy współpracy, można uznać za młode (biorąc pod uwagę liczebności w grupach starszych wiekowo) różnice między nimi uwidoczniają charakter swoistej ścieżki kariery jaką przechodzi młody człowiek trafiając do organizacji pozarządowej. Będąc młodszym zaczyna od roli wolontariusza, a później staje się pracownikiem. Jednocześnie działacze mogą znajdować się zarówno w tym schemacie, jak i poza nim (tj. pewnego rodzaju awansem jest np. zostanie członkiem organizacji przez wolontariusza, ale wolontariusz raczej nie zostanie w pierwszej kolejności członkiem zarządu, a należy pamiętać, że tę grupę osób takie obejmuje kategoria: działacze). Wśród osób starszych (tj. powyżej 45. roku życia) liczba działaczy i pracowników pozostaje mniej więcej równa, przy czym jednocześnie gwałtownie maleje liczba wolontariuszy. Jeśli więc osoby te podejmują działalność społeczną to raczej w charakterze osoby two-

rzającej i wpływającej na charakter działania organizacji, co zakłada np. członkostwo lub też sytuacja, gdy działalność ta ma charakter zarobkowy.

Wartość współczynnika  $\lambda$  w analizowanym przypadku wynosi 0,102 (gdy za zmienną zależną uznano formę współpracy respondentów), co oznacza, że przewidując wiek określonej osoby na podstawie formy współpracy respondentów można zredukować błąd prognozy o 10,2%.

#### 6.2.4. Płeć zasobów ludzkich w organizacjach

W organizacjach non profit obserwuje się częstszą aktywność kobiet. W 2008 roku stanowiły one 67% zatrudnionego personelu (Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*). Wśród członków i wolontariuszy natomiast (co prawda nieznacznie) przeważają mężczyźni, jednak w 2/3 organizacji to kobiety stanowią połowę lub ponad połowę zespołu stałych wolontariuszy (*ibidem*).

Wyniki prowadzonych badań częściowo potwierdzają te obserwacje. Wskazują one, że (ogólnie), kobiet jest w organizacjach pozarządowych średnio prawie dwa razy więcej (63%) niż mężczyzn.

**Tab. 6.4. Płeć badanych (n=169)**

Płeć	n (f)	n (%)
Kobiety	107	63%
Mężczyźni	62	37%

Źródło: opracowanie własne

Z drugiej strony, proporcje te utrzymują się na podobnym poziomie niezależnie od formy współpracy z organizacją, wskazując że kobiet jest ok. 60%, zarówno wśród pracowników, działaczy, jak i wolontariuszy. Być może wynika to z faktu, że w trakcie badań udało się dotrzeć przede wszystkim do stałych wolontariuszy i aktywnych działaczy, którymi, jak przytoczono wyżej, częściej są kobiety. W związku z tymi rezultatami można stwierdzić, że płeć nie różnicuje formy współpracy z organizacją ( $\chi^2 = 11,308$ ;  $df=14$ ;  $p=0,66$ ).

**Tab. 6.5. Płeć badanych a forma współpracy (n=164)**

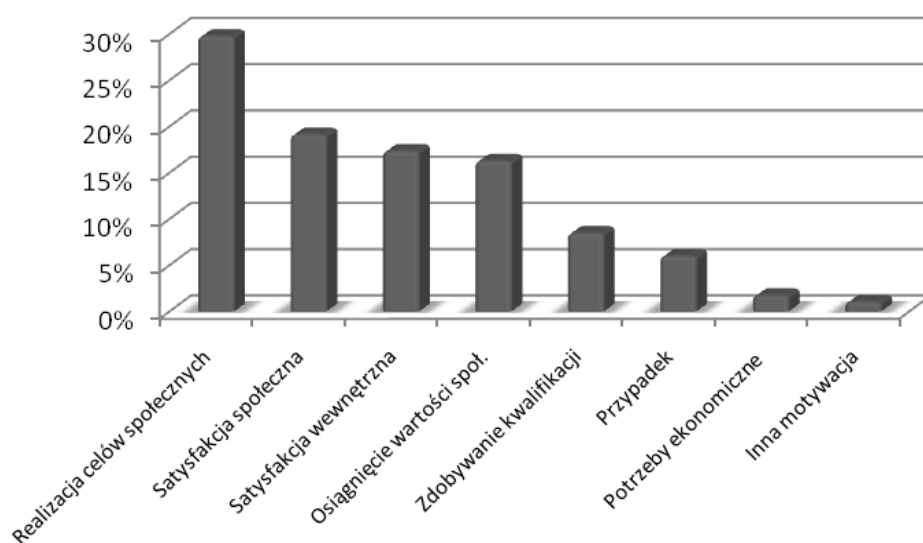
Płeć	Pracownicy (n)	Pracownicy (%)	Działacze/ członkowie (n)	Działacze/ członkowie (%)	Wolontariusze (n)	Wolontariusze (%)	Inne (n)	Inne (%)
Kobiety	35	61%	35	60%	26	60%	4	67%
Mężczyźni	22	39%	23	40%	17	40%	2	33%

Źródło: opracowanie własne

### 6.2.5. Motywy podjęcia pracy w organizacji

Jak wspomniano w rozdziale 4. (prezentując konceptualizację i operacjonalizację pojęcia zasoby ludzkie) motywy podejmowania pracy i działalności w organizacjach pozarządowych zostały przygotowane w oparciu o klasyfikację D. Katz'a i R. L. Kahn'a (por. Rozdział 4., pkt. 4.3.).

**Wyk. 6.4. Motywacja osób badanych do pracy**



Źródło: opracowanie własne

Wśród wyróżnionych motywów, których występowanie było badane za pomocą zaprezentowanych wcześniej wskaźników, każdy z badanych mógł wytypować dwie pozycje. Okazało się, że forma współpracy z organizacją nie różnicuje motywacji do podjęcia działalności lub pracy w niej (przeprowadzono testy  $\chi^2$  dla każdej z motywacji oddzielnie – w żadnym z wypadków nie pojawiła się istotna statystycznie różnica między formami współpracy). Oznacza to, że wskazane rezultaty odnoszą się w taki sam sposób do pracowników, działaczy i wolontariuszy. Z jednej strony wydaje się to zaskakujące jako że (mimo wspólnego środowiska pracy i tych samych celów organizacji) grupy te charakteryzuje inna relacja z organizacją. Odmienną relację podkreśla w szczególności różnica między pracą odpłatną i bezpłatną. Jednak z drugiej strony należy pamiętać, że pracownicy organizacji non profit rekrutują się w dużej mierze z wolontariuszy. Tym samym możliwe jest, że są to osoby, dla których określony rodzaj motywacji jest na tyle istotny, że zdecydowały się one na kontynuowanie współpracy z sektorem pozarządowym i trwale związanie z wybraną organizacją. Forma ich pracy ule-



gła zmianie, podstawowa motywacja jej podjęcia – nie. Oczywiście należy pamiętać, że prawdopodobnie w większości przypadków nie jest to jedyny rodzaj motywacji jakim kierują się pracownicy.

Spośród wszystkich odpowiedzi respondentów 30% z nich wskazało na motywację prospołeczną, altruistyczną (chęć zrobienia czegoś dobrego, czegoś ważnego dla innych). Można więc realizację celów społecznych uznać za podstawowy motyw podejmowania aktywności przez zespoły organizacji pozarządowych. Rezultat ten wskazuje na zgodność motywacji jednostek z jedną z podstawowych społecznych cech organizacji pozarządowych, wśród których znajduje się realizacja wspólnego dobra (por. Rozdział 1., pkt. 1.1.3.).

Dla dużej grupy respondentów (19%) bardzo ważną rolę odgrywa satysfakcja społeczna, a więc sprzyjające środowisko pracy i przyjazne relacje międzyludzkie, miła atmosfera, zgrany zespół. Charakter otoczenia społecznego ma duże znaczenie zarówno dla tych, którzy angażują się w działalność w organizacji nieodpłatnie, jak i tych, dla których stanowi ona źródło utrzymania. Co więcej dla badanych aktywność ta wiąże się z możliwością uzyskania wewnętrznej satysfakcji wynikającej z samorealizacji i rozwijania się (17%). Jak wskazały badania prowadzone przez E. Bogacz-Wojtanowską organizacje pozarządowe wyróżniają tzw. „efekty mnożnikowe”, co oznacza, że NGOs wyróżniają się atmosferą, zgranym zespołem, brakiem praktyk dyskryminacyjnych, dużą swobodą działania, samodzielnością i powierzeniem odpowiedzialności za realizację zadań (Bogacz-Wojtanowska, 2005)<sup>118</sup>. Wyniki badań prezentowanych w niniejszej pracy wskazywałyby, że takie środowisko pracy ważne jest dla wielu różnych członków zespołu organizacji, niezależnie od formy współpracy, jako, że na te elementy jako motywy pracy wskazało łącznie 33% respondentów. W dalszej kolejności respondenci wytypowali chęć osiągnięcia wartości społecznych, a więc chęć bycia docenionym, szanowanym i poważanym za swoją działalność (16%), co z kolei wskazuje na podjęcie działalności ze względu na to, że jest to obszar o dużej wartości z punktu widzenia budowania swojej pozycji i tożsamości społecznej.

Zaskakujący jest z kolei fakt, że tylko dla 9% respondentów motywem okazała się chęć poszerzenia kwalifikacji i zdobycia doświadczeń zawodowych. Wyniki badań A. Baczkó i A. Ogrockiej (2008) wskazywały, że motywacją taką charakteryzuje się 11,5% wolontariuszy, jednak po uwzględnieniu działaczy, a w szczególności pracowników w prezentowanym badaniu, tak niski odsetek osób dla których motywem podjęcia pracy jest chęć uczenia się i rozwijania, wydaje się niespodziewany. Być może wynika to z hierarchii motywów respon-

---

<sup>118</sup> Badania E. Bogacz-Wojtanowskiej dotyczyły wyłącznie pracowników organizacji non profit (nie obejmowały one działaczy i wolontariuszy).

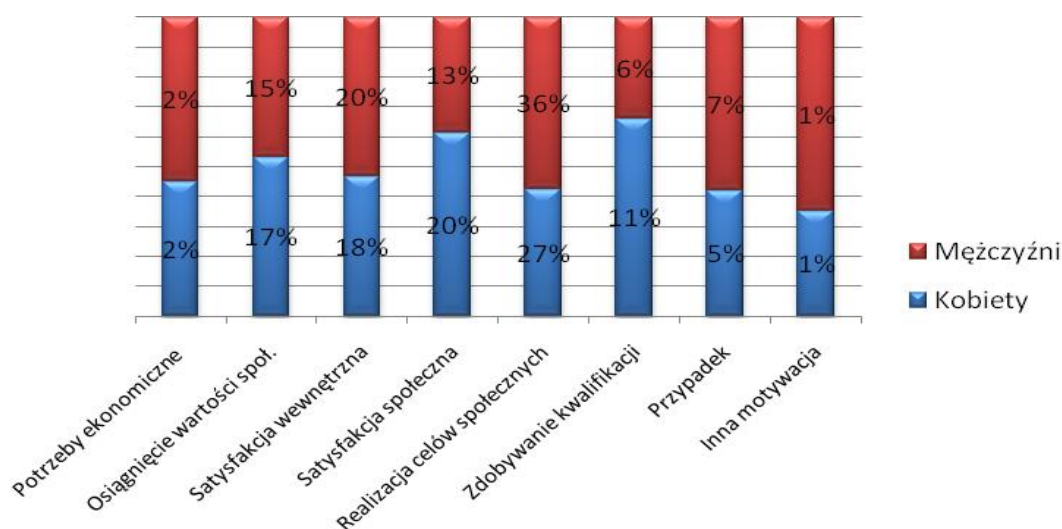
dentów, wśród których rozwój kwalifikacji nie jest tak ważny jak realizację celów społecznych, w związku z tym został pominięty. Być może motyw ten nie jest postrzegany jako charakterystyczny dla podjęcia współpracy z organizacją pozarządową (tzn. poszerzanie kwalifikacji i zdobywanie doświadczenia jest postrzegane jako zasób, który można gromadzić w różnego rodzaju instytucjach, więc, nawet jeśli praca w NGO's temu sprzyja, to nie ten motyw zdecydował o zaangażowaniu się w działalność pozarządową, a raczej to, co te organizacje wyróżnia – a więc te motywy, które okazały się istotniejsze dla respondentów).

Charakterystyczne jest również to, że potrzeby ekonomiczne i bezpieczeństwo finansowe jest motywem podjęcia pracy jedynie dla 2% badanych. Sytuacja taka wynika z jednej strony z tego, że większość respondentów (tj. wolontariusze i działacze) nie czerpie żadnych korzyści finansowych z tytułu swojej działalności. Z drugiej strony pracownicy nie wyróżniają się pod tym względem. Niski wskaźnik tego rodzaju motywacji nie oznacza jednak, że zarabianie pieniędzy i możliwość utrzymania się z pracy w organizacji są dla jej pracowników nieważne. Niemniej tego typu motywacje łatwiej realizować w organizacjach innych sektorów. To, co sprowadziło pracowników do organizacji non profit to nie wysokie zarobki czy bezpieczeństwo zatrudnienia, a inne kwestie.

Motywacje zasobów ludzkich deklarowane w badaniu wydają się być zgodne z obserwacjami poczynionymi przez badaczy zarówno w Polsce, jak i na świecie (por. Rozdział 3., pkt. 3.3., pkt. 3.4.).

Dodatkowo dokonano zróżnicowania motywów osób zaangażowanych w działalność w organizacjach ze względu na płeć. Relacje motywów do płci zaprezentowano na wykresie wyk. 6.5.). Okazały się one różnicować motywy jedynie w dwóch przypadkach. Satisfakcja

**Wyk. 6.5. Motywacja do pracy a płeć badanych**



Źródło: opracowanie własne

społeczna (tj. przyjazna atmosfera pracy i relacje międzyludzkie) są częściej doceniane przez kobiety ( $\chi^2 = 8,657$ ;  $df=2$ ;  $p = 0,013$ ). Współczynnik V – Cramèra wskazuje jednak, że jest to związek raczej słaby i wynosi 0,24. Druga z różnicujących motywacji to najpopularniejszy motyw – chęć realizacji celów społecznych. W tym wypadku okazuje się, że częściej jest on powodem podjęcia współpracy dla mężczyzn ( $\chi^2 = 10,88$ ;  $df = 4$ ;  $p=0,02$ ). Współczynnik V – Cramèra wskazuje na jeszcze słabszy związek niż w przypadku satysfakcji społecznej, wynosząc 0,19. Wyniki te wskazywałyby na zgodność motywów z wiedzą psychologiczną na temat różnic między płciami sygnalizując, że (w nieznacznym, choć istotnym stopniu) dla mężczyzn ważniejsze jest działanie, z kolei dla kobiet charakter relacji międzyludzkich.

### 6.2.6. Satysfakcja z pracy

Wyniki badań wskazują, że poziom satysfakcji osób zaangażowanych w działalność w organizacjach pozarządowych jest wysoki (58%) lub bardzo wysoki (41%). W zasadzie w badanych organizacjach nie było osób, które byłyby niezadowolone z pracy lub innego rodzaju działalności w organizacji. Wyniki te można tłumaczyć dobrowolnym i swobodnym zaangażowaniem większości osób badanych (tj. działaczy i wolontariuszy), dla których tego rodzaju działalność jest wynikiem ich wyboru, chęci realizacji potrzeb i pasji. Z drugiej strony należy podkreślić, że nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie w poziomie satysfakcji pomiędzy osobami współpracującymi z organizacjami nieodpłatnie oraz ich pracownikami ( $\chi^2 = 21,49$ ;  $df = 21$ ;  $p=0,42$ ).

**Tab. 6.6. Poziom satysfakcji z pracy w organizacji wśród osób badanych**

Satysfakcja z pracy	n (f)	n (%)
Brak	0	0%
Mała	2	1%
Duża	106	58%
Bardzo duża	75	41%

Źródło: opracowanie własne

Rezultat ten zdaje się potwierdzać wyniki wielu wcześniejszych badań, które wskazują na znaczny poziom satysfakcji osób zaangażowanych w działalność i pracę w organizacjach pozarządowych, a także na to, że pracownicy NGOs charakteryzują się wyższym poziomem zadowolenia z pracy, niż pracownicy innych sektorów (por. Rozdział 3., pkt. 3.3.). Ponadto także żadna inna badana cecha nie różnicuje badanych pod względem poziomu odczuwanej

satysfakcji z pracy, tak więc można stwierdzić, że wszystkie osoby zaangażowane w działalność organizacji non profit są z niej zadowolone w takim samym stopniu.

### 6.1.7. Kompetencje zasobów ludzkich w organizacjach

Analizując kompetencje respondentów brano pod uwagę kilka zmiennych, wyróżnionych w modelu stworzonym na potrzeby konceptualizacji i operacjonalizacji zjawiska. Na tej podstawie jako składowe kompetencje wskazano: poziom umiejętności posiadanych przez badanych (badany poprzez samoocenę), poziom i rodzaj ich wykształcenia oraz doświadczenie zawodowe. Należy ponadto podkreślić, że wszystkie zmienne wchodzące w skład kategorii kompetencje są ze sobą silnie skorelowane, co uzasadnia uwzględnienie ich i analizowanie w ramach tego samego pojęcia. Związki pomiędzy tymi zmiennymi zaprezentowano w poniższej tabeli (tab. 6.7.).

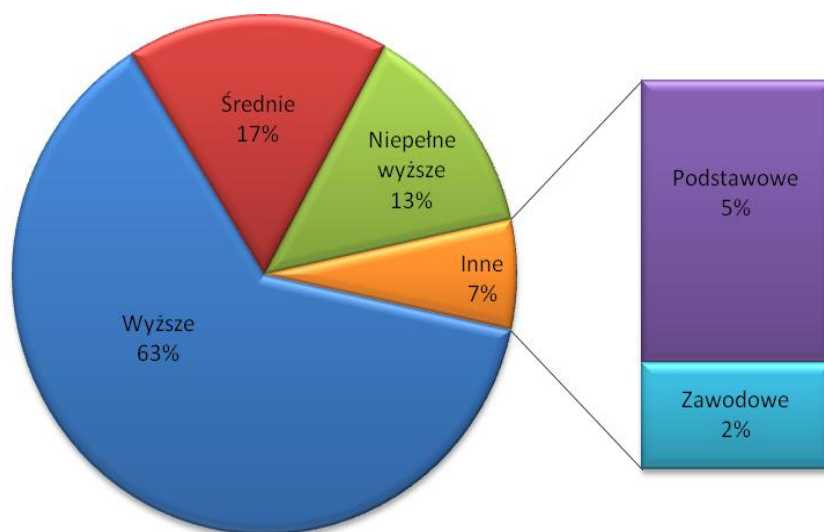
**Tab. 6.7. Związki statystyczne pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład pojęcia kompetencje**

	Poziom wykształcenia	Rodzaj wykształcenia	Poziom umiejętności	Doświadczenie w organizacji	Doświadczenie w NGOs
Poziom wykształcenia		$\chi^2 = 103,46$ ; df=45; <b>p=0,00</b>	$\chi^2 = 42,10$ ; df=20; <b>p=0,00</b>	$\chi^2 = 65,91$ ; df=20; <b>p=0,00</b>	$\chi^2 = 47,99$ ; df=20; <b>p=0,00</b>
Rodzaj wykształcenia	$\chi^2 = 103,46$ ; df=45; <b>p=0,00</b>		$\chi^2 = 46,27$ ; df=36; p=0,117	$\chi^2 = 63,62$ ; df=36; <b>p=0,003</b>	$\chi^2 = 63,13$ ; df=36; <b>p=0,003</b>
Poziom umiejętności	$\chi^2 = 42,10$ ; df=20; <b>p=0,00</b>	$\chi^2 = 46,27$ ; df=36; p=0,117		$\chi^2 = 100,25$ ; df=16; <b>p=0,000</b>	$\chi^2 = 65,03$ ; df=16; <b>p=0,000</b>
Doświadczenie w organizacji	$\chi^2 = 65,91$ ; df=20; <b>p=0,00</b>	$\chi^2 = 63,62$ ; df=36; <b>p=0,003</b>	$\chi^2 = 100,25$ ; df=16; <b>p=0,000</b>		$\chi^2 = 263,204$ ; df=16; <b>p=0,000</b>
Doświadczenie w NGOs	$\chi^2 = 47,99$ ; df=20; <b>p=0,00</b>	$\chi^2 = 63,13$ ; df=36; <b>p=0,003</b>	$\chi^2 = 65,03$ ; df=16; <b>p=0,000</b>	$\chi^2 = 263,204$ ; df=16; <b>p=0,000</b>	

Zródło: opracowanie własne

W pierwszej kolejności zaprezentowano rozkład wykształcenia osób badanych. Rozkład ten przedstawiono na wykresie poniżej (wyk. 6.6.).

**Wyk. 6.6. Poziom wykształcenia osób badanych**



Źródło: opracowanie własne

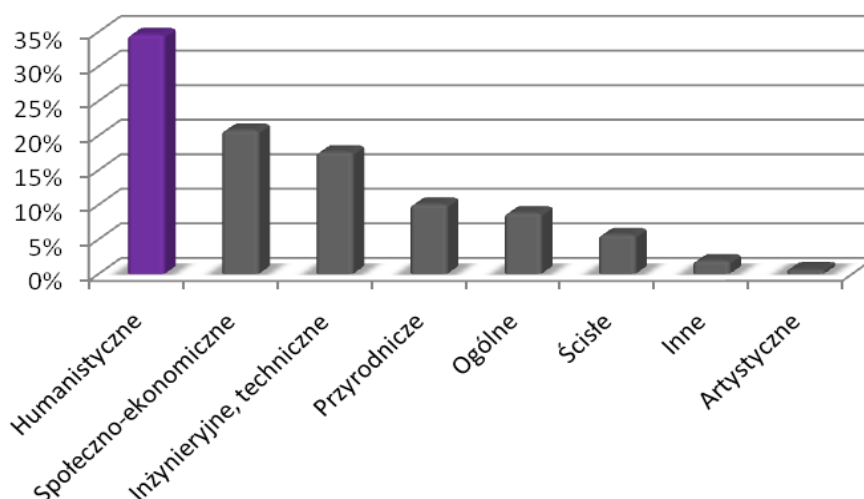
W zdecydowanej większości kadrę organizacji pozarządowych stanowią osoby z wyższym wykształceniem. Jeśli wziąć pod uwagę osoby z niepełnym wykształceniem wyższym (są to głównie studenci) można stwierdzić, że grupa ta stanowi średnio 77% całego zespołu. Jeśli chodzi z kolei o wykształcenie podstawowe (w trakcie prowadzonych wywiadów wyjaśniono to z przedstawicielami organizacji) większość z nich stanowi ucząca się młodzież, stąd nie można traktować tego wskaźnika jako sugerującego udział dorosłych o wykształceniu podstawowym w działalności społecznej. Należy także zwrócić uwagę, że dane te dotyczą wszystkich badanych, niezależnie od formy ich współpracy z organizacją. Jeśli natomiast weźmie się pod uwagę na formę współpracy, okazuje się ona mieć znaczenie dla poziomu wykształcenia respondentów ( $\chi^2 = 57,42$ ;  $df = 35$ ;  $p=0,009$ ). Przy czym siła tego związku jest umiarkowana (współczynnik V – Cramèra = 0,3). Analiza rozkładów odpowiedzi wskazuje, że mimo, iż ogólnie najwięcej osób badanych ma wyższe wykształcenie, największy ich odsetek obejmuje pracowników (70% pracowników na wykształcenie wyższe<sup>119</sup>) oraz działaczy (75%), podczas gdy mniej wolontariuszy (34%) legitymuje się takim wykształceniem.

Wykształcenie jest, jak się okazuje, również związane z wiekiem respondentów. Można bowiem stwierdzić, że istnieje prostoliniowa zależność pomiędzy tymi dwiema zmiennymi (im starsza osoba, tym bardziej wykształcona), co wydaje się być rezultatem udziału młodzieży oraz studentów wśród badanych (współczynnik Rho Spearmana = 0,274,  $p = 0,000$ ).

<sup>119</sup> W badaniu M. Gumkowskiej, J. Herbsta i P. Radeckiego (2008) stanowili oni 67% wszystkich pracowników.

Drugą z analizowanych zmiennych jest rodzaj wykształcenia badanych osób. Jest to czynnik zdecydowanie rzadziej rozpatrywany w badaniach, lecz interesujący, ponieważ wskazuje na charakter i zakres umiejętności jakie posiadają pracownicy i działacze organizacji. Podział na kategorie (rodzaje) wykształcenia wynika z podziału tradycyjnej systematyki nauk (por. Rozdział 4., pkt. 4.4.), co wydaje się odpowiednie, szczególnie z uwagi na to, że większość respondentów legitymuje się wykształceniem wyższym. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano na poniższym wykresie (wyk. 6.7.).

**Wyk. 6.7. Rodzaj wykształcenia osób badanych**



Źródło: opracowanie własne

Ponad 1/3 badanych (35%) posiada wykształcenie humanistyczne (np. historia, filozofia, polonistyka, lingwistyka). 21% respondentów posiada wykształcenie z zakresu nauk społeczno-ekonomicznych (np. socjologia, ekonomia, stosunki międzynarodowe, politologia, psychologia), a wykształcenie techniczne ma 18% badanych. W przypadku pozostałych obszarów wykształcenie w tych zakresach posiada jedynie po kilka procent osób.

Dominacja osób o wykształceniu humanistycznym w organizacjach może wskazywać na deficyt w zakresie umiejętności związanych z m.in. zarządzaniem i rozwijaniem organizacji, wiedzą na temat jej funkcjonowania na rynku, itp. Rzecz jasna każdą z tych umiejętności można nabyć samodzielnie, zdobywając doświadczenie lub korzystając z różnych form doskonalenia, jednak rezultaty te wskazują, że osobami, które najczęściej podejmują się działalności lub pracy w organizacjach pozarządowych są ludzie, dla których innego rodzaju wiedza

i umiejętności stanowią fundament. Są to więc raczej osoby, które angażują się ze względu na swoje zainteresowania, pasje, chęci, niż takie, które są do tego profesjonalnie przygotowane.

Wyniki badań wskazują ponadto, że działacze, pracownicy i wolontariusze różnią się od siebie, gdy chodzi o rodzaj posiadanego wykształcenia ( $\chi^2 = 83,803$ ;  $df = 63$ ;  $p = 0,041$ ). Rozkład odpowiedzi w zależności od tych dwóch zmiennych został zaprezentowany w poniższej tabeli (tab. 6.8.). Wskazuje on, że osoby posiadające wykształcenie humanistyczne dominują wśród działaczy (a więc także członków zarządu) i wolontariuszy. Z kolei pracownicy legitymują się znacznie częściej wykształceniem społeczno-ekonomicznym. Wydaje się więc, że bieżące zarządzanie oraz realizacja zadań znajduje się częściej w rękach osób o innych kwalifikacjach niż te, które formalnie zarządzają organizacją (zasiadając w jej zarządzie) czy pełnią w niej inne funkcje.

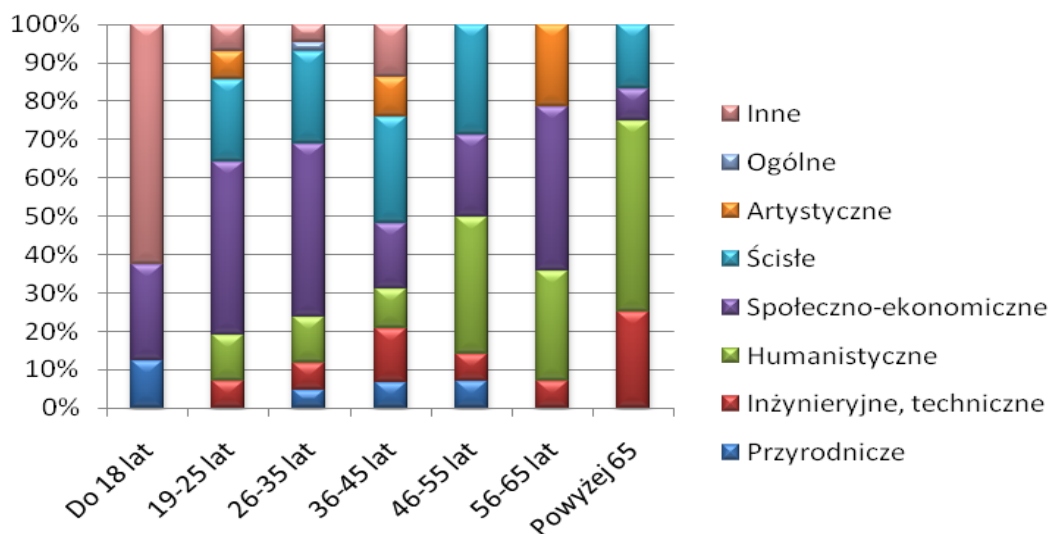
**Tab. 6.8. Rodzaj wykształcenia osób działających w organizacjach pozarządowych w zależności od formy współpracy**

	Umowa o pracę w pełnym wymiarze	Umowa o pracę w niepełnym wymiarze	Umowa zlecenia	Umowa o dzieło	Nieodpłatnie współpracujący działacz/członek organizacji	Wolontariat	Inna	Ogólne
Przyrodnicze	4%	0%	1%	0%	2%	2%	1%	10%
Techniczne	2%	2%	1%	0%	6%	5%	1%	18%
Humanistyczne	5%	0%	2%	0%	21%	7%	0%	35%
Społeczno-ekonomiczne	9%	2%	1%	0%	7%	3%	0%	21%
Ścisłe	0%	0%	1%	1%	2%	1%	0%	6%
Artystyczne	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Ogólne	1%	0%	1%	1%	1%	6%	0%	9%
Inne	1%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	2%

Źródło: opracowanie własne

Stwierdzić można, że rodzaj wykształcenia osób badanych istotnie różnicuje także ich wiek ( $\chi^2 = 97,189$ ;  $df = 54$ ;  $p = 0,00$ ), a siła związku pomiędzy tymi zmiennymi jest umiarkowana ( $V - \text{Cramèra} = 0,31$ ). Jak prezentuje poniższy wykres wraz z wiekiem rośnie liczba osób z wykształceniem humanistycznym, natomiast wśród osób młodszych więcej jest takich, którzy posiadają wykształcenie społeczno-ekonomiczne, ale także ścisłe. Wskazuje to na rolę, jakie pełnią te osoby w organizacji – osoby starsze częściej są członkami organizacji i zarządów, z kolei osoby młodsze częściej są w nich zatrudniane.

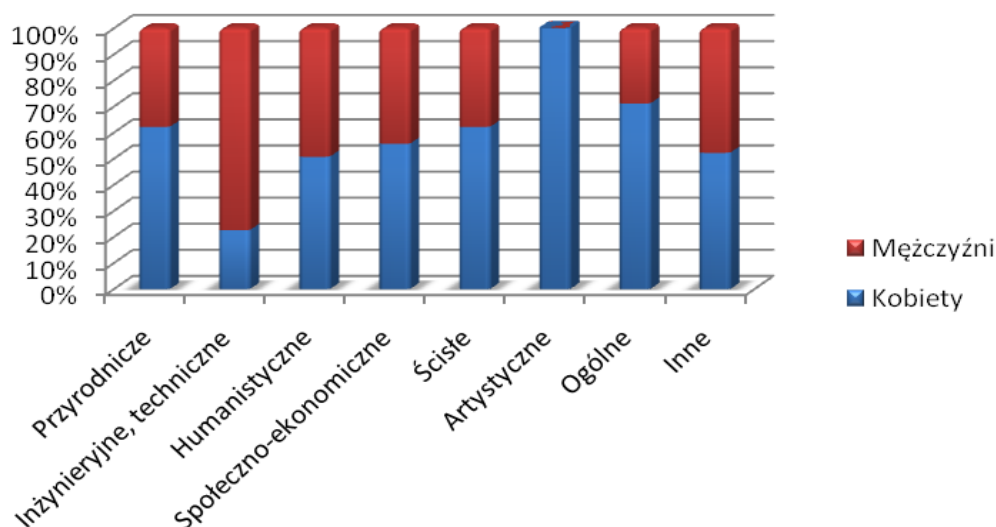
**Wyk. 6.8. Rodzaj wykształcenia badanych a ich wiek**



Źródło: opracowanie własne

Inną cechą różnicującą rodzaj wykształcenia respondentów jest ich płeć ( $\chi^2 = 29,05$ ;  $df = 18$ ;  $p=0,04$ ;  $V - \text{Cramèra} = 0,3$ ), jakkolwiek różnica ta zauważalna jest wyraźnie tylko w przypadku dwóch rodzajów wykształcenia. Mężczyźni bowiem częściej legitymują się wykształceniem technicznym, kobiety natomiast – artystycznym. Warto jednocześnie zauważyć, że osoby z takim wykształceniem stanowią w organizacjach mniejszość i ich obecność nie wpływa na ogólny stosunek liczby kobiet do liczby mężczyzn.

**Wyk. 6.9. Rodzaj wykształcenia badanych a ich płeć**

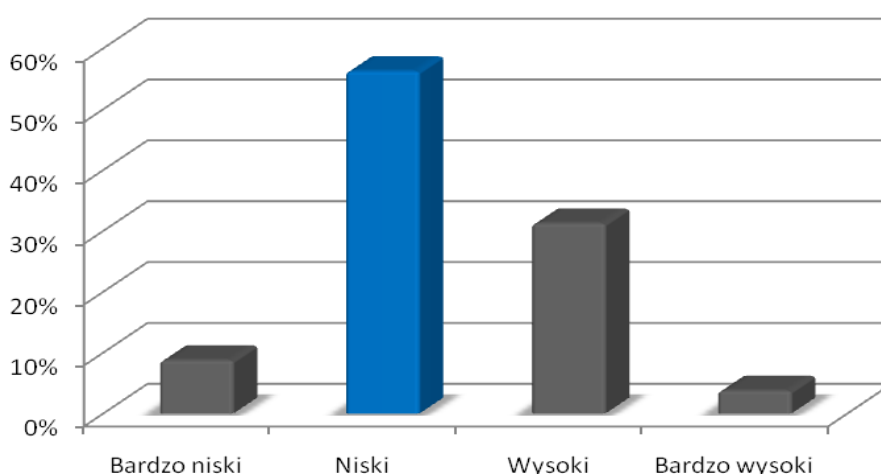


Źródło: opracowanie własne



W czasie badania poproszono respondentów o ocenę poziomu własnych umiejętności. Ponad połowa badanych stwierdziła, że posiada jedynie pewnie podstawowe umiejętności, co wskazuje na niski poziom ich kompetencji (56%). Swoje umiejętności jako wysokie oceniło z kolei 31% badanych. Niewielka część stwierdziła, że są osobami bez kwalifikacji (dopiero się uczą) (9%) a jeszcze mniejsza grupa (4%), że są bardzo wysoko wykwalifikowanymi specjalistami. Rezultaty te zaprezentowano na poniższym wykresie.

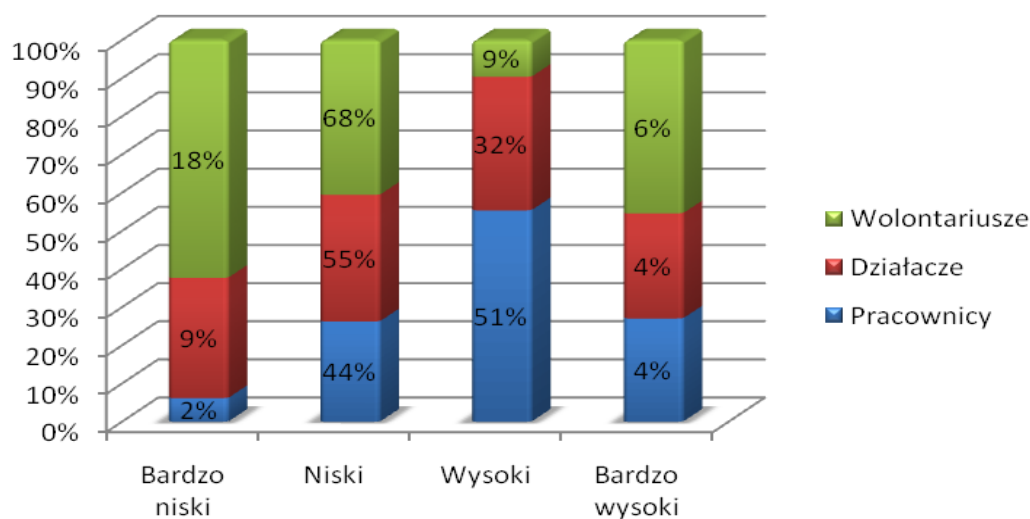
**Wyk. 6.10. Poziom umiejętności osób badanych**



Źródło: opracowanie własne

Biorąc pod uwagę zadania i wyzwania jakie stoją przed każdą organizacją, tak niska ocena własnych kompetencji może wydawać się niepokojąca. Równocześnie należy pamiętać, że większość badanych podmiotów to organizacje małe, o ograniczonym zasięgu, obracające niewielkimi kwotami i działające w oparciu o nieodpłatną działalność swoich członków i wolontariuszy, którzy wykonują swoją pracę w czasie wolnym. Pewne wyjaśnienie tych rezultatów stanowi również wewnętrzne zróżnicowanie uzyskanych wyników (por. wyk. 6.11. zamieszczony poniżej).

**Wyk. 6.11. Poziom umiejętności zespołu w zależności od formy współpracy (1)**

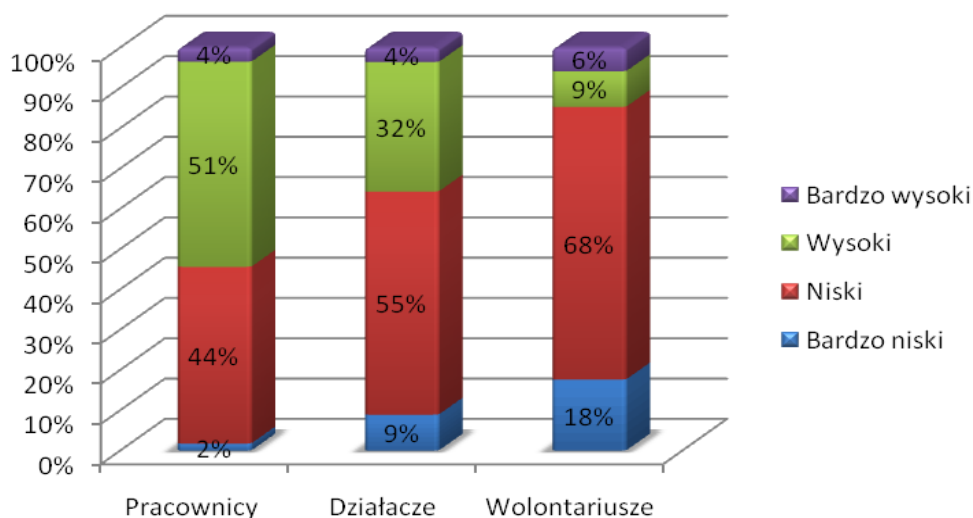


Źródło: opracowanie własne

Po pierwsze, poziom umiejętności członków zespołu organizacji jest różny z uwagi na formę ich współpracy ( $\chi^2 = 59,98$ ;  $df = 28$ ;  $p=0,00$ ;  $V$  Cramèra =  $0,32$ ). Najwyżej wykwalifikowani wydają się (przynajmniej wedle swojej opinii) pracownicy organizacji. Jest to zrozumiałe o tyle, że są to najczęściej jedyne osoby, które zachowują regularny, codzienny kontakt z organizacją, a w związku z tym wiedzą o niej więcej niż inni i wiele się uczą o sposobie jej funkcjonowania oraz wszechstronnym zarządzaniu nią, a także o specyfice funkcjonowania w środowisku organizacji pozarządowych. Za osoby z najmniejszymi umiejętnościami uważają się wolontariusze. Nie budzi to zdziwienia z uwagi na fakt, że są to osoby najczęściej młode, zbierające dopiero pierwsze doświadczenia.

Poniżej zamieszczono kolejny wykres (wyk. 6.12) prezentujący te same dane, jednak w innym ujęciu. Perspektywa ta pozwala na uchwycenie zjawiska, które trudniej dostrzec było na poprzednim wykresie. Analiza wykresu 6.12. wskazuje bowiem, że niezależnie od różnic pomiędzy poszczególnymi grupami w zakresie poziomu ich umiejętności – w rzeczywistości żadna z nich nie dysponuje odpowiednimi kwalifikacjami w wystarczającym wymiarze.

**Wyk. 6.12. Poziom umiejętności zespołu w zależności od formy współpracy (2)**



Źródło: opracowanie własne

Prawie połowa (46%) pracowników uważa, że poziom posiadanych przez nich umiejętności jest niski lub bardzo niski. Podobny pogląd ma 64% działaczy oraz 86% wolontariuszy. Jedyne w przypadku pracowników liczba tych, którzy uważają, że mają wysokie kwalifikacje przekracza połowę wszystkich respondentów. Wynik ten wydaje się niepokojący. Jeśli bowiem nawet we własnej ocenie personel organizacji nisko ocenia swoje umiejętności związane z działalnością w organizacji, to nawet zakładając, że ma to odzwierciedlenie w rzeczywistości (tj. respondenci odpowiadali szczerze i nie chcieli się postawić w wyjątkowo dobrym świetle), nie jest to obraz pozytywny.

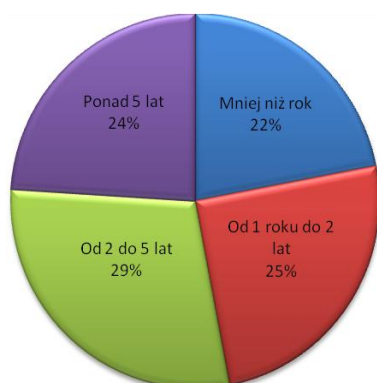
Ocena poziomu umiejętności respondentów jest różna ze względu na ich wiek. Zależność pomiędzy tymi zmiennymi jest wprost proporcjonalna (co można stwierdzić, ponieważ w przypadku obu pomiarów został przeprowadzony na skali porządkowej) i wskazuje, że wraz z wiekiem wzrasta poziom umiejętności ( $Rho$  Spearmana = 0,179,  $p = 0,02$ ).

Ostatnią z analizowanych zmiennych było doświadczenie zawodowe respondentów mierzone liczbą lat, przez które każda osoba była zaangażowana z pracą w organizacji, w której aktualnie działa oraz ogólnie w pracę w organizacjach pozarządowych.

Jeśli chodzi o całościowe doświadczenie badanych (wyk. 6.14.) to tylko 1/3 z nich (34%) pracuje lub działa w organizacji pozarządowej dłużej niż pięć lat. Oznacza to, że większość osób zaangażowanych w działalność z NGO to osoby młode stażem i w związku z tym posiadające ograniczone doświadczenie. Spośród tychże osób 16% związanych jest z sektorem non profit krócej niż rok, a połowa działa od roku do pięciu lat.

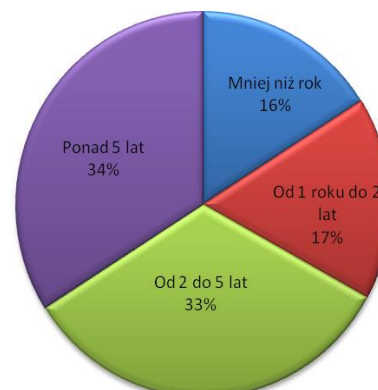
Rezultaty badań wskazują także, że respondenci wiążą się z organizacjami na dłuższy czas. Ponad połowa respondentów działa w danej organizacji od roku do pięciu lat (54%). Z kolei 22% to osoby, które dopiero niedawno związały się z organizacją, a 24% to doświadczeni w danej organizacji pracownicy i działacze. Zmiany kadrowe, następujące zazwyczaj po kilku latach współpracy, są często konsekwencją rozwoju zasobów ludzkich i ich aspiracji związanych z prowadzeniem własnej organizacji lub poszukiwaniem innych możliwości rozwoju. Jeśli organizacja nie stwarza odpowiednich warunków do rozwoju ludzi, jest to jeden z najczęstszych powodów odchodzenia z organizacji (Bogacz-Wojtanowska, 2005). Pogląd ten wspierają także wyniki wywiadów prowadzonych z przedstawicielami organizacji. Spora ich część została założona właśnie w ten sposób, tj. na skutek opuszczenia macierzystej organizacji.

**Wyk. 6.13. Liczba lat, jaką respondenci są zaangażowani w pracę w organizacji**



Źródło: opracowanie własne

**Wyk. 6.14. Liczba lat, jaką respondenci są zaangażowani w pracę w ogóle w organizacjach pozarządowych**



Źródło: opracowanie własne

Jak stwierdziła jedna z respondentek: *Ta fundacja to jest mój pomysł, tzn. osoby z otoczenia od lat mówiły o tym, że powinnam coś takiego zrobić, ale ten kształt, który ma [teraz – przypis mój J. S.] został wymyślony przeze mnie i myślę, że ona jest tak trochę traktowana jako moja. (...) Ja przez wiele lat działałam wcześniej (...) więc jak odeszłam kilka lat temu, bo ja różne funkcje pełniłam, to powołałyśmy fundację (...) zestaw osób, które są w tym razem to, my się znamy, że tak powiem od kołyski, większość z nich to są moje wychowanki, gdzieś tam z różnych okresów mojej pracy zawodowej. (R.2.1.)*

W przypadku kolejnej organizacji sytuacja wyglądała następująco:

*My działaliśmy najpierw w innej organizacji. Stąd zresztą pomysł na założenie swojej. Różne rzeczy tak ciągnęliśmy i jakieś tam szlify pozarządowe stamtąd mamy. (...) Tam się zaczęło wszystko sypać i nie miał kto przejąć zadań. Więc my wzięliśmy, ale chcieliśmy to robić już na własnych warunkach. (R.1.2.)*

W tych wypadkach, podobnie jak w wielu innych, po kilku latach działalności i nabyciu pewnego doświadczenia osoby zaangażowane w działalność społeczną często zaczynają poszukiwać własnej przestrzeni, która byłaby najbliższa ich wyobrażeniom o własnej aktywności i sposobie pracy. Najczęściej też proces ten prowadzony jest w grupie, zazwyczaj (przynajmniej częściowo) wśród osób, które współpracowały wcześniej w jednej organizacji.

Przeprowadzona analiza dotyczyła zależności występujących pomiędzy formą zaangażowania w działalność organizacji a cechami osób, które podejmują taką aktywność. Postawiona w tym zakresie hipoteza stwierdzała, że poszczególne grupy osób zaangażowanych w działalność organizacji (działacze, wolontariusze, pracownicy) różnią się między sobą pod względem wartości zmiennych charakteryzujących zasoby ludzkie ( $H_4$ ). Zgodnie z przedstawionymi wyżej argumentami hipotezę tę można potwierdzić jedynie w części – tj. w odniesieniu tylko do niektórych cech spośród wszystkich poddanych badaniu. Zmiennymi charakteryzującymi zasoby ludzkie w organizacjach pozarządowych, które przyjmują różne wartości, w zależności od formy współpracy z organizacją są:

- wiek respondentów – najmłodszą grupą w organizacjach pozarządowych są wolontariusze, nieco starszą – działacze, a najstarszą stanowią pracownicy;
- kompetencje (w zakresie wszystkich badanych zmiennych) – można na tej podstawie stwierdzić, że pracownicy są grupą najwyżej wykwalifikowaną, o najwyższym poziomie wykształcenia, częściej w zakresie nauk społeczno-ekonomicznych. Są to również osoby najbardziej doświadczone. Wolontariusze są z kolei grupą o najniższym poziomie umiejętności, gorzej wykształconą, o najmniejszym doświadczeniu zawodowym. Działacze natomiast znajdują się pomiędzy tymi dwoma grupami, jeśli chodzi o poziom kompetencji i doświadczenie. Posiadają oni podobny poziom wykształcenia jak pracownicy (tj. w większości wyższe), ale równocześnie częściej dotyczy ono kierunków humanistycznych (podobnie, jak w przypadku wolontariuszy). Równocześnie należy podkreślić, że związki zachodzące pomiędzy formami współpracy respondentów a zmiennymi charakteryzującymi ich kompetencje są silniejsze niż w przypadku wieku badanych.

Czynnikami, które okazały się nie różnicować w żaden sposób poszczególnych grup zasobów ludzkich są natomiast płeć, motywacja oraz satysfakcja z pracy.

### 6.3. Organizacyjne Zachowania Obywatelskie jako relacyjny aspekt zasobów ludzkich

Oprócz cech indywidualnych osób badanych (aspekt jednostkowy zasobów ludzkich) podczas badań uwagę skupiono także na relacjach jakie zachodzą pomiędzy ludźmi w organizacji oraz także pomiędzy jednostką a organizacją. Do badania tychże relacji wykorzystano koncepcję Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich (por. Rozdział 3. pkt. 3.6. i Rozdział 4. pkt. 4.4.).

OZO w badaniach objęło sześć kategorii zachowań, które zostały omówione we wcześniejszych częściach pracy. Poniżej zaprezentowano wyniki analiz zarówno z perspektywy osób badanych, jak i organizacji. W pierwszej kolejności wykonano statystyki opisowe, które pozwalają na porównanie rezultatów w poszczególnych kategoriach. Poniższa tabela (tab. 6.9.) przedstawia statystyki obliczone na podstawie wyników wszystkich osób, które objęto badaniem. Wskazują one na to, że zachowania we wszystkich wyróżnionych wymiarach występują w zbliżonym zakresie.

**Tab. 6.9. Statystyki opisowe: Organizacyjne Zachowania Obywatelskie osób badanych**

Statystyki opisowe: Organizacyjne Zachowania Obywatelskie (wyniki dla osób badanych)								
	n (f)	Śred- nia	Me- diana	Min.	Maks	Odch.std	Sko- śność	Kurtoza
<b>Pomaganie innym</b>	189	0,45	0,40	0	1	0,2820	0,19	-0,860
<b>Posłuszeństwo organizacyjne</b>	189	0,5	0,50	0	0,88	0,2394	-0,02	-0,860
<b>Zaangażowanie</b>	189	0,51	0,40	0	1	0,3294	0,08	-1,206
<b>Lojalność organizacyjna</b>	189	0,53	0,55	0	1	0,2714	0,02	-1,002
<b>Samorozwój</b>	189	0,44	0,50	0	1	0,3726	0,21	-1,393
<b>Inicjatywa</b>	189	0,45	0,40	0	1	0,3086	0,25	-1,084
<b>Suma OZO</b>	189	5,40	5,16	0	31,4	3,56	2,38	15,81

Źródło: opracowanie własne

Równocześnie należy zwrócić uwagę nawet na niewielkie różnice, ponieważ wszystkie wyniki znajdują się w przedziale między zero a jeden (gdzie zero oznacza nieprezentowanie danego typu zachowania w ogóle, natomiast jeden – prezentowanie go zawsze, tj. w przypadku każdego z badanych wskaźników). Średnie wyniki oraz mediany mieszczą się w przedziale pomiędzy 0,4 a 0,6 pkt. Wskazuje to na fakt, że przeciętna osoba badana przejawia powyższe zachowania w umiarkowanym stopniu (nierzadko i niezbyt często). Najwyższą średnią oraz medianę można zaobserwować w przypadku lojalności organizacyjnej badanych, co wskazuje na ich duże przywiązanie do organizacji. Niewielkie odchylenie standardowe wskazuje na stosunkowo jednorodne odpowiedzi badanych w tym zakresie. Lojalność ta może być rezultatem postawy wobec zasobów ludzkich w organizacji oraz sposobu organizacji pracy. Należy pamiętać, że duża część załogi to nierzadko np. członkowie stowarzyszeń czy rad fundacji,

czy też osoby zasiadające w innych organach, a więc są oni także formalnie związani z organizacją i za nią odpowiedzialni. Obrazuje to np. wypowiedź jednego z respondentów:

*ja myślę, że oni czują, że to jest ich coś bardzo własnego (...) wszyscy traktują tą fundację tak strasznie osobiście (...) ja nie wiem czy to jest do zrozumienia, ale my jesteśmy naprawdę jednością. I myślę, że to jest ta siła główna nasza. (R.2.3.)*

Podobny pogląd prezentuje także kolejny respondent, zwracając z kolei uwagę na społeczny aspekt działania organizacji, których formuła funkcjonowania często oparta jest na towarzyskich więzach, a wspólna aktywność służy ich intensyfikacji. Organizacja w tym kontekście stanowi płaszczyznę wzmacniającą relacje pomiędzy poszczególnymi osobami i jaka taka jest chroniona także poprzez gromadzącą i jednoczącą zespół lojalność:

*To jest miejsce ważne dla ludzi. Dobrze się tu czują, ludzie są fajni (...) to jest świetne towarzystwo, razem coś robimy, spotykamy się (...) gdyby nie stowarzyszenie, to by tego nie było (R.1.1.)*

Biorąc pod uwagę średnią, wymiarem o najniższej wartości jest samorozwój. Samodzielna troska o zwiększanie kwalifikacji zawodowych jest zadaniem trudnym, szczególnie w obliczu często nieuregulowanego zakresu zadań oraz braku jasno określonej ścieżki kariery (por. Rozdział 3., pkt. 3.5.). W tym kontekście prezentowanie zachowań, które pozwalają na poszerzenie wiedzy i umiejętności, a w rezultacie mają pomóc ulepszyć jakość realizowanych zadań, wymaga od członków zespołu dodatkowego wysiłku, w związku z czym mogą być one przejawiane rzadziej.

Jeśli z kolei zwróci się uwagę na medianę, pod tym względem nieco rzadziej (choć nie bardzo rzadko) prezentowane są zachowania w kategoriach: inicjatywa, zaangażowanie i pomaganie innym. Wszystkie te wymiary wymagają stałej, regularnej aktywności w organizacji. Obecność jest bowiem wyznacznikiem zaangażowania, daje możliwość wykazania się inicjatywą, podzieleniem pomysłami, a znajomość spraw organizacji i jej zespołu umożliwia pomaganie innym w wypełnianiu przez nich obowiązków. Jak wskazują badania (por. Gumkowska, Herbst, Radecki, *op. cit.*) mimo liczego członkostwa regularnie angażuje się w prace w organizacji tylko niewielka część jej członków. A że stanowią oni większość zespołów i tym samym większość respondentów, ich odpowiedzi mogą rzutować na całość uzyskanych wyników.

Statystyki opisowe opracowano także w ujęciu obejmującym perspektywę organizacji, obliczając wartości właściwe całej organizacji (tj. biorąc pod uwagę wszystkie wyniki re-

spondentów z jednej organizacji). Uzyskane rezultaty (por. tab. 6.10. poniżej) potwierdziły i uwidoczniły tendencje zaobserwowane podczas analizy odpowiedzi pojedynczych osób badanych, podkreślając różnice pomiędzy poszczególnymi wymiarami.

**Tab. 6.10. Statystyki opisowe: Organizacyjne Zachowania Obywatelskie badanych organizacji**

Statystyki opisowe: Organizacyjne Zachowania Obywatelskie (wyniki dla organizacji)								
	n (f)	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Odch.std	Skośność	Kurtoza
<b>Pomaganie innym</b>	29	4,33	4,52	1,0	9,0	1,99	-0,10	-0,15
<b>Posłuszeństwo organizacyjne</b>	29	4,21	4,36	1,3	7,6	1,36	-0,08	0,92
<b>Zaangażowanie</b>	29	2,44	2,66	0,5	4,6	1,02	-0,11	-0,48
<b>Lojalność organizacyjna</b>	29	4,77	4,75	2,0	8,0	1,67	0,17	-0,90
<b>Samorozwój</b>	29	1,73	1,72	0,4	4,0	0,85	0,40	0,29
<b>Inicjatywa</b>	29	4,25	4,82	1,0	6,8	1,75	-0,53	-0,73
<b>Suma OZO</b>	29	21,76	23,96	8,0	36,33	7,64	-0,48	-0,57

Źródło: opracowanie własne

Wymiarem zachowań, które najczęściej prezentowane są w organizacjach jest lojalność organizacyjna. Należy jednak dodać, że przewaga tego wymiaru jest niewielka i w wypadku kilku z nich wynosi ponad cztery punkty, zarówno biorąc pod uwagę średnią, jak i medianę. Wskazuje to na bardzo umiarkowany rozwój poszczególnych zachowań. Wyraźnie natomiast można wyróżnić dwa wymiary, w ramach których zachowania przejawiane są zdecydowanie mniej chętnie. Są to samorozwój oraz zaangażowanie. Niskie wyniki w tych kategoriach wskazują na podstawowe, wspomniane wyżej, problemy obecne w organizacjach – brak polityki kadrowej, szczególnie uwzględniającej rozwój zawodowy zasobów ludzkich, oraz małe zaangażowanie członków organizacji, którzy pozostają nimi często jedynie formalnie.

#### **6.4. Analiza zależności pomiędzy cechami jednostkowymi zasobów ludzkich a ich aspektem relacyjnym (OZO)**

Przygotowując badania założono, że Organizacyjne Zachowania Obywatelskie, a więc aspekt relacyjny zasobów ludzkich w organizacji, związany jest z cechami indywidualnymi badanych jednostek. Założono, że wiek, płeć, forma zatrudnienia lub współpracy, stanowisko, wzory motywów podjęcia pracy, poziom satysfakcji z pracy, poziom i charakter kompetencji pracowników, działaczy i wolontariuszy współwystępują z określonym poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich ( $H_5$ ). Uzyskane wyniki pozwoliły na weryfikację tejże hipotezy, biorąc pod uwagę wszystkie szczegółowe ujęcia poszczególnych relacji.



Pierwsza z hipotez szczegółowych stwierdzała, że osoby w różnym wieku różnią się pod względem poziomu prezentowanych Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich ( $H_{5.1}$ ). Założono bowiem, że wiek pracowników, a także innych osób współpracujących, może w sposób istotny różnicować ich zachowania w organizacji ze względu na występowanie określonych stadiów oraz faz rozwoju kariery zawodowej (Levinson, i in., 1978 za: Organ, *op. cit.*). Zachowania młodszych szukających swojego miejsca i rozwijających się pracowników i działaczy w większym stopniu są wynikiem wpływu normy wzajemności (Kanungo, Conger, 1993; za: Wagner, Rush; 2000). Ponadto bardziej oczekują oni uczciwych relacji transakcyjnych (Organ, 1988, 1990). Z kolei współpracownicy starsi, skupieni na stabilizacji są bardziej skoncentrowani na społecznej normie życzliwości (*ibidem*). Można w związku z tym założyć, iż osoby w różnym wieku, a zarazem w różnych fazach rozwoju kariery będą różnić się w zakresie przejawianych zachowań obywatelskich – szczególnie w zakresie poszczególnych wymiarów (np. związanych z zachowaniami pomocowymi, samorozwojem, inicjatywą). Wykonane analizy wskazały jednak, że nie można potwierdzić tej hipotezy i należy stwierdzić, że poziom OZO nie jest zależny od wieku badanych ( $\chi^2 = 46,58$ ;  $df = 54$ ;  $p=0,75$ ). Być może rolę odgrywają w tym wypadku takie czynniki jak środowisko pracy, które zazwyczaj charakteryzuje przyjazna, swobodna atmosfera czy też krótka, zaledwie kilkustopniowa ścieżka kariery, co może niwelować postrzegane różnice w pozycji, które najczęściej związane są z wiekiem pracowników. Nie zaobserwowano także różnic w poziomie OZO ze względu na formę współpracy badanych (tj. pracownik, działacz, wolontariusz), nie była więc to zmienna zaburzająca powyższy wynik.

Podobnie nie można także potwierdzić hipotezy stwierdzającej, że osoby różnej płci różnią się pod względem poziomu prezentowanych Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich ( $H_{5.2}$ ). Kategoria płci także okazała się czynnikiem nieistotnym dla poziomu OZO ( $\chi^2 = 16,79$ ;  $df = 18$ ;  $p=0,53$ ). Wyniki badań innych autorów są w tym zakresie niejednoznaczne. Płynące z części badań wnioski prowadzą do konkluzji, iż od kobiet (w związku ze stereotypem społecznym) oczekuje się, że będą zachowywać się w sposób obywatelski bardziej niż mężczyźni. Jednocześnie prowadzi to do sytuacji, w których przełożeni przywiązują do tych zachowań u kobiet mniej uwagi i ich nie dostrzegają (Lovell, i in. 1999; za: Farrell, Finkelstein, 2007). Mężczyźni natomiast przejawiają więcej OZO jedynie w zakresie zaangażowania obywatelskiego (ang. *civic virtue*) (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006). Wydaje się więc, że w przypadku, gdy zauważa się różnicę w zakresie prezentowanych zachowań ze względu na płeć badanych jest to raczej wynik społecznego postrzegania pewnych zachowań, a nie ich występowania. Wydaje się, że tego typu zachowaniu stereotypizujące role płciowe występują

w organizacjach pozarządowych rzadziej, być może częściowo ze względu na charakter ich działalności. Stąd zapewne taki rezultat badań, wskazujący na brak różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami.

Kolejna hipoteza zakładała, że osoby współpracujące z organizacją w ramach różnych form zatrudnienia lub współpracy wolontaryjnej różnią się pod względem poziomu prezentowanych Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich ( $H_{5.3.}$ ), co jednak również (jak wspomniano wyżej) okazało się być czynnikiem nieistotnym ( $\chi^2 = 30,52$ ;  $df = 36$ ;  $p=0,726$ ). Wyniki innych badań w tej kwestii są różne, warto jednak zwrócić uwagę na to, że liczni autorzy wskazują, iż różnice spowodowane formą zatrudnienia zostają zniwelowane pozytywnymi aspektami współpracy. Tzn., nawet jeśli praca nie jest stała i regularna, można osiągnąć podobny efekt w poziomie OZO poprzez nawiązanie odpowiednich relacji i zbudowanie przyjaznego środowiska pracy. Wśród czynników wpływających pozytywnie na poziom OZO, które równoważą wpływ odmiennych form zatrudnienia wymienia się m.in.: szacunek wobec pracownika (Van Dyne, Ang, 1998), zaangażowanie pracownika w wypadku, gdy jego celem jest zdobycie doświadczenia i umiejętności (w przeciwieństwie do motywacji finansowej), (Moorman, Harland, 2002), zawarcie kontraktu psychologicznego (Robinson, Rousseau, 1994) powodującego większe przywiązanie do organizacji, udzielanie pracownikowi wsparcia i powierzanie mu większej odpowiedzialności (Coyle-Shapiro, Morrow, Kessler, 2006). Wydaje się, że przynajmniej część z tych czynników (np. motywacja pozafinansowa, większa odpowiedzialność – por. m.in. badania E. Bogacz-Wojtanowskiej (2005, 2009)) występuje w organizacjach pozarządowych. Stąd prawdopodobnie brak różnic pomiędzy pracownikami zatrudnionymi w oparciu o różne formy zatrudnienia, a także pomiędzy pracownikami, działaczami i wolontariuszami.

Poziom OZO nie różnił się także wśród osób deklarujących odmienne motywy podjęcia współpracy z organizacją pozarządową. Tym samym należy stwierdzić, że hipoteza stwierdzająca, że wewnętrzne i pozafinansowe motywy pracy współwystępują z wysokim poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich ( $H_{5.4.}$ ) została sfalsyfikowana. Ze względu na to, że respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi na to pytanie analizy przeprowadzono niezależnie dla każdego rodzaju motywacji i w takim zestawieniu zostały zaprezentowane wyniki (tab. 6.11. poniżej).

**Tab. 6.11. Związki statystyczne pomiędzy OZO a motywacją badanych**

	chi <sup>2</sup>	df	Poziom p
Potrzeby ekonomiczne i bezpieczeństwa	0,000	9	1,00
Chęć osiągnięcia wartości społecznych (np. uznania)	10,183	9	0,335
Uzyskanie wewnętrznej satysfakcji (rozwój)	8,775	9	0,458
Zyskanie satysfakcji społecznej wynikającej z przynależności do grup (atmosfera)	10,88	9	0,283
Chęć realizowania celów społecznych	8,976	18	0,960
Zdobywanie kwalifikacji i doświadczeń	13	9	0,162
Przypadek	13	9	0,162
Inna motywacja	5,958	9	0,744

Źródło: opracowanie własne

Wykonane analizy statystyczne (Rho Spearmana = -0,084; p = 0,78) wskazały także, że nie istnieje zależność pomiędzy poziomem satysfakcji z pracy a poziomem OZO, na co wskazywała hipoteza sugerująca wprost proporcjonalny związek pomiędzy tymi zmiennymi (H<sub>5.5</sub> – Wysoki poziom satysfakcji z pracy współwystępuje z wysokim poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich).

Nie można również potwierdzić ostatniej z hipotez wskazującej na to, że wysokie kompetencje pracowników, działaczy i wolontariuszy współwystępują z wysokim poziomem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich (H<sub>5.6</sub>). Okazało się bowiem, że dla poziomu OZO nieistotny jest poziom wykształcenia badanych (Rho Spearmana = -0,044; p = 0,88), rodzaj tegoż wykształcenia (chi<sup>2</sup> = 46,58; df = 81; p = 0,99), staż w organizacji (Rho Spearmana = -0,07; p = 0,81), ani ogólne doświadczenie zawodowe w sektorze pozarządowym (Rho Spearmana = 0,21; p = 0,47), czy też poziom umiejętności (Rho Spearmana = -0,16; p = 0,59).

Rezultaty te tylko pozornie, nie wskazując zależności, są bezwartościowe. Analiza sygnalizująca brak związków niesie bowiem ze sobą ważną informację – przede wszystkim sugeruje, że poziom OZO wśród zespołów organizacji pozarządowych jest niezależny od czynników osobowych. Informacja taka wydaje się ważna zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia. Wskazuje ona bowiem, że nie ma w świetle wyników badań osób, które byłyby bardziej lub mniej podatne na prezentowanie Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich. Żadnej grupy w tym względnie nie można uznać za „skazaną na porażkę”, ani też za „skazaną na sukces” i świetną współpracę. W związku z tym w dalszej kolejności należałoby przeprowadzić badania dotyczące związków czynników środowiskowych z poziomem OZO. To z kolei daje zdecydowanie większe możliwości oddziaływania osobom zarządzającym organizacją. Jeśli bowiem poziom OZO nie jest związany z czynnikami osobowymi, a jest związany z czynnikami środowiskowymi, oznacza to, że prezentowane zachowania

można w dużej mierze kontrolować (pobudzać, wygaszać) odpowiednio sterując środowiskiem pracy.

## **6.5. Rola zasobów ludzkich w rozwoju organizacji – analiza wpływu cech zasobów ludzkich w aspekcie jednostkowym i relacyjnym na rozwój organizacji**

Analiza wyników badań dotyczących rozwoju organizacji, przedstawiona w poprzednim rozdziale (tj. Rozdziale 5.) umożliwiła scharakteryzowanie badanych organizacji pozarządowych pod względem tej cechy (wskazując m.in. na wielkość ich potencjału, wypracowanych rezultatów działań i charakter relacji z otoczeniem), a także pozwoliła na wskazanie trzech głównych typów organizacji, biorąc pod uwagę dynamikę i poziom ich rozwoju. W dalszej kolejności przedstawiono analizę zasobów ludzkich, która zawierała opis statystyczny cech badanych respondentów. Czynności te umożliwiają przeprowadzenie dalszych badań obejmujących analizę relacji pomiędzy rozwojem a zasobami ludzkimi. Przystępując do badań postawiono hipotezę dotyczącą związków pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Hipoteza główna ( $H_6$ ) stwierdza, że wiek, płeć, forma zatrudnienia lub współpracy, stanowisko, wzory motywów podjęcia pracy, poziom satysfakcji z pracy, poziom i charakter kompetencji pracowników, działaczy i wolontariuszy wpływają na poziom i dynamikę rozwoju organizacji. Przy czym w przypadku każdego związku wskazano także na charakter zachodzących relacji, które zostały zawarte w hipotezach szczegółowych zaprezentowanych poniżej.

### **6.5.1. Cechy jednostkowe zasobów ludzkich a typ rozwoju organizacji**

Pierwsza z hipotez szczegółowych ( $H_{6.1.}$ ) zakładała, że osoby w różnym wieku w różnym stopniu wpływają na poziom i dynamikę rozwoju organizacji. Na podstawie wykonanych analiz statystycznych, badających istotność związku pomiędzy wiekiem a typem rozwoju organizacji stwierdzono, że zależność taka istnieje, a więc osoby działające w organizacjach charakteryzujących się różnym poziomem i dynamiką rozwoju różnią się wiekiem ( $\chi^2 = 30,106$ ;  $df = 12$ ;  $p=0,002$ ). Co więcej, związek ten wynika nie tylko z korelacji statystycznej, ale także ma charakter przyczynowo-skutkowy, co wykazano wcześniej (por. Rozdział 4., pkt. 4.2.). W związku z tym można mówić (w tym przypadku) o wpływie wieku zasobów ludzkich na rozwój organizacji. Tym samym stwierdzono, że hipotezę  $H_{6.1.}$  należy uznać za potwierdzoną. Współczynnik  $V$  – Cramèra wynosi dla analizowanych zmiennych 0,30, można więc stwierdzić, że związek ten ma umiarkowaną siłę. Analiza rozkładu odpowiedzi wskazuje, że

w organizacjach „ekspansywnych” i „słabych” wyraźnie dominują osoby młode (tj. do 45 roku życia), przy czym są one najmłodsze w organizacjach „słabych”, natomiast w organizacjach „trwałych” rozkład, pod względem wieku, jest równomierny we wszystkich przedziałach wiekowych (z wyjątkiem osób najmłodszych – poniżej 18. roku życia). Wydaje się więc, że zespoły organizacji rozwijają się i „dorastają” razem z organizacją. Organizacje „słabe” charakteryzują się – przeciętnie – najmłodszym zespołem (ponad 60% z nich ma pomiędzy 19-35 lat), osoby wchodzące w ich skład można więc uznać za najmniej doświadczone, co skutkuje zarówno niskim poziomem, jak i słabą dynamiką rozwoju organizacji. Można także przypuszczać, że dla tych osób organizacja – ze względu na liczne obciążenia zawodowe, rodzinne i osobiste – stanowi jedynie sporadyczną formę aktywności, rodzaj „odskoczni” od codziennych obowiązków. Nieco starsi, choć nadal w większości młodzi, są członkowie zespołów organizacji „ekspansywnych”. Wiek osób zaangażowanych w działalność w tych organizacjach jest również najbardziej jednorodny i znajduje się pomiędzy 19. a 45. rokiem życia. Są to prawdopodobnie osoby, które zdecydowały się na pełniejsze zaangażowanie w organizację, silniej z nią związały (także finansowo) i są bardziej zdeterminowane do szybkiego rozwijania organizacji. W przypadku organizacji „trwałych”, a więc rozwiniętych, ale obecnie charakteryzujących się małą dynamiką dalszego rozwoju, wiek nie odgrywa znaczenia i żadna z grup wiekowych nie zachowuje zdecydowanej przewagi. Jako że są to organizacje o najdłuższej historii, część załogi działając w jej ramach razem z nią „dojrzewała” i się „starzała”. Organizacje rozwijając się uzupełniały skład zespołów o osoby młodsze, stąd po latach działalności wiek osób zaangażowanych był coraz bardziej zróżnicowany. Wartości współczynnika  $\lambda$  w analizowanym przypadku wynosi 0,185 (gdy za zmienną zależną uznano typ rozwoju organizacji), co oznacza, że przewidując typ rozwoju organizacji na podstawie wieku jej zespołu, można zredukować błąd prognozy o 18,5% .

Druga z hipotez zakładała z kolei to, że osoby różnej płci w różnym stopniu wpływają na poziom i dynamikę rozwoju organizacji ( $H_{6.2}$ ). Analiza statystyczna wskazała jednak, że hipotezy tej nie można potwierdzić, ponieważ nie wykazano istnienia związku istotnego statystycznie na wymaganym poziomie (tj. przy  $p > 0,05$ ). Wartości statystyki  $\chi^2$  wyniosła 6,982, przy  $df=4$  i  $p=0,13$ . Na tej podstawie należy stwierdzić, że płeć osób badanych nie wpływa na rozwój organizacji.

Kolejna hipoteza dotyczyła związków pomiędzy formami współpracy osób zaangażowanych w działalność w NGOs a rozwojem organizacji i stwierdzała, że osoby współpracujące z organizacją w ramach różnych form zatrudnienia lub współpracy wolontaryjnej w różnym stopniu wpływają na poziom i dynamikę rozwoju organizacji ( $H_{6.3}$ ). Analiza statystycz-

na wykazała istnienie związku pomiędzy badanymi zmiennymi ( $\chi^2 = 12,955$ ;  $df = 6$ ;  $p=0,043$ ), choć związek ten jest stosunkowo słaby ( $V - \text{Cramèra} = 0,21$ ). Jako, że obie z badanych zmiennych znajdują się na skali nominalnej nie można wskazać kierunku zależności, jednak analiza rozkładu (tab. 6.12.) pozwala na wyciągnięcie wniosków dotyczących jej charakteru.

**Tab. 6.12. Formy współpracy a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

	Zatrudnieni	Członkowie/działacze	Wolontariusze	Inne formy	Ogółem
<b>Org. "ekspansywne"</b>	27,27%	36,36%	36,36%	0,00%	100%
<b>Org. "słabe"</b>	20,59%	50,00%	26,47%	2,94%	100%
<b>Org. "trwale"</b>	48,44%	29,69%	20,31%	1,56%	100%

Źródło: opracowanie własne

Każdy z typów organizacji wyróżnia się inną dominującą formą współpracy z organizacją. W organizacjach „trwałych” zwraca uwagę grupa osób zatrudnionych (w różnych formach), która stanowi niemal połowę całej załogi tychże organizacji. Jest to typ, który charakteryzuje się największym odsetkiem zatrudnionych. Wydaje się więc, że stabilność i wysoki poziom rozwoju organizacji, nawet w przypadku gdy rozwój ten nie jest już kontynuowany, sprzyja zatrudnieniu. Co więcej w organizacjach „trwałych” zaobserwować można większe bezpieczeństwo i trwałość zatrudnienia. Poziom rozwoju zatem, bardziej niż dynamika, sprzyja zatrudnieniu.

Wśród organizacji „ekspansywnych”, a więc tych, które charakteryzują się niższym poziomem, ale dużą dynamiką rozwoju poziom zatrudnienia jest zdecydowanie niższy, wynosi jednak ponad 25% (tj. osoby zatrudnione stanowią 25% całego personelu przeciętnej organizacji „ekspansywnej”). W tychże organizacjach największą rolę, w porównaniu z innymi typami organizacji, odgrywają wolontariusze. Wyniki te wskazują na to, że to wolontariusze stanowią grupę, która umożliwia organizacji intensywne rozwijanie się. Na wolontariuszy wskazuje się jako na grupę, która umożliwia organizacjom funkcjonowanie w przestrzeni rynkowej i konkurowanie z innymi sektorami gospodarki, ponieważ stanowią dodatkowe źródło wsparcia, a także umożliwiają zmniejszenie kosztów działania (James, Rose-Ackerman, 1986). Uzyskane wyniki badań wydają się być zgodne z tym poglądem, a wolontariusze zdają się kształtować charakter rozwoju organizacji i wywierać istotny wpływ na dynamikę tegoż rozwoju. To zwraca uwagę na konieczność odpowiedniego zarządzania wolontariuszami tak, aby ich udziału i potencjału nie zaniedbać. Jak stwierdza respondentka z jednej z organizacji „ekspansywnych”:

*Jak tak sobie myślę, że wolontariusze też potrzebują, żeby się identyfikować z organizacją i też integrować. (...) Bo nie można też sobie dwa razy do roku przypomnieć, że są wolontariusze i powiedzieć im: to przyjdźcie i nam pomóżcie, tylko trzeba też stwarzać takie sytuacje, żeby oni mogli być ze sobą i coś tam razem zrobić, i mieć poczucie tego, że się utożsamiają z tą organizacją. (R.1.3.)*

Z kolei w organizacjach „słabych” dominującą rolę zdają się odgrywać działacze stanowiący połowę całego zespołu. Organizacje te, opierając się przede wszystkim na nieodpłatnej pracy działaczy, obciążone są także trudnościami związanymi z tego rodzaju działalnością (tj. m.in. wymienianymi już wcześniej: niskim zaangażowaniem, brakiem regularności pracy, licznymi obciążeniami poza działalnością w organizacji, uczestnictwem jedynie formalnym), co wpływa na możliwości działania organizacji i w konsekwencji trudności w rozwijaniu jej.

Za ważny aspekt oddziaływania zasobów ludzkich na rozwój organizacji uznano także charakter motywacji jaka kieruje ludźmi podczas pracy. Wykonywanie zadań wynikające z wewnętrznych przekonań, chęci czy zainteresowań uznaje się za trwalszą podstawę, niż wykonywanie ich w obawie przed karą lub w oczekiwaniu na nagrodę (Łukaszewski, Doliński, 2000, s. – 441-468). Kolejna z hipotez zakładała, że wewnętrzne i pozafinansowe motywy pracy wpływają na zwiększenie poziomu i dynamiki rozwoju organizacji (H<sub>6.4</sub>).

**Tab. 6.13. Związki pomiędzy motywacją respondentów a rozwojem organizacji**

	Rodzaj motywu	chi <sup>2</sup>	df	Poziom p
Potrzeby ekonomiczne i bezpieczeństwa	Zewnętrzny, finansowy	2,137007	2	0,34353
Chęć osiągnięcia wartości społecznych (np. uznania)	Zewnętrzny, pozafinansowy	1,094705	2	0,57848
Uzyskanie wewnętrznej satysfakcji (rozwój)	Wewnętrzny, pozafinansowy	4,426719	2	0,10934
Zyskanie satysfakcji społecznej wynikającej z przynależności do grup (atmosfera)	Zewnętrzny, pozafinansowy	<b>12,39324</b>	<b>2</b>	<b>0,00204</b>
Chęć realizowania celów społecznych	Wewnętrzny, pozafinansowy	2,067716	4	0,72331
Zdobywanie kwalifikacji i doświadczeń	Zewnętrzny, pozafinansowy	3,165044	2	0,20546
Przypadek	-	1,781004	2	0,41045
Inna motywacja	-	0,9898733	2	0,60961

Źródło: opracowanie własne

Za motywy wewnętrzne i pozafinansowe uznano na podstawie literatury przedmiotu (*ibidem*) dwie spośród badanych możliwości: uzyskanie wewnętrznej satysfakcji oraz chęć realizowania celów społecznych. Żadna z tych motywacji nie okazała się różnicować badanych organizacji pod względem rozwoju. Nie można więc mówić o tym, aby ten rodzaj motywacji wpływał na rozwój organizacji pozarządowej. W związku z tym należy odrzucić hipotezę 6.4. Co interesujące, okazało się jednak, że znaczenie odgrywa inna motywacja – tj. zyskanie satys-

fakcji społecznej wynikającej z przynależności do grupy ( $V - \text{Craméra} = 0,27$ ). Ważna więc z punktu widzenia rozwoju jest, jak wynika z badań, sprzyjająca pracy i kontaktom towarzyskim atmosfera. Rozkład odpowiedzi wskazuje, że na dobrą atmosferę jako motyw podjęcia pracy lub działalności w organizacji wskazywały przede wszystkim osoby działające w organizacjach „ekspansywnych”. Można więc stwierdzić, że jest to czynnik sprzyjający zwiększeniu dynamiki rozwoju organizacji.

Kolejną z badanych cech zasobów ludzkich była satysfakcja z pracy. Jak zauważono wcześniej, satysfakcja ta we wszystkich badanych organizacjach jest duża. Postawiono jednak dodatkowo hipotezę, która miała zweryfikować czy pomimo tego poziom satysfakcji pracowników, działaczy i wolontariuszy różnicuje organizacje ze względu na poziom i dynamikę rozwoju. Hipoteza zakładała, że im wyższy poziom satysfakcji z pracy tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji ( $H_{6,5}$ ). Weryfikacja statystyczna wykazała, że rzeczywiście organizacje różnią się pod względem rozwoju w zależności od poziomu satysfakcji respondentów ( $\chi^2 = 11,64$ ,  $df=4$ ,  $p=0,02$ ), jakkolwiek związek ten jest słaby ( $V - \text{Craméra} = 0,19$ ). Analiza rozkładu odpowiedzi wskazała ponadto, że nie jest on zgodny z tym, jaki był zakładany w hipotezie (por. tab. 6.14.).

**Tab. 6.14. Satysfakcja z pracy a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

	Brak satysfakcji	Miała satysfakcja	Duża satysfakcja	Bardzo duża satysfakcja	Ogółem
Org. "ekspansywne"	0,00%	0,00%	93,33%	6,67%	100%
Org. "słabe"	0,00%	2,47%	49,38%	48,15%	100%
Org. "trwale"	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	100%

Źródło: opracowanie własne

Rezultaty badań wskazują, że największą satysfakcję z pracy uzyskują osoby zaangażowane w działalność w organizacjach „słabych”, a więc tych o najniższym poziomie oraz dynamice rozwoju. W tych organizacjach poziom satysfakcji jest także najbardziej zróżnicowany. Z kolei bardzo dużą satysfakcję uzyskuje jedynie 6,67% respondentów z organizacji „ekspansywnych”. Należy stąd wyciągnąć wniosek, że, pomimo istniejących różnic, postawionej hipotezy nie można potwierdzić. Okazuje się, że (co prawda) w organizacjach każdego typu satysfakcja jest duża, jednak powyżej pewnego poziomu – im jest ona wyższa, tym większa stagnacja w organizacji. Wydaje się więc, że, osoby zaangażowane w działalność w organizacji będąc zadowolonym ze wszystkiego tracą ochotę na dokonywanie jakichkolwiek zmian, a tym samym skazują organizację na pogrążenie się w stagnacji. Jednak wysoka satysfakcja, związana z poczuciem sensu i możliwości działania, a równocześnie zauważanie pewnych



błędów, ograniczeń i trudności w organizacji skutkuje chęcią jej ulepszenia, a tym samym intensywniejszym rozwojem.

W pracy założono ponadto, że kompetencje współpracowników organizacji mają znaczenie dla jej rozwoju i na tej podstawie sformułowano hipotezę (H<sub>6.6.</sub>) stwierdzającą, że im wyższe kompetencje pracowników, działaczy i wolontariuszy, tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji. Jak wskazano w rozdziale metodologicznym badanie kompetencji obejmowało określenie poziomu i rodzaju wykształcenia oraz umiejętności, a także doświadczenia pracy w organizacji i w sektorze. Założono, że im wyższy stopień wykształcenia, a także większe umiejętności oraz doświadczenie, tym większa dynamika, a także wyższy poziom rozwoju organizacji. Natomiast, jeśli chodzi o rodzaj wykształcenia to jako, że zmienna ta znajduje się na skali nominalnej i nie można wskazać kierunku tejże zależności założono jedynie, że jest on czynnikiem różnicującym, nie wskazując jednak na dodatkowe przymioty tego zróżnicowania.

W pierwszej kolejności zbadano związek pomiędzy poziomem wykształcenia a rozwojem organizacji. Analiza statystyczna wskazała, że zależność pomiędzy tymi zmiennymi istnieje ( $\chi^2 = 19,63$ ,  $df=10$ ,  $p=0,03$ ), choć nie jest to związek silny ( $V - \text{Cramèra} = 0,25$ ), ponieważ, jak należy pamiętać, większość osób pracujących i zaangażowanych w działalność w organizacjach pozarządowych to osoby z wyższym wykształceniem.

**Tab. 6.15. Poziom wykształcenia a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

	Podstawowe	Zawodowe	Średnie	Niepełne wyższe (w tym studenci)	Wyższe	Ogółem
Organizacje "ekspansywne"	0,00%	0,00%	6,67%	20,00%	73,33%	100%
Organizacje "słabe"	9,88%	0,00%	23,46%	11,11%	55,56%	100%
Organizacje "trwałe"	0,00%	4,62%	10,77%	15,38%	69,23%	100%

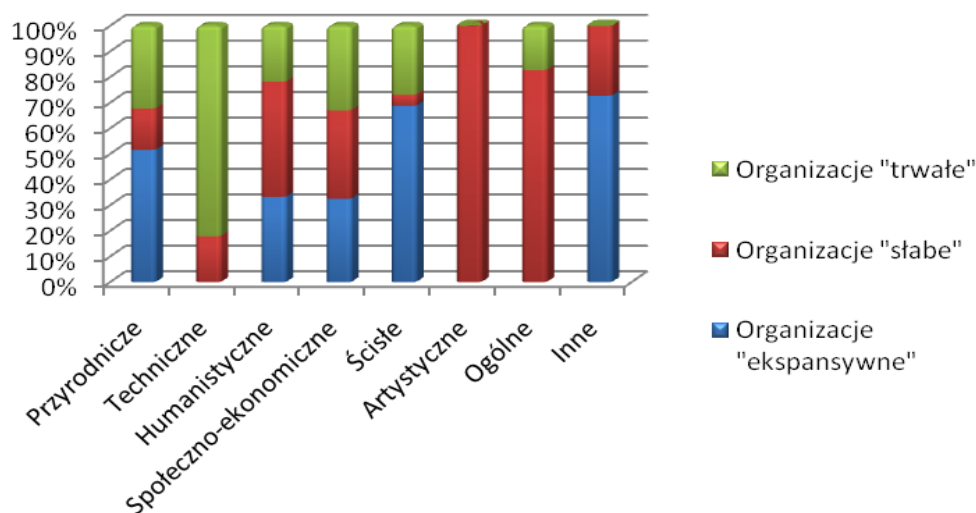
Źródło: opracowanie własne

Weryfikację hipotezy umożliwiła jednak dopiero analiza rozkładu odpowiedzi (tab. 6.15.), która wskazuje kierunek zaobserwowanych zależności. Rozkład ten świadczy o tym, że stosunkowo najwięcej osób z wyższym wykształceniem oraz z niepełnym wyższym wykształceniem działa bądź pracuje w organizacjach „ekspansywnych” (łącznie ponad 93%). Nieco mniej jest takich osób w organizacjach „trwałych” (niecałe 85%), gdzie równocześnie wzrasta liczba osób z wykształceniem średnim (ponad 10%) oraz pojawiają się osoby z wykształceniem zawodowym. Z kolei najniższy odsetek osób z pełnym lub niepełnym wykształceniem wyższym występuje w organizacjach „słabych” (niecałe 67%). W tych organizacjach stosunkowo dużą grupę stanowią także osoby z wykształceniem średnim oraz podstawowym. Na tej

podstawie można stwierdzić, że wykształcenie osób zaangażowanych w działalność organizacji wpływa na jej rozwój, a im jest ono wyższe, tym jest on przede wszystkim bardziej dynamiczny (jak w organizacjach „ekspansywnych”), a w dalszej kolejności charakteryzuje się wyższym poziomem (jak w organizacjach „trwałych”). Rezultaty te pozwalają na potwierdzenie postawionej hipotezy ( $H_{6.6}$ ) w odniesieniu do poziomu wykształcenia osób zaangażowanych w działalność organizacji.

Następnie analizie poddano związek pomiędzy rodzajem wykształcenia a rozwojem organizacji. Zależność ta okazała się być bardzo znacząca i wyjątkowo silna na tle innych badanych zmiennych ( $\chi^2 = 49,02$ ,  $df=18$ ,  $p=0,0001$ ,  $V - \text{Craméra} = 0,39$ ). Postawiona hipoteza zakładała jedynie istnienie pomiędzy typami organizacji różnic ze względu na rodzaj wykształcenia, stąd już na tym etapie można stwierdzić, że hipoteza ta została potwierdzona. Interesujące jednak wydawało się dokonanie dokładniejszej obserwacji rozkładu odpowiedzi, która pozwoliła na wskazanie charakteru wspomnianych zależności. Rozkład ten zaprezentowano na wykresie 6.15.

**Wyk. 6.15. Rodzaj wykształcenia a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**



Źródło: opracowanie własne

Wykres (także w formie tabelarycznej w aneksie) umożliwia porównanie proporcji osób zaangażowanych w działalność w organizacjach o poszczególnych typach rozwoju oraz legitymujących się określonym wykształceniem. Jak wskazano wyżej (por. pkt. 6.1.7. niniejszego rozdziału) w organizacjach pozarządowych najczęściej działają osoby o wykształceniu humanistycznym, a w dalszej kolejności społeczno-ekonomicznym oraz technicznym (inżynieryj-

nym). Jeśli jednak przyjrzeć się rozkładowi rodzaju wykształcenia z uwzględnieniem typu organizacji, częstotliwość występowania poszczególnych rodzajów zmienia się dość istotnie. W zasadzie jedynym rodzajem wykształcenia obecnym wśród zespołów wszystkich typów organizacji w równym stopniu jest wykształcenie społeczno-ekonomiczne – we wszystkich wypadkach legitymuje się nim ok. 1/5 załogi przeciętnej organizacji. Ponadto, w dużym stopniu, w każdym z typów obecne są osoby posiadające wykształcenie humanistyczne. Każdy z typów organizacji wyróżnia się jednak specyficznym profilem wykształcenia osób zaangażowanych w swoją działalność, obejmującym osoby o wykształceniu innym niż wymienione powyżej dwa rodzaje.

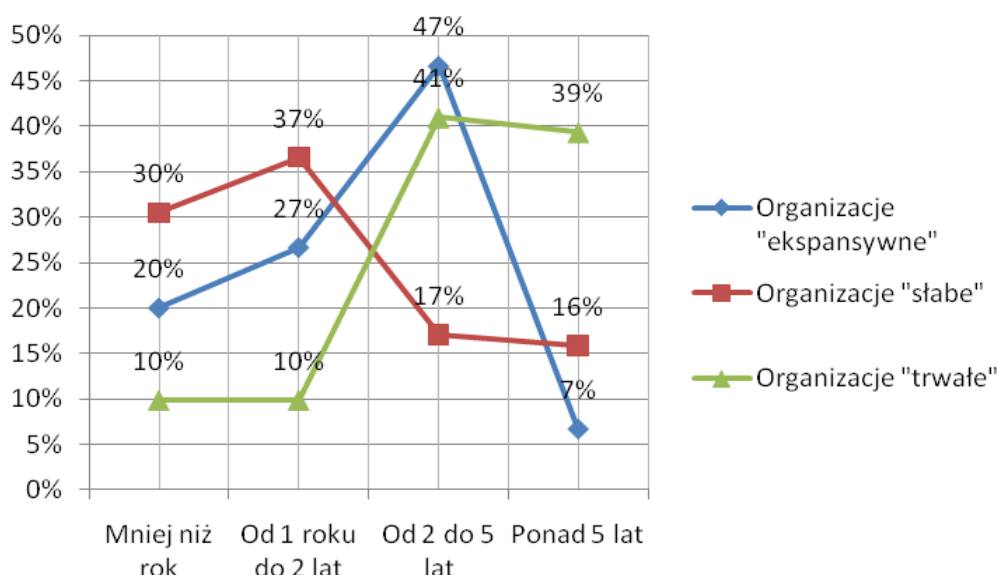
Jeśli chodzi o organizacje dynamiczne, a więc organizacje „ekspansywne”, oprócz osób o wykształceniu humanistycznym (33%) i społeczno-ekonomicznym (20%), dominują wśród ich działaczy i pracowników osoby o wykształceniu przyrodniczym (20%) i ścisłym (20%). Wykształcenie tychże osób może wskazywać na profil organizacji, a także na sposób jej funkcjonowania, jako że osoby te dysponują pewnymi specyficznymi umiejętnościami.

Z kolei wśród organizacji „trwałych” ponad 1/3 zespołów (34%) posiada wykształcenie techniczne, a dopiero w dalszej kolejności humanistyczne (22%), społeczno-ekonomiczne (20%) i przyrodnicze (13%). Natomiast organizacje „słabe” gromadzą w swoich szeregach przede wszystkim humanistów, którzy stanowią niemal połowę zespołów organizacji (45%), a następnie osoby o wykształceniu społeczno-ekonomicznym (21%).

Uwidoczniające się profile wykształcenia w poszczególnych typach organizacji wskazują po pierwsze, że rozwojowi sprzyja różnorodność umiejętności posiadanych przez członków załogi organizacji. Istotną z punktu widzenia rozwoju organizacji rolę odgrywają osoby, które, jakby się wydawało z racji wykształcenia, niekoniecznie są predestynowane do zajmowania się działalnością o charakterze społecznym. Rola fachowców z dziedzin takich jak nauki ścisłe i techniczne czy przyrodnicze wydaje się być jednak nieoceniona (np. w organizacjach ekologicznych, zajmujących się badaniami naukowymi, budownictwem socjalnym). Wydaje się, że ich zadaniem w organizacji jest przede wszystkim zajęcie się problemem, który stanowi trzon, główne pole działalności organizacji, natomiast działalność organizacyjna i zarządcza przypadłaby w udziale osobom o wykształceniu społeczno-ekonomicznym. Nie można także wykluczyć, że z powodzeniem łączą one obie funkcje. Ważną obserwacją wydaje się jednak przede wszystkim to, że dla rozwoju organizacji istotne jest posiadanie kompetentnych w różnych dziedzinach działaczy i pracowników, którzy uzupełniali by się zakresem swojej wiedzy.

Istotna dla rozwoju organizacji jest także kolejna z badanych zmiennych, tj. doświadczenie zawodowe i to zarówno w odniesieniu do stażu pracy w danej organizacji pozarządowej ( $\chi^2 = 40,16$ ,  $df=8$ ,  $p=0,000$ ), jak i w odniesieniu do stażu pracy w sektorze pozarządowym jako takim ( $\chi^2 = 19,102$ ,  $df=8$ ,  $p=0,014$ ), przy czym związek ten jest zdecydowanie silniejszy jeśli chodzi o staż w danej organizacji ( $V - \text{Cramèra} = 0,34$ ), niż ogólnie w organizacjach pozarządowych jako takich ( $V - \text{Cramèra} = 0,24$ ). Co więcej, dla stażu pracy w organizacji wartość współczynnika  $\lambda$  wyniosła 0,321, gdy za zmienną zależną uznano typ organizacji. Oznacza to, że na podstawie stażu pracy osoby współpracującej z organizacją można przewidzieć typ jej rozwoju z 32,1% pewnością, co znaczy, że o taką wartość zredukować można błąd prognozy. Natomiast dla stażu pracy w sektorze pozarządowych wartość ta wynosi 0,148, a więc redukcja błędu wynosi o ponad połowę mniej, czyli niecałe 15%.

**Wyk. 6.16. Staż pracy w organizacji a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

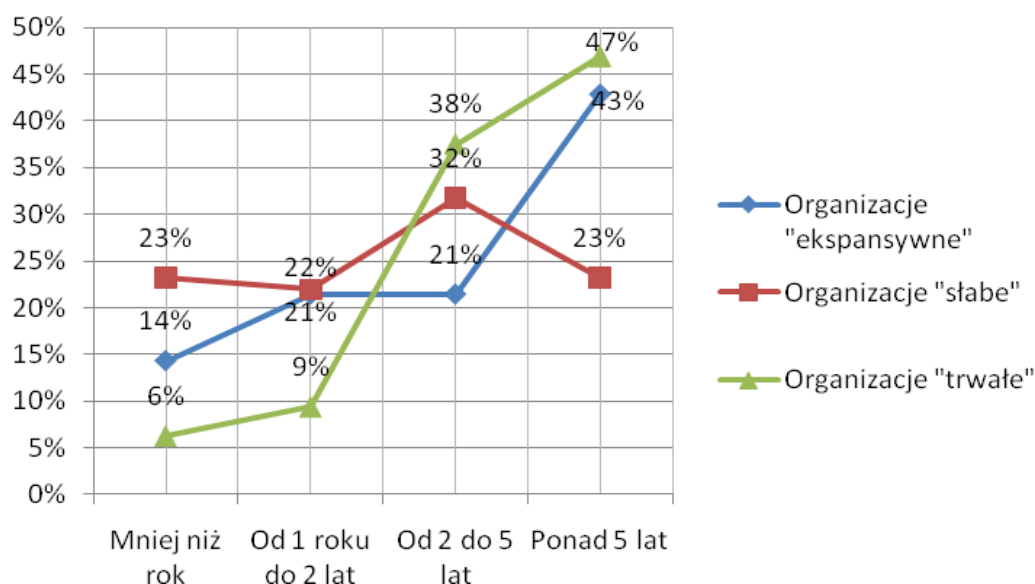


Źródło: opracowanie własne

Wydaje się więc, że można powiedzieć, iż dla przyczynienia się do rozwoju organizacji większe znaczenie ma poznanie jej specyficznego środowiska, uwarunkowań, w których funkcjonuje, konkretnych problemów i wyzwań, niż zaznajomienie i doświadczenie wśród wielu, często bardzo różniących się od siebie, organizacji. Dłuższy staż pracy świadczy również o mniejszej rotacji wśród działaczy, pracowników i wolontariuszy, co sprzyja budowaniu organizacji i zapewnia jej stabilność, a także wskazuje na sprzyjające relacje w organizacji.

Przedstawione wykresy (wyk. 6.16 i 6.17.) wskazują na rozkłady odpowiedzi związane ze stażem pracy osób zaangażowanych w organizacji oraz w sektorze (w zależności od typu rozwoju organizacji). Jak wskazuje wykres 6.16. pomimo tego, że to organizacje „ekspansywne” są najmłodsze (por. pkt. 5.4.2. Rozdziału 5.), to organizacje „słabe” charakteryzują się najwyższym odsetkiem osób o krótkim stażu pracy w organizacji. 67% z nich działa nie dłużej niż dwa lata. Z kolei prawie połowa (47%) osób działających w organizacjach „ekspansywnych” jest z nimi związanych od dwóch do pięciu lat. Odsetek ten jest zdecydowanie niższy w przedziale powyżej pięciu lat, co wynika głównie z młodego wieku samych organizacji. Najstabilniejszym zespołem charakteryzują się organizacje „trwałe”, na co składa się poziom rozwoju organizacji, ale także okres ich funkcjonowania, w trakcie którego zdołały wypracować stały, stabilny zespół. Wydaje się więc, że odpowiednio długi staż pracy, wynoszący nie mniej niż dwa lata, pozwala za rozwój organizacji – zarówno, jeśli chodzi o jej poziom, jak dynamikę. Z kolei częste rotacje, wymiany, rezygnacje destabilizują funkcjonowanie organizacji i zmuszą ją do tego, aby skupić się na przetrwaniu, a nie rozwoju. Tym samym, na podstawie wyników analiz statystycznych oraz analizy rozkładu odpowiedzi, można stwierdzić, że hipotezę cząstkową mówiącą o tym, że im dłuższy staż, tym bardziej sprzyja on rozwojowi organizacji, należy uznać za potwierdzoną.

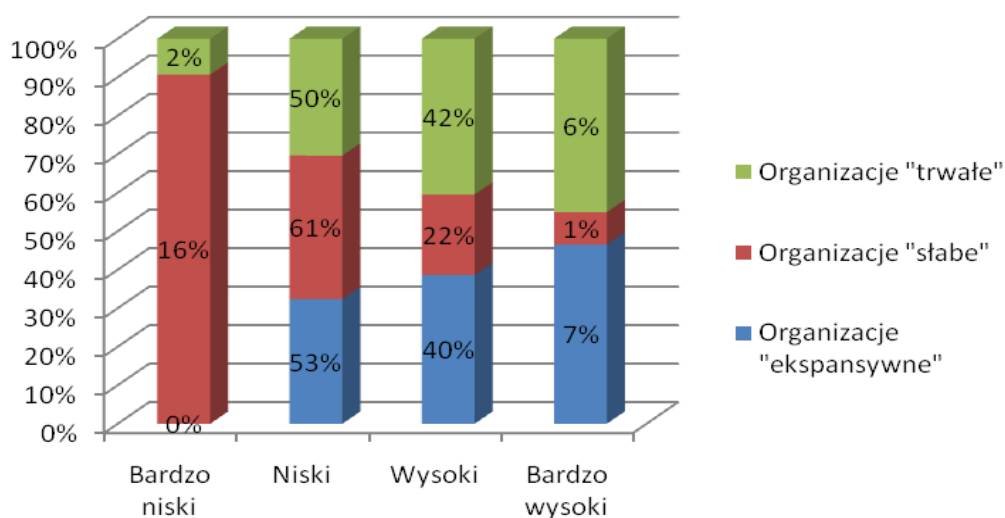
**Wyk. 6.17. Staż pracy w sektorze pozarządowym a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**



Źródło: opracowanie własne

Staż pracy ludzi w sektorze pozarządowym, choć również istotny dla rozwoju organizacji, nie wydaje się aż tak ważny jak staż w jednej organizacji. Rozkład odpowiedzi w tym wypadku (por. wyk. 6.17.) jest podobny, jak poprzedniego, tzn. organizacje „słabe” charakteryzują się posiadaniem zespołu o najkrótszym stażu, organizacje „trwałe” – zespołem o najdłuższym stażu, zaś organizacje „ekspansywne” znajdują się pomiędzy tymi dwoma biegunami. Wyraźnie jednak, w przeciwieństwie do rozkładu obrazującego staż pracy w organizacjach, w powyższym wykresie więcej jest osób o (średnio) dłuższym stażu. Oznacza to, że większość badanych ma za sobą doświadczenie pracy lub działalności w co najmniej kilku organizacjach, a ich działalność społeczna czy zawodowa w tym zakresie ma dłuższą historię i przynajmniej w przypadku części osób, jest stała. Osoby, którym nie odpowiada praca w określonej organizacji raczej ją zmieniają lub też zakładają własną organizację, niż zrezygnują całkowicie z działalności w sektorze pozarządowym.

**Wyk. 6.18. Poziom umiejętności a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**



Źródło: opracowanie własne

Ostatnią ze zmiennych (obejmującą badanie kompetencji) jest poziom umiejętności oceniany przez samych badanych. Zmienna ta, podobnie jak pozostałe, okazała się być istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój organizacji. Analiza statystyczna wykazała, że istnieje związek pomiędzy poziomem deklarowanych przez badanych umiejętności a typem rozwoju organizacji ( $\chi^2 = 24,42$ ,  $df=8$ ,  $p=0,001$ ) przy wartości  $V$  – Cramèra = 0,27. Wartość współczynnika  $\lambda$  wynosi w analizowanym przypadku 0,185, co umożliwia zmniejszenie błędu prognozy o 18,5%, gdy za zmienną zależną uzna się typ rozwoju organizacji. Uzyskany rozkład odpo-

wiedzi wskazuje na znaczne różnice pomiędzy organizacjami, przy czym należy równocześnie pamiętać, że większość z badanych uznała się za posiadających umiejętności w stopniu niewystarczającym (na niskim poziomie). Porównując jednak procentowy rozkład odpowiedzi osób zakwalifikowanych do organizacji charakteryzujących się różnym typem rozwoju można stwierdzić, że najniższym poziomem umiejętności cechują się osoby działające w organizacjach „słabych”. Poziom umiejętności działaczy i pracowników organizacji „ekspansywnych” i „trwałych” jest o wiele bardziej wyrównany, a różnice wynoszą jedynie ok. 2-3% na poszczególnych poziomach. Można więc na tej podstawie stwierdzić, że wyższy poziom umiejętności charakteryzuje organizacje o wyższym poziomie i dynamice rozwoju, co pozwala na potwierdzenie postawionej hipotezy cząstkowej stwierdzającej, że im wyższy poziom umiejętności, tym większa dynamika i wyższy poziom rozwoju organizacji.

Analiza wszystkich zmiennych obejmujących kompetencje, jakie przeanalizowano i zweryfikowano statystycznie, pozwala na ostateczną weryfikację hipotezy ( $H_{6.6.}$ ) stwierdzającej, że im wyższe kompetencje pracowników, działaczy i wolontariuszy, tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji. Jako że pozytywnie zweryfikowano wszystkie zmienne składające się na kompetencje, potwierdzając ich wpływ (w różnym stopniu) na dynamikę, a także na poziom rozwoju organizacji należy wskazać, że hipotezę tę uznaje się za potwierdzoną.

### **6.5.2. Organizacyjne Zachowania Obywatelskie a typ organizacji**

Ostatnia z hipotez szczegółowych dotyczących związku pomiędzy zasobami ludzkimi a rozwojem organizacji dotyczyła wpływu jaki wywierają na tenże rozwój Organizacyjne Zachowania Obywatelskie. Hipoteza  $H_{6.7.}$  stwierdzała, że im wyższy poziom Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji. Analiza statystyczna nie wykazała jednak różnic ze względu na ogólny poziom OZO pomiędzy typami organizacji ( $\chi^2 = 22,02$ ,  $df=18$ ,  $p=0,23$ ).

Oprócz wartości ogólnej OZO znane były jednak także wartości właściwe poszczególnym badanym wymiarom, co umożliwiło pogłębienie analizy i wykonanie statystyk badających związku pomiędzy tymi wymiarami a typem rozwoju organizacji. Zbadano sześć wyróżnionych wymiarów z czego cztery okazały się różnicować organizacje o różnych typach rozwoju. Były to: pomaganie innym, posłuszeństwo organizacyjne, zaangażowanie oraz lojalność organizacyjna. Szczegółowe dane przedstawiono w poniższej tabeli (tab. 6.16.) zawierającej wartość statystyki  $\chi^2$ , liczbę stopni swobody ( $df$ ), poziom istotności  $p$ , a także współ-

czynniki V – Cramèra oraz  $\lambda$  obliczone w przypadku zaobserwowania związku pomiędzy zmiennymi.

**Tab. 6.16. Związki statystyczne pomiędzy wymiarami OZO a typem rozwoju organizacji**

	chi <sup>2</sup>	df	poziom p	V – Cramèra	współczynnik $\lambda$
<b>Pomaganie innym</b>	<b>32,178</b>	<b>df=20</b>	<b>p=0,041</b>	<b>0,31</b>	<b>0,16</b>
<b>Posłuszeństwo organizacyjne</b>	<b>29,401</b>	<b>df=18</b>	<b>p=0,043</b>	<b>0,30</b>	<b>0,10</b>
<b>Zaangażowanie</b>	<b>20,41</b>	<b>df=10</b>	<b>p=0,025</b>	<b>0,25</b>	<b>0,14</b>
<b>Lojalność organizacyjna</b>	<b>10,00</b>	<b>df=2</b>	<b>p=0,006</b>	<b>0,70</b>	<b>0,10</b>
<b>Samorozwój</b>	11,953	df=8	p=0,153	-	-
<b>Inicjatywa</b>	34,675	df=30	p=0,254	-	-
<b>Suma OZO</b>	22,027	df=18	p=0,230	-	-

Źródło: opracowanie własne

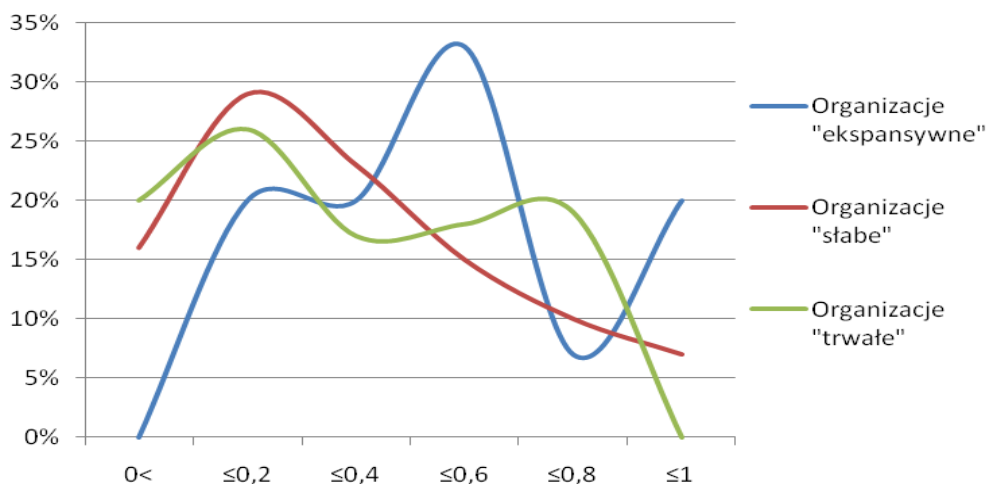
Zauważyć w związku z tym można, że pomimo tego, iż ogólnie Organizacyjne Zachowania Obywatelskie nie są związane z typem rozwoju organizacji, to jednak, w przypadku poszczególnych wymiarów, związki te istnieją i są silne (osiągając nawet wartość 0,7 współczynnika V – Cramèra dla lojalności wobec organizacji).

Charakter zaobserwowanych związków, a także wynikające z nich różnice pomiędzy poszczególnymi typami rozwoju organizacji a poziomem OZO w poszczególnych wymiarach przedstawiono poniżej w formie graficznej tak, aby można było łatwiej zaobserwować opisywane zależności.

W pierwszej kolejności sporządzono tabelę licznosci dla wymiaru pomaganie innym, a następnie rezultaty przeniesiono na wykres (por. wyk. 6.19.). Jak wskazuje tenże wykres w przypadku organizacji „słabych” oraz organizacji „trwałych” im wyższa punktacja, a więc wyższy poziom wymiaru w organizacji, tym mniej odpowiedzi. Sugeruje to, że w tych typach organizacji osoby, które pomagają swoim współpracownikom chętnie czy stosunkowo często, stanowią mniejszość. Równocześnie należy zauważyć, że proces ten przebiega bardziej gwałtownie w organizacjach „słabych”, a poziom wymiaru pomaganie jest bardziej wyrównany w organizacjach „trwałych”. Zaobserwowany trend nie występuje natomiast w organizacjach „ekspansywnych”. W tych organizacjach większość badanych prezentuje średni poziom w zakresie skłonności do pomagania innym. Jest on równocześnie przeciętnie wyższy, niż w pozostałych typach organizacji. Warto także zauważyć, że wśród osób zaangażowanych w działalność w organizacjach „ekspansywnych” nie ma takich, które w ogóle nie prezentowałyby zachowań w tym zakresie, natomiast u 1/5 z nich obserwuje się maksymalny poziom zachowań pomocowych. Wydaje się więc, że skłonność do przejawiania tego typu zachowań sprzyja zwiększeniu dynamiki rozwoju organizacji.



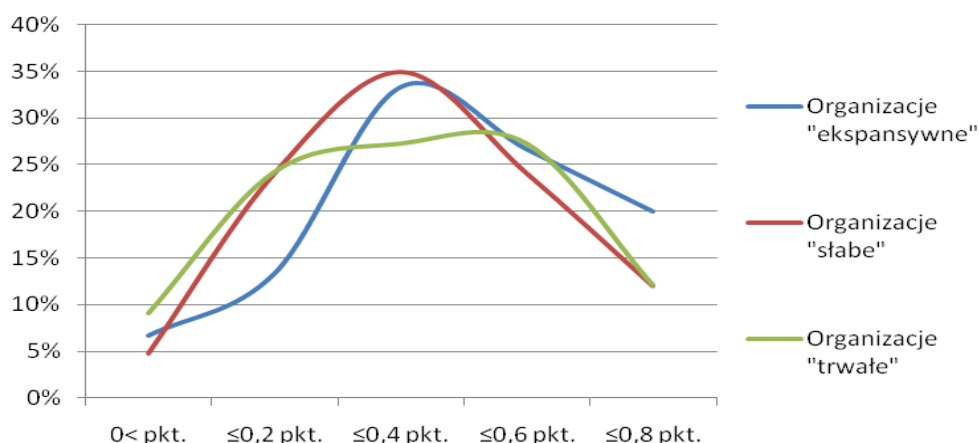
**Wyk. 6.19. Pomaganie innym a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**



Źródło: opracowanie własne

Drugim z wymiarów OZO, który okazał się różnicować organizacje charakteryzujące się różnym typem rozwoju, jest posłuszeństwo organizacyjne, które oznacza przede wszystkim przestrzeganie obowiązujących w organizacji norm i procedur, także bez nadzoru (por. Rozdział 4. pkt. 4.1.). Jeśli chodzi o respektowanie organizacyjnych reguł to wydaje się, że badani, zaangażowani w działalność we wszystkich typach organizacji, najczęściej przestrzegają ich w umiarkowanym stopniu. Zaobserwowane różnice wskazują jednak, że badani z organizacji „trwałych” są bardziej zróżnicowani w tym zakresie, natomiast badani z pozostałych typów organizacji zachowują się w sposób bardziej jednorodny. Być może zespoły organizacji „trwałych”, których członkowie zazwyczaj działają w organizacji dłużej, czują się w niej swobodniej i stąd część z nich w sposób mniej restrykcyjny podchodzi do obowiązujących zasad. Ponadto organizacje te, jako posiadające najdłuższy staż, wypracowały prawdopodobnie najwięcej różnego rodzaju procedur i reguł postępowania, które to – zważywszy na swobodę charakteryzującą mniejsze organizacje pozarządowe – mogą być trudne do zaakceptowania dla części załogi. Warto także zauważyć, że również w przypadku tego wymiaru, wśród organizacji „ekspansywnych” można zauważyć większy, niż w pozostałych typach organizacji, odsetek osób prezentujących zachowania zgodne z normami na najwyższym poziomie. Zgodnie z obserwacjami można więc stwierdzić, że to wysoki poziom rozwoju i stabilność organizacji sprzyjają bardziej różnorodnym zachowaniom w wymiarze posłuszeństwo organizacyjne.

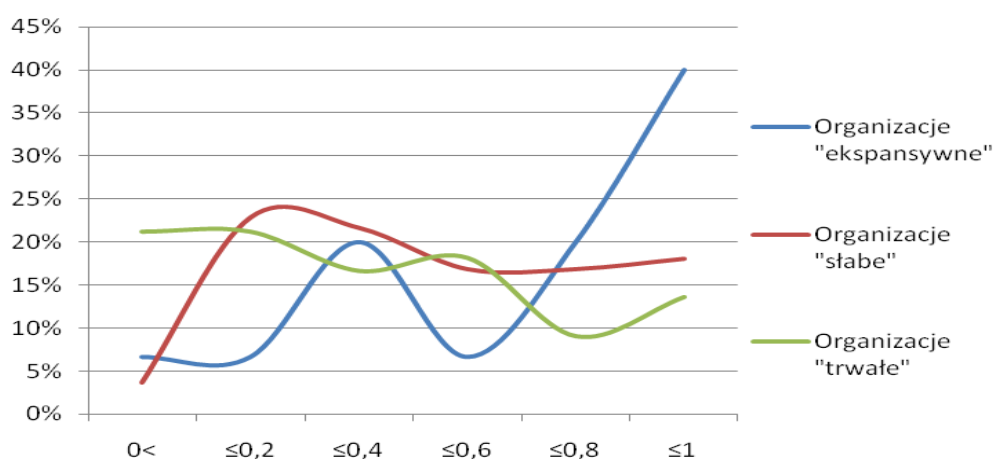
**Wyk. 6.20. Posłuszeństwo organizacyjne a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**



Źródło: opracowanie własne

Kolejnym istotnym wymiarem różnicującym organizacje jest zaangażowanie jej zespołu w pracę i działalność w organizacji. Pomędzy poszczególnymi typami ich rozwoju zauważyć można w tym zakresie znaczące różnice.

**Wyk. 6.21. Zaangażowanie a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**



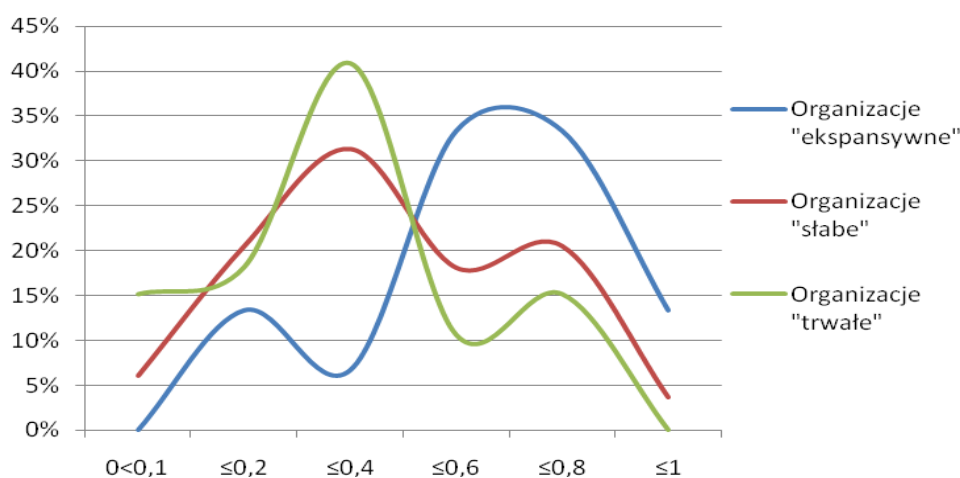
Źródło: opracowanie własne

Niski bądź umiarkowany poziom zaangażowania przejawiają osoby zaangażowane w działalność w organizacjach „słabych” i „trwałych”, przy czym w organizacjach „słabych” mniej więcej wyrównana liczba osób przejawia różny poziom zaangażowania, podczas gdy w organizacjach „trwałych” zauważyć można, że więcej osób prezentuje zachowania nieangażujące,

a im większe zaangażowanie, tym mniej osób je przejawiających. Odwrotnie jest z kolei w przypadku osób z organizacji „ekspansywnych”, w których im większe zaangażowanie (wyższa punktacja), tym więcej osób prezentujących takie zachowanie. Wydaje się więc, że stabilność, jaką osiągnęły organizacje „trwałe” zniechęca ludzi (lub też sugeruje, że nie ma takiej potrzeby) do pełniejszego zaangażowania w sprawy organizacji. Należy pamiętać, że organizacje te są również najbardziej spośród wszystkich „okrzepłe”, doświadczone, a więc także wyposażone w procedury, regulaminy itp., które wskazują odpowiednie zachowanie. W związku z tym nie wymagają angażowania w funkcjonowanie tak dużej energii. Organizacje „ekspansywne” z kolei jako te, które charakteryzują się największą dynamiką zmian, a także są najmłodsze cechują się największym zaangażowaniem wciąż pełnego zapалу zespołu. Wydaje się, że zaangażowanie jest więc funkcją raczej dynamiki, niż poziomu rozwoju organizacji.

Ostatnim (z istotnie związanych z rozwojem) wymiarem okazała się, jak wspomniano wyżej, lojalność organizacyjna, a więc m.in. promowanie i obrona wizerunku organizacji.

**Wyk. 6.22. Lojalność organizacyjna a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**



Źródło: opracowanie własne

Także w tym wypadku badani działający w organizacjach „ekspansywnych” okazali się charakteryzować najwyższym poziomem zachowań w tym zakresie. Z kolei rozkład odpowiedzi udzielanych przez respondentów z organizacji „słabych” i „trwałych” jest wręcz bliźniaczy, aczkolwiek organizacje „słabe” charakteryzują się wyższymi wskaźnikami w zakresie lojalności swoich działaczy, pracowników i wolontariuszy. Wydaje się, że lojalność wobec organizacji, zawierająca w sobie także element zaufania, jest niezbędnym czynnikiem, który

umożliwia przeprowadzanie w organizacji zmian, w konsekwencji których odbywa się rozwój. Okazuje się, że cechą tą charakteryzują się głównie załogi organizacji młodych, dynamicznych, co może oznaczać, że z czasem lojalność ta, wraz z zaangażowaniem czy chęcią pomagania innym, spada. Wydaje się, że jednocześnie występowanie tych zjawisk, jeśli uwzględnimy funkcję czasu, może wynikać ze swego rodzaju „wypalenia”, zmęczenia organizacją, działalnością, pracą, szczególnie w przypadku, gdy ta nie wiąże się z następowaniem spodziewanych rezultatów.

Podsumowując można stwierdzić, że każdy z typów rozwoju organizacji wyróżnia się charakterystycznym profilem Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich prezentowanych przez zespoły tychże organizacji. Profile te, uwzględniające poziom poszczególnych wymiarów, zaprezentowano w poniższej tabeli (tab. 6.17.). Poniższe dane oraz to, co wynika z wcześniejszych analiz wskazują, że, jeśli chodzi o poziom OZO, organizacje „słabe” oraz „trwałe” są bardziej podobne do siebie, natomiast organizacje „ekspansywne” wyraźnie na tym tle się wyróżniają. Wskazuje to na fakt, że dynamika organizacji wydaje się bardziej zmieniać charakter relacji pomiędzy ludźmi i pobudzać do przejawiania zachowań prospołecznych i proorganizacyjnych, niż w przypadku stagnacji – niezależnie od tego czy wyjściowy poziom rozwoju organizacji jest wysoki, czy niski.

**Tab. 6.17. Poziom wymiarów Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich w poszczególnych typach rozwoju organizacji**

	Organizacje „ekspansywne”	Organizacje „słabe”	Organizacje „trwałe”
<b>Pomaganie innym</b>	Średni	Niski	Średni
<b>Posłuszeństwo organizacyjne</b>	Średni	Średni	Średni
<b>Zaangażowanie</b>	Wysoki	Niski	Niski
<b>Lojalność organizacyjna</b>	Wysoki	Średni	Średni
<b>Samorozwój</b>	Niski	Niski	Niski
<b>Inicjatywa</b>	Średni	Średni	Średni

Źródło: opracowanie własne

Po dokonaniu weryfikacji charakteru istniejących zależności pomiędzy poszczególnymi wymiarami OZO a typem rozwoju można powrócić do postawionej na początku tej części rozdziału hipotezy H<sub>6.7.</sub>, która stwierdzała, że im wyższy poziom Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich, tym wyższy poziom i większa dynamika rozwoju organizacji. Hipotezy tej nie można potwierdzić w całości, ponieważ dwa z sześciu wymiarów nie wskazują na istnienie takiej zależności, natomiast w przypadku wymiaru posłuszeństwo organizacyjne, mimo wskazania różnic istotnych statystycznie nie można stwierdzić jednoznacznie kierunku takiej zależności. Jednakże w przypadku omówionych powyżej trzech wymiarów zaobserwowano tego rodzaju relację, w związku z tym można stwierdzić, że hipoteza ta została po-

twierdzona w odniesieniu do wymiarów: pomaganie innym, zaangażowanie, lojalność i że ich wysoki poziom w organizacji sprzyja przede wszystkim zwiększeniu dynamiki, ale również poziomowi jej rozwoju.

### **6.5.3. Wpływ zasobów ludzkich na typ rozwoju organizacji – podsumowanie**

Podsumowując rozważania prowadzone w niniejszym podrozdziale stworzono zestawienia charakterystycznych cech zasobów ludzkich właściwych poszczególnym typom rozwojowym. Zestawienia te sugerują jakie właściwości sprzyjają dynamizacji rozwoju (co ma miejsce szczególnie w przypadku organizacji „ekspansywnych”) i zwiększeniu poziomu rozwoju (charakteryzujące zwłaszcza organizacje „trwałe”), a jakie cechy kadry wpływają na niski poziom i dynamikę rozwoju (obserwowane wśród organizacji „słabych”). Wybór tychże cech, jakkolwiek ma charakter jedynie poznawczy, może służyć praktyce, ponieważ wskazuje na szereg czynników, na które można oddziaływać w ramach np. rekrutacji i selekcji czy też szkolenia i rozwijania zasobów ludzkich organizacji.

Zasoby ludzkie organizacji „ekspansywnych” charakteryzują się przede wszystkim następującymi cechami:

- młody wiek (do 45. roku życia),
- wykształcenie wyższe (głównie społeczno-ekonomiczne), w tym także wiele osób dysponujących wykształceniem specjalistycznym, związanym z dziedziną działalności organizacji,
- kluczowe znaczenie pracy wolontariuszy,
- motywacja związana z podjęciem pracy wynika głównie z dobrej atmosfery i odpowiednich społecznych warunków pracy,
- poczucie związku z organizacją, niska rotacja,
- wysoki poziom kompetencji,
- znaczna skłonność do udzielania wzajemnej pomocy,
- duże zaangażowanie,
- wysoki poziom lojalności wobec organizacji.

Wydaje się, że zespoły tychże organizacji są dobrze przygotowane do podjęcia działania, zarówno od strony merytorycznej (posiadanych kompetencji, wykształcenia), jak i wysoko zmotywowane i skłonne do podejmowania znacznych wysiłków, aby odnieść sukces.

W organizacjach „trwałych” natomiast kadra w największym zakresie cechuje się poniższymi właściwościami:

- zróżnicowany wiek,
- zróżnicowany poziom wykształcenia, przy czym mimo wszystko zdecydowaną większość stanowią osoby z wykształceniem wyższym,
- zróżnicowany rodzaj wykształcenia, ze szczególnym uwzględnieniem wykształcenia technicznego,
- wysoki odsetek zatrudnionych wśród całego personelu,
- duża stabilność zespołu, niska rotacja,
- wysoki poziom umiejętności,
- duża potrzeba swobody, stosunkowo niski poziom przestrzegania norm i reguł organizacyjnych,
- niska lojalność wobec organizacji,
- średni poziom zaangażowania.

Zestawienie wymienionych cech wskazuje że zasoby ludzkie organizacji „trwałych” są przede wszystkim zróżnicowane (co prawdopodobnie pozwala im na bardziej wszechstronną i kompleksową działalność), a z drugiej strony nieco zmęczone organizacją (co wiąże się z mniejszym entuzjazmem wobec prowadzonej aktywności oraz organizacji jako takiej).

Z kolei personel organizacji o najniższym poziomie i dynamice rozwoju, a więc organizacji „słabych” wyróżnia się następującymi cechami:

- najmłodsza kadra,
- kluczowa rola działaczy,
- najwyższy poziom satysfakcji z pracy,
- najwyższy odsetek osób z średnim oraz podstawowym wykształceniem,
- niemal połowa załogi posiada wykształcenie humanistyczne,
- krótki staż w organizacji,
- niski poziom umiejętności.

Wskazane właściwości sugerują, że w skład tychże organizacji wchodzi przede wszystkim osoby, dla których działalność społeczna nie jest pracą. Stąd kluczowa rola działaczy, niski poziom umiejętności, a także wysoki poziom satysfakcji. Wydaje się, że dla znacznej części kadry organizacji „słabych” aktywność społeczna ma charakter towarzyski, zabawowy, czy uzupełniający w stosunku do innych ról życiowych.

## Uwagi końcowe

Niniejsza praca jest próbą przybliżenia problematyki rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce od okresu transformacji ustrojowej, a także wskazania roli jaką zasoby ludzkie odgrywają w tym procesie. Zarówno rozważania teoretyczne jak badania empiryczne umożliwiły realizację głównego celu pracy, jakim było dokonanie analizy rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce po roku 1989, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki zasobów ludzkich i ich wpływu na rozwój organizacji. Studia literaturowe umożliwiły osadzenie sektora non profit w teorii ekonomii i wskazanie jego miejsca i roli w gospodarce rynkowej. Przyjmując perspektywę polską prześlędzono przebieg procesów rozwojowych w organizacjach jako samodzielnych podmiotach, jak i w sektorze jako zbiorowości tychże organizacji. Wskazano także miejsce polskich organizacji pozarządowych w kontekście ich rozwoju na tle innych podmiotów. Zabiegi te umożliwiły zdefiniowanie pojęcia organizacji pozarządowej i doprecyzowanie go dla potrzeb badań empirycznych, pozwoliły także na przyjęcie określonej interpretacji dotyczącej kwestii rozwoju organizacji. Definicję organizacji pozarządowej zawężono tak, aby możliwe było uchwycenie polskiej specyfiki działania organizacji, natomiast rozwój uznano za kategorię wewnętrzną, dynamiczną i złożoną, a także samosterowną, co miało konsekwencje dla procesu badawczego.

Przybliżenie problematyki zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych wykazało, że po pierwsze mają one kluczowe znaczenie, a po drugie są wyraźnie specyficzne. Specyfika ta wyraża się m.in. w różnorodności personelu, udziale pracowników płatnych i bezpłatnych, ich cechach osobowych, motywacjach i wynikających z tego potrzebach związanych ze sposobem zarządzania i budowania relacji w organizacji. Przesłanki dotyczące badanych pojęć i relacji, jakie wynikają z analizy literatury stanowiły podstawę realizowanych badań empirycznych obejmujących rozwój organizacji pozarządowych oraz zasoby ludzkie w tychże podmiotach. Wyniki uzyskane dzięki zrealizowanym badaniom posłużyły do weryfikacji hipotez umożliwiając scharakteryzowanie rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce, zasobów ludzkich, które je tworzą oraz wskazanie związków i relacji pomiędzy nimi.

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznych oraz zastosowania metody analizy skupień udało się wyodrębnić trzy grupy organizacji charakteryzujących się odmienną specyfiką rozwoju. Uwzględniając poziom i dynamikę (tempo) rozwoju organizacji, stworzono macierz zawierającą formy rozwoju przyjmowane przez organizacje, a poszczególne skupienia zakwalifikowano do określonych kategorii.

Pierwsza grupa obejmuje organizacje „ekspansywne” czyli takie, które wyraźnie w ciągu ostatnich lat rozwinęły się dokonując dużych zmian w funkcjonowaniu i nadal są na tym polu aktywne, energicznie budując i kształtując swój status. W próbie było tylko 55 organizacji zakwalifikowanych do tego skupienia. Druga grupa gromadzi organizacje „słabe” obejmujące największą grupę podmiotów – 232, czyli niemal połowę wszystkich badanych organizacji. Organizacje te charakteryzują się niskim poziomem rozwoju w zakresie wszystkich obszarów, a jednocześnie nie dokonują żadnych kroków (lub są one nieudane), które miałyby na celu zmianę tej sytuacji, cechując się wobec powyższego słabą dynamiką rozwoju. Organizacje te stanowią niezwykle ciekawą grupę. Wydaje się bowiem, iż liderzy ani zespół organizacji nie wykazują zainteresowania jej rozwijaniem. Ostatnia wyróżniona grupa to organizacje „trwałe”. Są to podmioty najbardziej rozwinięte, szczególnie pod względem posiadanych zasobów i wypracowywanych efektów działań, ale jednocześnie nie wykazują już gotowości do dalszego rozwoju. Są stabilne, o ugruntowanej pozycji i wypracowanych metodach działania. Organizacji „trwałych” w badanej próbie było 127, stanowiły więc one ponad 1/3 wszystkich badanych podmiotów. Jako, że podział ten wynikał z uwzględnienia poziomu i dynamiki rozwoju organizacji, a więc kryteriów zawartych w hipotezach, weryfikacja hipotez uwzględniała wyróżnione typy rozwojowe.

Analiza rozwoju organizacji, poza wskazaniem wspomnianych typów, wykazała że proces ten w polskich organizacjach następuje (a więc ma charakter progresywny), jednak jest on powolny i mało dynamiczny. Powyższe ustalenia pozwoliły na przyjęcie dwóch pierwszych hipotez, w odniesieniu do wartości (średnich i median) obliczonych dla wszystkich organizacji. Jednak, jeśli przyjrzeć się poszczególnym typom rozwoju okazuje się, że grupa organizacji „słabych” charakteryzuje się stagnacją (brakiem rozwoju zarówno w charakterze progresywnym, jak i regresywnym), natomiast wśród organizacji „ekspansywnych” rozwój jest szybki i dynamiczny. Wyróżnione typy pozwalają więc na zaobserwowanie wewnętrznego zróżnicowania badanych organizacji, które nie mogłoby zostać uchwycone, gdyby traktować wszystkie organizacje jako jeden zbiór podobnych do siebie obiektów.

Analiza rozwoju organizacji obejmowała także wskazanie związków pomiędzy poziomem i dynamiką rozwoju a innymi badanymi cechami organizacji, tj. formą prawną, wiekiem, zasięgiem działania, dziedziną działalności i województwem rejestracji (H<sub>3</sub>) wraz ze wskazaniem kierunku tychże zależności w poszczególnych hipotezach szczegółowych. W tym kontekście najbardziej odmienne od innych wydają się być organizacje „ekspansywne”, ze względu na to, że ten typ organizacji wyróżnia się przede wszystkim zwiększoną dynamiką rozwoju. Można przypuszczać, że to dynamika właśnie (a nie poziom) rozwoju jest



parametrem silniej wpływającym na sposób funkcjonowania organizacji. Po pierwsze, organizacje te zdecydowanie preferują formę fundacji i zadaniowy sposób organizacji pracy i zarządzania. Są to organizacje bardzo młode, nastawione na pracę, wysiłek, ale i sukces. Okres intensywnego ich wzrostu jest stosunkowo krótki – trwa zazwyczaj kilka lat, a sposób działania zmienia się po ugruntowaniu pozycji lub też na skutek niepowodzeń czy zadziałania innych czynników modyfikujących (najczęściej niepisaną) strategię rozwoju. Organizacje „ekspansywne” wydają się rozpoczynać swoją aktywność posiadając ściśle określony cel i plan jego realizacji, zaczynają od razu intensywnie działać – stąd m.in. chęć prowadzenia działalności o maksymalnie dużym zasięgu. Częściej także podejmują aktywność w zakresie coraz popularniejszego obszaru rozwoju lokalnego. Organizacje „ekspansywne” wydają się być zakładane i prowadzone przez profesjonalistów, traktujących własną działalność pozarządową w kategoriach aktywności zawodowej. Osoby zarządzające organizacjami „ekspansywnymi” wydają się do tego zajęcia przygotowane – zarówno pod względem merytorycznym, jak i zaplanowania strategii działania oraz osiągnięcia celów.

Organizacje „trwałe” natomiast to przede wszystkim organizacje najstarsze i najbardziej doświadczone. Wydaje się że, aby przetrwać pierwsze, najtrudniejsze lata musiały one stosować różne strategie, szukając odpowiedniego sposobu działania – być może część z nich była na początku także organizacjami „ekspansywnymi”. Jako organizacje o ugruntowanej pozycji i wypracowanym zakresie działania funkcjonują one zwykle w obszarze regionu i kraju. Najczęściej także zajmują się działalnością w zakresie dziedzin będących w centrum zainteresowania polskiej i europejskiej polityki społecznej, co umożliwia im dostęp do stosunkowo szerokiego strumienia środków (m.in. z UE). Dodatkowo, dzięki swojemu doświadczeniu, najłatwiej im pozyskać środki na finansowanie działalności, a w związku z tym utrzymać swój status i znaczenie w środowisku prowadzonej działalności. Wydaje się, że grupa organizacji „trwałych” obejmuje te podmioty, które są znane, duże, dysponują znacznymi środkami finansowymi, mają utrwalony wizerunek medialny. W potocznej świadomości społecznej często te właśnie organizacje, ze względu na swoją rozpoznawalność, postrzegane są jako typowa organizacja pozarządowa.

Organizacje „słabe” to z kolei najobszerniejsza grupa organizacji, w skład której wchodzi ponad połowa badanych podmiotów. Z tego względu organizacje te najbardziej przypominają ogół badanych, a rozkłady charakteryzujących je cech przypominają w dużej mierze rozkłady cech wszystkich organizacji. Należy jednakże zwrócić uwagę, że organizacje „słabe” różnią się od innych typów rozwojowych. Są to podmioty w większym stopniu oparte na działalności stowarzyszeniowej, wynikającej z oddolnej inicjatywy grupy osób, które chcą

razem rozpocząć określoną aktywność. Najczęściej osoby te pragną oddziaływać na najbliższe otoczenie (stąd dominujący zasięg lokalny działalności). Często koncentrują się również na zaspokajaniu swoich własnych potrzeb (nierzadko wspomagając przy okazji innych). Organizacje te zajmują się zazwyczaj działalnością w zakresie obszarów najbardziej niedofinansowanych (biorąc pod uwagę środki publiczne przekazywane organizacjom non profit na te cele), a także związanych m.in. z rozwijaniem zainteresowań i formami spędzania wolnego czasu (np. kultura i sztuka, sport i rekreacja). Ponadto organizacje „słabe” częściej wydają się koncentrować na bezpośrednim działaniu na rzecz osób w najbliższym otoczeniu, niż na wspieraniu innych organizacji, a więc rozbudowie struktur i wzmacnianiu sektora jako takiego. Analizując wszystkie zbadane zależności, a także biorąc pod uwagę informacje uzyskane od przedstawicieli organizacji podczas wywiadów można postawić pytanie o to czy organizacje określane jako „słabe” same nie zdecydowały się na taką rolę. Wydaje się, że wybór obszaru i sposobu działania, sugerujący podejście do działalności społecznej jako uzupełniającej, pozazawodowej aktywności, jest często wynikiem nie tyle porażki procesów rozwojowych co świadomą decyzją osób zaangażowanych w działalność w organizacji. Podmioty te nie mają ambicji zdobywania znacznych środków, zatrudniania pracowników i rozszerzania zakresu działalności. Dla działaczy jest to raczej „odskocznia” od codziennych obowiązków, sposób na aktywność towarzyską i społeczną lub też możliwość uzyskania wsparcia od najbliższego otoczenia w razie zaistnienia jakiejś szczególnej potrzeby.

Wyróżnione typy rozwojowe zdają się więc być związane nie tylko z wybraną strategią rozwoju i jej skutecznością. Sposób działania związany jest przede wszystkim z obranym celem i postrzeganą rolą organizacji w przestrzeni społecznej. Równocześnie, abstrahując od potrzeb jakie organizacje mają zaspakajać, można stwierdzić, że cały sektor (biorąc pod uwagę liczbę organizacji rozwiniętych) jest w niskim stopniu sprofesjonalizowany i opiera się w większej mierze na działalności amatorskiej.

Drugim z analizowanych obszarów były zasoby ludzkie w organizacjach pozarządowych. Po pierwsze założono, że poszczególne grupy osób zaangażowanych w działalność organizacji (tj. działacze, wolontariusze, pracownicy) różnią się między sobą pod względem wartości badanych cech ( $H_4$ ). Hipoteza ta okazała się tylko w części prawdziwa. Zmiennymi charakteryzującymi zasoby ludzkie w organizacjach pozarządowych, które przyjmują różne wartości, w zależności od formy współpracy z organizacją okazały się:

- wiek respondentów – najmłodszą grupą w organizacjach pozarządowych są wolontariusze, nieco starszą – działacze, a najstarszą stanowią pracownicy;

- kompetencje (w zakresie wszystkich badanych zmiennych, czyli poziomu i rodzaju wykształcenia, poziomu umiejętności i doświadczenia zawodowego). Można na tej podstawie stwierdzić, że pracownicy są grupą najwyżej wykwalifikowaną, o najwyższym poziomie wykształcenia, częściej w zakresie nauk społeczno-ekonomicznych. Są to również osoby najbardziej doświadczone. Wolontariusze są z kolei grupą o najniższym poziomie umiejętności, gorzej wykształconą, o najmniejszym doświadczeniu zawodowym. Działacze natomiast znajdują się pomiędzy tymi dwoma grupami jeśli chodzi o poziom kompetencji i doświadczenie. Posiadają oni podobny poziom wykształcenia jak pracownicy (tj. w większości wyższe), ale częściej dotyczy ono kierunków humanistycznych (podobnie, jak w przypadku wolontariuszy). Równocześnie należy podkreślić, że związki zachodzące pomiędzy formami współpracy respondentów a zmiennymi charakteryzującymi ich kompetencje są silniejsze niż w przypadku wieku badanych.

Czynnikami, które okazały się nie różnicować w żaden sposób poszczególnych grup zasobów ludzkich są natomiast płeć, motywacja oraz poziom satysfakcji z pracy.

Kolejna weryfikowana hipoteza dotyczyła związków pomiędzy cechami zasobów ludzkich a poziomem ich Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich ( $H_5$ ). Założono bowiem, że badane cechy jednostkowe mogą mieć znaczenie dla relacji zachodzących w organizacji. Hipoteza ta jednak nie znalazła potwierdzenia (także w ramach hipotez szczegółowych), co wskazuje na brak występowania w organizacjach pozarządowych związku pomiędzy badanymi cechami respondentów a poziomem OZO. Rezultaty te tylko pozornie, nie wskazując zależności, są bezwartościowe. Analiza sygnalizująca brak związków niesie bowiem ze sobą ważną informację – przede wszystkim sugeruje, że poziom OZO wśród zespołów organizacji pozarządowych jest niezależny od czynników osobowych. Informacja taka wydaje się ważna zarówno z poznawczego, jak i praktycznego punktu widzenia. Wskazuje ona bowiem, że nie ma w świetle wyników badań, osób, które byłyby bardziej lub mniej podatne na prezentowanie Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich. Żadnej grupy w tym względnie nie można uznać za „skazaną na porażkę”, ani też za „skazaną na sukces” i świetną współpracę. W związku z tym, w dalszej kolejności należałoby przeprowadzić badania dotyczące związków czynników środowiskowych z poziomem OZO. Jeśli bowiem poziom OZO nie jest związany z czynnikami osobowymi, ale jest związany z czynnikami środowiskowymi, oznacza to, że na prezentowane przez pracowników zachowania można wpływać odpowiednio sterując środowiskiem pracy. To z kolei daje osobom zarządzającym organizacją zdecydowanie większe możliwości oddziaływania.

Można przyjąć ponadto, że – przynajmniej w odniesieniu do części przedstawionych zmiennych – właśnie specyfika środowiska pracy w organizacji pozarządowej powoduje niwelowanie różnic w zakresie Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich, pomiędzy tymi grupami osób, pomiędzy którymi występowały one w innych typach organizacji. To, że z poziomem OZO nie na związku wiek badanych wiązać można m.in. z przyjazną, swobodną atmosferą czy też krótką, zaledwie kilkustopniową ścieżką kariery, co może rekompensować postrzegane różnice w pozycji czy zajmowanych stanowiskach, które najczęściej związane są z wiekiem pracowników. Natomiast brak różnic prezentowanych przez osoby współpracujące z organizacją w ramach różnych form zatrudnienia lub współpracy wolontaryjnej w poziomie OZO tłumaczy się tym, iż różnice spowodowane formą zatrudnienia zostają znielowane pozytywnymi aspektami współpracy. Tzn. nawet jeśli praca nie jest stała i regularna, można osiągnąć podobny efekt w poziomie OZO poprzez nawiązanie odpowiednich relacji i zbudowanie przyjaznego środowiska pracy. Tym bardziej więc kluczowe wydaje się w tym zakresie odpowiednie kształtowanie wspomnianego środowiska pracy.

Weryfikacja ostatniej hipotezy umożliwiła zbadanie wpływu badanych zmiennych (dotyczących zarówno indywidualnego, jak i relacyjnego aspektu zasobów ludzkich) na rozwój organizacji. Na rozwój organizacji okazały się wpływać wiek badanych, forma współpracy, kompetencje (w zakresie poziomu wykształcenia, doświadczenia oraz poziomu umiejętności), a także poziom Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich w zakresie wymiarów: pomaganie, posłuszeństwo organizacyjne, zaangażowanie, lojalność organizacyjna. Związek z rozwojem organizacji ma również satysfakcja z pracy, jednak w sposób odwrotny, niż zakładano w hipotezie. Uzyskane rezultaty pozwoliły następnie na stworzenie zestawień charakterystycznych cech zasobów ludzkich właściwych poszczególnym typom rozwojowym. Zestawienia te sugerują jakie właściwości sprzyjają dynamizacji rozwoju (co ma miejsce w szczególnie przypadku organizacji „ekspansywnych”) i zwiększeniu poziomu rozwoju (co charakteryzuje zwłaszcza organizacje „trwałe”), a jakie cechy kadry wpływają na niski poziom i dynamikę rozwoju (obserwowane wśród organizacji „słabych”). Wybór tychże cech, jakkolwiek ma charakter jedynie poznawczy, może służyć praktyce, ponieważ wskazuje na szereg czynników, na które można oddziaływać w ramach np. rekrutacji i selekcji czy też szkolenia i rozwijania zasobów ludzkich organizacji.

Zasoby ludzkie organizacji „ekspansywnych” obejmują przede wszystkim osoby młode (do 45 roku życia), posiadające wykształcenie wyższe (głównie społeczno-ekonomiczne), w tym także dysponujące wykształceniem specjalistycznym związanym z dziedziną działalności organizacji. Są to ponadto osoby o wysokim poziomie kompetencji. Personel organiza-

cji „ekspansywnych” składa się z osób, które mają poczucie bliskiego związku z organizacją, co wiąże się z niską rotacją kadry. Ich motywacja do pracy wynika głównie z dobrej atmosfery i odpowiednich społecznych warunków pracy. Kluczowe znaczenie w działalności organizacji „ekspansywnych” mają wolontariusze i wkład ich pracy. Zespół organizacji tego typu charakteryzuje się również znaczną skłonnością do udzielania wzajemnej pomocy, dużym zaangażowaniem i wysokim poziomem lojalności wobec organizacji. Wydaje się, że zespoły tychże organizacji są dobrze przygotowane do podjęcia działania od strony merytorycznej (posiadanych kompetencji, wykształcenia). Są też wysoko zmotywowane i skłonne do podejmowania znacznych wysiłków, aby odnieść sukces.

W organizacjach „trwałych” natomiast kadra w największym zakresie cechuje się zróżnicowanym wiekiem, zróżnicowanym poziomem wykształcenia (przy czym mimo wszystko zdecydowaną większość stanowią osoby z wykształceniem wyższym) i zróżnicowaniem rodzaju wykształcenia (ze szczególnym uwzględnieniem wykształcenia technicznego). Wśród organizacji tych znajduje się najwyższy odsetek zatrudnionych wśród całego personelu. Zespół organizacji jest stabilny, a rotacja niska. Kadra charakteryzuje się wysokim poziomem umiejętności, ale równocześnie dużą potrzebą swobody i stosunkowo niskim poziomem przestrzegania norm i reguł organizacyjnych – oczekuje więc dość specyficznego środowiska pracy. Personel organizacji „trwałych” to ponadto osoby o średnim poziomie zaangażowania, a także nie wykazujące szczególnej lojalności wobec organizacji. Zestawienie wymienionych cech wskazuje że zasoby ludzkie organizacji „trwałych” są przede wszystkim zróżnicowane, co prawdopodobnie pozwala im na bardziej wszechstronną i kompleksową działalność. Z drugiej strony, pracownicy nieco zmęczeni organizacją wykazują się mniejszym entuzjazmem wobec prowadzonej aktywności oraz organizacji jako takiej. Wydaje się, że kadra tych organizacji częściej postrzega swoją działalność jako „zwykłą” pracę, a w mniejszym stopniu jako działalność społecznie użyteczną, czego przejawem są m.in. niski poziom lojalności czy niezbyt duże zaangażowanie.

Z kolei personel organizacji o najniższym poziomie i dynamice rozwoju, a więc organizacji „słabych”, wyróżnia się najmłodszą kadrą o krótkim stażu w organizacji i niskim poziomie umiejętności. Personel tych organizacji dysponuje jednak najwyższym poziomem satysfakcji z pracy. Zespół tworzą przede wszystkim działacze (tj. członkowie lub osoby zaangażowane w działalność w różnych organach organizacji), którzy posiadają niemal w połowie wykształcenie humanistyczne. W organizacjach „słabych” działa też najwyższy odsetek osób z średnim oraz podstawowym wykształceniem. Wskazane właściwości sugerują, że w skład tychże organizacji wchodzi przede wszystkim osoby, dla których działalność społeczna nie

jest pracą w sensie zarobkowym. Stąd kluczowa rola działaczy, niski poziom umiejętności, a także wysoki poziom satysfakcji. Wydaje się, że dla znacznej części kadry organizacji „słabych” aktywność społeczna ma charakter towarzyski, zabawowy czy uzupełniający w stosunku do innych ról życiowych.

Przedstawione wnioski wskazują na pewne implikacje odnoszące się do charakteru działania organizacji. Po pierwsze należy zwrócić uwagę na znaczące różnice pomiędzy organizacjami. Wprowadza to ograniczenia stosowania tych samych zasad przy ich ocenie, a także formułowaniu pewnych zaleceń praktycznych. Sektor organizacji pozarządowych nie jest spójny i nie można mówić o jego jednorodnym rozwoju. Najbardziej czytelny wydaje się podział wskazujący na organizacje profesjonalne i nieprofesjonalne. Do pierwszej z grup można by zaliczyć organizacje „ekspansywne” i „trwale” ze względu na to, że dysponują one określonym potencjałem, działają w oparciu o kryteria wymagane m.in. przy pozyskiwaniu znacznych środków od instytucji publicznych, potrafią nimi zarządzać, zatrudniają personel. Organizacje „słabe” to z kolei organizacje amatorskie mające przede wszystkim zapewnić przestrzeń służącą określonym grupom osób do zaspokajania potrzeb społecznych. Obie te grupy są wartościowe i potrzebne, realizują jednak inne cele, co sprawia, że ich rozwój przebiega zupełnie inaczej.

Wydawałoby się, że wyniki badań mogą skłaniać do postulowania wzmocnienia potencjału organizacji „słabych” i wspierania procesów ich profesjonalizacji. Zalecenia takie dotyczą z pewnością organizacji „ekspansywnych” i „trwałych”, jako że te typy podmiotów wyraźnie związane są z działalnością, która w zamierzeniu ma być profesjonalna, choć obecnie nie zawsze jest. Natomiast kwestia ta nie jest jednoznaczna w przypadku organizacji „słabych”. Z jednej strony rozwój jest jedną z podstawowych funkcji organizacji, bez której trudno wyobrazić sobie jej przetrwanie, z drugiej strony jednak wydaje się, że w takim kształcie, jaki został przedstawiony w niniejszej pracy, proces ten nie jest organizacjom „słabym” potrzebny. Szeroko postulowana profesjonalizacja i ekonomizacja sektora powinny więc raczej dotyczyć jego części. Rozwój organizacji „słabych” wydaje się natomiast przejawiać raczej w umiejętności aktywizowania społecznej lokalności, w samoorganizacji, we wspieraniu zasady subsydiarności czy rozwijaniu wolontariatu. Te kategorie są jednak trudno mierzalne i mniej związane z działalnością o charakterze ekonomicznym, stąd zapewne wynika obraz organizacji „słabych” jako słabych właśnie.

W świetle wyników badań, rozwój organizacji jest wynikiem działania zasobów ludzkich, a w szczególności wpływu, jaki wywierają określone ich cechy na funkcjonowanie organizacji. To jaka kadra tworzy organizację definiuje jej późniejsze działanie. Wydaje się to

być ważną kwestią związaną z doбором personelu i zarządzaniem nim. Wśród istotnych cech znalazły się bowiem nie tylko takie, na które inne osoby nie mają wpływu (np. wiek, rodzaj wykształcenia), ale również takie, które można modyfikować oddziałując przede wszystkim na środowisko pracy, które okazało się być czynnikiem kluczowym z punktu widzenia motywacji, satysfakcji czy zachowań prezentowanych przez kadrę organizacji. Wniosek ten jest zgodny ze stanowiskiem wielu badaczy sektora, którzy wskazują, że środowisko pracy stanowi czynnik wyróżniający podmioty non profit na tle innych organizacji, a także czynnik skłaniający i zachęcający do podjęcia pracy w organizacji pozarządowej. W tym kontekście środowisko pracy w NGOs wydaje się być ciekawym tematem dalszych badań pozwalających na bardziej dogłębne wyjaśnienie zaobserwowanych różnic, a także wskazanie sposobów sterowania przestrzenią społeczną w sposób służący celom organizacji.

Po podsumowaniu głównych rezultatów pracy rozważyć także należy to, na ile przeprowadzone postępowanie badawcze było prawidłowe oraz w jaki sposób przyczyniło się ono do realizacji wskazanego celu rozprawy. Jakkolwiek dołożono wszelkich starań, aby badania i analizy były przeprowadzone w sposób rzetelny, z pewnością nie ustrzeżono się pewnych uchybień. Jednym z ograniczeń realizowanych badań jest zawężenie ich do rozwoju wewnętrznego organizacji. Wybór ten podyktowany został względami praktycznymi i rozległością obszaru badawczego, jednakże autorka ma świadomość, że ujęcie w pracy czynników rozwoju znajdujących się poza organizacją umożliwiłoby bardziej kompleksowe i przekrojowe zanalizowanie zjawiska.

Ułomnością pracy może być także brak zachowania reprezentatywności próby badawczej na etapie badania zasobów ludzkich. Ze względu na to, że dotarcie do wszystkich osób działających we wszystkich badanych 414 organizacjach byłoby przedsięwzięciem niezwykle czaso- i kosztochłonnym, zdecydowano się na zastosowanie doboru kwotowego w drugiej części badań. Zabieg ten jednak spowodował, że wniosków płynących z badań dotyczących zasobów ludzkich nie można uogólnić na całą badaną populację organizacji non profit. Co więcej, wątpliwości może budzić fakt wykorzystania doboru kwotowego, a nie warstwowego, jednak wybór ten został podyktowany licznymi przesłankami szczegółowo omówionymi w rozdziale metodologicznym (warunki te związane były głównie z etapem losowania jednostek operatu z poszczególnych warstw, a także trudnościami organizacyjnymi wynikającymi z realizacji badania w oparciu o założenia doboru warstwowego).

Zastrzeżenie budzić może również niewielka liczba przeprowadzonych wywiadów z przedstawicielami organizacji. Wywiady te zostały potraktowane jako badanie pomocnicze, umożliwiające uzupełnienie danych oraz pozyskanie dodatkowych informacji pogłębiających

wiedzę na temat organizacji. Dane te zostały wykorzystane w trakcie analizy i w formie cytatów służyły jako egzemplifikacja oraz wyjaśnienie uzyskanych rezultatów. Jednak ich niewielka liczba nie pozwala na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków dotyczących przyczyn obserwowanych zjawisk i zachowań w organizacji, czy też wyjaśnienia związków poszczególnych zmiennych. Pogłębienie analizy jakościowej z pewnością umożliwiłoby lepsze wytłumaczenie relacji zachodzących w organizacjach pozarządowych i pełniejsze ich uzasadnienie.

Prezentowana praca obejmuje jedynie niewielki fragment problematyki związanej z sektorem pozarządowym. Tematyka organizacji pozarządowych w kontekście ekonomicznym wciąż jest stosunkowo nowym obszarem badań, choć ostatnie lata wskazują na wciąż rosnące zainteresowanie tym zagadnieniem. Mając na uwadze wzrastające znaczenie podmiotów non profit w przestrzeni gospodarczej wydaje się, że mogą one stanowić interesującą i wymagającą pogłębienia płaszczyznę badawczą.



## Literatura

1. Acquah, M., *Human factor theory, organizational citizenship behaviors and human resources management practices: an integration of theoretical constructs and suggestions for measuring the human factor*. Review of Human Factor Studies, 2004, s. 118-151.
2. Allison, M., Kaye, J., *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations*, Compass Point Nonprofit Services, 2001.
3. Almond, S., Kendall, J., *Taking the Employees' Perspective Seriously: An Initial United Kingdom Cross-Sectoral Comparison*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 29, No. 2, June 2000, s. 205-231.
4. Anheier, H., K., Hollerweger, E., Badelt, C., Kendall, J., *Work in the Non - profit Sector: Forms, Patterns and Methodologies*, International Labour Office, Geneva 2003.
5. Anheier, H., K., Seibel, W., (red.) *The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations*. Wyd. Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1990.
6. Arczewska, M., *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*. Wyd. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa, 2007.
7. Armstrong, M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005.
8. Axelrod, N. R., Board Leadership and Board Development, W: R. D. Herman (red.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, s. 119-136.
9. Babbie, E., *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2008.
10. Bacchiega, A., Borzaga, C., *The Economics of the Third Sector: Towards a More Comprehensive Approach* <http://www.istr.org/networks/europe/borzaga.pdf> (materiały z konferencji European Network Meeting, Trento, Włochy) 2002.
11. Baczko, A., Ogrocka, A., *Wolontariat, filantropia i 1%. Raport z badań 2007*, Wyd. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2008.
12. Badelt, C., Institutional Choice and the Nonprofit Sector, W: H. K. Anheier, W. Seibel (red.) *The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Wyd. Walter de Gruyter, Berlin-New York, 1990, s. 53-64.
13. Bartoszek, A., Dąbrowska-Pięda, I., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, W: *Zarządzanie organizacją pozarządową w Unii Europejskiej – skrypt*,

- (publikacja przygotowana dla Studium Podyplomowego „Zarządzanie organizacją pozarządową w UE”), 2010, [www.ngo.us.edu.pl/skrypt/X.doc](http://www.ngo.us.edu.pl/skrypt/X.doc)
14. Bateman, T. S., Organ, D. W., *Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship"*, *Academy of Management Journal*, no. 26, 1983, s. 587-595.
  15. Benz, M., *Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well-Being in Non-Profit Firms*, *KYKLOS*, Vol. 58 – 2005 – No. 2, s. 155–176.
  16. Białas, T., Nogalski, B., *Marketingowe zarządzanie fundacją*. Wyd. OPO, Bydgoszcz, 1999.
  17. Białasiewicz M., (red.) *Rozwój przedsiębiorstwa. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2002
  18. Boczoń, J., Finansowanie sektora pozarządowego, W: M. Załuska, J. Boczoń (red.) *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Wyd. Śląsk, Katowice, 1998, s. 125-134.
  19. Bogacz-Wojtanowska, E., *Formy zatrudnienia osób niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych – wyniki badań empirycznych*, *Trzeci sektor*, nr 4 – jesień 2005/zima 2006, s. 18-25.
  20. Bogacz-Wojtanowska, E., *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa, 2005.
  21. Bogacz-Wojtanowska, E., *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych*, W: E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.): *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2009c, s. 81-95.
  22. Bogacz-Wojtanowska, E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2006.
  23. Bogacz-Wojtanowska, E., *Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w trzecim sektorze*, W: E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.): *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2009b, s. 161-182.
  24. Bogacz-Wojtanowska, E., *Zatrudnienie w trzecim sektorze: możliwości i perspektywy*, W: E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.): *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2009a, s. 15-26.

25. Borzaga, C., Tortia, E., *Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 2, June 2006 s. 225-248.
26. Boschee, J., Migracja od innowacyjności do przedsiębiorczości. Ewolucja organizacji non-profit w kierunku trwałego rozwoju i samowystarczalności, W: *Antologia kluczowych tekstów. Przedsiębiorstwo społeczne*, Wyd. FISE, Warszawa, 2008, s. 209-244.
27. Bright Preston, J., Brown, W., A., *Commitment and Performance of Nonprofit Board Members*, *Nonprofit Management and Leadership* 2004, no. 15, 2, s. 221-238.
28. Broda-Wysocki, P., Cechy i formy zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym w organizacjach pozarządowych, W: E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.): *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 121-140.
29. Brooks, A., C., *Can Nonprofit Management Help Answer Public Management's "Big Questions"?* *Public Administration Review*, May/June 2002, Vol. 62, No. 3, s. 259-266.
30. Brown, E., P., Zahrlly, J., *Nonmonetary Rewards for Skilled Volunteer Labor: A Look at Crisis Intervention Volunteers*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 18, 1989, s. 167-177.
31. Brózda, J., Konceptualizacja pojęcia rozwoju, W: M. Białasiewicz (red.) *Rozwój przedsiębiorstwa. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2002, s.11-51.
32. Brudney, J.L., Meijs, L.C. P. M., *It Ain't Natural: Toward a New (Natural) Resource Conceptualization for Volunteer Management*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* vol. 38, no. 4, 2009, s. 564-581.
33. Bryce, H. J., *Nonprofits as Social Capital and Agents in the Public Policy Process: Toward a New Paradigm*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35 no. 2, June 2006, s. 311-318.
34. Brzeziński, J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
35. Bunge, M., *O przyczynowości. Miejsce zasady przyczynowej we współczesnej nauce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1968.
36. Burlingame D. F., Dlaczego organizacje nonprofit? Amerykański punkt widzenia, W: B. Synak, M. Rudzica (ed.) *Sektor pozarządowy w zmieniającym się społeczeństwie. Dialog polsko-amerykański* wyd. Uniwersytet Gdański, Indiana University, Gdańsk; Indianapolis 1996.

37. Chodyński A., Zarządzanie rozwojem organizacji jako proces zmian i doskonalenia W: A. Chodyński (red.) *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*. Wyd. Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków, 2008.
38. Churchill, G. A., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.
39. Connelly, P., *Management Style in the Non-Profit Sector in Ireland*, The Irish Journal of Management, Vol. 26, No. 2, 2006, s. 129-147.
40. Cornforth, C., *What Makes Boards Effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organizations*, Corporate Governance, Vol. 9, No. 3 July 2001, s. 217-227.
41. Coyle-Shapiro, J., Morrow, P., Kessler, I., *Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees*. Human Resource Management, vol. 45, no. 4, 2006, s. 561-583.
42. Czapiński, J., *Polska – państwo bez społeczeństwa*, Nauka, 2006, nr 1, s. 7-26.
43. Dąbrowska, J., Gumkowska, M., Wygnański, J. *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.
44. Deluga, R. J., *The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior*, Journal of Applied Social Psychology, 28, 1995, s. 1652–1669.
45. DiMaggio, P. J., Anheier, H. K., The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors, W: W. W. Powell (red.) *The Nonprofit Sector: A research Handbook*. Yale University Press, New Haven and London, 1987.
46. Drucker, P. F., *Zarządzanie XXI wieku*. Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa, 1999.
47. Drucker, P., F., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Wyd. Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa, 1995.
48. Dudkiewicz, M., *W sprawie profesjonalizmu organizacji pozarządowych*, W: P. Glišński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak, (red.) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego - trzeci sektor* Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, 2002, s. 280-283.
49. Duraj, J., *Kryteria i metody oceny efektywności funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw i ich weryfikacja praktyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 1987.

50. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa, 1981, s. 320-321.
51. European Social Survey, 2006  
[http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com\\_docman&Itemid=80](http://www.europeansocialsurvey.org/index.php?option=com_docman&Itemid=80)
52. Fabiańska, K., Rokita, J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. PWE, Warszawa, 1984.
53. Fajerek A., (red.) *Polityka ekonomiczna*, Wyd. AE Kraków, 1999.
54. Farrell, S. K., Finkelstein, L. M., *Organizational Citizenship Behavior and Gender: Expectations and Attributions for Performance*, North American Journal of Psychology, Vol. 9, Issue 1, 2007, s. 81-96.
55. Francik A., Pochtowski A., *Wybrane problemy zatrudnienia i rynku pracy*, AE w Krakowie, Kraków, 1993.
56. Frankfort-Nachmias, Ch., Nachmias, D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań, 2001.
57. Gabrusewicz, W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 1992.
58. Gassler, R. S. *The economics of nonprofit enterprise. A study in applied economic theory*. Wyd. University Press of America, Lanham-New York-London, 1986.
59. Gassler, R. S., *Nonprofit and Voluntary Sector Economics: A Critical Survey*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 19 no. 2, June 1990, s. 137-149.
60. Gatewood, R., Lahiff, J., *Differences in Importance of Job Factors Between Managers in Voluntary and Profit Organizations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly vol. 6, 1977, s. 133-136.
61. George, J. M., Bettenhausen, K., *Understanding Prosocial behavior, sales performance and turnover: A group-level analysis in a service context*. Journal of Applied Psychology, no. 75, 1990, s. 698-709.
62. Giermanowska, E., *Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób – wyniki badań empirycznych*, Trzeci sektor, nr 4 – jesień 2005/zima 2006, s. 26-34.
63. Giermanowska, E., *Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób*, W: E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśza (red.): *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa, 2009, s. 141-160.
64. Gliński, P., Lewenstein, B., Siciński, A., Frączak, P., (red.) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego - trzeci sektor*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, 2002.

65. Gliński, P., *Podstawowe słabości – niektóre sukcesy trzeciego sektora*, W: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak, (red.) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego - trzeci sektor* Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, 2002, s. 245-250.
66. Głogosz, D., *Problemy rozwoju sektora pozarządowego w Polsce – charakterystyka ogólna*, W: S. Golinowska, D. Głogosz, (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem*, Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych: Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa, 1999, s. 167-173
67. Golinowska S., Głogosz D., (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem* Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych: Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa, 1999.
68. Golinowska, S., *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*. W: S. Golinowska., D. Głogosz (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem* Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych: Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa 1999.
69. Górniak, J., *Analiza danych ankietowych. Metodologia prowadzenia badań, raporty tabelaryczne i wykresy* (materiały do kursów analizy danych Centrum Szkoleniowego SPSS), 2009
70. Gościński, J. *Cykl życia organizacji*. Wyd. PWE, Warszawa, 1989.
71. Griffin, R., W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
72. Gumkowska, M., Herbst, J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2004.
73. Gumkowska, M., Herbst, J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2006.
74. Gumkowska, M., Herbst, J., Radecki, P., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2008.
75. Gumkowska, M., *Organizacje pozarządowe jako partner administracji publicznej*. 2006, [http://www.es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2006\\_26\\_es\\_teksty.pdf#zoom=100](http://www.es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2006_26_es_teksty.pdf#zoom=100)
76. Gyekye, S. A., Salminen, S., *Are "good soldiers" safety conscious? An examination of the relationship between organizational citizenship behaviors and perception of workplace safety*, *Social behavior and personality*, 33(8) 2005, s. 805-820.
77. Hackl, F., Halla, M., Pruckner, G. J., *Volunteering and Income – The Fallacy of the Good Samaritan?* *KYKLOS*, Vol. 60, No. 1, 2007, s.77–104.

78. Hall, P. D., A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector, W: W. W. Powell (red.) *The Nonprofit Sector: A research Handbook*, Yale University Press, New Haven and London, 1987, s. 3-26.
79. Handy, C., *Głód ducha. Poza kapitalizm. Poszukiwanie sensu w nowoczesnym świecie*. Wyd. Dolnośląskie, Wrocław, 1999.
80. Hansmann H., *Economic Theories of Nonprofit Organization*, W: W. W. Powell (red.) *The Nonprofit Sector: A research Handbook*. Yale University Press, New Haven and London, 1987.
81. Harańczyk, G., *Analiza skupień na przykładzie segmentacji nowotworów*, 2005, [http://www.statsoft.pl/czytelnia/medyczne/05now\\_sk.pdf](http://www.statsoft.pl/czytelnia/medyczne/05now_sk.pdf)
82. Harris, M., *Doing it their Way: Organizational Challenges for Voluntary Associations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 27, no. 2, June 1998, s. 144-158.
83. Haski-Leventhal D., Bargal, D., *The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers*, Human Relations, vol. 61, issue 1, 2008; s. 67-102.
84. Hatch, M. J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.
85. Hoefler, R., *Administrative skills and degrees: the 'best place' debate rages on*, Administration in Social Work, 2003, Vol. 27 No. 1, s. 25-46.
86. Holtmann A. G., *Theories of non-profit institutions* Journal of economic surveys, vol. 2, no. 1, 1988.
87. Hudson M. *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy Phare Dialog Społeczny, Warszawa, 1997.
88. Hustinx, L., Lammertyn, F., *Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective*, Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations Vol. 14, No. 2, June 2003, s. 167-187.
89. Iwankiewicz-Rak, B., *Marketing organizacji niedochodowych: wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wrocław: Wyd. AE Wrocław, 1997.
90. Iwankiewicz-Rak, B., *Słabe państwo-silny trzeci sektor? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, W: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak, (red.) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego - trzeci sektor*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, 2002, s. 121-132.
91. Jabłoński, M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, 2009.
92. James E., Rose-Ackerman, S. *The Nonprofit Enterprise in Market Economics*. Harwood Academic Publisher, Chur-London-Paris-New York, 1986.

93. James, E., *Economic Theories of the Nonprofit Sector: A Comparative Perspective*, W: H. K. Anheier, W. Seibel (red.) *The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Wyd. Walter de Gruyeter, Berlin-New York, 1990.
94. James, E., *The Nonprofit Sector In Comparative Perspective*, W: W. W. Powell (red.) *The Nonprofit Sector: A research Handbook*. Yale University Press, New Haven and London, 1987, s. 397-413.
95. Janey, J. P., Tuckwiller, J. E., Lonquist, L. E., *Skill Transferal Benefits from Volunteer Experiences*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 20, no. 1, Spring 1991, s. 71-79.
96. Jarosiński, A., Kuczmierowska, L., *Działalność gospodarcza organizacji pozarządowych*, Wyd. Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego, Warszawa, 2007.
97. Jegers, M., Lapsley, I., *The 21th century challenge: managing charitable entities as business enterprises*, *Financial Accountability and Management*, vol. 19, no. 3, August 2003, s. 205-207.
98. Jordan, P., Ochman, M., *Jak pracować z wolontariuszami*, Wyd. BORIS, Warszawa 1997.
99. Juraszek-Kopacz, B., Sienicka, A., Zagrodzka, T., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych – wyzwania i szanse okiem praktyków*, 2008,  
[http://www.es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008\\_10\\_es\\_teksty.pdf#zoom=100](http://www.es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2008_10_es_teksty.pdf#zoom=100)
100. Katz, D., *The motivational basis of organizational behavior*. *Behavioral Science*, vol. 9, 1964, s. 131–146.
101. Kaufman, R., Mirsky, J., Avgar, A., *A brigade model for the management of service volunteers: Lessons from the former Soviet Union*, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 9, No. 1, 2003, s. 57-68.
102. Kaźmierczak, T., (red.) *Zmiana w społeczności lokalnej. Szkice o kapitale społecznym w praktyce społecznej i nie tylko*, Wyd. ISP, Warszawa 2007.
103. Kaźmierczak, T., *W poszukiwaniu strategii pobudzania oddolnego rozwoju społeczności wiejskich*, Wyd. ISP, Warszawa, 2008.
104. Kiniński, M., *Rozwój z punktu widzenia filozofii*, W: E. Ślęzak (red.) *Wokół społecznej przedsiębiorczości*, Wyd. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Kraków, 2007, s. 11-16.
105. Kmita, J., *Wykłady z logiki i metodologii nauk*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1973.



106. Konovsky, M. A., Pugh, S. D., *Citizenship behavior and social exchange*, Academy of Management Journal, 37, 1994, s. 656–669.
107. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483).
108. Kozioł, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.
109. Koźmiński, A. K., Piotrowski, W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wyd. PWN, Warszawa, 1995.
110. Kozuch, B., Kooperatywne zachowania organizacji publicznych. W: B. Plawgo, W. Zarembo (red.) *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Wyd. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, 2005.
111. Król, H., Ludwicyński, A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
112. Krzyżanowska, M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, WPiSZ, Warszawa, 2000.
113. Lammers, J., C., *The Effect of Competition on Labor Management in Nonprofit Organizations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 1990; Vol. 19; No. 2 s. 171-186.
114. Leksykon politologii, Wydawnictwo ATLA 2, Wrocław, 2004.
115. LePine, J. A., Erez, A., Johnson, D. E., *The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, 2002, no. 87, s. 52-66.
116. Leś E., Organizacje niezależne w Polsce i na świecie. W: M. Załuska, J. Boczoń (red.) *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Wyd. Naukowe Śląsk, Katowice 1998a, s. 135-144.
117. Leś, E., *Działalność dobroczynna w Europie i Ameryce. Tradycje i współczesność*, Wyd. Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, 2004.
118. Leś, E., Funkcje organizacji pozarządowych w polityce społecznej Polski, Czech i Węgier w okresie zmian ustrojowych. W: B. Synak, M. Rudzica (red.) *Sektor pozarządowy w zmieniającym się społeczeństwie*, Gdańsk – Indianapolis, 1996, s. 75-82.
119. Leś, E., Nałęcz, S., Wygnański, J., Defining the Nonprofit Sector: Poland. W: L. M. Salamon (red.) *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 36, Wyd. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, 2000.

120. Leś, E., Nałęcz, S., Wygnański, J., Toepler, S., Salamon, L. M. *Sektor non-profit w Polsce. Szkic do portretu*. The John Hopkins University, Instytut Studiów Politycznych PAN, Bank Informacji i Organizacjach Pozarządowych KLON, 2000, [www.ngo.pl/badania](http://www.ngo.pl/badania)
121. Leś, E., *Organizacje Społeczne. Studium Porównawcze*, Program Phare-Dialog Społeczny, Warszawa, 1998b.
122. Leś, E., *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*. Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa, 2001.
123. Lewis, D., *Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations. Towards a composite approach*, Public Management Review, vol. 5, Issue 3, 2003, s. 325–344.
124. Liao-Troth, M. A., *Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 34, no.4, 2005, s. 510-530.
125. Limański, A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit* Wyd. Difin, Warszawa 2007.
126. Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa, 2004.
127. Lozano Platonoff A., Sysko-Romańczuk S., *Bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich firm*, Szczecin, 2009, [http://www.integracja.3is.pl/site\\_articles/712](http://www.integracja.3is.pl/site_articles/712)
128. Łukaszewski W., Doliński D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*. W: J. Strelau (red.) *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 2, Wyd. GWP, Gdańsk, 2000, s. 441-468.
129. Macduff, N., *Principles of Training for Volunteers and Employees*, W: R. D. Herman (red.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994, s. 591-615.
130. Machaczka, J. *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa-Kraków, 1998.
131. MacIntosh-Sundstrom, L., *Funding Civil Society Foreign Assistance and NGO Development in Russia*, Stanford University Press, 2006.
132. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P.M. Fetter, R. *The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance*. Journal of Marketing, no. 57, 1993, s. 70-80.
133. Makowska, M., *Ścieżka rozwoju w organizacji pozarządowej*, W: E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśa (red.): *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa, 2009, s. 229-240.

134. Malani, A., Philipson, T., David, G., Theories of Firm Behavior in the Nonprofit Sector  
A Synthesis and Empirical Evaluation, W: E. L. Glaeser (red.) *The governance of not for profit organizations*, The University of Chicago Press, 2003, s. 181-216.
135. Malarska, A., *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS, 2006.
136. McGill, Wooten, *Management in the third sector*, Public Administration Review, 1975, s. 444-455.
137. Middleton, M., Nonprofit Boards of Directors: Beyond the Governance Function, W: W. W. Powell (red.) *The Nonprofit Sector: A research Handbook*. Yale University Press, New Haven and London, 1987, s. 141-153.
138. Moorman, R. H., Blakely, G. L., Niehoff, B. P., *Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and Organizational Citizenship Behavior?*, Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 3, 1998, s. 351-357.
139. Moorman, R.H., Harland, L.K., *Temporary workers as good citizens: Factors influencing their OCB performance*, Journal of Business and Psychology, no. 17, 2002, s. 171-187.
140. Moorman, R. H., Niehoff, B. P., Organ, D. W., *Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice*, Employee Responsibilities and Rights Journal, no. 6, 1993, s. 209-225.
141. Morrison, E. W., *Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective*, Academy of Management Journal, 37, 1994, s. 1543-1567.
142. Moss Kanter, R., Summers, D., V., *Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach*, W: W. W. Powell (red.) *The Nonprofit Sector: A research Handbook*. Yale University Press, New Haven and London 1987, s. 154-166.
143. Nałęcz S., Sektor non-profit, W: S. Nałęcz (red.), *Gospodarka społeczna w Polsce. Wyniki badań z lat 2005-2007*. Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2008b.
144. Nałęcz, S., Goś-Wójcicka, K., Wilk, R., *Sektor non-profit w Polsce. Wybrane wyniki badań statystycznych zrealizowanych przez GUS na formularzach SOF*, Wyd. GUS, Departament Badań Społecznych, 2009,  
[http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_5913\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_5913_PLK_HTML.htm)
145. Nałęcz, S., *Potencjał społeczny i ekonomiczny gospodarki społecznej w Polsce*, W: E. Leś (red.) *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do*

- problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2008a, s. 151-190.
146. Nashman, H. W., Morrison, E., Duggal, R., *Baby Boomers as Volunteers: Are Non Profit Organizations Prepared?* Journal of the National Organization for Human Services, 2008, Vol. 27, No. 1, s.5-16.
147. Niehoff, B. P., A theoretical model of the influence of organizational citizenship behaviors on organizational effectiveness. W: D. L. Turnipseed (red.) *Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Nova Science Publishers, Inc., New York, 2005, s. 385-397.
148. Nowak, S., *Metodologia badań społecznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1985.
149. Oblój, K., *Zarządzanie. Ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa, 1986.
150. Olson, D. E., *Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: Its Role at Independent Colleges*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 29 no. 2, June 2000, s. 280-296.
151. Opaszowska, I., *Kilka słów o profesjonalizacji trzeciego sektora*. Wyd. Stowarzyszenie Wspierania Inicjatyw Społecznych MERITUM, Katowice, 2010  
[www.meritum.slask.pl/cms/file.php?file=Publikacja.pdf](http://www.meritum.slask.pl/cms/file.php?file=Publikacja.pdf)
152. Organ, D. W. *Organizational Citizenship Behavior - The Good Soldier Syndrome*. Wyd. D.C. Heath and Company, Lexington, Massachusetts/Toronto, 1988.
153. Organ, D. W., *A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis*, Academy of Management Review, no. 2, 1977, s. 46-53.
154. Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, Wyd. SAGE Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2006.
155. Organ, D. W., Ryan, K., *A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior*, Personnel Psychology, no. 48, 1995, s. 775-802.
156. Paradysz, J., *Badania próbkowe*, W: *Statystyka w przykładach i zadaniach*, J. Paradysz (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2001.
157. Parry, E., Kelliher, C., Mills T., Tyson S., *Comparing HRM in the voluntary and public sectors*, Personnel Review, Vol. 34, No. 5, 2005, s. 588-602.
158. Philips, M., *Motivation and Expectation in Successful Volunteerism*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 11, 1982, s. 118-125.
159. Pierścioneck, Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 1996.

160. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków-Kluczbork, 1998.
161. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H., *A meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance*, Journal of Applied Psychology, no. 81, 1996, s. 380-399.
162. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R., *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors*, Leadership Quarterly, 1, 1990, s. 107-142.
163. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G., *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, Journal of Management, no. 26, 2000, s. 513-563.
164. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., *Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research*, Human Performance, vol. 10, no. 2, 1997, s. 133-151.
165. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., *Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness*, Journal of Marketing Research, 1994, 31, s. 351-363.
166. Pynes, J. E., *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
167. Raport „Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego w Polsce 2007”, Wyd. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2008.
168. Raport z badania dotyczącego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych zrealizowanego w ramach projektu: *Wsparcie dla organizacji pozarządowych działających na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego*, 2009  
[www.z.nf.pl/i\\_ngo/i\\_wsparciengo/doc/raport.pdf](http://www.z.nf.pl/i_ngo/i_wsparciengo/doc/raport.pdf)
169. Rhodes, M., L. Keogan J., F., *Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modeling the Dimensions of Strategy*, The Irish Journal of Management, 2005, 26, s. 122-135.
170. Robinson, S. L., Rousseau D. M., *Violating the psychological contract: Not the exception but the norm*, Journal of Organizational Behavior, 15, 1994, s. 245-259.
171. Rokita, J., (red) *Rozwój przedsiębiorstwa: warunki, metody, strategie*. Wydawnictwo: AE Katowice, Katowice, 1989.
172. Rose-Ackerman, S., *Altruism, Ideological Entrepreneurs and the non-profit firm*, Voluntas, vol. 8, nr 2, 1997, s. 120-134.

173. Rymsza, A., *Bariery rozwoju przedsiębiorczości społecznej w Polsce w świetle kultury organizacyjnej III sektora*, 2006,  
[http://www.es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2006\\_32\\_es\\_teksty.pdf#zoom=100](http://www.es.teksty.ekonomiaspoleczna.pl/pdf/2006_32_es_teksty.pdf#zoom=100)
174. Rymsza, M., State Policy towards the Civic Sector in Poland in the Years 1989–2007, *W Trzeci Sektor Quarterly: Social Economy, Nonprofit Sector and Social Policy: Poland and Europe*, Wyd. ISP, Warszawa, Special edition, 2008, s. 53-62.
175. Rymsza, M., *Uwarunkowania i konsekwencje wzrostu zatrudnienia w trzecim sektorze*, Trzeci sektor, nr 4 – jesień 2005/zima 2006, s. 2-12.
176. Salamon, L. M., *The Rise of Nonprofit Sector*, Foreign Affairs, July/August, 1994.
177. Salamon, L. M., *Partnerzy w służbie publicznej. Zakres i teoria stosunków rządu z organizacjami non profit*, Wyd. IPiSS Materiały z zagranicy, Zeszyt 3 (41), Warszawa, 1993.
178. Salamon, L. M., Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government – Nonprofit Relations, w: W. W. Powell (red.) *The Nonprofit Sector: A research Handbook*, Yale University Press, New Haven and London, 1987.
179. Salamon, L. M., The American Experience, W: H. K. Anheier, W. Siebel (red.) *The Third Sector. Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Wyd. Walter de Gruyter, Berlin, New York, 1990.
180. Samuelson, P. A., Nordhaus, W. D., *Ekonomia 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
181. Schnake, M., Cochran, D., Dumler, M. P., *Encouraging organizational citizenship: The effects of job satisfaction, perceived equity and leadership*, Journal of Managerial Issues, 7, 1995, s. 209–221.
182. Schnake, M., *Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda*, Human Relations, 44, 1992, s. 735-759.
183. Seibel, W., Anheier H. K., Sociological and Political Approaches to the Third Sector W: H. K. Anheier, W. Seibel (red.) *The Third Sector Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Wyd. Walter de Gruyeter, Berlin-New York, 1990.
184. Seiler, B., Organizacje społeczne we współczesnym świecie. W: M. Fic (red.) *Funkcjonowanie instytucji non-profit do form i stanowisk Unii Europejskiej*, Wyd. Maria, Zielona Góra, 2002.
185. Sergeant, A., *Marketing w organizacjach non profit*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.

186. Shamima, A., *Desired competencies and job duties of non-profit CEOs in relation to the current challenges: Through the lens of CEOs' job advertisements*, The Journal of Management Development, 2005, Vol. 24, Issue 10; s. 913-929.
187. Siciński, A. Spadek dynamiki rozwoju trzeciego sektora, W: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak, (red.) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego - trzeci sektor*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, 2002, s. 241-244.
188. Skrzypiec, R., (współpraca: P. Frączak i T. Schimanek), Ocena jakości działania organizacji pozarządowych, W: R. Skrzypiec (red.) *Ocena jakości działania organizacji pozarządowych*, Warszawa, 2009 [www.isp.org.pl/files/485982340887532001187613821.pdf](http://www.isp.org.pl/files/485982340887532001187613821.pdf)
189. *Słownik Języka Polskiego PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
190. Smith, C.A., Organ, D.W., Near, J.P., *Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents*, Journal of Applied Psychology, 68, 1983, s. 161-169.
191. Smith, D. H., *Altruism, volunteers and volunteerism*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 10, 1981, s.21-36.
192. Sowa, J. E., Coleman Selden, S., Sandfort., J. R., *No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2004, no. 33.
193. Stanienda, J., *Determinanty rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw w regionie*, Wydawnictwo MWSE, Tarnów, 2006.
194. Stebbins, R., A., *Volunteering: A Serious Leisure Perspective*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 25, No. 2, June 1996, s.211-224.
195. Steczkowski J., *Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków, 1995.
196. Stopa, M., *Komputerowe opracowywanie danych*, Uniwersytet Rzeszowski, 2010 (materiały niepublikowane).
197. Sułek, A., Doświadczenie i kompetencje społeczne Polaków. W: J. Czapiński, T. Panek, (red.) *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, Wyd. Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa, 2009.
198. Sundeen, R. A., *Differences in Personal Goals and Attitudes Among Volunteers*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 21, no. 3, Fall 1992, s. 271-291.
199. Surdej, A., Kilka uwag o determinantach rozwoju sektora ekonomii społecznej, W: E. Ślęzak (red.) *Wokół społecznej przedsiębiorczości*, Wyd. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Kraków, 2007, s. 35-45.

200. Szplit, A., Fudoliński, J., Markiewicz, P., Smutek, H., *Strategie rozwoju organizacji*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków, 2002.
201. Szymczak, W., *Metody statystyczne w psychologii. Materiały do zajęć*, Uniwersytet Łódzki, 2010 (materiały niepublikowane).
202. Taniguchi, H., *Men's and Women's Volunteering: Gender Differences in the Effects of Employment and Family Characteristics*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 1, March 2006, s. 83-101.
203. Taylor, T., McGraw, P., *Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations*, *Sport Management Review*, no. 9, 2006, s. 229–251.
204. The NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia 2008, 12th Edition, 2009 [http://www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/)
205. *The Social Economy in the European Union*, raport CIRIEC przygotowany dla Europejskiego Komitetu Społeczno -Ekonomicznego (EESC), nr CESE/COMM/05/2005, <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article420>
206. Toczyski, W., Rola organizacji pozarządowych w odrodzeniu społeczeństwa obywatelskiego, W: M. Załuska, J. Boczoń (red.) *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Wyd. Naukowe Śląsk, Katowice, 1998.
207. Turnipseed, D., Murkison, G., *Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and the Work Environment*, *North American Journal of Psychology*, Vol. 2, Issue 2, 2000.
208. Tyrakowski, M., Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych, W: A. Jurkowska, M. Szewczyk (red.) *Zeszyty Naukowe Zakładu Europeistyki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie*, Rzeszów, Nr 2 (4) 2004, s. 172-196.
209. Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie Dz. U. Nr 96, poz. 873.
210. Valentinov, V., *The Transaction Cost Theory of the Nonprofit Firm: Beyond Opportunism*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 37, no. 1, March 2008, s. 5-18.
211. Van Dyne, L., Ang, S., *Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore*, *Academy of Management Journal*, no. 41, 1998, s. 692-703.
212. Villinger, N., D., *Analyzing non-profit organizations: managerial frameworks and evaluation*, *The Journal of Global Business Issues*, 2008, Vol. 3, Issue 1, s. 61-65.
213. Wagner, S. L., Rush, M. C., *Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age*. *Journal of Social Psychology*, no. 140, 2000, s. 379-391.



214. Walecki P., Trąbka J., Ujęcie rzeczywistości przy pomocy różnego rodzaju zmiennych, W: J. Kacprzyk, J. Węglarz (red.) *Modelowanie i optymalizacja, metody i zastosowania*, Akademicka Oficyna Wydawnicza EXIT, Warszawa, 2002.
215. Wardęcka, K., Prospołeczność w pracy, czyli zachowania obywatelskie w organizacji. W: D. Rutkowska, A. Szuster (red.) *O różnych obliczach altruizmu*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa, 2008, s. 217-230.
216. Wasilczuk, J., E., *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*. Wyd. Politechnika Gdańska, Gdańsk, 2005.
217. Wawrzyński, M., *Fundacje w Polsce*. Wyd. BORDO. Warszawa, 1997.
218. *Wielki słownik ortograficzny języka polskiego PWN z zasadami pisowni i interpunkcji*, E. Polański (red.), Warszawa 2003, <http://so.pwn.pl/>
219. Wocial M., Nierówności społeczne i wzrost gospodarczy. Krótki przegląd teorii i badań empirycznych. W: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, nr 6, Seria Ekonomiczna*, Uniwersytet Rzeszowski.
220. Wolozin, H., *The Economic Role and Value of Volunteer Work in the United States: an Exploratory Study*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 1975, vol. 4, s. 24-42.
221. Woźniak, Z., Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi, W: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak, (red.) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego - trzeci sektor*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, 2002, s. 99-120.
222. Współpraca administracji publicznej i organizacji pozarządowych po wejściu w życie *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (praca zbiorowa), Wyd. ISP, Warszawa, 2005.
223. Wybrane statystyki dotyczące funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce w roku 1998, [www.civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/statystyki\\_98.pdf](http://www.civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/statystyki_98.pdf)
224. Wygnański, J. J., *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?* Wyd. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, 2008.
225. Wygnański, J. J., Kryzys wzrostu, W: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, P. Frączak, (red.) *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego - trzeci sektor*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa, 2002, s. 251-257.
226. Wyrwicka, M., K., *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, 2003.
227. Wysocka, T., Elastyczne formy zatrudnienia kobiet w organizacjach pozarządowych w świetle wyników badań, W: E. Bogacz-Wojtanowska, M. Rymśza (red.): *Nie tylko spo-*

- lecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 105-120.
228. Załuska, M., Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych. W: M. Załuska, J. Boczoń (red.) *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Wyd. Naukowe Śląsk, Katowice, 1998, s. 35-72.
229. Załuska, M., Społeczne uwarunkowania angażowania się w działalność organizacji pozarządowych, W: M. Załuska, J. Boczoń (red.) *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Wyd. Śląsk, Katowice, 1998, s. 73-102.
230. Zjawiona, K., *Psychospołeczne uwarunkowania sprawności zarządzania zespołami pracowniczymi w organizacjach non – profit*, Poznań, 2008 (niepublikowany maszynopis rozprawy doktorskiej).

#### Teksty publicystyczne

1. Graff, A. Urzędasy, bez serc, bez ducha, *Gazeta Wyborcza*, z dnia 06.01.2010 r.
2. Bodnar, A., Kucharczyk, J., Romantycznie i rozważnie. Organizacje pozarządowe. Polemika z Graff, *Gazeta Wyborcza*, z dnia 19.01.2010 r.

#### Strony internetowe:

1. Polski portal organizacji pozarządowych [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)
2. Polskie Stowarzyszenie Fundraisingu <http://fundraising.org.pl>
3. Portal przedsiębiorców społecznych [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)
4. Krakowska Inicjatywa na rzecz Gospodarki Społecznej, Leksykon: Przedsiębiorstwo społeczne a ekonomia społeczna <http://www.cogito.msap.pl>

## Spis tabel

### Rozdział 1.

Tab. 1.1. Rodzaje organizacji non profit w krajach rozwiniętych

Tab. 1.2. Porównanie międzynarodowej i polskiej klasyfikacji organizacji pozarządowych ze względu na obszar działalności i „aktywność ekonomiczną”

Tab. 1.3. Klasyfikacja organizacji pozarządowych wg źródeł dochodu i sposobu sprawowania kontroli

Tab. 1.4. Klasyfikacja organizacji non profit wg B. Iwankiewicz-Rak

Tab. 1.5. Podziały organizacji wg sposobu zarządzania

Tab. 1.6. Konsumenci usług organizacji pozarządowych

Tab. 1.7. Zestawienie wybranych cech organizacji pozarządowych wg wybranych klasyfikacji

Tab. 1.8. Fundamentalne założenia organizacji non profit (publicznych i prywatnych) oraz podmiotów komercyjnych

Tab. 1.9. Cechy dóbr prywatnych i publicznych

Tab. 1.10. Modele rozwoju organizacji pozarządowych w świetle teorii znaczenia historii społecznej

### Rozdział 2.

Tab. 2.1. Liczba stowarzyszeń i fundacji w województwach w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców wg rejestru REGON w latach 2002-2008

Tab. 2.2. *NGO Sustainability Index* i jego wymiary dla Polski w latach 1997-2008

Tab. 2.3. Szacunkowa wielkość zatrudnienia (liczba osób zatrudnionych) w fundacjach i stowarzyszeniach w latach 2000-2008

Tab. 2.4. Pola działań organizacji w latach 1998, 2004, 2006 i 2008

Tab. 2.5. Źródła przychodów, z których korzystały organizacje w latach 1993-2007

Tab. 2.6. Potencjalne czynniki wzrostu wg D. Storey'a

### Rozdział 3.

Tab. 3.1. Zatrudnienie osób marginalizowanych na rynku pracy w sektorze pozarządowym i całej gospodarce narodowej

## Rozdział 4

Tab. 4.1. Rozwój organizacji pozarządowej – konceptualizacja pojęcia

Tab. 4.2. Operacjonalizacja pojęcia rozwoju

Tab. 4.3. Operacjonalizacja pojęcia rozwoju – wskaźniki zmiennych stosowane w ankiecie

Tab. 4.4. Wymiary Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich (OZO) wg Podsakoff'a i LePine'a

Tab. 4.5. Charakterystyka zasobów ludzkich – konceptualizacja pojęcia

Tab. 4.6. Operacjonalizacja zasobów ludzkich – aspekt indywidualny oraz metryczka

Tab. 4.7. Operacjonalizacja zasobów ludzkich – aspekt relacyjny

Tab. 4.8. Charakterystyka próby organizacji – badania zasobów ludzkich

## Rozdział 5

Tab. 5.1. Rozkład zmiennej: stanowisko respondenta w organizacji (n=414)

Tab. 5.2. Statystyki opisowe dla zmiennych składających się na rozwój organizacji

Tab. 5.3. Poziom i dynamika rozwoju organizacji w wyróżnionych skupieniach

Tab. 5.4. Istotność statystyczna różnic między wyróżnionymi skupieniami

Tab. 5.5. Statystyki opisowe dla skupienia 1 (organizacje „ekspansywne”)

Tab. 5.6. Statystyki opisowe dla skupienia 2 (organizacje „słabe”)

Tab. 5.7. Statystyki opisowe dla skupienia 3 (organizacje „trwale”)

Tab. 5.8. Dziedziny działalności organizacji a typ rozwoju (n=387)

Tab. 5.9. Analiza różnic statystycznych pomiędzy dziedzinami działalności organizacji a typem ich rozwoju – test  $\chi^2$  oraz analiza siły związku dla istniejących zależności – współczynnik V- Cramèra

## Rozdział 6

Tab. 6.1. Wolontariat w organizacjach pozarządowych w 2009 roku

Tab. 6.2. Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych w 2009 roku

Tab. 6.3. Stanowiska osób badanych (n=181)

Tab. 6.4. Płeć badanych (n=169)

Tab. 6.5. Płeć badanych a forma współpracy (n=164)

Tab. 6.6. Poziom satysfakcji z pracy w organizacji wśród osób badanych

Tab. 6.7. Związki statystyczne pomiędzy zmiennymi wchodzącymi w skład pojęcia kompetencje

- Tab. 6.8. Rodzaj wykształcenia osób działających w organizacjach pozarządowych w zależności od formy współpracy
- Tab. 6.9. Statystyki opisowe: Organizacyjne Zachowania Obywatelskie osób badanych
- Tab. 6.10. Statystyki opisowe: Organizacyjne Zachowania Obywatelskie badanych organizacji
- Tab. 6.11. Związki statystyczne pomiędzy OZO a motywacją badanych
- Tab. 6.12. Formy współpracy a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Tab. 6.13. Związki pomiędzy motywacją respondentów a rozwojem organizacji
- Tab. 6.14. Satysfakcja z pracy a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Tab. 6.15. Poziom wykształcenia a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Tab. 6.16. Związki statystyczne pomiędzy wymiarami OZO a typem rozwoju organizacji
- Tab. 6.17. Poziom wymiarów Organizacyjnych Zachowań Obywatelskich w poszczególnych typach rozwoju organizacji

## Spis wykresów

### Rozdział 2.

Wyk. 2.1. Roczna dynamika powstawania stowarzyszeń i fundacji na podstawie rejestru REGON

Wyk. 2.2. Dynamika wzrostu przychodów organizacji w latach 2002–2007

Wyk. 2.3. Wielkość budżetu organizacji a dywersyfikacja źródeł przychodów

### Rozdział 3.

Wyk. 3.1. Udział sektora non profit w zatrudnieniu najemnym w krajach UE

### Rozdział 5.

Wyk. 5.1. Rozkład zmiennej: forma prawna organizacji w badanej próbie (n=414)

Wyk. 5.2. Rozkład zmiennej: wiek organizacji w badanej próbie (n=414)

Wyk. 5.3. Rozkład zmiennej: zasięg działania organizacji w badanej próbie (n=414)

Wyk. 5.4. Rozkład zmiennej: województwo rejestracji organizacji w badanej próbie (n=414)

Wyk. 5.5. Rozkład zmiennej: najważniejsze dziedziny działalności organizacji w badanej próbie (n=414)

Wyk. 5.6. Rozkład odpowiedzi – potencjał organizacji (n=414)

Wyk. 5.7. Rozkład odpowiedzi – rezultaty działań organizacji (n=414)

Wyk. 5.8. Rozkład odpowiedzi – relacje z otoczeniem organizacji (n=414)

Wyk. 5.9. Wykres osypiska (sekwencji kosztów) dla grupowania metodą k-średnich

Wyk. 5.10. Podział organizacji na skupienia ze względu na dynamikę rozwoju

Wyk. 5.11. Podział organizacji na skupienia ze względu na obecny poziom rozwoju

Wyk. 5.12. Wyniki wymiaru „potencjał” w podziale na skupienia (n=414)

Wyk. 5.13. Wyniki wymiaru „rezultaty” w podziale na skupienia (n=414)

Wyk. 5.14. Wyniki wymiaru „relacje z otoczeniem” w podziale na skupienia (n=414)

Wyk. 5.15. Forma prawna organizacji w poszczególnych typach rozwojowych

Wyk. 5.16. Częstotliwość występowania typów rozwoju organizacji a ich wiek (n=410)

Wyk. 5.17. Zasięg działania organizacji a typ jej rozwoju (n=408)

Wyk. 5.18. Częstotliwość występowania typów rozwoju organizacji w województwach

## Rozdział 6

- Wyk. 6.1. Forma zatrudnienia/współpracy jednostek w badanych organizacjach (n=180)
- Wyk. 6.2. Wiek osób badanych (n=186)
- Wyk. 6.3. Wiek badanych a forma współpracy (n=179)
- Wyk. 6.4. Motywacja osób badanych do pracy
- Wyk. 6.5. Motywacja do pracy a płeć badanych
- Wyk. 6.6. Poziom wykształcenia osób badanych
- Wyk. 6.7. Rodzaj wykształcenia osób badanych
- Wyk. 6.8. Rodzaj wykształcenia badanych a ich wiek
- Wyk. 6.9. Rodzaj wykształcenia badanych a ich płeć
- Wyk. 6.10. Poziom umiejętności osób badanych
- Wyk. 6.11. Poziom umiejętności zespołu w zależności od formy współpracy (1)
- Wyk. 6.12. Poziom umiejętności zespołu w zależności od formy współpracy (2)
- Wyk. 6.13. Liczba lat, jaką respondenci są zaangażowani w pracę w organizacji
- Wyk. 6.14. Liczba lat, jaką respondenci są zaangażowani w pracę w ogóle w organizacjach pozarządowych
- Wyk. 6.15. Rodzaj wykształcenia a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Wyk. 6.16. Staż pracy w organizacji a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Wyk. 6.17. Staż pracy w sektorze pozarządowym a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Wyk. 6.18. Poziom umiejętności a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Wyk. 6.19. Pomaganie innym a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Wyk. 6.20. Posłuszeństwo organizacyjne a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Wyk. 6.21. Zaangażowanie a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi
- Wyk. 6.22. Lojalność organizacyjna a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi

## Spis rysunków

Rozdział 1.

Rys. 1.1. Ekonomiczne funkcje organizacji pozarządowych

Rozdział 3.

Rys. 3.1. Organizacyjne Zachowania Obywatelskie – przegląd modeli

Rozdział 4.

Rys. 4.1. Podstawowe orientacje badawcze w naukach społecznych

Rys. 4.2. Ogólny schemat zmiennych

Rys. 4.3. Procedura obliczania wyników ankiety

Rys. 4.4. Procedura doboru próby

Rozdział 5.

Rys. 5.1. Liczba stowarzyszeń i fundacji w województwach w przeliczeniu na 10 tys. mieszk.

Rys. 5.2. Liczba stowarzyszeń i fundacji w województwach *per capita* (z wyłączeniem gmin miejskich)



Załącznik nr 1  
List przewodni – badanie rozwoju  
organizacji

Szanowni Państwo,

Jestem doktorantką Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Przygotowuję rozprawę doktorską w Katedrze Edukacji i Rozwoju Kadr na temat zasobów ludzkich w rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce. Sektor organizacji pozarządowych odgrywa coraz istotniejszą rolę zarówno w kształtowaniu aktywności społecznej w życiu publicznym, jak i w gospodarce oraz procesach rozwojowych kraju. Wciąż jednak stosunkowo niewiele wiadomo na temat jego funkcjonowania oraz mechanizmów rozwoju właściwych organizacjom. W swoich badaniach staram się przybliżyć to zagadnienie.

Pierwszym etapem badań jest przeprowadzenie ankiet dotyczących działania organizacji i ich współpracy z otoczeniem. Stąd zwracam się do Państwa z uprzejmą prośbą o wypełnienie przesłanego kwestionariusza. Wypełnienie ankiety nie wymaga żadnych dodatkowych źródeł informacji, poza Państwa wiedzą i nie zabiera więcej niż 15 minut. W celu sprawnego odesłania wypełnionej ankiety załączam zaadresowaną kopertę oraz znaczek pocztowy.

Państwa udział w tej ankiecie jest dla mnie niezwykle ważny, ponieważ pozwoli na zbadanie stanu, dynamiki i charakteru rozwoju sektora organizacji pozarządowych w Polsce, wskazanie kierunków jego rozwoju, a w przyszłości pozwoli na planowanie odpowiednich działań mających na celu wzmocnienie potencjału sektora. Brak nawet kilku wypełnionych ankiet może zafałszować ostateczne wyniki. Odesłanie przez Państwa ankiety pozwoli mi na ograniczenie kosztów badania, które w całości finansuję z prywatnych środków.

Mając na uwadze Państwa wkład w realizację tych badań, z przyjemnością udostępnię Państwu pełen raport zawierający przeprowadzone analizy i ich wyniki po zakończeniu badań. Jeżeli będą Państwo zainteresowani otrzymaniem raportu proszę o zaznaczenia tego w odpowiednim miejscu w ankiecie.

Pragnę Państwa równocześnie zapewnić, że podane przez Państwa dane zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych do sporządzania zestawień statycznych w ramach wspomnianych badań i w żadnej formie nie zostaną udostępnione osobom trzecim.

W przypadku jakichkolwiek pytań lub wątpliwości proszę o kontakt ze mną lub z promotorem pracy prof. Aldoną Andrzejczak.

Dziękuję za czas poświęcony na zapoznanie się z niniejszym listem i liczę na Państwa pomoc.

Z wyrazami szacunku,

Joanna Schmidt

E-mail: joanna.schmidt@ue.poznan.pl  
Tel. (0-61) 854 37 21 lub kom. 0 603 062 949  
www.kedu.ue.poznan.pl

Załącznik nr 2  
Kwestionariusz do badania rozwoju  
organizacji

Szanowni Państwo,

Celem przeprowadzenia poniższej ankiety jest zebranie danych na temat funkcjonowania i rozwoju organizacji oraz jej współpracy z otoczeniem. Państwa udział w tej ankiecie jest niezwykle ważny, ponieważ pozwoli na zbadanie poziomu i dynamiki rozwoju sektora organizacji pozarządowych w Polsce, wskazanie kierunków jego rozwoju, a w przyszłości pozwoli na planowanie odpowiednich działań mających na celu wzmocnienie potencjału sektora.

Proszę o uzupełnienie ankiety przez osobę, która posiada pełne dane na temat funkcjonowania organizacji (np. prezesa, członka zarządu, dyrektora biura, menedżera... etc.).

Ankieta składa się z trzech części, każda z nich poprzedzona jest instrukcją. Pytania w II i III części ankiety dotyczą obecnego oraz wcześniejszego funkcjonowania organizacji. Bardzo dziękuję za udzielanie odpowiedzi na wszystkie pytania.

Wypełnienie ankiety potrwa ok. 15 minut.

**Część I. Dane organizacji**

Proszę o uzupełnienie danych organizacji poprzez postawienie znaku X w szarej kratce po prawej stronie wybranej odpowiedzi.

1	Proszę podać jak długo istnieje Państwa organizacja (licząc od daty wpisania do Krajowego Rejestru Sądowego):	Poniżej roku <input type="checkbox"/>	Od roku do trzech lat <input type="checkbox"/>	Od trzech do pięciu lat <input type="checkbox"/>	Powyżej pięciu lat <input type="checkbox"/>
2	Proszę podać formę prawną organizacji:	Stowarzyszenie <input type="checkbox"/>	Fundacja <input type="checkbox"/>	Inne <input type="checkbox"/>	
3	Proszę podać główny zasięg działania organizacji:	Lokalny <input type="checkbox"/>	Regionalny <input type="checkbox"/>	Ogólnopolski <input type="checkbox"/>	Międzynarodowy <input type="checkbox"/>
4	Proszę wskazać najważniejsze dziedziny działania organizacji (maksymalnie 3):	Ochrona środowiska <input type="checkbox"/>	Sport, turystyka, rekreacja, hobby <input type="checkbox"/>	Wsparcie instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich <input type="checkbox"/> Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym <input type="checkbox"/> Pozostała działalność <input type="checkbox"/>	
	Kultura i sztuka <input type="checkbox"/>	Usługi społeczne, pomoc społeczna <input type="checkbox"/>	Działalność międzynarodowa <input type="checkbox"/>		
	Badania naukowe <input type="checkbox"/>	Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe <input type="checkbox"/>	Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna <input type="checkbox"/>		
	Edukacja i wychowanie <input type="checkbox"/>	Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa <input type="checkbox"/>			
	Ochrona zdrowia <input type="checkbox"/>				
	Religia <input type="checkbox"/>				
5	Proszę podać w jakim województwie mają Państwo swoją siedzibę .....				
6	Proszę podać swoje stanowisko w organizacji .....				

**Część II**

Proszę o zaznaczenie JEDNEJ odpowiedzi przy każdym z poniższych pytań poprzez postawienie znaku X w szarej kratce po prawej stronie wybranej odpowiedzi.

W LEWEJ kolumnie znajdują się pytania dotyczące OBECNEJ sytuacji Państwa organizacji.

W PRAWĘJ kolumnie znajdują się analogiczne pytania dotyczące sytuacji organizacji WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)\*.

\* jeżeli organizacja działa krócej niż od września 2007 roku proszę za punkt odniesienia przyjąć początek jej działalności

OBECNIE	WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)
Proszę wskazać jaka była łączna wysokość wszystkich pozyskanych przez organizację środków finansowych (ze wszystkich źródeł) w roku 2008.	Proszę wskazać jaka była łączna wysokość wszystkich pozyskanych przez organizację środków finansowych (ze wszystkich źródeł) w roku 2007.
Brak dochodów <input type="checkbox"/>	Brak dochodów <input type="checkbox"/>
Poniżej 10 tys. zł <input type="checkbox"/>	Poniżej 10 tys. zł <input type="checkbox"/>
Między 10 a 100 tys. zł <input type="checkbox"/>	Między 10 a 100 tys. zł <input type="checkbox"/>
Powyżej 100 tys. zł <input type="checkbox"/>	Powyżej 100 tys. zł <input type="checkbox"/>
Proszę wycenić jaka jest obecnie wartość majątku (sprzętów i nieruchomości) posiadanego przez Państwa organizację. (m.in. komputery, kopiarki, środki transportu, lokale, grunty, kapitał rezerwowowy, meble, wyposażenie, udziały w spółkach, prawa majątkowe, akcje, obligacje itp.)	Proszę wycenić jaka była wartość majątku (sprzętów i nieruchomości) posiadanego przez Państwa organizację we wrześniu 2007 roku (dwa lata temu).
Poniżej 10 tys. zł <input type="checkbox"/>	Poniżej 10 tys. zł <input type="checkbox"/>
Między 10 a 100 tys. zł <input type="checkbox"/>	Między 10 a 100 tys. zł <input type="checkbox"/>
Powyżej 100 tys. zł <input type="checkbox"/>	Powyżej 100 tys. zł <input type="checkbox"/>
Proszę wskazać jaka jest liczba pracowników otrzymujących obecnie wynagrodzenie (niezależnie od formy zatrudnienia).	Proszę wskazać jaka była liczba pracowników otrzymujących wynagrodzenie we wrześniu 2007 roku (dwa lata temu) - niezależnie od formy zatrudnienia.
Organizacja nie zatrudnia pracowników <input type="checkbox"/>	Organizacja nie zatrudniała pracowników <input type="checkbox"/>
Między 1 a 5 pracowników <input type="checkbox"/>	Między 1 a 5 pracowników <input type="checkbox"/>
6 pracowników lub więcej <input type="checkbox"/>	6 pracowników lub więcej <input type="checkbox"/>

<p>Proszę wskazać jakie jest <b>obecnie</b> średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika Państwa organizacji w przeliczeniu na pełen etat.</p> <p>Organizacja nie zatrudnia pracowników na etat</p> <p>Poniżej 1 tys. zł</p> <p>Między 1 a 3 tys. zł</p> <p>Powyżej 3 tys. zł</p>	<p>Proszę wskazać jakie było średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika Państwa organizacji w przeliczeniu na pełen etat <b>we wrześniu 2007 roku (dwa lata temu)</b>.</p> <p>Organizacja nie zatrudniała pracowników na etat</p> <p>Poniżej 1 tys. zł</p> <p>Między 1 a 3 tys. zł</p> <p>Powyżej 3 tys. zł</p>
<p>Proszę wskazać jakie jest <b>obecnie</b> średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika Państwa organizacji zatrudnianego na umowę zlecenia.</p> <p>Organizacja nie zatrudnia pracowników na umowę zlecenia</p> <p>Poniżej 500 zł</p> <p>Między 500 a 1500 zł</p> <p>Powyżej 1500 zł</p>	<p>Proszę wskazać jakie było średnie wynagrodzenie miesięczne brutto pracownika Państwa organizacji zatrudnianego na umowę zlecenia <b>we wrześniu 2007 roku (dwa lata temu)</b>.</p> <p>Organizacja nie zatrudniała pracowników na umowę zlecenia</p> <p>Poniżej 500 zł</p> <p>Między 500 a 1500 zł</p> <p>Powyżej 1500 zł</p>
<p>Jaka jest <b>obecnie</b> liczba wolontariuszy działających na rzecz organizacji (chodzi o wszystkie osoby działające nieodpłatnie na rzecz organizacji)?</p> <p>Organizacja nie współpracuje z wolontariuszami</p> <p>Między 1 a 10 wolontariuszy</p> <p>11 wolontariuszy lub więcej</p>	<p>Jaka była liczba wolontariuszy, którzy działali na rzecz organizacji <b>we wrześniu 2007 roku (dwa lata temu)</b> (chodzi o wszystkie osoby działające nieodpłatnie na rzecz organizacji)?</p> <p>Organizacja nie współpracowała z wolontariuszami</p> <p>Między 1 a 10 wolontariuszy</p> <p>11 wolontariuszy lub więcej</p>
<p>Proszę wskazać jakie jest <b>obecnie</b> wykształcenie większości (ponad 50%) pracowników organizacji:</p> <p>W większości wykształcenie wyższe (w tym studenci)</p> <p>W większości wykształcenie średnie</p> <p>W większości wykształcenie zawodowe lub podstawowe</p> <p>Organizacja nie zatrudnia pracowników</p>	<p>Proszę wskazać jakie było wykształcenie większości pracowników organizacji (ponad 50%) <b>we wrześniu 2007 (dwa lata temu)</b>:</p> <p>W większości wykształcenie wyższe (w tym studenci)</p> <p>W większości wykształcenie średnie</p> <p>W większości wykształcenie zawodowe lub podstawowe</p> <p>Organizacja nie zatrudniała pracowników</p>
<p>Proszę wskazać jakie jest <b>obecnie</b> wykształcenie większości (ponad 50%) wolontariuszy organizacji:</p> <p>W większości wykształcenie wyższe (w tym studenci)</p> <p>W większości wykształcenie średnie</p> <p>W większości wykształcenie zawodowe lub podstawowe</p> <p>Organizacja nie współpracuje z wolontariuszami</p>	<p>Proszę wskazać jakie było wykształcenie większości (ponad 50%) wolontariuszy organizacji <b>we wrześniu 2007 (dwa lata temu)</b>:</p> <p>W większości wykształcenie wyższe (w tym studenci)</p> <p>W większości wykształcenie średnie</p> <p>W większości wykształcenie zawodowe lub podstawowe</p> <p>Organizacja nie współpracowała z wolontariuszami</p>
<p>Czy organizacja posiada <b>obecnie</b> rezerwy finansowe?</p> <p>Organizacja nie dysponuje żadnymi rezerwami finansowymi</p> <p>Organizacja nie posiada nadwyżek finansowych, a jeżeli wypracuje niewielki naddatek, szybko jest on wykorzystywany aby „załatać dziury” w budżecie organizacji</p> <p>Organizacja posiada niewielkie rezerwy, które są zachowywane, aby zapewnić organizacji płynność finansową i niezależność</p> <p>Organizacja dysponuje rezerwami finansowymi, których część często inwestuje (np. w obligacje, akcje)</p>	<p>Czy organizacja posiadała rezerwy finansowe <b>we wrześniu 2007 (dwa lata temu)</b>?</p> <p>Organizacja nie dysponowała żadnymi rezerwami finansowymi</p> <p>Organizacja nie posiadała nadwyżek finansowych, a jeżeli wypracowała niewielki naddatek, szybko był on wykorzystywany, aby „załatać dziury” w budżecie organizacji</p> <p>Organizacja posiadała niewielkie rezerwy, które były zachowywane, aby zapewnić organizacji płynność finansową i niezależność</p> <p>Organizacja dysponowała rezerwami finansowymi, których część często inwestowała (np. w obligacje, akcje)</p>
<p>Proszę wskazać w jaki sposób zróżnicowane są <b>obecnie</b> źródła finansowania organizacji?</p> <p>Organizacja nie posiada żadnych źródeł finansowania</p> <p>Finanse organizacji pochodzą tylko z 1 źródła lub też organizacja samofinansuje się (np. ze składek członkowskich)</p> <p>Większość środków, jakimi dysponuje organizacja pochodzi z jednego źródła (np. od jednego grantodawcy lub z działalności gospodarczej lub ze składek itp.)</p> <p>Maksymalnie 50% funduszy pochodzi z jednego źródła</p>	<p>Proszę wskazać w jaki sposób zróżnicowane były źródła finansowania organizacji <b>we wrześniu 2007 (dwa lata temu)</b>?</p> <p>Organizacja nie posiadała żadnych źródeł finansowania</p> <p>Finanse organizacji pochodziły tylko z 1 źródła lub też organizacja samofinansowała się (np. ze składek członkowskich)</p> <p>Większość środków, jakimi dysponowała organizacja pochodziło z jednego źródła (np. od jednego grantodawcy lub z działalności gospodarczej lub ze składek itp.)</p> <p>Maksymalnie 50% funduszy pochodziło z jednego źródła</p>
<p>Proszę wskazać jak duże zmiany nastąpiły w składzie zespołu organizacji <b>w 2008 roku</b>?</p> <p>W tym czasie nastąpiły znaczące przeobrażenia w składzie zespołu organizacji – zmieniła się połowa lub więcej załogi</p> <p>W tym czasie skład osobowy zespołu zmienił się częściowo (zmieniła się mniej niż połowa personelu)</p> <p>W tym czasie niewielu (nie więcej niż 10%) członków zespołu odeszło i zostało przyjętych</p>	<p>Proszę wskazać jak duże zmiany nastąpiły w składzie zespołu organizacji <b>w 2007 roku</b>?</p> <p>W tym czasie nastąpiły znaczące przeobrażenia w składzie zespołu organizacji – zmieniła się połowa lub więcej załogi</p> <p>W tym czasie skład osobowy zespołu zmienił się częściowo (zmieniła się mniej niż połowa personelu)</p> <p>W tym czasie niewielu (nie więcej niż 10%) członków zespołu odeszło i zostało przyjętych</p>

Proszę wskazać jaka była liczba beneficjentów (odbiorców) działań prowadzonych przez Państwa organizację w 2008 roku:

Beneficjenci, którym udzielono pomocy bezpośredniej – osoby indywidualne (np. szkolenia, kursy...):

Nie było takich osób	<input type="checkbox"/>
Między 1 a 50 osób	<input type="checkbox"/>
Między 51 a 200 osób	<input type="checkbox"/>
201 osób lub więcej	<input type="checkbox"/>

Beneficjenci pośredni, biorący udział w wydarzeniach otwartych (np. koncerty, festyny):

Nie było takich osób	<input type="checkbox"/>
Między 1 a 200 osób	<input type="checkbox"/>
Między 201 a 1000 osób	<input type="checkbox"/>
1001 osób lub więcej	<input type="checkbox"/>

Beneficjenci instytucjonalni (np. organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, szkoły...):

Nie było takich instytucji	<input type="checkbox"/>
Między 1 a 5 instytucji	<input type="checkbox"/>
6 instytucji lub więcej	<input type="checkbox"/>

Proszę wskazać jaka była liczba beneficjentów (odbiorców) działań prowadzonych przez Państwa organizację w 2007 roku:

Beneficjenci, którym udzielono pomocy bezpośredniej – osoby indywidualne (np. szkolenia, kursy...):

Nie było takich osób	<input type="checkbox"/>
Między 1 a 50 osób	<input type="checkbox"/>
Między 51 a 200 osób	<input type="checkbox"/>
201 osób lub więcej	<input type="checkbox"/>

Beneficjenci pośredni, biorący udział w wydarzeniach otwartych (np. koncerty, festyny):

Nie było takich osób	<input type="checkbox"/>
Między 1 a 200 osób	<input type="checkbox"/>
Między 201 a 1000 osób	<input type="checkbox"/>
1001 osób lub więcej	<input type="checkbox"/>

Beneficjenci instytucjonalni (np. organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, szkoły...):

Nie było takich instytucji	<input type="checkbox"/>
Między 1 a 5 instytucji	<input type="checkbox"/>
6 instytucji lub więcej	<input type="checkbox"/>

### Część III

Proszę o zaznaczenie WSZYSTKICH odpowiedzi, prawdziwych w odniesieniu do Państwa organizacji, poprzez postawienie znaków X w szarej kratce po prawej stronie wybranych odpowiedzi. Zbiory stwierdzeń pogrupowane są tematycznie; w każdym zbiorze można zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi. Można również nie zaznaczać żadnej z nich, jeśli uznają Państwo, że żadna nie odzwierciedla sytuacji organizacji.

W LEWEJ kolumnie znajdują się stwierdzenia dotyczące OBECNEJ sytuacji Państwa organizacji.

W PRAWĘJ kolumnie znajdują się analogiczne stwierdzenia dotyczące sytuacji organizacji WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)\*.

\* jeżeli organizacja działa krócej niż od września 2007 roku proszę za punkt odniesienia przyjąć początek jej działalności

OBECNIE	WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)
Osiągnięcia pracowników są doceniane na bieżąco, nieformalnie. Nie ma systemu, który by to regulował	Osiągnięcia pracowników były doceniane na bieżąco, nieformalnie. Nie było systemu, który by to regulował
Nagroda dla pracowników jest wynagrodzenie lub/i to, że ich praca sprawia im satysfakcję	Nagroda dla pracowników było wynagrodzenie lub/i to, że ich praca sprawia im satysfakcję
Pracownikom wypłacane są premie	Pracownikom wypłacane były premie
W organizacji wspólnie świętuje się sukcesy: np. wygranie konkursu grantowego, zakończenie projektu	W organizacji wspólnie świętowało się sukcesy: np. wygranie konkursu grantowego, zakończenie projektu
Osoby zarządzające stosują pisemne lub/i ustne pochwały	Osoby zarządzające stosowały pisemne lub/i ustne pochwały
W organizacji dokonywana jest analiza potrzeb zespołu (np. poprzez ankietę, wywiady)	W organizacji dokonywana była analiza potrzeb zespołu (np. poprzez ankietę, wywiady)
OBECNIE	WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)
Istotne decyzje, w zależności od charakteru zadania i kompetencji danej osoby, podejmowane są bądź przez Zarząd, bądź przez pracownika lub działacza organizacji	Istotne decyzje, w zależności od charakteru zadania i kompetencji danej osoby, podejmowane były bądź przez Zarząd, bądź przez pracownika lub działacza organizacji
Przed podjęciem ważnych decyzji odbywa się wspólna dyskusja pomiędzy Zarządem, członkami, pracownikami organizacji	Przed podjęciem ważnych decyzji odbywała się wspólna dyskusja pomiędzy Zarządem, członkami, pracownikami organizacji
Ważne decyzje podejmuje samodzielnie Zarząd organizacji	Ważne decyzje podejmował samodzielnie Zarząd organizacji
Każdy głos jest brany pod uwagę w momencie podejmowania ważnych dla organizacji decyzji	Każdy głos był brany pod uwagę w momencie podejmowania ważnych dla organizacji decyzji
OBECNIE	WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)
Organizacja nawiązuje współpracę z każdym chętnym kandydatem na wolontariusza	Organizacja nawiązywała współpracę z każdym chętnym kandydatem na wolontariusza
Organizacja przeprowadza selekcję osób, które zgłaszają się do pracy wolontaryjnej w organizacji	Organizacja przeprowadzała selekcję osób, które zgłaszały się do pracy wolontaryjnej w organizacji
Organizacja podpisuje umowy wolontaryjne z wolontariuszami	Organizacja podpisywała umowy wolontaryjne z wolontariuszami
Wolontariusze mają wyznaczonego opiekuna	Wolontariusze mieli wyznaczonego opiekuna
Organizacja zazwyczaj angażuje wolontariuszy w sposób akcyjny (do określonego wydarzenia)	Organizacja zazwyczaj angażowała wolontariuszy w sposób akcyjny (do określonego wydarzenia)

W organizacji obecny jest koordynator pracy wolontariuszy	W organizacji obecny był koordynator pracy wolontariuszy
Organizacja nie współpracuje z wolontariuszami lub współpracuje z nimi sporadycznie	Organizacja nie współpracowała z wolontariuszami lub współpracowała z nimi sporadycznie
<b>OBECNIE</b>	<b>WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)</b>
Przy przygotowywaniu wniosków o granty w budżecie uwzględniane są koszty przeprowadzenia ewaluacji	Przy przygotowywaniu wniosków o granty w budżecie uwzględniane były koszty przeprowadzenia ewaluacji
W organizacji jest wyznaczona osoba/osoby specjalizujące się w przeprowadzaniu ewaluacji	W organizacji była wyznaczona osoba/osoby specjalizujące się w przeprowadzaniu ewaluacji
W organizacji raczej nie przeprowadza się ewaluacji działań	W organizacji raczej nie przeprowadzało się ewaluacji działań
W ewaluacji wykorzystywane są tylko informacje ustne, nieformalne, przekazywane przez pracowników i/lub beneficjentów	W ewaluacji wykorzystywane były tylko informacje ustne, nieformalne, przekazywane przez pracowników i/lub beneficjentów
Ewaluacja działań i projektów organizacji odbywa się tylko wtedy, kiedy wymaga tego darczyńca/grantodawca	Ewaluacja działań i projektów organizacji odbywała się tylko wtedy, kiedy wymagał tego darczyńca/grantodawca
Wnioski z analizy ewaluacji są wdrażane i wykorzystywane w późniejszej pracy organizacji	Wnioski z analizy ewaluacji były wdrażane i wykorzystywane w późniejszej pracy organizacji
<b>OBECNIE</b>	<b>WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)</b>
Organizacja wcale lub rzadko nawiązuje kontakty z mediami (np. czasopisma, telewizja, radio, witryny internetowe)	Organizacja wcale lub rzadko nawiązywała kontakty z mediami (np. czasopisma, telewizja, radio, witryny internetowe)
Za kontakty z mediami odpowiada w organizacji określona, wyznaczona osoba	Za kontakty z mediami odpowiadała w organizacji określona, wyznaczona osoba
Organizacja utrzymuje kontakty z mediami co pewien czas – w zależności od potrzeb, od częstości organizowanych przedsięwzięć	Organizacja utrzymywała kontakty z mediami co pewien czas – w zależności od potrzeb, od częstości organizowanych przedsięwzięć
Kontakt organizacji z mediami wynika głównie z nieformalnych mechanizmów, prywatnych znajomości zespołu organizacji	Kontakt organizacji z mediami wynikał głównie z nieformalnych mechanizmów, prywatnych znajomości zespołu organizacji
Organizacja poprzez media regularnie informuje lokalne środowisko o swoich przedsięwzięciach i działalności	Organizacja poprzez media regularnie informowała lokalne środowisko o swoich przedsięwzięciach i działalności
Organizacja posiada strategię medialną	Organizacja posiadała strategię medialną
<b>OBECNIE</b>	<b>WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)</b>
Organizacja regularnie współpracuje z wieloma organizacjami pozarządowymi na różnym szczeblu (lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim...)	Organizacja regularnie współpracowała z wieloma organizacjami pozarządowymi na różnym szczeblu (lokalnym, regionalnym, ogólnopolskim...)
Organizacja często współpracuje z organizacjami, które są jej wypróbowanymi partnerami	Organizacja często współpracowała z organizacjami, które były jej wypróbowanymi partnerami
Organizacja współpracuje z innymi organizacjami, ale nieregularnie	Organizacja współpracowała z innymi organizacjami, ale nieregularnie
Nie znamy zbyt wielu organizacji działających na tym samym polu co my, więc najczęściej działamy sami	Nie znaleźliśmy zbyt wielu organizacji działających na tym samym polu co my, więc najczęściej działaliśmy sami
Organizacja często zaprasza inne organizacje do współpracy/zawierania partnerstw	Organizacja często zapraszała inne organizacje do współpracy/zawierania partnerstw
Organizacja często jest zapraszana przez inne organizacje do współpracy/zawierania partnerstw	Organizacja często była zapraszana przez inne organizacje do współpracy/zawierania partnerstw
<b>OBECNIE</b>	<b>WE WRZEŚNIU 2007 ROKU (DWA LATA TEMU)</b>
Stosunki między władzą publiczną a organizacją są często napięte	Stosunki między władzą publiczną a organizacją były często napięte
Organizacja utrzymuje bliskie kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego	Organizacja utrzymywała bliskie kontakty z jednostkami samorządu terytorialnego
Stosunki między przedsiębiorstwami prywatnymi a organizacją są raczej obojętne	Stosunki między przedsiębiorstwami prywatnymi a organizacją były raczej obojętne
Organizacja utrzymuje częste, regularne kontakty z instytucjami użyteczności publicznej, które prowadzą działalność w dziedzinie bliskiej organizacji (np. szkołami, szpitalami, muzeami itp.)	Organizacja utrzymywała częste, regularne kontakty z instytucjami użyteczności publicznej, które prowadziły działalność w dziedzinie bliskiej organizacji (np. szkołami, szpitalami, muzeami itp.)
Relacje utrzymywane z innymi podmiotami (np. samorządem, instytucjami pożytku publicznego, firmami) są przyjacielskie, ale organizacja i dany podmiot nie traktują siebie jako równorzędnych partnerów	Relacje utrzymywane z innymi podmiotami (np. samorządem, instytucjami pożytku publicznego, firmami) były przyjacielskie, ale organizacja i dany podmiot nie traktowały siebie jako równorzędnych partnerów
Współpraca z firmami lub/i instytucjami publicznymi ma charakter okazjonalny i dotyczy specyficznych zadań i projektów	Współpraca z firmami lub/i instytucjami publicznymi miała charakter okazjonalny i dotyczyła specyficznych zadań i projektów
Współpraca z firmami lub/i instytucjami ma charakter planowy i długofalowy	Współpraca z firmami lub/i instytucjami miała charakter planowy i długofalowy
Organizacja utrzymuje regularne kontakty z przedstawicielami społeczności lokalnej, w której działa	Organizacja utrzymywała regularne kontakty z przedstawicielami społeczności lokalnej, w której działa

**Dziękuję za wypełnienie ankiety i proszę o jej przesłanie na wskazany adres.**

Jeżeli chcą Państwo otrzymać raport z badań proszę o podanie adresu pocztowego lub e-mailowego:

Załącznik nr 3  
List przewodni – badanie zasobów  
ludzkich



Szanowni Państwo,

Jestem doktorantką Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Przygotowuję rozprawę doktorską w Katedrze Edukacji i Rozwoju Kadr na temat zasobów ludzkich w rozwoju organizacji pozarządowych w Polsce.

W ostatnim kwartale poprzedniego roku przeprowadzałam pierwszą część swoich badań dotyczącą rozwoju organizacji. Państwa organizacja zechciała wziąć udział w tym badaniu – za co jeszcze raz serdecznie dziękuję. Przypominam, że poprzednio kontaktowałam się drogą mailową.

Obecnie przeprowadzam kolejny etap badań, polegający na analizie roli zasobów ludzkich w tymże rozwoju. Spośród otrzymanych odpowiedzi wylosowałam próbę, w której znalazła się również Państwa organizacja. Aby wyciągnąć wnioski na temat sposobu funkcjonowania i roli relacji międzyludzkich w organizacjach nie mogę jednak poprzestać na zebraniu danych jedynie od jednej osoby, gdyż dawałoby to niemiarodajne wyniki.

Stąd zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie przesłanego kwestionariusza przez zespół Państwa organizacji. Załączam kilkanaście kopii przygotowanej przeze mnie ankiety (mam nadzieję, że taka ilość egzemplarzy jest wystarczająca). Bardzo ważne jest dla mnie to, aby w miarę Państwa możliwości wypełniły ją WSZYSTKIE osoby wchodzące w skład zespołu organizacji (członkowie, działacze, wolontariusze, pracownicy).

Ankieta jest krótka i nieskomplikowana – nie wymaga żadnych dodatkowych źródeł informacji, a jej uzupełnienie nie zabiera więcej niż 10 minut. Bez trudu można ją wypełnić np. na wspólnym zebraniu. Aby odesłać wypełnione ankiety załączam zaadresowaną kopertę zwrotną oraz znaczek pocztowy.

Państwa udział w tej ankiecie jest dla mnie niezwykle ważny, ponieważ Państwa organizacja należy do precyzyjnie wyselekcjonowanej, niewielkiej grupy wylosowanych organizacji. Brak nawet kilku wypełnionych ankiet może zafałszować ostateczne wyniki. Odesłanie przez Państwa ankiety pozwoli mi ponadto na ograniczenie kosztów badania.

Tak jak w przypadku poprzedniej części badań, pragnę Państwa zapewnić, że podane przez Państwa dane zostaną wykorzystane wyłącznie w celach naukowych do sporządzania zestawień statycznych w ramach wspomnianych badań i w żadnej formie nie zostaną udostępnione osobom trzecim.

W przypadku jakichkolwiek pytań lub wątpliwości proszę o kontakt ze mną lub z promotorem pracy prof. Aldoną Andrzejczak.

Dziękuję za czas poświęcony na zapoznanie się z niniejszym listem i liczę na Państwa pomoc.

Z wyrazami szacunku,

Joanna Schmidt

Tel. (0-61) 854 37 21  
Tel kom. 0 603 062 949  
e-mail: joanna.schmidt@ue.poznan.pl  
www.kedu.ue.poznan.pl

Załącznik nr 4  
Kwestionariusz do badania zasobów  
ludzkich

### Część I Dane osobowe

Proszę o uzupełnienie danych poprzez postawienie znaku X w szarej kratce po prawej stronie wybranej odpowiedzi.

1. Wiek	Do 18 lat	19-25 lat	26-35 lat	36-45 lat
	46-55 lat	56-65 lat	Powyżej 65 lat	
2. Płeć	kobieta	mężczyzna		
3. Forma zatrudnienia/ współpracy (proszę zaznaczyć 1 odp. odnoszącą się do podstawowej, najczęstszej formy współpracy)	Umowa o pracę w pełnym wymiarze	Nieodpłatnie współpracujący działacz/członek organizacji		
	Umowa o pracę w niepełnym wymiarze	Wolontariat		
	Umowa zlecenie	Inna. Jaka?		
	Umowa o dzieło	.....		
4. Stanowisko (proszę zaznaczyć 1 odp. odnoszącą się do głównego stanowiska)	Prezes/członek Zarządu	Wolontariusz/ka		
	Dyrektor/ka biura	Działacz/ka		
	Koordinator/ka	Informatyk		
	Asystent/ka koordynatora	Księgowy/a		
	Członek zespołu projektowego	Inne. Jakiej? .....		
5. Poziom wykształcenia	Podstawowe	Niepełne wyższe (w tym studenci)		
	Zawodowe	Wyższe		
	Średnie			
6. Rodzaj wykształcenia	Przyrodnicze	Ścisłe		
	Inżynierskie, techniczne	Artystyczne		
	Humanistyczne	Ogólne		
	Spoleczno-ekonomiczne	Inne. Jakiej? .....		
7. Proszę podać jak długo działa lub/i pracuje Pan/Pani w TEJ organizacji	Mniej niż rok	Od 1 roku do 2 lat	Od 2 do 5 lat	Ponad 5 lat
8. Proszę podać jak długo działa lub/i pracuje Pan/Pani w organizacjach pozarządowych W OGÓLE (od początku swojej kariery zawodowej)	Mniej niż rok	Od 1 roku do 2 lat	Od 2 do 5 lat	Ponad 5 lat

### Część II

Proszę o udzielenie odpowiedzi na poniższe pytania poprzez postawienie znaku X w szarej kratce po prawej stronie wybranego stwierdzenia.

1. W jakim stopniu jest Pan/Pani zadowolony/a z pracy w organizacji?	Jestem całkowicie niezadowolony/a; prawie nic w pracy mi nie odpowiada, myślę, o tym, aby ją zmienić
	Jestem raczej niezadowolony/a; z jednej strony praca ma pewne plusy, jednak w sumie posiada więcej wad niż zalet
	Jestem raczej zadowolony/a; jest kilka kwestii, które chciał/abym zmienić, ale generalnie praca mnie satysfakcjonuje
	Jestem bardzo zadowolony/a; właściwie nic w niej nie chciał/abym zmieniać
2. Proszę ocenić swoje umiejętności zawodowe z punktu widzenia ich użyteczności w pracy.	Dopiero się uczę; posiadam niewiele odpowiednich kompetencji i umiejętności niezbędnych do wykonywania zadań
	Mam podstawowe kompetencje w zakresie wykonywanych obowiązków, jednak uważam, że wciąż jeszcze dużo muszę się nauczyć
	Mam duże kompetencje, czasami jestem zapraszany/a jako ekspert/konsultant przez inne organizacje i różne instytucje
	Jestem postrzegany/a jako ekspert w swojej dziedzinie. Regularnie jestem zapraszany/wynajmowany przez inne organizacje świadczące usługi doradczo-konsultacyjne
3. Pracuję/działam w organizacji pozarządowej, ponieważ: (proszę wybrać max. dwie najważniejsze odpowiedzi)	Nieźle tam zarabiam, daje mi to zabezpieczenie finansowe i poczucie bezpieczeństwa
	Dzięki tej pracy czuję się potrzebny/a, ludzie mnie szanują
	Mam dużą swobodę działania, jestem samodzielny/a, powierza mi się odpowiedzialność za realizację zadań, rozwijam się – praca jest wymagająca i stymulująca
	Pracuję w zgranym zespole i miłej atmosferze
	Uważam, że mogę tam zrobić coś ważnego dla innych
	Jest to dla mnie okazja, by zdobyć potrzebne kwalifikacje i doświadczenie
	Tak się złożyło, to przypadek
	Pracuję/działam tam z innej przyczyny, jakiej? .....

### Część III

Proszę o wyrażenie opinii na temat zachowania Pani/Pana najbliższego współpracownika. Proszę pomyśleć o osobie, z którą Pani/Pan najczęściej bądź najściślej współpracuje i ocenić czy zachowania tej osoby są zgodne ze stwierdzeniami znajdującymi się poniżej. Proszę zaznaczyć **WSZYSTKIE** stwierdzenia, które są zgodne z zachowaniem tej osoby poprzez postawienie znaku X z prawej strony wybranych stwierdzeń (w szarej kratce).

(Ta osoba) Aktywnie promuje usługi organizacji wśród potencjalnych odbiorców	
(Ta osoba) Podejmuje rolę mediatora, gdy między innymi w organizacji dochodzi do nieporozumień lub kłótni	
(Ta osoba) Pomaga osobom, które były nieobecne i mają zaległości w pracy	
(Ta osoba) Pomaga osobom, które są w pewnych sytuacjach znacznie przeciążone pracą	
(Ta osoba) Pomaga wdrożyć się nowym pracownikom/wolontariuszom	
(Ta osoba) Prezentuje szczerą troskę i uprzejmość wobec współpracowników, nawet gdy jest w trudnych zawodowo lub osobistych sytuacjach	
(Ta osoba) Przed podjęciem działania lub decyzji konsultuje je z osobami, których one dotyczą	
(Ta osoba) Stara się unikać sytuacji, w której tworzyłaby problem dla swojego współpracownika	
(Ta osoba) Stara się zapobiegać trudnym, konfliktowym sytuacjom	
(Ta osoba) Bierze wolne tylko, gdy to konieczne	
(Ta osoba) Rzadko opuszcza pracę, nawet jeśli ma uzasadniony powód, by to zrobić	
(Ta osoba) Wykonuje przydzielone zadania na czas i bez konieczności nadzoru czy kontroli	
(Ta osoba) Zachęca i wspiera innych gdy są przygnębieni, zmartwieni	
(Ta osoba) Zawsze informuje innych o swoich planach i uprzedza o nieobecności	
(Ta osoba) Szanuje zasady i regulacje organizacyjne, nawet gdy nikt jej nie kontroluje, nie nadzoruje	
(Ta osoba) Często marnuje zasoby organizacji	
(Ta osoba) Jeśli jest taka potrzeba, zgłasza się do wykonania zadań, które nie należą do jej obowiązków, ale pomagają w realizacji zadań organizacji	
(Ta osoba) Zawsze dotrzymuje terminów	
(Ta osoba) Nie podważa praw innych	
(Ta osoba) Angażuje się w kwestie, które dotyczą jakości pracy organizacji	
(Ta osoba) Broni organizacji, podczas gdy inni pracownicy lub wolontariusze ją krytykują	
(Ta osoba) Broni organizacji, podczas gdy osoby z zewnątrz ją krytykują	
(Ta osoba) Chwali organizację i jej usługi wśród beneficjentów i/lub klientów	
(Ta osoba) Często motywuje innych do zgłaszania własnych pomysłów i wyrażania opinii	
(Ta osoba) Dzieli się spostrzeżeniami na temat organizacji i jej funkcjonowania, formułuje konstruktywne uwagi dotyczące ulepszenia jej usług	
(Ta osoba) Odradza organizację jako miejsce pracy	
(Ta osoba) Pomaga stworzyć pozytywny obraz organizacji wśród beneficjentów, partnerów, otoczenia	
(Ta osoba) Promuje dobra oferowane przez organizację wśród znajomych, rodziny	
(Ta osoba) Przewiduje i rozwiązuje problemy zanim się pojawią lub rozprzestrzenia	
(Ta osoba) Regularnie czyta czasopisma i książki pozwalające na bieżące śledzenie najnowszych osiągnięć w jej dziedzinie	
(Ta osoba) Śledzi na bieżąco pojawiające się informacje, zmiany w organizacji	
(Ta osoba) Uczęszcza i aktywnie uczestniczy w spotkaniach i szkoleniach, które nie są obowiązkowe, ale są ważne dla organizacji	
(Ta osoba) Wykonuje swoje obowiązki z wyjątkową starannością	
(Ta osoba) Wyraża dumę gdy reprezentuje publicznie organizację	
(Ta osoba) Zachęca innych, aby korzystali z usług organizacji lub do współpracy z nią	
(Ta osoba) Zgłasza zastrzeżenia związane z funkcjonowaniem organizacji i jakością jej usług, nawet jeśli naraża się tym zachowaniem współpracownikom lub zwierzchnikom	
(Ta osoba) Regularnie zgłasza sugestie dotyczące tego, jak ulepszyć pracę grupy	
(Ta osoba) Samodzielnie wyszukuje informacji o szkoleniach, treningach, konferencjach, w których uczestnictwo mogłoby zwiększyć jej wiedzę i umiejętności potrzebne w wypełnianiu obowiązków	
(Ta osoba) Stara się samodzielnie douczyć tak, aby podnieść jakość swojej pracy	
(Ta osoba) W kwestiach, które mogą mieć poważne konsekwencje, wyraża opinię szczerze, nawet jeśli inni mogą się z nią nie zgadzać	
(Ta osoba) Z własnej inicjatywy podejmuje dodatkowe zadania, gdy trzeba poświęcić pracy w organizacji więcej czasu niż zazwyczaj	
(Ta osoba) Z własnej inicjatywy poszerza zakres swoich umiejętności tak, aby lepiej wypełniać swoje obowiązki	
(Ta osoba) Zachęca innych, by dzielili się pomysłami i sugestiami na temat ulepszenia proponowanych usług	
(Ta osoba) Zachęca innych, by wypróbowywali nowe i bardziej efektywne sposoby na wypełnianie swoich obowiązków	
(Ta osoba) Zachęca niezdecydowanych lub cichych współpracowników by wyrażali swoją opinię w sytuacjach, gdy inaczej by milczeli	
(Ta osoba) Zgłasza wiele pomysłów ulepszenia działania, promocji i komunikacji z beneficjentami, partnerami itp.	

## Aneks tabelaryczny

**Tab. 1. Rozkład zmiennej: forma prawna organizacji w badanej próbie (n=414)**

Forma prawna organizacji	n (f)	n (%)
Stowarzyszenie	333	81%
Fundacja	61	15%
Inne	15	4%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 2. Rozkład zmiennej: wiek organizacji w badanej próbie (n=414)**

Wiek organizacji	n (f)	n (%)
Poniżej roku	25	6%
Od roku do trzech lat	85	21%
Od trzech do pięciu lat	58	14%
Powyżej pięciu lat	242	59%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 3. Rozkład zmiennej: zasięg działania organizacji w badanej próbie (n=414)**

Zasięg działania organizacji	n (f)	n (%)
Lokalny	112	27%
Regionalny	115	28%
Ogólnopolski	124	30%
Międzynarodowy	57	14%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 4. Rozkład zmiennej: województwo rejestracji organizacji w badanej próbie (n=414)**

Województwo	n (f)	n (%)	Województwo	n (f)	n (%)
Mazowieckie	74	18,8	Lubelskie	20	5,1
Śląskie	39	9,9	Zachodniopomorskie	20	5,1
Wielkopolskie	38	9,7	Pomorskie	17	4,3
Dolnośląskie	29	7,4	Opolskie	16	4,1
Łódzkie	26	6,6	Kujawsko-pomorskie	12	3,1
Podkarpackie	26	6,6	Lubuskie	10	2,5
Warmińsko-mazurskie	26	6,6	Podlaskie	8	2,0
Małopolskie	25	6,4	Świętokrzyskie	7	1,8

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 5. Rozkład zmiennej: najważniejsze dziedziny działalności organizacji w badanej próbie (n=414)**

Dziedziny działalności organizacji	n (f)	n (%)
Edukacja i wychowanie	173	41,8
Usługi socjalne, pomoc społeczna	98	23,7
Kultura i sztuka	89	21,5
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	88	21,3
Ochrona zdrowia	87	21,0
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	60	14,5
Wsparcie instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich	49	11,8
Pozostała działalność	46	11,1
Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	42	10,1
Ochrona środowiska	37	8,9
Badania naukowe	21	5,1
Działalność międzynarodowa	21	5,1
Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	20	4,8
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	15	3,6
Religia	9	2,2

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 6. Tabela licznosci – potencjal organizacji (n=414)**

K-S d=,20382, p<,01				
	n (f)	Skumul. f	n (%)	Skum %
-60<-40	0	0	0,00	0,00
-40<-20	2	2	0,48	0,48
-20<0	180	182	43,47	43,96
0<20	181	363	43,71	87,68
20<40	41	404	9,9	97,58
40<60	8	412	1,93	99,51
60<80	2	414	0,48	100,0

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 7. Tabela licznosci – rezultaty dzialań organizacji (n=414)**

K-S d=,23074, p<,01				
	n (f)	Skum.f	n (%)	Sk. %
-60<-40	0	0	0,00	0,00
-40<-20	2	2	0,48	0,48
-20<0	218	220	52,65	53,14
0<20	128	348	30,91	84,05
20<40	54	402	13,04	97,10
40<60	10	412	2,41	99,51
60<80	2	414	0,48	100,0

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 8. Tabela licznosci – relacje z otoczeniem organizacji (n=414)**

K-S d=,26976, p<,01				
	n (f)	Skumul. f	n (%)	Skumul. %
-80<-60	0	0	0,00	0,00
-60<-40	1	1	0,24	0,24
-40<-20	1	2	0,24	0,48
-20<0	227	229	54,83	55,31
0<20	100	329	24,15	79,46
20<40	46	375	11,11	90,57
40<60	25	400	6,03	96,61
60<80	13	413	3,14	99,75
80<100	1	414	0,24	100,0

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 9. Wyniki wymiaru „potencjal” w podziale na skupienia (n=414)**

Potencjal w skupieniach	Org. „ekspan-sywnie” (skup.1)		Org. „slabe” (skup. 2)		Org. „trwale” (skup. 3)	
	n (f)	n (%)	n (f)	n (%)	n (f)	n (%)
-40<-20	0	0	2	0,8	0	0
-20<0	6	10,9	116	50	58	45,7
0<20	21	38,2	97	41,9	63	49,6
20<40	20	36,4	15	6,4	6	4,7
40<60	6	10,9	2	0,9	0	0
60<80	2	3,6	0	0	0	0
Σ	55	100	232	100	127	100

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 10. Wyniki wymiaru „rezultaty” w podziale na skupienia (n=414)**

Rezultaty w skupieniach	Org. „ekspansywne” (skup.1)		Org. „slabe” (skup. 2)		Org. „trwale” (skup. 3)	
	n (f)	n (%)	n (f)	n (%)	n (f)	n (%)
-40<-20	0	0	2	0,9	0	0
-20<0	8	14,5	148	63,8	62	48,8
0<20	17,0	30,9	60,0	25,9	51,0	40,1
20<40	20,0	36,4	21,0	9,0	13,0	10,3
40<60	10,0	18,2	1,0	0,4	1,0	0,8
Σ	55	100	232	100	127	100

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 11. Wyniki wymiaru „relacje z otoczeniem” w podziale na skupienia (n=414)**

Otoczenie w skupieniach	Org. „ekspansywne” (skup.1)		Org. „slabe” (skup. 2)		Org. „trwale” (skup. 3)	
	n (f)	n (%)	n (f)	n(%)	n (f)	n (%)
od -60 do - 40	0	0	1	0,4	0	0
od -40 do -20	0	0	1	0,4	0	0
od -20 do 0	2	3,6	145	62,6	80	63
od 0 do 20	3	5,5	64	27,6	33	25,9
od 20 do 40	12	21,8	20	8,6	14	11,1
od 40 do 60	24	43,6	1	0,4	0	0
pow. 60	14	25,5	0	0	0	0
Σ	55	100	232	100	127	100

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 12. Podsumowująca tabela dwudzielcza – rozkład liczebności dla typu rozwoju i wieku organizacji (n=410)**

Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstości obserwowane					
Wiek	Poniżej roku	Od roku do trzech lat	Od trzech do pięciu lat	Powyżej pięciu lat	Wiersz - Razem
Typ rozwoju					
Org. "ekspansywne"	17%	39%	15%	30%	100%
Org. "slabe"	7%	25%	15%	54%	100%
Org. "trwale"	1%	6%	13%	81%	100%

Źródło: opracowanie własne



**Tab. 13. Podsumowująca tabela dwudzielcza – rozkład liczebności dla typu rozwoju i zasięgu prowadzonej działalności (n=408)**

Podsumowująca tabela dwudzielcza: częstotliwości obserwowane (Rozwój zmiana i obecne razem)					
Typ rozwoju \ Zasięg	Lokalny	Regionalny	Ogólnopolski	Międzynarodowy	Wiersz - Razem
Org. "ekspansywne"	20%	28%	26%	26%	100%
Org. "słabe"	33%	27%	29%	11%	100%
Org. "trwale"	27%	28%	30%	14%	100%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 14. Częstotliwość występowania typów rozwoju organizacji w województwach**

województwo	Org. „ekspansywne”	Org. „słabe”	Org. „trwale”
dolnośląskie	5,5%	0,0%	7,9%
kujawsko-pomorskie	0,0%	3,4%	3,1%
lubelskie	7,3%	4,7%	3,9%
lubuskie	3,6%	3,0%	0,8%
łódzkie	9,1%	5,6%	6,3%
małopolskie	5,5%	7,3%	3,9%
mazowieckie	16,4%	16,4%	21,3%
opolskie	3,6%	3,4%	4,7%
podkarpackie	10,9%	6,5%	3,9%
podkarpackie	3,6%	0,4%	3,9%
podlaskie	7,3%	4,3%	2,4%
pomorskie	1,8%	9,5%	12,6%
śląskie	1,8%	1,7%	1,6%
świętokrzyskie	12,7%	5,2%	5,5%
warmińsko-mazurskie	3,6%	10,8%	8,7%
wielkopolskie	3,6%	4,7%	5,5%
zachodniopomorskie	3,6%	0,4%	3,9%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 15. Forma zatrudnienia/współpracy jednostek w badanych organizacjach (n=180)**

Forma zatrudnienia/współpracy	n (f)	n (%)
Umowa o pracę w pełnym wymiarze	36	20%
Umowa o pracę w niepełnym wymiarze	8	4%
Umowa zlecenia	15	8%
Umowa o dzieło	2	1%
Nieodpłatnie współpracujący działacz/członek organizacji	72	40%
Wolontariat	43	24%
Inna	4	2%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 16. Wiek osób badanych (n=186)**

Wiek	n (f)	n (%)
Do 18 lat	12	6%
19-25 lat	45	24%
26-35 lat	47	25%
36-45 lat	32	17%
46-55 lat	18	10%
56-65 lat	17	9%
Powyżej 65	15	8%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 17. Wiek badanych a forma współpracy (n=179)**

	Pracownicy (niezależnie od formy) (n)	Pracownicy (niezależnie od formy) (%)	Nieodpłatnie pracujący działacze/ członkowie organizacji (n)	Nieodpłatnie pracujący działacze/ członkowie organizacji (%)	Wolontariusze (n)	Wolontariusze (%)
Do 18 lat	0	0%	4	2%	8	4%
19-25 lat	7	4%	13	7%	15	8%
26-35 lat	15	8%	19	11%	12	7%
36-45 lat	17	9%	12	7%	6	3%
46-55 lat	9	5%	9	5%	3	2%
56-65 lat	6	3%	8	4%	2	1%
Powyżej 65 lat	7	4%	7	4%	0	0%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 18. Motywacja do pracy osób badanych n= 183**

Motywacja do pracy	n (f)	n (%)
Potrzeby ekonomiczne i bezpieczeństwa	7	2%
Chęć osiągnięcia wartości społecznych (np. uznania)	55	16%
Uzyskanie wewnętrznej satysfakcji (rozwój)	59	17%
Zyskanie satysfakcji społecznej wynikającej z przynależności do grup (atmosfera)	65	19%
Chęć realizowania celów społecznych	106	30%
Zdobywanie kwalifikacji i doświadczeń	31	9%
Przypadek	22	6%
Inna motywacja	5	1%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 19. Poziom wykształcenia osób badanych (n=187)**

Poziom wykształcenia	n (f)	n (%)
Podstawowe	10	5%
Zawodowe	3	2%
Średnie	31	17%
Niepełne wyższe (w tym studenci)	26	14%
Wyższe	117	63%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 20. Rodzaj wykształcenia osób badanych**

Rodzaj wykształcenia	n (f)	n (%)
Przyrodnicze	17	10%
Inżynieryjne, techniczne	31	18%
Humanistyczne	60	35%
Społeczno-ekonomiczne	36	21%
Ścisłe	10	6%
Artystyczne	1	1%
Ogólne	15	9%
Inne	3	2%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 21. Poziom umiejętności osób badanych**

Poziom umiejętności	n (f)	n (%)
Bardzo niski	16	9%
Niski	102	56%
Wysoki	57	31%
Bardzo wysoki	8	4%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 22. Rodzaj wykształcenia a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

	Przyrod- nicze	Tech- niczne	Humani- styczne	Społeczno- ekonomiczne	Ści- śle	Arty- styczne	Ogó- lne	In- ne	Ogółem
<b>Organizacje "ekspansywne"</b>	20%	0%	33%	20%	20%	0%	0%	7%	100%
<b>Organizacje "słabe"</b>	6%	8%	45%	21%	1%	1%	15%	3%	100%
<b>Organizacje "trwale"</b>	13%	34%	22%	20%	8%	0%	3%	0%	100%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 23. Pomaganie innym a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

	Organizacje "ekspansywne"	Organizacje "słabe"	Organizacje "trwale"
0 < 0,1 pkt.	0%	16%	20%
≤ 0,2 pkt.	20%	29%	26%
≤ 0,4 pkt.	20%	23%	17%
≤ 0,6 pkt.	33%	15%	18%
≤ 0,8 pkt.	7%	10%	19%
≤ 1 pkt.	20%	7%	0%
Ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 24. Posłuszeństwo organizacyjne a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

	Organizacje "ekspansywne"	Organizacje "słabe"	Organizacje "trwale"
0 < 0,1 pkt.	7%	5%	9%
≤ 0,2 pkt.	13%	24%	24%
≤ 0,4 pkt.	33%	35%	27%
≤ 0,6 pkt.	27%	24%	27%
≤ 0,8 pkt.	20%	12%	12%
Ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 25. Zaangażowanie a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

	Organizacje "ekspansywne"	Organizacje "słabe"	Organizacje "trwale"
0 < 0,1 pkt.	7%	4%	21%
≤ 0,2 pkt.	7%	23%	21%
≤ 0,4 pkt.	20%	22%	17%
≤ 0,6 pkt.	7%	17%	18%
≤ 0,8 pkt.	20%	17%	9%
≤ 1 pkt.	40%	18%	14%
Ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne

**Tab. 26. Lojalność organizacyjna a typ rozwoju organizacji – rozkład odpowiedzi**

	<b>Organizacje "ekspansywne"</b>	<b>Organizacje "słabe"</b>	<b>Organizacje "trwale"</b>
0<0,1 pkt.	0%	6%	15%
≤0,2 pkt.	13%	20%	18%
≤0,4 pkt.	7%	31%	41%
≤0,6 pkt.	33%	18%	11%
≤0,8 pkt.	33%	20%	15%
≤1 pkt.	13%	4%	0%
Ogółem	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne