

Janina Stankiewicz*
Bartosz Seiler**

Profesjonalizacja, jako czynnik sukcesu polskich organizacji pozarządowych

Wstęp

We współczesnym układzie społeczno-gospodarczym jesteśmy świadkami postępującej tercjalizacji (rozwoju trzeciego sektora, obok sektora publicznego i komercyjnego). Wzrasta znaczenie organizacji pozarządowych (trzeciego sektora, obywatelskich, non profit), w związku z przekazywaniem im do realizacji zadań publicznych. Stają się one częścią tzw. administracji obywatelskiej, jak również bezpośrednimi dostawcami usług społecznych. Coraz powszechniej także aktywizują się rynkowo, konkurując, ale również współpracując z przedsiębiorstwami (m.in. w formule marketingu celowego, joint ventures, sprzedaży licencji).

Wydaje się, że przeobrażenia w otoczeniu omawianych organizacji wzmagają potrzebę przekształcania ich spontanicznej, doraźnie prowadzonej aktywności w bardziej zorganizowane formy. Celem artykułu jest odpowiedź na pytania: czym jest profesjonalizacja organizacji pozarządowych? i czy polskie podmioty non profit powinny profesjonalizować swoją działalność? By odpowiedzieć na te pytania przeprowadzono analizę literatury przedmiotu, danych wtórnych i wyników przeprowadzonych wywiadów z trzydziestoma sześcioma fundacjami i stowarzyszeniami (badania własne).

1. Pojęcie i wymiary profesjonalizacji organizacji pozarządowych

W potocznym rozumieniu profesjonalizm oznacza zawodowe, a nie amatorskie uprawianie określonej dziedziny, natomiast profesjonalizacja to proces wyodrębniania się nowych zawodów [Słownik języka polskiego, 1988, s. 930]. Profesjonalista, to ktoś kto posiada niezbędne kompe-

* Prof. zw. dr hab. inż., Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski, ul. Podgórna 50, 65-001 Zielona Góra, J.Stankiewicz@wez.uz.zgora.pl

** Dr, Katedra Zarządzania Potencjałem Społecznym Organizacji, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Zielonogórski, ul. Podgórna 50, 65-001 Zielona Góra, B.Seiler@wez.uz.zgora.pl

tencje zawodowe i jest ekspertem w swojej specjalności. Tomasz Kafel [2013, s. 16] zwraca uwagę, że w naukach o zarządzaniu, pojęcie profesjonalizmu można rozpatrywać z dwóch powiązanych ze sobą punktów widzenia. Pierwsza perspektywa, koncentruje się na jednostce (menedżerze) i jego kompetencjach, cechach osobowych, podzielanych wartościach, druga – na organizacji jako całości. W drugim podejściu wskazuje się, że profesjonalizm organizacji jest pochodną profesjonalizmu jej personelu. Umożliwia on rozwinięcie się w skali całej organizacji tzw. kluczowych kompetencji. Natomiast Czesław Sikorski [1995] ujmując profesjonalizm w przedsiębiorstwach komercyjnych jako element kultury organizacyjnej, wskazując na określone wzory kulturowe: niezależność, odpowiedzialność, pragmatyzm, racjonalność, potrzebę osiągnięć. W takim ujęciu profesjonalizację należałoby rozumieć jako upowszechnianie się wymienionych wzorów.

Jak zatem ujmować profesjonalizację organizacji pozarządowych? Zwróćmy uwagę, że w tym przypadku nieco inny jest kontekst, wynikający ze specyfiki i odmienności sfery *non profit* względem przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Wyróżnikiem omawianych podmiotów jest m.in. prowadzenie działalności nastawionej nie na zysk, lecz na cele społeczne, koncentracja na wyznawanych wartościach, społeczna, często spontaniczna aktywność. Jednocześnie niejednokrotnie zarzuca się im, że funkcjonują amatorsko i nie wykorzystują dostępnych możliwości do bardziej skutecznego działania. Profesjonalizacja organizacji pozarządowych jest ujmowana zarówno *explicite*, jak i *implicite*, jako przyjmowanie wzorców działania charakterystycznych dla innych sektorów (zwłaszcza przedsiębiorstw), co w zamierzeniu ma służyć poprawie ich efektywności. Z tej perspektywy Tomasz Białas [2006] pisze o profesjonalizacji „sposobem biznesowym” w zarządzaniu, rozumianej jako podnoszenie standardów w zakresie planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. Zaznaczyć jednak należy, że specyfiką systemu zarządzania organizacji *non profit* jest jego dualny charakter, zorientowany z jednej strony na wyjście (usługi), z drugiej – wejścia (przychody). Uwzględniając zaprezentowane refleksje należałoby pojęciem „profesjonalizacja zarządzania” objąć także podnoszenie standardów w zakresie pozyskiwania środków pieniężnych, konstruowania zdywersyfikowanych budżetów, zasilanych z różnych źródeł. W tym ujęciu mieści się adaptacja przedsiębiorczych form pozyskiwania zasobów finansowych na działalność organizacji. Zdaniem autorów, przedsiębior-

cza orientacja w generowaniu przychodów również związana jest z dualnością. Z jednej strony, wiąże się ze zmianą formuły działania z *non profit* na *not for profit*: bezpośrednim wejściem na rynek i inicjacją działalności gospodarczej lub względnie innej formy prowadzenia działalności odpłatnej (np. tzw. działalności odpłatnej pożytku publicznego), z drugiej – marketingowym podejściem do współpracy z donatorami instytucjonalnymi, zwłaszcza prywatnymi przedsiębiorstwami. Jak pokazują wyniki pogłębionych wywiadów, przeprowadzonych przez autorów wśród lubuskich organizacji pozarządowych, profesjonalizacja fundraisingu przez podmioty trzeciego sektora wiąże się z określoną filozofią współdziałania z sektorem biznesu, odejściem od jednostronnych i klientelistycznych stosunków na rzecz trwałych relacji, budowanych na partnerskich interesach i wzajemnej wymianie. Profesjonalne, pro aktywne i „rynkowe” podejście do fundraisingu w zestawieniu do tradycyjnego przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Proaktywne i reaktywne podejście do pozyskiwania darowizn od przedsiębiorstw komercyjnych

Podejście do pozyskiwania darowizn od przedsiębiorstw	Pro aktywne, „rynkowe”	Reaktywne
Orientacja	Strategiczna	Operacyjna
Główna funkcja darowizn	Stabilizowanie budżetu, tworzenie rezerwy	Wykorzystywane doraźne, na bieżące potrzeby
Czas trwania relacji	Trwałe relacje z donatorami	Okazjonalne, krótkotrwałe relacje z donatorami
Forma relacji	Partnerstwo	Klientelizm
Charakter wymiany	Wzajemna wymiana	Recepcja jednostronna
Sposób działania	Działania oparte na wiedzy	Działania intuicyjne
Badanie potrzeb donatorów	Analiza potrzeb donatora i badanie jego satysfakcji	Brak analizy potrzeb i satysfakcji donatora
Struktura organizacyjna	Wyznaczone stanowisko fundraisera	Brak wyznaczonego stanowiska fundraisera

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Cechą odróżniającą podmioty trzeciego sektora od organizacji reprezentujących inne sektory jest angażowanie pracowników społecznych. Wolontariat stanowi podstawę ich funkcjonowania, dlatego za jeden z wymiarów profesjonalizacji sfery *non profit* można uznać zatrudnianie płatnego personelu (upodobnianie się w tym względzie do przedsiębiorstw i instytucji publicznych). Tym samym można wskazać, obok profesjonalizacji organizacyjnej, czyli adaptowania nowoczesnych metod i technik zarządzania, także na profesjonalizację społeczną, czyli angażowanie płatnego personelu w takim stopniu, że staje się on istotnym segmentem pracowników organizacji.

Cechą dystynktywną omawianych organizacji, szczególnie w zestawieniu z przedsiębiorstwami komercyjnymi, jest ich silna orientacja na uznawane wartości. W swojej działalności integrują one wymiar ekonomiczny z etycznym. E. Bogacz-Wojtanowska [2006, 13] za wymiar profesjonalizacji w organizacjach trzeciego sektora uznaje, oprócz stosowania nowoczesnych metod i technik zarządzania oraz zatrudniania płatnych pracowników, także członkostwo organizacji w strukturach propagujących etyczne zachowanie i akcentowanie etyki w działalności organizacji. Cytowana autorka wskazuje na moralny wymiar profesjonalizacji organizacji trzeciego sektora, jako charakterystyczny dla tych podmiotów. Podnoszenie standardów etycznych wiąże się z odrębnością i specyfiką ich funkcjonowania.

Reasumując, możemy wyróżnić trzy główne wymiary profesjonalizacji organizacji pozarządowych: organizacyjny, społeczny i kulturowy:

1. Organizacyjny wyraża się przez adaptację nowoczesnych, biznesowych metod i technik zarządzania¹, w tym również tych zorientowanych na pozyskiwanie niezbędnych środków finansowych, podejmowanie aktywności zorientowanej na samofinansowanie, inicjowanie działalności gospodarczej lub działalności odpłatnej oraz wprowadzanie pro aktywnych form pozyskiwania środków finansowych od donatorów.
2. Społeczny przejawia się zatrudnianiem płatnego, wykwalifikowanego personelu (zarówno zarządczego, jak i specjalistów związanych z dziedziną działania).

¹ W literaturze przedmiotu w szczególności wskazuje się na użyteczność planowania strategicznego, zarządzania finansami, rachunkowości i audytu, benchmarkingu, zarządzania jakością, czy zarządzania marketingowego.

3. Kulturowy wiąże się z upowszechnianiem reguł sprzyjających poprawie efektywności działania, m.in. takich, jak: racjonalizm, pragmatyzm, ale również upowszechnianiem wartości i norm etycznego działania.

Profesjonalizację omawianych podmiotów w holistycznym ujęciu można scharakteryzować, jako przeobrażanie sposobów pozyskiwania środków finansowych, zmianę struktury personelu, a w dalszym porządku – tranzycję od amatorskiego administrowania do bardziej efektywnego łączenia i koordynowania pozyskiwanych zasobów z wykorzystaniem technik zarządzania, a także upowszechnianie wartości i norm kulturowych ukierunkowanych, z jednej strony na działania skuteczne, z drugiej – etyczne. Tak rozumiana profesjonalizacja organizacji pozarządowych wymaga od ich kierowników godzenia altruizmu i etosu pracy społecznej z menedżerskim podejściem.

2. Profesjonalizacja a sukces organizacji pozarządowych

Profesjonalizacja działalności organizacji pozarządowych może stanowić dla nich szansę zwiększenia trwałości i stabilności działania. Uwzględnianie celów rozwojowych, wyjście poza bieżące, reaktywne działanie wymaga inwestowania w efektywność, a to wiąże się z kosztownymi i czasochłonnymi zabiegami, ale w dłuższej perspektywie może się opłacić samym organizacjom, jak również beneficjentom ich usług. Według ustaleń H. Renza [1999] organizacje pozarządowe, które stosują techniki menedżerskie, wykazują się wyższą efektywnością mierzoną, zarówno wskaźnikami ekonomicznymi, jak i społecznymi. Podejmując dyskusję nad problematyką profesjonalizacji organizacji pozarządowych należy pamiętać o obawach i zastrzeżeniach czynionych przez krytyków tego zjawiska. Wskazać można dwa zasadnicze kierunki tej krytyki:

- 1) aksjologiczny,
- 2) pragmatyczny.

W pierwszym przypadku podkreśla się, że ideą istnienia omawianych podmiotów nie jest skuteczność, lecz realizacja ogólnych wartości społecznych: socjalizacji obywatelskiej, tworzenia sieci interakcji społecznych, kształtowania norm współpracy i zaufania oraz umacniania więzi społecznych, reprezentowanie różnorodnych postaw, poglądów. W takim ujęciu promowanie profesjonalizacji uderza w etos sfery *non profit* i istotę tego, czym powinny być podmioty pozarządowe.

Drugi, ze wskazanych kierunków krytyki opiera się na argumentach pragmatycznych. Podkreśla się, że profesjonalizacja może być przeciwnie skuteczna, w szczególności w odniesieniu do niektórego typu organizacji, np. niewielkich, samopomocowych stowarzyszeń, opartych na więzi osobistej. Warto przypomnieć debatę, która miała miejsce pod koniec ubiegłego wieku w krajach anglosaskich, gdzie sektor *non profit* jest najbardziej rozwinięty. Niektórzy autorzy wskazywali na zagrożenia dla działalności profesjonalizujących się organizacji. Zastrzeżenia dotyczyły zarówno wpływu wzorców biznesowych, jak i standardów działania narzucanych przez administrację publiczną. E. Mulhare [1999] stwierdziła, że implementacja przedsiębiorczych metod zarządzania, w tym planowania strategicznego, jest przejawem rozpowszechniania się ideologii i kultury profesjonalizmu, a nie realnej oceny skuteczności tych metod. Ponadto ich adaptacja niesie za sobą określone skutki strukturalne i procesowe.

Profesjonalizacja organizacji pozarządowych może przyczynić się do ich dysfunkcyjności, m.in. przez jednakowe traktowanie klientów, zamiast koncentrowania się na ich indywidualnych potrzebach. Skutkuje to standaryzacją usług i dominacją ilości nad jakością. Ponadto profesjonalizacja może sprzyjać nadmiernej biurokratyzacji i formalizacji, utracie elastyczności działania, nadmiernemu skoncentrowaniu na procedurach, przerostowi i usztywnieniu organizacji, dewolontaryzacji, a także zniekształceniu lub odchyleniu celów. W konsekwencji przyczyni się to do odejścia od realizowanej misji na rzecz interesu własnego organizacji [Salamon, 1993, s. 34-37; Kramer, 1994, s. 49-52]. Czy takie następstwa „grożą” polskim organizacjom pozarządowym?

Wysłuchując się w głosy amerykańskich autorów przestrzegających przed zagrożeniami związanymi z profesjonalizacją omawianych organizacji, trzeba zauważyć, że specyfiką polskich podmiotów pozarządowych jest relatywne zapóźnienie rozwojowe w stosunku do państw z rozwiniętym i okrzepłym trzecim sektorem.

Wyniki analizy literatury przedmiotu oraz dostępnych danych wtórnych wykazują, że wiele polskich organizacji pozarządowych nie jest w stanie przetrwać kilku pierwszych lat swej działalności. W 2010 r. ponad trzecia część z nich (38%) liczyła nie więcej niż pięć lat [Herbst, Przewłocka, 2011, s. 28]. Natomiast niemal dekadę temu, E. Bogacz-Wojtanowska [2005] wykazała, że polskie organizacje *non profit* są młode nie tylko ze względu na metrykę powstania, ale także ze względu na

fazę cyklu życia, w której się znajdują, a która nie pokrywa się z wiekiem organizacji, lecz jest pochodną rozwoju jej struktur, celów i strategii, posiadanego kapitału oraz aktywów społecznych. Wyniki analizy SWOT, sporządzonej w związku z przygotowaniem przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Strategii Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009-2015 [2008], wykazały m.in. niską jakość działania organizacji pozarządowych w stosunku do potencjału Polski, słabą ich kondycję finansową, niską kulturę organizacyjną, przejawiającą się w braku planowania strategicznego i w deficycie wiedzy z zakresu finansów, a także współpracy z personelem. Największą słabością omawianych podmiotów w Polsce, według wskazań NGO Sustainability Index z 2011 r. [*The 2011 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia*], są zdolności finansowe oraz organizacyjne (w tym wynikające z posiadania kwalifikowanego personelu). Wyniki badań przeprowadzonych w 2012 r. wykazały, że tylko 7% polskich organizacji pozarządowych sklasyfikowano jako tzw. przedsiębiorstwa NGO, czyli duże podmioty, dysponujące znacznymi budżetami, zatrudniające pracowników, tworzące plany i strategie oraz profesjonalnie organizujące swoją pracę [Przewłocka, 2013, s. 10]. Odstłoniły także to, że na przeciwnym biegunie ulokowały się organizacje z niskimi budżetami, działające doraźnie i źle zarządzane. Stanowią one 35% sektora pozarządowego.

Ponad połowa omawianych organizacji (62%) uznaje, że najważniejszym warunkiem skutecznego działania jest dostęp do środków finansowych [Herbst, Przewłocka, 2011, s. 147]. Jednocześnie, jak pokazują badania dotyczące pozyskiwania środków finansowych i zarządzanie nimi nastrocza polskim organizacjom wiele trudności. Przykładowo, w 2009 r. 42% podmiotów pozarządowych uzyskało przychody nieprzekraczające 10 tys. zł rocznie [Herbst, Przewłocka, 2011, s. 65-66]. Podobnie było w 2011 r., z tą różnicą, że zwiększyła się liczba organizacji najbiedniejszych (z rocznymi przychodami do 1 tys. zł) [Przewłocka, 2013, s. 9]. Ponadto organizacje pozarządowe miały problemy z dywersyfikacją źródeł przychodów, narażając się na ryzyko utraty płynności i uzależnienie od donatorów. Organizacja z przychodami do 10 tys. zł rocznie konstruuje swój budżet, wykorzystując jedynie dwa źródła finansowania. Dodajmy, że najbardziej uzależnione są organizacje, które bazują głównie na składkach członkowskich i środkach samorządowych (najbardziej dostępnych). Podejmowanie działań zorientowanych na

dywersyfikację budżetu i uaktywnianie szerokiego spektrum przychodów wymaga m.in. odpowiedniej wiedzy, umiejętności i aktywności. Polskie organizacje mają również trudności z realizacją „biznesowych” strategii pozyskiwania zasobów finansowych. Samodzielne generowanie przychodów stanowi szansę ekonomicznej stabilności i niezależności, ale w 2009 r. tylko 12% organizacji prowadziło działalność odpłatną pożytku publicznego, a 5% – działalność gospodarczą. Polskie organizacje pozarządowe nie potrafią rozwiązać takich problemów, jak: deficyt kapitału finansowego i ludzkiego, brak bądź niewystarczające doświadczenie biznesowe, obawy przed utratą poparcia społecznego, niskie kompetencje kulturowe, wyrażające się wyuczoną bezradnością, niechęcią do ryzyka i zmian. Omawiane organizacje mają także trudności w budowaniu trwałych, opartych na wzajemnej wymianie relacji z sektorem biznesu. Wynika to m.in. z nieumiejętności wykorzystywania profesjonalnych narzędzi fundraisingu. Dodajmy również, że wydatki związane z promocją, akcjami medialnymi stanowią najmniej znaczącą pozycję w strukturze kosztów podmiotów *non profit*².

Przedstawione niedomagania powodowały, że w 2009 r. połowa (51%) organizacji bilansowało swoją działalność, a 12% odnotowało straty (tzn. w skali roku miało większe koszty niż przychody). Taki stan rzeczy jest m.in. odpowiedzialny za trudności związane z budowaniem przez podmioty *non profit* kapitału żelaznego (który można inwestować i traktować jako stabilny ekonomiczny fundament w działalności organizacji). Dodatkowo, jak pokazują dostępne badania, omawiane podmioty charakteryzują się niskim poziomem standardów w zakresie zarządzania finansami. Przeprowadzona diagnoza ujawniła, że kadra kierująca omawianymi organizacjami cechuje się niskim poziomem wiedzy w zakresie zagadnień dotyczących podstaw prawnych funkcjonowania sektora *non profit*, rachunkowości i sprawozdawczości, zagadnień podatkowych [Standardy..., 2013]. Osoby zarządzające organizacjami pozarządowymi uzyskiwały z testu wiedzy średnio 33,6% możliwych do zdobycia punktów, a w przypadku osób odpowiedzialnych za koordynowanie projektów wynik ten wynosił 44,4%. Rezultaty obiektywnego testu nie pokrywały się z samooceną kadry kierowniczej. W większości jej reprezentanci stosunkowo wysoko oceniali własne kompetencje

² Kwestia wydatków ponoszonych przez organizacje pozarządowe na cele promocyjne jest na przełomie 2012 i 2013 r. mocno dyskutowana, w związku z nagłósnionymi medialnie patologiami, które miały miejsce w dwóch znanych polskich fundacjach.

w zakresie zagadnień finansowo-rachunkowych. Inne badania pokazały, że organizacje wysoko oceniają kompetencje pracujących w nich osób (na 4,3 w skali 1-5), swój wizerunek społeczny (4,2), zarządzanie finansami w organizacji (4,1), zdolność organizacji do konkurencyjności (3,9) [Herbst, Przewłocka, 2011, s. 155]. Może to sugerować, że zjawisko profesjonalizacji napotyka na poważne bariery mentalne i świadomościowe.

Organizacje pozarządowe deklarują poszanowanie zasad profesjonalizmu, ale niemal 60% z nich – jak wynika z badań – nie szkoli pracowników [Herbst, Przewłocka, 2011, s. 142]. Identyfikowanie zainteresowań organizacji podnoszeniem kwalifikacji pracowników wykazały, że priorytetem jest pozyskiwanie funduszy (57%) i zarządzanie finansami (25%). Natomiast zarządzanie działalnością organizacji znajduje się niżej w hierarchii potrzeb (21%). Marginalnie są też traktowane zagadnienia związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji: pozyskiwanie i organizowanie pracy wolontariuszy (15%), umiejętności interpersonalne (13%) i zarządzanie ludźmi (13%) [Herbst, Przewłocka, 2011, s. 142].

Obraz profesjonalizacji polskich organizacji pozarządowych można uzupełnić danymi dotyczącymi zakresu realizacji innych działań rozwojowych niż szkolenia. Audyt w 2010 r. praktykowało jedynie 7% organizacji, badanie potrzeb beneficjentów – 16%, ewaluację programów – 18%, planowanie strategiczne – 30% [Herbst, Przewłocka, 2011, s. 141]. W zdecydowanej większości dokonywano tego przy wsparciu z zewnątrz (m.in. firm doradczych, instytucji publicznych). Zaprezentowane wyniki wskazują na znaczenie i potrzebę rozwoju instytucjonalnej sfery wspomagania dla omawianych organizacji. Świadczą też o słabości podmiotów *non profit* w zakresie samodzielnej profesjonalizacji organizacyjnej. Szansą dla nich mogłaby być profesjonalizacja społeczna – płatne zatrudnianie personelu z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem w zakresie zarządzania, ale równocześnie będącego nośnikiem określonych wzorców kulturowych. Niestety, napotyka ona na liczne bariery zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, związane z instytucjonalnymi rozwiązaniami dotyczącymi sfery *non profit* [Seiler, Stankiewicz, 2011].

W przypadku polskich organizacji pozarządowych istnieje potrzeba zmian ich funkcjonowania w różnych aspektach: organizacyjnym, społecznym i kulturowym. Działania w tym zakresie mogą stanowić dla omawianych podmiotów szansę poprawy ich efektywności. Zmiany te wymagają jednak instytucjonalnego wsparcia w zakresie doradztwa, jak również przełamania barier mentalnościowych. Promocja zagadnień

związanych z potrzebą profesjonalizacji organizacji *non profit* i dostarczenie im odpowiednich narzędzi może dać asumpt do bardziej skutecznego realizowania przez nie zamierzonych celów.

Zakończenie

Profesjonalizacja organizacji pozarządowych to podnoszenie standardów w zakresie zarządzania (w tym zorientowanego na pozyskiwanie środków finansowych). To również angażowanie płatnego personelu i upowszechnianie określonych wzorców kulturowych. Można też mówić o aspektach profesjonalizacji związane z ich misyjnością, jak również z gospodarczym wymiarem działalności. W artykule skupiono się w szczególności na tym drugim. Wskazano, że w zamierzeniu profesjonalizacja sprzyja poprawie efektywności organizacji zarówno w realizacji celów ekonomicznym, jak i społecznych.

W przypadku polskich podmiotów *non profit*, jak wykazały wyniki badań, istnieje potrzeba zmian w wielu obszarach ich funkcjonowania. Organizacje mają znaczne trudności w pozyskiwaniu środków finansowych, jak również w zarządzaniu wewnętrznymi procesami. Wydaje się, że część podmiotów *non profit* doświadcza negatywnego sprzężenia. Nie będąc w stanie generować niezbędnych środków pieniężnych, koncentruje się na doraźnym działaniu i nie podejmuje aktywności o charakterze rozwojowym. To w konsekwencji, zwrótnie utrudnia im kreowanie zróżnicowanych i efektywnych form generowania zasobów materialnych.

Omawiane zagadnienia wymagają dalszych pogłębionych badań w celu pozyskania wiedzy przydatnej do rozwiązywania problemów sfery *non profit*. Wydaje się również, że bardzo istotne jest przekazywanie tej wiedzy liderom i pracownikom organizacji pozarządowych, oraz promocja pożądanых postaw i zachowań. Warto zauważyć, że samoocena osób odpowiedzialnych za kierowanie omawianymi organizacjami, nieświadomych istnienia i możliwości wykorzystywania narzędzi biznesowych, jest wysoka, ale nieuzasadniona w świetle prezentowanych wyników badań.

Literatura

1. *Badanie standardów zarządzania finansami w NGO. Raport końcowy* (2012), Fundacja dla Polski, Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO, MARBOR, Warszawa.

2. Białas T. (2006), *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi*, „Współczesne Zarządzanie” nr 4.
3. Bogacz-Wojtanowska E. (2005), *Cykl życia organizacji pozarządowej*, „Trzeci Sektor” nr 3.
4. Bogacz-Wojtanowska E. (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
5. Herbst J., Przewłocka J. (2011), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
6. Herman R.D., Renz D.O. (1999), *Theses on nonprofit organizational effectiveness*, „Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly” vol. 28, no. 2.
7. Kafel T. (2013), *Wymiary profesjonalizacji podmiotów ekonomii społecznej*, cz. 2, „Biuletyn Ekonomii Społecznej” nr 2., http://fundacja.e-gap.pl/mowes/wp-content/uploads/2013/02/BES-nr2_Artykul-3.pdf, dostęp: 17.03.2013.
8. Kramer R. (1994), *Voluntary agencies and the contract culture: dream or nightmare?* „Social Service Review”, March.
9. Mulhare E.M. (1999), *Mindful of the future: strategic planning ideology and the culture of nonprofit management*, „Human Organization” vol. 58, no. 3.
10. Przewłocka J. (2013), *Polskie organizacje pozarządowe 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/FaktyNGO_brosz1.pdf, dostęp: 15.02.2013.
11. Salamon L. (1993), *The marketization of welfare: changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state*, „Social Service Review” March.
12. Sikorski Cz. (1995), *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
13. *Słownik języka polskiego*, t. II, PWN, Warszawa 1988.
14. Seiler B., Stankiewicz J. (2011), *Możliwości i bariery zatrudniania płatnych pracowników w organizacjach non profit jako ważny czynnik ich sukcesu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/1, Sopot.
15. *Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009-2015* (2008), Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, <http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/File/pozytek/SWRSO%202009-2015.pdf>, dostęp: 21.02. 2013.

16. *The 2011 CSO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Euria*, http://transition.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/, dostęp: 21.02. 2013.

Streszczenie

W artykule omówiono kwestię profesjonalizacji organizacji pozarządowych. Po zagadnieniach wstępnych, w drugim punkcie artykułu zdefiniowano zagadnienie profesjonalizacji organizacji pozarządowych i wskazano na jej trzy główne wymiary: organizacyjny, związany z adaptacją technik zarządzania, w tym również tych ukierunkowanych na pozyskiwanie środków finansowych, społeczny, wyrażający się zatrudnianiem płatnych pracowników, w taki sposób, że staje się on istotną częścią personelu oraz kulturowy, przejawiający upowszechnianiem reguł sprzyjających poprawie efektywności działania, m.in. takich, jak: racjonalizm, pragmatyzm, ale również propagowaniem wartości i norm etycznego działania. W trzecim punkcie artykułu wskazano na znaczenie profesjonalizacji w poprawie efektywności omawianych organizacji, zarówno w aspekcie ekonomicznym, jak i społecznym. Profesjonalizacja wiąże się także z pewnymi zagrożeniami: standaryzacją działania, biurokratyzacją i formalizacją, dewolontaryzacją. Jednak w przypadku polskich organizacji pozarządowych może ona stanowić szansę dalszego ich rozwoju. Jak pokazują badania podmioty *non profit* w Polsce mają istotne problemy z pozyskiwaniem środków finansowych, adaptacją technik zarządzania, pozyskiwaniem personelu. Część tych problemów jest efektem niskich kompetencji, a także braku świadomości tego faktu wśród kierowników omawianych organizacji. Z tego względu w artykule zwrócono uwagę na znaczenie instytucjonalnego wsparcia dla sektora *non profit*.

Słowa kluczowe

sektor non profit, organizacje pozarządowe, profesjonalizacja organizacyjna

The professionalization of nongovernmental organizations as a factor of their success (Summary)

In the article an issue of the professionalization of the nongovernmental organizations was presented. After the introduction in the second point of the article an issue of the professionalization of the nongovernmental organizations was defined and there were indicated three of its dimensions: organizational, related to the adaptation of the management's techniques, including these ones focused on funds rising, social focused on employment of paid employees, so that it becomes an important part of the staff and cultural which shows spreading some rules that make activities more effective, among others: rationalism, pragmatism but also promote values and norms of ethic actions. In the third point of the article there was shown a meaning of the professionalization in the

improvement of the effectiveness of the presented organizations, both in the economic and in the social aspect. The professionalization is related as well to certain threats: standardization of the activity, bureaucratization and formalization, devoluntarization. However in case of the Polish nongovernmental organizations it can give them a chance to their further development. As the research shows nongovernmental organizations in Poland have some serious problems with funds rising, adaptation of the management's techniques, staff gaining. A part of these problems is a result of low competence, and also lack of the consciousness of this fact among managers of the presented organizations. That is why in the article the meaning of the institutional support for a sector non profit was discussed.

Keywords

nonprofit sector, nongovernmental organizations, organizational professionalization

