UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU

Justyna Lewandowska-Bratek

Zarządzanie wolontariuszami w organizacjach świadczących usługi społeczne na przykładzie fundacji i stowarzyszeń w Polsce

Management of volunteers in organizations offering welfare services on the example of foundations and associations in Poland

Praca doktorska

Promotor: dr hab., prof. nadzw. UEP Monika Dobska

Pracę przyjęto dnia ……..

podpis Promotora

Wydział: Zarządzania

Katedra: Badań Rynku i Usług

Poznań 2017

Spis treści

Wstęp 4

Rozdział 1 Organizacje świadczące usługi społeczne w gospodarce rynkowej Polski 12

1.1. Teoria trzech sektorów gospodarki – sektor usług 13

Podsumowanie 21

1.2. Fundacje i stowarzyszenia szczególnym rodzajem organizacji świadczących usługi społeczne 22

Podsumowanie 44

1.3. Miejsce i rola fundacji i stowarzyszeń w gospodarce rynkowej Polski 45

Podsumowanie 64

1.3.1. Charakterystyka fundacji i stowarzyszeń w Polsce 65

Podsumowanie 82

1.3.2. Współpraca fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną w zakresie świadczenia usług społecznych 83

Podsumowanie 92

1.3.3. Współpraca fundacji i stowarzyszeń ze sferą biznesu w zakresie dostarczania usług społecznych 92

Podsumowanie 94

Rozdział 2 Zarządzanie wolontariuszami myśl teorii zarządzania zasobami ludzkimi 95

2.1. Kapitał ludzki w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi 96

Podsumowanie 106

2.2. Kategorie zasobów ludzkich w fundacjach i stowarzyszeniach 107

Podsumowanie 117

2.3. Zarządzanie wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach 117

2.3.1. Wolontariat – ustalenia pojęciowe 118

Podsumowanie 125

2.3.2. Wizerunek wolontariatu i wolontariuszy w Polsce 126

Podsumowanie 139

2.3.3. Proces kadrowy w fundacjach i stowarzyszeniach w odniesieniu do wolontariuszy 139

Podsumowanie 161

Rozdział 3 Wolontariusze jako podmiot zarządzania relacjami w organizacji świadczącej usługi społeczne 163

3.1. Zarządzanie relacjami wewnętrznymi w organizacji usługowej 164

Podsumowanie 174

3.2. Relacje wolontariuszy z kadrą zarządzającą , personelem kontaktowym i personelem zaplecza 175

Podsumowanie 184

Rozdział 4 Zarządzanie wolontariuszami w świetle własnych badań empirycznych 186

4.1. Metodyka własnych badań empirycznych 186

4.2. Analiza wyników przeprowadzonych badań i ich znaczenie dla zarządzania wolontariuszami w organizacjach świadczących usługi społeczne 191

4.3. Wnioski z własnych badań empirycznych i rekomendacje dla kadry zarządzającej fundacjami i stowarzyszeniami 214

Podsumowanie 223

Zakończenie 226

Bibliografia 230

Spis tabel 259

Spis Rysunków 260

Spis Wykresów 261

Spis Map 263

WSTĘP

Wolontariat, jako aktywność społeczna, nabiera coraz większego znaczenia dla gospodarki, m.in. poprzez związek z reprodukcją zasobów pracy oraz wpływem na wielkość i strukturę konsumpcji usług społecznych. Natomiast w społeczeństwie obywatelskim wolontariat spełnia funkcje autokreacyjne[1] i ogólnospołeczne[2].

W Polsce wolontariat nie jest jeszcze zjawiskiem popularnym. Pojęcia *wolontariat* i *wolontariusz* z jednej strony odnoszą się do polskiej tradycji pracy społecznej[3], z drugiej strony nawiązują do idei społeczeństwa obywatelskiego oraz upowszechniają się wraz z rozwojem sektora organizacji pozarządowych. Na podstawie badań przeprowadzonych przez Centrum Badań Opinii Społecznej można wnioskować, że w Polsce pojęcie wolontariatu nie jest wszystkim obywatelom dobrze znane [Makowski 2011]. Słownik języka polskiego PWN [2015] podaje, że wolontariat to dobrowolna i bezpłatna praca społeczna. Według tzw. *społecznej definicji* wolontariat jest nieodpłatną pomocą świadczoną na rzecz innych ludzi (pozostających w potrzebie). Natomiast ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] określa wolontariusza jako *osobę fizyczną, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w ustawie*. Może on wykonywać świadczenia na rzecz: (1) organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 w zakresie ich działalności statutowej, w szczególności w zakresie działalności pożytku publicznego, z wyłączeniem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej, (2) organów administracji publicznej, z wyłączeniem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej, (3) jednostek organizacyjnych podległych organom administracji publicznej lub nadzorowanych przez te organy, z wyłączeniem prowadzonej przez te jednostki działalności gospodarczej, (4) podmiotów leczniczych w rozumieniu przepisów o działalności leczniczej w zakresie wykonywanej przez nie działalności leczniczej. Członek stowarzyszenia może również wykonywać świadczenia jako wolontariusz na rzecz stowarzyszenia, którego jest członkiem.

Początków wolontariatu i filantropii upatruje się już w starożytności. Pomoc najuboższym i najbardziej potrzebującym była wpisana w chrześcijaństwo, które w Europie rozwinęło dobroczynność. Rozwój filantropii na świecie nastąpił w XIX wieku. Przełomowym momentem w historii dobroczynności było założenie *Czerwonego Krzyża* w 1863 roku przez szwajcarskiego kupca i finansistę H. Dunanta. Pierwszą ustawę o pomocy społecznej uchwalono w Wielkiej Brytanii w 1601 roku – *Prawo dla ubogich* [Taylor i Kendall 1996, s.35-37]. Na początku XX wieku powstały instytucje przedstawicielskie

[1] Do funkcji autokreacyjnych zalicza się funkcję: (1) wychowawczą, (2) afiliacyjną, (3) integracyjną, (4) akcjologiczno-normatywną, (5) ekspresyjną [Górecki 2013, s.86-88].

[2] W skład funkcji ogólnospołecznych zalicza się funkcje: (1) innowacyjną – eksperymentalną, (2) pomocową, (3) ekonomiczną, (4) normalizacyjną, (5) lobbingową, (6) rzecznictwa interesów obywateli, (7) kontrolną [Górecki 2013, s.88-90].

[3] Praca społeczna w świadomości Polaków nadal kojarzona jest z czynami społecznymi z okresu PRL, które nie zawsze miały znamiona dobroczynności.

organizacji dobroczynnych i towarzystw pomocy wzajemnej.[4] Po II Wojnie Światowej swoją działalność rozpoczęła *Ogólnokrajowa Rada do spraw Organizacji Społecznych* (*National Council for Voluntary Organization*) i rozpoczął się rozwój tzw. sektora organizacji pozarządowych.

Instytucje non profit upodabniają się do podmiotów rynkowych i ulegają komercjalizacji [Dopierała, Balon i Hesse – Schiller 2004, s.15-16]. W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, podobnie jak w Wielkiej Brytanii, występują dwie główne grupy organizacji tworzące tzw. *sektor for profit* (służący członkom organizacji) i *non profit* (służący zaspokajaniu potrzeb społecznych). W Polsce na budowę społeczeństwa obywatelskiego oraz pojmowanie idei dobroczynności wpłynęło sześć okresów czasowych: (1) okres do roku 1795, (2) lata 1795 – 1918, (3) lata 1918 – 1939, (4) lata 1939 – 1945, (5) lata 1945 – 1989, (6) okres po roku 1989. Instytucje dobroczynne funkcjonowały w Polsce od XI wieku i powiązane były zazwyczaj z kościołem katolickim. Opieka nad ubogimi i chorymi wpisana była również w zakres działalności samorządów miejskich. Coraz bardziej popularny nurt liberalny zmieniał pojmowanie dobroczynności oraz działalności charytatywnej. Miłosierdzie wypływające z miłości chrześcijańskiej do Boga zaczęła zajmować dobroczynność wynikająca z miłości do człowieka [Assorodobraj 1966, s.239]. Po utracie suwerenności ważną rolę odgrywały fundacje i stowarzyszenia regulowane przez normy prawne państw zaborczych. W okresie międzywojennym uchwalono pierwsze ustawy o działalności organizacji pozarządowych oraz opiece społecznej. Podczas II Wojny Światowej działały m.in. Polski Czerwony Krzyż, Obywatelski Komitet Pomocy, Stołeczny Komitet Samopomocy społecznej oraz zespoły Caritasu przy parafiach kościoła katolickiego, lecz ich działalność była ograniczona. Po roku 1945 głównym podmiotem polityki społecznej stało się państwo, natomiast niezależne organizacje charytatywne i filantropijne zostały poddane kontroli państwa, a następnie zdelegalizowane. Dopiero 6 kwietnia 1984 roku uchwalono ustawę o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984], następnie weszła w życie ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku – Prawo o stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989], która zastąpiła ustawę z 27 października 1932 roku – Prawo o stowarzyszeniach [Rozporządzenie z 27 października 1932]. W Polsce przemiany demokratyczne zostały zapoczątkowane powstaniem Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego *Solidarność* w sierpniu1980 roku, a następnie częściowo wolnymi wyborami do Sejmu i Senatu 4 czerwca 1989 roku przyniosły nie tylko wolność polityczną i gospodarczą, ale dały również początek odbudowie społeczeństwa obywatelskiego, w którym istotną rolę mają fundacje i stowarzyszenia. Ważnym wydarzeniem było przyjęcie ustawy zasadniczej – Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997], w której zawarta jest zasada pomocniczości jako podstawa funkcjonowania państwa demokratycznego. Kolejnym ważnym krokiem w kierunku odbudowy kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego było uchwalenie ustawy z

[4] Za przykład mogą posłużyć m.in. Rada do spraw Świadczeń Niepublicznych (Council for Voluntary Welfare) i Ogólnokrajowa Rada do spraw Usług Socjalnych (National Council for Social Service). Ich celem było umocnienie działających lokalnych organizacji społecznych.

24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003].[5]

W Polsce ponad 90% instytucji non profit stanowią fundacje i stowarzyszenia.[6] Nie posiadają one jeszcze ugruntowanej pozycji, wynika to między innymi z faktu, że nie wszystkie zarządzane są w sposób profesjonalny umożliwiający wypełnianie ich misji oraz podstawowych celów statutowych.[7] Zarządzanie organizacją pozarządową, traktowane jako oddzielna gałąź zarządzania, jest koncepcją nową. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami wraz z postępującymi przemianami społeczno-gospodarczymi Polski oraz nowymi wyzwaniami związanymi z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji staje w obliczu zasadności wprowadzenia zmian w sposobie organizowania i zarządzania podległymi instytucjami oraz ich zasobami, spośród których najważniejszym są zasoby ludzkie.

Dzięki działalności fundacji i stowarzyszeń bardziej efektywnie funkcjonuje społeczeństwo, państwo i rynek, ponieważ do ich głównych zadań można zaliczyć: (1) organizowanie i świadczenie usług społecznych, (2) kreowanie innowacyjności w działaniach społecznych, (3) rzecznictwo lub doprowadzenie do zmian społecznych, (4) rozwijanie aktywności w zakresie kreowania przywództwa społecznego, (5) budowanie demokracji i integracji społecznej [Iwankiewicz-Rak 2010c, s.248]. Osiąganie celów społecznie użytecznych przewyższa ich chęć dążenia do osiągania korzyści finansowych.

Fundacje i stowarzyszenia są aktywnymi uczestnikami na rynku usług społecznych. Znajdują się pomiędzy trzema elementami: (1) popytem – usługobiorcami, (2) podażą – państwem, innymi organizacjami non profit i for profit, (3) regulacjami prawnymi. Istnieje potrzeba współdziałania fundacji i stowarzyszeń z podmiotami sektora publicznego i biznesowego w realizowaniu zadań społecznych. Współpraca ta przybiera układ *trójkąta partnerstwa*[8], który zakłada optymalny system rozwiązania problemów społecznych i gospodarczych w społecznej gospodarce rynkowej. Organizacje pozarządowe wspomagają

[5] Rozwój tzw. sektora organizacji pozarządowych można zaobserwować m.in. poprzez wzrost liczby zarejestrowanych fundacji od dnia wejścia w życie ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984]: (1) 1984 r. – 3 fundacje, (2) 1985 r. – 9 fundacji, (3) 1986 r. – 21 fundacji, (4) 1987 r. – 48 fundacji, (5) 1988 r. – 99 fundacji, (6) 1989 r. – 277 fundacji, (7) 1990 r. – 874 fundacje, (8) 1991 r. – 1952 fundacje, (9) 1992 r. – 3450 fundacji, (10) 1993 r. – 4047 fundacji, (11) 1994 r. – 4213 fundacji. W 2012 roku liczba zarejestrowanych fundacji w Polsce wyniosła 11000, a 2015 roku 17 000 [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].

[6] W celu uporządkowania terminologii w odniesieniu do tzw. trzeciego sektora, gospodarki społecznej i sektora non profit można posłużyć się analizą, której autorką jest K. Kietlińska [2010, s.10]. Najwęższym pojęciem ze względu na treść jest *sektor non profit*, który obejmuje swoim zasięgiem organizacje odpowiadające za dostarczanie usług społecznych i świadczeń socjalnych: (1) fundacje, (2) stowarzyszenia, (3) organizacje społecznie użyteczne, których celem nie jest maksymalizacja zysku[6]. Terminem poszerzającym obszar wyżej wymienionych organizacji jest *gospodarka społeczna*, której głównymi podmiotami są: (1) spółdzielnie – sektor spółdzielczy, (2) organizacje wzajemnościowe – sektor wzajemnościowy, (3) fundacje, stowarzyszenia i podobne organizacje społecznie użyteczne – sektor non profit. Natomiast *trzeci sektor* jest najszerszym terminem i obejmuje obie powyższe kategorie. Na potrzeby niniejszej pracy powyższe terminy będą używane zamiennie na określenie sektora, w ramach którego funkcjonują fundacje i stowarzyszenia.

[7] Wartym zaznaczenia są również różnice pomiędzy omawianymi instytucjami – wynikające m.in. z charakteru ich działalności oraz sposobu funkcjonowania, które rzutują na proces założycielski, strukturę organizacyjną oraz podejście do zarządzania (ludźmi oraz całą organizacją). Różnice między fundacjami i stowarzyszeniami zostały omówione w podrozdziale 1.2 oraz 1.3.1.

[8] Więcej w pozycji: Iwankiewicz-Rak 2010c

więc państwo w realizowaniu jego konstytucyjnych zadań, zaspokajaniu potrzeb obywateli oraz świadczeniu usług społecznych.

Fundacje i stowarzyszenia rozumiane jako świadczeniodawcy usług społecznych uznani zostali w pracy za organizacje usługowe, którymi można zarządzać w paradygmacie marketingu relacyjnego – jest to podejście nowatorskie, dzięki któremu możliwy będzie rozwój profesjonalizacji działań kadry kierowniczej w zakresie zarządzania instytucjami non profit.

W ramach organizacji pozarządowych współpracują ze sobą osoby wchodzące w skład władz, członkowie, pracownicy oraz wolontariusze. Z uwagi na zróżnicowanie zasobów ludzkich w fundacjach i stowarzyszeniach zasadnym jest dopasowanie do nich odpowiednich metod i narzędzi zarządzania ludźmi oraz działań kadry zarządzającej wypracowanych w paradygmacie marketingu usług.

Usługi w organizacjach pozarządowych świadczone są głównie przez wolontariuszy. W 2015 roku w wolontariat na rzecz lub za pośrednictwem organizacji pozarządowych angażowała się jedna piąta Polaków i od 2012 roku odsetek wolontariuszy wśród Polaków pozostaje niezmienny [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015]. Rośnie natomiast liczba fundacji i stowarzyszeń, które korzystają ze wsparcia wolontariuszy. Według GUS [2014b] instytucje non profit, które w 2012 roku korzystały z pracy społecznej, wykazały około 2,5 mln wolontariuszy. W 2014 roku korzystanie z pracy społecznej zadeklarowało 93% badanych instytucji, na rzecz których wolontariat świadczyło 2,4 mln osób [GUS 2016, s.4].

Konfiguracja roli wolontariuszy w omawianych podmiotach jest różna. W fundacjach istnieje podrzędna zależność między władzami a wolontariuszami, natomiast w stowarzyszeniach współpraca opiera się na zasadach partnerstwa.[9] Wolontariusze, rozumiani jako część potencjału usługotwórczego, są warunkiem zaistnienia procesu usługowego oraz mogą stymulować zmiany w tym procesie. Są oni pośrednikiem pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, przez co wpływają na cykl obsługi klienta, podejmując również decyzje o zawartości usługowego produktu.[10] Kluczowego znaczenia nabiera więc relacja usługowa, która ujęta w ramy organizacyjne i wprowadzona na poziom organizacji świadczącej usługi społeczne, zajmuje centralne miejsce.

Takie usytuowanie wolontariuszy pozwala na sformułowanie zasadniczego celu pracy, którym jest wykazanie zasadności usługowego zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach oraz opracowanie koncepcji długookresowej współpracy z wolontariuszami. Złożoność badanych zjawisk i procesów przekłada się na zróżnicowane sposoby ich ujęcia: teoretyczny, opisowo-diagnostyczny i koncepcyjno-prewidystyczny.

Rozpoznanie powyższych uwarunkowań, pogłębione studiami literaturowymi, stało się podstawą formułowania następującej tezy: w fundacjach i stowarzyszeniach zasadne jest wprowadzenie usługowych metod zarządzania wolontariuszami w oparciu o metody i narzędzia zarządzania wielo-relacjami[11].

[9] Przyczyn można upatrywać m.in. w procesie założycielskim i strukturach organizacyjnych.
[10] Więcej w rozdziale 2 i 3.
[11] W fundacjach i stowarzyszeniach można wyróżnić czteropodmiotowe relacje: lider/kadra zarządzająca – wolontariusz – usługobiorca – społeczeństwo.

W uzasadnieniu słuszności powyższej tezy wykorzystano argumenty odnoszące się do następujących wymiarów:

1. Wymiar teoretyczny:
    a. Wyjaśnienie makrospołecznych uwarunkowań rozpowszechniania się zjawiska wolontariatu na świecie,
    b. Wyjaśnienie makrospołecznych uwarunkowań tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych, w tym fundacji i stowarzyszeń, na świecie,
    c. Zasadność reorientacji na usługowe metody zarządzania wolontariuszami i kreacja nowych funkcji wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach.
2. Wymiar opisowo-diagnostyczny:
    a. Przebieg i próba oceny dotychczasowych procesów tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych w Polsce,
    b. Przebieg i próba oceny procesów kadrowych w fundacjach i stowarzyszeniach w odniesieniu do wolontariuszy,
    c. Scharakteryzowanie dotychczas stosowanych metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach (wraz ze wstępną oceną),
3. Wymiar konceptualno-prewidystyczny:
    a. Wskazanie obszarów zarządzania wolontariuszami wymagających doskonalenia,
    b. Wskazanie zasadności wykorzystania marketingowego zarządzania organizacją usługową w wypracowaniu nowej koncepcji zarządzania wolontariuszami w organizacjach pozarządowych,
    c. Opis koncepcji zarządzania relacjami w organizacjach usługowych oraz przedstawienie możliwości ich implementacji w organizacjach non profit.

Prowadzone w pracy rozważania charakteryzujące sytuację w Polsce, przedstawione zostały w kontekście tendencji występujących w Europie i Stanach Zjednoczonych. Przedsięwzięciem nowatorskim w ramach rozpatrywanego problemu jest włączenie relacyjnej wersji marketingu w dociekania na temat zarządzania wolontariuszami. Dzięki wypracowanym przez marketing usług[12] rozwiązaniom możliwe staje się stosowanie swoistego podejścia, wypracowanego w odniesieniu do usługobiorcy, względem wolontariuszy – jako kategorii pośredniej. Na tej podstawie wyprowadzono tezę, która głosi, że wolontariusze zaczynają pełnić nową rolę – specjalistów od wielo-relacji[13], dzięki której fundacje i stowarzyszenia przekształcają się we wspólnotę interesu.

Charakter problemu badawczego przesądził o konieczności dokonania krytycznej i wielkoobszarowej analizy literatury rozważanego zagadnienia. W pracy wykorzystano polską i zagraniczną literaturę przedmiotu. W części teoretycznej prowadzono rozważania również na podstawie obowiązujących aktów prawnych odnoszących się do fundacji i stowarzyszeń (w szczególności ustawy o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984], prawo o

[12] Zorientowane na relacje zarządzanie organizacją usługową staje się zarządzaniem marketingowym [Rogoziński 2016]. Więcej w rozdziale 3.

[13] Przedefiniowana rola personelu pierwszej linii odpowiedzialnego za relacje, kojarzonego z part-time marketers. Stają się oni strategicznym personelem, ponieważ ich każde działanie ma konsekwencje marketingowe [Rogoziński 2006, s.41]. W fundacjach i stowarzyszeniach występują czteropodmiotowe relacje: lider/kadra zarządzająca – wolontariusz – usługobiorca – społeczeństwo.

stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989], ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] oraz komentarzy i innych opracowań do wyżej wymienionych ustaw).

Szerokie spektrum problemów uwzględnionych w pracy spowodowało, że rozległe studia literaturowe uzupełniono wynikami badań empirycznych, które można usystematyzować następująco: (1) źródła międzynarodowe: dane Komisji Europejskiej, (2) źródła krajowe: dane z badań Głównego Urzędu Statystycznego, dane z badań Fundacji Centrum Badania Opinii Społecznej, dane z badań Fundacji *Klon/Jawor*, dane z badań Fundacji *Obserwatorium Zarządzania i Nowoczesnej Firmy*, dane z badań Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, dane z badań Fundacji Inicjatyw Społecznych *Się Zrobi!*, dane Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, dane Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji, dane Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, dane Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, dane Centrum Wolontariatu, dane Fundacji Forum Obywatelskiego Rozwoju, (3) własne badania empiryczne. Przeprowadzono ogólnopolskie badania ankietowe wśród polskich fundacji i stowarzyszeń, które posiadały status organizacji pożytku publicznego i były uprawnione do otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych. Przeprowadzone badania empiryczne miały na celu:

1. Rozpoznanie stosowanych metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami opartych na teorii marketingu relacyjnego,
2. Ocenę prowadzonych działań kadry zarządzającej w procesie zarządzania wolontariuszami.

Wykorzystane w pracy wyniki badań naświetlają jedynie pewne fragmenty, ale tworzą wystarczające przesłanki dla wypracowania nowej koncepcji modelu zarządzania relacjami z wolontariuszami.

Podjęte w pracy rozważania wykraczają poza jedną dyscyplinę naukową, czyli nauki o zarządzaniu, a więc dotyczą: ekonomii i polityki społecznej, socjologii, etyki i prawa. Należy jednak podkreślić, że w rozprawie dominują zagadnienia z zakresu zarządzania. Wywód prowadzony jest na czterech poziomach: (1) uwarunkowań makrospołecznych, (2) uwarunkowań ekonomicznych, (3) regulacji prawnych, (4) stosunków międzyludzkich, jako podstawy usługowego świadczenia.

Problematyka badawcza, przyjęty cel rozprawy doktorskiej oraz dążenie do udowodnienia trafności sformułowanej tezy określiły logikę wywodu oraz wewnętrzną konstrukcję pracy. Dysertacja składa się z czterech rozdziałów (które syntetyzują wybrane zagadnienia) poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Rozprawę uzupełnia bibliografia, spis tabel, rysunków i wykresów oraz załączniki. Trzy pierwsze rozdziały zawierają rozważania teoretyczne oparte o studia literaturowe (z zakresu teorii usług, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania organizacjami usługowymi, zarządzania organizacjami pozarządowymi, relacyjnego marketingu usług) oraz uzupełnione o wyniki badań wtórnych. Czwarty rozdział stanowi empiryczną część pracy.

Syntetyczne ujęcie problematyki umożliwiło poprowadzenie w sposób logiczny wywodu, jednak ze względu na wielość problemów pojawiających się na poszczególnych etapach prowadzonej analizy, niektóre zagadnienia zostały jedynie zasygnalizowane.

Wyjaśnienia wymaga również stosowana w pracy terminologia. Stosowanie w pracy terminu *wolontariat* i *wolontariusz* oznacza odniesienie się do ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003], która określa wolontariusza jako *osobę fizyczną, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w ustawie*. Pojęcie *fundacji* precyzuje ustawa o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984], natomiast pojęcie *stowarzyszenia* – prawo o stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989]. Na określenie fundacji i stowarzyszeń będą używane również takie terminy jak: organizacje pozarządowe, organizacje non profit, instytucje non profit, podmioty sektora pozarządowego, podmioty trzeciego sektora, organizacje społeczne.

W pierwszym rozdziale rozprawy doktorskiej usługi społeczne wpisano w kontekst rynkowy. Została zaprezentowana koncepcja trójsektorowego podziału gospodarki oraz została podjęta próba analizy i oceny stopnia rozwoju sektora usług w Polsce. Następnie dokonano charakterystyki fundacji i stowarzyszeń w Polsce jako szczególnego rodzaju organizacji świadczących usługi społeczne oraz określono ich miejsce i rolę w gospodarce rynkowej Polski. Przedstawiono również zasady współpracy fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną i ze sferą biznesu w zakresie świadczenia usług społecznych (wynikające m.in. z ustaw) uzupełnione analizą wyników badań wtórnych.

Drugi rozdział poświęcono problematyce zarządzania wolontariuszami w myśl teorii zarządzania zasobami ludzkimi. Zaprezentowano wybrane teorie, metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce. Zwrócono również uwagę na możliwość implementacji usługowych metod i narzędzi zarządzania ludźmi do instytucji non profit. Ustalono czynniki wpływające na zaangażowanie Polek i Polaków w bezpłatną działalność na rzecz fundacji i stowarzyszeń, by w dalszym toku rozważań nad istotą zarządzania tą szczególną kategorią zasobów ludzkich podjąć próbę zaprezentowania wizerunku wolontariuszy i wolontariatu w Polsce. Dokonano również analizy dotychczasowych procesów kadrowego w fundacjach i stowarzyszeniach w odniesieniu do wolontariuszy. Przeprowadzone rozważania stanowiły punkt wyjścia do rozpatrzenia kolejnych zagadnień z zakresu zarządzania wolontariuszami w Polsce.

W trzecim rozdziale skoncentrowano się na problematyce zarządzania relacjami wewnętrznymi w fundacjach i stowarzyszeniach. Zaprezentowano ideę marketingu relacyjnego oraz wskazano możliwość jej zastosowania w fundacjach i stowarzyszeniach. W rozdziale tym zaprezentowano autorską koncepcję modelu rozwoju relacji wolontariuszy z fundacjami/stowarzyszeniami oraz etapy procesu zarządzania relacjami w fundacjach i stowarzyszeniach. Podjęto również próbę wskazania kluczowych czynników kształtujących proces zarządzania relacjami w omawianych podmiotach. Przedstawiono również pięć luk w kontekście zarządzania personelem, które wpływają na budowanie relacji w instytucjach non profit oraz zaproponowano możliwości ich zamknięcia.

W rozdziale czwartym zaprezentowano materiał empiryczny pochodzący z własnych badań empirycznych, wnioski z badań i rekomendacje zarządcze. W pierwszej kolejności zaprezentowano założenia metodyczne badania ilościowego, przedstawiono fazy procedury badawczej i narzędzi badawczych oraz dokonano charakterystyki próby badawczej. Dokonano analizy otrzymanych wyników badania empirycznego oraz przedstawiono wnioski

badawcze. Poddano ocenie poziom wiarygodności przyjętej tezy. Sformułowano również rekomendacje dla kadry zarządzającej organizacjami pozarządowymi.

Każdy z rozdziałów kończy się podsumowaniem zawierającym wnioski i spostrzeżenia z przeprowadzonej w nich analizy. Ma ono charakter porządkujący, ze względu na wielość wątków poruszanych w danym rozdziale. Natomiast w zakończeniu ustosunkowano się do sformułowanej we wstępie pracy tezy, podsumowano rezultaty poznawcze i wnioski wynikające z analizy źródeł literaturowych, badań wtórnych oraz przeprowadzonych na potrzeby niniejszej pracy własnych badań empirycznych. Przeprowadzone badania empiryczne rozpoznały możliwość kształtowania nowej koncepcji zarządzania wolontariuszami. Zamieszczono podsumowujące refleksje, co do przyszłych kierunków zarządzania wolontariuszami w organizacjach pozarządowych oraz zasygnalizowano możliwość implementacji niektórych rozwiązań w zakresie zarządzania ludźmi, sprawdzonych w organizacjach usługowych. Dokonano opracowania autorskiej koncepcji długookresowej współpracy z wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce oraz przedstawiono sugestie dotyczące kontynuacji badań.

Praca jest podsumowaniem wieloletniej współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz zainteresowań dotyczących zarządzania, a w szczególności zagadnień związanych z zarządzaniem ludźmi oraz marketingiem relacyjnym. Wybór problematyki badawczej podyktowany został również przewidywaną przydatnością wyników pracy dla kadry zarządzającej instytucjami non profit, bowiem poruszane w pracy zagadnienia wytyczają nowe kierunki zarządzania wolontariuszami. Praca zwraca uwagę na możliwość wdrażania wypracowanych przez marketing relacyjny rozwiązań, stosowanych dotychczas w stosunku do usługobiorcy, dzięki którym wolontariusze zaczynają pełnić nowe role w procesie świadczenia usługi.

Ostateczna wersja pracy wiele zawdzięcza Profesorowi zw. dr hab. Kazimierzowi Rogozińskiemu, którego uwagi i sugestie zmian przyczyniły się do udoskonalenia pierwotnej wersji pracy.

Rozdział 1
Organizacje świadczące usługi społeczne w gospodarce rynkowej Polski

W Polsce rozpoczął się proces serwicyzacji gospodarki i konsumpcji. Ocena rozwoju rynku usług jest złożonym zjawiskiem, na które wpływa wiele różnorodnych czynników. Badania rozwoju sektora usług wymagają dwukierunkowego podejścia – analizy zmian znaczenia sektora usług rozumianego jako element trójsektorowej struktury gospodarczej i jego wewnętrznych zmian [Szczukocka 2013, s.5]. Należy stymulować wzrost roli sektora usług (w strukturze PKB i zatrudnienia) w Polsce, bowiem posiada on duże znaczenie dla rozwoju kapitału ludzkiego i unowocześniania struktury ekonomicznej kraju, przyczynia się on również do wzrostu konkurencyjności gospodarki rynkowej [Zajdel 2011].

Sektor usług łączy w sobie działalność o charakterze gospodarczym i pozagospodarczym, dlatego też pełni w gospodarce różnorodne funkcje. Odgrywa on również znaczącą rolę w społeczeństwie. Konsumpcja usług społecznych warunkuje rozwój społeczno-gospodarczy przez oddziaływanie na poziom oświaty, kultury i zdrowia społeczeństwa [Iwankiewicz-Rak 2012, s.25]. W krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej usługi społeczne zaliczane są do tzw. inwestycji w człowieka [Janoś-Kresło 2013, s.15]. Najważniejszą ich rolą jest zaspokajanie potrzeb społecznych i zabezpieczanie przed konsekwencjami ryzyk socjalnych – łagodzą bowiem nierówności i wyrównują szanse życiowe usługobiorców. Konsekwencją powyższego jest wzmacnianie więzi społecznych i rodzinnych oraz zwiększanie dobrobytu i dobrostanu jednostek. Z ekonomicznego punktu widzenia usługi społeczne mają znaczący wpływ na gospodarkę poprzez związek z reprodukcją zasobów pracy oraz wpływem na wielkość i strukturę konsumpcji. Dzięki temu kształtują zachowania ekonomiczne, rodzinne i obywatelskie. Usługi społeczne określane są również mianem narzędzia ekonomizującej się polityki społecznej [Grewiński 2013, s.28]. W Polsce regulacje prawne w okresie transformacji ustrojowej spowodowały zmianę działalności podmiotów świadczących usługi społeczne. Rozwiązania wprowadzane w Polsce wpisują się w ogólnoeuropejski trend zmian dotyczący świadczenia usług społecznych. Nie istnieje już konieczność oferowania usług społecznych jedynie przez rynek i państwo, bowiem dobra publiczne mogą być również oferowane przez tzw. sektor organizacji pozarządowych.

Wskutek dokonujących się zmian systemowych w gospodarce Polski rozpoczął się rozwój sektora niepublicznego, w tym organizacji pozarządowych, w usługach społecznych. Jego dynamika i zakres jest nierównomierny i zróżnicowany w zależności od dziedziny usług społecznych. W Polsce ponad 90% instytucji non profit stanowią fundacje i stowarzyszenia. Dzięki ich działaniom bardziej efektywnie funkcjonuje społeczeństwo, państwo i rynek, ponieważ są aktywnymi uczestnikami na rynku usług społecznych, a podstawowym ich celem jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa. Od początku XXI w. zmienia się jednak postrzeganie fundacji i stowarzyszeń jedynie poprzez pryzmat dostarczania przez nie usług społecznych, stają się bowiem częścią społeczeństwa obywatelskiego.

1.1. Teoria trzech sektorów gospodarki – sektor usług

Usługi odgrywają coraz większą rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym krajów. Analiza sektora usług wymaga podjęcia próby analizy zmian znaczenia tegoż sektora rozumianego jako element trójsektorowej struktury gospodarczej oraz jego wewnętrznych zmian. Cały sektor usług ulega wielu przeobrażeniom – zmianie ulega charakter usług, powstają również ich nowe rodzaje [Szczukocka 2013, s.5].

W celu przedstawienia uplasowania organizacji świadczących usługi społeczne w gospodarce rynkowej w pierwszej części niniejszego podrozdziału zaprezentowano koncepcję trójsektorowego podziału gospodarki. W dalszej części pracy podjęto próbę analizy i oceny stopnia rozwoju sektora usług w Polsce.

Wzrost gospodarczy jest procesem tworzenia i powiększania rzeczywistych rozmiarów społecznego produktu. Procesowi temu towarzyszą zmiany struktury produktu narodowego i całej gospodarki. Wzrost gospodarczy i towarzyszące mu zmiany strukturalne określane są łącznie mianem rozwoju gospodarczego [*Polityka gospodarcza*, 2002, s.245]. Jak zauważa R. Kosmalski [*Teoria trzech sektorów*, s.14] zmiany strukturalne stanowią konsekwencje procesu rozwojowego. Wzrost gospodarczy, jego charakter i tempo jest czynnikiem strukturotwórczym, który wywołuje pewne zmiany w strukturze systemu ekonomicznego. Z drugiej strony, przekształcenia strukturalne są jednym z głównych celów procesu wzrostu i rozwoju gospodarczego. Ponadto autor opisuje zależności występujące między tempem wzrostu gospodarczego a tempem przekształceń strukturalnych: przyspieszenie lub zwolnienie tempa wzrostu prowadzi do zdynamizowania lub zahamowania przekształceń strukturalnych. Istnieje też zależność odwrotna. Zmiany strukturalne przynoszą wzrost wydajności pracy i mają znaczący wpływ na wzrost gospodarczy [Kosmalski, s.14]. W dobie zachodzących zmian strukturalnych tworzone są podstawy gospodarki rynkowej i względnie stabilnego rozwoju ekonomicznego. Gospodarka współczesna (również gospodarka polska) cechuje się wysoką sprawnością i elastycznością mikroekonomiczną oraz równolegle skłonnością do generowania bezrobocia [Meredyk 2001, s.7]. W celu kreowania wzrostu gospodarczego eliminuje się nieefektywne struktury gospodarcze [Kosmalski, s.14]. Polska gospodarka, zdaniem A. Szczukockiej [2013, s.9], podąża w kierunku zmian strukturalnych określonych przez państwa wysoko rozwinięte.

Rozpoczynając rozważania na temat struktury współczesnej gospodarki należałoby pochylić się nad definicją samej gospodarki narodowej. K. Meredyk [2007, s.23] opisuje ją jako ogół ciągle powtarzających się ludzkich działań w obrębie państwa, w wyniku których powstają określone wartości komercyjne, przeznaczone do sprzedaży dobra materialne, intelektualne i usługi. Jest ona zbiorem elementów i działań wzajemnie na siebie oddziaływujących, zależnych od siebie i sprzężonych zwrotnie. Gospodarka narodowa opisywana jest również jako zbiór jej makrostruktur gospodarczych (subelementów). M. Jagielski [2005, s.294] wyróżnił strukturę podmiotową, strukturę własnościową, strukturę prawno-organizacyjną, strukturę funkcjonalno-instytucjonalną (funkcjonalno-organizacyjną), strukturę produkcyjną (rzeczową) gospodarki (działową, gałęziową, branżową, asortymentową i jakościową) oraz strukturę zatrudnienia. Z. Stachowiak [2000, s.85] opisał dodatkowo strukturę kwalifikacji oraz strukturę stosowanych technologii.

W analizach ekonomicznych struktura oznacza proporcje i stosunki między wyodrębnionymi częściami badanej całości (układu). Analizy struktur wymagają więc jasnego określenia badanej całości oraz poszczególnych elementów składowych tej całości. Jest istotne, aby badana całość była dzielona na elementy składowe zgodnie z zasadami podziału logicznego, a zwłaszcza zasadą całkowitości oraz rozłączności [Kwiatkowska 2007, s.16]. Strukturę można więc interpretować jako stosunki między poszczególnymi elementami składowymi badanej całości, a także stosunki między tymi elementami a badaną całością [Szczukocka 2013, s.9]. Natomiast pojęcie struktury gospodarczej w kontekście analizy gospodarki oznacza procentowe udziały sektorów i gałęzi w całkowitej produkcji, wartości dodanej, zatrudnieniu, eksporcie w różnych krajach i grupach krajów. Zmiany strukturalne w produkcji, zatrudnieniu i handlu definiujemy jako sektorową, międzygałęziową i wewnątrzgałęziową mobilność zasobów oraz związaną z tym adaptacyjność, czyli zdolność gospodarek do przystosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych, popytowych, technologicznych [Zielińska-Głębocka 2012, s.62]. Przekształcenia strukturalne w gospodarce stały się obiektem badań, naukowcy podejmowali próby ustalenia kierunków i przyczyn przeobrażeń w procesie rozwoju gospodarczego oraz zależności między poziomem rozwoju gospodarczego a strukturą gospodarki [Kwiatkowski 1982, s.11].

Próba analizy sektoralnej gospodarki była podejmowana przez wielu klasyków, którymi niewątpliwie byli D. Bell [1973], C. Clark [1957], R. Dahrendorf, A.G. Fisher [1933; 1935; 1945; 1952], J. Fourastie [1954; 1963; 1967; 1972], J. Gershuny [1978; 1983], R. Normann i R. Ramirez [1994], Wolf. Jej początki sięgają czasów Hezjoda oraz próby podziału różnego rodzaju form aktywności człowieka na: rolnictwo i rzemiosło[14], sztuki wyzwolone (artes liberales) oraz sztuki pospolite (artes sordide, serviles)[15], umiejętności produktywne (artes necessariae) oraz nieproduktywne (artes vanae)[16]. Pierwszy podział gospodarki na trzy sektory został zaprezentowany przez Schwarza w 1888 roku, który przeprowadzając analizę zatrudnienia w Szwajcarii wyłonił najbardziej powszechne rodzaje zatrudnienia: (1) w pozyskiwaniu zasobów naturalnych, (2) w przetwarzaniu i uszlachetnianiu wytworów natury i pracy, (3) w handlu, transporcie – turystyce i usługach osobistych. Natomiast pierwszą próbę analizy prawidłowości i przyczyn przekształceń strukturalnych w układzie trójsektorowym podjął Fisher prowadząc badania w latach trzydziestych XX wieku, które były kontynuowane i rozwinięte przez C. Clarka i J. Fourastie.

A.G. Fisher do pierwszego sektora zaliczył głównie rolnictwo i przemysł wydobywczy, a więc dziedziny wytwarzające żywność i surowce, do drugiego sektora produkcję przemysłową (przetwórstwo), a do trzeciego sektora działalności gospodarcze zajmujące się świadczeniem usług (handel, transport, gastronomię, usługi osobiste, naukę, sztukę, ochronę zdrowia, ubezpieczenia i wychowanie) [Fisher 1933, s.380; 1935 s.25-31]. Usługi gospodarcze (m.in. finansowe i bankowe) zostały zakwalifikowane do trzeciego sektora dopiero przez C. Clarka [1957, s.491]. Koncepcja A.G. Fishera spotkała się z krytyką

[14] Jeden z pierwszych podziałów działalności wytwórczej człowieka.
[15] Podział aktywności człowieka prezentowany w starożytności.
[16] Autorem podziału umiejętności człowieka na produktywne i nieproduktywne był biskup florencki Antonin, który zaprezentował swoje rozważania w IV części swej Summy.

badaczy, którzy mieli odmienne zdanie na temat sposobów określania zakresów sektorów. S. Kuznets [1966, s.87] do drugiego sektora zaliczył przemysł wydobywczy, argumentując swoją decyzję dużą skalą produkcji przemysłu wydobywczego i odmiennym niż w rolnictwie trendem udziału w produkcji i zasobach. Natomiast V.R. Fuchs [1965, s.2] uznał, że transport i komunikacja powinny należeć do sektora dóbr, a nie sektora usług.

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu można zauważyć, że wielu autorów stosowało różnego rodzaju kryteria, za pomocą których starano się wyodrębnić sektory gospodarki. Analizie poddawano m.in. zmiany w strukturze zatrudnienia, wykorzystywane zasoby, zachowania popytu odmiennie reagującego na wytwory pochodzące z różnych branż – mierzone za pomocą wskaźników elastyczności cenowej, poziom dochodowości uzależniony od produktywności, rodzaj ograniczeń limitujących wzrost, czynnik wytwórczy uznany za decydujący [Rogoziński 2000a, s.91-92].

C. Clark do pierwszego sektora zaliczył przedsiębiorstwa o spadającym dochodzie w okresie intensywnego wzrostu dochodu narodowego, z których następuje najszybszy odpływ siły roboczej, do drugiego sektora przedsiębiorstwa o rosnącym dochodzie, charakteryzujące się silnie wzrastającą liczbą zatrudnionych w początkowej fazie wzrostu oraz wyhamowaniem i niewielkim spadkiem wskaźników wzrostu, natomiast do trzeciego sektora przypisał wytwarzanie dóbr niematerialnych oraz stały i powolny wzrost liczby zatrudnionych.[17] Inne kryteria podziału gospodarki zastosował A.G. Fisher, według którego pierwszy sektor składa się z przedsiębiorstw wytwarzających dobra niezbędne do życia, drugi sektor z przedsiębiorstw produkujących dobra o bardziej elastycznym popycie, które jednak nie są niezbędne do życia, natomiast trzeci sektor z wszystkich przedsiębiorstw, które wytwarzają nowe (względnie nowe) typy dóbr do zaspokojenia elastycznego popytu, których produkcja jest możliwa w wyniku postępu technicznego. Postęp techniczny w kontekście podziału gospodarki był również analizowany przez J. Fourastie, który branże o przeciętnym wzroście postępu technicznego przypisał do pierwszego sektora, branże o wysokim postępie technicznym (charakteryzujące się dużym zróżnicowaniem w kosztach wytwarzania dóbr w zaawansowanych i mniej rozwiniętych krajach – mierzonym wysokością zarobków) do drugiego sektora, a do trzeciego działalność gospodarczą o niskim postępie technicznym (zbliżonych kosztach wytwarzania w krajach o podobnym poziomie rozwoju). Zaznaczył on również, że zaproponowany podział gospodarki jest zmienny w czasie, ponieważ wpływa na niego dynamika postępu technicznego w danej branży. Natomiast Wolf przeprowadził analizę przyrostu produktywności mierzonego liczbą wytworzonych w jednej godzinie pracy dóbr/usług. Na jej podstawie dokonał podziału przedsiębiorstw, według którego przedsiębiorstwa, w których przyrost produktywności jest ograniczony przez naturalne warunki wzrostu tworzą pierwszy sektor gospodarki; na drugi sektor składają się przedsiębiorstwa, w których czynniki mechaniczne ograniczają wzrost produktywności, a przedsiębiorstwa, w których wzrost produktywności ograniczony jest tylko przez sprawność i zdolności człowieka zaliczają się do sektora trzeciego [Rogoziński 2000a, s.92-93].

[17] Prekursorem tezy o wzroście zatrudnienia w usługach był W. Petty [Petty 1958].
C. Clark [1957, s.492] nazwał ten proces prawem Petty'ego.

Ostatecznie na podstawie wyżej opisanych koncepcji ukształtowała się ogólna charakterystyka sektorów gospodarki, którą zaprezentował K. Rogoziński (Tabela1.1) [2000a, s.94]:

Tabela 1.1 Ogólna charakterystyka sektorów gospodarki

I	II	III
1.branże: rolnictwo/leśnictwo, rybołówstwo	1.górnictwo, energetyka, gazownictwo, rzemiosło	1.transport, handel, banki, usługi publiczne, szkolnictwo, wolne zawody, rzemiosło
2.zmniejszający się przychód z dodatkowo pozyskiwanych gruntów	2.działalność przynosząca stale rosnące przychody	2.wytwarzanie dóbr niematerialnych zróżnicowana przychodowość
3.największe ubytki siły roboczej w okresie intensywnego wzrostu dochodu narodowego	3.duże różnice w kosztach wytwarzania	3.powoli i stale rosnące zatrudnienie
4.wytwarzanie dóbr niezbędnych do życia. Popyt sztywny względem ceny	4.dobra, które nie są niezbędne do życia. Wyższa elastyczność cenowa	4.wysokie współczynniki elastyczności dochodowej popytu. Efekt prawa Engla
5.bariera wzrostu: ograniczenia gleb i zasobów naturalnych	5.bariera: kapitał i technologia	5.bariera: ludzka biegłość i talent

Źródło: Rogoziński 2000a, s.93

Ponadto K. Rogoziński proponuje nową taksonomię sektoralną. Wyróżnia on dział technologii (do którego zalicza produkcję przemysłową, produkcję rolną i usługi, które poddają się wpływom lub skutkom technologii) i dział spersonalizowanych relacji usługowych (do którego zalicza usługi profesjonalne i usługi osobiste) [Rogoziński 2003a; 2003b; 2008].

Koncepcja trójsektorowego podziału gospodarki służyła badaczom do analizy ogólnych kierunków przekształceń strukturalnych w gospodarce w procesie rozwoju. I tak A.G. Fisher [1945, s.57] zwracał uwagę na aktywną rolę zmian struktury popytu w kształtowaniu długookresowych zmian struktury gospodarki. Wyrażał on pogląd, że w pierwszej fazie rozwoju społeczeństwo skupiało swoje wysiłki w sektorze pierwszym w celu zapewnienia odpowiedniej podaży żywności i zaspokojenia podstawowych potrzeb. Z biegiem czasu i rozwojem gospodarczym rosło znaczenie drugiego sektora. Po nasyceniu popytu na artykuły sektora pierwszego rósł popyt na artykuły sektora drugiego. Niezbędny stał się transfer zasobów czynników produkcji z rolnictwa do przemysłu. Wraz ze wzrostem dochodów realnych ludności zaczął się trzeci etap rozwoju charakteryzujący się rozwojem sektora trzeciego. Ludność w coraz większym stopniu nabywała różnego rodzaju usługi, z tego też względu niezbędne było przesunięcie zasobów pracy i kapitału do tegoż sektora [Kwiatkowski 1982, s.13-14].[18]

Kwestia przyczyn wyżej opisanych przekształceń strukturalnych stała się punktem spornym między badaczami. C. Clark [1938, s.7] co prawda nie kwestionował roli, jaką odgrywał popyt (w tychże przekształceniach), jednak zwrócił uwagę na znaczenie czynników

[18] Zmiany w znaczeniu poszczególnych działów gospodarki dostrzegane były już przez merkantylistów, a następnie przez W. Petty [1958], A. Smitha [1954], W. Surowieckiego [1957], F. Skarbka [1955] i F. Lista [1922]. Wyrażali oni pogląd, że w celu wzrostu bogactwa danego kraju niezbędny jest rozwój przemysłu i handlu.

podaży oraz działanie tzw. praw malejących względnie rosnących przychodów, zależnie od sektora gospodarki. J. Fourastie [1954, s.31] za kluczowy czynnik uznawał postęp techniczny, który miał bezpośredni wpływ na podaż. Natomiast L. Menz [1965, s.85] wyrażał pogląd, że na zmiany strukturalne gospodarki oddziaływają zarówno czynniki po stronie popytu jak i podaży.

Teoria trzech sektorów została poddana krytycznej analizie[19] m.in. przez takich badaczy jak E. Lipiński [1969] czy Cz. Niewadzi [1982]. Na podstawie zebranych danych statystycznych udowodniono, że gospodarki krajów mniej rozwiniętych rozwijają się w inny sposób niż krajów, które badali A.G. Fisher, C. Clarck i J. Fourastie. Wysoki poziom zatrudnienia w usługach nie zawsze świadczy o wysokim poziomie rozwoju gospodarki danego kraju. Ponadto usługi należy podzielić na dwie podgrupy: (1) usługi stare, (2) usługi nowe i komplementarne, ponieważ udział zatrudnionych w pewnych rodzajach usług dowodzi o poziomie rozwoju gospodarczego danego kraju, a nie udział zatrudnionych w usługach ogółem [Rogoziński 2000a, s.106]. Krytycy zwracali również uwagę na niedoskonałości jednego, uniwersalnego scenariusza rozwoju gospodarczego, według którego w każdym kraju występuje etap intensywnej industrializacji. Ich zdaniem powinny zostać stworzone nowe, alternatywne koncepcje rozwoju gospodarczego, które będą uwzględniać m.in. rozwój usług poprzez wzrost produktywności przemysłu oraz fakt, że wzrost zatrudnienia w usługach nie zawsze skutkuje wzrostem konsumpcji usług.

J. Gershuny i I. Miels [1983] wyrażali pogląd, że analiza sektoralna gospodarki jest wiarygodna tylko przy spełnieniu określonych warunków, do których zaliczyli: (1) sektor pierwszy – rolniczy dostarcza żywność bezpośrednio do ostatecznych konsumentów, (2) w drugim sektorze – przemysłowym zatrudnienie posiadają jedynie robotnicy fizyczni, (3) firma usługowa jest jednocześnie zakładem rzemieślniczym.

Biorąc pod uwagę złożoność współczesnych gospodarek oraz wzajemne powiązania między trzema sektorami R. Normann i R. Ramirez [1994] wnioskowali, że trzeci sektor determinuje szybki rozwój drugiego sektora, a usługi kształtują produkcję. Poddali więc myśl o wyodrębnieniu dodatkowo trzech ekonomii (gospodarek) oraz prowadzeniu analizy dominujących procesów gospodarczych za pomocą dwuwymiarowej matrycy.

Teoria trzech sektorów wykorzystywana była również w analizach makrospołecznych, m.in. przez D. Bella [1973], który badał przemiany społeczne oraz podzielił rozwój ludzkości na trzy fazy: preindustrialną, industrialną oraz postindustrialną. Społeczeństwo preindustrialne skupiało swoje wysiłki na *pokonaniu* przyrody za pomocą siły mięśni człowieka. Próbowano opanować i eksploatować zasoby naturalne. W społeczeństwie przemysłowym wykorzystywano maszyny w celu walki z przetworzoną przyrodą. Została opanowana sztuka masowej produkcji dóbr. Praca człowieka została podporządkowana rytmowi pracy maszyn i produkcji przemysłowej, czego skutkiem było zwiększenie znaczenia funkcji, jaką sprawuje człowiek niż on sam, jako osoba ludzka. Głównym celem przedsiębiorstw stała się maksymalizacja zysku i optymalizacja produkcji. Po podporządkowaniu sobie przyrody przez człowieka nastała era postindustrialna, w której rozpoczęła się gra pomiędzy osobami. Proces pracy zaczął polegać znacznie bardziej na

[19] Więcej na ten temat w pozycji: Sarapuk 1976

relacjach z innymi ludźmi niż na przetwarzaniu surowców. Nastąpiło przesunięcie większości aktywności gospodarczej ze sfery produkcji dóbr materialnych do sfery usług [Januszek, Sikora 2000, s.104]. Jednym z najważniejszych zasobów stała się informacja, dzięki której coraz ważniejszą rolę w społeczeństwie i strukturze zawodowej odgrywali specjaliści – profesjonaliści. Wiedza teoretyczna osiągnęła centralne znaczenie – jako źródło innowacji i polityki. W gospodarce zaczął dominować sektor usług, ponieważ to nie ilość dóbr materialnych, lecz jakość życia stała się priorytetem dla społeczeństwa. Zatrudnienie w tym sektorze przewyższało zatrudnienie w rolnictwie i przemyśle (dzięki produktywności i efektywności).

Jak zauważa K. Rogoziński [2000a, s.114] intensywny rozwój sektora usług swoje początki miał w społeczeństwie industrialnym oraz przeszedł przez następujące fazy: (1) zanikanie tradycyjnych zawodów usługowych, (2) w fazie intensywnej industrializacji pojawienie się usług, które związane są z transportem, obrotem towarowym, wspomaganiem materialnych procesów produkcji oraz powstanie nowej grupy usług publicznych, których istnienie i finansowanie związane jest instytucją państwa, (3) w fazie masowej konsumpcji odnotowanie wzrostu znaczenia handlu (hurtu i detalu), usług tworzących rozbudowane kanały i systemy dystrybucji, usług finansowych, ubezpieczeniowych, obrotu i obsługi nieruchomości, (4) wzrost znaczenia usług luksusowych związanych z zaspokajaniem potrzeb w czasie wolnym.

Faza postindustrialna charakteryzowała się również kontrolą społeczną rozwoju techniki oraz tworzeniem nowych *technologii intelektualnych* jako podstaw podejmowania decyzji politycznych i społecznych. Można więc stwierdzić, że społeczeństwo postindustrialne jest również społeczeństwem wiedzy [Nowak, 2008, s.13].

Społeczeństwo informacyjne to takie społeczeństwo, w którym produkcja towarów i usług w znacznej mierze zależy od przekazywania informacji [Kryńska 1998, s.59]. Rozwój tego rodzaju społeczeństwa wiąże się z konsekwencjami, do których można zaliczyć m.in. pojawienie się płynności rynku pracy (zagrażającej stabilizacji zatrudnienia i wymagającej stałej elastyczności) oraz zmiany w relacjach między pracownikami a ich miejscem pracy i domem[Kosmalski, s.8].

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że współcześnie wzrost gospodarczy jest traktowany jako warunek budowy dobrostanu społecznego, a nie jako warunek budowy dobrobytu. G. Krzyminiewska [2013, s.50-51] porusza problem modyfikacji myślenia o sposobie spożytkowania wzrostu gospodarczego w celu dynamicznego rozwoju społecznego. Autorka pisząc o rozwoju społecznym odwołuje się do pojęcia zmiany społecznej, którą definiuje jako proces strukturalnych przekształceń systemu gospodarczego.

W obecnych czasach *zacierają się granice pomiędzy tradycyjnie wyodrębnianymi sektorami i ich produktem, wzrasta stopień powiązań międzysektorowych oraz udział relacji, czynności i zawodów usługowych w całej gospodarce* [Cyrek 2011, s.456].

Można zgodzić się, że teoria trzech sektorów, mimo wyżej wymienionych niedoskonałości, stwarza możliwość dla uchwycenia i analizy zmian strukturalnych i procesów rozwoju gospodarki. Ponadto dzięki niej dostrzeżono potrzebę prowadzenia określonej polityki strukturalnej jako warunku rozwoju gospodarczego danego kraju.

W obecnych czasach zauważane jest kreowanie się tzw. *nowej gospodarki*, która określana jest poprzez poszczególne aspekty przemian. W literaturze przedmiotu używany jest termin: (1) nowa gospodarka – odnoszący się do ilościowych i jakościowych zmian, które w ciągu ostatnich lat przekształciły strukturę, funkcjonowanie i zasady gospodarek [Kotowski 2001, s.209]; (2) gospodarka postindustrialna – wprowadzony przez D. Bella, podkreślający odrębność od poprzedniego modelu preindustrialnego i industrialnego; (3) trzecia fala – sugerujący zniszczenie dorobku epoki poprzedniej; (4) gospodarka wiedzy – wskazujący na dominację nowego zasobu jakim jest wiedza w gospodarce; (5) gospodarka usługowa – wskazujący na przeważającą rolę produktów usługowych; (6) cywilizacja tercjalna – J. Fourastiego, w której dominuje zatrudnienie w trzecim sektorze (usługowym); (7) gospodarka innowacyjna – ukazujący znaczenie ciągłych zmian i elastyczności działania zapewniających przewagę konkurencyjną; (8) gospodarka elementów niematerialnych – których znaczenie rośnie w każdym obszarze życia społeczno-gospodarczego; (9) gospodarka cyfrowa, elektroniczna, internetowa i społeczeństwo informacyjne – podkreślający rolę informacji i jej nośników; (10) gospodarka połączeń sieci – wskazujący na alternatywę wobec hierarchii [Fazlagić 2000, s.292; Cyrek 2006, s.149]. Nowa gospodarka tworzona jest na podstawie trzech głównych trendów: wzrostu roli usług i inwestycji w aktywa niematerialne, nowej technologii informacyjnej i łącznościowej (ICT) oraz nowego społeczeństwa informacyjnego, nowych wymagań i podejścia do wiedzy w uczących się organizacjach i zwiększonej innowacyjności [Platonoff, Sysko-Romańczuk i Moszoro 2004, s.87]. Podstawowym czynnikiem produkcji staje się informacja i wiedza – wykształca się kapitalizm informacji [Drucker 1999]. Powyższe zjawiska wpływają na postępującą *serwicyzację gospodarki*[20], która przyśpiesza rozwój gospodarczy oraz wpływa na zmiany dokonujące się w strukturze zatrudnionych (wzrasta udział zatrudnionych w zawodach usługowych oraz odsetek osób zajmujących się działalnością usługową i wykonujących różne funkcje usługowe w przemyśle czy rolnictwie) [Szukalski 2004, s.49-51].

Jednym z podstawowych wskaźników poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju jest właśnie struktura zatrudnienia pracujących [Puzio-Wacławik 2006].[21] Już J. Fourastie prezentował zmiany w strukturze zatrudnienia w układzie trójsektorowym wskazując na rosnące znaczenie sektora usług w rozwoju społeczno-gospodarczym krajów rozwiniętych. (Rys. 1.1)

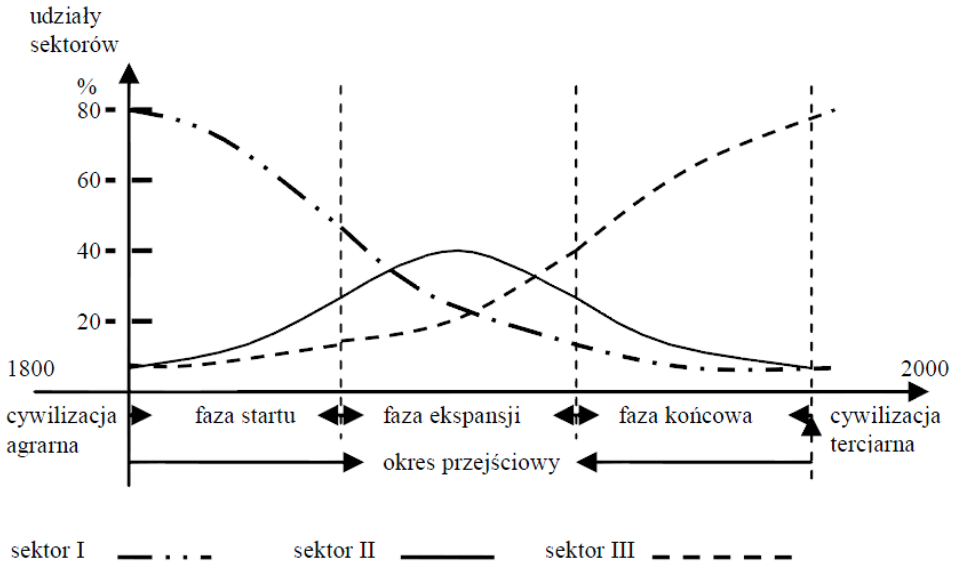
Bazując na powyższym rysunku można wysnuć wniosek, że najwyższe stadium rozwoju cywilizacji zostaje osiągnięte poprzez dynamiczny wzrost sektora trzeciego [Rogoziński 2000a, s.103]. Według J. Fourastie [1954] po roku 2000 zatrudnienie w sektorze usług osiągnie poziom ok. 80% w zatrudnieniu w gospodarce narodowej.

W Polsce przez wiele dziesiątek lat gospodarka charakteryzowała się trwałymi proporcjami w zatrudnieniu, które zaprezentował K. Rogoziński [2000a, s.104]: rolnictwo –

[20] Wzrost zatrudnienia w sektorze usług.

[21] Do oceny stopnia rozwoju gospodarki stosuje się różnego rodzaju metody ilościowe, które odzwierciedlałyby istotne zmiany dla tendencji rozwojowych sektora usług. Korzysta się m.in. z analiz struktury w tworzeniu PKB, wielkości wartości dodanej brutto oraz struktur zatrudnienia. Ewolucja sektorowej struktury zatrudnienia spowodowana jest m.in. rozwojem technologii produkcji, wzrostem wydajności pracy i poziomem płac realnych.

30% zatrudnionych, przemysł – 40% zatrudnionych, usługi – 30% zatrudnionych.[22] Dopiero na skutek polskich przeobrażeń systemowych (które miały swój początek na przełomie 1989 roku i 1990 roku) rynek pracy uległ istotnym przeobrażeniom [SPORZL 2004, s.9].[23]



Rysunek 1.1 Długookresowe zmiany w strukturze zatrudnienia w trzech sektorach
Źródło: Na podstawie: Rogoziński 2000a, s.104

Obecnie przemiany strukturalne w Polsce zmierzają w kierunku gospodarki opartej na usługach – modelu wykształconego w najwyżej rozwiniętych systemach społeczno-gospodarczych, w tym w krajach Unii Europejskiej [Kosmalski 2008, s.20; Wróbel 2014, s.307]. Po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej rozpoczęły się procesy dostosowawcze polskiej gospodarki do struktur Unii Europejskiej, które obejmowały m.in.: (1) racjonalizację zatrudnienia oraz pełniejsze wykorzystanie kwalifikacji i umiejętności siły roboczej, prowadzące do wzrostu produktywności pracy niezbędnej do sprostania konkurencji firm zagranicznych; (2) zmianę wielkości popytu na prace związaną ze zmianami wielkości eksportu netto, rentowności produkcji i kosztów produkcji, wzrostem wydajności pracy oraz zwiększonym napływem kapitału zagranicznego; (3) zmianę struktury popytu na pracę w ujęciu kwalifikacyjno-zawodowym (wzrost zapotrzebowania na specjalistów nowoczesnych technologii i zmniejszanie zapotrzebowania na pracowników o niskich kwalifikacjach); (4) zmianę struktury popytu na pracę w ujęciu przedmiotowym związaną z koniecznością przekształceń struktury produkcji i obrotów handlowych [Kryńska 1998, s.62]. W okresie transformacji polskiej gospodarki udział sektora usług w zasobach pracy (mierzonych liczbą pracujących bez budownictwa i zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz i wodę) odnotowywał systematyczny wzrost – w 1989 roku wynosił 35,7% (ok. 60-70 tys.

[22] Okres po II Wojnie Światowej do końca lat 80. XX wieku uznawany jest za okres stagnacji sektora tercjalnego w polskiej gospodarce [Kłosiński, Masłowski 2005, s.67].
[23] Rozpoczął się spadek zatrudnienia w gospodarce, czego skutkiem było pojawienie się jawnego bezrobocia. Zjawisko niedoboru siły roboczej i nadwyżki popytu na pracę przestało istnieć, tak jak charakterystyczne dla gospodarki centralnie planowanej zjawisko ukrytego bezrobocia i zniekształconej struktury zatrudnienia.

zatrudnionych osób), natomiast w 2011 roku już 56,4% (ponad 90 tys. zatrudnionych) [GUS 2014b].

Powyższe dane predestynują do stwierdzenia, iż polska gospodarka będzie ulegała dalszym zmianom strukturalnym, co będzie miało wpływ m.in. na rynek pracy. Pracownicy oraz pracodawcy będą musieli dostosowywać się do ulegającej przeobrażeniom sytuacji społeczno-gospodarczej naszego kraju.

Wzrasta rola usług w gospodarce Polski[24], co przejawia się m.in. rosnącym udziałem trzeciego sektora w strukturach zatrudnienia i konsumpcji, wytwarzania oraz w produkcji przemysłowej i rolniczej [Kosmalski 2008, s.20-21]. Coraz większego znaczenia nabiera kapitał ludzki i intelektualny, który zastępuje i uzupełnia klasyczne czynniki wzrostu gospodarczego [Liberska 2002, s.84]. Z tego też względu sektor usług odgrywa istotną rolę w dynamizowaniu procesu budowy gospodarki opartej na wiedzy we współczesnych wysoko rozwiniętych *gospodarkach usługowych* [Wróbel 2014, s.306] oraz posiada duże znaczenie dla rozwoju kapitału ludzkiego i unowocześniania struktury ekonomicznej kraju [Zajdel 2011, s.429]. Można zgodzić się z opinią, że stymulowanie wzrostu trzeciego sektora w Polsce (w strukturze PKB i zatrudnieniu) pozwoli na zbudowanie nowoczesnej gospodarki rynkowej oraz umocni jej konkurencyjność na arenie międzynarodowej.

Obserwacje struktury zatrudnienia dowodzą słuszności teorii trzech sektorów –sektor usług jest jedynym sektorem, który zwiększa swój udział w zatrudnieniu w gospodarce narodowej wraz z rozwojem gospodarczym (kosztem zmniejszania się zatrudnienia w pozostałych dwóch sektorach).

Przytoczenie powyższej teorii pozwala na podjęcie dalszych analiz sektora usług. Można stwierdzić, że warunkiem rozwoju nowej gospodarki jest właśnie dynamiczny wzrost sektora usługowego. Sfera usług jest obszarem generującym miejsca pracy nie tylko w tradycyjnie rozumianym trzecim sektorze, ale i w nowych zawodach usługowych również w pozostałych sektorach gospodarki [Cyrek 2006, s.156].

Podsumowanie

- Badacze, w tym m.in. D. Bell [1973], C. Clark [1957], R. Dahrendorf, A.G. Fisher [1933; 1935; 1945; 1952], J. Fourastie [1954; 1963; 1967; 1972], J. Gershuny [1978; 1983], R. Normann i R. Ramirez [1994], analizowali przekształcenia strukturalne gospodarki. Analizie poddali m.in. zmiany w strukturze zatrudnienia, wykorzystywane zasoby, zachowania popytu odmiennie reagującego na wytwory pochodzące z różnych branż – mierzone za pomocą wskaźników elastyczności cenowej, poziom dochodowości uzależniony od produktywności, rodzaj ograniczeń limitujących wzrost, czynnik wytwórczy uznany za decydujący.
- Koncepcja trójsektorowego podziału gospodarki służyła do analizy ogólnych kierunków przekształceń strukturalnych w gospodarce w procesie rozwoju.

[24] Analiza rozwoju i przekształceń sektora usług w Polsce na tle przemian zachodzących w krajach europejskich została szerzej zaprezentowana w pozycji: Olearnika i Styś 1989

- Krytycy teorii trzech sektorów gospodarki, m.in. J. Gershuny i I. Miels oraz R. Normann i R. Ramirez, wyrazili pogląd, że powinny zostać stworzone nowe, alternatywne koncepcje rozwoju gospodarczego.
- Wzrost gospodarczy jest traktowany jako warunek budowy dobrostanu społecznego.
- Zacierają się granice pomiędzy tradycyjnie wyodrębnianymi sektorami i ich produktem, wzrasta stopień powiązań międzysektorowych oraz udział relacji, czynności i zawodów usługowych w całej gospodarce.
- W XXI odnotowano kreowanie tzw. nowej gospodarki, która tworzona jest m.in. poprzez wzrost roli usług i inwestycji w aktywa niematerialne.
- Przemiany strukturalne w Polsce w XXI wieku zmierzają w kierunku gospodarki opartej na usługach.
- Zgodnie z teorią J. Fourastie Polska, podobnie jak inne kraje, będzie ulegała zmianom sektoralnym, co będzie miało wpływ m.in. na rynek pracy.
- Należy stymulować wzrost roli sektora usług (w strukturze PKB i zatrudnienia) w Polsce, bowiem posiada on duże znaczenie dla rozwoju kapitału ludzkiego i unowocześniania struktury ekonomicznej kraju.

1.2. Fundacje i stowarzyszenia szczególnym rodzajem organizacji świadczących usługi społeczne

Rozwój sektora usług jest jednym z wyróżników współczesnych gospodarek. Opisane w poprzednim podrozdziale zmiany w strukturze sektorowej zatrudnienia odzwierciedlają ciągłą zmianę w kierunku gospodarki opartej na usługach. Sektor usług oddziałuje nie tylko na produkcję[25], wymianę[26] i konsumpcję[27], ale i na życie poszczególnych jednostek [Flejterski, Klóska i Majchrzak 2005a, s.14]. Odgrywa on coraz bardziej znaczącą rolę również w społeczeństwie. Jak zauważa Cz. Niewadzi [1982, s.65], sektor usług łączy w sobie działalność o charakterze gospodarczym i pozagospodarczym, dlatego też pełni w gospodarce różnorodne funkcje. Zaspokajanie popytu na określone towary skutkuje wzrostem popytu na dane usługi. Można również zaobserwować pojawianie się popytu na zupełnie nowe usługi (nieznane dotychczas lub mało dostępne) [Majchrzak 2008, s.33]. K.A. Kłosiński [2005, s.10] wyraża pogląd, że wzrost znaczenia usług jest prawidłowością ekonomiczną i wymogiem rozwoju cywilizacyjnego we współczesnym świecie.[28] Również w Polsce rozpoczął się proces serwicyzacji gospodarki i konsumpcji.

[25] Zapewnia dostawy środków pracy, zapewnia podnoszenie kwalifikacji oraz *regenerację* zatrudnionych.
[26] W wymianie występuje łączenie produkcji i podziału usług na konsumpcję indywidualną i zbiorową, z ich konsumpcją, za pośrednictwem pieniądza. Następuje sprzedaż i zakup usług.
[27] W sferze konsumpcji funkcja usług polega na wzroście i przyspieszeniu stopy życiowej [Węgrzyn 2009].
[28] K.A. Kłosiński powołuje się na światowe doświadczenia z zakresu usług, które wykazują, że: (1) w ostatnich dwóch dekadach XX wieku wzrosło znaczenie usług, zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się, (2) wzrost efektywności usług wywiera decydujący wpływ na produktywność oraz konkurencyjność całej gospodarki, mierzonej zdolnością tej gospodarki do długotrwałego, efektywnego wzrostu, (3) zabezpieczeniem wzrostu efektywności zaopatrzenia w usługi jest otwarcie rynku wewnętrznego dla wytwórców zagranicznych, (4) międzynarodowe zaopatrzenie w usługi wymaga bardzo często przemieszczania czynników produkcji w

Rozwój społeczno-gospodarczy kraju sprzyja rozwijaniu działalności różnego typu organizacjom – m.in. instytucjom pozarządowym. W Polsce ponad 90% z nich stanowią fundacje i stowarzyszenia. Jak podaje M. Janoś-Kresło [2013, s.7] na wzrost zainteresowaniem organizacjami pozarządowymi – w tym fundacjami i stowarzyszeniami – wpłynęła pogarszająca się w wielu krajach po koniec lat 70 XX w. sytuacja gospodarcza i społeczna. Autorka zauważa, że rozwój badań nad organizacjami pozarządowymi stał się w ostatnim czasie jednym z najbardziej dynamicznych interdyscyplinarnych obszarów w naukach społecznych.

Zgodnie z myślą P.F. Druckera [Drucker 1990, s.XIV] można stwierdzić, że fundacje i stowarzyszenia służą człowiekowi, a ich głównym *produktem* jest zmiana, która zachodzi w człowieku. Ważną ich funkcją jest dostarczanie usług, które w nieznacznym stopniu są dostarczane przez przedsiębiorstwa prywatne i państwo. Usługi świadczone przez fundacje i stowarzyszenia mają zazwyczaj charakter nieodpłatny, publiczny, socjalny. Wyższa ich jakość w stosunku do usług dostarczanych przez rynek i państwo wynika z lepszego dopasowania ich do potrzeb odbiorców (wartym zaznaczenia jest, że usługobiorca nabywa usługę, oceniając ją z punktu widzenia własnych korzyści [Rosa 2005, s.234]). Z tego też względu fundacje i stowarzyszenia niekiedy bardziej efektywnie zaspokajają potrzeby obywateli niż pozostali dostarczyciele usług społecznych. Dzieje się tak m.in. z następujących powodów: (1) Fundacje i stowarzyszenia zakorzenione są w lokalnych potrzebach. Wynika to z faktu samoorganizacji obywateli w celu rozwiązania wspólnego problemu. (2) Posiadają misję ukierunkowaną na pomoc osobom potrzebującym. Wspólne cele wszystkich członków organizacji mobilizują i motywują ich do działania oraz gromadzenia środków na ich realizację. (3) Elastycznie dopasowują swoje działania do zmiennych warunków otoczenia. Owe przystosowanie pomaga im zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku usług społecznych [Rosa i Smalec 2012]. Dzięki płaskiej strukturze organizacyjnej, mało zbiurokratyzowanej hierarchii oraz bezinteresownie zaangażowanym pracownikom i wolontariuszom fundacje i stowarzyszenia są w stanie stosunkowo szybko reagować na zmiany. (4) Osiągają wyższą efektywność finansową niż organizacje działające w sferze biznesu i administracji publicznej. Posiadają informacje na temat lokalnych potrzeb, utrzymują kontakty z osobami potrzebującymi oraz dopasowują swoje usługi do ich oczekiwań. Wartym zaznaczenia jest, że potrzeby ulegają zmianie powodowane m.in. tempem i charakterem zmian społecznych, ekonomicznych, technologicznych i prawnych [Rosa 2014, s.141]. Ponadto fundacje i stowarzyszenia dysponują elastycznymi godzinami czasu pracy dzięki zatrudnianiu pracowników etatowych oraz pracowników społecznych. Ich głównym celem nie jest maksymalizacja zysku, lecz realizacja wspólnych celów, które finansowane są z różnego rodzaju dotacji. Konkurując o nie z innymi organizacjami pozarządowymi są zobowiązane do oferowania usług o najwyższej jakości przy stosunkowo niskich kosztach.

Podejmując rozważania na temat fundacji i stowarzyszeń jako szczególnym rodzaju organizacji świadczących usługi społeczne należałoby na wstępie poddać analizie samą istotę usługi jako kategorii ekonomicznej, jest ona bowiem elementem infrastruktury

---

pobliże konsumenta lub odwrotnie – przemieszczania konsumentów w pobliże świadczących usługi [Kłosiński 2005, s.10].

gospodarczej[29], społecznej[30] i technicznej[31] [Rogoziński 2000a, s.46-49]. W pierwszej kolejności została podjęta próba przeprowadzenia krytycznego przeglądu literatury przedmiotu pod kątem definicji *usługi*, klasyfikacji usług oraz ich podziału. Wśród tej niejednorodnej kategorii, jaką są usługi, została wyodrębniona grupa usług określana mianem usług społecznych. Poprzez wielość funkcji, jakie pełnią usługi, starano się przedstawić rolę sektora usług w gospodarce. Istnieje bowiem zjawisko substytucji usługowej[32] i substytucyjności usług[33]. Ponadto występuje komplementarność usług względem dóbr. Ważnym w kontekście pracy staje się również poruszenie zagadnienia dóbr publicznych, gdyż stanowią one jedno z ważniejszych wyjaśnień istnienia sektora pozarządowego, w skład którego wchodzą fundacje i stowarzyszenia.

W literaturze przedmiotu zostały wyodrębnione dwa podejścia w określaniu istoty usług: (1) makroekonomiczne – obejmujące działy gospodarki nie należące do sektora rolniczego i przemysłowego, (2) mikroekonomiczne[34] – oparte na analizie faz procesu reprodukcji usług [Szczukocka 2013, s.15].

K. Rogoziński [2000a, s.29-33] podjął próbę uporządkowania sposobów definiowania usług. Wyróżnił więc następujące rodzaje definicji: (1) rezydualne przez negację (*negatywne* definicje usług)[35], (2) enumeratywne – GUS[36], funkcjonalne, (3) analityczne, (4) kontekstowe, (5) kompilacyjne, (6) istotnościowe – wynik, relacja, proces[37]. *Negatywną* definicję usług sformułował O. Lange [1967, s.24], zgodnie z nią usługi to *wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich, ale nie służące bezpośrednio do produkowania przedmiotów*. GUS [1975] w *Klasyfikacji usług* zastosował definicję przez wyliczenie, zgodnie z którą usługi tworzą następujące czynności: (1) będące oddziaływaniem na obiekty i przedmioty, (2) wytwarzające na zlecenie określone przedmioty, (3) udostępniające na jakiś czas urządzenia, obiekty, (4) zaspokajające bezpośrednio potrzeby konsumpcyjne, (5) zaspokajające potrzeby porządkowe, organizacyjne gospodarki narodowe. Natomiast T. Kotarbiński [1973, s.525] sformułował analityczną definicję usługi: *usługą dla podmiotu Y ze względu na określoną potrzebę jest czynność podmiotu X wypełniająca odcinek czasu T, zawsze i tylko jeżeli jest ona wykonana*

---

[29] *Infrastrukturę gospodarczą określa się jako ogół czynników (elementów) otoczenia gospodarujących jednostek, które to elementy tworzą układ zewnętrznych korzyści dla rozwoju produkcji i konsumpcji*. [Rogoziński 2000, s.47]
M.in. handel, usługi komunalne, gastronomia, usługi bytowe, ubezpieczenia bankowe, marketingowe.

[30] *Infrastruktura społeczna jest celowo rozmieszczoną siecią urządzeń i instytucji, której zadaniem jest kształtowanie odpowiednich (materialnych) warunków życia i współżycia społecznego, jak również podnoszenie jakości tego życia w środowisku społecznym*. [Rogoziński 2000, s.47]
M.in. kultura, nauka, kształcenie i oświata, ochrona zdrowia, rekreacja i turystyka, rozrywka.

[31] Transport – komunikacja, łączność, wodociągi, energetyka, gazownictwo, ciepłownictwo.

[32] Proces ten polega na zastępowaniu towarów (dóbr) przez usługi.

[33] W zależności od sytuacji (kontekstu) usługa zastępuje rzecz albo też sama zostaje wymieniona przez przedmiot/dobro materialne [Rogoziński 2000, s.51].

[34] Prowadzone są badania w trzech kierunkach: (1) utożsamianiu usług z dobrami niematerialnymi, (2) utożsamianiu usług z czynnościami, (3) utożsamianiu produkcji usług z ich świadczeniem.

[35] Opierają się na założeniu, że to, co nie jest wytworzeniem dóbr materialnych, stanowi działalność usługową.

[36] Polegają na wyliczaniu gałęzi, branż i rodzajów działalności zaliczanych do sektora usług.

[37] K. Rogoziński [2012] wyróżnił trzy poziomy oraz odpowiadające im sposoby definiowania usług: (1) definiowanie usług przez generalizację, (2) posłużenie się pracą jako kategorią wyznaczającą *genus proximus*, (3) na poziomie podstawowym – jako akt sygnowany specyfiką współkreacji.

przez podmiot X w celu – zadośćuczynienia tej potrzebie podmiotu Y przez zmianę w tworzywie zamierzoną, wypełniającą tenże odcinek czasu T. Ponadto autor stwierdził, że *ilekroć mowa o usłudze ma się na myśli zwykle jedno z trojga: bądź usługę jako czynność pomocniczą dla kogoś innego niż sam jej sprawca, bądź usługę jako działanie czyniące zadość czyjejś potrzebie bezpośrednio, bądź usługę jako jakąś akcję mniej lub bardziej przelotną w przeciwieństwie do jakiś trwalszych uporczywych wysiłków* [Kotarbiński 1969, s.6]. Według definicji kontekstowej sformułowanej przez Ch.D. Schewe i R.M. Smith [1980, s.53] *usługi są aktywnościami, korzyściami lub satysfakcjami, które są oferowane do sprzedaży lub są dostarczane w powiązaniu ze sprzedażą dóbr*. W.J. Stanton [1981, s.441] zaprezentował definicję kompilacyjną usługi, zgodnie z którą to *występująca odrębnie działalność nie przynosząca materialnego efektu, dostarczająca (nabywcy) określonych korzyści, które nie są koniecznie związane ze sprzedażą produktów lub innych usług*. Natomiast K. Polarczyk [1971] definiował usługi przez rezultat: *usługa jest pracą wytwórczą, której efektem jest wartość użytkowa odtworzona lub nadana istniejącemu i ukształtowanemu już wcześniej obiektowi (produktowi materialnemu, informacji, osobie lub grupie społecznej).* Podejmowano również próby zdefiniowania usługi przez produkt[38], rozumiany jako wytwór organizacji usługowej.

W. Urban [2012a, s.66] proponuje natomiast traktowanie usługi jako wspólnie wytworzonej wartości dla klienta. Zdaniem autora produkt usługowy ma charakter procesowy i owa procesowość dotyczy obu stron uczestniczących w tym procesie.

W koncepcji marketingowej[39] usługa rozumiana jest jako produkt niematerialny[40] [Iwankiewicz-Rak, Panasiuk i Rogoziński 2012]. A. Pukas [2003, s.33] wyraziła pogląd, że w rzeczywistości wszystkie produkty, w tym również usługi, mają cechy zarówno materialne, jak i niematerialne. Natomiast według Ch. Grönroos'a [1990, s.27] usługi są działaniem lub zbiorem działań o mniej lub bardziej materialnej naturze, występujących na ogół, ale niekoniecznie, podczas kontaktu klienta z pracownikiem świadczącym usługę i/lub fizycznymi zasobami i/lub systemami przedsiębiorstwa usługowego, które zapewniają rozwiązanie problemów klienta.[41] Opisywane i poddawane analizie przez marketing usług cechy usługowych produktów – niematerialność, nietrwałość, niejednorodność i

[38] K. Rogoziński [2012] zwraca jednak uwagę na liczne przykłady negatywnych konsekwencji definiowania usługi przez produkt – zwłaszcza w usługowej literaturze branżowej.

[39] Więcej na temat marketingowej wersji teorii usług w pozycji: [Iwankiewicz-Rak, Panasiuk i Rogoziński 2012]

[40] Ph. Kotler [2006, s.8] określa usługę jako *każdą czynność lub korzyść, która może być udzielona przez kogoś komuś innemu i jest niematerialna oraz nie ma żadnych skutków w postaci własności czegokolwiek. Jej produkcja może być lub nie być powiązana z fizycznym produktem*. Według definicji A. Payne [1997, s.20] usługa jest *każdą czynnością zawierającą w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta lub przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym*. Na prawo własności zwracała uwagę również A. Styś [2003, s.12] jako różnicę pomiędzy usługą a produktem – konsument może posiadać prawo własności do produktu lub prawo jego użytkowania, natomiast nie może posiadać takiej własności w stosunku do usług.

[41] W literaturze przedmiotu można nawet spotkać się z opinią, że nie ma *czegoś takiego jak branża usługowa*. Są tylko branże, które świadczą więcej lub mniej usług niż inne. Mianowicie wszyscy świadczą usługi. [Kotler 1994]

niesekwencyjność – mogą posłużyć do tworzenia podstaw ponaddyscyplinarnej wiedzy o usługach[42][Iwankiewicz-Rak, Panasiuk i Rogoziński 2012].

K. Rogoziński dokonując w swoich badaniach krytycznej analizy dotychczasowych definicji opracował własną definicję, która ze względu na elementy składowe jest najbardziej kompletną. Autor stwierdził, że usługą jest podejmowane na zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści. Natomiast za cel usługi uznał wzbogacenie walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr, jakimi usługobiorca dysponuje [Rogoziński 2000a, s.36]. Jak zauważa autor, usługową pracę wykonuje przede wszystkim człowiek oddziałując bezpośrednio na przedmiot świadczenia. *Dzięki pracy relacja usługowa nabiera znaczenia gospodarczego i może być przedmiotem analizy mikroekonomicznej* [Rogoziński 2000a, s.36-37]. Ponadto autor podkreśla, jak ważną rolę w definiowaniu usługi odgrywa *świadczenie pracy*, intencjonalność i cele usług. *Usługowe świadczenie odnosi się do walorów osobistych i użyteczności, jakimi usługobiorca (już) dysponuje. Praca usługowa powiększa wolumen użyteczności dóbr, zachowuje użytecznościowy stan posiadania, przywraca utraconą wartość użytkową obiektom – przedmiotom już istniejącym*. [Rogoziński 2000a, s.37-38]. Podsumowując swój wywód, K. Rogoziński [2000a, s.38-39] wskazuje na następstwa wynikające z zaproponowanej przez niego definicji: (1) usługa i usługi przestają być traktowane jako sfera powołana przede wszystkim po to, by wspomagać materialne procesy produkcji lub powiększać wartość (użytkową i wymierną) wyrobów gotowych; (2) usługi zostały podzielone na osobiste i rzeczowe (na podstawie celu, jaki spełniają); (3) w usługowy układ relacyjny wchodzi usługodawca z usługobiorcą i nie ma znaczenia, czy ten ostatni występuje w roli konsumenta, czy producenta, z tą jedynie różnicą, że występując w roli wytwórcy zamawiał będzie głównie wykonanie usług rzeczowych; (4) usługi określane mianem *bytowych* nabierają innego znaczenia – nieodzowności; (5) reinterpretacji wymagają również funkcje usług. Autor [Rogoziński 2007, s.9-10] zaprezentował zestaw cech usług wyprowadzony z eksplikacji usługowego epifenomenu: (1) intencjonalność[43], (2) synchroniczność[44], (3) inna temporalność[45], (4) ekwifinalność[46]. Zaznaczył również, że zasada *człowiek nade wszystko* powinna być fundamentalną przesłanką decyzyjną kształtującą pełny cykl obsługi klienta. K. Rogoziński [2008] zaproponował również nowy paradygmat teorii usług, którego fundamentem jest spersonalizowana relacja usługowa.

A. Styś [2003, s.12] wyraziła pogląd, że *definicja usług jest nieuchwytna tak jak sama usługa oraz żadne kryterium nie stanowi podstawy przeprowadzenia określonego rozróżnienia między nimi*. Można natomiast stworzyć zestaw cech usług[47], które opisują ich specyfikę i odmienność od dóbr materialnych: niematerialność, nierozdzielność,

[42] Więcej w pozycji: [Iwankiewicz-Rak, Panasiuk i Rogoziński 2012].
[43] Usługa zjawia się jako korelat świadomości stron, uczestników relacji usługowej, z której jedna występuje w roli zlecającego (usługobiorca) druga w roli usługodawcy.
[44] Rdzenna cecha usługi oznaczająca najpierw jednoczesność nabywania/zbywania – świadczenia – konsumowania, które przekłada się na konieczność zestrojenia czasu – miejsca – formy świadczenia i skutkuje (od częściowej po radykalną) inwersją ról, kiedy już nie wiadomo, kto jest darzącym, a kto obdarowanym.
[45] Inne doświadczenie czasu. Intensywność przeżyć/doświadczeń powoduje kondensację czasu, zróżnicowaną jego rozciągłość. W usługach osobistych konieczna jest stosowność czasu.
[46] W usługach osobistych powinna być traktowana jako skutek relacyjnej implozji.
[47] Cechy te ulegają ciągłym, ewolucyjnym zmianom wynikającym z rozwoju cywilizacyjnego.

różnorodność, nietrwałość.[48] Autorka zwraca uwagę na fakt, że *oferty czysto produkcyjne i czysto usługowe nie istnieją, a każda z nich stanowi mieszaninę elementów materialnych i niematerialnych* [Styś 2003, s.16].

Różnorodność w klasyfikowaniu definicji usług przekłada się na różną ich przydatność metodologiczną.[49] Z powyższych rozważań wysnuwam wniosek, że w literaturze przedmiotu brak jest jednej uniwersalnej definicji pojęcia usługi. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w różnorodności działań wchodzących w zakres czynności usługowych oraz w pojawianiu się nowych działań (wynikających z rozwoju gospodarczego) służących zaspokajaniu ludzkich potrzeb [Szczukocka 2013]. R. Szarfenberg podjął zatem próbę określenia standardów dla usług: (1) standardu cech osoby, zespołu osób, (2) standardu czynności, (3) standardu narzędzi i instrumentów, (4) standardu zasobów, (5) standardu efektu, (6) standardu podejścia, (7) standardu kontekstu, (8) standardu odbiorcy usługi. B. Szatur-Jaworska [2009] w inny sposób sklasyfikowała rodzaje standardów, wyróżniając: (1) standardy etyczne, (2) standardy metodologiczne, (3) standardy prakseologiczne.[50]

Wyżej wymienione cechy usług przekładają się na konsekwencje ekonomiczne: (1) niematerialność – usługi nie mogą być ocenione przez potencjalnego nabywcę za pomocą zmysłów, usługi nie mogą być pokazywane i przechowywane; (2) jednoczesność procesu świadczenia i konsumpcji – ograniczony czas dostępności usługi dla nabywcy, ograniczone możliwości zwiększania skali świadczenia usług, praca personelu wpływa na wyniki procesu świadczenia usługi, brak możliwości zachowania tajemnicy produkcji, a tym samym brak ochrony patentowej; (3) niejednolitość usług – niemożność oferowania standardowych produktów usługowych , ze względu na to, że ostateczne cechy usługi kształtowane są przez personel firmy usługowej, samego usługobiorcę oraz współusługobiorców; utrudnienia w wyliczaniu kosztów świadczenia poszczególnych usług; utrudnienia w prowadzeniu racjonalnej polityki cenowej; (4) nietrwałość usług – niemożność składowania usług oraz ich wytwarzania na zapas; wielkość konsumpcji ograniczona jest aktualną wielkością potencjału ludzkiego i rzeczowego zaangażowanego w świadczenie danej usługi, (5) brak możliwości nabycia usług na własność – świadczone na czyjąś rzecz usługi nie mogą być przedmiotem wtórnego obrotu [Flejterski i in. 2005b, s.43].

Warto przytoczyć funkcje usług zaproponowane przez Cz. Niewadziego [1975]. Autor zaprezentował owe funkcje składające się z dwóch grup – funkcji gospodarczych oraz pozagospodarczych, które stanowiły rozwinięcie ich definicji. Do funkcji gospodarczych zaliczył: (1) funkcje obsługi procesów wytwórczych, (2) funkcje bytowe, (3) funkcje socjalne, (4) funkcje kulturotwórcze i oświatowe, (5) funkcje naukowo – badawcze, (6) funkcje administracyjno – organizacyjne. Natomiast funkcje pozagospodarcze realizowane są przez aparat porządku publicznego, aparat władzy i organizacje polityczne, obronę narodową oraz różnego rodzaju organizacje społeczne (samorządowe) i zrzeszenia. Powyższy podział

[48] Usługa jest niematerialna, prawo własności generalnie nie jest przenoszone, usługa nie może być odsprzedana ani demonstrowana (nie istnieje bowiem przed momentem świadczenia-zakupu), nie może być magazynowana i transportowana. Usługobiorca bierze udział w procesie wytwarzania. [Pukas 2003, s.37]

[49] Więcej na temat różnej przydatności metodologicznej usług wynikającej z różnorodności klasyfikacji definicji usług w pozycji: Szczukocka [2013]

[50] J. Boczoń [2004] wymieniła funkcje standardów w kontekście usług społecznych: (1) funkcję normotwórczą, (2) funkcję stymulującą, (3) funkcję ekonomiczną, (4) funkcję społeczną.

funkcji usług K. Rogoziński [2000a, s.15] poddał krytycznej analizie, zgodnie z którą nie należy uzależniać usług od sektora produkcyjnego (rozwoju sfery usług od procesów zachodzących w sektorze przemysłowym). Zaprezentowany powyżej zestaw funkcji usług odnosi się bowiem do podziału na sferę produkcji materialnej i sferę poza produkcją materialną, a zatem do podziału gospodarki narodowej na system gospodarczy i system pozagospodarczy.

Usługi wspomagają materialne procesy produkcji. Zgodnie z myślą M. Rylke [1970, s.24-25] (1) działalność usługowa ma w większym lub mniejszym stopniu charakter komplementarny i substytucyjny w stosunku do produkcji przemysłowej, (2) wykonywanie usług jest w stosunku do produkcji bardziej pracochłonne, a mniej materiałochłonne, (3) w działalności usługowej znacznie niższy jest koszt zorganizowania jednego miejsca pracy niż w przemyśle, (4) w licznych rodzajach usług możliwość zastosowania postępu technicznego, a w ślad za tym wzrostu wydajności pracy, są znacznie mniejsze niż w działalności przemysłowej ze względu na różnorodność czynności usługowych związanych nawet z jednym przedmiotem.

K. Rogoziński [2000a, s.40-43] opracował nową klasyfikację funkcji usług, na podstawie której podzielił funkcje na: (1) prymarne, (2) pochodne, (3) wspomagające. Do pierwszej podgrupy zaliczył funkcję: (1) melioracyjną[51], (2) humanizującą[52], (3) twórczą. Funkcje wtórne wprowadzają różnego rodzaju usprawnienia i udogodnienia w zakresie wyposażenia gospodarstw domowych jak i warsztatów – miejsc pracy. Natomiast funkcje wspomagające odnoszą się do kształtowania procesów w wymiarze makrospołecznym.

Ponadto K. Rogoziński wprowadził do literatury nowy usługowy teoremat, według którego usługa została wyprowadzona z relacji: (1) usługodawca – usługobiorca, (2) usługodawca – rzecz, przedmiot usługi. Autor podkreśla, że definicja powinna opisywać usługę, a nie usługi i mieć charakter projektujący. Ważną rolę odgrywa praca, która pozwala na pogłębianie ekonomicznej wiedzy na temat usług oraz wytycza granice substytucyjności pracy ludzkiej. Natomiast sama usługa powinna być traktowana również jako produkt, ponieważ rozumiana jako rezultat zaangażowania pracy powinna być nie tylko wytwarzana, ale i sprzedawana. Podsumowując powyższe stwierdzenia autor doszedł do wniosku, że uzasadniona staje się analiza prowadzona w trzech wzajemnie się dopełniających poziomach: (1) usługa jako pojedynczy fenomen powoływany do istnienia w akcie świadczenia i interpretowany w kontekście relacji, (2) ujęcie procesu wytwarzania usług w organizacyjne ramy, przedsiębiorstwa, organizacji, zakładu rzemieślniczego, (3) płaszczyzna analiz branżowych i sektoralnych, powstała w wyniku kumulacji danych jednostkowych, ich porządkowania, przetwarzania i uogólnienia [Rogoziński 2000a, s.43-44].

W literaturze przedmiotu stosuje się różnego rodzaju kryteria klasyfikacji usług, do których można zaliczyć m.in. (1) przeznaczenie danej usługi, (2) rodzaj wyniku pracy, (3) rodzaj wykonywanej pracy, (4) odpłatność [Flejterski i in. 2005b, s. 47-50]. Według

[51] Działania mające na celu polepszenie szeroko rozumianych warunków życia, m.in. poprzez ułatwienia, usprawnienia, wyręczanie i odciążanie.

[52] Działania wprowadzające inny *porządek* w uprzedmiotowione i poddane standardom optymalizacyjno – technicznym stosunki międzyludzkie. K. Rogoziński podkreśla, że usługi są przede wszystkim obszarem obejmującym międzyludzkie relacje szczególnego rodzaju. Więcej na ten temat w pozycji: Rogoziński 2000, s.41-42

pierwszego kryterium wyróżnia się usługi produkcyjne, usługi konsumpcyjne oraz usługi ogólnospołeczne. Na podstawie drugiego kryterium usługi dzieli się na: (1) usługi renowacyjne mające na celu zachowanie lub przywracanie wartości użytkowej dóbr, (2) dystrybucyjne, (3) rekreacyjne, (4) oświatowo-kulturalne, (5) organizacyjne. Na podstawie trzeciego kryterium wyłaniają się: (1) czynności polegające na oddziaływaniu na podmioty lub obiekty, (2) czynności polegające na udostępnianiu do eksploatacji czasowej i bezpośredniej urządzeń i pomieszczeń w zakresie transportu i łączności oraz handlu, (3) czynności zaspokajające bezpośrednio potrzeby fizyczne i psychiczne człowieka, (4) czynności zaspokajające potrzeby porządkowo-organizacyjne gospodarki narodowej i społeczeństwa jako całości, (5) wytwarzanie wyrobów na zamówienie z materiałów własnych zakładów usługowych. Natomiast według czwartego kryterium wyróżnia się usługi rynkowe i pozarynkowe [Kożuch i Kożuch 2011, s.37-39]. I. Rudawska [2009, s.17-19] do powyższej klasyfikacji dodaje jeszcze trzy kryteria podziału: (1) obiekt działania – produkcyjne, osobiste, informacyjne, kierownicze, (2) typ adresata – usługi dla ludności, usługi dla gospodarki, (3) ryzyko zakupowe postrzegane przez klienta – usługi wygodnego zakupu, usługi preferowane, usługi heterogeniczne, usługi specjalnego zakupu.

K. Rogoziński[2000a, s.58-70] podzielił klasyfikacje usług na klasyfikacje systemowe i klasyfikacje niezupełne. Do klasyfikacji systemowych zaliczył: (1) GUS-owską klasyfikację usług [*Klasyfikacja usług* 1980], (2) Usługi w Europejskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej, (3) Klasyfikację Wyrobów i Usług. Klasyfikację GUS-owską uznał on za wyczerpującą i najbardziej konsekwentnie przeprowadzoną. Według Klasyfikacji GUS usługi dzielą się na trzy grupy: (1) usługi rzeczowe – czynności mające na celu oddziaływanie na podmioty lub obiekty, (2) usługi osobiste – czynności zaspokajające bezpośrednio potrzeby fizyczne i psychiczne człowieka w zakresie konsumpcji indywidualnej i zbiorowej, (3) usługi ogólnospołeczne – czynności zaspokajające potrzeby porządkowo-organizacyjne gospodarki narodowej i społeczeństwa jako całości. Natomiast usługi w systemie gospodarki narodowej dzielą się na: (1) usługi materialne, (2) usługi niematerialne. Klasyfikacja niezupełna rozróżnia m.in. usługi rynkowe[53] i pozarynkowe oraz wprowadza pojęcie usług profesjonalnych[54].

W literaturze przedmiotu można również spotkać klasyfikację usług w kontekście gospodarki, zgodnie z którą cała gospodarka opiera się na usługach [Dobrzański 1992]. Cz. Niewadzi [1982] odwołując się do podziału gospodarki na sferę produkcji materialnej i sferę działalności poza produkcją materialną wprowadził podział usług na usługi gospodarcze[55] i pozagospodarcze[56]. Usługi gospodarcze współtworzą z rolnictwem i przemysłem dochód narodowy.

[53] Nabywane odpłatnie, powszechnie dostępne, uczestniczące w zakupie podmioty mają pełną swobodę wyboru kontrahenta [Rogoziński 2000, s.80]

[54] Więcej na temat usług profesjonalnych w pozycji: Rogoziński 2000, s.85-88.

[55] Sferę usług gospodarczych tworzą: (1) podsfera wyróżniająca się dominacją powiązań z produkcją, (2) podsfera usług związanych z kształtowaniem osobliwości ludzkiej, zaspokajaniem duchowym i psychofizycznym potrzeb człowieka, (3) podsfera usług związanych z kształtowaniem materialnych warunków bytu.

[56] Do sfery pozagospodarczej autor zaliczył: (1) aparat władzy, bezpieczeństwa i porządku publicznego, (2) administrację państwową i publiczną o charakterze pozagospodarczym, (3) obronę narodową, łącznie z siłami

K. Rogoziński [2007, s.3] wprowadził podział usług na trzy odrębne podsektory: (1) usługi nastawione na obsługę materialnych procesów produkcji, dostosowujące się do masowej skali produkcji dopasowujące jej wyniki do zdywersyfikowanej konsumpcji[57], (2) usługi poddające się presji IT[58], (3) usługi osobiste, profesjonalne i publiczne[59].

W inny sposób podziału dokonał E. Lipiński [1965,s.26-29] wyróżniając następujące rodzaje usług: (1) obsługę nabywcy, (2) obsługę osobistą, (3) obsługę osobowości – usługi zaspokajające potrzeby wyższego rzędu. Cała grupa usług osobistych została wyeliminowana w podziale zaproponowanym przez W. Jastrzębowskiego [1965, s.52], który wprowadził między usługę a potrzebę tworzywo[60]. Usługi podzielił bowiem na dwie grupy: (1) usługi produkcyjne, (2) usługi osobiste i domowe.

Uchwała nr 194 Rady Ministrów z dnia 9 czerwca 1960 roku w sprawie rozwoju usług dla ludności w latach 1961-1965[61] wprowadziła termin *usługi dla ludności* oraz w nowy sposób pogrupowała czynności i zawody usługowe: (1) usługi naprawcze i konserwacyjne, (2) usługi osobiste, (3) usługi przydatne w prowadzeniu gospodarstwa domowego i wykonywaniu niektórych zajęć domowych, (4) usługi będące wytwarzaniem przedmiotów na indywidualne zamówienie. Uchwały w kolejnych latach modyfikowały definicję *usług dla ludności*, by ostatecznie wprowadzić podgrupę usług przeznaczonych na cele konsumpcyjne.

Istotnym dla pracy, w kontekście analizy fundacji i stowarzyszeń jako szczególnych rodzajów organizacji świadczących usługi społeczne, staje się przedstawienie usług publicznych w ramach dotychczasowych podziałów i klasyfikacji. Z owych usług przeznaczonych na cele konsumpcyjne (podzielone na usługi konsumowane indywidualnie i zbiorowo) wyłaniają się usługi publiczne. Klasyfikacja bezpośrednio nawiązująca do istoty usług publicznych została zaproponowana przez B. Kożuch i A. Kożuch [2011, s.40], na podstawie której wyróżniono: (1) świadczenie usług dla obywateli związanych z posiadanym obywatelstwem oraz zamieszkiwaniem określonego terytorium państwa, (2) dostarczanie użyteczności gospodarstwom domowym w zakresie sfer najważniejszych z punktu widzenia państwa i jego obywateli w tych przypadkach, gdy organizacje prywatne nie czynią tego na swoje ryzyko, a organizacje społeczne nie mają możliwości świadczenia tych usług bez wsparcia podmiotów publicznych, (3) świadczenie usług tworzących warunki do właściwego funkcjonowania wszystkich sektorów: biznesowego, społecznego i publicznego.

B. Kożuch i A. Kożuch [2011, s.34] zaliczają do kategorii usług publicznych tylko te usługi, które *służą osiąganiu celów wyższych, stanowiąc o być albo nie być wspólnoty obywateli*.

---

bezpieczeństwa i porządku publicznego, (4) organizacje polityczne, (5) instytucje wymiaru sprawiedliwości, (6) organizacje i zrzeszenia społeczne i wyznaniowe. [Niewadzi 1982]

[57] Usługi dla rolnictwa, transport, logistyka, sieci pośrednictwa handlowego, podsystem infrastruktury technicznej itp.

[58] Telekomunikacja, bankowość, Internet, osadzona na platformie cyfrowej rozrywka, kształcenie.

[59] Podsektor spersonalizowanych relacji międzyludzkich.

[60] Kryterium tworzywa i potrzeby mogą być traktowane razem jako jedno kryterium podziałowe usług [Lipiński 1965]. Tworzywo rozumiane jest jako: (1) istniejące przedmioty materialne, (2) człowiek, jako użytkownik różnych przedmiotów i jako podmiot ujawniający automatyczne potrzeby, (3) przedmioty należące do tego, na rzecz którego świadczona jest usługa. Autor eliminuje z tworzyw człowieka stwierdzając, że tworzywem czynności usługowej nie jest człowiek jako indywiduum, lecz jednostka ludzka wraz ze swoim gospodarstwem (domowym i osobistym).

[61] Monitor Polski 1960 Nr 55, poz. 262

Najważniejszym celem usług publicznych jest zatem służenie interesowi publicznemu. Zwracają uwagę na ich nierywalizacyjny charakter konsumpcji oraz niemożność wykluczenia ich z konsumpcji. Usługi publiczne dzielą się na klasyczne usługi publiczne[62] i mieszane usługi publiczne[63], które określane są mianem usług społecznych lub usług prywatnych pochodzących ze źródeł publicznych. B. Kożuch i A. Kożuch [2011, s.36] analizując powyższe usługi pod kątem osiąganej użyteczności dóbr i usług wykazali różnice między dwoma rodzajami usług publicznych w zależności pomiędzy dochodami indywidualnymi członków społeczeństwa a ową użytecznością. Autorzy [Kożuch i Kożuch 2011, s.33] wyrażają pogląd, że *powszechność usług publicznych stale wzrasta i rośnie ich znaczenie we współczesnej gospodarce rynkowej (...) Na znaczenie usług publicznych największy wpływ mają wartości podzielane w danym społeczeństwie w powiązaniu z motywacjami świadczenia tych usług*.

Analizy usług publicznych w kontekście: (1) sektoralnym, (2) podażowym, (3) popytowym dokonał K. Rogoziński [2000a, s.72-74]. Jak zauważa autor *pojawienie się i rozwój usług publicznych wiązane być może z funkcjami realizowanymi przez państwo wyrażającymi się w organizacji podaży tych usług, które uznane zostały za priorytetowe dla obywateli (oświata, bezpieczeństwo, ochrona zdrowia, pomoc społeczna* [Rogoziński 2000a, s.72]. W drugiej połowie XX wieku nastąpił rozkwit inicjatyw pozarządowych i wolontariatu, czego skutkiem było wyłonienie się tzw. *sektora non profit*[64]. Powstały zatem trzy sektory: (1) sektora A – prywatny (biznes), (2) sektor B – publiczny (państwowy), (3) sektor C – non-profit (ani państwowy, ani prywatny). Usługi publiczne świadczone są zatem w sektorze B i C[65] [Rogoziński 2000a, s.72]. Odpowiedzialność za dostarczanie dóbr publicznych[66] często delegowana jest na organizacje pozarządowe, ponieważ w społeczeństwie pojawiają się coraz bardziej zróżnicowane potrzeby co do struktury i zakresu tych dóbr [Schmitz 2014, s.21].

[62] Klasyczne usługi publiczne mają na celu służenie całemu społeczeństwu lub zbiorowości lokalnej, a ich cechą charakterystyczną jest zbiorowe korzystanie bez możliwości wykluczenia jednego obywatela lub grupy obywateli. Powstają one i są eksploatowane przy wykorzystaniu funduszy publicznych.

[63] Usługi mieszane są określane przez podstawowe potrzeby ludzkie i służą całemu społeczeństwu lub zbiorowości lokalnej.

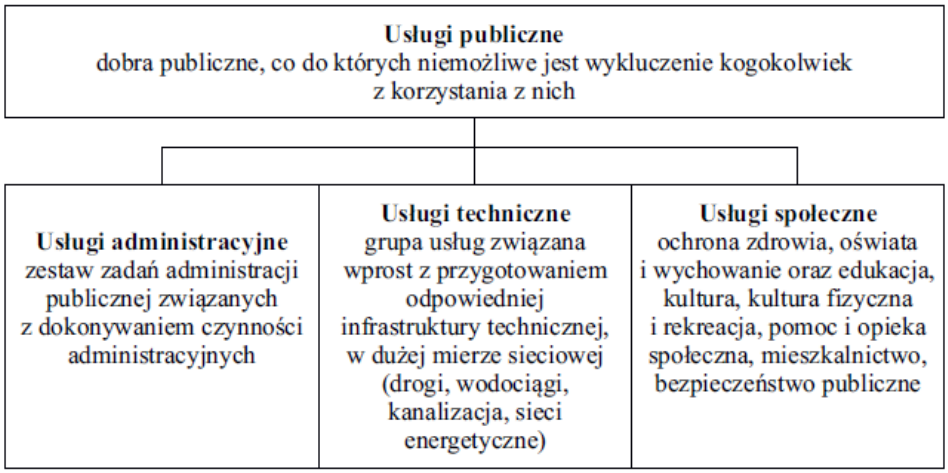
[64] O istnieniu sektora non profit (tzw. trzeciego sektora) można mówić wówczas, gdy podmioty podejmujące w jego ramach działalność mają świadomość udziału we wspólnej misji na rzecz podnoszenia jakości życia poszczególnych ludzi i społeczeństwa jako całości [Lasocki 1994, s.3-4]. Najważniejszymi cechami definiującymi ten sektor są altruizm i woluntaryzm [Hnatyszyn-Dzikowska 2015, s.118].

[65] A. Hnatyszyn-Dzikowska wskazuje na duże zaangażowanie organizacji non profit w świadczeniu usług publicznych – poprzez przejmowanie lub wspieranie dotychczasowych kompetencji państwa w zaspokajaniu potrzeb społecznych. W gospodarce rynkowej występuje również zjawisko nieefektywności i błędnej alokacji zasobów. *Ponieważ brakuje równowagi pomiędzy interesem publicznym, pojawia się zawodność rynku* [Hnatyszyn-Dzikowska 2015, s.121]. M. Blaug [2000, s.614-615] zwraca również uwagę, że sektor prywatny nie może dostarczać dóbr publicznych wykorzystując mechanizm rynkowy. Produkcja dóbr publicznych pozostawiona swobodnemu działaniu sił rynkowych będzie zatem niedostateczna. Zjawisko braku efektywności i równowagi występuje również w odniesieniu do rządu, w przypadku gdy staje się on w pełni odpowiedzialny za dostarczanie dóbr publicznych [Wilkin 2005, s.18].

[66] Dobro publiczne określane jest jako dobro służące ogółowi, powszechne, społeczne i nieprywatne [Kargol-Wasiluk 2008, s.91]. Dobra publiczne przynoszą korzyści zewnętrzne w postaci niepodzielnej konsumpcji dostępnej dla więcej niż jednej osoby. Mają one charakter konkretnych dóbr (towarów), jak i usług materialnych i niematerialnych [Hnatyszyn-Dzikowska 2015, s.120].

Natomiast analizując usługi publiczne w kontekście podażowym K. Rogoziński zwraca uwagę na: (1) niepodzielność niektórych rodzajów usług, (2) integralność technicznej infrastruktury usług, (3) uproszczone formy rozliczania świadczeń usługowych. Ponadto zbiorowe formy konsumowania usług różnią się między sobą pod względem sposobów finansowania oraz formą użytkowania (konsumowania) [Pohorille 1975, s.90].
Ważną cechą usług publicznych w kontekście popytowym jest możliwość korzystania z nich w danym czasie przez więcej niż jedną osobę.[67] Należy zatem zbadać, jaka ich część nabywana jest dobrowolnie, a z jakiej ich części korzysta się z *przymusu*.

B. Kożuch i A. Kożuch [2011, s.41] stworzyli klasyfikację współczesnych usług publicznych, na podstawie której wyróżnili: (1) usługi i e-usługi administracyjne, (2) usługi i e-usługi społeczne, (3) usługi techniczne.



Rysunek 1.2 Usługi publiczne a usługi społeczne
Źródło: Cibor 2014, s.34

Natomiast usługi i e-usługi społeczne podzielili na (1) ochronę zdrowia, (2) oświatę i wychowanie, (3) kulturę, (4) kulturę fizyczną i rekreację, (5) pomoc i opiekę społeczną, (6) mieszkalnictwo, (7) bezpieczeństwo publiczne. Pomoc i opieka społeczna obejmuje: monitoring potrzeb, sprawowanie opieki oraz zapobieganie narastaniu potrzeb; standardy świadczenia tych usług określają normy prawne, będące odzwierciedleniem polityki społecznej; administracja samorządowa określa natomiast programy szkoleniowe dla bezrobotnych oraz zakres współpracy z organizacjami pozarządowymi i wyznaniowymi; w pewnym sensie jest to pewnego rodzaju odpowiednik kształtowania rynku tych usług [Kożuch i Kożuch 2011, s.42].

W literaturze przedmiotu można wskazać badaczy[68] reprezentujących podejście, w którym wskazują na odrębność usług określanych jako społeczne od innych rodzajów czy grup usług. Wyodrębnienie usług społecznych podyktowane jest m.in.: (1) brakiem działania mechanizmów rynkowych w kształtowaniu popytu na ten rodzaj usług, (2) realizacją podstawowych zasad polityki społecznej państwa poprzez świadczenie usług społecznych, (3) odgrywaniem ważnej roli w procesie reprodukcji ilościowej i jakościowej zasobów pracy,

[67] B. Kożuch i A. Kożuch [2011, s.34] dodają, że *usługi publiczne są dobrami publicznymi, które niezależnie od liczby korzystających posiadają określoną wartość, której nie naruszają kolejni użytkownicy*.
[68] Np. badaczy zajmujących się polityką społeczną: B. Szatur-Jaworska, R. Szarfenberg.

(4) zmniejszaniem negatywnych skutków produkcji, (5) odgrywaniem dużej roli w kształtowaniu i budowaniu struktury konsumpcji [Golinowska, Tymowska 1984, s.24-25].

Konsumpcja usług społecznych warunkuje rozwój społeczno-gospodarczy przez oddziaływanie na poziom oświaty, kultury i zdrowia społeczeństwa [Iwankiewicz-Rak 2012, s.25]. Pod pojęciem *usługi społeczne* można rozumieć społecznie użyteczne czynności człowieka (zespół ludzi) skierowane bezpośrednio na innego człowieka (jego *soma* lub *psyche*), których efekt ma charakter niematerialny [Bywalec 1993, s.6] lub wszelkie działania, czynności skierowane na człowieka, których celem jest kształtowanie i wzbogacanie jego zasobów fizycznych i intelektualnych, w wyniku których oddziaływania tworzy się kapitał ludzki i kapitał społeczny [Janoś-Kresło, 2002; Janoś-Kresło 2008, s.37-41]. W literaturze przedmiotu można spotkać się z szerokim i wąskim podejściem do pojęcia usług społecznych [Fitzpatrick i in. 2006, s.1300]. Według szerokiej definicji są to *wszystkie działania i administracje, które zajmują się społecznymi potrzebami obywateli, czyli transfery pieniężne, usługi opieki zdrowotnej, edukacja, osobiste usługi społeczne, usługi opiekuńcze, usługi mieszkaniowe, usługi zatrudnieniowe i wyspecjalizowane usługi dla różnych grup docelowych*. W myśl wąskiej definicji usługi to *świadczenia w naturze w przeciwieństwie do świadczeń pieniężnych i zasadniczo odnoszące się do opieki nad dziećmi, osobami starszymi i niepełnosprawnymi oraz do wyspecjalizowanych usług związanych z profesją pracy socjalnej*. B. Szatur-Jaworska wymienia cechy definicyjne usług społecznych stwierdzając, że: (1) są czynnościami podejmowanymi w celu bezpośredniego zaspokojenia ludzkich potrzeb i nie polegają na wytwarzaniu dóbr materialnych, (2) służą zaspokajaniu indywidualnych potrzeb jednostek i rodzin, choć ich jakość i dostępność mają wpływ na funkcjonowanie szerszych zbiorowości i grup społecznych, (3) mogą być finansowane, organizowane i dostarczane zarówno przez instytucje publiczne, jak i niepubliczne (prywatne), (4) uzyskiwane są bezekwiwalentnie, częściowo odpłatnie lub w pełni odpłatnie[69]. Ich główne funkcje dzieli na: (1) gospodarcze[70], (2) społeczno-humanistyczne.

Usługi społeczne, zdaniem M. Janoś-Kresło [2013, s.17], sytuują się pomiędzy *czystymi dobrami publicznymi* a *czystymi dobrami prywatnymi*. Autorka wyraża również pogląd, że spełniają one warunki *dóbr mieszanych*. Powyższe stwierdzenia argumentuje posiadanymi przez nie cechami dóbr publicznych i finansowaniem ze środków publicznych przy jednoczesnym braku jednakowej użyteczności dla wszystkich członków społeczeństwa. Jak podaje M. Janoś-Kresło znaczna część usług społecznych ma charakter lokalny wynikający z ich niematerialności. Pozostałe cechy, takie jak: (1) nierozdzielność, (2) nietrwałość, (3) różnorodność, (4) zbieżność miejsca i czasu wykonywania usługi, (5) brak własności wynikają właśnie z niematerialności. Autorka wskazuje na pozytywne efekty zewnętrzne usług społecznych oraz działanie mechanizmów rynkowych związanych z ich wytwarzaniem i świadczeniem. Ponadto zwraca uwagę, że dobra posiadające wyżej wymienione cechy określane są mianem dóbr społecznych.

[69] M. Janoś-Kresło zwraca uwagę na przemiany systemowe, które doprowadziły do konieczności wprowadzenia odpłatnych usług społecznych [Janoś-Kresło 2013, s.12].

[70] (1) funkcja reprodukcyjna – podnoszenie jakości kapitału ludzkiego jako czynnika produkcji, (2) funkcja motywacyjna (konsumpcja usług społecznych poprawia jakość pracy, gdyż zwiększa aspiracje konsumpcyjne)

Jak podaje Grewiński [2013] w literaturze naukowej i dokumentach normatywnych nie ma jednej, powszechnie akceptowalnej definicji usług społecznych. Wskazuje się na podobne problemy definicyjne jak w przypadku definicji usługi. Można zatem wysnuć wniosek, że zasadnym staje się standaryzacja usług społecznych[71] w celu kształtowania i wpływania na zasady funkcjonowania rynku tych usług.

W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniem, że usługi społeczne są produktem, efektem działania infrastruktury społecznej[72] [Janoś-Kresło 2013, s.18]. Usługi z zakresu edukacji i wychowania, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, resocjalizacji, kultury i sztuki, rekreacji i wypoczynku oraz kultury fizycznej i sportu świadczone są[73] przez publiczne[74] i prywatne podmioty oraz finansowane z dochodów osobistych obywateli oraz z funduszy publicznych. Usługi publiczne kwalifikuje się jako dobra publiczne[75], które mają właściwości generowania efektów zewnętrznych ich konsumpcji[76] [Iwankiewicz-Rak 2012, s.26].

Od końca lat 70. XX wieku zauważalne są zmiany w sposobie i finansowaniu usług społecznych. W celu zapewnienia obywatelom bezpieczeństwa socjalnego (m.in. poprzez rozwój społecznej gospodarki rynkowej) ograniczana jest ingerencja państwa w gospodarkę i promowany jest proces prywatyzacyjny umożliwiający świadczenie usług społecznych przez podmioty prywatne. Jak podkreśla M. Janoś-Kresło [2013, s.20] głównym podmiotem realizacji zadań z zakresu usług społecznych jest nadal państwo, które jest odpowiedzialne za dostęp i osiąganie podstawowego standardu ich jakości. W kontekście tematu pracy warto podkreślić, że wskutek decentralizacji zadań z zakresu usług społecznych[77], w myśl zasady pomocniczości[78] i po reformach wprowadzonych w 1999 roku[79] w Polsce, do zadań gmin i

[71] Do obszarów usług społecznych, które podlegają standaryzacji w polskim prawie można zaliczyć: (1) pomoc społeczną, (2) rynek pracy, (3) opiekę zdrowotną, (4) przeciwdziałanie narkomanii, (5) przeciwdziałanie alkoholizmowi, (6) pomoc w rodzinie, (7) szkolnictwo wyższe, (8) szkolnictwo podstawowe i średnie ogólne oraz zawodowe, (9) wsparcie dla osób niepełnosprawnych.

[72] Brak odpowiedniej infrastruktury społecznej może prowadzić do wykluczenia z usług społecznych, a w konsekwencji do wykluczenia społecznego. Infrastruktura społeczne odgrywa znaczącą rolę w zapewnieniu prawidłowego przebiegu procesów zrównoważonego rozwoju, w tym rozwoju lokalnego. Usługi społeczne poprzez tworzenie warunków dla kształtowania i poprawy jakości kapitału ludzkiego i społecznego wpływają właśnie na procesy rozwojowe.

Szerzej na ten temat w: Janoś-Kresło 2012

[73] W krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej.

[74] B. Iwankiewicz-Rak zwraca uwagę na niską jakość usług społecznych oferowanych przez podmioty publiczne.

[75] Nabywane lub wytwarzane i wykorzystywane przez duże grupy ludności lub rządy.

[76] Ich konsumpcja pełni funkcję użyteczności dla dwóch lub więcej osób oraz stanowi korzyść dla wszystkich członków społeczności [Samuelson i Scott 1980, s.120].

Rynek nie jest w stanie regulować proporcji pomiędzy korzystnymi i negatywnymi efektami zewnętrznymi konsumpcji zbiorowej usług społecznych.

[77] Proces decentralizacji zadań z zakresu usług społecznych ma wiele zalet, nie jest również pozbawiony wad. Jednak z uwagi na jego znaczący wpływ na rozwój społeczeństwa obywatelskiego i organizacji pozarządowych – w tym fundacji i stowarzyszeń, powyższy proces oceniany jest pozytywnie.

[78] Unia Europejska oraz Konstytucja RP odwołują się do zasady pomocniczości. Subsydiarność jest fundamentem funkcjonowania państwa i całej Unii Europejskiej. Zakłada ona, że człowiek jest w stanie wspólnie działać w społeczeństwie. Ponosi on odpowiedzialność za swoje czyny, a wszelkie spory powinien rozwiązywać na jak najniższym poziomie: jednostki, rodziny, stowarzyszenia, gminy, regionu, a w szczególnych przypadkach na poziomie państwa lub wspólnoty międzynarodowej.

powiatów włączono działalność na rzecz organizacji pozarządowych. Ponadto ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie nałożyła na jednostki samorządu terytorialnego obowiązek tworzenia programów współpracy z organizacjami pozarządowymi [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

W skład usług społecznych wchodzą usługi socjalne.[80] P. Hermann [2010] zwraca uwagę na pełnioną przez nie ważną rolę w walce z wykluczeniem społecznym, ubóstwem. Autor wskazuje na różnice pomiędzy usługami społecznymi a usługami socjalnymi[81], które są ważnym czynnikiem integracji społecznej. Podkreśla ich wielowymiarowy charakter[82], ponieważ budują więzi i przekaz pomiędzy społeczeństwem a jednostką oraz przyczyniają się do zaspokajania różnego rodzaju potrzeb. M. Grewiński [2013, s.27] wskazuje na główne funkcje, które pełnią usługi socjalne: (1) akwizycję ludzi i społeczności, (2) interwencję w sytuacjach trudnych, (3) wspieranie i promowanie odpowiedzialności społecznej, spójności społecznej oraz ożywianie lokalnej społeczności, (4) akcje informacyjne i doradztwo w kwestiach praw, ochrony socjalnej itp., (5) wspieranie rozwoju kompetencji społecznych, kulturowych, (6) opiekę i zarządzanie opieką. Usługi społeczne rozumiane są zatem jako usługi użyteczności publicznej, natomiast usługi socjalne jako usługi *osobiste*, których głównymi odbiorcami są osoby poszkodowane i marginalizowane [Grewiński 2013, s.28].

Klasyfikację usług społecznych[83] zaproponował m.in. A.J. Kahn [1979, s.26-31] w latach 70. XX wieku. Rozbudował on klasyfikację osobistych usług społecznych oraz określił ich główne funkcje, do których zaliczył: (1) wzmocnienie i naprawę funkcjonowania rodziny i jednostki pod względem ról rozwojowych, (2) zapewnienie nowych instytucji dla socjalizacji, rozwoju i pomocy, ról, które kiedyś były zapewnienia przez małą lub rozszerzoną rodzinę, sąsiadów czy sieć pokrewieństwa, (3) rozwój instytucjonalnych form dla nowych i zasadniczych jednostek, rodzin i grup aktywności w złożonym miejskim środowisku. Usługi społeczne podzielił na różne rodzaje na podstawie pełnionych przez nie funkcji w stosunku do: (1) socjalizacji i rozwoju, (2) terapii, pomocy, rehabilitacji i ochrony socjalnej, (3) dostępu, informacji i porad. Autor zwrócił uwagę na usługi społeczne, których zadaniem jest ułatwianie dostępu do innych usług społecznych. Ponadto zaproponował również inne podziały usług społecznych na rodzaje: (1) skierowane na jednostkę, grupę lub instytucję, (2) mające na celu kontrolę i nadzór, zmianę lub stabilizację dewiantów, (3)

---

[79] Od dnia 1.01.1999 roku w Polsce obowiązuje trójstopniowy podział terytorialny państwa, którego jednostkami są gminy, powiaty i województwa [Ustawa z 12 października 2001; Ustawa z 27 października 2001].

[80] W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, że usługi społeczne wąsko definiowane określane są mianem usług socjalnych – czyli osobistych usług społecznych.

[81] Według P. Hermanna usługi socjalne bazują na relacji intymnej, oparte są o kontakty osobiste, zaliczane są do szerokiego wsparcia formalnego i nieformalnego, realizowane są w kontakcie z bliskimi, przyjaciółmi, rodziną. Są one wyrazem solidarności, kierowane są do osób o ograniczonej możliwości uczestnictwa w przestrzeni publicznej, gospodarczej. Jakość ich świadczenia jest uzależniona od takich wartości, jak przyjęta definicja, dostępność i trwałość usług.

P. Hermann terminem *socjalny* określa trzy wymiary usług: (1) socjalny – jako interpersonalne, ale i hierarchiczne współczucie, (2) socjalny – jako relacja interaktywna, pomiędzy jednostkami a grupami budującymi motywację, zachowania, postawy, (3) socjalny – odnoszący się do systemu instytucji, zasad i regulacji oraz formalnych norm.

[82] A.J. Kahn i S. Kamerman [1980] stworzyli nawet dwa zakresy usług społecznych.

[83] Wiecej na temat klasyfikacji usług społecznych w pozycji: Szarfenberg

konkretną pomoc w postaci żywności, mieszkania itp. oraz zorientowane na relacje międzyludzkie.

J. Lizut i P. Kowalczuk [2011] skatalogowali usługi społeczne w kontekście realizowania aktywnej polityki społecznej i ekonomii społecznej. Dokonali podziału aktywizujących usług społecznych na dwa typy: (1) usługi prozatrudnieniowe, (2) usługi reintegracji społecznej.

Podsumowując wyżej wymienione cechy definicyjne usług społecznych należy poddać je refleksji. Zakres usług nie jest ujmowany w sposób jednolity. Zaliczając do usług społecznych takie usług jak m.in. bezpieczeństwo publiczne, środowiskowa praca socjalna, socjalne budownictwo mieszkaniowe, rozszerza ich zakres powodując, że stają się grupą usług niejednorodnych. Dziedziny zaliczane do usług społecznych tworzą obszary autonomiczne (poszczególne polityki). Z tego też względu w krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej usługi społeczne zaliczane są do tzw. inwestycji w człowieka [Janoś-Kresło 2013, s.15]. Uogólniając, najważniejszą ich rolą jest zaspokajanie potrzeb społecznych i zabezpieczanie przed konsekwencjami ryzyk socjalnych – łagodzą bowiem nierówności i wyrównują szanse życiowe usługobiorców. Konsekwencją powyższego jest wzmacnianie więzi społecznych i rodzinnych oraz zwiększanie dobrobytu i dobrostanu jednostek. Z ekonomicznego punktu widzenia usługi społeczne mają znaczący wpływ na gospodarkę poprzez związek z reprodukcją zasobów pracy oraz wpływem na wielkość i strukturę konsumpcji. Dzięki temu kształtują zachowania ekonomiczne, rodzinne i obywatelskie[84].

Analizy usług społecznych można dokonać na trzech poziomach: (1) poziomie bezpośredniej relacji między udzielającymi usługi a jej odbiorcami, (2) poziomie organizacji w ramach której udzielana jest usługa (poziom organizacyjny), (3) poziomie makro.

R. Szarfenberg [2011, s.4-7] również analizuje usługi społeczne w trzech aspektach: (1) jako rodzaj świadczeń społecznych, (2) jako podsystem polityki społecznej, (3) jako podsystem polityki społecznej i świadczeń społecznych w formie usług.

M. Grewiński [2013, s.37] wyraża pogląd, że o przyszłości polityki społecznej będą decydować rozwinięte usługi społeczne i socjalne, a nie redystrybucja środków finansowych. Ponadto przyszłością państwa opiekuńczego jest model państwa mieszanych usług społecznych, które będą świadczone przez podmioty z różnych sektorów i branż. Natomiast P.F. Drucker [1999, s.138] zwrócił uwagę, że usługi społeczne należą do tych dziedzin, które będzie charakteryzować szybki wzrost.

Wyjaśnienia wymaga również rozumienie *jakości usług*, została ona opisana przez W. Urbana [2012a, s.65-76], który wyróżnił trzy składniki jakości usług: (1) jakość określonego wzorca, (2) jakość wyłaniającego się wzorca, (3) jakość niepewnego wzorca. Autor podkreśla, że te trzy składniki dotyczą jakości widzianej z perspektywy systemu świadczenia usługi i wszystkie razem prowadzą do osiągnięcia jakości doświadczanej przez klientów. Rozróżnienie to jest spójne z teoriami dotyczącymi współtworzenia wartości z klientami w realizacji usług. Należy jednak podkreślić, że w relacjach usługodawcy z usługobiorcą to

[84] W odmienny sposób do przedmiotowego zagadnienia ustosunkował się L. Balcerowicz, uznając, że publiczne usługi społeczne mają negatywny wpływ na średni poziom zamożności obywateli, a polityka socjalna jest antyspołeczna. Wywiad z L. Balcerowiczem, *Rzekomi obrońcy ludu*, Życie z 19.01.2002

usługodawca proponuje potencjał wartości dla klienta. Jakość jest próbą odpowiedzi na niewyrażone, niekiedy nawet nieuświadomione, oczekiwania klientów. Identyfikacja potrzeb usługobiorców pozwala zminimalizować ryzyko ekonomiczne [Frąckiewicz i Rudawska 2004b, s.65-69]. Warto również zauważyć, że to od wolontariuszy, którzy są częścią potencjału usługotwórczego, będzie zależała jakość usługi (wiąże się ona często ze spontanicznością usługodawcy [Urban 2012b, s.216]). W. Urban [2011, s.485-496] proponuje również koncepcję *momentów prawdy* w celu zrozumienia i opisania złożonej relacji pomiędzy usługodawcą a klientem w trakcie świadczenia usługi oraz za jej pomocą dokonania oceny jakości usługi.

W Polsce regulacje prawne w okresie transformacji ustrojowej spowodowały zmianę działalności podmiotów świadczących usługi społeczne. Owa zmiana przyczyniła się do wzbogacenia struktury instytucjonalnej podmiotów rynku tych usług i rozwoju konkurencji między organizacjami publicznymi, komercyjnymi i pozarządowymi [Iwankiewicz-Rak 2010, s.127; Janoś-Kresło 2013, s.28]. Istotnym dla pracy staje się zatem poddanie analizie procesu tworzenia i funkcjonowania fundacji i stowarzyszeń w świetle obowiązujących aktów prawnych. Dynamika rozwoju i zakres działania omawianych instytucji jest nierównomierny i zróżnicowany w zależności od rodzaju świadczonych usług.

Według stanu na grudzień 2014 roku w Polsce zarejestrowanych było 17 tys. fundacji i 86 tys. stowarzyszeń (nie licząc Ochotniczych Straży Pożarnych)[85], natomiast aktywnie działało jedynie 70 tys. z nich [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, s.4]. Głównych ich celem było świadczenie usług społecznych oraz celów społecznie użytecznych. Tzw. sektor organizacji pozarządowych[86], w skład którego wchodzą fundacje i stowarzyszenia, uznawany jest za najszybciej rozwijającą się część aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych [Lauer 1995, s.45-48]. Jest on zróżnicowany i należą do niego podmioty posiadające różne formy organizacyjno-prawne[87]. Nie prowadzą one działalności zarobkowej, ani nie mieszczą się w sferze administracji publicznej. E. Leś [1998, s.47] wyraziła pogląd, że funkcjonujące się między rynkiem a państwem organizacje społeczne

[85] Dane sporządzone na podstawie REGON.

[86] Trzecim sektorem ogólnie nazywane są organizacje pozarządowe. Jego nazwa przeniesiona jest z języka angielskiego (third sector) i nawiązuje do podziału aktywności społeczno-gospodarczej w rozwiniętych państwach demokratycznych na trzy sektory, które wzajemnie się uzupełniają. Pierwszy sektor tworzony jest przez administrację publiczną (sektor państwowy), drugi sektor – prywatny – składa się z organizacji nastawionych na zysk, natomiast do trzeciego sektora należą organizacje pozarządowe. Sektor ten, określany w literaturze jako *woluntarystyczny*, *społeczny*, *non profit*, *the not-for-profit sector*, *private non profit sector*, *pozarządowy*, *charytatywny* oraz *trzeci*, odgrywa coraz większą rolę we współczesnym świecie zarówno pod względem liczby zatrudnionych osób, jak i dochodu, a przede wszystkim wielkości dobra społecznego, jaka jest dzięki niemu generowana [Domański 2010, s.23]. Według B. Iwankiewicz – Rak sektor społeczny wykształcił się jako suplement sektora prywatnego i państwowego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo [Iwankiewicz-Rak 1997, s.36]. M. Tyrakowski dodaje, że podstawową cechą odróżniającą ten sektor od sektora prywatnego i publicznego jest przeznaczenie wszelkich zysków z prowadzonej działalności na osiąganie celów statutowych [Tyrakowski 2007, s.124-151].

[87] Według rejestru BJS, REGON organizacje pozarządowe podzielone zostały na: (1) fundacje, (2) Kościół Katolicki, (3) inne kościoły i związki wyznaniowe, (4) stowarzyszenia, (5) organizacje społeczne oddzielnie niewymienione, (6) partie polityczne, (7) związki zawodowe, (8) organizacje pracodawców, (9) samorząd gospodarczy i zawodowy. W Polsce ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] wprowadziła nieformalny podział organizacji na dwie grupy – o statusie organizacji pożytku publicznego oraz pozostałe organizacje, które nie posiadają tego statusu i nie są uprawnione do korzystania z przywilejów określonych w wyżej wymienionej ustawie.

mogą przyczynić się do znalezienia optimum między skrajnym liberalizmem a nadmierną opiekuńczością państwa.

Fundacja w myśl ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984] jest instytucją pozarządową nienastawioną na zysk powołaną przez fundatora, której podstawą jest majątek przeznaczony przez jej założyciela na określony cel społecznie lub gospodarczo użyteczny (taki jak: ochrona zdrowia, rozwój gospodarki i nauki, oświata i wychowanie, kultura i sztuka, opieka i pomoc społeczna, ochrona środowiska oraz opieka nad zabytkami). Fundację mogą ustanawiać osoby fizyczne niezależnie od ich obywatelstwa i miejsca zamieszkania bądź osoby prawne mające siedziby w Polsce lub za granicą. Fundator powołując fundację składa oświadczenie woli (wskazujące cel fundacji oraz składniki majątkowe przeznaczone na jego realizację) o ustanowieniu fundacji (najczęściej w formie aktu notarialnego). Fundator (bądź osoba fizyczna lub prawna przez niego upoważniona) ustala statut fundacji, określający jej nazwę, siedzibę i majątek, cele, zasady, formy i zakres działalności fundacji, skład i organizację zarządu, sposób powoływania oraz obowiązki i uprawnienia tego organu i jego członków. Posiada osobowość prawną i działa w oparciu o statut. Ponadto rejestrowana jest w Krajowym Rejestrze Sądowym i może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów[88]. Nabycie przez fundację w drodze spadku, zapisu lub darowizny pieniędzy lub innych rzeczy ruchomych albo praw majątkowych jest wolne od podatku od spadków i darowizn. Natomiast spory majątkowe, których stroną jest fundacja, rozpoznaje sąd.

Fundacja składa corocznie właściwemu ministrowi[89] sprawozdanie[90] ze swojej działalności [Ustawa z 6 kwietnia 1984]. Z tego obowiązku zwolnione są fundacje posiadające status organizacji pożytku publicznego, które zamieściły na stronie internetowej urzędu obsługującego ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego sprawozdanie merytoryczne z działalności oraz sprawozdanie finansowe zgodnie z przepisami ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. O zgodności działania fundacji z przepisami prawa i statutem oraz z celem, w jakim fundacja została ustanowiona, orzeka sąd w postępowaniu nieprocesowym na wniosek właściwego ministra lub starosty.

Zarząd fundacji kieruje jej działalnością oraz reprezentuje fundacje na zewnątrz. W razie osiągnięcia celu, dla którego fundacja była ustanowiona, lub w razie wyczerpania środków finansowych i majątku fundacji, fundacja podlega likwidacji w sposób wskazany w statucie. Jeżeli statut nie przewiduje likwidacji fundacji lub jego postanowienia w tym przedmiocie nie ą wykonywane, właściwy minister lub starosta zwraca się do sądu o likwidację fundacji.

[88] Jeżeli fundacja ma prowadzić działalność gospodarczą, wartość środków majątkowych fundacji przeznaczonych na działalność gospodarczą nie może być mniejsza niż tysiąc złotych. Rada Ministrów, w drodze rozporządzenia, może określić ulgi i zwolnienia z tytułu zysków z działalności gospodarczej fundacji na realizację jej zadań statutowych, inne niż ulgi i zwolnienia określone w innych ustawach [Dz. U. z 1991 r. nr 46, poz. 203, z późn. zm.].

[89] Rozumie się przez to również kierownika właściwego urzędu centralnego.

[90] Sprawozdanie udostępnione jest do publicznej wiadomości.

Stowarzyszenie według ustawy z dnia 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989] jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych.

Podlega obowiązkowi wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego. Nadzór nad działalnością stowarzyszeń należy do: (1) wojewody właściwego ze względu na siedzibę stowarzyszenia – w zakresie nadzoru nad działalnością stowarzyszeń jednostek samorządu terytorialnego, (2) starosty właściwego ze względu na siedzibę stowarzyszenia – w zakresie nadzoru nad innymi niż wymienione w pkt 1 stowarzyszeniami. Organ nadzorujący sprawuje nadzór nad działalnością stowarzyszeń wyłącznie w zakresie zgodności ich działania z przepisami prawa i postanowieniami statutu.

Stowarzyszenie opiera działalność na pracy społecznej swoich członków (minimalna liczba członków wynosi siedem), natomiast do prowadzenia swych spraw może zatrudniać pracowników, w tym swoich członków. Członkowie uchwalają statut stowarzyszenia[91] i wybierają komitet założycielski albo władze stowarzyszenia. Stowarzyszenie samodzielnie określa swoje cele, programy działania i struktury organizacyjne oraz uchwala akty wewnętrzne dotyczące jego działalności. W zakresie swoich celów statutowych stowarzyszenia mogą reprezentować interesy zbiorowe swoich członków wobec organów władzy publicznej. Ponadto mają prawo wypowiadania się w sprawach publicznych. Stowarzyszenia mogą również tworzyć terenowe jednostki organizacyjne[92].

Najwyższą władzą stowarzyszenia jest walne zebranie członków. Statut może przewidywać zamiast walnego zebrania członków zebranie delegatów lub zastąpienie walnego zebrania członków zebraniem delegatów.[93] Stowarzyszenie jest obowiązane posiadać zarząd i organ kontroli wewnętrznej.

Istnieją również stowarzyszenia zwykłe (składające się z minimum trzech osób), nie posiadające osobowości prawnej. Stowarzyszenie zwykłe może we własnym imieniu nabywać prawa, w tym własności i inne prawa rzeczowe, zaciągać zobowiązania, pozywać i być pozywane.

---

[91] Statut stowarzyszenia określa w szczególności: (1) nazwę stowarzyszenia, odróżniającą je od innych stowarzyszeń, organizacji i instytucji, (2) teren działania i siedzibę stowarzyszenia, (3) cele i sposoby ich realizacji, (4) sposoby nabywania i utraty członkostwa, przyczyny utraty członkostwa oraz prawa i obowiązki członków, (5) władze stowarzyszenia, tryb dokonywania ich wyboru, uzupełniania składu oraz ich kompetencje, (5a) możliwość otrzymywania przez członków zarządu wynagrodzenia za czynności wykonywane w związku z pełnioną funkcją, (6) sposób reprezentowania stowarzyszenia, w szczególności sposób zaciągania zobowiązań majątkowych, a także warunki ważności uchwał władz stowarzyszenia, (7) sposób uzyskiwania środków finansowych oraz ustanawiania składek członkowskich, (8) zasady dokonywania zmian statutu, (9) sposób rozwiązania się stowarzyszenia.

[92] Terenowa jednostka organizacyjna prowadzi działalność na postawie statutu stowarzyszenia, który określa: (1) zasady tworzenia oraz rozwiązania terenowej jednostki organizacyjnej, (2) strukturę organizacyjną jednostki organizacyjnej, (3) organy terenowej jednostki organizacyjnej, w tym zarząd, oraz tryb dokonywania ich wyboru lub powoływania, (4) możliwość otrzymywania przez członków zarządu terenowej jednostki organizacyjnej wynagrodzenia za czynności wykonywane w związku z pełnioną funkcją, w przypadku gdy w statucie stowarzyszenia przewidziano możliwość otrzymywania takiego wynagrodzenia przez członków zarządu stowarzyszenia.

Terenowa jednostka organizacyjna może uzyskać osobowość prawną i rozpocząć działalność po wpisie do Krajowego Rejestru Sądowego. [Ustawa z 24 sierpnia 2015]

[93] Jeżeli liczba członków przekroczy określoną w statucie wielkość. W takich przypadkach statut określa zasady wyboru delegatów i czas trwania ich kadencji. [Ustawa z 24 sierpnia 2015]

Osoby zamierzające założyć stowarzyszenie zwykłe uchwalają regulamin działalności, określają w szczególności nazwę stowarzyszenia zwykłego, cel lub cele, teren i środki działania, siedzibę, przedstawiciela reprezentującego stowarzyszenie zwykłe albo zarząd, zasady dokonywania zmian regulaminu działalności, sposób nabywania i utraty członkostwa, a także sposób rozwiązywania stowarzyszenia zwykłego. Jeżeli zamierza posiadać organ kontroli wewnętrznej, określa w regulaminie działalności tryb jego wyboru, uzupełniania składu oraz jego kompetencje. Stowarzyszenie zwykłe powstaje i może rozpocząć działalność z chwilą wpisu do ewidencji stowarzyszeń zwykłych. Reprezentuje je przedstawiciel reprezentujący stowarzyszenie zwykłe albo zarząd.

Stowarzyszenie zwykłe nie może: (1) powoływać terenowych jednostek organizacyjnych, (2) zrzeszać osób prawnych, (3) prowadzić działalności gospodarczej, (4) prowadzić odpłatnej działalności pożytku publicznego. Środki na działalność uzyskuje ze składek członkowskich, darowizn, spadków, zapisów, dochodów z majątku stowarzyszenia oraz ofiarności publicznej. Stowarzyszenie zwykłe liczące co najmniej siedmiu członków, może przekształcić się w stowarzyszenie.[94]

W razie rozwiązania się stowarzyszenia na podstawie własnej uchwały, likwidatorami stowarzyszenia są członkowie jego zarządu, jeżeli statut lub, w razie braku odpowiednich postanowień statutu, uchwała ostatniego walnego zebrania członków (zebrania delegatów) tego stowarzyszenia nie stanowi inaczej. W razie rozwiązania stowarzyszenia przez sąd, zarządza on jego likwidację, wyznaczając likwidatora.[95]

Prawo o stowarzyszeniach dopuszcza również tworzenie związków stowarzyszeń, które składają się z minimum trzech zarejestrowanych stowarzyszeń (posiadających osobowość prawną) oraz innych osób prawnych [Ustawa z 7 kwietnia 1989]. Założycielami i członkami związku mogą być także inne osoby prawne, z tym że osoby prawne mające cele zarobkowe mogą być członkami wspierającymi. Związki stowarzyszeń podlegają tym samym przepisom co stowarzyszenia.

W prawie polskim nie istnieją przepisy regulujące zrzeszanie się fundacji, brak jest odpowiedniej formy prawnej. W celu rozwijania społeczeństwa obywatelskiego, promowania współpracy, integracji społecznej, pobudzania zaufania społecznego oraz dostarczania dóbr i usług społecznym osobom potrzebującym należałoby w Polsce podjąć próbę uregulowania zrzeszania się fundacji. Państwo powinno zagwarantować wolność zrzeszania się nie tylko obywateli, ale również organizacji.

W Polsce w 2004 roku wprowadzono status organizacji pożytku publicznego, który reguluje ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Według niej fundacja lub stowarzyszenie staje się organizacją pożytku publicznego, gdy zarejestruje status pożytku publicznego[96]. Posiada wtedy szerszy zakres przywilejów niż

[94] Przekształcenie stowarzyszenia zwykłego wymaga zgody wszystkich członków stowarzyszenia zwykłego, wyrażonej w drodze uchwały. [Ustawa z 7 kwietnia 1989]

[95] Koszty likwidacji pokrywa się z majątku likwidowanego stowarzyszenia.

[96] Działalnością pożytku publicznego jest działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych określonych w ustawie. [Ustawa z 24 kwietnia 2003]
Działalność pożytku publicznego może być prowadzona także przez: (1) osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Rzeczypospolitej Polskiej, o stosunku Państwa do innych kościołów i związków wyznaniowych oraz o

pozostałe organizacje, ponieważ działa na rzecz ogółu społeczności i tym samym odciąża państwo w zakresie świadczenia usług społecznych.

Jednak warunkiem powyższego jest prowadzenie działalności nieprzerwanie przez co najmniej 2 lata oraz obowiązkowy wpis do Krajowego Rejestru Sądowego. Fundacje i stowarzyszenia posiadające status organizacji pożytku publicznego muszą spełniać następujące wymagania: (1) prowadzić działalność pożytku publicznego na rzecz ogółu społeczności, lub określonej grupy podmiotów, pod warunkiem że grupa ta jest wyodrębniona ze względu na szczególnie trudną sytuację życiową lub materialną w stosunku do społeczeństwa; (2) mogą prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego; (3) nadwyżkę przychodów nad kosztami przeznaczać na działalność, o której mowa w pkt 1; (4) posiadać statutowy kolegialny organ kontroli lub nadzoru, odrębny od organu zarządzającego i niepodlegający mu w zakresie wykonywania kontroli wewnętrznej lub nadzoru, przy czym członkowie organu kontroli lub nadzoru: (a) nie mogą być członkami organu zarządzającego ani pozostawać z nimi w związku małżeńskim, we wspólnym pożyciu, w stosunku pokrewieństwa, powinowactwa lub podległości służbowej, (b) nie mogą być skazanymi prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe, (c) mogą otrzymywać z tytułu pełnienia funkcji w takim organie zwrot uzasadnionych kosztów lub wynagrodzenie w wysokości nie wyższej niż przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw ogłoszone przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego za rok poprzedni; (5) członkowie organu zarządzającego nie mogą być skazani prawomocnym wyrokiem za przestępstwo umyślne ścigane z oskarżenia publicznego lub przestępstwo skarbowe; (6) statut lub inne akty wewnętrzne fundacji i stowarzyszeń zabraniają: (a) udzielania pożyczek lub zabezpieczania zobowiązań majątkiem organizacji w stosunku do jej członków, członków organów lub pracowników oraz osób, z którymi członkowie, członkowie organów oraz pracownicy organizacji pozostają w związku małżeńskim, we wspólnym pożyciu albo w stosunku pokrewieństwa lub powinowactwa w linii prostej, pokrewieństwa lub powinowactwa w linii bocznej do drugiego stopnia albo są związani z tytułu przysposobienia, opieki lub kurateli, zwanych dalej *osobami bliskimi,* (b) przekazywania ich majątku na rzecz ich członków, członków organów lub pracowników oraz ich osób bliskich, na zasadach innych niż w stosunku do osób trzecich, w szczególności, jeżeli przekazanie to następuje bezpłatnie lub na preferencyjnych warunkach, (c) wykorzystywania majątku na rzecz członków, członków organów lub pracowników oraz ich osób bliskich na zasadach innych niż w stosunku do osób trzecich, chyba że to wykorzystanie bezpośrednio wynika z celu statutowego, (d) zakupu towarów lub usług od podmiotów, w których uczestniczą członkowie organizacji, członkowie jej organów lub pracownicy oraz ich osób bliskich, na zasadach innych niż w stosunku do osób trzecich lub po cenach wyższych niż rynkowe.

---

gwarancjach wolności sumienia i wyznania, jeżeli ich cele statutowe obejmują prowadzenie działalności pożytku publicznego, (2) stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, (3) spółdzielnie socjalne, (4) spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie [Ustawa z 24 kwietnia 2003], które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników.

W przypadku stowarzyszeń działalność nie może być prowadzona wyłącznie na rzecz członków stowarzyszenia.

Organizacje o statusie pożytku publicznego mogą prowadzić wyłącznie działalność w strefie zadań publicznych, obejmujących zadania w zakresie: (1) pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób; (1a) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej; (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; (5) działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego; (5a) działalności na rzecz integracji cudzoziemców; (6) ochrony i promocji zdrowia, w tym działalności leczniczej w rozumieniu ustawy o działalności leczniczej [Ustawa z 24 kwietnia 2015]; (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) działalności na rzecz dzieci i młodzieży, w tym wypoczynku dzieci i młodzieży; (16) kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego; (17) wspierania i upowszechniania kultury fizycznej; (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; (22a) udzielania nieodpłatnego poradnictwa obywatelskiego; (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 ustawy [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Rada Ministrów może określić dodatkowe zadania w drodze rozporządzenia.

Działalność pożytku publicznego może być prowadzona jako działalność nieodpłatna lub odpłatna (natomiast nie jest działalnością gospodarczą[97] w rozumieniu przepisów o swobodzie działalności gospodarczej) [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Z kolei przychody z

[97] Z zastrzeżeniem art.9 ust.1 ustawy [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

działalności odpłatnej pożytku publicznego mogą być wykorzystane wyłącznie w celu powadzenia działalności pożytku publicznego. Prowadzenie przez fundacje i stowarzyszenia: (1) nieodpłatnej działalności pożytku publicznego, (2) odpłatnej działalności pożytku publicznego, (3) działalności gospodarczej wymaga rachunkowego wyodrębnienia tych form działalności w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników każdej z tych działalności, z zastrzeżeniem przepisów o rachunkowości.

Fundacje i stowarzyszenia mogą z własnej inicjatywy złożyć wniosek o realizację zadania publicznego, także takiego, które jest realizowane dotychczas w inny sposób, w tym przez organy administracji publicznej.

Do obowiązków organizacji pożytku publicznego można zaliczyć zapewnienie przejrzystości działania organizacji, wewnętrzną kontrolę, sporządzanie i upublicznianie rocznych sprawozdań z działalności (merytorycznych i finansowych) oraz zabezpieczenie majątku organizacji przed wyprowadzeniem.

Istnieją również uprawnienia fundacji i stowarzyszeń posiadających status organizacji pożytku publicznego, np. możliwość korzystania z odpisu 1% podatku dochodowego od osób fizycznych oraz zwolnienia od: (1) podatku dochodowego od osób prawnych, (2) podatku od nieruchomości, (3) podatku od czynności cywilnoprawnych, (4) opłaty skarbowej, (5) opłat sądowych w odniesieniu do prowadzonej przez nie działalności pożytku publicznego. Przysługują również preferencje przy nabywaniu prawa użytkowania nieruchomości będących własnością Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego. Ponadto fundacje i stowarzyszenia mogą korzystać z pracy osób skierowanych do odbycia służby zastępczej oraz angażować do prowadzenia zbiórek publicznych małoletnich poniżej 16 lat. Jednostki publicznej radiofonii i telewizji umożliwiają fundacjom i stowarzyszeniom nieodpłatne informowanie o ich działalności.

Nadzór nad działalnością pożytku publicznego fundacji i stowarzyszeń w zakresie uprawnień, obowiązków i wymogów wymienionych powyżej sprawuje minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego[98]. Tworzy się również Radę Działalności Pożytku Publicznego jako organ opiniodawczo-doradczy ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Fundacje i stowarzyszenia są również nieformalnie nadzorowane przez społeczeństwo (w tym media), które dokonuje oceny działalności danej instytucji poprzez chęć korzystania z jej usług oraz poziom zaufania do organizacji jako całości [Schmidt 2010, s.27].

Miejsce i znaczenie fundacji i stowarzyszeń w gospodarce Polski uwidacznia się najwyraźniej w dziedzinach określanych mianem usług społecznych. Niejednokrotnie działalność tychże organizacji poprzez świadczenie usług społecznych osobom najbardziej potrzebującym, jak osoby starsze, niepełnosprawne czy wykluczone społecznie, wpływają na ich aktywizowanie oraz umożliwiają im wyrównanie szans w relacji z innymi grupami społecznymi. Dzięki swym działaniom fundacje i stowarzyszenia zwiększają zasoby kapitału

[98] Minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego może powierzyć przeprowadzenie kontroli: (1) w porozumieniu z ministrem właściwym ze względu na przedmiot działalności organizacji pożytku publicznego, temu ministrowi, (2) wojewodzie [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

społecznego i ludzkiego wyżej wymienionych grup osób[99]. Rośnie zatem ich rola jako dostarczycieli usług społecznych, a także jako pracodawców i promotorów aktywnego wolontariatu, dzięki któremu osoby bezrobotne będą miały możliwość wejścia na rynek pracy.

W Polsce nadal pozostają obszary do zagospodarowania zarówno przez fundacje, jak i stowarzyszenia w zakresie usług społecznych, dające im grunt do dalszego rozwoju. Jednak ten rozwój zależy również od jakości współpracy[100] wyżej wymienionych organizacji z administracją publiczną i sferą biznesu. Przekłada się ona bowiem na sytuację ekonomiczną i społeczną fundacji i stowarzyszeń oraz jakość oferowanych przez nie usług. Problemowi realizacji zadań publicznych w sferze usług społecznych przez fundacje i stowarzyszenia będzie poświęcony kolejny podrozdział niniejszej pracy.

Podsumowanie

- W literaturze przedmiotu zostały wyodrębnione dwa podejścia w określaniu istoty usług: (1) makroekonomiczne, (2) mikroekonomiczne.
- Sposób definiowania usług uporządkowano według rodzajów definicji, wyróżniając: (1) rezydualne przez negację, (2) enumeratywne, (3) analityczne, (4) kontekstowe, (5) kompilacyjne, (6) istotnościowe.
- Zgodnie z marketingową wersją teorii usług, usługa rozumiana jest jako produkt niematerialny. Opisywane i poddawane analizie przez marketing usług cechy usługowych produktów – niematerialność, nietrwałość, niejednorodność i niesekwencyjność – mogą posłużyć do tworzenia podstaw ponaddyscyplinarnej wiedzy o usługach.
- W literaturze przedmiotu brak było jednej uniwersalnej definicji pojęcia usługi. Różnorodność w klasyfikowaniu definicji, funkcji oraz usług przekłada się na różną ich przydatność metodologiczną.
- Nowa klasyfikacja funkcji usług została zaproponowana przez K. Rogozińskiego, który wprowadził do literatury nowy usługowy teoremat, według którego usługa została wyprowadzona z relacji: (1) usługodawca – usługobiorca, (2) usługodawca – rzecz, przedmiot usługi.
- W literaturze przedmiotu wyróżniono trzy składniki jakości usługi widzianej z perspektywy systemu świadczenia usługi, które prowadzą do osiągnięcia jakości doświadczanej przez klientów. W relacjach usługodawcy z usługobiorcą to usługodawca-wolontariusz proponuje potencjał wartości dla klienta.
- Z uwagi na odrębność usług określanych jako społeczne od innych rodzajów czy grup usług, zasadna staje się ich standaryzacja. Ma ona na celu kształtowanie i wpływanie na zasady funkcjonowania rynku usług społecznych.

[99] Pozycja odbiorców usług społecznych ulega zmianie. W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, że konieczna jest zmiana tradycyjnego *welfare state* w tzw. *welfare society* (społeczeństwo dobrobytu) oraz warunkowość dostępu do świadczeń [Janoś-Kresło 2013, s.67].

[100] Współpracy w zakresie dostarczania usług społecznych.

- Usługi społeczne mają znaczący wpływ na gospodarkę poprzez związek z reprodukcją zasobów pracy oraz wpływem na wielkość i strukturę konsumpcji. Określane są mianem narzędzia ekonomizującej się polityki społecznej.
- W Polsce regulacje prawne w okresie transformacji ustrojowej spowodowały zmianę działalności podmiotów świadczących usługi społeczne. Owa zmiana przyczyniła się do wzbogacenia struktury instytucjonalnej podmiotów rynku tych usług i rozwoju konkurencji między organizacjami publicznymi, komercyjnymi i pozarządowymi. Rozwiązania wprowadzane w Polsce wpisują się w ogólnoeuropejski trend zmian dotyczący świadczenia usług społecznych.
- Fundacje i stowarzyszenia stały się aktywnymi uczestnikami na rynku usług społecznych. Znajdują się pomiędzy trzema elementami: (1) popytem – usługobiorcami, (2) podażą – państwem, innymi organizacjami non profit i for profit, (3) regulacjami prawnymi.
- Świadczone przez nie usługi mają zazwyczaj charakter nieodpłatny, publiczny, socjalny. Wyższa ich jakość w stosunku do usług dostarczanych przez rynek i państwo wynika z lepszego dopasowania ich do potrzeb odbiorców.
- Osiąganie celów społecznie użytecznych przez fundacje i stowarzyszenia przewyższa ich chęć dążenia do osiągania korzyści finansowych.
- Tworzenie i funkcjonowanie fundacji jest regulowane *ustawą o fundacjach* [Ustawa z 6 kwietnia 1984], natomiast tworzenie i funkcjonowanie stowarzyszeń reguluje *Prawo o stowarzyszeniach* [Ustawa z 7 kwietnia 1989]. Organizacje pozarządowe są również regulowane przez *ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* [Ustawa z 24 kwietnia 2003].
- Sektor organizacji pozarządowych uznawany jest za najszybciej rozwijającą się część aktywności społeczno-gospodarczej nowoczesnych państw demokratycznych. Jest on zróżnicowany i należą do niego podmioty posiadające różne formy organizacyjno-prawne.
- Istnieje potrzeba współdziałania podmiotów sektora publicznego, biznesowego ze społeczeństwem reprezentowanym przez organizacje pozarządowe w realizowaniu zadań społecznych. Współpraca ta ma układ *trójkąta partnerstwa*, który zakłada optymalny system rozwiązania problemów społecznych i gospodarczych w społecznej gospodarce rynkowej.
- Znajdujące się między rynkiem a państwem organizacje społeczne mogą przyczynić się do znalezienia optimum między skrajnym liberalizmem a nadmierną opiekuńczością państwa.

1.3. Miejsce i rola fundacji i stowarzyszeń w gospodarce rynkowej Polski

Realizacja zadań publicznych należy w głównej mierze do obowiązków państwa. W wyniku decentralizacji zadań z zakresu usług społecznych to głównie samorządy terytorialne odpowiadają za świadczenie wyżej wymienionych usług. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] nałożyła ustawowy obowiązek

współpracy administracji publicznej z fundacjami i stowarzyszeniami w zakresie realizacji zadań publicznych – w tym dotyczących usług społecznych. Fundacje i stowarzyszenia wspomagają więc państwo w realizowaniu jego konstytucyjnych zadań, zaspokajaniu potrzeb obywateli oraz świadczeniu usług społecznych. Należy jednak pamiętać, że na jakość oferowanych przez fundacje i stowarzyszenia usług wpływa również jakość współpracy tychże organizacji ze sferą biznesu.

Podejmując rozważania na temat realizacji zadań publicznych w sferze usług społecznych przez fundacje i stowarzyszenia należałoby podjąć próbę określenia ich miejsca i roli w gospodarce rynkowej Polski.

Systemy gospodarcze w poszczególnych krajach na świecie rozwijały się w różnorodnych warunkach historycznych, społecznych i kulturowych. Z tego względu można zaobserwować występowanie w tych krajach, które określane są jako kapitalistyczne o gospodarce wolnorynkowej, znacznych różnic pod względem m.in. znaczenia pracy czy stylu zarządzania pracownikami [Swadźba 2011].

Na system ekonomiczny składają się głównie jego uczestnicy, do których można zaliczyć różnego rodzaju podmioty – organizacje gospodarcze, konsumentów oraz ich gospodarstwa domowe [Kowalik 2000]. Współczesne systemy ekonomiczne są tzw. systemami mieszanymi, w których koegzystują dwa sektory – sektor publiczny[101] i sektor prywatny (sfera biznesu, nazywany również sektorem rynkowym, sektorem komercyjnym)[102]. Do zadań sektora publicznego zalicza się m.in.: (1) zadania ogólnospołeczne[103], (2) zadania związane z zaspokajaniem potrzeb zgłaszanych przez ogół społeczeństwa lub zdecydowaną jego większość poprzez wytwarzanie i dostarczanie odpowiednich dóbr służących ich zaspokajaniu – dóbr publicznych i społecznych [Janoś-Kresło 2013, s.58]. Jak zauważa M. Janoś-Kresło [2013, s.58] w praktyce czysty model gospodarki rynkowej nigdy nie występował. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w ingerencji rządów państw w życie gospodarcze. Powyższe działania skutkują realizacją działalności gospodarczej przez sektor prywatny i publiczny. Ponadto sektor publiczny wpływa na zachowania sektora rynkowego m.in. poprzez: (1) regulacje ustawowe, (2) podatki, (3) subsydia. Zatem sektory publiczny i prywatny pozostają ze sobą w związkach wynikających z wzajemnych relacji gospodarczych.

Jako suplement sektora prywatnego i państwowego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo wykształcił się tzw. trzeci sektor sytuujący się pomiędzy tymi sektorami [Iwankiewicz-Rak 1997, s.36]. Zdaniem M. Tyrakowskiego [2007, s.124-151] podstawową cechą odróżniającą ten sektor od sektora prywatnego i publicznego jest przeznaczenie wszelkich zysków z prowadzonej działalności na osiąganie celów statutowych. Jak zauważa M. Janoś-Kresło [2013, s.59], za kryterium wyodrębniające sektor publiczny i prywatny w gospodarce przyjmuje się kryterium własnościowe, natomiast podział na trzy sektory oparty jest na mechanizmie alokacji. Podobne postrzeganie

[101] Na sektor publiczny składają się instytucje publiczne, które oddziałują na gospodarkę w sferze regulacji i w sferze realnej podmiotów gospodarczych. Zakres sektora wyznacza własność nieprywatna. Kryteriami konstytuującymi ten sektor są funkcje państwa, wydatki ponoszone na ich realizację oraz własność majątku i funduszy wraz ze sposobem ich wykorzystania [Janoś-Kresło 2013, s.58].

[102] Wszelkie instytucje i organizacje, których działalność nastawiona jest na zysk.

[103] Zadania umożliwiające realizację podstawowych funkcji państwa jako instytucji.

trójsektorowej gospodarki prezentował A. Najam [2000], który wyróżnił: (1) sektor rządowy – state sector[104], (2) sektor rynkowy – market sector[105], (3) sektor charytatywny – voluntary sector[106]. W podobny sposób trzy sektory gospodarki opisywał niemiecki badacz aktywności społecznej A. Evers [Kancelaria Prezesa Rady Ministrów 1999]. K. Kietlińska [2010, s.52] zauważa, że nie jest możliwe jednoznaczne wyznaczenie granic między obszarami działania powyższych sektorów, ponieważ gospodarka nie jest zunifikowanym systemem, lecz rodzajem kalejdoskopu z różnymi odmianami podmiotów gospodarczych i społecznych.[107]

Trzecim sektorem nazywane są organizacje pozarządowe[108]. Jego nazwa jest terminem będącym bezpośrednim tłumaczeniem angielskiego *third sector*, który nawiązuje do podziału aktywności społeczno-gospodarczej w rozwiniętych państwach demokratycznych na trzy sektory, które wzajemnie się uzupełniają. Trzeci sektor opisuje wszystkie aspekty społeczeństwa, które wykraczają poza sferę publiczną i sferę biznesu. Według H. Izdebskiego [2004] organizacje wchodzące w skład omawianego sektora działają na zasadzie dobrowolności i zaspokajają potrzeby społeczne, których nie mogą lub nie chcą zaspokoić dwa pierwsze sektory.

Jak podaje S. Mertens [1999], pierwszy raz pojęcia *trzeci sektor* użył w latach 70 XX w. J. Delors dla określenia sektora usługowego jako rezydualnego w stosunku do sektora publicznego i biznesowego. W literaturze przedmiotu można spotkać się także z innymi terminami określającymi trzeci sektor, np. (1) wolontarystyczny, (2) społeczny, (3) non profit, (4) the not-for-profit sector, (5) private non profit sector, (6) pozarządowy, (7) charytatywny, (8) niekomercyjny. Terminy te najczęściej używane są zamiennie. Jak zauważa M. Janoś-Kresło [2013, s.60] każdy z tych terminów uwypukla jego charakterystyczną cechę, jednak zawiera sporo nieścisłości.

Termin *trzeci sektor* jest w różny sposób definiowany w poszczególnych krajach [Courtney 2002, s.38]. Z tego względu, w zależności od kraju, w jego skład wchodzą różnego rodzaju organizacje (np. muzea, uniwersytety, biblioteki, szpitale). Od 1997 r. Komisja Europejska na określenie m.in. obszaru usług społecznych używa terminu *trzeci system*. W Polsce definicję *trzeciego sektora* proponuje przyjęta przez Radę Ministrów 4 listopada 2008 roku *Strategia wspierania rozwoju społeczeństwa obywatelskiego na lata 2009-2015* [Rada Ministrów 2008]. Według niej mianem *trzeciego sektora* określa się sektor organizacji pozarządowych oraz podmiotów zdefiniowanych w art. 3 ust. 3 pkt 1 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, które prowadzą działalność pożytku publicznego [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[104] Szczególnie związany z ochroną porządku społecznego poprzez sprawowanie władzy. Tworzą go podmioty mające charakter publiczny. Reprezentuje interesy większości, a jego działalność zależy od decyzji politycznych. Działa w sferze ustrojowej/politycznej.

[105] Za pomocą mechanizmów rynkowych produkuje towary i usługi. Podmioty, które chodzą w jego skład ukierunkowane są na osiąganie zysku. Reprezentuje indywidualny interes własny.

[106] Jego podmioty koncentrują się na wyrażaniu i nagłaśnianiu aktualnych problemów społecznych i realizują cele społecznie użyteczne. Reprezentują interesy osób/grup osób marginalizowanych. Działają w sferze społeczeństwa obywatelskiego.

[107] M. Janoś-Kresło [2013, s.64] wyróżnia również czwarty sektor – sektor nieformalny oparty na więzach pokrewieństwa, wzajemnych zobowiązaniach powstających między sąsiadami, przyjaciółmi, członkami społeczności lokalnych czy osobami znajdującymi się w podobnej sytuacji.

[108] Oba terminy w literaturze przedmioty używane są zamiennie.

Najbardziej popularnym określeniem dla trzeciego sektora stał się termin *non profit*[109], który pojawił się w latach 70 XX w. w piśmiennictwie brytyjskim i amerykańskim. Jego celem była promocja nowego typu instytucji w sferze usług społecznych [Leś 2000, s.16].

W celu uporządkowania terminologii w odniesieniu do tzw. trzeciego sektora, gospodarki społecznej i sektora non profit można posłużyć się analizą, której autorką jest K. Kietlińska [2010, s.10]. Najwęższym pojęciem ze względu na treść jest *sektor non profit*, który obejmuje swoim zasięgiem organizacje odpowiadające za dostarczanie usług społecznych i świadczeń socjalnych: (1) fundacje, (2) stowarzyszenia, (3) organizacje społecznie użyteczne, których celem nie jest maksymalizacja zysku[110]. Terminem poszerzającym obszar wyżej wymienionych organizacji jest *gospodarka społeczna*, której głównymi podmiotami są: (1) spółdzielnie – sektor spółdzielczy[111], (2) organizacje wzajemnościowe – sektor wzajemnościowy[112], (3) fundacje, stowarzyszenia i podobne organizacje społecznie użyteczne – sektor non profit. Natomiast *trzeci sektor* jest najszerszym terminem i obejmuje obie powyższe kategorie. Na potrzeby niniejszej pracy powyższe terminy będą używane zamiennie na określenie sektora, w ramach którego funkcjonują fundacje i stowarzyszenia.

Przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych starali się uzasadniać powstanie trzeciego sektora i organizacji pozarządowych za pomocą teorii naukowych: (1) ekonomicznych[113], (2) socjologicznych[114], (3) politycznych[115] [Iwankiewicz-Rak 2010, s.119-120]. Do nauk ekonomicznych można zaliczyć takie teorie jak: (1) dóbr publicznych lub zawodności rynku i zawodności rządu (*public goods or market failure/government failure theory*), (2) zawodności kontraktu (*contract failure theory*), (3) podaży usług (*supply-side theory*), (4) współzależności (*interdependence theory*). W skład teorii socjologicznych i politycznych wchodzą m.in. taki teorie jak: (1) ograniczenia kategorycznego (*categorical*

[109] W polskiej literaturze termin *non profit* tłumaczony jest jako *niedochodowe* lub *niezyskowne*. Jak podaje A. Limański i I. Drabik [2007] owe tłumaczenia są jednak powszechnie krytykowane.

[110] Np. organizacje i instytucje społeczne działające w ramach kościołów i związków wyznaniowych oraz organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego z organizacjami pracodawców włącznie.

[111] Np. spółdzielnie mieszkaniowe, spółdzielnie pracy, spółdzielnie kółek rolniczych, spółdzielnie inwalidów, spółdzielnie mleczarskie, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe.

[112] Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych i pracownicze kasy zapomogowo-pożyczkowe.

[113] Badanie ekonomiczne traktują fundacje i stowarzyszenia jako podmioty rynku świadczące usługi społeczne i funkcjonujące obok instytucji publicznych i przedsiębiorstw komercyjnych.

[114] Badanie społeczne dotyczą poszukiwania przyczyn powstawania różnych form aktywności obywatelskiej, której przejawem są fundacje i stowarzyszenia, i ich wpływ na rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Instytucje te ujmowane są jako organizacje rzecznictwa potrzeb i interesów [Iwankiewicz-Rak 2010a, s.120].

[115] Badania w zakresie nauk politycznych traktują fundacje i stowarzyszenia jako miejsce kreowania kapitału społecznego.

constraint)[116], (2) państwa opiekuńczego (*welfare state theory*)[117]. Niekiedy teoria współzależności zaliczana jest również do teorii politycznych i socjologicznych.[118]

Teorie ekonomiczne starają się wytłumaczyć przyczyny powstania organizacji pozarządowych oraz opisać ich rolę w gospodarce i społeczeństwie. Pominięcie ich sprawiłoby, że praca byłaby niekompletna.

U podstaw ekonomicznych teorii powstania sektora pozarządowego leży założenie, że rynek jest dostarczycielem tzw. czystych dóbr prywatnych[119], natomiast państwo lub sektor prywatny – czystych dóbr publicznych[120]. Fundacje i stowarzyszenia są zatem z założenia dostarczycielami dóbr quasi-publicznych[121]. Jak zauważa H.K. Anheier [2005, s.115-120] jedną z kluczowych kwestii teorii sektora non profit jest specyfika uwarunkowań popytu i podaży, zakładając wybór fundacji i stowarzyszeń jako opozycyjnego dostarczyciela dóbr w stosunku do podmiotów z sektora publicznego i prywatnego.

Powstanie organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej rozpatrują teorie wywodzące się z teorii dóbr publicznych, której twórcą jest B.A. Weisbrod [1977]. Zgodnie z tą teorią fundacje i stowarzyszenia odgrywają znaczącą rolę w wytwarzaniu i dostarczaniu dóbr publicznych na drodze prywatnej. Wypełniają one lukę powstałą w wyniku niewydolności rynku i państwa w zakresie świadczeń usług społecznych. Autor wyraża pogląd, że im bardziej zróżnicowane społeczeństwo, tym więcej niezaspokojonych potrzeb w ramach sektora publicznego. Daje to podstawę do istnienia fundacji i stowarzyszeń, które są odpowiedzią na owe niezaspokojone potrzeby.

Teoria współzależności L.M. Salamona opiera się natomiast na założeniu, że sektory publiczny i pozarządowy nie są względem siebie konkurencyjne, lecz uzupełniają się wzajemnie. Zakłada ona również, że fundacje i stowarzyszenia są w swoich działaniach zawodne.[122] Z tego względu, że fundacje i stowarzyszenia cieszą się większym zaufaniem społecznym, szybciej reagują i lepiej dostosowują się do indywidualnych potrzeb, a sektor

[116] W myśl teorii J. Douglasa rządy państw demokratycznych napotykają ograniczenia w zapewnieniu usług publicznych. Z tego też względu organizacje pozarządowe świadcząc usługi społeczne uzupełniają działania instytucji rządowych. Fundacje i stowarzyszenia postrzegane są jako organizacje innowacyjne, które mają możliwość eksperymentowania w dziedzinach, w których sektor publiczny nie mógłby działać.

[117] Teoria państwa opiekuńczego zakłada, że im większy udział sektora publicznego w zaspokajaniu potrzeb społecznych, tym mniejsza rola organizacji pozarządowych.

[118] Więcej na temat teorii organizacji pozarządowych w pozycjach: Janoś-Kresło 2013; Schmidt 2012; Buttler 2009; Bogacz-Wojtanowska 2006; Kolodey 2006; Anheier 2005

[119] Cechy czystych dóbr prywatnych: (1) konsumowane indywidualnie (wyłączność konsumpcji), przynoszące korzyści indywidualnemu konsumentowi, (3) obowiązujące zasady w konsumpcji: zasada konkurencyjności, zasada wykluczalności, zasada dobrowolności konsumpcji, zasada opłacania. [Limański i Drabik 2007, s.23]

[120] Cechy czystych dóbr publicznych: (1) konsumowane zbiorowo, (2) przynoszące korzyści społeczności lokalnej lub całemu społeczeństwu, (3) obowiązujące zasady w konsumpcji: zasada niekonkurencyjności, zasada niewykluczalności, zasada nieodmawialności konsumpcji, zasada publicznego (społecznego) finansowania. [Limański i Drabik 2007, s.23]

[121] Dobra quasi-publiczne to takie dobra, które mogłyby być dobrami prywatnymi, ale prowadzona polityka społeczna państwa powoduje udostępnianie ich dla każdego obywatela[Limański i Drabik 2007].
Dobra quasi-publiczne/dobra społeczne mogą być dostarczane zarówno przez państwo, rynek jak i organizacje pozarządowe.

[122] Zawodność fundacji i stowarzyszeń może dotyczyć: (1) partykularyzmu – organizacje nie reprezentują interesów ogółu społeczeństwa i mogą zaniedbywać ważne problemy społeczne, (2) paternalizmu – organizacje są narażone na utratę części swojej niezależności na rzecz podmiotów finansujących ich działalność, (3) niesprawności – organizacje mają problem z pozyskiwaniem kapitału, (4) amatorstwa – osoby związane z organizacjami często nie mają odpowiednich kwalifikacji.

publiczny jest mniej podatny na przejawy zawodności sektora pozarządowego, optymalnym rozwiązaniem byłaby współpraca obu sektorów w zakresie świadczenia usług społecznych. Tej problematyce poświęcone będą dalsze podrozdziały niniejszej pracy.

Odbiorcy usług darzą większym zaufaniem fundacje i stowarzyszenia, które są preferowane jako dostarczyciele usług społecznych. Dzieje się tak m.in. z powodu asymetrii informacji między wytwórcą a konsumentem, którą poddaje analizie teoria zawodności kontraktu. R. Nelson, M. Krashinski, a następnie H. Hansmann opierali swoją teorię na dwóch podstawowych założeniach: (1) konsumenci nie są w stanie dokładnie ocenić ilości i jakości wytwarzanych/świadczonych usług społecznych, (2) organizacje non profit kierują się zasadą niedystrybuowania dochodów.[123]

Na kwestię niedystrybuowania dochodów przez fundacje i stowarzyszenia zwrócono również uwagę w teoriach E. James [1987] i S. Rose-Ackerman [1996], według których rozwój organizacji pozarządowych związany jest z działaniami tzw. społecznych przedsiębiorców lub ideologów.[124]

Teoria H. Hansmanna sytuuje organizacje pozarządowe na rynku i zwraca uwagę na problem konkurencyjności i kreowania przewagi konkurencyjnej. W odróżnieniu od teorii B.A. Weisbroda i E. James postrzega instytucje non profit jako bardziej niezależne ze względu na możliwość wyboru sposobu pozyskiwania dochodów.

Do sposobów pozyskiwania dochodów nawiązuje również teoria dotacji M. Halla i J. Colombo [Bogacz-Wojtanowska 2013, s.54]. Poszukuje ona przyczyn rozprzestrzeniania się działalności instytucji non profit w różnego rodzaju zwolnieniach podatkowych. Od czasu wejścia w życie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] pozwalającej na uzyskanie uprawnień do otrzymania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych (polskich podatników) na rzecz wybranej organizacji pozarządowej, co roku rośnie liczba instytucji posiadających status organizacji pożytku publicznego (który uprawnia do korzystania z tego przywileju). Powyższe zjawisko potwierdza teorię dotacji.

Powyższe teorie uzupełnia teoria kontroli konsumenta (klubu) A. Ben-Nera, zgodnie z którą klienci i darczyńcy mają bezpośrednią kontrolę na funkcjonowaniem instytucji pozarządowej oraz teoria kosztów transakcyjnych [Schidt 2010, s.47-48]. J. Schmidt [2010, s.49-50] wskazuje również na teorie behawioralne opisujące ekonomiczne modele zachowań organizacji pozarządowych. Konsekwencją teorii ekonomicznych staje się również problem agencji w kontekście funkcjonowania organizacji pozarządowych [Schmidt 2010, s.45-47].

Do teorii ekonomicznych nawiązują normatywne teorie sektora pozarządowego sformułowane przez M. Kisilowskiego [2009], który przeprowadził analizę sektora pozarządowego z punktu widzenia ekonomicznej analizy prawa. Autor zaproponował teorie: (1) subsydiarności[125], (2) pluralizmu[126], (3) ekonomiczną[127], (4) społeczeństwa obywatelskiego, (5) swobody zrzeszeń.

[123] Teoria zawodności kontraktu stara się również wyjaśnić rozwój organizacji pozarządowych jako prywatnych wytwórców dóbr określanych jako dobra publiczne [Janoś-Kresło 2013, s.73].

[124] Są to osoby zainteresowane tworzeniem organizacji w celu dostarczania usług społecznych, których nie dostarcza sektor prywatny i publiczny.

[125] W myśl teorii subsydiarności fundacje i stowarzyszenia powinny odciążać administrację publiczną w realizacji zadań społecznych.

Po zaprezentowaniu teorii ekonomicznych, społecznych i politycznych uzasadniających powstanie i istnienie fundacji i stowarzyszeń w gospodarce należałoby przytoczyć badania, za pomocą których poszukiwano potwierdzeń powyższych teorii w rzeczywistości. Naukowcy z Johns Hopkins University poddali analizie Węgry, Włochy, Japonię, Szwecję, Niemcy, Wielką Brytanię oraz USA[128]. Według badaczy część argumentów zaprezentowanych teorii potwierdziła się. Zdaniem M. Janoś-Kresło [2013, s.77-79] wyniki powyższych badań można odnieść do Polski. Po 1989 r. nastąpił rozwój fundacji[129] i stowarzyszeń, który powodowany był z jednej strony zawodnością państwa i rynku w zakresie świadczenia usług społecznych, a z drugiej strony możliwością zrzeszania się. W Polsce organizacje pozarządowe, w tym fundacje i stowarzyszenia, działają w oparciu o Konstytucję RP z 2 kwietnia 1997 roku [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997] (rozdział II Wolność, Prawa i Obowiązki Człowieka i Obywatela), która zapewnia wolność zrzeszania się, czyli umożliwia swobodne zakładanie organizacji o charakterze dobrowolnym i działania w ich ramach.[130] Zawodziły również mechanizmy rynkowe (w odniesieniu do usług społecznych), które mogły doprowadzić do sytuacji, w której dla części społeczeństwa usługi społeczne stałyby się niedostępne. Na rozwój fundacji i stowarzyszeń w Polsce wpłynęły również uwarunkowania systemowe związane z transformacją oraz demokratyzacją życia społecznego. Efektem zmian polityki społeczno-gospodarczej były również zmiany sposobu świadczenia i finansowania usług społecznych (powodowane rozwojem procesów prywatyzacyjnych gospodarki).[131] Nowe uregulowania prawne dotyczące fundacji [Ustawa z 6 kwietnia 1984], stowarzyszeń [Ustawa z 7 kwietnia 1989] oraz działalności pożytku publicznego i wolontariatu [Ustawa z 24 kwietnia 2003] wprowadzane od 1984 roku sprzyjają przyrostowi tychże instytucji.

Zdaniem M. Janoś-Kresło [2013, s.78] teoria zawodności kontraktu w polskich warunkach odnalazła potwierdzenie jedynie w przypadku ochrony zdrowia[132] i pomocy społecznej. Natomiast teoria państwa opiekuńczego w kontekście Polski sprawdza się w świetle przeobrażeń modelu prowadzonej polityki społecznej (włączanie fundacji i stowarzyszeń w proces świadczenia usług społecznych).

---

[126] Teoria pluralizmu jest zaprzeczeniem teorii subsydiarności i nawiązuje do teorii dóbr publicznych B. Weisbroda. Fundacje i stowarzyszenia nie powinny odciążać sektora publicznego w realizowaniu zadań społecznych. Powinny one działać w tych dziedzinach, w których państwo nie zawsze jest (lub nie zawsze może być) aktywne.

[127] Fundacje i stowarzyszenia powinny być wspierane przez państwo i społeczeństwo w sytuacji, gdy wytwarzanie dóbr w sektorze gospodarczym jest nieefektywne lub niewystarczające.

[128] Więcej na temat badań w pozycjach: Salamon i Anheier1996; Leś 2000, Janoś-Kresło 2013

[129] Wzrost liczby zarejestrowanych fundacji od dnia wejścia w życie ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach: 1984 r. – 3 fundacje, 1985 r. – 9 fundacji, 1986 r. – 21 fundacji, 1987 r. – 48 fundacji, 1988 r. – 99 fundacji, 1989 r. – 277 fundacji, 1990 r. – 874 fundacje, 1991 r. – 1952 fundacje, 1992 r. – 3450 fundacji, 1993 r. – 4047 fundacji, 1994 r. – 4213 fundacji, 2012 r. – 11000 fundacji.

[130] Dotyczy związków zawodowych, organizacji społeczno – zawodowych rolników, stowarzyszeń, ruchów obywatelskich oraz innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji, które będą działać zgodnie z prawem i nie będą naruszały godności, wolności i praw człowieka.

[131] Kierunek zmian polityki społeczno-gospodarczej w kierunku ograniczania ingerencji państwa w gospodarkę i rozwoju procesów prywatyzacyjnych zapoczątkowała M. Thatcher w Wielkiej Brytanii w 1979 roku, a w 1981 roku R. Reagan w Stanach Zjednoczonych. W Polsce początek prywatyzacji gospodarki miał miejsce po 1989 roku [Iwankiewicz-Rak 2010a, s.118-119].

[132] Więcej na temat asymetrii informacji w opiece zdrowotnej w pozycji: Rudawska 2007, s.26-31

J. Wygnański [2005] również podjął próbę analizy sektora pozarządowego w wybranych krajach Unii Europejskiej. Autor zauważył, że w Unii Europejskiej funkcjonują różne modele trzeciego sektora (w myśl teorii znaczenia historii społecznej – *social origins theory*[133]), m.in.: (1) model korporacyjny lub kontynentalny[134], (2) model rezydualny (liberalny lub anglosaski)[135], (3) model skandynawski (instytucjonalny, socjaldemokratyczny)[136], (4) model rudymentarny (śródziemnomorski)[137] [Wygnański 2005]. W ramach Unii Europejskiej istnieją również europejskie porozumienia organizacji społecznych oraz partnerstwa projektów transgranicznych. Powstała grupa kontaktowa społeczeństwa obywatelskiego zrzeszająca znaczą część organizacji działających na poziomie unijnym.[138]

Po określeniu, czym jest trzeci sektor w gospodarce oraz przytoczeniu naukowych teorii jego powstania, istotnym w kontekście pracy staje się ustalenie definicji *organizacji pozarządowych*, kryteriów ich podziału oraz ustalenie cech i funkcji fundacji oraz stowarzyszeń w gospodarce.

W odniesieniu do podmiotów wchodzących w skład trzeciego sektora również występują problemy terminologiczne, istnieje bowiem wiele różnych nazw im przypisywanych. Zgodnie z definicją przyjętą przez United Nations Economic and Social Council organizacje pozarządowe powinny być utworzone przez osoby prywatne, być niezależne od rządu, ukierunkowane na przestrzeganie prawa, stawiać sobie za główny cel dobro publiczne, mieć możliwość prowadzenia działań międzynarodowych i dysponować minimalną strukturą organizacyjną [Hobe 1997, s.191-209]. Po II Wojnie Światowej termin *organizacje non profit* (NGO: non-governmental organizations) po raz pierwszy został użyty

[133] Więcej na temat koncepcji znaczenia historii społecznej w pozycji: Leś 1998

[134] Model kontynentalny opiera się na założeniach O. von Bismarcka. Zabezpieczenia społeczne wynikały z ubezpieczeń, które były opłacane przez aktywnych zawodowo obywateli. W chwili, w której nie byli już w stanie pracować, mogli korzystać z podstawowych świadczeń socjalnych, które były zagwarantowane przez państwo. Niektóre z tych zadań były świadczone przez organizacje pozarządowe, które miały pierwszeństwo w dostarczaniu usług społecznych. Ważnym elementem tego modelu jest zasada pomocniczości. Występuje on przede wszystkim w Niemczech, Belgii, Austrii i Szwajcarii.

[135] Zgodnie z modelem rezydualnym organizacje pozarządowe przede wszystkim aktywizują obywateli, którzy potrzebne im świadczenia kupują na rynku usług. Duże znaczenie ma filantropia i wolontariat. Ten model popularny jest w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych.

[136] Najmniejszy udział organizacji pozarządowych w realizowaniu zadań z zakresu polityki społecznej jest w modelu skandynawskim. Według niego państwowe służby społeczne odgrywają główną rolę w dostarczaniu dóbr i usług społecznych. Organizacje trzeciego sektora działają w rzecznictwie, prowadzą działalność humanitarną poza granicami kraju, pełnią funkcje ochronne lokalnych tradycji, edukacyjne oraz rekreacyjne. Podmioty trzeciego sektora w bardzo dużym stopniu korzystają w pracy wolontariuszy.

[137] W Portugalii, Hiszpanii, Grecji, Irlandii i części Włoch popularnym modelem jest rudymentarny, w którym państwowy system zabezpieczenia społecznego był ograniczony, a organizacje pozarządowe swą aktywnością uzupełniały działania sektora państwowego.

[138] W skład grupy kontaktowej wchodzą porozumienia organizacji ekologicznych, praw człowieka, spraw społecznych, pomocy rozwojowej, polityki kulturalnej oraz praw kobiet. Członkiem grupy kontaktowej jest także Europejski Kongres Związków Zawodowych oraz pojedyncze porozumienia organizacji społecznych.
Na poziomie unijnych funkcjonują również inne organizacje, które nie są członkami porozumień lub platform. Działają one jako rzecznicy interesu społecznego.
Przedstawicielstwo polskich organizacji pozarządowych w Brukseli powstało w maju 2001 r. z inicjatywy polskich organizacji pozarządowych. Jego misją było służenie wszystkim zainteresowanym organizacjom: docieranie do niuch z użyteczną, konkretną, rzetelną i nieodpłatną informacją o Unii Europejskiej. Swoje działania podejmują w ramach europejskiego Stowarzyszenia na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych, które jest administratorem Przedstawicielstwa. [EUlotka 2005]

w art. 17 i art. 63 Karty Narodów Zjednoczonych z 1945 roku.[139] Określa on, że różnego rodzaju organizacje pozarządowe powinny wchodzić w związek z Organizacją Narodów Zjednoczonych, a Zgromadzenie Ogólne bada i zatwierdza zawierane z nimi wszelkie *układy finansowe i budżetowe* [Karta Narodów Zjednoczonych 1947].[140] Natomiast według Banku Światowego organizacjami pozarządowymi są wszystkie organizacje nienastawione na zysk, które są niezależne od władz publicznych, dostarczają podstawowe usługi socjalne lub przyczyniają się do rozwoju społeczeństwa [World Bank 1989]. W literaturze zagranicznej popularną definicją organizacji non profit jest zaproponowana przez A. Sargeant [2004, s.17], według której instytucja pozarządowa służy poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczaniu dóbr fizycznych i usług. Ich celem nie jest osiąganie zysków czy korzyści dla nich samych, więc nie dystrybuują one zysków lub nadwyżek między udziałowców lub członków. Mogą jednak zatrudniać personel i angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk, mające im pomóc w wypełnianiu misji.

W polskim systemie prawnym termin *organizacja pozarządowa* po raz pierwszy pojawił się w ustawie o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych [Ustawa z 27 sierpnia 1997]. Natomiast definicje podmiotów sektora non profit w Polsce określa ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003], zgodnie z którą organizacjami pozarządowymi są niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych, niedziałające w celu osiągnięcia zysku osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia (z zastrzeżeniem ust. 4[141]), z wyłączeniem m.in. partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa lub fundacji utworzonych przez partie polityczne.[142] W polskiej literaturze do najczęściej stosowanych terminów określających powyższe instytucje są: *organizacje pozarządowe* określające relacje organizacji w stosunku do sektora publicznego, oraz *organizacje non profit* określający odmienny stosunek do sektora rynkowego.

Organizacje wchodzące w skład trzeciego sektora określane są również mianem: organizacji NGO, organizacji charytatywnych, organizacji społecznych[143], organizacji wolontarystycznych, organizacji obywatelskich, organizacji niezależnych. W literaturze przedmiotu pojawiają się różne terminy na określenie tych specyficznych instytucji, których

[139] W polskim tłumaczeniu z 1947 roku podmioty te nazywane są *organizacjami wyspecjalizowanymi*.

[140] Obecnie według ONZ organizacja pozarządowa to nienastawiona na zysk i dobrowolna pod względem członkostwa grupa obywateli, zorganizowana na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym, w której zakres zainteresowań wchodzą kwestie służące dobru powszechnemu [Janoś-Kresło 2013, s.81].

[141] Spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami działającymi na podstawie przepisów ustawy z dnia 25 czerwca 2010 r. o sporcie, które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[142] Odrębnymi ustawami regulowana jest działalność pojedynczych organizacji – należą do nich m.in. Polski Czerwony Krzyż, Polski Komitet Pomocy Społecznej, Polski Związek Łowiecki, Związek Ochotniczej Straży Pożarnej.

[143] Termin *organizacje społeczne* popularny był przez 1989 rokiem, jednak obecnie nie jest zazwyczaj stosowany ze względu na negatywne skojarzenie z organizacjami, które prowadziły działalność w PRL.

skróty najczęściej przybierają postać: (1) NFP – *not for profit organization* (organizacja non profit), (2) NFGO – *not for gain organization* (organizacja nienastawiona na zysk), (3) PVO – *private voluntary organization* (prywatna organizacja wolontariuszy), (4) NGO – *non-governmental organizatio*n (organizacja pozarządowa), (5) GONGO – *government organized non-governmental organization* (organizacja pozarządowa tworzona przez agendy rządowe), (6) QUANGO – *quasi autonomous non-governmental organization* (organizacja quasi-pozarządowa), (7) BONGO – *business organized non-governmental organization* (organizacja pozarządowa tworzona przez przedsiębiorstwa), (8) FONGO – *funder organized non-governmental organization* (organizacja pozarządowa tworzona przez fundatora), (9) PONGO – *political non-governmental organization* (polityczna organizacja pozarządowa) [Sargeant 2004, s.16].[144]

Problemy terminologiczne i definicyjne związane z określeniem organizacji wchodzących w skład sektora pozarządowego wymagają wprowadzenia w niniejszej pracy wyjaśnień dotyczących zastosowanych pojęć i ich zakresu. Za organizacje pozarządowe uznawane są w niniejszej pracy podmioty spełniające warunki ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Pojęcie *fundacji* precyzuje ustawa o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984], natomiast pojęcie *stowarzyszenia* – prawo o stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989]. Na określenie fundacji i stowarzyszeń będą używane również takie terminy jak: organizacje pozarządowe, organizacje non profit, instytucje non profit, podmioty sektora pozarządowego, podmioty trzeciego sektora, organizacje społeczne.

W literaturze przedmiotu przyjęto sześć podstawowych warunków/cech, na podstawie których można uznać organizację za podmiot trzeciego sektora. Zaliczono do nich: (1) strukturę i zinstytucjonalizowanie – podmiot musi być do pewnego stopnia instytucjonalnie zorganizowany, kierować się przyjętymi zasadami (na przykład mieć statut organizacji), powinien być utworzony na podstawie formalnych dokumentów lub ewentualnie wyróżniać się rozpoznawalną przez społeczeństwo wewnętrzną organizacją. (2) prywatność i instytucjonalną niezależność od rządu (strukturę pozarządową) – podmiot trzeciego sektora może otrzymywać wsparcie od rządu lub współpracować z ekspertami administracji

[144] Wszystkie wymienione nazwy określające podmioty *trzeciego sektora* opisują inne cechy charakterystyczne tychże instytucji. Określenie *organizacje pozarządowe* lub NGO (z języka angielskiego *non – governmental organizations*) odnosi się do niezależności tych organizacji od rządu, *organizacje non profit*, *organizacje non – profit* lub *organizacje not for profit* podkreślają działalność nie nastawioną na osiąganie zysku oraz nieuczestniczenie w zyskach wypracowanych przez organizację i obowiązek przeznaczenia całości zysków na działalność statutową. *Organizacje charytatywne, dobroczynne* określają misję ich głównej działalności, a mianowicie niesienie pomocy najbardziej potrzebującym. Nazwa *organizacje społeczne* odwołuje się do ich społecznego charakteru, pracy społecznej, celów i działań społecznych, natomiast *organizacje obywatelskie* podkreśla samoorganizację obywateli i ich oddolny charakter. *Organizacje wolontarystyczne* podkreślają ochotniczy wkład pracy w działalność instytucji. Nazwa *organizacje użyteczności publicznej* nawiązuje do aktywności organizacji w dziedzinie ochrony zdrowia, szeroko rozumianej pomocy społecznej, akcji charytatywnych i edukacji, czyli do działania dla dobra publicznego. Natomiast *organizacje pożytku publicznego* zostały określone w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, odnosi się do tych organizacji, które uzyskały status pożytku publicznego i prowadzą one działalność społeczną w dziedzinach ściśle określonych w ustawie. Używane jest również określenia *organizacje pośredniczące* odnoszące się do bycia pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym oraz *organizacje korzystające z przywilejów podatkowych*. Analizy rodzajów organizacji non profit w krajach rozwiniętych dokonała J. Schmidt [2010] w swojej rozprawie doktorskiej.

publicznej. (3) niedochodowość i nierynkowość – celem organizacji jest zaspokojenie potrzeb społecznych, nie zaś maksymalizacja zysków (zgromadzone dochody nie są dzielone między założycieli, członków czy zarząd). (4) uzyskiwanie wsparcia (kapitałowego lub w formie pracy wolontariuszy) ze źródeł dobroczynnych, filantropijnych czy wolontarystycznych. (5) samorządność – organizacja samodzielnie kontroluje własne interesy. (6) dobrowolność – członkostwo w niej nie jest prawnie wymagane i wymaga zapewnienia odpowiedniego poziomu dobrowolnego wkładu czasu i pieniędzy [Salamon i Anheier 1996a].[145] Do głównych cech organizacji pozarządowych, w tym fundacji i stowarzyszeń, warto również zaliczyć: (1) nadrzędny charakter zadań społecznych, (2) działalność głównie o charakterze usługowym, (3) wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego, (4) suwerenność i samorządność, (5) dobrowolność przynależności, (6) kształtowanie określonych typów zachowań konsumentów, (7) pośredniczenie pomiędzy rządem a obywatelami – wspieranie danej społeczności, (8) ochrona interesów mniejszości.[146] Z uwagi na problematykę pracy wskazane byłoby przytoczenie cech fundacji i stowarzyszeń zaproponowanych przez M. Allison i J. Kaye [2001] i opartych na doświadczeniach praktyków: (1) pasja dla misji, (2) atmosfera niedoboru (zasobów finansowych i ludzkich), (3) swobodne i nieformalne struktury organizacyjne, (4) napięcie między społecznym a ekonomicznym charakterem działalności (misją a finansami), (5) trudności w pomiarze wydajności i efektywności pracy, (6) istnienie rad i zarządów oraz ich niejednoznaczne funkcje, (6) zróżnicowany poziom umiejętności pracowników, (7) zaangażowanie wolontariuszy. Powyższe cechy wskazują wartości i problemy instytucji pozarządowych, zwracają również uwagę na kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji oraz warunkami funkcjonowania tychże instytucji.

Zestawienia wybranych cech organizacji pozarządowych według wybranych klasyfikacji dokonała J. Schmidt [2010, s.33]. Cechy organizacji pogrupowała ze względu na

[145] E. Bogacz-Wojtanowska [2006, s.100-102] przedstawiła różnice między podmiotami trzeciego sektora a podmiotami działającymi w innych sektorach: (1) cele – cele organizacji non profit nie są związane z generowaniem zysku, poza tym nie podlegają tak częstym zmianom jak cele firm komercyjnych, (2) strategie finansowe – w których różnice polegają na rozdzielności między fundatorami a konsumentami usług oraz na braku redystrybucji zysków wśród członków organizacji pozarządowych, (3) struktura – oprócz pracowników płatnych w działalność trzeciego sektora są również zaangażowani wolontariusze, (4) interesariuszy – organizacje pozarządowe muszą satysfakcjonować swoją pracą nie tylko klientów, ale także donatorów, (5) nastawienie na wartości – jasno wytyczone wartości są dla organizacji pozarządowych nadrzędne i oddziałują również na system zarządzania. Natomiast R. Courtney [2002, s.47-50] opisał różnice między organizacjami pozarządowymi a komercyjnymi pogrupowane w następujące obszary: (1) działanie nie dla zysku, (2) wskaźnik sukcesu, (3) różnorodność interesariuszy, (4) pozyskiwanie środków finansowych, (5) kultura i wartości, (6) natura zarządu.

[146] B. Iwankiewicz-Rak [2010b, s.449] wskazuje na różnice i podobieństwa między organizacjami pozarządowymi a organizacjami publicznymi i komercyjnymi. Zdaniem autorki organizacje pozarządowe odróżnia od organizacji komercyjnych to, ż nie maja one właścicieli, którzy przejmują zyski. Upodabniają się więc do organizacji publicznych. Jednak w odróżnieniu od organizacji publicznych są samodzielne w gromadzeniu środków finansowych, poszukiwaniu ich źródeł, formułowaniu idei produktu, a także organizowaniu procesu świadczenia dóbr i usług z wykorzystaniem własnych (zgromadzonych) środków i wolontariuszy. Nie są więc w pełni podobne do organizacji publicznych czy komercyjnych. Natomiast w zakresie przedmiotu i struktury podejmowanych działań i zaspokajanych potrzeb społeczeństwa publiczne i prywatne organizacje non profit są podobne.

sferę społeczną[147], organizacyjną[148] i polityczną[149]. Natomiast B. Kożuch [2005, s.15] starała się ukazać specyfikę omawianych instytucji za pomocą porównania cech konstytutywnych organizacji pozarządowych z organizacjami publicznymi i komercyjnymi. Podsumowując rozważania na temat charakterystyki instytucji non profit w literaturze polskiej i zagranicznej można zaobserwować, że najczęściej wymienianymi cechami omawianych organizacji są: (1) zakaz dystrybucji zysków, (2) realizacja wspólnego dobra w zakresie działań o charakterze społecznym, (3) niezależność w sferze politycznej. Na podstawie wyżej wymienionych cech definicyjnych organizacji pozarządowych można sformułować opinię, że sektor instytucji non profit odróżnia się od pozostałych (sektora publicznego i prywatnego), tworząc niezależny sektor.

Funkcjonowanie organizacji non profit zgodnie z konkretnymi cechami determinuje osiągnięcie założonych celów przez organizację [Schmidt 2010, s.35]. B. Iwankiewicz-Rak [2002, s.130-131] wyróżniła istotne determinanty sukcesu tychże instytucji: (1) jasno wyartykułowany społeczny cel, określony w misji organizacji, (2) poparcie i akceptacja społeczeństwa, wyrażające się w niesieniu pomocy, (3) styl zarządzania, oparty na więziach towarzyskich między pracownikami, (4) społeczna kontrola działań i dysponowania funduszami tych organizacji, sprawowana nie tylko przez klientów, ale też dobrodziejów, wolontariuszy i całe społeczeństwo, (5) autorytet w środowisku społecznym poparty charyzmą zarządzających i działaczy tych organizacji oraz służebnością zarządu, (6) dobre kontakty z konsumentami przejawiające się wzajemnym współdziałaniem pracowników i klientów oraz umiejętnością tworzenia więzi społecznych,.

Warto zwrócić uwagę na więź emocjonalną, która powstaje pomiędzy organizacjami pozarządowymi a odbiorcami usług (konsumentami usług[150]) oraz na wielowymiarowe interakcje, które nie występują w przypadku pozostałych dwóch sektorów [Janoś-Kresło 2013, s.93]. B. Iwankiewicz-Rak [2002, s.127] zauważa, że efektem relacji zachodzących pomiędzy powyższymi instytucjami a odbiorcami usług są nie tylko transakcje o charakterze finansowo rzeczowym, ale również odczuwanie satysfakcji jednej ze stron, zaspokojenie społecznej lub psychologicznej potrzeby.

W literaturze przedmiotu stosuje się różnego rodzaju kryteria klasyfikacji organizacji pozarządowych: (1) źródła dochodów oraz sposoby kierowania i kontroli [Hansmann 1987], (2) obszaru działania [Turner i Hulme 1997], (3) obszaru działania i *aktywności ekonomicznej* [Salamon i Anheier 1996b], (4) celu organizacji, głównego źródła pozyskiwania funduszy, składu ciała zarządzającego [Hudson 1997], (4) profilu działalności [Lasocik 1994], (5) stylu zarządzania i struktury, (6) zasięgu działania i stopnia

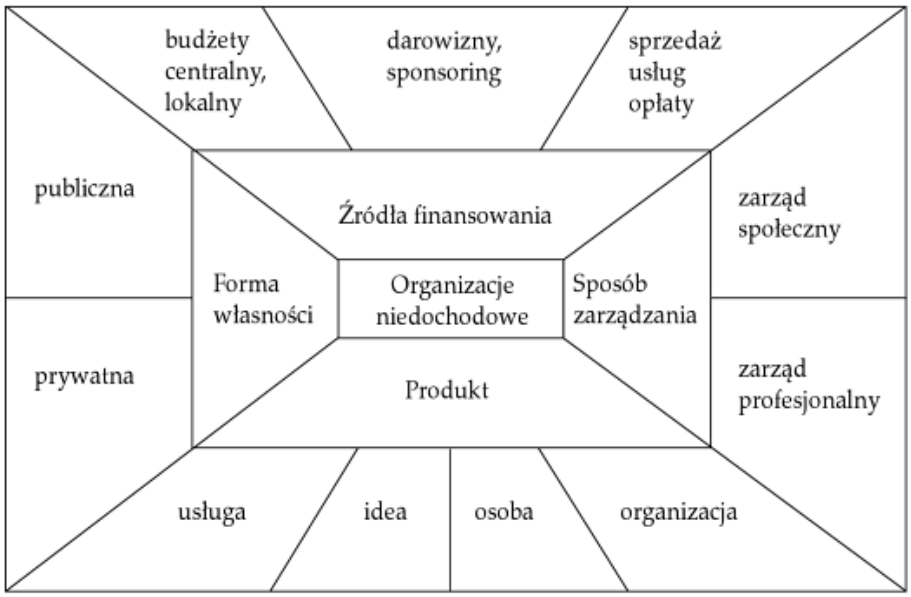
[147] Realizacja wspólnego dobra, kierowanie się misją społeczną.

[148] Struktura formalna, brak dystrybucji zysków, niezależny zarząd, dobrowolność, świadczenie usług społecznych, działalność usługowa, zależność od finansowania zewnętrznego, oparcie na pracy wolontariuszy, redystrybucja zasobów.

[149] Samorządność, niezależność, lobbing, reprezentacja interesów społecznych, budowanie demokracji, wykonywanie zadań publicznych nierealizowanych przez państwo oraz zlecanych.

[150] Konsumenci usług organizacji pozarządowych różnią się między sobą m.in. stopniem zainteresowania produktem/usługą oraz chęcią udziału w sukcesie organizacji. Można zatem wyróżnić: (1) klientów – indywidualnych, zbiorowych, (2) kuratorów, (3) społeczeństwo – społeczność lokalną, społeczność krajową, społeczność międzynarodową, (4) publiczność (konsumentów wewnętrznych) – wolontariuszy, fundatorów, sympatyków instytucji [Iwankiewicz-Rak 2002, s.121; Schmidt 2010, s.27].

profesjonalizacji [Domański 2010]. Klasyfikacji organizacji non profit za pomocą ilustracji (Rysunek 1) dokonała B. Iwankiewicz-Rak [2003, s.182].



Rysunek 1.3 Klasyfikacja organizacji niedochodowych
Źródło: Iwankiewicz-Rak 2003, s.182

Ponadto można sklasyfikować organizacje non profit ze względu na formy organizacyjno-prawne obowiązujące w polskim rejestrze BJS, REGON. Również ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] wprowadziła nieformalny podział organizacji na dwie grupy – o statusie organizacji pożytku publicznego oraz pozostałe organizacje, które nie posiadają tego statusu i nie są uprawnione do korzystania z przywilejów określonych w wyżej wymienionej ustawie.

Międzynarodowa klasyfikacja organizacji pozarządowych obejmuje 12 obszarów ich działania: (1) kultura i rekreacja, (2) edukacja i badania, (3) ochrona zdrowia, (4) służby socjalne, (5) środowisko, (6) budownictwo mieszkaniowe i gospodarka mieszkaniowa, (7) rzecznicy praw i polityka, (8) filantropia i propagowanie wolontariatu, (9) działalność międzynarodowa, (10) religia, (11) biznes, stowarzyszenia i związki zawodowe, (12) pozostałe niewymienione gdzie indziej [*Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts* 2003, s.93-97].[151]

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano jedynie wybrane klasyfikacje organizacji pozarządowych wpisujące się w problematykę pracy. Przedstawione typologie wskazują na ważne cele i funkcje, jakie pełnią fundacje i stowarzyszenia w gospodarce.

B. Urbaniak [1992] podzieliła cele fundacji i stowarzyszeń na trzy grupy związane z: (1) zadaniami publicznymi/społecznymi, na które istnieje popyt, ale ani administracja państwowa, ani sektor prywatny nie chcą lub nie potrafią ich wykonywać, (2) zadaniami społecznymi specjalnie oddelegowanymi do sektora pozarządowego, (3) osiąganiem wpływu

[151] Porównania międzynarodowej i polskiej klasyfikacji organizacji pozarządowych ze względu na obszar działalności i *aktywność ekonomiczną* dokonała J. Schmidt [2010] w swojej rozprawie doktorskiej.

na kierunki rozwoju polityki państwa i biznesu oraz wpływanie na inne organizacje trzeciego sektora.[152]

Omawiane organizacje prowadzą wymianę na dwóch rynkach docelowych: (1) klientów korzystających z usług, (2) fundatorów udzielających finansowego wsparcia. Fundacje i stowarzyszenia muszą zatem stosować dwie strategia działania – ukierunkowane na klientów i fundatorów. Klienci oceniają proces usługowy, natomiast darczyńcy rozliczają organizacje z wydatkowania środków pochodzących z darowizn. Instytucje pozarządowe są również weryfikowane przez społeczeństwo, które ocenia cele i misje tychże organizacji, ich sprawność oraz dynamizm działania [Iwankiewicz-Rak 2003, s.192]. Punktem wyjścia dla decyzji podejmowanych przez kadrę zarządzającą fundacjami i stowarzyszeniami powinien być zatem klient, który pełni funkcję nie tylko odbiorcy usług, ale również darczyńcy i przedstawiciela społeczeństwa. Z tego też względu instytucje non profit powinny przyjmować orientację marketingową i stosować instrumenty marketingu usług[153], które szerzej zostały opisane w rozdziale trzecim niniejszej pracy. Zgodnie z założeniami marketingu wewnętrznego kadra zarządzająca powinna zadbać o odpowiedni system szkoleń i motywacji personelu w celu podnoszenia jakości obsługi klienta, natomiast opierając działania na przesłankach marketingu interakcyjnego powinna kreować przyjazną atmosferę organizacją sprzyjającą tworzeniu więzi usługodawcy z usługobiorcami i fundatorami (darczyńcami). Wyżej wymienione działania są ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb klientów (zewnętrznych i wewnętrznych) za pomocą formułowania atrakcyjnej misji i wizji instytucji pozarządowej, odpowiedniej kultury organizacyjnej, wysokiej jakości obsługi klienta oraz kształtowaniu partnerskich relacji między organizacją, jej personelem, klientami i darczyńcami [Iwankiewicz-Rak 2003, s.194].

Jak podaje B. Iwankiewicz-Rak [2003, s.192] przyjmowanie orientacji na rynek i konsumenta umożliwia organizacjom pozarządowym godzenie celów społecznych z gospodarczymi. Istnieje jednak ryzyko wystąpienia konfliktu w przypadku, gdy instytucja non profit: (1) ignoruje potrzeby klientów, (2) traktuje w sposób uprzywilejowany wybrane segmenty rynku, (3) oferuje usługi, które są co prawda potrzebne, lecz nieodpowiednie, ponieważ wywołują negatywne efekty zewnętrzne. Fundacje i stowarzyszenia zorientowane na klienta powinny zatem kierować się: (1) pierwszeństwem interesu publicznego nad własnym, (2) antycypacją potrzeb społeczeństwa, oceną stanu ich zaspokojenia i zadowolenia klientów, (3) podnoszeniem jakości obsługi klienta oraz jakości świadczonych usług, (4) odpowiednią kulturą organizacyjną zorientowaną na klienta zewnętrznego i wewnętrznego, (5) odpowiedzialnością i wrażliwością na oczekiwania klientów w procesie świadczenia usług, (6) tworzeniem i rozbudowaniem systemu informacji, który byłby podporządkowany decyzjom rynkowym.[154] By osiągnąć założone cele organizacji kadra zarządzająca powinna połączyć je z celami osobistymi personelu i klientów – cele te powinny się zatem uzupełniać. Relacje między otoczeniem zewnętrznym a wewnętrznym są bardzo ważne dla fundacji i stowarzyszeń – determinują one wizerunek tychże organizacji i decydują o szansach ich

[152] Powyższe cele określają charakter relacji fundacji i stowarzyszeń z podmiotami innych sektorów.
[153] Marketing usług obejmuje: (1) marketing zewnętrzny, (2) marketing wewnętrzny, (3) marketing interakcyjny.
[154] Więcej w pozycji: Iwankiewicz-Rak 2003.

dalszego rozwoju. Wynika to z oceny społecznej działalności organizacji non profit, która wiąże się z niematerialnością usług. Klienci przed podjęciem decyzji o skorzystaniu z usług danej organizacji lub przekazania na jej rzecz darowizny, zasięgają opinii innych konsumentów – jak podaje B. Iwankiewicz-Rak [2003, s.194] reklama *z ust do ust* w przypadku fundacji i stowarzyszeń jest bardziej skuteczna niż tradycyjna reklama tworzona przez specjalistów. Autorka podkreśla również, że istnieje wyraźny związek między poziomem jakości warunków pracy i zadowolenia pracowników/wolontariuszy a satysfakcją klientów i fundatorów – z tego też względu kadra zarządzająca powinna prowadzić działania zgodne z założeniami marketingu wewnętrznego. Dzięki temu wolontariusze będą bardziej angażować się w realizację wyznaczonych zadań oraz identyfikować się z organizacją – jej misją i wizją.

Fundacje i stowarzyszenia, które są zorientowane na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego) i zarządzane marketingowo mogą osiągać następujące korzyści: (1) racjonalizować wykorzystywanie funduszy społecznych, (2) oferować pożądany przez klientów wolumen i jakość świadczonych usług, (3) kreować prawidłowy wizerunek organizacji, (4) sprawnie określać skalę potrzeb i preferencji nabywców, (5) łagodzić problemy wynikające ze społecznego i ekonomicznego traktowania klientów, (6) prowadzić analizę kosztów społecznych, (7) stosować orientację na klienta i społeczeństwo, (8) zwiększyć aktywność, przedsiębiorczość i innowacyjność w procesach usługowych i gromadzenia funduszy [Iwankiewicz-Rak 2003, s.209]. Problematyka marketingu usług w fundacjach i stowarzyszeniach oraz zarządzania relacjami została poruszona w rozdziale 3 niniejszej pracy.

Fundacje i stowarzyszenia pełnią różnorodne funkcje zarówno społeczne, ekonomiczne jak i polityczne. Można zatem stwierdzić, że podmioty te powinny być swego rodzaju katalizatorem oddziaływań rynku i polityki. W warunkach globalizacji oraz coraz bardziej agresywnej konkurencji transnarodowych korporacji powinny one łagodzić negatywne skutki tych zjawisk, stanowić skuteczne narzędzie kontrolne władz państwowych, dbać o prawa mniejszości oraz pomagać najbardziej potrzebującym.

Próba określenia i sprecyzowania funkcji ekonomicznych pełnionych przez organizacje pozarządowe w gospodarce została podjęta przez R.S. Gasslera [1986, 1990]. W odniesieniu do założeń neoklasycznych uzupełnionych o treści związane z funkcjonowaniem organizacji non profit wyodrębnił on następujące funkcje: (1) zapewnienie sukcesu rynkowego – funkcja środowiskowa[155] i funkcja ustrojowa[156], (2) przeprowadzenie korekt w wypadku *porażki rynku* – alokacja, redystrybucja i stabilizacja. Można więc wyrazić pogląd, że fundacje i stowarzyszenia działając na rynku oddziałują na gospodarkę oraz pełnią rolę wspierającą w stosunku do mechanizmu rynkowego.

Ważną funkcją ekonomiczną, jaką pełnią fundacje i stowarzyszenia, jest dostarczanie dóbr i usług. Stają się one bowiem jednym z sektorów realizujących zadania publiczne.

[155] Funkcja środowiskowa określa zmiany jakie organizacja może wprowadzić do środowiska, w którym działa rynek. Więcej na ten temat w pozycji: Schmidt 2010

[156] Funkcja ustrojowa (systemowa) polega na współtworzeniu warunków dla rozwoju takiego ustroju politycznego, który umożliwia funkcjonowanie gospodarki rynkowej. Więcej na ten temat w pozycji: Schmidt 2010

Fundacje i stowarzyszenia powinny regulować podaż i popyt na usługi społeczne. Ich działalność produkcyjna i usługowa odpowiada na niezaspokajane przez państwo i rynek potrzeby ludzi. Wskutek takich działań stają się podstawowym dostarczycielem usług w niszach, w których nie prowadzi działalności ani sektor publiczny ani sektor biznesowy. Umożliwiają swobodę ofiarodawcy wyboru kierunku niesionej pomocy zgodnie z własnymi preferencjami. Dodatkowo przyczyniają się do zmniejszania wydatków na świadczenia społeczne. Warto podkreślić, iż wskutek prowadzonej działalności na rzecz osób marginalizowanych, dostarczaniu miejsc pracy i pomocy najbiedniejszym zmniejszają wydatki państwa na świadczenia społeczne.

Ważną funkcją jest zatrudnianie oraz szkolenie przyszłych pracowników w ramach fundacji i stowarzyszeń. Powyższe instytucje pomagają ludziom w zdobywaniu wiedzy i umiejętności w warunkach wysokiego bezrobocia. Za sprawą wolontariatu osoby bezrobotne nabywają doświadczenia zawodowego, dzięki któremu stają się atrakcyjnymi kandydatami na rynku pracy. Dzięki współpracy w ramach fundacji i stowarzyszeń pracownicy i wolontariusze pozyskują kontakty biznesowe, które w przyszłości mogą zaowocować pełnoetatowym zatrudnieniem. Podczas udzielania pomocy w zdobywaniu doświadczenia zawodowego fundacje i stowarzyszenia kształtują odpowiednie postawy swoich pracowników i wolontariuszy, przekazują etyczne wartości i uczą współpracy w atmosferze wzajemnego szacunku i dwustronnej komunikacji. Można wyprowadzić wniosek, że praca w ramach powyższych instytucji rozwija w ludziach poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania, zaangażowanie w realizację wyznaczonych celów, kreatywność, samodzielność i wrażliwość na potrzeby innych. Pracownicy oraz wolontariusze czerpią wiedzę i doświadczenie od siebie nawzajem. Biorąc udział w różnego rodzaju projektach mają możliwość własnego rozwoju oraz wykorzystania swoich kreatywnych pomysłów i rozwiązań. Kadra zarządzająca omawianymi organizacjami może skutecznie wykształcić swoich następców – tzw. liderów społecznych, którzy w przyszłości będą zachęcać obywateli do czynnego udziału w życiu społecznym, tworzenia wspólnego dobra oraz staną się głównym *motorem działania trzeciego sektora*, który jest niezbędny do sprawnego funkcjonowania demokratycznego państwa [Herbst 2005].

Organizacje non profit proponują innowacyjne rozwiązania organizacyjne, nowe formy działania, nowe wzorce zachowań, nowe sposoby rozwiązywania problemów oraz dostarczania dóbr i usług. Z tego względu pełnią funkcję awangardy. Wynika to z faktu, że w ramach fundacji i stowarzyszeń współdziałają reprezentanci całego społeczeństwa. Można domniemywać, iż niezależność fundacji i stowarzyszeń od pozostałych sektorów gospodarki sprzyja niekonwencjonalnym rozwiązaniom organizacyjnym i skłonności kadry zarządzającej do podejmowania ryzyka w procesie podejmowania decyzji strategicznych. Fundacje i stowarzyszenia dzięki swojej elastyczności działania i chęci współpracowników do ciągłego podnoszenia jakości swojej pracy są w stanie stosunkowo szybko wprowadzać zmiany w organizacji i poszukiwać coraz bardziej efektywnych rozwiązań organizacyjnych.

Do funkcji społecznych i politycznych fundacji i stowarzyszeń można zaliczyć przede wszystkich umożliwienie wspólnego działania ludzi o podobnych zainteresowaniach i celach. Można zatem przychylać się do poglądu J. Herbst [2005], że organizacje non profit wzbogacają ich życie i życie społeczności, w ramach których funkcjonują. Fundacje i

stowarzyszenia pogłębiają zaufanie wśród ludzi oraz promują zrzeszanie się obywateli[157], za ich pośrednictwem wzrasta zatem poczucie wspólnoty wśród Polaków. Ponadto omawiane organizacje wzmacniają wiele elementów kapitału społecznego.

W warunkach postępujących procesów globalizacyjnych coraz powszechniejszym zjawiskiem staje się upowszechnianie określonych modelów/stylów życia, czego skutkiem jest utrata indywidualizmu jednostki ludzkiej. Fundacje i stowarzyszenia wyrażają alternatywne poglądy na różnego rodzaju problemy, umożliwiają człowiekowi dokonywanie wolnego wyboru i wyrażanie własnej opinii. Zachęcają obywateli do udziału w życiu publicznym i dzielenia się własnymi przemyśleniami i doświadczeniem (życiowym i zawodowym) z pozostałymi członkami społeczeństwa. Można zatem stwierdzić, że stają one na straży poszczególnych wartości pozwalających grupom społecznym na wyrażanie i upowszechnianie poglądów, preferencji oraz interesów.

Promując aktywność obywatelską oraz społeczną fundacje i stowarzyszenia uczą ludzi współdziałania oraz konfrontowania własnych interesów z interesami innych grup społecznych (z zachowaniem zasad demokracji).

Równie ważną funkcją jest działanie opiniotwórcze tychże organizacji. Wywierają one wpływ na opinię publiczną i dążą do zmiany społecznej. Proponują innowacje o charakterze systemowym – przedstawiają projekty ustaw, rozwiązania instytucjonalne oraz instrumenty dialogu społecznego.

Fundacje i stowarzyszenia wspierają i stają w obronie grup dyskryminowanych lub niezdolnych do walki o własne prawa i poprawę swojej sytuacji. Pełnią one funkcję rzeczników tychże grup społecznych w procesie politycznym determinującym projektowanie i kształt polityki społecznej. Można zatem uznać, że przeciwdziałają konsekwencjom społecznych nierówności. Przeciwdziałają również dehumanizacji otoczenia człowieka w społeczeństwie. Ich celem jest umożliwienie grupom o niskim statusie ekonomicznym podniesienie swojego standardu życia. Reprezentują one nie tylko interesy swoich członków (jak jest w przypadku związków zawodowych), lecz także interesy mniejszości (np. etnicznych), środowisk i jednostek słabszych, upośledzonych pod różnym względem. Niejednokrotnie ich działania nie ograniczają się jedynie do funkcji reprezentacyjnej (np. organizacje broniące praw człowieka), lecz przybierają formę rzecznictwa. Dzięki temu umożliwiają im integrację ze społeczeństwem oraz uczą ich współpracy. Można zatem przyjąć, iż omawiane instytucje sprzyjają rozwojowi zaufania w społeczeństwie, co pozytywnie wpływa na rozwój kapitału społecznego.

Pełnią one również funkcję strażniczą i kontroli społecznej, ponieważ stoją na straży wspólnego dobra (np. organizacje ekologiczne). Osłabiają i neutralizują napięcia grożących konfliktów z rządem wskutek kwestionowania przyjętych celów politycznych oraz stosowania niekonfrontacyjnych metod rozwiązywania spornych problemów w procesie utrwalania systemu demokratycznego [Gliński, Lewenstein i Siciński 2001, s.284].

[157] H. Izdebski [2003] zwraca uwagę na fakt, że w obecnych czasach niewystarczające jest zniesienie państwowej reglamentacji i zagwarantowanie wolności zrzeszania się. Niezbędne jest natomiast stworzenie systemu, który w sposób kompleksowy określałby relacje między państwem a organizacjami pozarządowymi oraz między wolontariuszami a instytucjami korzystającymi z ich świadczeń.

Przy omawianiu funkcji ekonomicznych został poruszony problem dostarczania dóbr i usług, zwłaszcza zapełniania nimi nisz, w których nie zostały odnotowane (lub zostały w niewystarczającym stopniu) aktywności organizacji publicznych i komercyjnych. Powyższe działania fundacji i stowarzyszeń można zatem zaliczyć również do funkcji społeczno-politycznych. Omawiane organizacje wypełniają luki w działaniach administracji publicznej. Ich aktywność w zakresie zdrowia, edukacji, kultury czy sztuki wpływa na poprawę jakości życia osób, które w innych warunkach nie miałyby możliwości korzystania z wyżej wymienionych usług.

S. Nałęcz w dyskusji na temat mocnych i słabych stron instytucji non profit dodał do wyżej wymienionych funkcji: innowacyjność społeczną i umożliwianie ekspresji. Zasugerował również, że omawiane organizacje powinny spełniać określone funkcje jednocześnie [Schmidt 2010, s.54].

Organizacje pozarządowe, w tym fundacje i stowarzyszenia, realizują podstawową zasadę funkcjonowania demokratycznego państwa – zasadę pomocniczości (subsydiarności).[158] Zasada pomocniczości została wyrażona w preambule Konstytucji RP z 1997 roku [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997] i realizowana m.in. w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Jest ona fundamentem społeczeństwa obywatelskiego. M. Halszka Kurleto [2008, s.45] jako konsekwencję realizacji zasady subsydiarności wymienia przekształcanie się obywateli-klientów w społeczeństwo obywatelskie.

---

[158] Zasada ta zakłada takie zorganizowanie państwa, w którym kompetencje i zdolność do działania są przypisane w pierwszej kolejności zorganizowanym grupom społecznym. W drugiej kolejności kompetencje te przechodzą na bardziej złożone instancje wyższe (samorządowe). W przypadku, gdy działania pierwszych dwóch grup będą niewystarczające, kompetencje przechodzą na państwo. W. Toczyski [1998, s.15] przytoczył dwa sposoby ujmowania pomocniczości. Według pierwszego wspólnoty zwane wyższymi mają służyć niższym. Ponadto należy uprzywilejować tę najmniejszą wspólnotę, gdyż to ona działa najbliższej obywateli, wskutek czego jest w stanie właściwie dopasować swoje działania do zgłaszanych potrzeb i problemów. Według drugiego sposobu należy wybrać wspólnotę najbardziej odpowiednią do rozwiązania danego problemu, którą nie musi być wspólnota podstawowa. Wspólnota wyższa jako pomocnicza interweniuje tylko wówczas, gdy niższa nie jest w stanie zrealizować wyznaczonych zadań. Zasada pomocniczości odnosi się do wszystkich form aktywności politycznej i społecznej. Zdaniem autora pomocniczość jest ważnym narzędziem ułatwiającym współuczestnictwo (partycypację), gdyż bez uczestnictwa nie ma wolności. Każdy człowiek powinien mieć możliwość aktywnego uczestnictwa w procesie podejmowania kluczowych dla siebie i całego społeczeństwa decyzji.
Zasada pomocniczości została sformułowana przez papieża Leona XIII (w encyklice Rerum nova rum [papież Leon XIII 1891]), rozwinięta przez papieża Piusa XI (w encyklice Quadragesimo Anno [papież Pius XI 1931]) oraz powtórzona i uściślona w naukach papieża Jana XXIII (w encyklice Mater et Magistra [papież Jan XXIII 1961]), Pawła VI (w encyklice Populorum progressio [papież Paweł VI 1967]) oraz papieża Jana Pawła II (w encyklice Centesimus annus [papież Jan Paweł II 1991]). Została ona również ujęta w art. 5 Traktatu Założycielskiego Wspólnoty Węgla i Soli z 1951 roku, a następnie w Traktacie ustanawiającym Europejską wspólnotę Gospodarczą z 1957 roku (obecnie w Traktacie ustanawiającym Wspólnotę Europejską) i w Traktacie w sprawie ustanowienia Unii Europejskiej z 1984 roku [Millon – Delsol 1995] oraz w Traktacie o Unii Europejskiej, przyjętym 7 lutego 1992 roku w Maastricht i utrzymana w Traktacie amsterdamskim z 1997 roku [Kaczyński 1998, s.61].
Komisja Europejska również działa w myśl zasady subsydiarności i podejmuje działania na szczeblu Unii Europejskiej tylko wtedy, gdy uzna, że problem nie może zostać skuteczniej rozwiązany na szczeblu krajowym, regionalnym lub lokalnym. Warto zwrócić uwagę na fakt, że działalność społeczna lub społecznie użyteczna jest często wiązana z prawem podatkowym. Przyczyn można upatrywać w różnego rodzaju przywilejach podatkowych.

Można zgodzić się z opinią W. Toczyskiego [1998, s.14-15], zgodnie z którą organizacje pozarządowe stanowią tkankę łączną systemu demokratycznego. Tworzą one system obywatelskiej aktywności i odpowiedzialności na najniższym szczeblu. Ich zadaniem powinno być: (1) zaspokajanie potrzeb indywidualnych i społecznych w małej grupie, w szczególnej atmosferze życzliwości i solidarności, (2) przyjęcie czynnej postawy obywatelskiej w zakresie spraw tzw. ludzkich i lokalnych, a wymagających załatwienia w poczuciu wspólnego dobra, (3) propagowanie pluralizmu i różnorodności życia społecznego, (4) tworzenie sektora realizacji zadań indywidualnych i społecznych alternatywnego wobec rządowego, swoboda w wyborze metod pracy dająca dużą elastyczność w zaspokajaniu potrzeb indywidualnych klientów, (5) stworzenie mechanizmów współudziału społecznego w podejmowaniu decyzji dotyczących różnych problemów i poziomów funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa, (6) posiadanie dużego poczucia niezależności i podmiotowości.

E. Leś [1996] zwraca uwagę na potrzebę zdefiniowania nowej – szczególnie politycznej – roli organizacji pozarządowych w systemie pluralistycznym w zakresie aktywizacji politycznej i współudziału w definiowaniu celów rozwoju państwa. Obecnie instytucje non profit głównie przeciwdziałają kryzysowi społecznemu, łagodzą konflikty społeczne oraz wypełniają luki instytucjonalne, społeczne, ekonomiczne i kulturowe wywołane przeobrażeniami ustroju w Polsce.

Organizacje pozarządowe nie tylko generują zyski społeczne[159], ale także mają wpływ na wzrost kapitału ludzkiego, m.in. poprzez transfer wiedzy oraz wzrost zaufania i integrację zasobów ludzkich (nie tylko w samych organizacjach, ale także w innych instytucjach i środowiskach, w których te osoby funkcjonują) [Golinowska 1999, s.14-18]. Odgrywają coraz większą rolę[160] we współczesnym świecie, m.in. pod względem liczby zatrudnionych osób oraz wielkości dobra społecznego, jaka jest dzięki nim generowana [Domański 2010, s.23].

Podsumowując analizę literatury omawianego zagadnienia można wyznaczyć rolę i znaczenie organizacji pozarządowych z punktu widzenia: (1) świadczeniodawcy usług społecznych, (2) reprezentanta interesów grup społecznych. Zatem do ich głównych funkcji można zaliczyć: (1) organizowanie i świadczenie usług społecznych, (2) kreowanie innowacyjności w działaniach społecznych, (3) rzecznictwo lub doprowadzenie do zmian społecznych, (4) rozwijanie aktywności w zakresie kreowania przywództwa społecznego, (5) budowanie demokracji i integracji społecznej [Iwankiewicz-Rak 2010c, s.248].

Sektor organizacji pozarządowych powinien być w stosunku do pozostałych sektorów niezależny. Zasada ta została przyjęta w 1989 roku w ramach porozumienia *okrągłego stołu* między władzą socjalistyczną a stroną solidarnościowo-społeczną. Została uchwalona ustawa – Prawo o stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989] i uznano, że ważną rolą państwa jest

[159] Fundacje i stowarzyszenia stanowią i kreują tzw. kapitał społeczny poprzez m.in. kształtowanie wśród obywateli współpracy, solidarności, wzajemnego zaufania oraz zaangażowania w działania pro społeczne.

[160] Zgodnie z Międzynarodową deklaracją zasad [*Ku witalnemu sektorowi pozarządowemu*, 1996] organizacje pozarządowe, w tym fundacje i stowarzyszenia, poza reagowaniem na podstawowe ludzkie potrzeby, tworzą one mechanizmy, za pomocą których obywatele mają możliwość wspólnego działania w celu m.in. ochrony praw grup i jednostek oraz wspierania określonej polityki. Powyższe instytucje dążą do tego, aby władza państwowa i sektor prywatny rozliczały się przed społeczeństwem.

stworzenie odpowiednich warunków do rozwoju podmiotów trzeciego sektora i wzbudzania inicjatyw obywatelskich.

Rozwój sektora pozarządowego, w ramach którego działają fundacje i stowarzyszenia determinowany jest zmianami w jego otoczeniu – ekspansją sektora prywatnego oraz kurczącym się sektorem publicznym. Rola fundacji i stowarzyszeń w gospodarce zależy m.in. od tego, w jaki sposób powstały w danym społeczeństwie oraz w jakich relacjach pozostają z podmiotami z innych sektorów. Z tego też względu nowym wyzwaniem stojącym przed kadrą zarządzającą powyższych organizacji jest podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących, m.in. relacji z każdym z tych sektorów (lub z obydwoma jednocześnie), funkcji i zadań fundacji i stowarzyszeń w przyszłości oraz zakresu dywersyfikacji działań tychże instytucji.

Podsumowanie

- Jako suplement sektora prywatnego i państwowego w odpowiedzi na niedostateczną realizację zadań społecznych przez państwo wykształcił się tzw. trzeci sektor sytuujący się pomiędzy powyższymi sektorami. Nie jest możliwe jednoznaczne wyznaczenie granic między obszarami działania powyższych sektorów, ponieważ gospodarka nie jest zunifikowanym systemem.
- Podstawową cechą odróżniającą sektor organizacji pozarządowych od sektora prywatnego i publicznego jest przeznaczenie wszelkich zysków z prowadzonej działalności na osiąganie celów statutowych.
- Termin *trzeci sektor* jest w odmienny sposób definiowany w poszczególnych krajach. Z tego względu, w zależności od kraju, w jego skład wchodzą różnego rodzaju organizacje. Określone zostały również ich warunki, cechy oraz podstawowe funkcje, na podstawie których dokonano klasyfikacji organizacji pozarządowych.
- Przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych starali się uzasadniać powstanie trzeciego sektora i organizacji pozarządowych za pomocą teorii naukowych: (1) ekonomicznych, (2) socjologicznych, (3) politycznych.
- Fundacje i stowarzyszenia prowadzą wymianę na dwóch rynkach docelowych: (1) klientów korzystających z usług, (2) fundatorów udzielających finansowego wsparcia. Muszą zatem stosować dwie strategie. Klienci oceniają proces usługowy, natomiast darczyńcy rozliczają organizacje z wydatkowania środków pochodzących z darowizn. Fundacje i stowarzyszenia są również weryfikowane przez społeczeństwo, które ocenia cele i misje tychże organizacji, ich sprawność oraz dynamizm działania.
- Przyjmowanie orientacji na rynek i konsumenta umożliwia fundacjom i stowarzyszeniom godzenie celów społecznych z gospodarczymi.
- Organizacje pozarządowe upodabniają się do podmiotów rynkowych i ulegają komercjalizacji.

1.3.1. Charakterystyka fundacji i stowarzyszeń w Polsce

W poprzednim podrozdziale określono miejsce fundacji i stowarzyszeń w gospodarce rynkowej oraz zaprezentowano poszczególne funkcje tychże instytucji. W celu podjęcia dalszych rozważań na temat realizacji zadań publicznych w sferze usług społecznych przez omawiane organizacje należałoby podjąć próbę przedstawienia fundacji i stowarzyszeń w świetle badań[161] przeprowadzonych na terenie Polski.

Organizacje pozarządowe uznawane są przez opinię publiczną w Polsce przede wszystkim za podstawowe instytucje społeczeństwa obywatelskiego [Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2009, s.7]. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonymi przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2014 roku, ponad 70% społeczeństwa uznało, że omawiane instytucje zajmują się głównie pomocą potrzebującym i chorym, 63% wyrażało również pogląd, że działają one skuteczniej niż instytucje państwowe[162], jednak ok. 44% badanych było zdania, że w fundacjach i stowarzyszeniach często dochodzi do nadużyć, a niektóre instytucje powstają w celu zatrudniania krewnych założycieli [Adamiak 2014, s.78].

Największą grupę organizacji pozarządowych w Polsce stanowią stowarzyszenia i fundacje. Stowarzyszenia należą do najbardziej popularnych struktur organizacyjnych aktywności obywatelskiej w Polsce – stanowią ponad 80% polskiego sektora pozarządowego. Działają one na podstawie ustawy z 7 kwietnia 1989 roku – Prawo o stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989] i stanowią podstawową formę zrzeszania się. Są to dobrowolne, samorządne, trwałe związki grup osób, zorganizowane w celu realizacji wspólnych zamierzeń lub niezarobkowego prowadzenia działalności. Prawo o stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989] przewiduje możliwość tworzenia stowarzyszeń, stowarzyszeń zwykłych oraz związków stowarzyszeń.

---

[161] Badania przeprowadzone przez Główny Urząd Statystyczny (na formularzach SOF-1, SOF-4 i SOF-5) oraz Stowarzyszenie Klon/Jawor.
Publikacja *Polskie organizacje pozarządowe 2015* została przygotowana na podstawie danych z badań *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015* (*Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce* to największe, niezależne badanie trzeciego sektora w Polsce, które Stowarzyszenie Klon/Jawor prowadzi cyklicznie od 2002 roku), które zrealizowano na ogólnopolskiej, reprezentatywnej próbie 3800 fundacji i stowarzyszeń (poza OSP) w drugim i trzecim kwartale 2015 roku. Badanie na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor zrealizowała firma Millward Brown. Badania przeprowadzono na losowo-warstwowej próbie stowarzyszeń i fundacji, losowanej z rejestru REGON Głównego Urzędu Statystycznego (według stanu z grudnia 2014), zweryfikowanego na podstawie informacji pochodzących z Krajowego Rejestru Sądowego oraz danych zebranych w serwisie bazy.ngo.pl. Warstwy zostały wyodrębnione ze względu na: 1) formę prawną (stowarzyszenie lub fundacja), 2) wielkość miejscowości oraz 3) województwo, w którym zarejestrowana jest organizacja. Dodatkowo w próbie wyróżniono segment organizacji sportowych, a także segment największych, celowo dobranych organizacji. Analizy przeprowadzono przy wykorzystaniu wag analitycznych korygujących udział w próbie podmiotów z określonej warstwy oraz segmentu próby. Dane w ramach badań ogólnopolskich były gromadzone dwiema metodami: 1) 2975 wywiadów zostało zrealizowanych techniką CAPI (wywiadów bezpośrednich wspomaganych komputerowo realizowanych przez ankieterów w terenie), 2) 825 wywiadów zostało zrealizowanych techniką CAWI (ankieta on-line). Respondentami w obu przypadkach były osoby pełniące kluczowe funkcje w organizacji (m.in. prezesi, wiceprezesi). Dane zbierano z zachowaniem zasady poufności. Dodatkowo w raporcie wykorzystano też wyniki wstępnego badania eksploracyjnego o charakterze jakościowym. W jego ramach przeprowadzono w trzecim kwartale 2014 roku 24 indywidualne wywiady pogłębione z pracownikami oraz liderami organizacji pozarządowych. Badanie zostało zrealizowane w ramach programu Obywatele dla Demokracji, finansowanego z Funduszy EOG, a także z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich oraz środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

[162] Odsetek Polek i Polaków wyrażających takie poglądy rośnie od 2006 roku [Adamiak 2014, s.81].

Fundacje są jedną z najstarszych i podstawowych form organizacyjnych podmiotów pozarządowych w Polsce. Działają one na podstawie ustawy z 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984]. W ostatnich latach został odnotowany wzrost liczby fundacji – w 2014 roku powstało ich ponad 2 tys. Stanowią one 17% polskiego sektora pozarządowego [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016].

W 2010 roku w Polsce w ramach tzw. sektora organizacji pozarządowych[163] działało 76,8 tys. instytucji (w tym 67,9 tys. stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, 7,1 tys. – fundacji, 1,8 tys. – społecznych podmiotów wyznaniowych). 7,3 tys. instytucji posiadało status organizacji pożytku publicznego (OPP) [GUS 2012b, s.2]. Natomiast w 2012 roku aktywną działalność prowadziło 83,5 tys. organizacji , wśród których 69,5 tys. stanowiły stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, a 8,5 tys. fundacje, 8 tys. instytucji posiadało status organizacji pożytku publicznego [GUS 2014c]. W 2014 roku aktynie działało 87,4 tys. stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz jednostek samorządu gospodarczego i zawodowego. Według danych GUS liczba wymienionych organizacji non profit zwiększyła się o 4% od 2012 roku. Wśród nich 72 tys. stanowiły stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, a 10,7 tys. fundacje [GUS 2016, s.1]. Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2014 roku w Polsce zarejestrowanych było 17 tys. fundacji i 86 tys. stowarzyszeń (nie licząc Ochotniczych Straży Pożarnych)[164], natomiast aktywnie działało jedynie 70 tys. z nich [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.9]. 8,6 tys. organizacji posiadało status organizacji pożytku publicznego, dzięki któremu podatnicy mogli im przekazywać 1% podatku PIT [GUS 2016, s.1]. Największą część OPP stanowiły stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne (77%), natomiast fundacje stanowiły 22% wszystkich OPP w Polsce. Warto zwrócić uwagę na podział środków z 1% PIT – największa ich część przypadała fundacjom – 66%, natomiast stowarzyszenia otrzymały w 2013 roku jedynie 30% wpływów z podatku PIT z rok 2012 [GUS 2015].

Większą część sektora organizacji pozarządowych w 2015 roku stanowiły stowarzyszenia, jednak zainteresowanie formą prawną fundacji rośnie.

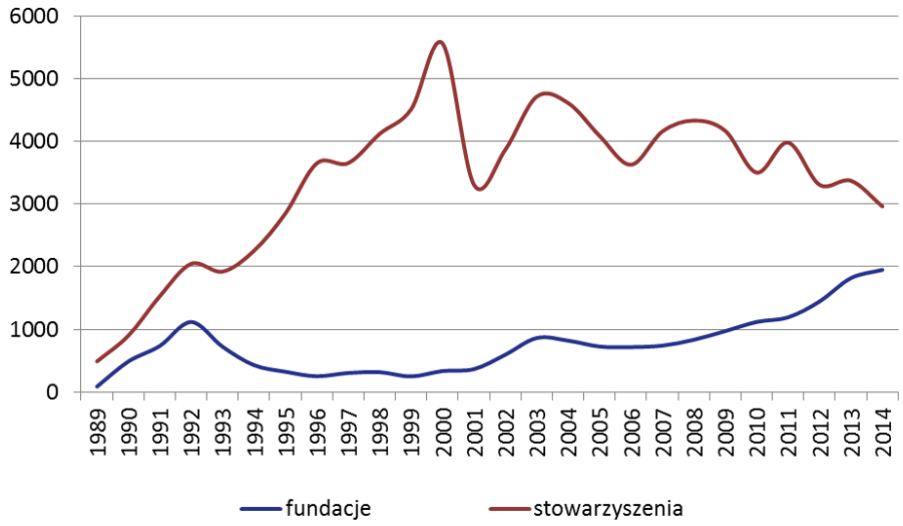
Jak już zostało wspomniane we wcześniejszych podrozdziałach niniejszej pracy, rozwój organizacji non profit w Polsce nastąpił w latach 90. XX wieku, następnie odnotowywano zatrzymanie trendu wzrostowego i stabilizację liczby nowo powstających organizacji, co przedstawia Wykres 1.1.

Na podstawie danych z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor przeprowadzonych w ciągu ostatnich 10 lat można zaobserwować powiększanie się udziału starszych organizacji w całym sektorze non profit [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. W 2002 roku udział organizacji istniejących dłużej niż 15 lat wynosił 8%, natomiast w 2012 roku wzrósł do 27%, w 2015 roku stowarzyszenia i fundacje istniejące 11 lub więcej lat stanowiły już 43% wszystkich badanych organizacji [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.30]. Natomiast

[163] Rozumianego jako sektor organizacji pozarządowych, w ramach którego funkcjonują fundacje i stowarzyszenia w Polsce. Pojęcie wprowadzone przez J. Delors w latach 70 XX w. Następnie używane w literaturze przedmiotu m.in. przez takich autorów jak: B.A. Weisbrod [1977], E. James [1987], S. Rose-Ackerman [1996], B. Iwankiewicz-Rak [1997], S. Mertens [1999], K. Rogoziński [2000], E. Leś [2000], A. Najam [2000], H.K. Anheier [2005], M. Tyrakowski [2007], K. Kietlińska [2010], M. Janoś-Kresło [2013].

[164] Dane sporządzone na podstawie REGON.

udział najmłodszych organizacji (istniejących do 5 lat) w latach 2002 – 2008 ulegał spadkowi, aby w ostatnich latach utrzymywać się na stałym poziomie.

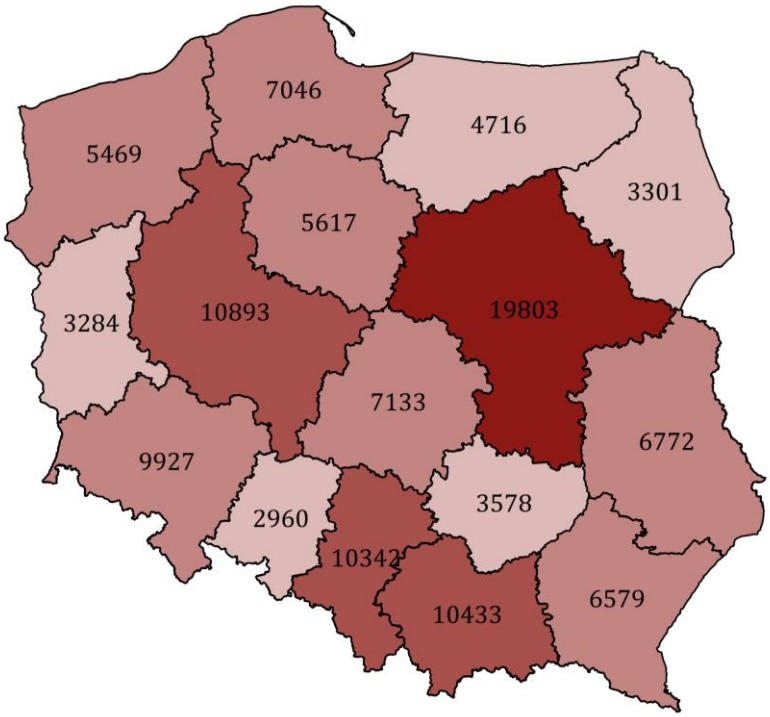


Wykres 1.1 Nowo powstające stowarzyszenia i fundacje
Źródło: Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.30

W kontekście pracy warto przeanalizować zróżnicowanie stażu działalności danego stowarzyszenia i fundacji ze względu na branżę działania. Najstarsze instytucje (prowadzące działalność ponad 11 lat) najczęściej były aktywne w ochronie zdrowia (52% badanych) oraz w sporcie, turystyce, rekreacji i hobby (50% badanych). Natomiast najmłodsze instytucje (prowadzące działalność do 5 lat) najczęściej zajmowały się rozwojem lokalnym (46% badanych) oraz kulturą i sztuką (41% badanych) [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.31].

Według danych GUS [2016, s.2] w 2014 roku fundacje najczęściej działały na terenie całego kraju (41%), na terenie województwa (19%) lub poza granicami kraju (12%). Stowarzyszenia zasięgiem swojej działalności obejmowały najczęściej gminę (30%) lub powiat (22%). Jedynie 5% stowarzyszeń działało na arenie międzynarodowej. W przeciągu ostatnich 3 lat nie zmieniał się odsetek organizacji, które działały w skali całej Polski i na arenie międzynarodowej, natomiast zwiększył się odsetek organizacji prowadzących działania na poziomie najbliższego sąsiedztwa, gminy, powiatu oraz województwa. Powstaje również trend prowadzenia działalności na różnych szczeblach – organizacje ogólnopolskie i międzynarodowe aktywnie działały także na poziomie regionalnym i lokalnym.[165]

[165] Skala działania poszczególnych organizacji zależy od ich budżetu. W 2012 roku fundacje i stowarzyszenia o budżecie do 10 tys. zł działały głównie lokalnie (ponad 50% badanych). Organizacje dysponujące budżetem przekraczającym 1 milion zł najczęściej były aktywne na skalę ogólnopolską lub międzynarodową (75% z nich). Na arenie międzynarodowej lub ogólnopolskiej swoją aktywność prowadziły częściej fundacje (61%) niż stowarzyszenia (33%), natomiast lokalnie działały częściej stowarzyszenia (43%) niż fundacje (22%). Kluczowe znaczenie ma związek skali działania i wielkość miejscowości, w której zarejestrowana jest organizacja. Im większa miejscowość, w której zarejestrowana jest organizacja tym większa skala działania stowarzyszenia lub fundacji. [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].



Mapa 1.1 Liczba stowarzyszeń i fundacji (stan na grudzień 2014 roku)
Źródło: Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.28

Analizując geografię sektora organizacji pozarządowych w Polsce można zaobserwować, że prawie 20 tys. organizacji miało swoją siedzibę na Mazowszu. Przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać w zlokalizowaniu w Warszawie dużej liczby organizacji ogólnopolskich. Ponad 9 tys. organizacji odnotowano w województwie wielkopolskim, małopolskim, śląskim i dolnośląskim. Najmniej stowarzyszeń i fundacji prowadziło działalność w województwie opolskim i podlaskim (ok. 3 tys.) [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.28]. Szczegółowe dane zawiera Mapa 1.1. Powyższe dane są spójne z danymi uzyskanymi przez GUS w 2014 roku [GUS 2016, s.2].

Zmianie uległ profil działania organizacji. Co prawda organizacje sportowe i hobbystyczne były najliczniejszym segmentem polskiego sektora non profit, jednak powstaje ich coraz mniej. Można również zaobserwować spadek udziału organizacji działających w obszarze kultury i sztuki. W kontekście pracy warto zwrócić uwagę na postrzeganie fundacji i stowarzyszeń przez Polaków. Zapytani o działania, które najbardziej kojarzą się z organizacjami pozarządowymi, Polacy wskazywali na pomaganie potrzebującym (79%) oraz prowadzenie zbiórek (77%) [*Dziedziny działań NGO* 2015].

Według danych GUS [2016, s.3] badane organizacje w 2014 roku jako główną dziedzinę swojej działalności statutowej deklarowały: (1) sport, turystykę, rekreację, hobby – 29%, (2) ratownictwo – 17%, (3) kulturę i sztukę – 13%, (4) edukację i wychowanie, badania naukowe – 10%, (5) pomoc społeczną i humanitarną – 8%, (6) sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe – 5%, (7) ochronę zdrowia – 4%. Warto zwrócić uwagę, że organizacje pożytku publicznego ponad trzykrotnie częściej niż ogół badanych instytucji non profit deklarowały, że działały głównie w dziedzinie pomocy społecznej i humanitarnej (26% wobec 8%) oraz ochrony zdrowia (14% wobec 4%).

Tabela 1.2 Główne dziedziny działania organizacji

	2004	2006	2008	2010	2012	2015
sport, turystyka, rekreacja, hobby	39%	39%	38%	36%	38%	34%
edukacja i wychowanie	10%	10%	13%	15%	14%	15%
kultura i sztuka	12%	13%	13%	14%	17%	13%
usługi socjalne, pomoc społeczna	10%	10%	11%	7%	6%	8%
ochrona zdrowia	8%	8%	8%	7%	6%	7%
rozwój lokalny	7%	6%	4%	5%	5%	6%
ochrona środowiska	4%	2%	2%	2%	2%	2%
rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	-	2%	2%	1%	2%	2%
badania naukowe	2%	1%	1%	1%	1%	2%
wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich	1%	1%	2%	1%	1%	2%
prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	3%	2%	2%	2%	1%	2%
sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	3%	2%	1%	2%	1%	1%
ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność	-	-	-	-	-	1%
religia	0%	1%	1%	0%	0%	1%
działalność międzynarodowa	1%	1%	0%	0%	0%	1%
pozostała działalność	2%	2%	3%	5%	5%	5%

Źródło: Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.32

Jak zauważyli autorzy badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, wiele organizacji nie ograniczało się do jednego obszaru działalności (55% w 2012 roku, 70% w 2015 roku). Z tego względu procent instytucji zajmujących się działalnością sportowo-rekreacyjną wzrosła do 55%, działalność edukacyjną i wychowawczą prowadziło 53% stowarzyszeń i fundacji, 35% organizacji obejmowało swoim działaniem kulturę i sztukę, natomiast usługi socjalne i pomoc społeczną oferowało 21% omawianych instytucji [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015]. Szczegółowe dane prezentuje Tabela 3.1.

Przeciętna organizacja pozarządowa prowadziła działania w trzech obszarach tematycznych[166]. Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.33] wynika, że najbardziej wielobranżowe były organizacje, które głównie działały na rzecz rozwoju lokalnego – realizowały również projekty z zakresu kultury i sztuki, projekty edukacyjne oraz realizowały zadania z obszaru sportu, turystyki, rekreacji i hobby. Na drugim miejscu pod względem wielobranżowości były fundacje i stowarzyszenia zajmujące się edukacją i wychowaniem – realizowały również projekty

[166] Wskaźnik ten jest różny w zależności od podstawowej branży wskazanej przez organizację.

kulturalne i sportowe, podejmowały aktywność w zakresie rozwoju lokalnego oraz usług socjalnych.

Tabela 1.3 Wszystkie dziedziny działalności organizacji

	2004	2006	2008	2010	2012	2015
sport, turystyka, rekreacja, hobby	62%	47%	50%	53%	55%	55%
edukacja i wychowanie	44%	36%	37%	47%	42%	53%
kultura i sztuka	26%	23%	24%	31%	33%	35%
rozwój lokalny	21%	13%	11%	16%	16%	21%
usługi socjalne, pomoc społeczna	27%	21%	22%	17%	16%	21%
ochrona zdrowia	24%	17%	19%	19%	15%	20%
ochrona środowiska	16%	9%	10%	11%	11%	14%
wsparcie NGO i inicjatyw obywatelskich	14%	10%	10%	10%	10%	13%
rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	-	9%	11%	9%	7%	10%
badania naukowe	9%	6%	6%	6%	6%	10%
prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	11%	7%	8%	6%	6%	8%
działalność międzynarodowa	11%	7%	10%	6%	6%	6%
sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	7%	4%	3%	4%	4%	4%
religia	2%	3%	3%	3%	3%	3%
ratownictwo, bezpieczeństwo, obronność	-	-	-	-	-	3%
pozostała działalność	2%	5%	5%	11%	8%	7%

Źródło: Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.33

Można zatem wyróżnić dziedziny działalności, które były ze sobą powiązane i wzajemnie się uzupełniały. Dzięki temu organizacje były w stanie zapewnić interesantom kompleksowe usługi: (1) działania w obszarze kultury i sztuki łączone z działalnością edukacyjną i wychowawczą, (2) aktywność w dziedzinie rozwoju lokalnego łączone ze wsparciem dla instytucji, organizacji pozarządowych oraz inicjatyw lokalnych, a także z działaniami w obszarze rynku pracy, zatrudnienia i aktywizacji zawodowej oraz z ochroną środowiska, (3) wsparcie dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich łączone z aktywnością w obszarze rynku pracy, zatrudnienia oraz aktywizacji zawodowej, a także z działalnością międzynarodową.

Realizując swoją misję, fundacje i stowarzyszenia stosowały zróżnicowane formy działań. W 2014 roku 72% organizacji non profit prowadziło wyłącznie nieodpłatną działalność statutową – 58% fundacji i 76% stowarzyszeń [GUS 2016, s.3]. Odpłatną działalność statutową i brak działalności gospodarczej zadeklarowało 26% fundacji i 19%

stowarzyszeń, działalność gospodarczą i brak odpłatnej działalności statutowej odnotowano w 11% fundacji i 3% stowarzyszeń, natomiast odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą prowadziło 5% fundacji i 2% stowarzyszeń.

Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2014 roku ponad połowa organizacji pozarządowych (66%) działała bezpośrednio (niefinansowo) na rzecz swoich członków, podopiecznych lub klientów. Świadczyły im usługi (56%), reprezentowały ich interesy (26%) lub organizowały pomoc i wsparcie między nimi (22%). Tego typu działalność była charakterystyczna dla organizacji posiadających budżety przekraczające 100 tys. zł (ponad 70%), głównie działających na terenie miast [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.34]

Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2014 roku wynika, że 34% organizacji wspierało inne organizacje i współpracowało z nimi (w 2012 roku 33%). Najczęściej zajmowały się tym fundacje i stowarzyszenia działające na arenie międzynarodowej (54%) oraz ogólnopolskiej (37%) oraz posiadające budżety powyżej 100 tys. zł. (ponad 40%). Działania z zakresu wsparcia finansowego lub rzeczowego innych osób lub organizacji podejmowało 31% badanych podmiotów – szczególnie te o budżetach przekraczających 100 tys. zł. Jedynie 26% organizacji starało się mieć realny wpływ na stan prawny i związane z nim regulacje w Polsce (w 2012 roku 16% organizacji). Działania w tym zakresie podejmowały głównie organizacje o szerszym zasięgu posiadające największe budżety [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.35].[167]

Branża działania organizacji miała wpływ zarówno na różnorodność działań, jak i na formy aktywności badanej jednostki. Fundacje i stowarzyszenia zajmujące się bezpośrednim świadczeniem usług różniły się od organizacji, które prowadziły działania systemowe. Różnice można było zauważyć również między organizacjami zajmującymi się problemami i rozwiązywaniem ich (tzw. organizacjami służebnymi) a tymi, które szerzą zainteresowanie daną dziedziną.[168]

Fundacje i stowarzyszenia różniły się od siebie również celami i kierunkami swoich działań. W 2012 roku na rzecz osób działało 87% stowarzyszeń i fundacji, na rzecz instytucji lub organizacji 39%, a na rzecz zwierząt i środowiska około 9%. 33% fundacji i stowarzyszeń w 2012 roku określiło swoje działania jako ukierunkowane wyłącznie na rzecz własnych członków lub osób, które zrzeszały. Należały do nich głównie organizacje sportowe i hobbystyczne. 28% ankietowanych prowadziło działania wyłącznie na rzecz innych. 29% respondentów działało zarówno na rzecz wewnętrznych interesariuszy, jak i zewnętrznych. Działania większości fundacji i stowarzyszeń skierowane były do wnętrza organizacji (40% badanych instytucji rozwijało zainteresowania swoich odbiorców i istniało, by spędzać wspólnie czas, a 43% działało na rzecz osób i instytucji, które zrzesza). Takie działania były charakterystyczne dla organizacji wiejskich oraz zajmujących się sportem, turystyką, rekreacją i hobby. Natomiast pozostałe organizacje, które działały na zewnątrz

[167] Organizacje działające na arenie międzynarodowej wykorzystują średnio sześć z wymienionych powyżej form aktywności, organizacje ogólnopolskie cztery, natomiast organizacje lokalne trzy. Również wielkość budżetu wpływa na ilość form, z których korzystają podmioty trzeciego sektora. Te z budżetami przekraczającymi 1 mln zł rocznie korzystają z ponad sześciu form aktywności, posiadające od 100 tys. do miliona zł – z ponad pięciu, natomiast te o budżetach mniejszych niż 100 tys. zł z około trzech [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016].

[168] Szczegółowe dane w pozycji: Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016

starały się rozwiązać ważne problemy społeczne, realizować istotne cele lub pomagać określonej grupie osób (szczególnie stowarzyszenia i fundacje z największych miast, działające w branży usług socjalnych, pomocy społecznej i ochrony zdrowia oraz posiadające duże zasoby finansowe i kadrowe) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].[169]

Według danych GUS w 2014 roku 61% instytucji non profit działało wyłącznie w oparciu o pracę społeczną, w 24% badanych podmiotach występowało zatrudnienie wyłącznie na umowy cywilnoprawne, a organizacji zatrudniających na umowę o pracy było jedynie 15% [GUS 2016, s.4].

Według badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2014 roku w zarządach 63% organizacji zasiadało od trzech do pięciu osób (małe zarządy charakterystyczne były dla fundacji[170], natomiast duże dla stowarzyszeń[171]) [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.39-40]. W przeciętej organizacji zarząd liczył pięć osób, a 47% członków zarządu stanowiły kobiety[172], ponadto 68% członków zarządu posiadało wykształcenie wyższe. 86% członków zarządu aktywnie uczestniczyło w życiu organizacji, brało udział w procesie podejmowania decyzji, mimo że działało w niej społecznie. Na uwagę zasługuje fakt, że aż 77% członków zarządu przeciętnego stowarzyszenia/fundacji pracowało wyłącznie społecznie – jedynie 6% członków zarządu pracowało w omawianych organizacjach regularnie (na podstawie umowy o pracę lub powtarzalnych umów zleceń czy umów o dzieło), a praca w tychże organizacjach była ich główną aktywnością zawodową. Z uwagi na problematykę pracy warto zauważyć, że zarządy 65% fundacji/stowarzyszeń składały się wyłącznie z osób, które nie były pracownikami organizacji, natomiast działały w niej społecznie. Jedynie w 15% omawianych instytucji co najmniej jedna osoba z zarządu pracowała w niej regularnie i za wynagrodzeniem [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].

W 50% organizacji skład zarządu nie zmienił się w ciągu ostatnich trzech lat. Na uwagę zasługuje fakt, że w 48% badanych instytucji członkowie zarządu zasiadali w nich od początku istnienia organizacji.[173] Jedynie w co dwudziestej organizacji zarząd zmieniał się całkowicie [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].[174] Takiego stanu rzeczy autorzy badań upatrywali w pozytywnej ocenie dotychczasowych działań członków zarządu lub w

[169] 37% polskich organizacji pozarządowych pracuje na rzecz konkretnych osób lub instytucji (szczególnie organizacje z branży socjalnej), natomiast 35% działa na rzecz zmiany społecznej lub zmiany świadomości (dotyczy to szczególnie organizacji młodych, o stażu nieprzekraczającym pięciu lat i dysponującymi najmniejszymi budżetami do 1 tys. zł) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

[170] W 71% fundacji zarząd składa się najwyżej z 3 osób [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].

[171] W 66% stowarzyszeń zarząd składa się z 5 lub więcej osób [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].

[172] Odsetek kobiet we władzach organizacji jest różny w zależności od branży sektora. Zdecydowanie najbardziej sfeminizowane są zarządy organizacji specjalizujących się w zakresie ochrony zdrowia (66% członków zarządu to kobiety), usług socjalnych i pomocy społecznej (64%) oraz edukacji i wychowania (61%). Najmniej kobiet w zarządach odnotowano w organizacjach sportowych i hobbystycznych (29%). Liczebność kobiet w zarządzie jest silnie związana z tym, jaki jest ich odsetek wśród członków organizacji (w przypadku stowarzyszeń). Kobiety zdecydowanie przeważają w stowarzyszeniach z branży usług socjalnych (stanowią w nich 71% członków), ochrony zdrowia (69%) oraz edukacji i wychowania (65%), z kolei w organizacjach z obszaru sportu, turystyki, rekreacji i hobby ich udział jest najmniejszy (32%) [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].

[173] W 16% fundacji/stowarzyszeń obecny zarząd jest pierwszy od chwili powstania organizacji [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].

[174] Częstsze zmiany składu zarządów występują w stowarzyszeniach, ponieważ są one wybierane przez członków i działają jako ich reprezentacja.

bierności uczestników walnego zebrania lub rady fundacji oraz braku realnej alternatywy dla osób aktualnie zarządzających organizacją[175]. Ważną rolę w merytorycznej ocenie działalności władz odgrywała aktywność i wiedza członków stowarzyszeń lub rad fundacji. Znaczącą przyczyną pozostawienia tego samego składu zarządu na przyszły rok był brak kandydatów do roli nowego lidera[176] lub zbyt silna pozycja obecnego lidera. Wynikać to mogło z ograniczonej wiedzy członków zespołu na temat sposobów działania, istniejących procedur lub możliwości danej organizacji – wiedza jest więc domeną konkretnych osób [Charycka 2015]. Osoby zaangażowane w działalność omawianych instytucji przyznawały, że istotną barierą w ubieganiu się o członkostwo w zarządach fundacji/stowarzyszeń był nierównomierny podział obowiązków i pracy w zespole – większa część zobowiązań i odpowiedzialności za całą organizację przypadała członkom zarządu.[177] Można przychylić się do opinii B. Charyckiej [2015], która zwracała uwagę na możliwe konsekwencje powyższych zdarzeń. Mała zmienność zarządów może zapewnić fundacjom i stowarzyszeniom stabilność oraz umożliwić stopniową zmianę kadry zarządzającej, jednak może również doprowadzić do stagnacji we władzach omawianych instytucji, a tym samym do spadku dynamizmu i innowacyjności ich działań. Ważną kwestią staje się więc kształtowanie przyszłych liderów organizacji oraz inwestowanie w członków zespołu, które pozwolą zachować ciągłość działania danej instytucji.

W 2014 roku w zarządach lub radach 15% fundacji lub stowarzyszeń zasiadały osoby pełniące podobne funkcje również w innych organizacjach pozarządowych. W 2012 roku w 16% omawianych organizacji (głównie w stowarzyszeniach) w skład zarządu lub rady wchodzili przedstawiciele władz samorządowych. W zarządach 30% organizacji wiejskich zasiadały również osoby jednocześnie pełniące funkcje w administracji samorządowej. Im większe miasto, w którym działalność prowadziła dana organizacja, tym udział procentowy powyższego zjawiska malał [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Tego typu powiązania między sektorem pozarządowym a sektorem publicznym mogły pozytywnie wpłynąć na realizację zbieżnych celów. Z drugiej strony mogły doprowadzić do konfliktu interesów, m.in. w ubieganiu się o dotacje. Problem współpracy fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną w zakresie świadczenia usług społecznych poruszony został w podrozdziale 1.3.2. niniejszej pracy.

Kluczową kwestią w kontekście problematyki niniejszej pracy jest zaangażowanie wolontariuszy i członków w ramach instytucji pozarządowych[178], któremu poświęcono kolejne podrozdziały niniejszej pracy.

Działalność fundacji opiera się na pracy członków zarządu i członków rady fundacji. Zgodnie z ustawą [Ustawa z 15 sierpnia 2015] fundacje nie mogą mieć członków, z tego też względu rośnie zapotrzebowanie na pracowników i wolontariuszy. Badacze sektora

[175] W 76% organizacji liczba kandydatów na członków zarządu nie przekraczała liczby miejsc w zarządzie [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].
[176] W 39% fundacji i stowarzyszeń odnotowano problem z brakiem następców dla obecnych liderów organizacji [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].
[177] W 55% fundacji/stowarzyszeń większość pracy i obowiązków należy do członków zarządu, w 48% fundacji/stowarzyszeń tylko i wyłącznie zarząd bierze odpowiedzialność za organizację [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].
[178] Na koniec 2012 roku w ramach stowarzyszeń działało 10,2 mln członków [GUS 2014c], natomiast w 2014 roku 9,3 mln [GUS 2016, s.3].

pozarządowego przewidują, że im więcej będzie tworzonych fundacji, tym większy będzie popyt na pracę wolontariuszy.

W 2012 roku 55% stowarzyszeń i fundacji współpracowało z wolontariuszami zewnętrznymi [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013], natomiast w 2015 roku odsetek tych instytucji wyniósł ponad 60%. Przeciętna organizacja korzystała w ciągu roku z pracy 10 wolontariuszy – ponad połowa z nich angażowała się w prace na jej rzecz co najmniej raz w miesiącu. Według danych GUS [2016, s.4] w 2014 roku średnia liczba osób pracujących społecznie w organizacjach non profit wyniosła 30 osób, przy czym w połowie organizacji działało nie więcej niż 13 wolontariuszy.

Najczęściej z wolontariuszami współpracowały organizacje świadczące usługi socjalne i pomoc społeczną (78%), natomiast najrzadziej stowarzyszenia i fundacje zajmujące się sportem (58%) oraz rozwojem lokalnym (55%) [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015b].

Według badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2015 roku wynika, że organizacje o największych budżetach (przekraczających 1 milion zł), działające na większą skalę (również międzynarodową) częściej wykorzystywały pracę wolontariuszy zewnętrznych i podejmowały współpracę z większą liczbą takich osób niż pozostałe – ponad 70% [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015b]. Takiego stanu rzeczy upatruje się w większych umiejętnościach członków instytucji non profit i większych zasobach tychże organizacji potrzebnych do zrekrutowania wolontariuszy i kierowania ich działaniami. Jednak większą rolę wolontariusze zewnętrzni odgrywali w organizacjach działających lokalnie o mniejszych zasobach budżetowych.

W 2012 roku łącznie z pracy wolontariuszy zewnętrznych i wewnętrznych najczęściej korzystały organizacje o najniższych budżetach i działające na terenie lokalnym – niemal 100%. Wśród organizacji posiadających od 10 do 100 tys. zł udział wolontariuszy wynosił 90%, natomiast w organizacjach o budżetach od 100 tys. zł do miliona zł – 69%, a w grupie najbogatszych organizacji mniej niż 50%. Znaczenie pracy społecznej zmniejszyło się na rzecz pracy płatnej wraz z powiększającym się budżetem [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Podobny odsetek organizacji odnotowano w 2015 roku.[179] Zjawisku wolontariatu oraz problematyce zarządzania wolontariuszami poświęcony został 2 i 3 rozdział niniejszej pracy.

Istotną dla pracy jest również analiza zatrudnienia w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce. Według danych GUS [2014c] na koniec 2012 roku organizacje pozarządowe stanowiły miejsce pracy etatowej dla 147 tys. osób (dla 125,6 tys. osób były głównym miejscem zatrudnienia). Na koniec 2014 roku na podstawie stosunku pracy zatrudnionych było łącznie 150 tys. osób, a dla 128 tys. osób praca ta stanowiła główne miejsce

[179] Zgodnie z postanowieniami ustawy z 28 listopada 2003 r. o służbie zastępczej [Ustawa z 28 listopada 2003] poborowi podlegający obowiązkowi służby wojskowej mogą, ze względu na przekonania religijne lub wyznawane zasady moralne, spełnić ten obowiązek zgłaszając się do zastępczej służby. Polega ona na wykonywaniu prac społecznie użytecznych w zakresie ochrony środowiska, ochrony przeciwpożarowej, ochrony zdrowia, pomocy społecznej, opieki nad osobami niepełnosprawnymi albo bezdomnymi oraz na rzecz administracji publicznej i wymiaru sprawiedliwości. Organizacje pożytku publicznego mogą ubiegać się o skierowanie do odbywania zastępczej służby wojskowej przez poborowych w ich organizacji. Natomiast w przypadku skierowania do odbycia służby zastępczej w organizacji pożytku publicznego, która jest jednostką organizacyjną Kościoła lub związku wyznaniowego mającą osobowość prawną następuje wyłącznie za zgodą poborowego.

zatrudnienia [GUS 2016, s.5]. W całym 2014 roku pracownicy pracowali w ramach 125 tys. etatów. Udział zatrudnienia w badanych organizacjach stanowił 0,9% przeciętnej liczby pracujących w gospodarce narodowej w 2014 roku i 1,1% w sektorze prywatnym. Na uwagę zasługuje fakt, że 73% zatrudnionych stanowiły kobiety.

W 2015 roku w ponad 90% omawianych instytucji członkowie lub przedstawiciele władz regularnie pracowali na rzecz organizacji, nie pobierając za to wynagrodzenia. 45% fundacji i stowarzyszeń opierało się wyłącznie na pracy społecznej [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e]. 46% omawianych organizacji kilkanaście razy w ciągu roku lub rzadziej zlecało płatną pracę, 28% instytucji zatrudniało stałych, regularnych pracowników na podstawie umów innych niż umowa o pracę, natomiast 20% organizacji zatrudniało przynajmniej jedną osobę na podstawie umowy o pracę. Stałych, regularnych pracowników posiadało 35% fundacji i stowarzyszeń – zespół przeciętnej organizacji liczył cztery osoby (w 2012 roku trzy osoby), a ich praca odpowiadała dwóm etatom.[180] Najczęściej stałych, regularnych pracowników zatrudniały organizacje świadczące usługi społeczne (44%) oraz zajmujące się ochroną zdrowia (40%). Natomiast fundacje i stowarzyszenia, które swoją działalność opierały wyłącznie na pracy wolontariuszy, zajmowały się się sportem, turystyką, rekreacją i hobby (51%), kulturą i sztuką (47%) oraz rozwojem lokalnym (42%). Im większa miejscowość w Polsce, tym można było zaobserwować większy odsetek organizacji zatrudniających regularnych pracowników.[181] Odwrotna zależność występowała w przypadku instytucji korzystających wyłącznie z pracy wolontariuszy[182]. Wartym podkreślenia w kontekście pracy jest wynik badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, według którego 31% stałych regularnych pracowników rozpoczynało współpracę z daną organizacją od pracy w charakterze wolontariusza [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

Fundacje i stowarzyszenia zgłaszały problemy związane z zasobami ludzkimi. Ponad połowa badanych organizacji miała trudności w pozyskiwaniu osób gotowych działać społecznie, 37% miała kłopoty z utrzymaniem personelu i wolontariuszy, natomiast w 36% występowało zjawisko *wypalenia zawodowego* liderów organizacji. Bardziej szczegółowa analiza zasobów ludzkich w fundacjach i stowarzyszeniach została przeprowadzona w podrozdziale 2.2. niniejszej pracy.

Jak zauważa L. Kuczmierowska, potencjał ekonomiczny sektora pozarządowego plasuje się na poziomie ok. 1% PKB Polski. Na podobnym poziomie kształtuje się potencjał sektora jako pracodawcy. Jak podaje L. Kuczmierowska, jest to jeden z najniższych wskaźników w Europie [Kuczmierowska 2012, s.91].

[180] W 2012 roku w 72% organizacji zatrudniających stałych pracowników ich liczba się nie zmieniła, w 21% wzrosła, a w 7% zmalała. 57% fundacji i stowarzyszeń w latach 2010-2012 podejmowało działania w celu znalezienia nowych współpracowników i osób chętnych do zaangażowania w pracę na rzecz danej instytucji. Natomiast 78% badanych organizacji nie planowało zmieniać liczby pracowników w ciągu najbliższych lat [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Według danych GUS w 2014 roku w instytucjach non profit liczba pracowników płatnych wynosiła 11 osób, mediana dla tej zbiorowości wyniosła 3 osoby [GUS 2016, s.5].

[181] (1) Warszawa – 56%, (2) miasto pow. 200 tys. – 42%, (3) miasto 50-200 tys. – 32%, (4) miasto do 50 tys. – 29%, (5) wieś – 20% [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

[182] (1) Warszawa – 27%, (2) miasto pow. 200 tys. – 37%, (3) miasto 50-200 tys. – 43%, (4) miasto do 50 tys. – 248%, (5) wieś – 58% [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

Badania przeprowadzone w 2012 roku przez Stowarzyszenia Klon/Jawor wykazały pogorszenie kondycji finansowej sektora. W latach 2010-2012 spadły przychody przeciętnej organizacji (przeciętne roczne przychody polskich organizacji w 2012 roku wynosiły 18 tys. zł) i wzrosła grupa organizacji najuboższych (20% organizacji posiadało przychody poniżej 1 tys. zł) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Natomiast w 2014 roku poprawiła się sytuacja finansowa fundacji i stowarzyszeń – przeciętne przychody omawianych instytucji wzrosły do 27 tys. zł, jednocześnie zmniejszył się udział organizacji o najmniejszych budżetach (14%) w całym sektorze non profit. Nie mniej jednak nadal można zauważyć zjawisko rozwarstwienia budżetowego – organizacje posiadające budżety przekraczające 1 mln zł stanowiły 6% wszystkich badanych organizacji. Najwyższe przeciętne przychody uzyskały organizacje świadczące pomoc społeczną i usługi socjalne [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015]. Powyższe wyniki potwierdzają dane GUS, które wskazują na spadek przychodów organizacji non profit w latach 2010-2012 [GUS 2016, s.5-7]. W 2014 roku ponad 90% instytucji pozarządowych zadeklarowało przychody pochodzące m.in. z dotacji, darowizn, sprzedaży lub składek członkowskich. Budżetami do 10 tys. zł dysponowało 39% wszystkich badanych organizacji (w tym 42% stowarzyszeń i 30% fundacji), powyżej 10 do 100 tys. zł 38% instytucji (40% stowarzyszeń i 34% fundacji), powyżej 100 tys. i do 1 mln zł 18% organizacji (16% stowarzyszeń i 27% fundacji) i powyżej 1 mln zł 4% instytucji non profit (3% stowarzyszeń i 9% fundacji) [GUS 2016, s.6].

Najczęściej wykorzystywanymi źródłami finansowania działań organizacji pozarządowych w 2014 roku były fundusze na realizację zadań publicznych ze środków samorządowych i administracji publicznej (korzystało z nich 60% organizacji). Innymi źródłami finansowania omawianych instytucji były składki członkowskie (2014 rok – 60%, 2011 rok – 61%)[183] oraz darowizny finansowe i rzeczowe (od instytucji i firm: 2014 rok – 35%, 2011 rok – 29%, od osób prywatnych: 2014 rok – 45%, 2011 rok – 27%) [*Finanse organizacji pozarządowych* 2015].

Podstawowym źródłem finansowania organizacji pozarządowych w Polsce w 2012 roku były również środki publiczne (łącznie stanowiły one 37% budżetu całego sektora – 19% to źródła samorządowe, a 18% rządowe oraz pochodzące od administracji centralnej). W 2014 roku fundacji i stowarzyszeń korzystających ze źródeł samorządowych było o 7 punktów procentowanych więcej, natomiast rządowych i pochodzących z 1% podatku – o 6 punktów procentowych.[184] Wiele organizacji nie poszukuje alternatywnych źródeł przychodu. Połowa badanych podmiotów w 2012 roku korzystała z nie więcej niż dwóch źródeł finansowania [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. W 2014 roku odnotowano wzrost liczby źródeł przychodu do trzech. Uzależnienie się od pieniędzy samorządowych dotyczyło głównie organizacji z terenów wiejskich i oceniane było przez badaczy Stowarzyszenia Klon/Jawor negatywnie ze względu na możliwość uzależnienia od nich stabilności finansowej oraz sposobu funkcjonowania danej organizacji. [*Finanse organizacji pozarządowych* 2015]. Z badań przeprowadzonych w 2014 roku przez Stowarzyszenie

[183] Dotyczy to tylko stowarzyszeń, ponieważ fundacje nie mają członków.

[184] W 2013 roku 66% fundacji i 30% stowarzyszeń uzyskało przychody z 1% PIT. 49% wszystkich środków z 1% podatku otrzymały organizacje zajmujące się ochroną zdrowia, 27% pomocą społeczną i humanitarną, natomiast najmniej – 2% – otrzymały instytucje zajmujące się kulturą i sztuką [GUS 2015].

Klon/Jawor wynika, że 64% fundacji i stowarzyszeń nie ubiegało się o dofinansowanie z funduszy Unii Europejskiej, 23% omawianych instytucji uzyskało dofinansowania, natomiast 13% ubiegało się o dofinansowanie, ale go nie otrzymało [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015c].[185] Zagraniczne środki publiczne (pochodzące m.in. z Unii Europejskiej) stanowiły w 2014 roku 18% przychodów całego sektora organizacji pozarządowych.

Według danych GUS [2016, s.6] struktura instytucji non profit ze względu na udział poszczególnych źródeł przychodów w sumie wszystkich zgromadzonych środków finansowych w 2014 roku wyglądała następująco: (1) przychody o charakterze rynkowym – 36% stowarzyszenia, 35% fundacje, (2) przychody ze źródeł publicznych o charakterze nierynkowym – 47% stowarzyszenia, 45% fundacje, (3) pozostałe przychody, m.in. darowizny i składki członkowskie – 18% stowarzyszenia, 20% fundacje.

W 2012 roku 73% badanych organizacji prowadziło wyłącznie nieodpłatną działalność statutową. Na drugim miejscu znalazła się grupa jednostek, które prowadziły odpłatną działalność statutową, a zarazem nie prowadziły działalności gospodarczej (19%). Natomiast 8% stanowiły organizacje prowadzące jedynie działalność gospodarczą [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Natomiast w 2014 roku 26% przychodów omawianych instytucji pochodziło z działalności gospodarczej, odpłatnej lub własnego majątku [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].[186]

Zarządzanie finansami w 2012 roku było dla blisko połowy organizacji pozarządowych problemem. Około 45% badanych instytucji szczegółowo planowało przychody i wydatki, a dla 34% obowiązek prowadzenia księgowości stanowił duży problem [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

W 2014 roku 43% organizacji nie posiadało żadnego majątku (w 2012 roku – 48% fundacji i stowarzyszeń), 14% posiadało majątek do 1 tys. zł, 20% instytucji majątek oscylował między 1 a 10 tys. zł, 39% posiadało majątek w przedziale 10-100 tys. zł, 100 tys. zł-1 mln zł posiadało 21%, natomiast największy majątek w wysokości powyżej 1 mln zł należ do 6% badanych organizacji. Pomimo wzrostu przychodów fundacji i stowarzyszeń w stosunku do 2012 roku problemem zgłaszanym przez omawiane instytucje był brak stabilności i przewidywalności finansowania.

Wśród organizacji, które posiadały majątek, 36% posiadało wyposażenie biurowe, 32% posiadało sprzęt i wyposażenie specjalistyczne, 20% posiadało rzeczy niematerialne i prawne, 15% posiadało pieniądze (w tym lokaty bankowe), 8% posiadało nieruchomości[187],

[185] Postrzegane przeszkody w aplikowaniu o fundusze Unii Europejskiej: (1) zbyt dużo formalności, biurokracji – 47%, (2) zbyt niski wkład własny organizacji – 26%, (3) brak osób z kwalifikacjami potrzebnymi do aplikowania o w/w fundusze – 25%, (4) zbyt duża czasochłonność/pracochłonność przygotowania projektu – 16%, (5) brak potrzeby funduszy unijnych – 13%, (6) brak wiary w otrzymanie funduszy unijnych – 12%, (7) nie spełnienia wymogów – 12%, (8) brak osób, które zajęłyby się realizacją projektów – 12%, (9) brak odpowiednich programów – 9%, (10) brak wiedzy o sposobach ubiegania się o fundusze unijne – 7%, (11) status nie pozwala na ubieganie się o fundusze unijne – 4% [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015c].

[186] Dla porównania danych, według GUS w 2014 roku 72% organizacji non profit prowadziło wyłącznie nieodpłatną działalność statutową – 58% fundacji i 76% stowarzyszeń [GUS 2016, s.3]. Odpłatną działalność statutową i brak działalności gospodarczej zadeklarowało 26% fundacji i 19% stowarzyszeń, działalność gospodarczą i brak odpłatnej działalności statutowej odnotowano w 11% fundacji i 3% stowarzyszeń, natomiast odpłatną działalność statutową oraz działalność gospodarczą prowadziło 5% fundacji i 2% stowarzyszeń.

[187] Organizacja pożytku publicznego może nabywać na szczególnych warunkach prawo użytkowania nieruchomości będących własnością Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego na zasadach

7% posiadało samochody i inne środki transportu, natomiast 5% posiadało grunty i działki [*Finanse organizacji pozarządowych* 2015]

Fundacje i stowarzyszenie najczęściej zgłaszały problemy związane z pozyskiwaniem i rozliczaniem środków finansowych, posiadały również trudności ze zdobywaniem funduszy lub sprzętu niezbędnego do prowadzenia podstawowej działalności danej instytucji (65%). Dla 60% organizacji problemem były skomplikowane formalności dotyczące korzystania ze środków grantodawców, sponsorów lub z funduszy unijnych [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, s.19].

W kontekście pracy ważnym jest omówienie współpracy wewnątrzsektorowej omawianych instytucji. Rośnie bowiem skala kontaktów pomiędzy podmiotami sektora non profit, a także odsetek podmiotów deklarujących przynależność do różnego rodzaju porozumień i sieci (w 2015 roku 92% fundacji i stowarzyszeń deklarowało utrzymywanie kontaktów z innymi organizacjami pozarządowymi, w 2012 roku 84%, a w 2006 roku odsetek ten wynosił 66%). Dla 33% organizacji kontakt relacje z innymi fundacjami i stowarzyszeniami miały regularny i trwały charakter. Organizacje najczęściej współpracowały z organizacjami działającymi w ich okolicy lub regionie (89%), natomiast kontakty z fundacjami i stowarzyszeniami z innych regionów Polski utrzymywało 69% omawianych instytucji. Można więc było zaobserwować coraz większą intensywność kontaktów wewnątrzsektorowych. Do różnego rodzaju polskich porozumień pozarządowych (krajowych związków, federacji lub sieci) należało 31% fundacji i stowarzyszeń, natomiast do międzynarodowych związków, federacji lub sieci organizacji pozarządowych należało 6% polskich omawianych instytucji [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015a]. Sieci współpracy w coraz większym stopniu będą sprzyjały osiąganiu podstawowych celów i realizacji misji przez organizacje non profit. Ponadto dzięki kooperacji fundacje i stowarzyszenia mogą wzmacniać swoje mocne strony, niwelować słabości, efektywnie korzystać z możliwości pojawiających się w otoczeniu oraz zmniejszać ryzyko działania i budować kluczowe kompetencje [Domański 2010, s.268].

Do form współpracy wewnątrz trzeciego sektora można zaliczyć m.in.: (1) wzajemną wymianę informacji i doświadczeń, (2) pomoc materialną, (3) wspólne planowanie i tworzenie projektów, (4) wzajemne wsparcie organizacyjne. Dzięki tego typu działaniom organizacje są w stanie szybciej i łatwiej dotrzeć do beneficjentów, poprawić jakość swoich usług, poradzić sobie z niedostatkami finansowymi oraz brakiem wykwalifikowanych pracowników i wolontariuszy. Dbając o współpracę wewnątrz sektora pozarządowego oraz wypracowując wspólną strategię działania fundacje i stowarzyszenia są w stanie usprawnić

określonych w przepisach: (1) Art. 59 ust. 1 ustawy z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami [Ustawa z 21 sierpnia 1997] – minister właściwy do spraw Skarbu Państwa może dokonać darowizny nieruchomości z zasobu Skarbu Państwa na rzecz fundacji oraz organizacji pożytku publicznego prowadzących działalność charytatywną, opiekuńczą, kulturalną, leczniczą, oświatową, naukową, badawczo – rozwojową, wychowawczą, sportowo – turystyczną, z zastrzeżeniem, że w przypadku niewykorzystania nieruchomości na ten cel, na który została darowana, minister odwołuje darowiznę. (2) Art. 59 ust. 5 ustawy o gospodarce nieruchomościami – zgodnie z tą regulacją Agencja Nieruchomości Rolnych, Agencja Mienia Wojskowego oraz Wojskowa Agencja Mieszkaniowa mogą wyposażyć lub dokonać, po uprzednim uzgodnieniu z ministrem właściwym do spraw Skarbu Państwa, na rzecz fundacji albo na rzecz organizacji pożytku publicznego darowizny nieruchomości, w stosunku do której wykonują prawa właścicielskie Skarbu Państwa, z zastrzeżeniem, że w przypadku niewykorzystania nieruchomości na ten cel darowiznę się odwołuje.

funkcjonowanie swoich organizacji, umocnić swoją pozycję wobec władz lokalnych oraz poprawić efektywność lokalnych przedsięwzięć [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Organizacje pozarządowe w Polsce nie potrafią jeszcze w efektywny sposób współpracować ze sobą oraz uzgadniać spójnego stanowiska w stosunku do administracji publicznej. Częstym problemem są konflikty wewnątrz sektora oraz brak współpracy (wskazywane przez 29% badanych organizacji). W 2014 roku ponadto 18% instytucji dostrzegało niekorzystny wizerunek organizacji pozarządowych [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, s.19]. Z tego też względu fundacje i stowarzyszenia korzystały z różnego rodzaju zewnętrznego wsparcia w celu dostarczania usług społecznych.

Na uwagę zasługuje również współpraca fundacji i stowarzyszeń z podmiotami sektora publicznego oraz rynkowego. Współpraca może dotyczyć wspólnych działań, zdobywania środków finansowych oraz komunikacji. Istnieją fundacje i stowarzyszenia, które ściśle *współpracują* z instytucjami publicznymi. Powoływane są zazwyczaj w celu pozyskiwania dodatkowych środków na realizację statutowych celów publicznych instytucji. Spełniają one swoją prospołeczną rolę, udostępniają dobra i usługi szerszemu gronu odbiorców i zaspokajają społeczne potrzeby. W przypadku tych instytucji powstaje pytanie o ich niezależność. W 2014 roku 56% fundacji i stowarzyszeń zgłaszało problemy z biurokracją administracji publicznej, a 34% instytucji wskazywało na niejasne reguły współpracy z administracją publiczną. Powyższym problemom zostaną poświęcone dwa kolejne podrozdziały niniejszej pracy.

Hamulcem dla rozwoju sektora pozarządowego w Polsce, zdaniem M. Załuskiej, jest brak równowagi pomiędzy rozwojem sektora non profit a tempem zmian politycznych oraz podziały w samych organizacjach.[188] Jak zauważa autorka, aktywności społecznej nie sprzyja

[188] W 2012 roku na podstawie badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wyróżniono 4 segmenty sektora pozarządowego w Polsce, którymi są: (1) spontanicznicy, (2) przedsiębiorstwa NGO, (3) hierarchiczni aktywiści, (4) demokratyczni zadaniowcy.
Pierwsza grupa stanowi jedną trzecią sektora, działa spontanicznie i charakteryzuje się dużą elastycznością. Podstawą jej działania jest zaangażowanie społeczne (dwie trzecie organizacji nie zleca żadnych zadań). 40% badanych stwierdziło, że działa czasami intensywnie codziennie, jednak są okresy, w których przez parę tygodni nie są podejmowane żadne działania. W ponad połowie organizacji osoby nie mają przypisanych określonych zadań, za które są odpowiedzialne. Członkowie wymieniają się obowiązkami dopasowując je do możliwości poszczególnych osób. W 64% organizacji nie płaci się za pracę na jej rzecz, nie przywiązuje się wagi do hierarchii i struktury organizacyjnej. Wszyscy działają na równi i podejmują decyzje. Co dziesiąta organizacja posiada plany i strategie długoterminowe. Nie mają jasno określonych procedur ani instrukcji działania.
33% badanych dysponuje mniej niż 1 tys. zł rocznie, 30% w 2011 roku osiągnęło przychody między 1 tys. a 10 tys. zł, kolejne 30% posiadało od 10 tys. do 100 tys. zł w ciągu roku [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].
Spontanicznicy działają elastycznie, dopasowując swoje działania do wymogów otoczenia są w stanie szybko odpowiadać na potrzeby społeczeństwa.
Przedsiębiorstwa NGO stanowią 17% wszystkich organizacji trzeciego sektora. Jedna trzecia przedsiębiorstw NGO to fundacje zlokalizowane w dużych miastach. Prawie połowa badanych dzieli zaangażowane osoby na zespoły. Przedsiębiorstwa NGO są dużymi organizacjami posiadającymi określoną strukturę i hierarchię (43% badanych). Dysponują one dużymi budżetami (54% 100 tys. – 1 mln zł, 35% powyżej 1 mln zł). 84% organizacji zatrudnia pracowników etatowych, którzy mają określone zadania i obowiązki mające na celu realizację długoterminowych planów i strategii. 75% badanych deklaruje codzienną pracę w dni robocze w godzinach pracy.
Hierarchiczni aktywiści posiadają ustaloną strukturę i hierarchię. Stanowią 25% całego sektora. 35% badanych działa dużo i systematycznie, ale nie *pełnoetatowo*, 27% pracuje codziennie w dni robocze w godzinach pracy. Jedna trzecia badanych stwierdziła, że ich organizacja ma bardziej charakter liderski niż silnego zespołu. Może to wynikać z faktu, że połowa z nich korzysta jedynie z pracy społecznej, 20% ma pracowników etatowych, a

trudny okres przejściowy i związane z nim niedogodności życia codziennego (takie jak recesja gospodarcza, konieczność walki o byt, utrzymanie własnej rodziny oraz o inny model życia). Przeszkodą dla rozwoju organizacji pozarządowych są również stereotypy funkcjonujące w polskim społeczeństwie, związane z postrzeganiem współpartnerów w działaniu: (1) administracji rządowej jako przeciwnika, (2) administracji samorządowej jako źródła biurokracji, (3) sektora prywatnego jak źródła pieniędzy, (4) innych organizacji jako konkurentów w dostępie do funduszy [Załuska 1998, s.98]. Kluczową rolę w nawiązywaniu efektywnej współpracy odgrywa wzajemne zaufanie. Jednak strach przed manipulacją, uzależnieniem i utratą autonomii stanowi poważną przeszkodę w budowaniu partnerskich relacji. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać można w niskiej samoocenie członków organizacji pozarządowych, braku wiary w możliwość współkształtowania polityki społecznej i wywierania wpływu na podejmowane decyzje o kierunkach rozwoju lokalnego oraz w nieufności wobec partnerów. Zdaniem M. Załuskiej [1998] potrzebna jest pełna identyfikacja organizacji z naczelnymi celami sektora, wynikająca ze świadomości wspólnoty problemów dla całej społeczności lokalnej oraz solidarność sektorowa wobec administracji i biznesu. Jednak organizacje pozarządowe nie posiadają jeszcze wystarczających umiejętności do budowania koalicji w ramach sektora. Autorzy badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, M. Załuska, J. Domański i L. Kuczmierowska doszli do wniosku, że większość liderów i menedżerów organizacji non profit nie posiada umiejętności zarządzania organizacjami, stosowania prawa, konstruowania programów działania, pisania projektów i wniosków o fundusze. Ponadto fundacje i stowarzyszenia rzadko badają potrzeby społeczne oraz nie prowadzą systematycznej oceny własnego działania. Tego typu praktyki mogą negatywnie wpłynąć na jakość usług dostarczanych przez fundacje i stowarzyszenia.

Przedstawiciele sektora pozarządowego są w stosunku do swoich organizacji mało krytyczni, nie dostrzegają potrzeby zarządzania strategicznego, małą wagę przywiązują do zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast wysoko oceniają jakość świadczonych usług, mimo, że nie prowadzą badań potrzeb społecznych swoich klientów. Bardzo wysoko oceniają kompetencje osób zaangażowanych w prace organizacji oraz jakość zarządzania

---

kolejne 20% posiada stałych współpracowników, z którymi podpisuje inne umowy. Zazwyczaj nie tworzą oni długookresowych planów i strategii. Częściej niż organizacje z innych segmentów realizują projekty zlecane z zewnątrz, niż planowane samodzielnie.

W 2011 roku 43% badanych osiągnęło przychody między 10 tys. a 100 tys. zł, 22% powyżej 100 tys. zł, a 18% 1 tys. – 10 tys. zł [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Demokratyczni zadaniowcy pracują dużo i systematycznie, ale nie wszyscy pełnoetatowo (44%). Ponad połowa badanych zadeklarowała, że każda osoba ma przypisane określone zadania do zrobienia, za które odpowiada. Duży nacisk kładziony jest na tworzenie planów i strategii oraz intensywne kontakty zewnętrzne. 75% respondentów uznała, że w praktyce nie ważne są stanowiska, a w ich organizacji wszyscy są równi i nie ma zależności służbowych.

Przychody tej grupy organizacji rozkładają się podobnie jak w przypadku hierarchicznych aktywistów - 43% badanych osiągnęło przychody między 10 tys. a 100 tys. zł, a 22% powyżej 100 tys. zł.

W odróżnieniu od przedsiębiorstw NGO ważne jest wspólne spędzanie czasu osób zaangażowanych w organizację oraz rozwijanie ich zainteresowań [Przewłocka, Adamiak i Zając 2012, s.78-88].

L. Kuczmierowska zauważyła, że większość organizacji pozarządowych odpowiada wielkościom mikroprzedsiębiorstwom. Podkreślała również fakt, że różnorodność trzeciego sektora decyduje o jego niezależności i obywatelskości. Z tego względu, że poszczególne grupy organizacji pozarządowych znacznie różnią się od siebie, potrzebują odmiennego wsparcia [Kuczmierowska 2012, s.92].

finansami. Warto zaznaczyć, że większość organizacji nie prowadzi systematycznej oceny własnych działań. Organizacje non profit uważają się za profesjonalistów dostarczających usługi na wysokim poziomie mimo problemów finansowych. Z tego też względu niewielka część organizacji sektora pozarządowego dostrzega potrzebę dodatkowych szkoleń i podnoszenia kompetencji członków zespołu. Główne działania organizacji skupiają się na pozyskiwaniu środków materialnych. Fundacje i stowarzyszenia pozytywnie oceniają wizerunek społeczny swoich organizacji, natomiast gorzej spostrzegają własną konkurencyjność, jakość współpracy z innymi podmiotami trzeciego sektora i sferą publiczną. Uważają również, że mają niewystarczający wpływ na rozwiązywanie ważnych problemów społecznych.

W 2012 roku zaobserwowano wzrost świadomości liderów organizacji non profit (obecnie 45% badanych) na temat konieczności podnoszenie jakości świadczonych usług przez fundacje i stowarzyszenia. Z tego też względu określili oni znaczenie pogłębiania wiedzy na temat odbiorców działań i potrzeb społecznych oraz prowadzenia krytycznej oceny własnych działań i podejmowania próby oceny ich efektów jako jeden z czterech priorytetów na najbliższe lata [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Wskazywano również na problemy organizacji non profit z profesjonalizacją zarządzania.

Fundacje i stowarzyszenia chcąc aktywnie i skutecznie działać lokalnie, ogólnokrajowo, czy też międzynarodowo powinny stworzyć silny i zwarty sektor. Zespół badaczy Stowarzyszenia Klon/Jawor zwracał uwagę na rosnący problem z sektorem pozarządowym jako środowiskiem. Konkurencja ze strony innych organizacji non profit była odczuwana dla 29% stowarzyszeń i fundacji w 2015 roku (w 2012% dla 22%). Brak współpracy i konflikty we własnym środowisku doskwierał 29% organizacji a niekorzystny wizerunek – 18% [*Problemy organizacji – środowisko trzeciego sektora* 2016]. Współpraca pomiędzy omawianymi organizacjami, jak również z administracją publiczną i sektorem prywatnym wpływa w znacznej mierze na osiągnięcie sukcesu całej misji danej organizacji. Kluczowe znaczenie ma wzajemne zaufanie i wsparcie.

Istnieje potrzeba współdziałania podmiotów sektora publicznego, biznesowego ze społeczeństwem reprezentowanym przez organizacje pozarządowe w realizowaniu zadań społecznych. Współpraca ta prezentowana jest w układzie *trójkąta partnerstwa*, który zakłada optymalny system rozwiązania problemów społecznych i gospodarczych w społecznej gospodarce rynkowej.[189] Próba wyeksponowania relacji między instytucjami non profit a administracją publiczną i biznesem została podjęta w kolejnych podrozdziałach niniejszego rozdziału.

W kontekście podejmowanej w pracy problematyki zarządzania wolontariuszami, współdziałanie fundacji i stowarzyszeń z sektorem publicznym i sferą biznesu może wpływać na sposób zarządzania zasobami ludzkimi. W rozdziale drugim omówiono metody i narzędzia zarządzania ludźmi w fundacjach i stowarzyszeniach, natomiast warto w tym miejscu nadmienić, iż częste relacje organizacji pozarządowych z administracją publiczną mogą powodować zmianę stylu zarządzania wolontariuszami, który będzie odpowiadał specyfice i standardom charakterystycznym dla organizacji państwowych. Jak podaje E.

[189] Więcej w pozycji: Iwankiewicz-Rak 2010c

Bogacz-Wojtanowska [2009, s.95] może pojawić się zagrożenie zbytniej etatyzacji w instytucjach non profit. Z drugiej strony – zbyt intensywne relacje fundacji i stowarzyszeń ze sferą biznesu mogą upodobnić styl zarządzania wolontariuszami do zarządzania kadrami w firmach prywatnych. W tym przypadku może wystąpić skrajne nastawienie na wydajność i efektywność oraz silną konkurencję między poszczególnymi kategoriami zasobów ludzkich – wolontariuszami, pracownikami, członkami i kadrą zarządzającą. Problematykę zarządzania ludźmi, ze szczególnym uwzględnieniem wolontariuszy, omówiono w rozdziale drugim i trzecim, natomiast w kolejnych podrozdziałach poruszana jest kwestia współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną i sferą biznesu.

Podsumowanie

- Organizacje pozarządowe uznawane są przez opinię publiczną w Polsce przede wszystkim za podstawowe instytucje społeczeństwa obywatelskiego [Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2009, s.7].
- Największą grupę organizacji pozarządowych w Polsce stanowią stowarzyszenia i fundacje. Stowarzyszenia należą do najbardziej popularnych struktur organizacyjnych aktywności obywatelskiej w Polsce – stanowią ponad 80% polskiego sektora pozarządowego. Natomiast fundacje są jedną z najstarszych i podstawowych form organizacyjnych podmiotów pozarządowych w Polsce.
- W 2014 roku aktywnie działało 87,4 tys. stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz jednostek samorządu gospodarczego i zawodowego. Według danych GUS liczba wymienionych organizacji non profit zwiększyła się o 4% od 2012 roku. Wśród nich 72 tys. stanowiły stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne, a 10,7 tys. fundacje [GUS 2016, s.1].
- Najstarsze instytucje (prowadzące działalność ponad 11 lat) najczęściej były aktywne w ochronie zdrowia, sporcie, turystyce, rekreacji i hobby. Natomiast najmłodsze instytucje (prowadzące działalność do 5 lat) najczęściej zajmowały się rozwojem lokalnym oraz kulturą i sztuką [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.31]. Wiele organizacji nie ograniczało się do jednego obszaru działania.
- Według danych GUS [2016, s.2] w 2014 roku fundacje najczęściej działały na terenie całego kraju lub na terenie województwa, natomiast stowarzyszenia zasięgiem swojej działalności obejmowały najczęściej gminę lub powiat.
- Realizując swoją misję, fundacje i stowarzyszenia stosowały zróżnicowane formy działań. W 2014 roku 72% organizacji non profit prowadziło wyłącznie nieodpłatną działalność statutową [GUS 2016, s.3].
- W 2014 roku 34% fundacji i stowarzyszeń wspierało inne organizacje i współpracowało z nimi [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.35].
- Branża działania organizacji miała wpływ zarówno na różnorodność działań, jak i na formy aktywności badanej jednostki. Fundacje i stowarzyszenia zajmujące się bezpośrednim świadczeniem usług różniły się od organizacji, które prowadziły działania systemowe.

- Najczęściej wykorzystywanymi źródłami finansowania działań organizacji pozarządowych w 2014 roku były fundusze na realizację zadań publicznych pochodzące ze środków samorządowych i administracji publicznej [*Finanse organizacji pozarządowych* 2015].
- W ramach organizacji pozarządowych współpracują ze sobą osoby wchodzące w skład władz, członkowie, pracownicy oraz wolontariusze. Fundacje i stowarzyszenia różnią się między sobą liczebnością osób zaangażowanych w działania organizacji oraz skalą korzystania z pracy odpłatnej oraz pracy społecznej, a także sposobem funkcjonowania władz i konfiguracją roli wolontariuszy.
- Według danych GUS w 2014 roku 61% instytucji non profit działało wyłącznie w oparciu o pracę społeczną. Według GUS [2016, s.4-5]. organizacje, które w 2014 roku korzystały z pracy społecznej, wykazały około 2,4 mln wolontariuszy, a największe rozpowszechnienie wolontariatu stwierdzono wśród stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych (96%).
- Według danych GUS na koniec 2014 roku na podstawie stosunku pracy zatrudnionych było łącznie 150 tys. osób, a dla 128 tys. osób praca ta stanowiła główne miejsce zatrudnienia [GUS 2016, s.5].
- Fundacje i stowarzyszenia zgłaszały problemy związane z zasobami ludzkimi. Ponad połowa badanych organizacji miała trudności w pozyskiwaniu osób gotowych działać społecznie, 37% miała kłopoty z utrzymaniem personelu i wolontariuszy, natomiast w 36% istniało zjawisko *wypalenia zawodowego* liderów organizacji [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].
- Potencjał ekonomiczny sektora pozarządowego plasuje się na poziomie ok. 1% PKB Polski. Na podobnym poziomie kształtuje się potencjał sektora jako pracodawcy. Jest to jeden z najniższych wskaźników w Europie [Kuczmierowska 2012, s.91].

1.3.2. Współpraca fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną w zakresie świadczenia usług społecznych

Realizując swoje zadania, do których należy świadczenie usług społecznych, fundacje i stowarzyszenia współpracują z różnorodnymi partnerami. Współpraca ta opiera się m.in. na wspólnych działaniach w celu osiągania wyznaczonych celów, zdobywaniu środków finansowych na w/w działania lub komunikacji. Jednym z głównych partnerów organizacji pozarządowych jest administracja publiczna, z którą współpracuje 92% stowarzyszeń i fundacji w Polsce [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015a]. Z uwagi na problematykę pracy, która koncentruje się na fundacjach i stowarzyszeniach świadczących usługi społeczne, termin *fundacje i stowarzyszenia* będzie używany w odniesieniu do fundacji i stowarzyszeń posiadających status organizacji pożytku publicznego w myśl ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

Elementem polityki państwa polskiego wobec fundacji i stowarzyszeń jest standaryzacja współpracy administracji publicznej z omawianymi instytucjami. Państwo jako ustawodawca ustala zasady funkcjonowania sfery publicznej i reguły współpracy pomiędzy

pozostałymi sektorami. Zgodnie z zasadą pomocniczości organizacje pozarządowe mają pierwszeństwo w wykonywaniu zadań społecznych, które są w stanie wypełnić, natomiast samorządy i administracja rządowa i terytorialna powinna je w tym wspierać [Iwankiewicz-Rak 2010c, s.247]. Warte podkreślenia jest, że rządy poprzez finansowanie świadczenia usług społecznych przez organizacje społeczne wpływają na kierunek rozwoju prowadzonej przez nie działalności publicznej.

W warunkach demokracji pozycja państwa ograniczana jest przez zasadę ograniczonego charakteru władzy państwowej, zasadę dialogu obywatelskiego i koncepcję zarządzania sferą publiczną. Społeczeństwo bierze coraz większy udział w procesach decyzyjnych oraz ich realizacji [Rymsza i in. 2006].

Różnorodność zachodzących relacji pomiędzy sektorem pozarządowym a administracją publiczną próbowano analizować za pomocą różnych podejść analitycznych. W literaturze przedmiotu analizowane są różnego rodzaju modele współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi świadczącymi usługi społeczne. G. Esping-Andersen [2010] wyróżnił trzy modele: liberalny, socjaldemokratyczny oraz konserwatywny. Pierwszy model prowadzi do komercjalizacji organizacji pozarządowych. Model socjaldemokratyczny pozostawia niewiele przestrzeni do działania fundacji i stowarzyszeń w związku z dużymi wydatkami rządu na cele socjalne. Natomiast model konserwatywny jest pośrednim pomiędzy dwoma powyższymi modelami – znaczącą rolę odgrywa w nim zasada pomocniczości. W nawiązaniu do powyższych modeli L.M. Salamon i H.K. Anheier wyróżnili modele: liberalny, socjaldemokratyczny, kooperatystyczny i etatystyczny opierające się na modelu społecznych źródeł. Różnią się one między sobą skalą wydatków rządowych na cele socjalne oraz skalą sektora pozarządowego [Janoś-Kresło 2013, s.107]. W literaturze przedmiotu wymieniany jest również model stworzony przez D. Younga, który opiera się na trzech funkcjach organizacji pozarządowych w relacjach z sektorem rządowym: uzupełnianiu, współdziałaniu oraz przeciwstawianiu się. Do funkcji organizacji non profit odnosi się również model tzw. Czterech K (Four C), którego twórcą jest A. Najam. Wyodrębnił on następujące modele w relacji pomiędzy sektorem pozarządowym o państwowym: kooperacja, kooptacja/asymilacja, komplementarność, konfrontacja [Rymsza i Zimmer 2008, s.34-36]. Opierają się one na preferowanych strategiach i celach realizowanych przez rząd i organizacje pozarządowe w określonych dziedzinach polityki. Celem modelu była analiza zgodności i kompatybilności działania obu sektorów.

Koncepcja oparta na zasadzie współpracy fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną została opracowana przez T. Brandsena i V. Pestoffa [2007]. Autorzy opisując koncepcję współprodukcji wyróżnili: współprodukcję właściwą, współzarządzanie oraz współrządzenie. Natomiast koncepcja partnerstwa została stworzona przez J.M. Brinkerhoff, zgodnie z którą organizacje pozarządowe i administracja publiczna powinny współpracować z zachowaniem własnej odrębności, ale nie dążyć do nadmiernej autonomii. Ponadto powinna zostać zachowana zasada równego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, wzajemnej odpowiedzialności i szacunku [Leś 2010].

M. Janoś-Kresło [2013, s.113-120] zwraca uwagę na koncepcję partycypacyjnego zarządzania publicznego (*public governance*) oraz koncepcję otwartego modelu rządzenia (*good governance*), które tworzą nową jakość relacji organizacji pozarządowych z

administracją publiczną. W myśl powyższych koncepcji dobre rządzenie polega na sprawowaniu władzy publicznej w ramach wzajemnych relacji rządu, administracji i społeczeństwa opartych na zasadach: otwartości, partnerstwa, rozliczalności, skuteczności, efektywności i spójności. Zatem w sprawowaniu władzy uczestniczy również społeczeństwo – organizacje pozarządowe [Commission of the European Communities 2001; Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2008]. Na ich podstawie została stworzona w Unii Europejskiej *Biała Księga* [Commission of the European Communities 2001]. Zastosowanie powyższych koncepcji umożliwia redukcję zawodności państwa poprzez aktywne, partnerskie uczestnictwo organizacji pozarządowych w procesach podejmowania decyzji oraz ich realizacji, tj. rozwiązywaniu problemów danej społeczności. Fundacje i stowarzyszenia włączane są w realizację celów społecznych i dostarczanie dóbr publicznych.

W Europie najbardziej popularnymi modelami współpracy fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną są: model niemiecki i model angielski. Ten pierwszy charakteryzuje się pełnym wdrożeniem zasady pomocniczości państwa, zoperacjonalizowanej w systemie prawnym jako zasada pierwszeństwa podmiotów społecznych w zakresie świadczenia usług społecznych przy wykorzystaniu funduszy publicznych oraz korporacyjnym charakterem relacji administracja publiczna-organizacje pozarządowe. Duży nacisk kładziony jest na utrzymanie wysokiej jakości usług społecznych i zabezpieczenie ciągłości ich świadczenia. Organizacje pozarządowe upodabniają się do instytucji publicznych. Model angielski większą rolę przypisuje mechanizmom rynkowym w systemie zlecania zadań publicznych. Organizacje pozarządowe upodabniają się do firm komercyjnych prowadząc tym samym do komercjalizacji sektora non profit. Skutkiem stosowania modelu niemieckiego była duża etatyzacja organizacji pozarządowych. Natomiast w Anglii obniżano koszty świadczenia usług społecznych chcąc poprawić skuteczność. By zminimalizować negatywne skutki stosowania obu modeli wprowadzono zmiany polegające na wprowadzeniu pewnych mechanizmów wolnorynkowych do usług społecznych w Niemczech, a w Anglii upowszechniono ideę *paktu* administracja publiczna-organizacje pozarządowe. Model niemiecki uzupełniany jest o elementy modelu angielskiego, natomiast model angielski o elementy modelu niemieckiego. Głównym celem obu modeli jest profesjonalizacja organizacji pozarządowych [Rymsza i in. 2006].

Chcąc stworzyć polski model skorzystano z najlepszych praktyk wykorzystywanych w niemieckim i angielskim modelu. Z jednej strony przy zlecaniu zadań publicznych obowiązuje pewnego rodzaju zasada pierwszeństwa organizacji pozarządowych, jednak istnieją elementy konkurencji w postaci konkursu ofert. Celem uwspólniania zasad współpracy jest jak najlepsza jakość pracy polskich fundacji i stowarzyszeń oraz rozwinięta i dostosowana do polskich warunków formuła współdziałania.

Zasady współpracy fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną w sferze zadań publicznych w Polsce zostały opisane w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] oraz Konstytucji RP z 1997 roku. Na administrację publiczną został nałożony obowiązek współpracy ze wszystkimi organizacjami sektora, ponadto samorządy trzech szczebli powinny uchwalać roczne programy współpracy [*Współpraca organizacji pozarządowych z sektorem publicznym* 2013]. Można zgodzić się z poglądem M. Janoś-Kresło [2013, s.121], że ustawa [Ustawa z 24 kwietnia 2003] stworzyła

realną możliwość umiejscowienia się organizacji pozarządowych w systemie usług publicznych oraz podstawy dla rzeczywistej konkurencji w obszarze zadań publicznych. Współpraca fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną opiera się m.in. na konstytucyjnej zasadzie pomocniczości oraz wynikającej z członkowstwa w Unii Europejskiej zasadzie partnerstwa. Wspólne kształtowanie polityki Unii Europejskiej i Polski wpisuje się w Białą Księgę dotyczącą reformy sposobu rządzenia oraz większego włączenia obywateli Unii Europejskiej. Niezwykle ważna jest suwerenność stron, partnerstwo, efektywność, uczciwa konkurencja oraz jawność. Podstawą efektywnej współpracy jest również zasada dialogu społecznego i obywatelskiego. W literaturze przedmiotu wyróżnione zostały cztery modele współpracy organizacji społecznych z administracją publiczną: (1) przedłużenie, (2) kontraktowanie, (3) kooptacja i stopniowa absorpcja, (4) partnerstwo [Rak 2011, s.81] lub (1) kooperacja, (2) komplementarność, (3) dopełnienie, (4) konfrontacja [Iwankiewic-Rak 2010c, s.251-252].

Zgodnie z ustawą [Ustawa z 24 kwietnia 2003] współpraca ta przybiera następujące formy: (1) zlecania omawianym organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych na zasadach określonych w ustawie; (2) wzajemnego informowania się o planowanych kierunkach działalności; (3) konsultowania z fundacjami i stowarzyszeniami projektów aktów normatywnych w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji; (4) konsultowania projektów aktów normatywnych dotyczących sfery zadań publicznych, o której mowa w art. 4 ustawy, z radami działalności pożytku publicznego, w przypadku ich utworzenia przez właściwe jednostki samorządu terytorialnego; (5) tworzenia wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej; (6) umowy o wykonanie inicjatywy lokalnej na zasadach określonych w ustawie; (7) umowy partnerskiej określonej w art. 28a ust. 1 ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju [Ustawa z 6 grudnia 2006] oraz porozumienia albo umowy o partnerstwie określonych w art. 33 ust. 1 ustawy o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020 [Ustawa z 11 lipca 2014].

Zlecanie realizacji zadań publicznych[190] fundacjom i stowarzyszeniom przez administrację publiczną może przybierać następujące formy: (1) powierzania wykonywania zadań publicznych, wraz z udzieleniem dotacji na finansowanie ich realizacji, (2) wspierania wykonywania zadań publicznych, wraz z udzieleniem dotacji na dofinansowanie ich realizacji.[191] Wspieranie oraz powierzanie[192] odbywają się po przeprowadzeniu otwartego konkursu ofert[193] albo w trybach określonych w art. 11a-11c lub art. 19a ustawy [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Dwie lub więcej organizacje pozarządowe działające wspólnie mogą

[190] Zlecanie realizacji zadań publicznych następuje w sposób zapewniający wysoką jakość wykonania danego zadania.

[191] Jednostki samorządu terytorialnego mogą udzielać pożyczek, gwarancji, poręczeń organizacjom pozarządowym oraz podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3, na realizację zadań w sferze pożytku publicznego, na zasadach określonych w odrębnych przepisach [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[192] Wspieranie oraz powierzanie zadań może nastąpić na zasadach i w trybie przepisów o partnerstwie publiczno-prywatnym albo na podstawie umów międzynarodowych, jeżeli na realizację określonego zadania publicznego będą przekazywane niepodlegające zwrotowi środki ze źródeł zagranicznych [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[193] W otwartym konkursie ofert może zostać wybrana więcej niż jedna oferta.

złożyć ofertę wspólną[194]. Ponadto fundacje i stowarzyszenia mogą z własnej inicjatywy złożyć wniosek[195] o realizację zadania publicznego, także takiego, które jest realizowane dotychczas w inny sposób, w tym przez organy administracji publicznej.[196] Fundacje i stowarzyszenia przyjmując zlecenie realizacji zadania publicznego zobowiązują się do wykonania zadania publicznego w zakresie i na zasadach określonych w umowie[197] (o wsparcie realizacji zadania publicznego lub o powierzenie realizacji zadania publicznego) a organ administracji publicznej zobowiązuje się do przekazania dotacji na realizację zadania. Organ administracji publicznej zlecający realizację zadania publicznego może dokonywać kontroli i oceny realizacji zadania.[198]

Organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego określa, w drodze uchwały, szczegółowy sposób konsultowania z radami działalności pożytku publicznego lub fundacjami i stowarzyszeniami projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji. Może również po konsultacjach z omawianymi organizacjami tworzyć i prowadzić jednostki organizacyjne, których celem jest działalność, o której mowa w art. 4 ust. 1 pkt 33 ustawy [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

W myśl ustawy [Ustawa z 24 kwietnia 2003] organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego uchwala, po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi, roczny lub wieloletni (nie dłuższy niż 5 lat) program współpracy[199] z fundacjami i stowarzyszeniami.

---

[194] Oferta wspólna wskazuje: (1) jakie działania w ramach realizacji zadania publicznego będą wykonywać poszczególne organizacje pozarządowe, (2) sposób reprezentacji podmiotów wobec organu administracji publicznej [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[195] Wniosek zawiera w szczególności: (1) opis zadania publicznego przeznaczonego do realizacji; (2) szacunkową kalkulację kosztów realizacji zadania publicznego [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[196] Organ administracji publicznej, w terminie nieprzekraczającym 1 miesiąca od dnia wpłynięcia wniosku rozpatruje celowość realizacji zadania publicznego przez organizacje pozarządowe o podjętym rozstrzygnięciu, a w przypadku stwierdzenia celowości realizacji zadania publicznego informuje składającego wniosek o trybie zlecenia zadania publicznego oraz o terminie ogłoszenia otwartego konkursu ofert [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[197] Umowa o wsparcie realizacji zadania publicznego lub o powierzenie realizacji zadania publicznego może być zawarta na czas realizacji zadania lub na czas określony, nie dłuższy niż 5 lat. Wymaga ona formy pisemnej pod rygorem nieważności [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[198] W szczególności: (1) stopnia realizacji zadania; (2) efektywności, rzetelności i jakości realizacji zadania; (3) prawidłowości wykorzystania środków publicznych otrzymanych na realizację zadania; (4) prowadzenia dokumentacji związanej z realizowanym zadaniem.

[199] Roczny program współpracy jest uchwalany do dnia 30 listopada roku poprzedzającego okres obowiązywania programu. Organ wykonawczy jednostki samorządu terytorialnego, nie później niż do dnia 31 maja każdego roku, jest obowiązany przedłożyć organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego oraz opublikować w Biuletynie Informacji Publicznej sprawozdanie z realizacji programu współpracy za rok poprzedni.

Roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi zawiera w szczególności: (1) cel główny i cele szczegółowe programu; (2) zasady współpracy; (3) zakres przedmiotowy; (4) formy współpracy, (5) priorytetowe zadania publiczne; (6) okres realizacji programu; (7) sposób realizacji programu; (8) wysokość środków planowanych na realizację programu; (9) sposób oceny realizacji programu; (10) informację o sposobie tworzenia programu oraz o przebiegu konsultacji; (11) tryb powoływania i zasady działania komisji konkursowych do opiniowania ofert w otwartych konkursach ofert.

Wieloletni program współpracy z organizacjami pozarządowymi zawiera w szczególności: (1) cel główny i cele szczegółowe programu; (2) zakres przedmiotowy; (3) okres realizacji programu; (4) sposób realizacji programu; (5) wysokość środków planowanych na realizację programu.

Minister lub wojewoda przyjmują, w drodze zarządzenia, po konsultacjach z organizacjami pozarządowymi, roczny lub wieloletni program współpracy z fundacjami i stowarzyszeniami na okres nie dłuższy niż 5 lat [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

Minister właściwy do spraw zabezpieczenia społecznego, po zasięgnięciu opinii Rady Działalności Pożytku Publicznego może opracować resortowe oraz rządowe programy wspierania rozwoju fundacji i stowarzyszeń oraz finansowo wspierać te programy.

Ponadto na mocy ustawy [Ustawa z dnia 24 kwietni 2003] została powołana w Polsce Rada Działalności Pożytku Publicznego[200] jako organ opiniodawczo-doradczy ministra właściwego do spraw zabezpieczenia społecznego. Do zadań Rady należy w szczególności: (1) wyrażanie opinii w sprawach dotyczących stosowania ustawy; (2) wyrażanie opinii o projektach aktów prawnych oraz programach rządowych, związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych oraz działalnością pożytku publicznego oraz wolontariatu; (3) udzielanie pomocy i wyrażanie opinii w przypadku sporów między organami administracji publicznej a organizacjami pozarządowymi, lub podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3, związanych z działalnością pożytku publicznego; (4) zbieranie i dokonywanie analizy informacji o prowadzonych kontrolach i ich skutkach; (5) wyrażanie opinii w sprawach zadań publicznych, zlecania tych zadań do realizacji przez organizacje pozarządowe oraz podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 oraz rekomendowanych standardów realizacji zadań publicznych; (6) tworzenie, we współpracy z organizacjami pozarządowymi, mechanizmów informowania o standardach prowadzenia działalności pożytku publicznego oraz o stwierdzonych przypadkach naruszenia tych standardów; (7) organizowanie wyborów przedstawicieli organizacji pozarządowych do składu komitetu monitorującego, o którym mowa w art. 14 ustawy z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014-2020.

Po omówieniu teoretycznych założeń (wynikających z ustawy [Ustawa z 24 kwietnia 2003]) współpracy fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną, należałoby zweryfikować je w praktyce. Tego zadania podjął się zespół badaczy ze Stowarzyszenia Klon/Jawor. Według badań [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015] przeprowadzonych w 2014 roku, jednym z najważniejszych partnerów fundacji i stowarzyszeń w Polsce od lat pozostaje właśnie samorząd lokalny – 92% badanych instytucji utrzymuje z nim kontakty w celu realizacji swojej misji, dla 46% organizacji są to relacje o trwałym i regularnym charakterze. Częstotliwość tych kontaktów zależy od wielkości miejscowości, w której zarejestrowana jest organizacja – im mniejsza miejscowość, tym większy odsetek regularnych kontaktów.[201] Instytucje, które nie utrzymują relacji z samorządem lokalnym, za powód takiej decyzji podają: (1) brak aktywności organizacji, która mogłaby pokrywać się z działaniami administracji samorządowej – 33%, (2) zbyt małą organizację, by móc podejmować tego rodzaju współpracę – 27%, (3) brak szans w konkurencji z pozostałymi organizacjami pozarządowymi – 17%, (4) brak kontaktów nieformalnych, które umożliwiłyby nawiązanie współpracy z administracją publiczną [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.85-90].

[200] Rada składa się z co najmniej 20 członków, a kadencja Rady trwa 3 lata. Rada może: (1) powoływać ekspertów; (2) zapraszać do uczestnictwa w jej posiedzeniach przedstawicieli organów administracji publicznej i organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 niereprezentowanych w Radzie, a także przedstawicieli rad wojewódzkich, powiatowych i gminnych; (3) zlecać przeprowadzanie badań i opracowanie ekspertyz związanych z realizacją jej zadań [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

[201] Regularne kontakty pomiędzy fundacjami i stowarzyszeniami a samorządem lokalnym: wieś – 56%, miasto do 50 tys. – 55%, miasto 50-200 tys. 43%, miasto pow. 200 tys. – 32% [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015a].

Współpraca fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną polega głównie na uczestniczeniu w otwartych konkursach ofert (82%). Ponad połowa omawianych instytucji w 2014 roku ubiegała się o dotację od lokalnego samorządu – działania te zakończyły się sukcesem dla 43% organizacji. Do najczęściej dotowanych przez samorządy lokalne branż sektora pozarządowego należą: (1) sport, turystyka, rekreacja, hobby – 55%, (2) kultura i sztuka – 44%, (3) usługi socjalne, pomoc społeczna – 44%, (4) ochrona zdrowia – 43%. Najrzadziej dotowany jest rozwój lokalny – 25% [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015a]. W 2012 roku ok. 66% fundacji i stowarzyszeń prowadziło aktywne działania w celu zdobycia środków samorządowych, natomiast o środki z administracji centralnej starało się 25% organizacji. Instytucje pozarządowe działające na terenie wsi (75%) i małych miejscowości (ponad 70%) częściej aplikowały o środki finansowe z samorządu, a organizacje z dużych miast (33%) częściej starały się o dofinansowanie od administracji centralnej. W 2011 roku ze środków samorządowych korzystało 49% organizacji, a ze środków administracji rządowej 12% [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

W 2014 roku 64% organizacji zgłaszało problem z brakiem nowych inicjatyw i stagnacją związaną z otwartymi konkursami ofert. Ponadto zgłaszały one zastrzeżenia co do funkcjonowania zasady konkurencyjności w tego typu konkursach. Zauważalne jest coroczne finansowanie tych samych projektów. 30% badanych fundacji i stowarzyszeń wskazywało na niejasne zasady dotyczące rozstrzygania otwartych konkursów ofert. 50% z nich wyrażało pogląd, że o przyznaniu środków publicznych danej organizacji pozarządowej decydowały nieformalne układy, znajomości i *polityczne rozgrywki*. Tego typu opinie w 2012 roku były wyrażane jedynie przez 25% fundacji i stowarzyszeń. Natomiast ponad 30% instytucji pozarządowych brało udział w konsultacjach z samorządem lokalnym dotyczących treści zadań konkursowych oraz wysokości środków możliwych do uzyskania w ramach konkursu (37% w 2012 roku). Wartym podkreślenia jest fakt, że ponad 70% omawianych organizacji wskazywało na możliwość uzyskania porady oraz skonsultowania z urzędnikami państwowymi formalnej poprawności składanych wniosków do otwartych konkursów ofert [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015a].

Ponad połowa fundacji i stowarzyszeń w 2014 roku uznało swoje lokalne samorządy za otwarte na współpracę (70%) oraz wykazujące inicjatywę w kontaktach (64%). Natomiast w samych konsultacjach uchwał, dokumentów, strategii lub planów przygotowywanych przez samorząd lokalny w 2014 roku uczestniczyło 39% organizacji pozarządowych – głównie zajmujące się rozwojem lokalnym (55%), usługami socjalnymi, pomocą społeczną (47%), ochroną zdrowia (39%) oraz kulturą i sztuką (39%). Na udział w konsultacjach najczęściej wyrażały chęć organizacje ze wsi (43%) oraz najmniejszych miast (46%). Przyczyn braku udziału w konsultacjach ponad połowy fundacji i stowarzyszeń upatruje się w niewystarczającej dystrybucji informacji na ich temat ze strony samorządu lokalnego (40% badanych fundacji i stowarzyszeń nie otrzymało informacji o konsultacjach, 18% instytucji nie otrzymało zaproszenia do konsultacji), niewystarczającej ilości czasu na tego typu działania ze strony organizacji pozarządowych (16%) oraz brak poczucia wpływu na decyzje zapadające w trakcie konsultacji (11%. Ten problem zgłaszany jest również przez 41% organizacji, które brało udział w konsultacjach) [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015a].

Dla oceny jakości współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną został opracowany Indeks Jakości Współpracy[202]. W 2012 roku współpraca została określona jako niezadowalająca[203]. Autorzy badania poszukując przyczyn niskiej oceny jakości relacji organizacji non profit z administracją publiczną wskazywali na niedoskonałość obowiązującego prawa oraz słabą konkurencyjność w obszarze współpracy finansowej. Zwrócono uwagę na fakt, że administracja publiczna znacznie częściej wspiera działalność organizacji pozarządowych niż powierza im realizację zadań publicznych. Organizacje pozarządowe nisko oceniają pozafinansowe formy relacji z administracją publiczną – współuczestnictwo w procesach decyzyjnych, konsultacjach i uzgodnieniach wspólnych działań oraz sprawnego przepływu informacji pomiędzy oboma partnerami.

Ocena jakości współpracy fundacji i stowarzyszeń z samorządem lokalnym w 2014 roku była w większości pozytywna (72% badanych instytucji, które utrzymują kontakty z samorządem). Najlepszą opinię o wyżej opisanej współpracy wyrażały organizacje działające na terenie wsi, natomiast najbardziej krytyczne były stowarzyszenia i fundacje z Warszawy oraz dużych miast. Wpływ na ocenę współpracy miała m.in. częstotliwość kontaktów z samorządem lokalnym – im bardziej regularne i częste były kontakty tym wystawiana ocena była bardziej pozytywna [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.90-94].

Przy omawianiu jakości współpracy z administracją publiczną warto również wskazać problemy, które zgłaszało 70% fundacji i stowarzyszeń. Od lat sygnalizowana jest nadmierna biurokracja ze strony administracji publicznej (56% w 2014 roku i 2012 roku), niejasne reguły wyżej omawianej współpracy (34% w 2014 roku i 2012 roku) oraz nadmierna kontrola ze strony administracji publicznej (22% w 2014 roku i 17% w 2012 roku). Do zgłaszanych problemów zaliczyć można również: brak wystarczających środków finansowych (42% w 2014 roku, 44% w 2012 roku), skomplikowane wymogi formalno-prawne (22% w 2014 roku, 26% w 2012 roku), brak elastyczności samorządu lokalnego (21% w 2014 roku i 2012 roku), brak zrozumienia ze strony urzędu (17% w 2014 roku i 2012 roku), odmienność wizji projektów (17% w 2014 roku i 18% w 2012 roku), odmienność metod pracy pomiędzy sektorem pozarządowym a administracją publiczną (12% w 2014 roku i 2012 roku), niechęć urzędów do realizacji nowych projektów, zamiast kontynuacji dotychczasowych (13% w 2014 roku i 14% w 2012 roku), brak wsparcia przez samorząd lokalny niestandardowych i nowatorskich pomysłów (12% w 2014 roku), problemu międzyludzkie (11% w 2014 roku i 8% w 2012 roku), upolitycznienie (10% w 2014 roku i 2012 roku), utrudniony kontakt, niedostępność urzędników (6% w 2014 roku i 8% w 2012

[202] Indeks Jakości Współpracy jest narzędziem stworzonym na potrzeby projektu *Model współpracy. Wypracowanie i upowszechnianie standardów współpracy między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną* realizowanego we współpracy pięciu instytucji: Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Collegium Civitas, Związku Miast Polskich, Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLON oraz Instytutu Spraw Publicznych, finansowanego ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). W skład Indeksu Jakości Współpracy wchodzi sześć obszarów: (1) istnienie podstawowej infrastruktury współpracy, (2) publiczna dostępność elementów infrastruktury współpracy, (3) współpraca finansowa, (4) współpraca pozafinansowa, (5) wiedza i opinie NGO na temat uwarunkowań współpracy, (6) zadowolenie NGO ze współpracy z samorządem [Dudkiewicz, Makowski 2012].

[203] Wartość Indeksu Jakości Współpracy w 2012 roku wyniósł 39,9 punktów na 100 możliwych [Dudkiewicz, Makowski 2012].

roku) [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.90-94; Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Przeprowadzona w pracy analiza badań dała podstawy do sformułowania twierdzenia, że w Polsce partnerstwo pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi jest w fazie kształtowania się, co ma wpływ na merytoryczne współdziałanie przy realizacji zadań publicznych oraz wspólne tworzenie polityki publicznej i codzienną komunikację. Badacze Stowarzyszenia Klon/Jawor zwracają uwagę na nastawienie pracowników samorządu do nawiązywania partnerskich relacji z organizacjami społecznymi, ich niechęci wobec wpływu innych grup na tworzenie lokalnej polityki oraz paternalistycznym podejściu do organizacji, a także w bierności oraz braku zainteresowania współpracą (lub niewierze w jej skuteczność) po stronie samych fundacji i stowarzyszeń [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Co prawda komunikacja, różnego typu wparcie oraz wspólne działania są popularną formą współpracy między obydwoma typami podmiotów, to jednak konsultacje co do pożądanych kierunków aktywności strony publicznej i pozarządowej nie są powszechnie praktykowane.

Organizacje pozarządowe widzą również szanse na poprawę współpracy z samorządem poprzez odpowiednie nastawienie ze strony urzędów, posiadanie wspólnych celów oraz wzajemne zrozumienie potrzeb i pożądanych kierunków działania. Istotne jest również zapewnienie równego dostępu do informacji przez publikowanie informacji na temat możliwości uzyskania dotacji oraz procedury jej przyznania. Ważną rolę odgrywają również partnerskie i bezpośrednie relacje z urzędnikami oraz prywatne znajomości i kontakty osobiste. Przedstawiciele fundacji i stowarzyszeń wyrażają również pogląd, że na jakość współpracy międzysektorowej wpływa profesjonalizm urzędników oraz ich wsparcie.

Należy podkreślić, że z partnerstwa organizacji pozarządowych wynikają różnego rodzaju korzyści i zagrożenia, które mogą skutkować formalizacją i profesjonalizacją działań społecznych. Z formalizacji działań fundacji i stowarzyszeń wynikają (1) zalety (m.in. wyższa jakość usług, lepsze rozpoznanie potrzeb usługobiorców, większa gospodarność i odpowiedzialność za efekty ekonomiczne), (2) wady (m.in. utrata spontaniczności działania, biurokracja, realizacja zadań według formalnych zasad i schematów, brak pełnej swobody decyzji, utrata autonomiczności działań, uzależnienie od podmiotów publicznych finansujących przedsięwzięcie), (3) szanse (m.in. wykorzystanie potencjału sektora organizacji pozarządowych, tworzenie standardów jakości świadczonych usług, promowanie idei wolontariatu), (4) zagrożenia (m.in. podważenie roli samorządu lokalnego w zakresie świadczenia usług publicznych, nadmierna profesjonalizacja prowadząca do zawężenia działań organizacji) [Hryniewiecka 2004, s.9]. Kryterium oceny powyższych skutków partnerstwa organizacji pozarządowych z administracją publiczną powinien stanowić interes społeczny.

Organizacje sektora pozarządowego oraz instytucje administracji publicznej wspierane są przez przedsiębiorstwa z sektora prywatnego. Wsparcie to ma najczęściej charakter finansowy oraz rzeczowy. Firmy, w których wdrażane są strategie odpowiedzialnego biznesu zachęcają swoich pracowników do udziału w wolontariacie oraz wspierają społeczne inicjatywy lokalne. Problematyce współpracy fundacji i stowarzyszeń z sektorem prywatnym poświęcony został kolejny podrozdział niniejszej pracy.

Podsumowanie

- Różnorodność relacji pomiędzy sektorem pozarządowym a administracją publiczną analizowali badacze tacy jak: G. Esping-Andersen, L.M. Salamon, H.K. Anheier, D. Young, A. Najam, T. Brandsen, V. Pestoff, J.M. Brinkerhoff. W Europie najbardziej popularnymi modelami współpracy fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną stały się: tzw. model niemiecki i model angielski.
- Zasady współpracy fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną w sferze zadań publicznych w Polsce zostały opisane w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Na administrację publiczną został nałożony obowiązek współpracy ze wszystkimi organizacjami sektora, ponadto samorządy trzech szczebli powinny uchwalać roczne programy współpracy.
- Współpraca fundacji i stowarzyszeń z administracją publiczną opiera się m.in. na konstytucyjnej zasadzie pomocniczości oraz wynikającej z członkowstwa w Unii Europejskiej zasadzie partnerstwa. Podstawą efektywnej współpracy jest również zasada dialogu społecznego i obywatelskiego.
- Fundacje i stowarzyszenia wspomagają państwo w realizowaniu jego konstytucyjnych zadań, zaspokajaniu potrzeb obywateli oraz świadczeniu usług społecznych.
- Według badań przeprowadzonych w 2014 roku jednym z najważniejszych partnerów fundacji i stowarzyszeń w Polsce od lat pozostaje samorząd lokalny – 92% badanych instytucji utrzymuje z nim kontakty w celu realizacji swojej misji, dla 46% organizacji są to relacje o trwałym i regularnym charakterze [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].
- Dla oceny jakości współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną został opracowany Indeks Jakości Współpracy.
- W Polsce partnerstwo pomiędzy samorządem a organizacjami pozarządowymi jest w fazie kształtowania się, co ma wpływa na merytoryczne współdziałanie przy realizacji zadań publicznych oraz wspólne tworzenie polityki publicznej i codzienną komunikację.
- Od lat sygnalizowana jest nadmierna biurokracja ze strony administracji publicznej, niejasne reguły wyżej omawianej współpracy oraz nadmierna kontrola ze strony administracji publicznej [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.90-94; Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

1.3.3 Współpraca fundacji i stowarzyszeń ze sferą biznesu w zakresie dostarczania usług społecznych

Przedsiębiorstwa sektora prywatnego stają się coraz ważniejszym partnerem fundacji i stowarzyszeń w Polsce. Kontakty z podmiotami drugiego sektora w 2014 roku deklarowało 75% fundacji i stowarzyszeń w Polsce. W porównaniu z rokiem 2012 odsetek instytucji utrzymujących relacje z drugim sektorem wzrósł o 13 punktów procentowych [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.94], w 2010 roku kontakty ze sferą biznesu utrzymywała jedynie połowa organizacji pozarządowych.

Trwały i regularny charakter relacji fundacji i stowarzyszeń ze sferą biznesu w 2014 roku deklarowało jedynie 14% organizacji [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015]. Tego typu kontakty utrzymywane były głównie przez organizacje z Warszawy (23%) i dużych miast pow. 200 tys. mieszkańców (16%). Z powyższych danych można wysnuć tezę, że wzrasta częstotliwość kontaktów pomiędzy sektorem pozarządowym a sektorem biznesu, jednak mają one charakter sporadyczny.

Fundacje i stowarzyszenia próbują pozyskać od przedsiębiorców alternatywne źródła finansowania, ponieważ według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2014 roku głównym źródłem finansowania organizacji pozarządowych w Polsce są nadal środki publiczne. Rośnie odsetek fundacji i stowarzyszeń, które otrzymują od firm i przedsiębiorstw prywatnych wsparcie (w 2014 roku wsparcie otrzymało ponad 57% omawianych organizacji). Najczęściej ma ono charakter: (1) darowizn finansowych – 40% organizacji, (2) darowizn rzeczowych – 28%, (3) nieodpłatnych usług – 18%, (4) wiedzy lub umiejętności pracowników – 10%, (5) produktów i usług w barterze – 10%, (6) wspólnie realizowanych projektów – 9%, (7) wolontariatu pracowniczego – 7% [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.95].

Wartym podkreślenia jest, że w 2012 roku chęć współpracy z biznesem zadeklarowało 90% organizacji non profit. Określiły one swoje oczekiwania wobec przedsiębiorców: (1) wsparcie finansowe – 61%, (2) wsparcie rzeczowe – 32%, (3) gotowość do długoterminowego zaangażowania – 26%, (4) partnerskie podejście, zaufanie i poważne traktowanie – 22%, (5) wsparcie usługami – 17%, (6) doradztwo/pomoc w zakresie pozyskiwania funduszy na działalność organizacji – 11%, (7) wspólne tworzenie produktów lub usług dla grup społecznych, osób, z którymi pracują – 8%, (8) doradztwo/pomoc merytoryczna dotycząca tematyki, którą zajmuje się organizacja – 6%, (9) doradztwo/pomoc w zakresie umiejętności zarządzania organizacją – 5%, (10) doradztwo/pomoc w zakresie rozwijania działalności gospodarczej organizacji – 3% [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Obecnie tworzony jest nowy model inwestycji społecznych, który zakłada budowanie długoterminowych strategii zaangażowania społecznego opartego na partnerstwie przedsiębiorstw z wybranymi organizacjami pozarządowymi, z którymi wspólnie rozwiązywane są problemy społeczne. Wcześniejsze działania biznesu były jednorazowymi akcjami i reaktywnym odpowiadaniem na prośby o wsparcie finansowe [Rak 2011, s.76]. Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) ukazuje rozszerzający się zakres możliwości współpracy organizacji pozarządowych ze sferą biznesu. Coraz bardziej popularne zjawisko wolontariatu pracowniczego wspomaga działalność fundacji i stowarzyszeń na rynku usług społecznych.

Wyzwaniami stojącymi przed obydwoma sektorami w procesie budowania długoterminowej współpracy niewątpliwie jest wzajemne zrozumienie swoich potrzeb i przedyskutowanie oczekiwań[204]. Ważnym jest zaangażowanie obu partnerów, w efekcie którego każda ze stron współpracy osiągałaby korzyści. Oczywiście mogą wystąpić różnego rodzaju ryzyka współpracy przedsiębiorstw z organizacjami społecznymi, do których można zaliczyć m.in.: (1) złego wyboru partnera biznesowego, (2) brak wypracowania wspólnych

[204] Do głównych oczekiwań firm ze sfery biznesu jest wykreowanie prospołecznego wizerunku, który wzmacnia wartość ich ofert.

zasad, (3) utraty pozytywnego wizerunku organizacji.[205] Idealna kooperacja powinna więc opierać się na jasnych zasadach współpracy, zaufaniu, wzajemnym szacunku, obustronnej komunikacji i wnoszeniu w miarę równego wkładu pracy. Zdaniem przedstawicieli firm i przedsiębiorstw prywatnych sektor biznesowy nie powinien jedynie finansować projektów, którego realizatorami są fundacje i stowarzyszenia. Podkreślali oni również rolę zbieżności celów [Przewłocka i Piłat 2012]. Oba sektory powinny zatem wyznaczyć jasne zasady współpracy i pracować nad intensyfikacją relacji pozafinansowych.

Podsumowanie

- Organizacje sektora prywatnego stają się coraz ważniejszym partnerem fundacji i stowarzyszeń w Polsce [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.94].
- Kontakty z przedsiębiorstwami w 2014 roku deklarowało 75% fundacji i stowarzyszeń w Polsce [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.94]..
- Fundacje i stowarzyszenia próbują pozyskać od przedsiębiorców alternatywne źródła finansowania.
- W 2012 roku chęć współpracy z przedsiębiorstwami zadeklarowało 90% organizacji non profit [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].
- Obecnie tworzony jest nowy model inwestycji społecznych, który zakłada budowanie długoterminowych strategii zaangażowania społecznego opartego na partnerstwie przedsiębiorstw z wybranymi organizacjami pozarządowymi, z którymi wspólnie rozwiązywane są problemy społeczne.
- Rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) ukazuje rozszerzający się zakres możliwości współpracy organizacji pozarządowych ze sferą biznesu.
- Wyzwaniami stojącymi przed obydwoma sektorami w procesie budowania długoterminowej współpracy jest wzajemne zrozumienie swoich potrzeb i oczekiwań oraz intensyfikacja relacji pozafinansowych.

[205] Więcej w pozycji: Rak 2011

Rozdział 2
Zarządzanie wolontariuszami w myśl teorii zarządzania zasobami ludzkimi

Bardzo ważną dla działalności fundacji i stowarzyszeń kategorię zasobów ludzkich stanowią wolontariusze. W 2015 roku w wolontariat na rzecz lub za pośrednictwem organizacji pozarządowych angażowało się 20% Polaków [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015]. Rośnie liczba fundacji i stowarzyszeń, które korzystają z ich wsparcia. Według GUS [2014] instytucje non profit w 2012 roku współpracowały z około 2,5 mln wolontariuszy.

Wolontariusze pełnią bardzo ważne funkcje w organizacjach pozarządowych, m.in. personelu kontaktowego, który świadczy usługi społeczne. Z uwagi na to, że wpływają na realizację misji i celów instytucji non profit, zasadnym staje się zarządzanie tą szczególną kategorią zasobów ludzkich. Należy jednak mieć na uwadze odmienną konfigurację roli, jaką pełnią wolontariusze w fundacjach i stowarzyszeniach. Owa odmienność wynika m.in. z procesu założycielskiego omawianych organizacji, który rzutuje na stosowane metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

Jak zauważa m.in. J. Domański [2010] oraz M. Janoś-Kresło [2013] coraz trudniejsze warunki zewnętrzne i wewnętrzne, w ramach których funkcjonują fundacje i stowarzyszenia wymagają od kadry zarządzającej większej profesjonalizacji działań z zakresu organizacji i zarządzania.[206] Właściwe zarządzanie personelem wpływa m.in. na: (1) przywództwo, (2) wydajność pracy, (3) aktywizujące środowisko pracy, (4) skuteczne zatrudnianie. Jak podaje E. Bogacz-Wojtanowska [2009, s.84] obszary te przenikają się wzajemnie i wpływają na funkcjonowanie organizacji jako całości.

Zdaniem K. Rogozińskiego [2007, s.4] w podsektorze spersonalizowanych relacji międzyludzkich (do którego zaliczane są usługi osobiste, profesjonalne i publiczne) dominuje biurokratyczny model zarządzania (administrowania). Autor proponuje więc wypracowanie *usługowego paradygmatu zarządzania*. Jak podaje J. Schmidt [2010, s.136] zarządzanie organizacją pozarządową, traktowane jako oddzielna gałąź zarządzania, jest koncepcją nową. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami wraz z postępującymi przemianami społeczno-gospodarczymi Polski oraz nowymi wyzwaniami związanymi z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji staje w obliczu konieczności wprowadzenia zmian w sposobie organizowania i zarządzania podległymi instytucjami. Charakterystycznymi dla organizacji non profit teoriami organizacji są m.in.: (1) teoria systemów, (2) teoria kontyngencji, (3) teoria zależności od zasobów, (4) neoinstytucjonalizm [Toeplitz i Anheier 2006]. W literaturze przedmiotu zostały wyróżnione cztery typy koncepcji zarządzania organizacjami non profit: (1) koncepcja holistyczna, (2) koncepcja normatywna, (3) koncepcja strategiczno-rozwojowa, (4) koncepcja operacyjna [Bogacz-Wojtanowska 2006]. Ponadto S. Toeplitz i H.K. Anheier [2006] poddając analizie sposób zarządzania organizacjami pozarządowymi wyróżnili specyficzne cechy funkcjonowania tychże instytucji, które obejmują takie obszary

[206] Więcej na temat procesu profesjonalizacji działalności organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej w pozycji: Schmidt 2010.

jak: (1) finansowanie działalności, (2) realizacja wielu (czasem sprzecznych) celów, (3) zarządzanie wolontariuszami.

Podejmując problematykę zarządzania ludźmi w fundacjach i stowarzyszeniach w pierwszej kolejności została podjęta próba określenia pojęcia *kapitału ludzkiego, zarządzania kapitałem ludzkim* oraz *zarządzania zasobami ludzkimi.* Zaprezentowano wybrane teorie, metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce. Zwrócono również uwagę na systemy i narzędzia zarządzania ludźmi, które można wprowadzić do wyżej opisanych instytucji. To właśnie rozwój funkcji personalnej w organizacjach pozarządowych jest jednym z przejawów ich profesjonalizacji.

Ważnym z uwagi na problematykę omawianego zagadnienia było zdefiniowanie terminu *wolontariat* oraz *wolontariusz*. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję wolontariusza zgodną z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003], która określa wolontariusza jako *osobę fizyczną, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w ustawie*. Ustalono czynniki wpływające na zaangażowanie Polek i Polaków w bezpłatną działalność na rzecz fundacji i stowarzyszeń, by w dalszym toku rozważań nad istotą zarządzania tą szczególną kategorią zasobów ludzkich podjąć próbę zaprezentowania wizerunku wolontariuszy i wolontariatu w Polsce.

W pracy założono, że wyzwaniem dla kadry zarządzającej fundacjami i stowarzyszeniami jest zaangażowanie w wolontariat tych grup osób, które są jedynie odbiorcami usług i dóbr świadczonych przez organizacje pozarządowe oraz odpowiedni dobór metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w celu wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego do realizacji wyznaczonych zadań przez organizację. Z tego też względu podjęto próbę analizy procesu kadrowego w fundacjach i stowarzyszeniach w odniesieniu do wolontariuszy oraz wskazano obszary zarządzania wolontariuszami, które powinny być rozwijane przez kadrę zarządzającą w celu realizacji wyznaczonych zadań przez całą organizację.

2.1. Kapitał ludzki w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi

Każda usługa powstaje dzięki człowiekowi – w przypadku organizacji określanego terminami *zasoby*[207] *ludzkie, kapitał*[208] *ludzki, potencjał społeczny organizacji, pracownicy, kadry* [Harasim 2013, s.9]. W organizacjach usługowych czynnik ludzki nabiera szczególnego znaczenia, m.in. ze względu na szczególne cechy usług: (1) niematerialność, (2) nierozdzielność, (3) różnorodność, (4) nietrwałość [Styś 2003, s.36]. W myśl koncepcji

[207] Zasobem nazywany jest każdy organizacyjny, fizyczny i materialny atrybut, który umożliwia tworzenie i implementację strategii w celu budowy przewagi konkurencyjnej na rynku. Zasoby dzielą się na materialne i niematerialne, które znajdują się wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji.
Jak zauważają M. Adamiec i B. Kożusznik [2000, s.14] idea zasobów polega na traktowaniu każdego pracownika jako źródła potencjalnych możliwości, korzyści i materialnych oraz pozamaterialnych zysków.

[208] Kapitał jest czynnikiem, który zmienia swój skład, strukturę, stopień płynności i źródło pochodzenia. Do teorii ekonomii termin ten został wprowadzony przez F. Quesnay'a, który kapitał opisywał jako bogactwo zebrane uprzednio, mające na celu podjęcie dalszej produkcji [Janasz 2009, s.26].

marketingu usług[209] stopień satysfakcji klienta fundacji i stowarzyszeń w znacznym stopniu zależy od wolontariuszy, którzy są kategorią pośrednią pomiędzy usługobiorcą i usługodawcą. W pracy przyjęto pogląd, że personel bezpośrednio wytwarzający usługi oraz personel pośrednio przyczyniający się do świadczenia usług[210] stanowi fundamentalny zasób organizacji, którym należy zarządzać.

Szerokie spektrum problemów uwzględnionych w niniejszym rozdziale spowodowało, że wyjaśnienia wymaga stosowana w pracy terminologia. W pierwszej kolejności została podjęta próba rozstrzygnięcia kwestii terminologicznych pojęcia *kapitału ludzkiego.* Kapitał ludzki jest zasobem zawartym w społeczeństwie, odgrywa on ważną rolę dla obecnego i przyszłego rozwoju Polski, z tego też względu została również podjęta próba określenia problemów uniemożliwiających pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego w Polsce. W dalszej kolejności starano się wyjaśnić terminy: *zarządzanie kapitałem ludzkim* oraz *zarządzanie zasobami ludzkimi*, by następnie zaprezentować teorie, metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce.

Pojęcie *kapitał ludzki* pojawiło się w XV wieku, natomiast do literatury zostało wprowadzone przez W. Petty'ego w 1690 r. Dynamiczny rozwój badań nad kapitałem ludzkim miał miejsce w latach 60 XX wieku. Badania F. Machlupa [1962] nad przemianami w gospodarkach państw wysoko rozwiniętych zapoczątkowały koncepcję *gospodarki opartej na wiedzy*, której głównym elementem był kapitał ludzki. Koncepcja kapitału ludzkiego ma swoje źródła w dziełach A Smitha [1776] i została rozwinięta w teorię kapitału ludzkiego w pracach T.W. Schultza [1961] oraz G.S. Beckera [1964]. Kapitał ludzki poddawali analizie również inni badacze: J. Mincer [1958], P.F. Drucker [1992], P.M. Romer [1986; 1989], R.E. Lucas [1988], L.E. Jones i R. Mannuelli [1990], W. Florczak [2007], Z.B. Liberda i E. Maj [2009].

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreślana jest rola kapitału ludzkiego w organizacji. J. Rzempała [2007, s.223] wyraził pogląd, że prawdziwa wartość przedsiębiorstwa[211] tkwi w jego niematerialnych zasobach takich jak wiedza i umiejętności pracowników, zadowolenie klientów czy innowacyjność. Autor określił wartość organizacji jako sumę kapitału materialnego (kapitał rzeczowy i kapitał finansowy) i kapitału intelektualnego[212] (kapitał ludzki i kapitał strukturalny). Stwierdził również, że kapitał intelektualny jest różnicą między rynkową a księgową wartością organizacji.

[209] Więcej na temat koncepcji marketingu usług w rozdziale trzecim niniejszej pracy.
[210] Tworzący warunki do świadczenia usług przez personel kontaktowy.
[211] Wartość organizacji składa się z majątku rzeczowego i majątku intelektualnego. Majątkiem rzeczowym są: aktywa trwałe i obrotowe oraz kapitał własny, zobowiązania i rezerwy. Do majątku intelektualnego zalicza się: wartość firmy, technologię, umiejętności oraz kapitał intelektualny. Są to wartości ukryte. Kapitał intelektualny opisywany jest jako zapasy: strumienie wiedzy, z których czerpie organizacja, które decydują o jej zdolności do generowania przychodów w przyszłości [Juchnowicz 2012, s.4]. Kapitał jest zasobem, który stanowi pewną sumę wartości, mającą potencjał i stwarzającą bogactwo. Jak podaje W. Harasim [2013, s.10] potencjalna własność kapitału polega na zdolności do powiększania swojej wartości i zdolności do kreowania wartości.
[212] Na kapitał intelektualny składa się: kapitał ludzki, kapitał społeczny oraz kapitał organizacyjny. Kapitał organizacyjny jest to wiedza zinstytucjonalizowana w postaci oprogramowania, baz danych, patentów, znaków towarowych, struktury organizacyjnej oraz procedur. Kapitałem społecznym jest wiedza, która powstaje z relacji wewnętrznych i zewnętrznych danej organizacji. Natomiast kapitał ludzki obejmuje ogół cech i właściwości ludzi (wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywację, potencjał rozwoju, czas poświęcony

Kapitał ludzki według L. Edvinssona [2001, s.17] to połączona wiedza, umiejętności i zdolności poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię. Należy zwrócić uwagę, że kapitał ludzki nie może być własnością przedsiębiorstwa. Jest on źródłem innowacji i rozwoju, zintegrowany z pracownikami, ich wiedzą, doświadczeniem i możliwościami działań w przedsiębiorstwie. Wraz z odejściem pracownika z organizacji może powstać zjawisko amnezji (zaniku pamięci) organizacji [Dziuba 2000, s.62]. Natomiast D. Begg [1992, s.334] uważa, że kapitał ludzki to ucieleśniona w ludziach wiedza i umiejętności. Wzrost poziomu wykształcenia, kwalifikacji i doświadczenia zawodowego pracowników pozwala zwiększyć produkcję przy danym zasobie kapitału rzeczowego. Kapitał ludzki stanowi wiedzę i umiejętności, które pracownicy zdobywają dzięki nauce, szkoleniu i gromadzeniu doświadczeń. M. Żemigała [2008, s.155] opisał kapitał ludzki jako zespoły ludzkie trwale związane z organizacją i z jej misją, umiejące współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach.[213] K. Rogoziński [2012, s. 159] określa mianem kapitału ludzkiego ludzi, ich wiedzę, doświadczenie, zdolności i talenty. Stwierdza również, że w tradycyjnym ujęciu zasobowym wartość kapitału ludzkiego oceniano ex post za pomocą poniesionych nakładów na wynagrodzenie, to w nowym ujęciu (którego autorstwo przypisuje się L. Edvinssonowi) liczą się aktualne osiągnięcia i przyszły rozwój organizacji.

---

działaniu, stosunki międzyludzkie, wysiłek, kondycję psychofizyczną), które mają określoną wartość i stanowią źródło przyszłych dochodów [Juchnowicz 2012, s.6-9].

W literaturze przedmiotu wymieniane są główne składniki kapitału intelektualnego m.in. przez takich autorów jak: (1) A. Brooking – aktywna pracownicze, aktywa infrastrukturalne, własności intelektualne, aktywa rynkowe; (2) K.E. Sveiby – struktura wewnętrzna rozumiana jako kapitał strukturalny wewnętrzny, struktura zewnętrzna rozumiana jako kapitał strukturalny zewnętrzny, kapitał ludzki; (3) G. Roos, N.C. Dragonetti i L. Edvinsson – kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał odnowy i rozwoju, kapitał relacyjny; (4) T. Stewart – kapitał pracowniczy, kapitał strukturalny, kapitał rynkowy; (5) N. Bontis – kapitał ludzki, kapitał strukturalny, intelektualne wartości, kapitał relacyjny; (6) M. Bratnicki – kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał społeczny [Harasim 2013].

Innego podziału kapitału intelektualnego dokonał M. Żemigała [2007, s.82]: na część nieświadomą (kapitał społeczny i organizacyjny) oraz część świadomą (kapitał ludzki).

Kapitał intelektualny rozumiany jest również jako suma wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność organizacji oraz umiejętność praktycznego przekształcenia tej wiedzy na wartość instytucji jako całości. M. Bratnicki i J. Stuzyna [2001, s.71] dzielą go na dwie części. Pierwsza to kapitał organizacyjny oraz kapitał społeczny zawierający zasoby i procesy. Druga to kapitał ludzki, który odzwierciedla wiedze i umiejętności pracowników

[213] Kapitał ludzki opisywany jest jako źródło zwiększania efektywności procesu zarządzania, ponieważ ma istotny wpływ na zwiększanie sprawności i skuteczności odpowiadania na zidentyfikowane oczekiwania interesariuszy, przez co zwiększa konkurencyjność organizacji i zapewnia jej stały rozwój z uwzględnieniem korzyści wszystkich zainteresowanych. Według M. Juchnowicz [2012] kapitał ludzki jest źródłem: (1) produktywności, (2) racjonalizacji kosztów, (3) innowacyjności, (4) elastyczności. Do jego cech można zaliczyć: (1) możliwość powiększania się w procesie uczenia się w systemie szkolnictwa i szkoleń (w teorii kapitału ludzkiego rozważany jest wybór poziomu i rodzaju kształcenia jako wybór między bieżącą a przyszłą konsumpcją, ponieważ tworzenie kapitału ludzkiego stanowi prywatną inwestycję w zdolności do tworzenia przyszłych dochodów), (2) możliwość zużywania się w wyniku zaniechania kształcenia się wbrew postępowi ogólnej wiedzy, (3) możliwość transferu w procesie nauczania lub wymiany [Klimczak 2006, s.127-128], (4) trudność do imitowania przez konkurencję [Juchnowicz 2012, s.8]

Kapitał ludzki jest efektem synergii poszczególnych elementów wchodzących w jego skład[214]. Dane o nim mogą być gromadzone z wielu źródeł znajdujących się zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji [Szałkowski 2008, s.67-73]. Od kapitału rzeczowego kapitał ludzki różni się głównie tym, że ma charakter jakościowy, nie poddaje się łatwo procesowi pomiaru, nie może być przedmiotem obrotu rynkowego ani zmienić właściciela, a także tworzy układy trudne do skopiowania przez konkurencję. Termin *kapitał ludzki* jest wieloznaczny i różnie wyjaśniany, miedzy innymi w zależności od tego, czy próby jego zdefiniowania dokonuje się z pozycji jednostkowych (indywidualnych pracowników) czy społecznych [Oleksyn 2006, s.25-26].

Zdaniem Z. Czajkowskiego [2012, s.4] jakość kapitału ludzkiego nabrała znaczenia dla gospodarek krajów rozwiniętych wraz z przyspieszeniem globalizacji, obniżeniem globalnych kosztów kapitału i wzrostem jego dostępności. Wyznacznikami orientacji organizacji na kapitał ludzki są: (1) nabór pracowników posiadających potencjał, którego rozwój znacząco się wspomaga, (2) motywowanie oparte na zróżnicowanych kryteriach oraz motywatorach (niewyłącznie materialne), które przybierają charakter długofalowy, (3) system zarządzania personelem nastawiony na wzmacnianie współpracy i kooperacji pracowników, (4) inwestowanie w rozwój pracownika, (5) tworzenie i wzmacnianie więzi lojalności między pracownikiem a organizacją [Sułkowski 2005, s.48].

L. Edvinsson [2001] wyszedł z założenia, że kapitał ludzki jest nie mniej cenny niż pozostałe zasoby organizacji.[215] Ponadto stwierdził, że: (1) powinno się go postrzegać i

[214] W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki przedstawiany jest jako kombinacja czynników: (1) cech wnoszonych przez pracownika, (2) zdolności pracownika do uczenia się, (3) motywacji pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą [Sokołowska 2005].

[215] Współczesna teoria kapitału ludzkiego zawiera metodologię jego rachunku, z uwzględnieniem stopy zwrotu nakładów ponoszonych na rozwój tego kapitału. A. Szałkowski [2002, s.15-17] stwierdził, że rachunek tego zwrotu bywa zróżnicowany w zależności od poziomu zdobywanego wykształcenia. Wartość uzyskiwanych dochodów nie budzi większych zastrzeżeń w przeciwieństwie do trafności wyboru właściwej stopy dyskontowej, zarówno wobec wybranego poziomu wykształcenia, jak i wariantów stóp dyskontowych. Zdolności, stanowiąc najważniejszy składnik kapitału ludzkiego, nie dają się określić formułą rachunku ekonomicznego. Nakłady na szeroko rozumianą edukację, ochronę zdrowia i środowisko człowieka nie powinny być traktowane jak wydatki konsumpcyjne. Są one ważną, wręcz niezbędną inwestycją. Wartość dodana kapitału ludzkiego oznacza średni zysk przypadający na jednego zatrudnionego bez uwzględnienia w kosztach wynagrodzeń, natomiast rentowność inwestycji w kapitał ludzki wskazuje, jaką kwotę zysku otrzymano z każdej zainwestowanej w kapitał ludzki [Szałkowski 2008, s.130]. Niektóre organizacje zaczęły umieszczać w sprawozdaniach rocznych dane dotyczące aktywów niematerialnych. Do stworzenia powyższych raportów wykorzystywano nowe modele pomiaru wartości organizacji [Wachowiak 2005, s.51]. L. Edvinsson oraz H. Onge zaproponowali pomiar kapitału ludzkiego opracowując model Skandia Navigator [Edvinsson i Malone 1997].

Jak podaje Z. Czajkowski [2012, s.5], bezpośredni pomiar zasobu kapitału ludzkiego jest niemożliwy, natomiast można go szacować za pomocą zjawisk mierzalnych ujętych w statystykach i miarach pochodnych oraz indeksowych kombinacji tych miar.

W literaturze przedmiotu istnieją dwa podejścia do szacowania kapitału ludzkiego: (1) retrospektywne – prekursorem tego podejścia był E. Engel [1883], (2) prospektywne – prekursorem tego podejścia był W. Petty [1690]. Pierwsze polega na oszacowaniu kosztu wytworzenia kapitału ludzkiego, natomiast drugie opiera się o zdyskontowany strumień przyszłych przychodów pracowników danej gospodarki. Dodatkowo istnieje podejście oparte o poziom wykształcenia oraz indeksy, konstruowane w oparciu o miary edukacyjne, demograficzne i dane szczegółowe z rynku pracy.

Podsumowując podejścia do wyceny kapitału ludzkiego można wyróżnić: (1) podejście oparte o koszty wytworzenia (retrospektywne), (2) podejście oparte o przyszłe przychody (prospektywne), (3) podejście oparte o parametry edukacji (pokrewne do retrospektywnych) – alfabetyzacja, scholaryzacja, przeciętny czas

analizować w układzie wzajemnie dopełniających się kategorii, tworzących układ opadających od wierzchołka linii – poziomie oznaczonych jako: kultura organizacji (ko) – przewodzenie (leadership) – kapitał ludzki (kl) – kapitał strukturalny (ks), (2) rzeczywista wartość kapitału ludzkiego przewyższa jego wartość w bilansie, dlatego trzeba wypracować nowe zasady pomiaru (wyceny) tego, co wcześniej nie było księgowane, (3) kapitał ludzki/intelektualny to zasób, z którego powstaje kapitał finansowy, (4) w analizie i zarządzaniu tym kapitałem należy brać pod uwagę jego wewnętrzną złożoność, co potwierdzone zostało podziałem na dwie grupy [Rogoziński 2012].

Podsumowując powyższe definicje kapitału ludzkiego przyjmuje się w niniejszej pracy, że jest on zasobem, który tworzą ludzie. Jest on kreowany przez ich wiedzę, umiejętności, doświadczenie oraz inne czynniki mające wpływ na funkcjonowanie organizacji i osiąganie przez nią wyznaczonych celów.

Kapitał ludzki odgrywa ważną rolę dla obecnego i przyszłego rozwoju Polski. Został on zaliczony do filaru innowacyjności w Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju *Polska 2030 – trzecia fala nowoczesności* oraz wpisany do obszaru *Konkurencyjna Gospodarka* w Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju.[216]

Z diagnozy przeprowadzonej dla *Strategii Rozwoju Kapitału ludzkiego* [Prezes Rady Ministrów 2012] wynika, że potencjał kapitału ludzkiego w Polsce nie jest w pełni wykorzystywany oraz w wielu dziedzinach Polska odstaje od zdecydowanej większości państw członkowskich Unii Europejskiej[217].

Za główne problemy uniemożliwiające pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego w Polsce w 2012 roku uznano: (1) niewykorzystywanie potencjału młodej generacji, szczególnie na rynku pracy, (2) niską aktywność zawodową i społeczną osób starszych i system emerytalny nie promujący aktywności w starszym wieku, (3) system edukacji w zbyt

---

kształcenia, wyniki testów kompetencyjnych, (4) podejście oparte o indeksy (metody agregujące wiele zmiennych) i benchmarki (testy kompetencji np. PISA (Programme for International Student Assessment), TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study), IALS (International AdultLiteracy Test) [Czajkowski 2012].

Pomiar zasobu kapitału ludzkiego napotyka następujące bariery: (1) niedostępność dostatecznie szczegółowych danych, (2) nieewidencjonowanie pewnych obszarów aktywności ekonomicznej przez państwowe urzędy statystyczne, (3) zbyt krótkie szeregi czasowe, (4) stosowanie miar pośrednich o zróżnicowanej jakości teoretycznej i statystycznej, (5) niejednolita w skali międzynarodowej metodologia.

[216] W dokumencie strategicznym Unii Europejskiej pt. *Europa 2020* także znajdują się cele dotyczące kapitału ludzkiego: (1) wzrost zatrudnienia (stopa zatrudnienia osób 20-64 na poziomie 75%), (2) podniesienie poziomu wykształcenia (odsetek osób porzucających naukę na poziomie maksymalnie 10%, odsetek osób z wyższym wykształceniem na poziomie minimum 40%), (3) zmniejszenie poziomu ubóstwa (zmniejszenie liczby zagrożonych ubóstwem o 20 mln osób) [Komisja Europejska 2010]. Wszystkie wskaźniki w kształcie zaakceptowanym przez Radę Europejską w czerwcu 2010 r. Konkluzje z posiedzenia Rady Europejskiej z 17 czerwca 2010 r.

Komisja Europejska do 2020 roku założyła zrealizowanie następujących projektów: (1) *Mobilna młodzież* – dotyczącego systemu płynnego przejścia z edukacji na rynek pracy, (2) *Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia* – dotyczącego modernizacji europejskich rynków pracy, (3) *Europejska Platforma współpracy w zakresie walki z ubóstwem i wykluczeniem społecznym* [Komisja Europejska 2012].

[217] Analiza sytuacji w głównych obszarach składających się na jakość kapitału ludzkiego dokonana została m.in. w dokumencie strategicznym *Polska 2030 – wyznawania rozwojowe*, Krajowym Programie Reform, pracach Międzyresortowego Zespołu do spraw uczenia się przez całe życie, w tym Krajowych Ram Kwalifikacji czy szczegółowych dokumentach Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Ministerstwa Edukacji Narodowej, Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Środowiska, Ministerstwa Zdrowia oraz Ministerstwa Rozwoju Regionalnego.

małym stopniu nastawiony na kształcenie kluczowych kompetencji koniecznych w życiu społecznym, obywatelskim i na rynku pracy, (4) niesprawnie funkcjonujący system transferów społecznych, niezapewniający odpowiedniego wsparcia dla osób, które powinny z niego korzystać oraz w niektórych przypadkach zniechęcający do podejmowania zatrudnienia, (5) niewystarczająco efektywnie działający system służb społecznych, których celem jest wpieranie osób w poszukiwaniu i podejmowaniu zatrudnienia (szczególnie publiczne służby zatrudnienia) lub wspierania osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej, której nie są w stanie pokonać samodzielnie przy użyciu własnych sił i środków (instytucje pomocy społecznej), (6) słabo rozwinięty system usług publicznych nie zapewniający powszechnego dostępu oraz wsparcia dla osób, które w wyniku deficytów lub dysfunkcji nie są w stanie uczestniczyć w pełni w życiu zawodowym oraz społecznym, (7) typowy dla większości społeczeństwa model spędzania czasu wolnego ograniczający wiele aktywności, które mogłyby przyczyniać się do wzrostu potencjału zdrowotnego i intelektualnego [Prezes Rady Ministrów 2012].[218]

W kontekście powyższych problemów wyzwaniem stojącym przez kadrą zarządzającą fundacjami i stowarzyszeniami jest skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim w celu dostarczania usług społecznych za pośrednictwem wolontariuszy. Ważnym staje się również stworzenie efektywnego systemu rekrutacji i selekcji skierowanego do osób nieaktywnych zawodowo. W ramach działalności na rzecz stowarzyszenia czy fundacji osoby mające problemy z aktywizacją zawodową mają możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego oraz podnoszenia kwalifikacji zawodowych. A umiejętne zarządzanie ludźmi w omawianych organizacjach może pomóc im przezwyciężyć nierówności społeczne.

W literaturze przedmiotu zarządzanie kapitałem ludzkim opisywane jest jako pozyskiwanie, analiza i raportowanie danych, które kształtują strategiczne, tworzące wartość dodaną, inwestycyjne i operacyjne decyzje z zakresu zarządzania ludźmi na poziomie ogólnoorganizacyjnym i na poziomie operacyjnym w pracy kadry zarządzającej [Baron i Armstrong 2008, s.33]. Kadra zarządzająca angażuje, zatrzymuje pracowników, zarządza talentami oraz wdraża programy uczenia się i rozwoju. Z tego też względu zarządzanie ludźmi łączy zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa. Podstawowym elementem zarządzania kapitałem ludzkim jest wartość, która tworzona jest dzięki

[218] W celu rozwiązania przedstawionych problemów uniemożliwiających pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego w Polsce powinno nastąpić m.in. unowocześnienie rynku pracy. Przez słowo unowocześnienie rozumie się łatwość tworzenia miejsc zatrudnienia, łatwość ich zajmowania przez pracowników o odpowiednio elastycznych kwalifikacjach. Nowoczesny rynek pracy charakteryzuje się wysokim poziomem zatrudnienia i łatwym przechodzeniem z edukacji do aktywności zawodowej, niskim poziomem bezrobocia, dużą płynnością i mobilnością oraz bezpieczeństwem [Prezes Rady Ministrów 2012]. Na narzędzia mające na celu realizację Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego w Polsce wybrano: (1) tworzenie nowych miejsc pracy, (2) organizowanie nowych, innowacyjnych rozwiązań odnośnie podejmowania zatrudnienia przez osoby, które obecnie ze względu na niskie kwalifikacje i miejsce zamieszkania, czy niedostateczny dostęp do usług publicznych pozwalających na poradzenie sobie z deficytami są tego pozbawione, (3) narzędzia w bezpośredni sposób przeciwdziałające depopulacji Polski, (4) adaptowanie społeczeństwa i gospodarki do innego niż dotąd otoczenia demograficznego, (5) podnoszenie kompetencji obywateli, (6) zwiększanie potencjału kreatywności i innowacyjności w społeczeństwie.

aktywności ludzi[219]. Zarządzanie kapitałem ludzkim koncentruje się na celowych pomiarach oraz wykorzystaniu odpowiednich mierników, które pomagają ukształtować podejście do zarządzania ludźmi przedstawiając ich jako aktywa i źródło przewagi konkurencyjnej.

Jak podaje W. Harasim [2013, s.17-18] koncepcją przeciwstawną do modelu kapitału ludzkiego jest model sita – technokratyczna koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, zgodnie z którą dorosły człowiek jest w pełni ukształtowaną jednostką, a konkurencja występująca pomiędzy pracownikami/wolontariuszami ma charakter motywacyjny. W procesie rekrutacji poszukiwane są osoby, które swoim profilem osobowościowym i zawodowym wpisują się w kulturę organizacyjną danej instytucji i są w stanie osiągać wyznaczone cele. Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że jedynie w 41% fundacji i stowarzyszeń w Polsce organizowane są szkolenia (lub inne działania podnoszące kompetencje) pracowników, wolontariuszy i innych osób zaangażowanych w ich działania. To dostęp do funduszy a nie podnoszenie kompetencji współpracowników uznawany jest za kluczowy czynnik w realizacji misji organizacji [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Można więc wysnuć wniosek, że stosowane są elementy modelu sita. Kadra zarządzająca wyraża pogląd, że w fundacji/stowarzyszeniu nie ma potrzeby podnoszenia kompetencji pracowników/wolontariuszy. Jednak głównym bodźcem motywacyjnym wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach nie jest rywalizacja ani środki finansowe (za wykonywaną pracę nie pobierają wynagrodzenia). Można więc wysnuć tezę, że w organizacjach pozarządowych stosowany jest również model kapitału ludzkiego oparty na współdziałaniu. Z tego też względu w niniejszej pracy przyjmuje się, że zarządzanie ludźmi w fundacjach i stowarzyszeniach oparte jest na obu powyższych modelach.

Po określeniu terminu *kapitał ludzki* oraz *zarządzanie kapitałem ludzkim* w kontekście pracy ważnym jest określenie, czym jest zarządzanie zasobami ludzkimi[220] i czym ono różni się od zarządzania kapitałem ludzkim.

Jak podaje W. Harasim [2013, s.11] zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest pojęciem szerszym od zarządzania kapitałem ludzkim, jednak na potrzeby niniejszej pracy powyższe terminy będą traktowane jako tożsame. Przyjęto następującą definicję zarządzania zasobami ludzkimi[221]: jest to strategiczne, zintegrowane i spójne podejście do zatrudniania, rozwoju i dobrostanu ludzi zatrudnionych w organizacji [Armstrong 2011, s.26]; jest ono logicznie uporządkowanym zbiorem działań uwzględniającym potrzeby i potencjał

[219] Jak podaje W. Harasim [2008] od 50% do 90% wartości organizacji pochodzi z zarządzania kapitałem intelektualnym a nie tradycyjnymi aktywami fizycznymi organizacji. Autor podkreśla, że rola zarządzania zasobami ludzkimi jest związana z tworzeniem wartości przez instytucję.

[220] Klasyczne jest rozróżnienie dwóch filozofii prowadzenia polityki kadrowej – zarządzania personelem i zarządzania zasobami ludzkimi [Armstrong 2011].

[221] Inne definicje zarządzania zasobami ludzkimi: (1) ZZL dotyczy decyzji i działań kadry kierowniczej mających wpływ na charakter relacji pomiędzy organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami – zasobami ludzkimi tej organizacji [Beer i in. 1984], (2) ZZL to zbiór zasad polityki organizacji mających na celu podniesienie poziomu jej integracji, zaangażowania pracowników, ich elastyczności i jakości pracy [Guest 1987, s.502-521], (3) ZZL to odrębne podejście do zarządzania zatrudnieniem, służące osiąganiu przewagi nad konkurencją poprzez strategiczny rozwój zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, realizowany za pomocą zintegrowanego zbioru technik kulturowych, strukturalnych i personalnych [Storey 1995], (4) ZZL to zarządzanie pracą i ludźmi ukierunkowane na osiągnięcie wyznaczonych celów [Boxall, Purcell i Wright 2007], (5) ZZL dotyczy sposobu, w jakim organizacja zarządzani swoimi pracownikami [Grimshaw i Rubery 2007].

rozwojowy poszczególnych osób, podejmowanych w celu zapewnienia organizacji odpowiedniego pod względem jakościowym i ilościowym kapitału ludzkiego. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest więc procesem składającym się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji [Pocztowski 1998, s.28]. Jak podaje M. Armstrong [2011, s.26] praktyka zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy wszystkich aspektów zatrudniania pracowników i zarządzania nimi. Obejmuje takie działania jak: (1) strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, (2) zarządzanie kapitałem ludzkim, (3) społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw, (4) zarządzanie wiedzą, (5) rozwój organizacji, (6) pozyskiwanie pracowników – planowanie kapitału ludzkiego, rekrutację i selekcję oraz zarządzanie talentami, (7) zarządzanie przez efekty, (8) uczenie się i rozwój, (9) zarządzanie wynagrodzeniami, (10) stosunki pracy, (11) bezpieczeństwo i higiena pracy oraz świadczenia socjalne. Autor podkreśla również, że praktyka zarządzania ludzkiego ma silną postawę teoretyczną w naukach behawioralnych oraz w teoriach dotyczących zarządzania strategicznego, kapitału ludzkiego i stosunków przemysłowych.

Można zgodzić się ze stwierdzeniem T. Rostkowskiego [2012, s. 15], że skuteczność działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest uwarunkowana przez wiele elementów wynikających z otoczenia organizacji, jej specyfiki i historii. Zarządzanie kapitałem ludzkim opisywane jest również jako ogólny rozwój potencjału ludzkiego wyrażony w postaci wartości organizacyjnej. K. Legge [1995] wyraziła pogląd, że polityka zasobów ludzkich powinna być zintegrowana ze strategicznym planowaniem biznesowym i stosowana w celu wzmocnienia właściwej (lub zmiany niewłaściwej) kultury organizacyjnej. Zasoby ludzkie stanowią bowiem wartość i są źródłem przewagi konkurencyjnej, najefektywniej można je wykorzystać dzięki spójnym założeniom polityki kładącym nacisk na zaangażowanie, dzięki którym u pracowników kształtuje się chęć elastycznego działania na rzecz *przystosowującej się organizacji.*

Celem zarządzania zasobami ludzkimi[222] jest podwyższenie poziomu efektywności i umiejętności organizacji (czyli zdolności osiągnięcia wyznaczonych celów) poprzez jak najlepsze wykorzystanie zasobów. Dzięki zastosowaniu ZZL w organizacji respektowane są prawa i potrzeby pracowników w ramach odpowiedzialności społecznej [Armstrong 2011, s.27].

W literaturze przedmiotu występują różne podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, wśród których najpopularniejszymi koncepcjami są: (1) model dopasowania, (2) model harwardzki. Przedstawiciele pierwszej koncepcji – C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devana [1984] wyrażali pogląd, iż systemami zasobów ludzkich oraz strukturą organizacji należy zarządzać zgodnie ze strategią danej organizacji. Zdaniem badaczy istnieje pewna

[222] W literaturze przedmiotu wymieniane są również cele zarządzania kapitałem ludzkim, do których zaliczane jest: (1) określanie wpływu ludzi na organizację i ich udziału w tworzeniu wartości dla akcjonariuszy, (2) ukazywanie praktyk personalnych jako opłacalnych inicjatyw, (3) dostarczanie wytycznych dotyczących tworzenia przyszłych strategii personalnych i strategii organizacji, (4) dostarczanie danych diagnostycznych i prognostycznych jako podstaw do kształtowania strategii i praktyk, które mają na celu zwiększenie efektywności zarządzania ludźmi w organizacji [*Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim*, s.35].

sekwencja ogólnych procesów lub funkcji obecnych w każdej organizacji, którą określili mianem cyklu zasobów ludzkich – (1) wybór[223], (2) ocena[224], (3) nagrody[225], (4) rozwój[226]. Natomiast model harwardzki analizuje wpływ interesariuszy organizacji na politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Twórcy modelu zwrócili uwagę na konieczność stosowania zarządzania zasobami ludzkimi również przez menedżerów liniowych. Uznano także, że w organizacji należy stosować długofalową perspektywę w zarządzaniu ludźmi i uznać ich za potencjalne aktywa organizacji [Beer i in. 1984]. Powyższą koncepcję rozwinął D. Guest [1987, s.503-521], który zaproponował następujące cele polityki zarządzania zasobami ludzkimi: (1) integracja strategiczna[227], (2) silne zaangażowanie[228], (3) wysoka jakość[229], (4) elastyczność[230].

Analiza i planowanie kapitału ludzkiego pozwala na zidentyfikowanie posiadanego potencjału i ustalenie luki – różnicy pomiędzy stanem posiadanym, a pożądanym. Racjonalizacja zatrudnienia obejmuje optymalizację systemu rozwiązań w zakresie rekrutacji, selekcji, adaptacji społeczno-zawodowej wolontariusza, oceny, derekrutacji oraz doskonalenia w zależności od aktualnych potrzeb systemu motywacyjnego, czy wykreowanej kultury organizacyjnej [Łukasiński 2010, s.109]. W celu utrzymywania wysokiej efektywności fundacji/stowarzyszenia w dłuższym okresie, pomocna jest ocena kapitału ludzkiego i jego raportowanie [*Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim*, s.36].

Zarządzanie na poziomie kapitału ludzkiego w fundacjach i stowarzyszeniach obejmuje takie elementy jak: kształtowanie systemów pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, struktury organizacyjnej, klimatu i kultury organizacyjnej oraz wszelkich relacji zachodzących między ludźmi [Harasim 2013, s.30]. W opisywanych instytucjach pozarządowych można również wprowadzić system zarządzania kompetencjami, którego cele opisał W. Harasim [2013, s.24-25].[231]

[223] Dopasowanie dostępnych zasobów ludzkich do stanowisk pracy.
[224] Zarządzanie przez efekty.
[225] System wynagrodzeń jest jednym z najrzadziej wykorzystywanych i najczęściej niewłaściwie używanych narzędzi polepszania wyników organizacji, jakie ma do dyspozycji kadra kierownicza [Armstrong 2011].
[226] Rozwijanie dobrych pracowników.
[227] Zintegrowanie ZZL z planami strategicznymi organizacji. Poszczególne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi powinny być spójne. Menedżerowie operacyjni powinni podejmować decyzje z uwzględnieniem pespektywy zarządzania zasobami ludzkimi [Armstrong 2011, s.27].
[228] Pracownicy powinni identyfikować się z organizacją, a ich zachowanie powinno ułatwiać osiąganie wyznaczonych celów przez organizację [Armstrong 2011, s.27].
[229] Odpowiednie kształtowanie zachowań menedżerskich mających bezpośredni wpływ na jakość oferowanych towarów i usług oraz inwestowanie w wysoko wykwalifikowanych pracowników [Armstrong 2011, s.27].
[230] Elastyczność funkcjonalna oraz struktura organizacyjna umożliwiająca przystosowanie się i zarządzanie innowacjami [Armstrong 2011, s.27].
[231] (1) określenie właściwych standardów pracy na stanowiskach, (2) badanie realnych kompetencji pracowników i kadry menedżerskiej, umożliwiające dobór ludzi na stanowiska w ramach organizacji oraz ukierunkowujące rozwój zawodowy i przygotowanie ścieżki awansów, (3) przygotowanie pracowników w organizacji do bieżących i przyszłych zadań, (4) zwiększenie wartości organizacji poprzez wzrost wartości kapitału ludzkiego, (5) zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników i ich pozycji na rynku pracy poprzez umożliwienie pracownikowi rozwoju zawodowego lub przekwalifikowanie się, (6) maksymalne wykorzystanie silnych stron menedżerów i pracowników przy marginalizacji wpływu ich słabych stron na organizację, (6) optymalizacja relacji: nakłady na rozwój kapitału ludzkiego – efekty tych nakładów.
Wzrost wartości kapitału ludzkiego zazwyczaj odbywa się poprzez odpowiednią politykę personalną oraz umiejętne inwestycje w kapitał ludzki, przejawiające się poprzez wynagrodzenie, szkolenia, programy integracyjne, promowanie określonej kultury organizacji, która sprzyja rozwojowi kadr [Harasim 2013, s.25].

Ulegające nieustannym turbulencjom otoczenie organizacji powoduje pojawienie się konieczności wprowadzania zmian i innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych w fundacjach i stowarzyszeniach. Warunki zewnętrzne instytucji pozarządowej wymagają od niej umiejętności dostosowywania się do zmian, które już zaistniały, do zmian przewidywanych oraz zmian oczekiwanych. W warunkach globalizacji istotną kwestią jest zdolność organizacji do ciągłego uczenia się. Umiejętne wykorzystanie i dysponowanie kapitałem ludzkim w fundacjach i stowarzyszeniach umożliwia osiąganie założonych celów w długim okresie. Jak podaje M. Armstrong [2011, s.431] koniecznym staje się inwestowanie w ludzi w celu rozwijania kapitału ludzkiego potrzebnego organizacji, a także powiększania jej zasobów wiedzy i umiejętności.

Zarządzanie zasobami ludzkimi wspiera cały łańcuch wartości poprzez procesy kadrowe[232] [Harasim 2013, s.31]. Wpływa również na przewagę konkurencyjną dzięki określaniu kwalifikacji, kompetencji, motywacji i zadowolenia wolontariuszy oraz kosztów ich doboru i rozwoju. B. Kożuch [2000, s.61] analizując rolę czynnika ludzkiego w organizacji zaobserwowała proces przechodzenia od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim[233] – w największym stopniu biorącym udział w tworzeniu wartości dodanej organizacji. Z tego względu, iż kapitał ludzki wykracza poza ramy danej organizacji badacze wskazują na duży wpływ jego wielkości i struktury na rozwój społeczeństw i narodów. Podkreśla się również jego wpływ na innowacyjność gospodarek kraju i społeczeństw, a także sprzyjanie propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia oraz kształtowanie nowoczesnej infrastruktury techniczno-organizacyjnej, informatycznej i socjalnej [Harasim 2013; Król i Ludwiczyński 2006].

Podkreślenia wymaga fakt, że głównym założeniem zarządzania ludźmi w fundacjach i stowarzyszeniach jest umożliwienie realizacji wyznaczonych celów dzięki pracy pracowników i wolontariuszy, którzy są strategicznym zasobem instytucji pozarządowych. W ramach funkcji personalnej kadra kierownicza może m.in.: (1) pozyskiwać i zatrzymywać w organizacji wykwalifikowanych, zaangażowanych i zmotywowanych wolontariuszy, (2) zapewnić im rozwój poprzez szkolenia i ścieżki rozwoju zawodowego, (3) stworzyć odpowiednią kulturę organizacyjną dostosowaną do specyfiki danej instytucji, (4) zapewnić odpowiednią kontrolę wykonania celów organizacji, która wiąże się z systemem motywacyjnym, (5) budować i utrzymywać odpowiednie relacje zarówno na zewnątrz jak i wewnątrz organizacji, (6) przyjąć etyczne zasady zarządzania kapitałem ludzkim [Armstrong 2011]. Specyfika zarządzania kapitałem ludzkim w fundacjach i stowarzyszeniach wynika m.in. z poczucia misji ludzi zaangażowanych w działalność organizacji, tworzeniu się kultur organizacyjnych opartych na przyjaznych relacjach, partycypacji i konsensusie, zróżnicowanym poziomie kompetencji osób pracujących w ramach instytucji non profit (od grup defaworyzowanych na rynku pracy po specjalistów w danej dziedzinie), pracy społecznej wolontariuszy [Bogacz-Wojtanowska 2009, s.81].

Jak podaje W. Harasim [2013, s.25] istotną rolę odgrywa w opisywanym systemie rozpoznanie i wykorzystanie silnych stron pracowników oraz bazowanie na uzdolnieniach, zaletach i zainteresowaniach.

[232] Doboru, szkolenia, oceny i motywowania pracowników.

[233] Kapitał ludzki analizowany jest na poziomie makro, mezzo i mikro [Juchnowicz 2004, s.26].

Należy jednak pamiętać, że trudność związana z zarządzaniem w organizacjach pozarządowych wynika z funkcjonowania wielości kategorii ludzkich, do których można zaliczyć m.in. członków organizacji, kadrę zarządzającą, pracowników płatnych i wolontariuszy. Każda z powyższych grup reprezentuje inne oczekiwania w stosunku do organizacji. Z tego też względu zarządzanie personelem powinno zostać odpowiednio dopasowane do każdej kategorii zasobów ludzkich, by sprostać wymaganiom stawianym instytucji jako dostarczycielowi usług społecznych. Podejmując dalsze rozważania na temat zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach należy w pierwszej kolejności określić kategorie zasobów ludzkich w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce. Powyższym celom poświęcony został kolejny podrozdział.

Podsumowanie

- Każda usługa powstaje dzięki człowiekowi – w przypadku organizacji określanego terminami *zasoby ludzkie*, *kapitał ludzki*, *potencjał społeczny organizacji*, *pracownicy*, *kadry*.
- Kapitał ludzki odgrywa ważną rolę dla obecnego i przyszłego rozwoju Polski. Został on zaliczony do filaru innowacyjności w Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju *Polska 2030 – trzecia fala nowoczesności* oraz wpisany do obszaru *Konkurencyjna Gospodarka* w Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju.
- Za główne problemy uniemożliwiające pełne wykorzystanie kapitału ludzkiego w Polsce uznano m.in.: (1) niewykorzystywanie potencjału młodej generacji, (2) niesprawnie funkcjonujący system transferów społecznych, (3) niską aktywność zawodową i społeczną osób starszych i system emerytalny nie promujący aktywności w starszym wieku, (4) luki w kompetencjach i kwalifikacjach osób dorosłych w zakresach decydujących o dalszym rozwoju kraju, (5) niewystarczająco efektywnie działający system służb społecznych, słabo rozwinięty system usług publicznych nie zapewniający powszechnego dostępu oraz wsparcia dla osób, które w wyniku deficytów lub dysfunkcji nie są w stanie uczestniczyć w pełni w życiu zawodowym oraz społecznym.
- W kontekście powyższych problemów wyzwaniem stojącym przed kadrą zarządzającą organizacjami pozarządowymi jest skuteczne dostarczanie usług społecznych za pośrednictwem wolontariuszy. Ważnym staje się również stworzenie efektywnego systemu rekrutacji i selekcji skierowanego do osób nieaktywnych zawodowo, osób starszych oraz wykluczonych społecznie.
- Organizacje pozarządowe mają wpływ na wzrost kapitału ludzkiego, m.in. poprzez transfer wiedzy oraz wzrost zaufania i integrację zasobów ludzkich.
- W organizacjach pozarządowych zarządzanie ludźmi oparte jest na modelu sita oraz modelu kapitału ludzkiego.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest pojęciem szerszym od zarządzania kapitałem ludzkim, jednak na potrzeby niniejszej pracy powyższe terminy będą traktowane jako tożsame.
- Zarządzanie na poziomie kapitału ludzkiego w fundacjach i stowarzyszeniach powinno obejmować takie elementy jak: kształtowanie systemów pracy zespołowej,

partycypacji, motywacji, struktury organizacyjnej, klimatu i kultury usługowej oraz relacji.

2.2. Kategorie zasobów ludzkich w fundacjach i stowarzyszeniach

W fundacjach i stowarzyszeniach najważniejszym zasobem są ludzie, którzy stają się podstawową wartością organizacji. W literaturze przedmiotu zasoby ludzkie dzielone są na: (1) kierownictwo i jego personel kształtujący strategie, (2) zasoby personelu kontraktowego, realizującego zadania wykonawcze, (3) klientów i partnerów instytucjonalnych obsługiwanych w jej otoczeniu [Hartley 2002, s.129]. Z jakością ich funkcjonowania ściśle związana jest realizacja celów instytucji non profit.[234] Jak podaje M.L. Rhodes i J. Keogan [2005] zasoby ludzkie i ich praca w organizacjach pozarządowych stanowią podstawowy środek produkcji, ważniejszy od ziemi i kapitału.

Pojęcie *zasobów ludzkich* i *kapitału ludzkiego* zostało wyjaśnione w podrozdziale 2.1. Na potrzeby niniejszej pracy definicja zasobów ludzkich będzie obejmować wszystkich indywidualnych pracowników fundacji i stowarzyszeń, którzy świadczą pracę na rzecz danej instytucji – bez względu na formę i zakres wykonywanej pracy oraz formę współpracy z organizacją. W rozważaniach nad zarządzaniem wolontariuszami należy uwzględnić podział zasobów ludzkich na poszczególne kategorie oraz dokonać ich krótkiej charakterystyki.

Zasoby ludzkie w organizacjach pozarządowych można skategoryzować na podstawie różnych kryteriów, do których zalicza się m.in. kryterium: (1) finansowe, (2) formy współpracy z organizacją, (3) formy prawnej organizacji. Zgodnie z pierwszym kryterium w ramach fundacji i stowarzyszeń pracują osoby, które za swoją pracę pobierają wynagrodzenie oraz osoby, które pracują wolontarystycznie. Na podstawie drugiego i trzeciego kryterium można w uproszczeniu wyróżnić m.in.: (1) władze organizacji, (2) członków organizacji, (3) pracowników etatowych, (4) wolontariuszy zewnętrznych. Zasoby ludzkie fundacji i stowarzyszeń różnią się między sobą. Każda z wymienionych powyżej grup charakteryzuje się specyficznymi cechami. Zgodnie z ustawą [Ustawa z 6 kwietnia 1984] fundacje nie mogą mieć członków, ich zasoby ludzkie są zatem skromniejsze niż stowarzyszeń (które tych członków zrzeszają). Na potrzeby niniejszej pracy poszczególne kategorie zasobów ludzkich pogrupowano w cztery podstawowe zbiory: (1) wolontariuszy – wewnętrznych i zewnętrznych, (2) zarząd, (3) członków organizacji, (4) pracowników, którzy za swoją pracę pobierają wynagrodzenie.[235] Podział ten jest ogólny i obowiązuje w ogólnopolskich badaniach organizacji pozarządowych[236]. Z tego względu można uniknąć wprowadzania zbyt szczegółowych podziałów zasobów ludzkich fundacji i stowarzyszeń, które mogłyby utrudnić ich analizę. Powyższy podział umożliwia również skorzystanie z dorobku badawczego przedstawionego w literaturze przedmiotu.

[234] Odbiorcami usług fundacji i stowarzyszeń są najczęściej ludzie oczekujący różnego rodzaju wsparcia (nie tylko materialnego, ale również związanego m.in. ze sprawowaniem opieki, czy rozwojem zainteresowań).
[235] W organizacjach usługowych personel dzielony jest zazwyczaj na: (1) personel kontaktowy – pierwszej linii, (2) personel zaplecza, (3) kierownictwo. Więcej na ten temat w rozdziale trzecim niniejszej pracy.
[236] Badania prowadzone m.in. przez Główny Urząd Statystyczny [GUS 2010; GUS 2014c; GUS 2015, GUS 2016] oraz Stowarzyszenie Klon/Jawor [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013; Adamiak 2014; Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].

Z uwagi na problematykę pracy wolontariusze oraz charakter ich pracy został szczegółowo opisany w rozdziale 2.3. Natomiast pozostałe kategorie zasobów ludzkich fundacji/stowarzyszeń zostały krótko scharakteryzowane w niniejszym podrozdziale w celu zaprezentowania najważniejszych danych uzyskanych w ogólnopolskich badaniach organizacji pozarządowych. Pominięcie którejkolwiek z wyżej wyszczególnionych kategorii zasobów ludzkich mogłoby sprawić, że niniejsza praca byłaby niekompletną.

Wolontariusze

Najważniejszym zasobem ludzkim w fundacjach i stowarzyszeniach są wolontariusze. Konfiguracja ich roli w poszczególnych organizacjach jest różna. W stowarzyszeniach z uwagi na oddolny proces tworzenia organizacji, wolontariusze postrzegani są jako współpracownicy, z którymi kadra zarządzająca utrzymuje partnerskie relacje. Natomiast w fundacjach, w których fundator jest założycielem organizacji, stosowany jest zazwyczaj autokratyczny styl zarządzania, który rzutuje na sposób zarządzania relacjami z wolontariuszami.

Wolontariat jest stosunkiem cywilnoprawnym. Wolontariuszem może zostać osoba pełnoletnia lub niepełnoletnia po otrzymaniu zgody przedstawiciela ustawowego. Wolontariusz wykonuje swoją pracę ochotniczo i bez wynagrodzenia, na zasadach określonych ustawą[237]. Według danych GUS w 2014 roku 93% instytucji non profit w Polsce zadeklarowało korzystanie z pracy społecznej [GUS 2016, s.4]. Wykazały one, że łącznie wolontariat na ich rzecz świadczyło 2,4 mln osób. Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2015 roku wyłania się obraz organizacji pozarządowych, które coraz częściej korzystały z ich wsparcia. W 2015 roku ponad 61% instytucji non profit współpracowało z osobami, które za swoją pracę nie pobierały wynagrodzenia (75% fundacji i 59% stowarzyszeń) [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015]. 45% fundacji i stowarzyszeń w Polsce opierało się wyłącznie na pracy społecznej. Według danych GUS przeciętna organizacja pozarządowa korzystająca z pracy społecznej ludzi współpracowała z 30 wolontariuszami w ciągu roku [GUS 2016, s.4]. Wzrost aktywności ludzi działających społecznie mogło mieć swoje przyczyny w rosnącej liczbie fundacji oraz w spadku przeciętnej liczby członków stowarzyszeń.

W przypadku fundacji, które nie posiadają członków, wolontariat wewnętrzny ograniczał się zazwyczaj do pracujących społecznie członków władz, z tego też względu jego rozmiar był mniejszy niż w przypadku stowarzyszeń. W statystycznej fundacji pracowało dwóch wolontariuszy wewnętrznych, natomiast w stowarzyszeniu dziesięciu. Fundacje i stowarzyszenia wspierało statystycznie ośmiu wolontariuszy zewnętrznych. Organizacje dysponujące największymi budżetami, działające na większą skalę częściej korzystały z wolontariatu zewnętrznego, posiadały bowiem odpowiednie umiejętności i zasoby potrzebne do zrekrutowania wolontariuszy i kierowania ich działaniami. Jednak praca wolontariuszy miała większe znaczenie dla organizacji o najmniejszych budżetach i działających lokalnie.

[237] Ustawa z 24 kwietnia 2003

Szerzej tematyka wolontariuszy i zjawiska wolontariatu została poruszona w rozdziale 2.3.

Założyciele organizacji / zarząd / kadra kierownicza

Założycielami organizacji pozarządowych mogą być: (1) w stowarzyszeniach – minimum siedem osób, (2) w stowarzyszeniach zwykłych – minimum trzy osoby, (3) w fundacjach – minimum 1 osoba. Do ich głównych zadań należy m.in. ustanowienie statutu. Mogą oni zasiadać w ramach programowych (w stowarzyszeniach) lub radach głównych (w fundacjach). Pełnią funkcje doradcze i opiniotwórcze.

Zarówno w stowarzyszeniach, jak i fundacjach władzę sprawuje zarząd (w stowarzyszeniach członkowie wybierają komitet założycielski albo władze stowarzyszenia, ustawowo wymaganym organem władzy jest też walne zebranie członków[238], będące władzą ustawodawczą, oraz komisja rewizyjna pełniąca funkcję kontrolną i nadzorczą [Ustawa z 7 kwietnia 1989].; w fundacjach zarząd fundacji powoływany jest przez fundatora, może funkcjonować rada fundacji, fundatorów lub rada nadzorcza [Ustawa z 6 kwietnia 1984]), który podejmuje najważniejsze decyzje w danej organizacji, reprezentuje ją w kontaktach zewnętrznych (m.in. z administracją, sponsorami, mediami), pozyskuje środki na działalność i nimi zarządza, a także jest odpowiedzialny za działanie organizacji zgodne m.in. z prawem cywilnym, rachunkowym i prawem pracy [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Osoby sprawujące funkcję kierowniczą w fundacjach i stowarzyszeniach najczęściej działają na rzecz danej organizacji nieodpłatnie. Na potrzeby niniejszej pracy zarząd i kadra menedżerka będą określani również mianem kadry zarządzającej.

Według badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2015 roku [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015] zarząd przeciętnej organizacji składał się z 5 osób, natomiast w 2012 roku składał się od 3 (21% badanych) do 5 osób (31% badanych). Małe zarządy występowały głównie w fundacjach (w 2015 roku w 71% fundacji zarząd składał się z 3 osób; w 2012 roku 46% fundacji posiadało zarządy składające się z 1 lub 2 osób, a 52% liczyły od 3 do 5 osób). W przypadku stowarzyszeń liczebność zarządu często zależała od liczebności całej organizacji (w 2012 roku stowarzyszenia liczące do 100 członków posiadały przeciętnie pięcioosobowe zarządy, natomiast w przypadku organizacji powyżej 250 członków skład zarządu zwiększał się przeciętnie do 7 osób). W 2015 roku w 66% stowarzyszeń zarządy składały się z 5 lub więcej członków [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, s.6; Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Ponad 80% członków zarządu aktywnie uczestniczyło w działalności organizacji, (warto zaznaczyć, że ponad 65% członków zarządu nie pobiera za swoją pracę wynagrodzenia). Jedynie w 15% instytucji pozarządowych co najmniej jeden członek zarządu pracował w niej regularnie za wynagrodzenie [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, s.6].

W około 50% organizacji skład zarządu nie zmienił się w ciągu ostatnich trzech lat. Jedynie w co dwudziestej organizacji zarząd zmienił się całkowicie (zjawisko najczęściej występujące w organizacjach działających na terenach wiejskich). Takiego stanu rzeczy

[238] Statut może przewidywać zamiast walnego zebrania członków zebranie delegatów lub zastąpienie walnego zebrania członków zebraniem delegatów [Ustawa z 7 kwietnia 1989].

autorzy badań upatrują w pozytywnej ocenie dotychczasowych działań członków zarządu lub w bierności uczestników walnego zebrania lub rady fundacji oraz braku realnej alternatywy dla osób aktualnie zarządzających organizacją. Ważną rolę w merytorycznej ocenie działalności władz odgrywa aktywność i wiedza członków stowarzyszeń lub rad fundacji. Czasami przyczyną pozostawienia tego samego składu zarządu na przyszły rok jest brak kandydatów do pełnienia tej funkcji[239] lub zbyt silna pozycja obecnego ciała zarządczego[240] [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, s.6; Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Również wiek organizacji wpływał na częstotliwość zmian w składzie zarządów. Jak podaje P. Adamiak, B. Charycka i M. Gumkowska [2015, s.6] w organizacjach działających mniej niż 5 lat ponad 68% członków zarządu sprawowało tą funkcję od założenia danej instytucji. Natomiast w organizacjach, które istniały ponad 15 lat jedynie 24% członków zarządu nie zmieniło się przez te lata. Częstsze zmiany składu zarządów występowały w stowarzyszeniach, ponieważ były one wybierane przez członków i działały jako ich reprezentacja.[241]

Prawidłowe zarządzanie i przewodzenie organizacjami pozwala łączyć w instytucjach non profit ich misyjność ze skutecznością jej realizacji [Zawadzki 2007, s.25]. Zarządzanie w fundacjach i stowarzyszeniach można rozpatrywać z perspektywy podejścia zasobowego i funkcjonalnego. Podejście zasobowe określa dysponowanie zasobami organizacji: pracownikami, zasobami finansowymi, zasobami materialnymi oraz zasobami niematerialnymi. W małych, nieformalnych instytucjach non profit istnieją ograniczone zasoby finansowe i materialne, które przekładają się na stopień realizacji założonych przez organizację celów. Zgodnie z podejściem funkcjonalnym podstawowym zadaniem kadry zarządzającej jest wypełnianie wszystkich funkcji zarządzania: planowania[242] i

[239] W 2015 roku w 76% fundacji i stowarzyszeń liczba kandydatów na członków zarządu nie przekraczała liczby miejsc w zarządzie [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].

[240] W 2015 problem z sukcesją zgłaszało 39% instytucji non profit [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].

[241] W zarządach lub radach organizacji non profit zasiadały osoby pełniące podobne funkcje również w innych stowarzyszeniach lub fundacjach (w 2015 roku 15% członków zarządu, w 2012 roku 30% członków zarządu) [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d]. W 2012 roku w 16% organizacji (głównie w stowarzyszeniach) w skład zarządu lub rady wchodzili przedstawiciele władz samorządowych. 30% organizacji wiejskich miało w zarządzie osoby jednocześnie pełniące funkcje w administracji samorządowej. Im większe miasto tym udział procentowy tego zjawiska spadał [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

[242] Planowanie polega na wyznaczeniu celów organizacji oraz określeniu sposobu ich realizacji. Kadra zarządzająca za pomocą dostępnych narzędzi rozpoznaje przyszłość oraz określa niezbędne środki do wypełnienia misji i wizji organizacji. W literaturze przedmiotu wymieniane są następujące problemy dotyczące funkcji planowania: (1) zarządzanie celami organizacji, (2) zarządzanie strategią i planowanie strategiczne, (3) podejmowanie decyzji kierowniczych, (4) narzędzia zarządzania, które wspomagają planowanie i podejmowanie decyzji [Bendkowski 2010, s.14].

Planowanie można podzielić na planowanie strategiczne (długookresowe), planowanie taktyczne (średniookresowe) oraz planowanie operacyjne (krótkookresowe). Planowanie strategiczne ma na celu ustalenie misji, wizji i celów strategicznych dla organizacji. Następnie ustalana jest odpowiednia struktura organizacyjna oraz strategia działania całej instytucji. W organizacjach non profit można wyróżnić trzy metody opracowywania strategii w organizacji: (1) metodę charyzmatyczną, (2) metodę zespołową, (3) metodę planową [Zawadzki 2000, s.42-47]. Planowanie bieżące (taktyczne oraz operacyjne) dotyczy celów krótkookresowych oraz działań skierowanych na realizację konkretnych zadań niezbędnych do spełnienia elementów planowania strategicznego. Powinno być elastyczne i charakteryzować się adaptacją zmian w otoczeniu organizacji. W instytucjach non profit wyróżniamy plany operacyjne (horyzont czasowy od 2 do 5 lat), plany projektowe

podejmowania decyzji, organizowania[243], kierowania[244] (koordynowania i motywowania – przewodzenia) oraz kontrolowania[245] [Stoner i Wankel 1992].

W kontekście problematyki pracy warto przytoczyć rozważania L. Markiewicz i M. West'a na temat *współczesnych* funkcji kadry zarządzającej. Jak podają autorzy, można do nich zaliczyć: (1) kierowanie zespołem[246], (2) coaching (prowadzenie jednostek)[247], (3) leading (przewodzenie zespołowi)[248] [Chmiel 2003]. S.E. Kogler-Hill [2007] zaproponowała podział funkcji lidera na wewnętrzne grupowe funkcje lidera oraz zewnętrzne grupowe funkcje lidera. Do wewnętrznych zaliczyła zadaniowe i relacyjne funkcje, natomiast do zewnętrznych funkcje środowiskowe. One wszystkie składają się na efektywność grupy. H. Mintzberg zaproponował natomiast podział ról menedżera na: (1) role interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik)[249], (2) role informacyjne (ekspert-specjalista, ekspedytor, rzecznik firmy)[250], (3) role decyzyjne (stymulator rozwoju – przedsiębiorca, arbiter, alokator zasobów, negocjator)[251] [Penc 2000, s.189].

Jak podaje M. Middleton [1987] zarządy stanowią część zarówno organizacji, jak i otoczenia[252]. W fundacjach/stowarzyszeniach wyznaczają misję, wizję i cele organizacji oraz odpowiadają za ich funkcjonowanie. Członkowie zarządu związani są z lokalną społecznością, stanowią zatem część otoczenia organizacji. Na powodzenie organizacji jako całości[253] wpływa poziom aktywności członków zarządu. W instytucjach non profit można wyróżnić kadrę kierowniczą, która angażuje się w pracę na rzecz organizacji oraz osoby, które członkostwo w zarządzie spostrzega jedynie poprzez pryzmat prestiżu, a nie chęci

---

(dotyczące konkretnych projektów-grantów, horyzont czasowy od 6 miesięcy do 2 lat) oraz terminarze (dotyczące poszczególnych spraw, horyzont czasowy od 1 dnia do 6 miesięcy).

[243] Funkcja organizowania polega na porządkowaniu, przydzielaniu, koordynowaniu działań i zasobów; nawiązywanie współpracy w ramach określonej struktury stosunków oraz wprowadzenie określonego ładu [Griffin 2002].

[244] Proces przewodzenia oraz motywowania kadry pracowniczej organizacji. W literaturze przedmiotu problematyka kierowania opiera się na trzech głównych podejściach: (1) atrybutowym, (2) behawioralnym, (3) sytuacyjnym.

[245] Funkcja kontrolowania sprowadza się do weryfikacji powziętych przez pracowników/wolontariuszy działań z założonymi planami organizacji. Polega ona na obserwacji, identyfikacji niezgodności (z założonymi planami) oraz wprowadzaniu odpowiednich korekt do bieżących działań w celu realizacji wyznaczonych celów. Kontrola odnosi się do zasobów organizacji (rzeczowych, finansowych, informacyjnych, ludzkich) oraz określonych szczebli zarządzania (kontrola działalności operacyjnej, kontrola organizacyjna, kontrola strategiczna).

[246] Za kierowanie zespołem L. Markiewicz i M. West uznali wyznaczanie jasnych celów, określanie ról członków zespołu, podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności pracownikom, ocena pracy zespołu, przekazywanie informacji zwrotnej dotyczącej realizacji misji, wizji i celów organizacji oraz weryfikacja procesów, strategii i celów zespołu [Chmiel 2003].

[247] L. Markiewicz i M. West opisali coaching jako słuchanie, rozpoznawanie i ujawnianie uczuć, przekazywanie informacji zwrotnej oraz uzgadnianie celów [Chmiel 2003].

[248] Leading rozumiany jest jako stwarzanie zespołowi warunków, które sprzyjają wysokiemu poziomowi wykonania zadania, budowanie i podtrzymywanie zespołu jako efektywnej całości [Chmiel 2003].

[249] Reprezentowanie organizacji (wewnątrz i zewnątrz), przewodzenie, kierowanie, motywowanie, utrzymywanie stosunków między firmą a otoczeniem zewnętrznym, dbanie o atmosferę w pracy.

[250] Poszukiwanie informacji, rozprzestrzenianie informacji wśród członków organizacji, przesyłanie informacji o firmie środowisku zewnętrznemu.

[251] Analizowanie możliwości rozwoju firmy, wprowadzanie zmian, reagowanie na konflikt, eliminowanie negatywnych zjawisk w działaniu firmy, ustalanie priorytetów, rozprowadzanie zasobów, reprezentowanie firmy w negocjacjach.

[252] Elementy otoczenia, które wpływają na funkcjonowanie organizacji.

[253] Rozumiane jako realizacja wyznaczonych celów strategicznych oraz wypełnianie misji i wizji.

realizacji misji fundacji czy stowarzyszenia. W literaturze przedmiotu istnieje podział członków zarządu na: (1) ekspertów, (2) użytkowników usług, (3) entuzjastów [Hudson 1997]. Ważną kwestią są bowiem motywy działania poszczególnych osób, posiadane kompetencje[254], wiedza, doświadczenie oraz odpowiednie przygotowanie do pełnienia tak ważnej roli w organizacji pozarządowej.

W ponad połowie fundacji i stowarzyszeń większość pracy, obowiązków oraz odpowiedzialności związanych z działalnością organizacji przypisanych jest właśnie członkom zarządu.[255] Z tego też względu w 2015 roku ponad 50% omawianych instytucji istniał realny problem ze znalezieniem nowych kandydatów na członków zarządu [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d]. W omawianych organizacjach kluczową rolę odgrywał jeden lider, który odpowiedzialny był za całość procesów zachodzących w organizacji.

Kadra kierownicza w ramach pełnienia funkcji organizowania może delegować pracownikom i wolontariuszom zadania wraz z określonym zakresem odpowiedzialności. Z badań przeprowadzonych w 2015 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, że w ośmiu na dziesięć organizacji w proces decyzyjny włączani byli również członkowie (w stowarzyszeniach), rzadziej natomiast pracownicy i wolontariusze.[256]

W 24% instytucji pozarządowych wyłącznie władze podejmowały decyzje o kierunkach działań organizacji (najczęściej posiadały one najmniejsze budżety – do 1 tys. zł) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Kadrę zarządzającą fundacjami i stowarzyszeniami w Polsce w większości cechował demokratyczny i partycypacyjny styl podejmowania decyzji. Działania organizacji pozarządowych opierały się na pracy silnego zespołu i wspólnym podejmowaniu decyzji. Ten styl podejmowania decyzji miał zastosowanie w organizacjach o małej liczbie członków oraz niewielkiej skali i systematyczności działania. W przypadku organizacji, które zaangażowane były w realizację wielu projektów jednocześnie i posiadały liczne zespoły, proces decyzyjny powinien być uproszczony. Niejednokrotnie ostateczne decyzje podejmował sam lider lub kilku przedstawicieli zarządu. Zbierał on informacje od swoich pracowników i doradców na temat danego problemu, natomiast ostateczne decyzje w kluczowych dla organizacji kwestiach podejmował osobiście (oraz brał za nie

[254] W literaturze przedmiotu zostały wyszczególnione kompetencje w zakresie zarządzania organizacją non profit podnoszące efektywność działania zarządu. Według badaczy członkowie zarządu powinni posiadać umiejętność: (1) kontekstualną, (2) edukacyjną, (3) interpersonalną, (4) analityczna, (5) polityczną, (6) strategiczną [Brooks 2002]. Ponadto członkowie zarządu powinni: (1) podzielać pasję i mieć poczucie zobowiązania wobec misji organizacji, (2) posiadać chęć do wzmożonej pracy, także bezpośrednio w organizacji, gdy zajdzie taka potrzeba, (3) posiadać silne więzi z lokalną społecznością, (4) posiadać chęć wspierania organizacji poprzez udział w gromadzeniu środków finansowych na działalność, (5) być zróżnicowani m.in. po względem wieku, płci, rasy, religii, miejsca zamieszkania, umiejętności i doświadczenia [Villinger 2008]. Wspomniana różnorodność wpływa na pozyskiwanie beneficjentów poprzez posiadanie kontaktów w odmiennych społecznościach. Zróżnicowanie zarządu jest głównym elementem kreatywności, innowacyjności i podziału na zadania oraz sprzyja wieloaspektowemu rozpatrywaniu problemów organizacji. Natomiast homogeniczność ciała zarządczego zwiększa spójność organizacji, morale i wpływa na lepszą komunikację [Bogacz-Wojtanowska 2006,s.105].

[255] W 2015 przedstawiciele 18% instytucji pozarządowych wyraziło opinię, że praca oraz obowiązki w organizacji były równomiernie rozkładane pomiędzy wszystkich członków zespołu. W 34% fundacji i stowarzyszeń tylko i wyłącznie zarząd bierze odpowiedzialność za działalność organizacji [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015d].

[256] W proces podejmowania decyzji włączani są również: (1) wolontariusze zewnętrzni (niebędący członkami) – w 32% stowarzyszeń i fundacji korzystających z ich wsparcia, (2) najważniejsi partnerzy organizacji, (3) najważniejsi sponsorzy, (4) mieszkańcy okolicy, (5) beneficjenci [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

odpowiedzialność). Wspólne podejmowanie decyzji przez wszystkich członków organizacji spowolniłoby jej funkcjonowanie i mogłoby doprowadzić do nieosiągania wyznaczonych celów. Niekiedy członkowie zespołu nie chcieli brać udziału w procesie podejmowania decyzji. Swoją postawę argumentowali brakiem czasu, brakiem poczucia związku z organizacją oraz brakiem wiedzy merytorycznej i niechęcią do przyjmowania na siebie odpowiedzialności [Przewłocka, Adamiak i Zając 2012].

W Polsce zauważalny stał się niedostateczny stopień profesjonalizacji działań z zakresu zarządzania organizacjami pozarządowymi, który wynika m.in. z niskiej znajomości oraz braku stosowania najprostszych metod wypracowanych przez nauki o zarządzaniu przez kadrę zarządzającą, jak również nieprzywiązywania wagi do planowania długookresowego na korzyść realizacji doraźnych działań. J. Domański [2010, s.14] wskazuje na brak stosowania zarządzania strategicznego, a przyczyn takiego stanu rzeczy upatruje w niskim stanie wiedzy o zarządzaniu strategicznym oraz w przekonaniu osób zarządzających organizacjami non profit o braku odpowiadających specyfice organizacji pozarządowych rozwiązań w tym zakresie, wypracowanych przez nauki o zarządzaniu. Takie same wnioski wysnuli autorzy raportu *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, którzy obok problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach non profit zauważyli brak efektywnego planowania, zarządzania i monitorowania własnych działań przez fundacje i stowarzyszenia w Polsce [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Głównym zadaniem kadry zarządzającej jest wyznaczanie i rozwijanie misji[257] i wizji organizacji. Misja i wizja powinny mieć swoje odzwierciedlenie w kulturze usługowej fundacji/stowarzyszenia, określać jej tożsamość i sens istnienia.

Brak prowadzenia wystarczających analiz strategicznych może skutkować błędnym wyznaczeniem głównych celów strategicznych instytucji, które nie będą miały przełożenia w nakładach i zasobach organizacji.[258] Do podstawowych zadań kadry menedżerskiej należy analiza otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, dzięki której będzie w stanie określić mocne i słabe strony organizacji i dopasować do jej możliwości najskuteczniejsze sposoby realizacji założonych celów oraz zapewnić optymalny podział zasobów między komórki organizacji w celu wykonania wyznaczonych zadań. Zasadne jest zatem wprowadzenie stałej obserwacji otoczenia, jego analizowanie i poszukiwanie w nim szans, które następnie powinny być konfrontowane z mocnymi stronami organizacji i jej wartościami w celu stworzenia efektywnej strategii działania.

[257] Misja organizacji wpływa na obszary działalności instytucji non profit. Decyduje ona o zaangażowaniu się członków organizacji w konkretne projekty. Niejednokrotnie organizacje zmieniają swoje misje w celu zdobycia środków finansowych [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2012]. Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor przeprowadzonych w 2012 roku wynika, że 20% organizacji non profit traktuje swoje misje elastycznie (dopasowując się do zmieniających się zainteresowań sponsorów), natomiast 60% raczej nie zmienia kierunków swoich działań. 37% fundacji i stowarzyszeń rozumie swoją misję jako działania podejmowane na rzecz konkretnego beneficjenta, a 35% jako propagowanie ważnych idei. Według badań z 2012 roku misję organizacji oraz cele znali głównie liderzy i osoby zarządzające instytucjami non profit. Pozostali członkowie organizacji i wolontariusze lepiej znali cele krótkookresowe i niekiedy mylili je z główną misją organizacji. [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013; Przewłocka, Adamiak i Zając 2012].

[258] J. Domański [2010, s.18] zauważył, że misja oraz cele długoterminowe w organizacjach non profit określane są przez ich założycieli w momencie powstawania tych podmiotów i w większości przypadków nie ulegają zmianom podczas ich funkcjonowania. Natomiast główna strategia działania opisywanych instytucji jest wypadkową strategii funkcjonalnych oraz pojawiających się w otoczeniu strategii okazjonalnych.

Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2012 roku wynika, że 65% badanych fundacji i stowarzyszeń nie badało potrzeb odbiorców swoich działań. Jedynie co trzecia organizacja posiadała informację na temat liczby osób lub instytucji, które skorzystały z jej usług. Prawie połowa z nich nie analizowała tychże informacji oraz ich nie porównywała [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Zdaniem L. Kuczmierowskiej [2012] powyższe zaniedbania kadry zarządzającej mogły wynikać z przekonania, że na podstawie zdobytego doświadczenia z zakresu świadczenia usług społecznych fundacje i stowarzyszenia są w stanie zaspokajać potrzeby swoich klientów bez prowadzenia badań w tym zakresie. Organizacje nie badające potrzeb swoich klientów mogą doprowadzić do niedopasowania swoich działań do rzeczywistych potrzeb społecznych.

Stowarzyszenia i fundacje rzadko oceniały skuteczność swoich działań. W 2012 roku 63% badanych instytucji nie prowadziło syntetycznej oceny efektów swojej pracy. 17% analizowało dostępne dane, dokumenty, raporty związane z własną działalnością, 16% samodzielnie prowadziło wywiady, ankiety i spotkania, 9% systematycznie analizowało sposób działania swojej organizacji, organizacji pracy, strukturę, zarządzanie i komunikację, natomiast 2% zleciło badanie skuteczności swoich działań podmiotom zewnętrznym [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Brak prowadzenia systematycznej oceny własnego działania oraz brak badań potrzeb klientów mogą doprowadzić do obniżenia jakości usług dostarczanych przez fundacje i stowarzyszenia, co z kolei może mieć negatywny wpływ na zdobywanie przewagi konkurencyjnej przez daną organizację na rynku usług społecznych.

Członkowie organizacji

Kolejną ważną kategorię zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych stanowią członkowie[259]. Stowarzyszenie opiera działalność na ich pracy społecznej. Minimalna liczba członków stowarzyszenia wynosi siedem. Członkowie uchwalają statut stowarzyszenia i wybierają komitet założycielski albo władze stowarzyszenia [Ustawa z 19 listopada 2015]. Mogą zasiadać w zarządzie lub organie kontroli wewnętrznej.

Polskie organizacje pozarządowe wykazały, że na koniec 2014 roku posiadały łącznie 9,3 mln członkowstw osób fizycznych [GUS 2016, s.3]. Statystyczne stowarzyszenie zrzeszało w 2015 roku około 30 osób, w 2012 roku około 33 osób, a w 2008 roku 40 osób. Im większa miejscowość, w której zarejestrowana była organizacja tym większa była liczba jej członków. W rzeczywistości tylko część osób aktywnie działała na rzecz danej organizacji. Większą aktywnością swoich członków charakteryzowały się stowarzyszenia działające na terenie wiejskim i w małych miastach (do 50 tys. mieszkańców), w ramach których aktywnie działała średnio połowa zapisanych osób, w średnich miastach (50-200 tys. mieszkańców) udział sięgał 40%, natomiast w miastach największych (pow. 200 tys. mieszkańców) 30% [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013; Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015b]. Im mniejsza organizacja, tym wyższy odsetek członków aktywnie angażujących się w jej działania.

[259] Dotyczy wyłącznie stowarzyszeń.

Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2012 roku w bazach członkowskich zachodziło niewiele zmian [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Przeciętne stowarzyszenie pozyskiwało w ciągu roku 4 nowych członków. Takiego stanu rzeczy można upatrywać w małej aktywności stowarzyszeń w działaniach mających na celu pozyskanie nowych członków [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

W celu realizacji wyznaczonych zadań przez organizację przy niewystarczających zasobach w postaci członków stowarzyszenia, władze niejednokrotnie podejmują decyzję o nawiązaniu współpracy z wolontariuszami zewnętrznymi lub pracownikami płatnymi. Jednak nie każde stowarzyszenie posiada wystarczające środki finansowe umożliwiające zatrudnienia kadry pracowniczej.

Pracownicy

Stowarzyszenia i fundacje mogą również zatrudniać pracowników, (stowarzyszenia mogą zatrudniać również swoich członków). Odpowiadają oni głównie za obsługę administracyjną organizacji. W 2015 roku stałych i regularnych pracowników posiadało 35% organizacji pozarządowych [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e]. W 2014 roku omawiane instytucje dysponowały 125 tys. miejsc pracy, które stanowiły ok. 0,9% liczby pracujących w gospodarce narodowej [GUS 2016, s.1].

W 2015 roku 45% fundacji i stowarzyszeń współpracowało z osobami, które za swoją pracę nie pobierały wynagrodzenia, 35% instytucji posiadało stałych, regularnych pracowników (20% zatrudniało przynajmniej jedną osobę na podstawie umowy o pracę, 15% zatrudniało osoby na podstawie innych umów), 20% organizacji nie miało stałych i regularnych pracowników, lecz sporadycznie zlecało odpłatnie wykonanie określonych działań osobom z otoczenia zewnętrznego organizacji.[260] W fundacjach i stowarzyszeniach formy zatrudnienia mogą nakładać się na siebie.[261] Biorąc pod uwagę powyższe zależności wyniki badań przybrały następującą formę: (1) 46% organizacji kilkanaście razy w ciągu roku lub rzadziej zlecało płatną pracę, (2) 28% organizacji zatrudniało stałych, regularnych pracowników na podstawie umów innych niż umowa o pracę, (3) 20% organizacji zatrudniało przynajmniej jedną osobę na podstawie umowy o pracę [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e]. W 2012 roku osoby współpracujące z organizacjami pozarządowymi na podstawie umów o dzieło, umów zleceń lub prowadzące własną działalność gospodarczą stanowiły 33% wszystkich współpracowników. Jedynie 19% fundacji i stowarzyszeń zatrudniało pracowników na umowę o pracę, natomiast 45% nie posiadało płatnych pracowników i współpracowników [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Najwięcej stałych i regularnych pracowników posiadały organizacje zajmujące się usługami socjalnymi i pomocą społeczną (44%) oraz ochroną zdrowia (40%). Natomiast fundacje i stowarzyszenia posiadające wyłącznie wolontariuszy (w tym władze i członków

[260] Bardziej szczegółowe dane dotyczące form zatrudnienia w pozycji: Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e.

[261] Pracowników można zatrudniać na podstawie trzech form zatrudnienia, które dzielą się na: (1) pracownicze formy zatrudnienia, (2) niepracownicze formy zatrudnienia, (3) leasing pracowniczy.[261]
Do niestandardowych form zatrudnienia należą m.in.: (1) wolontariat, (2) samo zatrudnienie, (3) staż, (4) outsourcing, (5) dzielenie pracy – job-sharing, (6) work-sharing, (7) praca chałupnicza – praca w domu i praca dorywcza, (8) telepraca [Marek 2008, s.67-70].

działających społecznie) najczęściej realizowały zadania związane ze sportem, turystyką, rekreacją i hobby (51%) oraz kulturą i sztuką (47%) [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

Podobne zróżnicowanie w zatrudnieniu występowało w zależności od wielkości miejscowości, w jakiej zarejestrowana była organizacja. Im większa miejscowość tym większy odsetek organizacji posiadających stałych, regularnych pracowników oraz większa liczba sporadycznych współpracowników w ramach danej organizacji.[262]

Autorzy badań organizacji pozarządowych w Polsce realizowanych przez Stowarzyszenia Klon/Jawor podają, że skala zatrudnienia w fundacjach i stowarzyszeniach jest niewielka [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e]. W 2012 roku w połowie organizacji, które korzystały z regularnych współpracowników, zatrudnienie odpowiadało mniej niż jednemu etatowi, w 2015 roku w przeciętnej instytucji non profit zatrudnienie odpowiadało dwóm etatom. Autorzy przedmiotowego badania wnioskują, że płatna praca pozostaje od lat dodatkowym wsparciem dla społecznego zaangażowania członków i wolontariuszy, mimo że liczba płatnych pracowników stale rośnie.

Do problemów płatnych pracowników zgłaszanych przez kadrę zarządzającą fundacjami i stowarzyszeniami w 2015 roku autorzy badań Stowarzyszenia Klon/Jawor zaliczali m.in.: (1) zbyt niskie, w porównaniu do kompetencji oraz obowiązków, zarobki[263] – 55%; (2) brak możliwości awansu w organizacji – 47%; (3) nadmiar obowiązków w pracy[264] – 45%; (4) brak stabilności zatrudnienia[265] – 34%; (5) rutyna, wypalenie zawodowe – 30%; (6) brak możliwości rozwoju zawodowego, podnoszenia kompetencji – 22%; (7) niski prestiż pracy w sektorze pozarządowym – 20%; (8) ograniczone możliwości działania, realizacji własnych pomysłów – 19%; (9) niejasny zakres obowiązków – 15% [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

Praca w organizacji pozarządowej charakteryzuje się elastycznością czasu i miejsca pracy. W 36% fundacji i stowarzyszeń wykorzystywany jest model zlecania zadań. Z tego też względu najczęściej z fundacjach i stowarzyszeniach pracują osoby między 30. a 60. rokiem życia (w 60% instytucji non profit). W typowej organizacji pozarządowej ponad 50% zespołu stanowią kobiety (w usługach socjalnych i pomocy społecznej przeciętnie jest 75% kobiet w zespole, a w ochronie zdrowia 70%). W ponad 70% instytucji non profit pracownicy posiadają wykształcenie wyższe. Dla 53% pracowników praca w organizacjach pozarządowych jest głównym źródłem utrzymania, dla 15% pracowników praca ta jest

[262] Przeciętna liczba sporadycznych współpracowników w organizacjach pozarządowych w 2012 roku wynosiła trzy osoby. Na wielkość tego typu zatrudnienia wpływał również specyficzny styl pracy części organizacji (np. działania akcyjne i projektowe, do których realizacji wykorzystywane były umowy czasowe i jednorazowe) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

[263] Uśrednione miesięczne zarobki brutto pracowników przeciętnej organizacji zatrudniającej stały, płatny personel w przeliczeniu na podstawowy wymiar czasu pracy (cały etat, 40 godzin tygodniowo) w 2015 roku: (1) cała Polska – 2857 zł, (2) Warszawa – 3500 zł, (3) miasto pow. 200 tys. – 3200zł, (4) miasto 50-200 tys. – 2592 zł, (5) miasto do 50 tys. – 2321 zł, (6) wieś – 2500 zł [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

[264] Nadmiar obowiązków służbowych przekłada się na pracę w godzinach nadliczbowych. Problem ten występuje w 56% fundacji i stowarzyszeń, wśród których jedynie 40% organizacji zawsze rozlicza nadgodziny z pracownikami, a w 26% instytucji nadgodziny nigdy nie są rozliczane [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

[265] Przyczyn braku stabilności zatrudniania w fundacjach i stowarzyszeniach badacze Stowarzyszenia Klon/Jawor dopatrują w braku stabilności i płynności finansowej i niepewności dotyczącej zasobów, jakimi organizacje będą dysponować w przyszłości [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

pierwszą pracą zawodową, a 31% zatrudnionych zaczynało swoją pracę w fundacji jako wolontariusze [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].

Jak podaje O. Svystun [2015, s.179] praca w organizacjach pozarządowych nie posiada podstawowych zalet zatrudnienia w sektorze publicznym (np. bezpieczeństwa zatrudnienia) ani prywatnym (wysokie wynagrodzenia za wykonywaną pracę). Charakteryzuje ją natomiast duża samodzielność oraz odpowiedzialność za realizację wyznaczonych zadań, elastyczność czasu i miejsca pracy, poczucie użyteczności związane z realizacją społecznych celów oraz możliwość samorealizacji. J. Schmidt [2010] dodaje, że pracownicy i wolontariusze w instytucjach non profit powinni posiadać umiejętność samodzielnej organizacji czasu pracy i własnego rozwoju w kontekście planowania kariery zawodowej.

Po dokonaniu zwięzłej charakterystyki zasobów ludzkich w fundacjach i stowarzyszeniach została podjęta próba scharakteryzowania metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami w omawianych instytucjach.

Podsumowanie

- W fundacjach i stowarzyszeniach najważniejszym zasobem są ludzie, którzy stają się podstawową strategiczną wartością organizacji.
- Kategorie zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych można skategoryzować na podstawie kryterium: (1) finansowego, (2) formy współpracy z organizacją, (3) formy prawnej organizacji.
- Zasoby ludzkie fundacji i stowarzyszeń różnią się między sobą. Na potrzeby pracy poszczególne kategorie zasobów ludzkich pogrupowano w cztery podstawowe zbiory (1) wolontariuszy – wewnętrznych i zewnętrznych, (2) zarząd, (3) członków organizacji, (4) pracowników, którzy za swoją pracę pobierają wynagrodzenie.
- Praca w organizacjach pozarządowych nie posiada podstawowych zalet zatrudnienia w sektorze publicznym (np. bezpieczeństwa zatrudnienia) ani prywatnym (wysokie wynagrodzenia za wykonywaną pracę). Charakteryzuje ją natomiast duża samodzielność oraz odpowiedzialność za realizację wyznaczonych zadań, elastyczność czasu i miejsca pracy, poczucie użyteczności związane z realizacją społecznych celów oraz możliwość samorealizacji.

2.3 Zarządzanie wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach

Wolontariusze, którzy są znaczącym zasobem fundacji i stowarzyszeń, powinni być w odpowiedni sposób zarządzani, ponieważ wpływają na realizację procesu usługowego. Kontrakt psychologiczny jest odzwierciedleniem niespisanych wzajemnych oczekiwań oraz zobowiązań pracowników społecznych z organizacją [Makin, Cooper i Cox 2000, s.11], stanowi dopełnieniem umów prawnych i jest ich uzupełnieniem w odniesieniu do kwestii w nich nieregulowanych [Armstrong 2011, s.179]. Zostaje zawarty w chwili nawiązania współpracy z wolontariuszem i ma charakter dynamiczny oraz wpływa na zachowanie się stron kontraktu. Do oczekiwań wolontariusza wobec kadry zarządzającej można zaliczyć: (1)

sprawiedliwe i etyczne zachowanie, (2) możliwość rozwoju zawodowego, (3) autonomie działania, (4) możliwość partycypacji w życiu organizacji. Natomiast lider może mieć następujące oczekiwania względem pracowników społecznych: (1) lojalność, (2) zaangażowanie, (3) wysoka efektywność pracy, (4) świadomość kosztów, (5) podnoszenie kompetencji, (6) przestrzeganie zasad wewnątrzorganizacyjnych [Pocztowski 2007, s.150], (7) gotowość do zmian i zdolność przystosowywania się do nich [Marek 2008, s.131-132]. Nie dotrzymanie kontraktu poprzez jedną ze stron może skutkować niezadowoleniem, mniejszym zaangażowaniem, niższą wydajnością pracy, nieporozumieniami i konfliktami [Dale 2001, s.95]. Łamanie kodeksu pracy, stosowanie mobbingu, zmuszanie pracowników do wolontariatu[266] oraz nieumiejętne zarządzanie personelem stanowią problemy zgłaszane przez pracowników i wolontariuszy w polskich organizacjach pozarządowych [Dobranowska-Wittels 2015]. W celu ich eliminacji powinny zostać spełnione następujące warunki: (1) uczciwe, etyczne traktowanie wolontariuszy oraz poszanowanie ich godności, (2) postrzeganie wolontariuszy jako interesariuszy, a nie wyłącznie jako podwładnych, (3) docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji, (4) uzyskiwanie informacji zwrotnych oraz ich udzielanie, (5) wspieranie przez organizację rozwoju wolontariuszy [Pocztowski 2007, s.151].

W organizacjach pozarządowych stosowany jest proces personalny, który składa się z następujących etapów.: (1) planowania i nawiązywania współpracy, (2) naboru i rekrutacji, (3) wprowadzenia do organizacji, (4) oceny wolontariuszy, (5) szkoleń i kierowania rozwojem wolontariuszy, (6) zakończenia współpracy [Zawadzki 2007, s.64]. W niniejszym podrozdziale starano się zaprezentować powyższe zagadnienia oraz wskazać obszary zarządzania zasobami ludzkimi, które powinny być rozwijane przez kadrę zarządzającą w celu realizacji wyznaczonych zadań przez całą organizację.

2.3.1 Wolontariat – ustalenia pojęciowe

Podejmując problematykę zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach należałoby rozstrzygnąć kwestie terminologiczne. Przesądzą one o znaczeniu stosowanego w pracy fundamentalnego pojęcia, jakim jest *wolontariat* oraz *wolontariusz.* Przytoczone zostaną również najważniejsze fakty związane z powstaniem zjawiska wolontariatu.

Początków wolontariatu i filantropii[267] można upatrywać w starożytności[268] – głównie w starożytnej Grecji i Rzymie.[269] Również wśród Izraelitów przestrzegane były zasady życia

[266] Wykorzystywanie wolontariatu jako źródła nieodpłatnej siły roboczej [Dobranowska-Wittels 2015].

[267] Działalność społeczna realizowana przez ochotników początkowo nazywana była filantropią (od greckiego *philanthropos* – umiłowanie człowieka) lub dobroczynnością. Dobroczynność rozumiana jest jako nakaz religijny pomagania najuboższym – m.in. w chrześcijaństwie, judaizmie i islamie. Natomiast filantropia wiąże się ze świecką ideą humanitaryzmu. W ramach działalności dobroczynnej i filantropijnej podejmowane są aktywności mające na celu dobro wspólne [Górecki 2013, s.82]. Jak podaje M. Górecki [2013, s.82] wolontariat jest pojęciem szerszym od dobroczynności, filantropii i działalności charytatywnej, gdyż podejmowane w jego ramach działania skierowane są nie tylko na człowieka, lecz również na ochronę środowiska naturalnego, opiekę na zwierzętami oraz ochronę i pomnażanie wartości i dóbr służących człowiekowi.

[268] W mitologii greckiej Prometeusz podarował ludziom ogień i pomagał im w zdobywaniu nowych umiejętności. W Biblii miłosierny Samarytanin również był swego rodzaju wolontariuszem.

obywatelskiego wynikające z Prawa Mojżeszowego. W *Nowym Testamencie Dwa Przykazania Miłości* przekazane przez Jezusa podczas Ostatniej Wieczerzy stały się opoką całego współczesnego chrześcijaństwa[270]. Zobowiązują one wszystkich chrześcijan do troski o drugiego człowieka i udzielania mu pomocy w trudnych sytuacjach życiowych.[271]

Pomoc najuboższym i najbardziej potrzebującym była wpisana w chrześcijaństwo, które w Europie rozwinęło dobroczynność.[272] W okresie renesansu pracę na rzecz potrzebującym podjęli pierwsi misjonarze.[273] Na świecie rozwój filantropii nastąpił dopiero w XIX wieku. W Polsce w 1814 roku swoją działalność rozpoczęło *Warszawskie Towarzystwo Dobroczynności*.

Ważnym momentem w historii dobroczynności było założenie *Czerwonego Krzyża* w 1863 roku przez szwajcarskiego kupca i finansistę H. Dunanta, który następnie założył z innymi wpływowymi Szwajcarami *Międzynarodowy Komitet Pomocy Rannym*, przekształcony na *Międzynarodowy Komitet Czerwonego Krzyża*. Pierwszą ustawę o pomocy społecznej uchwalono w Wielkiej Brytanii w 1601 roku – *Prawo dla ubogich* [Taylor i Kendall 1996, s.35-37]. Na początku XX wieku powstały instytucje przedstawicielskie organizacji dobroczynnych i towarzystw pomocy wzajemnej.[274] Po II Wojnie Światowej swoją działalność rozpoczęła *Ogólnokrajowa Rada do spraw Organizacji Społecznych* (*National Council for Voluntary Organization*).

Można wyróżnić trzy charakterystyczne modele funkcjonowania instytucji non profit: (1) model angielski, (2) model niemiecki, (3) model amerykański. Obecnie funkcjonujący angielski model organizacji społecznych charakteryzuje się urynkowieniem i prywatyzacją sfery publicznej. W Wielkiej Brytanii w skład tzw. sektora non profit wchodzą korporacje, stowarzyszenia niezarejestrowane, towarzystwa wzajemnej pomocy, towarzystwa przemysłowe, zapomogowe, trusty i wspólnoty mieszkaniowe. Świadczenie usług

---

[269] W starożytnej Grecji i Rzymie wolontariuszami byli lekarze, którzy bezpłatnie świadczyli usługi medyczne najuboższej ludności oraz byli założycielami hospicjów. W starożytnej Grecji działalnością filantropijną zajmowały się osoby prywatne. Greckie miasta – państwa opiekowały się wojennymi inwalidami i wypłacały im dzienny zasiłek. Funkcjonował również specjalny urząd *sitesis* zajmujący się wydawaniem bezpłatnych posiłków ubogim obywatelom pełniącym funkcje urzędowe. Natomiast w starożytnym Rzymie funkcjonował urząd *frumentatio* i *congarium* zajmujące się rozdawaniem zboża i żywności, odzieży oraz pieniędzy.[269] Ważną rolę odgrywała również rzymska instytucja prawna *clientela*, w ramach której bogaty obywatel wspierał materialnie i finansowo ubogich obywateli [Radwan-Pragłowski i Frysztacki 1996].

[270] Termin *chrześcijaństwo* używany jest na określenie jednej z największych religii monoteistycznych na świecie. Szacunkowo oblicza się, że chrześcijaństwo – we wszystkich jego nurtach i odmianach - wyznaje około 30% ludności świata (1,8 miliardów). W tym: około 970 milionów to katolicy, 300-450 milionów – protestanci, 150 milionów - prawosławni, 60 milionów – anglikanie i 30 milionów wyznawców starożytnych Kościołów wschodnich – niechalcedońskich [Encyklopedia Serwisu Ekumenicznego Kosciol.pl].

[271] W ramach gminy chrześcijańskiej powoływana była specjalna instytucja (diakonia) mająca na celu codzienne rozdawanie jałmużny. Kościół Chrześcijański po ogłoszeniu przez Konstantyna Wielkiego Edyktu Mediolańskiego w 313 roku został włączony w oficjalną politykę społeczną Cesarstwa Rzymskiego w zakresie działalności pomocowej państwa [Halszka Kurleto 2008, s.16]

[272] Za przykład może posłużyć Hotel –Dieu w Paryżu założony na przełomie VII i VIII wieku. W Polsce w XII wieku została założona lecznica utworzona przez fundację biskupią we Wrocławiu. Ważne funkcje pełnił również zbudowany w 1152 roku szpital przy Opactwie Cysterskim w Jędrzejowie.

[273] W 1625 roku zostało założone Zgromadzenie Misji mające na celu m.in. niesienie ubogim pomocy materialnej.

[274] Za przykład mogą posłużyć m.in. Rada do spraw Świadczeń Niepublicznych (Council for Voluntary Welfare) i Ogólnokrajowa Rada do spraw Usług Socjalnych (National Council for Social Service). Ich celem było umocnienie działających lokalnych organizacji społecznych.

publicznych zlecane jest organizacjom non profit oraz podmiotom komercyjnym w ramach otwartego przetargu. Organizacje pozarządowe upodabniają się do podmiotów rynkowych i ulegają komercjalizacji [Dopierała, Balon i Hesse – Schiller 2004, s.15-16]. W Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, podobnie jak w Wielkiej Brytanii, występują dwie główne grupy organizacji tworzące sektor for profit (służący członkom organizacji) i non profit (służący zaspokajaniu potrzeb społecznych).[275] W Niemczech działalność charytatywna była popularna w kręgach osób związanych z Kościołem Katolickim lub Ewangelickim oraz wśród pracowników przemysłu, rzemiosła i handlu.[276] Zasada pomocniczości oraz pierwszeństwa (względnego) organizacji pozarządowych przed podmiotami publicznymi w świadczeniu usług społecznych, z wykorzystaniem środków publicznych względem administracji publicznej podmiotów gospodarczych należących do drugiego sektora, były podstawą niemieckiego modelu funkcjonowania organizacji non profit. Rola państwa w tym modelu polegała na zgromadzeniu środków finansowych na cele społeczne oraz przekazywanie ich podmiotom trzeciego sektora. Do zalet takiego modelu można zaliczyć: (1) pierwszeństwo organizacji pozarządowych w świadczeniu usług społecznych z wykorzystaniem funduszy publicznych, (2) finansowa i instytucjonalna stabilność organizacji non profit realizujących zadania publiczne, (3) profesjonalizacja organizacji pozarządowych w obszarze usług społecznych, (4) obowiązek konsultacji społecznych w zakresie realizacji zadań [Halszka Kurleto 2008, s.22-23].[277]

Na budowę społeczeństwa obywatelskiego w Polsce oraz pojmowanie idei dobroczynności wpłynęło sześć okresów czasowych: (1) okres do roku 1795, (2) lata 1795 – 1918, (3) lata 1918 – 1939, (4) lata 1939 – 1945, (5) lata 1945 – 1989, (6) okres po roku

[275] Najbardziej charakterystycznymi instytucjami trzeciego sektora są stowarzyszenia obywatelskie – Voluntary Associations. R. Warrren sklasyfikował stowarzyszenia działające na terenie USA i zaliczył do nich: (1) organizacje o charakterze ekonomicznym, (2) organizacje związane z zarządzaniem, (3) organizacje mające na celu poprawę rejonów zamieszkania, (4) organizacje dbające o poprawę warunków mieszkaniowych, (5) organizacje oświatowe, (6) bractwa – loże, tajne stowarzyszenia, grupy wzajemnej pomocy poszczególnych grup etnicznych i zawodowych, (7) organizacje służące rekreacji, (8) organizacje religijne, (9) organizacje kulturalne, (10) organizacje dobroczynne, (11) organizacje dziecięce i młodzieżowe, (12) organizacje specjalizujące się w zagadnieniach opieki lekarskiej i zdrowia społecznego, (13) organizacje dbające o poprawę stosunków między różnymi grupami ludności, (14) grupy organizujące życie lokalne. W powyższej klasyfikacji R. Warren nie potraktował Voluntary Associations jako odrębnej grupy, jednak wyróżnił ich funkcje, do których zaliczył: (1) funkcję orientującą, (2) wprowadzanie zmian społecznych, (3) wzmacnianie integracji społecznej, (4) redystrybucję udziału we władzy, (5) stwarzanie wyalienowanej jednostce szansy identyfikacji, (6) ułatwianie awansu społecznego i ekonomicznego członków [Grinberg 1981].

[276] Po Kongresie Wiedeńskim w 1815 roku i wejściu w życie ogólnego zarządzenia z 1816 roku zlikwidowano stowarzyszenia, a ich rolę przejęło państwo. Dopiero po 1848 roku stowarzyszenia ponownie rozpoczęły swoją działalność w formie instytucjonalnej (np. w 1848 roku protestancka organizacja społeczna Diakonisches Werk, w 1863 roku Niemiecki Czerwony Krzyż, w 1897 roku organizacja charytatywna Kościoła Katolickiego *Caritas*). Po II Wojnie Światowej w 1953 roku weszło w życie rozporządzenie o użyteczności publicznej, które uporządkowało przywileje podatkowe przy realizacji celów społecznych, charytatywnych i kościelnych. Ważnym wydarzeniem było wprowadzenie zasady subsydiarności jako podstawowej zasady regulującej funkcjonowanie usług społecznych w Niemczech. Art. 9 niemieckiej Konstytucji zapewnia wolność stowarzyszania się, natomiast ustawa z 18 sierpnia 1896 roku Bürgerliches Gesetzbuch (GBG) reguluje przepisy dotyczące i stowarzyszeń i fundacji.

[277] We Francji państwo zalegalizowało różnorodne formy organizacji użyteczności publicznej od 1901 roku. W ramach trzeciego sektora funkcjonowały wówczas spółdzielnie, wspólnoty i stowarzyszenia. Do roku 1945 wprowadzono system ubezpieczeń społecznych, a po roku 1970 obowiązkowe ubezpieczenia dla bezrobotnych, które były rozpowszechnione przez specjalistyczne stowarzyszenia (ASSEDIC) [Archambault 2001, s.216]

1989. Instytucje dobroczynne funkcjonowały w Polsce od XI wieku i powiązane były zazwyczaj z kościołem katolickim. Królowie, książęta i hierarchowie kościoła byli fundatorami klasztorów oraz szpitali przyklasztornych, których zadaniem było opiekowanie się najbardziej potrzebującymi.[278] Opieka nad ubogimi i chorymi wpisana była również w zakres działalności samorządów miejskich. Ważnym elementem w historii społeczeństwa obywatelskiego w Polsce było zakładanie górniczych kas samopomocowych – na przełomie XV – XVI wieku [Wyrozumski 1990, s. 222-223]. Wraz z dynamicznym rozwojem gospodarki materialnej i wymiany handlowej tworzyła się nowa warstwa społeczna oraz wzrastała liczba ludzi ubogich. Osoby świeckie zaczęły włączać się w pomoc najbardziej potrzebującym za pośrednictwem bractw miłosierdzia[279] powstałych przy kościołach. Popularne stały się zakłady wychowawcze dla dzieci i młodzieży oraz zakłady pracy przymusowej.

Coraz bardziej popularny nurt liberalny zmieniał pojmowanie dobroczynności oraz działalności charytatywnej. Miłosierdzie wypływające z miłości chrześcijańskiej do Boga zaczęła zajmować dobroczynność wynikająca z miłości do człowieka [Assorodobraj 1966, s.239]. Państwu przypisano zadanie tworzenia miejsc pracy, tworzenia funduszy społecznych na rzecz biednych oraz opodatkowania bogatych na rzecz ubogich. W 1775 roku Sejm Polski uchwalił Konstytucję Szpitalną oraz powołano Komisję nad szpitalami w Koronie i w Wielkim Księstwie Litewskim, która sprawowała funkcję centralnego organu kontrolnego nad działalnością dobroczynną i nad szpitalnictwem zakonnym w I Rzeczypospolitej [Assorodobraj 1966, s.239].

Po utracie suwerenności ważną rolę odgrywały fundacje i stowarzyszenia regulowane przez normy prawne państw zaborczych. Za ich pośrednictwem osoby prywatne mogły działać dobroczynnie.[280] Na ziemiach polskich zaboru pruskiego rozwijała się pracownicza opieka zdrowotna, dzięki której odnotowano spadek śmiertelności. Pod zaborem austriackim do obowiązków gmin należało udzielanie pomocy najuboższym w przypadkach, gdy *zakres lub formy niezbędnej pomocy przekraczały możliwości lokalnych zakładów opiekuńczych i funkcji dobroczynnych* [Góra 1989, s. 28]. Natomiast na ziemiach polskich zajętych przez Rosję publiczna opieka społeczna oraz publiczne lecznictwo było bardzo słabo rozwinięte.

W okresie międzywojennym działalność fundacji regulowały przepisy dekretu z 7 lutego 1919 roku o fundacjach i o zatwierdzaniu darowizn i zapisów [Dekret z 7 lutego 1919], znowelizowanego rozporządzeniem Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 22 marca

[278] Za przykład może posłużyć szpital w Jędrzejowie, który został ufundowany przez arcybiskupa gnieźnieńskiego Janisława w 1152 roku [Radwan-Pragłowski i Frysztacki1996, s.215-216], szpital ufundowany przez biskupa krakowskiego Iwo Odrowąż, w którym działali bracia szpitalni Świętego Ducha de Saxia, szpital w Bochni pod wezwaniem Świętego Krzyża oraz w Wieliczce pod wezwaniem Świętego Ducha – oba ufundowane przez Kazimierza Wielkiego.

[279] Znanym bractwem było Arcybractwo Miłosierdzia w Krakowie założone przez ks. Piotra Skargę w 1584 roku.

[280] W Królestwie Pruskim instytucja stowarzyszeń i fundacji była regulowana przez Kodeks Cywilny Niemiecki oraz pruską ustawę wykonawczą do Kodeksu Cywilnego Niemieckiego z 20 września 1803 roku.
W Cesarstwie Austriackim działalność fundacji regulowały przepisy powszechnej księgi ustaw cywilnych oraz ustawa z dani 15 listopada 1867 roku o prawie stowarzyszania się.
W Rosji obowiązywały przepisy z 1871 roku. Działalność stowarzyszeń uregulowano prawnie na początku XX wieku [Szypuliński 1994].

1928 roku [Rozporządzenie z 22 marca 1928], które obowiązywało do 1947 roku.[281] 27 października 1932 roku weszło w życie Prawo o stowarzyszeniach [Rozporządzenie z 27 października 1932]. Najuboższe osoby zostały objęte opieką społeczną na mocy ustawy z dnia 16 sierpnia 1923 roku o opiece społecznej [Ustawa z 16 sierpnia 1923].

Podczas II Wojny Światowej na terenie, utworzonej przez okupanta niemieckiego, Generalnej Guberni działały: Polski Czerwony Krzyż, Obywatelski Komitet Pomocy oraz Stołeczny Komitet Samopomocy Społecznej, jednak ich działalność była bardzo ograniczona. Władze okupacyjne powołały Radę Główną Opiekuńczą z siedzibą w Krakowie oraz rozwiązały 17 marca 1940 roku Stołeczny Komitet Samopomocy Społecznej w Warszawie i Obywatelski Komitet Pomocy w Krakowie. Natomiast funkcjonowały zespoły Caritasu przy parafiach kościoła katolickiego [Pospieszalski 1958; Gruszecki 1979, s.22-30]

Po roku 1945 głównym podmiotem polityki społecznej stało się państwo, realizujące cele za pomocą Ministerstwa Pracy, Opieki Społecznej i Zdrowia. Niezależne organizacje charytatywne i filantropijne, których działalność sięgała okresu przedwojennego, zostały poddane kontroli państwa, a następnie zdelegalalizowane [Dekret Rady Państwa z 24 kwietnia 1952]. Co prawda stowarzyszenia miały możliwość prowadzenia swojej działalności, lecz poddawane były kontroli ówczesnych władz.[282]
Przedsiębiorstwa państwowe odgrywały bardzo ważną rolę w gospodarce społecznej PRL, ponieważ obok wypełniania celów organizacji, pełniły również funkcje społeczne, a środki na swoją działalność społeczną pozyskiwały z funduszu płac pracowników.

Po 13 grudnia 1981 roku możliwość zrzeszania się Polaków była zakazana, co doprowadziło do tworzenia i funkcjonowania niektórych organizacji pozarządowych w ukryciu. Dopiero 6 kwietnia 1984 roku uchwalono nową ustawę o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984], następnie weszła w życie ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku – Prawo o stowarzyszeniach [Ustawa z 7 kwietnia 1989], która zastąpiła wspomnianą wcześniej ustawę z 27 października 1932 roku – Prawo o stowarzyszeniach [Rozporządzenie z 27 października 1932]. W Polsce przemiany demokratyczne zostały zapoczątkowane powstaniem Niezależnego Samorządnego Związku Zawodowego *Solidarność* w sierpniu 1980 roku, a następnie częściowo wolnymi wyborami do Sejmu i Senatu 4 czerwca 1989 roku przyniosły nie tylko wolność polityczną i gospodarczą, ale dały również początek odbudowie społeczeństwa obywatelskiego, w którym istotną rolę odgrywają fundacje i stowarzyszenia.

Po roku 1989 rozpoczęła się odbudowa społeczeństwa obywatelskiego Polski. Dużą rolę odegrało przyjęcie ustawy zasadniczej – Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku [Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997], w której zawarta jest zasada pomocniczości jako podstawa funkcjonowania państwa

[281] Działalność stowarzyszeń i fundacji regulowały częściowo również przepisy sprzed 1919 roku. Więcej w pozycji: Halszka Kurleto 2008, s.30-32

[282] Do ogólnopolskich organizacji społecznych działających w latach 70. XX wieku można zaliczyć: (1) Federacja Socjalistycznych Związków Młodzieży Polskiej, (2) Liga Kobiet i koła gospodyń wiejskich, (3) Polski Czerwony Krzyż, (4) Polskie Towarzystwo Walki z Kalectwem, (5) Polski Komitet Pomocy Społecznej, (6) Polski Związek Głuchych, (7) Polski Związek Niewidomych, (8) Społeczny Komitet Przeciwalkoholowy, (9) Towarzystwo Planowania Rodziny, (10) Towarzystwo Przyjaciół Dzieci, (11) Towarzystwo Wiedzy Powszechnej, (12) Towarzystwo Wolnej Wszechnicy Polskiej, (13) Zjednoczony Związek Emerytów, Rencistów i Inwalidów, (14) Związek Bojowników o Wolność i Demokrację, (15) Związek Inwalidów Wojennych.

demokratycznego. Kolejnym ważnym krokiem w kierunku odbudowy kapitału społecznego i społeczeństwa obywatelskiego było uchwalenie ustawy z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003].

Można zgodzić się ze stwierdzeniem M. Halszko Kurleto [2008, s.9], że wprowadzona 24 kwietnia 2003 roku ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz ustawa – Prawo o stowarzyszeniach i ustawa o fundacjach miały i nadal mają fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego.

Rozwój tzw. sektora organizacji pozarządowych można zaobserwować m.in. poprzez wzrost liczby zarejestrowanych fundacji od dnia wejścia w życie Ustawy z dnia 6 kwietnia 1984 roku o fundacjach [Ustawa z 6 kwietnia 1984]: (1) 1984 r. – 3 fundacje, (2) 1985 r. – 9 fundacji, (3) 1986 r. – 21 fundacji, (4) 1987 r. – 48 fundacji, (5) 1988 r. – 99 fundacji, (6) 1989 r. – 277 fundacji, (7) 1990 r. – 874 fundacje, (8) 1991 r. – 1952 fundacje, (9) 1992 r. – 3450 fundacji, (10) 1993 r. – 4047 fundacji, (11) 1994 r. – 4213 fundacji. W 2012 roku liczba zarejestrowanych fundacji w Polsce wyniosła 11000, a 2015 roku 17 000 [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].

W dalszej części rozważań nad rozwojem zjawiska wolontariatu w Polsce i na świecie należałoby dokonać ustaleń pojęciowych odnośnie samego terminu *wolontariat* i *wolontariusz*.

Słownik języka polskiego PWN [2015] podaje, że wolontariat to dobrowolna i bezpłatna praca społeczna. Warto jednak odnieść się również do tzw. społecznej definicji terminu wolontariat, ponieważ rozumienie powyższego terminu, jego zakres znaczeniowy i wizerunek odpowiada za skłonność ludzi do angażowania się w działania prospołeczne. Z badań przeprowadzonych przez Centrum Badań Opinii Społecznej wynika, że w Polsce pojęcie wolontariatu nie jest wszystkim dobrze znane. Część osób, która działa w charakterze wolontariusza nie identyfikuje swojej pracy z wolontariatem (62% respondentów pracujących w ramach organizacji pozarządowej). 54% ankietowanych utożsamia wolontariat z dobrowolną, nieodpłatną pracą na rzecz organizacji społecznych (fundacji, stowarzyszeń, parafii, wspólnot religijnych, kościołów). Większy odsetek osób (62%) definiuje wolontariat jako dobrowolną, nieodpłatną pracę na rzecz instytucji publicznych. Najrzadziej wolontariat utożsamiany jest z pracą za darmo po godzinach w miejscu pracy (11%), z członkostwem w szkolnej lub przedszkolnej radzie rodziców (11%), z dobrowolną, nieodpłatną pracą na rzecz partii politycznych i komitetów wyborczych (13%) [Makowski 2011]. Natomiast wyniki badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor[283] w 2013 roku wskazują, że większość Polaków wolontariat utożsamia z pomocą (66%), jedynie 19% z pracą, 5% z działaniem i udzielaniem się, 3% ze zbiórką funduszy lub darów rzeczowych, 1% z poświęceniem czasu, siebie oraz służbą i opieką. Według respondentów adresatem wolontariatu są inni ludzie (33% odpowiedzi) i potrzebujący (26%). Na uwagę zasługuje fakt, że jedynie dla 4% Polaków adresatami wolontariatu są organizacje pozarządowe. Dla 47% ludzi w Polsce wolontariat ma charakter bezpłatny, dla 14%

[283] Badanie wolontariatu zostało przeprowadzone na reprezentatywnej próbie 1005 Polaków powyżej 15 roku życia metodą CATI (wywiad telefoniczny wspomagany komputerowo) w listopadzie 2013. Badanie zrealizował Millward Brown na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor. Badanie objęło również sześć zogniskowanych wywiadów grupowych oraz analizę treści mediów tradycyjnych i społecznościowych.

bezinteresowny, a dla 3% dobrowolny [Adamiak 2014, s.19]. Na podstawie powyższych danych można stworzyć tzw. społeczną definicję terminu *wolontariat*, według której jest on nieodpłatną pomocą świadczoną na rzecz innych ludzi (pozostających w potrzebie).

Wolontariat kojarzony jest z odpowiedzialnością i zobowiązaniem czasowym i moralnym względem innych osób. Według 75% badanych wymaga on kontaktu z cierpieniem i problemami innych. Z tego też względu uznawany jest za trudny i męczący. Na uwagę zasługuje również fakt, że wśród najstarszej grupy wiekowej respondentów *wolontariat* definiowany był poprzez aspekt emocjonalny i etyczny. Wśród tej grupy osób rozumienie wolontariatu było najwęższe, a wizerunek wolontariatu i wolontariusza poddawany był idealizacji.

Wśród respondentów pojawiły się również wątpliwości definicyjne dotyczące: (1) bezinteresowności, (2) bezpośredniego działania na rzecz ludzi, (3) działania grupowego i zorganizowanego.

Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] określa wolontariusza jako *osobę fizyczną, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w ustawie*. Może on wykonywać świadczenia na rzecz: (1) organizacji pozarządowych oraz podmiotów wymienionych w art. 3 ust. 3 w zakresie ich działalności statutowej, w szczególności w zakresie działalności pożytku publicznego, z wyłączeniem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej, (2) organów administracji publicznej, z wyłączeniem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej, (3) jednostek organizacyjnych podległych organom administracji publicznej lub nadzorowanych przez te organy, z wyłączeniem prowadzonej przez te jednostki działalności gospodarczej, (4) podmiotów leczniczych w rozumieniu przepisów o działalności leczniczej w zakresie wykonywanej przez nie działalności leczniczej. Członek stowarzyszenia może również wykonywać świadczenia jako wolontariusz na rzecz stowarzyszenia, którego jest członkiem.

Według definicji sformułowanej w Centrum Studiów nad Społeczeństwem Obywatelskim na Uniwersytecie John Hopkinsa, wolontariatem jest nieodpłatna, dobrowolna praca świadczona na rzecz osób nieznajomych (spoza rodziny lub najbliższego grona przyjaciół, sąsiadów), środowiska naturalnego, społeczeństwa lub społeczności lokalnej, podejmowana indywidualnie lub w ramach organizacji lub instytucji publicznej [International Labour Office 2010]. Według M. Ochman i P. Jordan [s.5] bycie wolontariuszem oznacza bezpłatne, świadome, dobrowolne działanie na rzecz innych. Jest to działalność wykraczająca poza związki rodzinne, koleżeńskie czy przyjacielskie. W Polsce pojęcie wolontariusza zaczyna kojarzyć się z osobą pracownika oraz profesjonalisty, ponieważ coraz więcej organizacji korzysta z dobrej woli i zdolności ludzi pomagających sobie wzajemnie w ramach społeczności lokalnych.

W literaturze przedmiotu praca w charakterze wolontariusza klasyfikowana jest ze względu na następujące kryteria: (1) społeczną podstawę funkcjonowania wolontariatu – wolontariat formalny i nieformalny, (2) liczbę osób zaangażowanych w wolontariat – wolontariat grupowy i indywidualny, (3) zakres i intensywność realizowanych działań – wolontariat stały i okazjonalny, (4) zakres geograficzny – wolontariat krajowy, zagraniczny i transgraniczny [Górecki 2013, s.94-95]. Coraz większą popularność zdobywają takie formy

wolontariatu jak: (1) wolontariat pracowniczy[284] (który w Polsce wspierany jest m.in. przez Centrum Wolontariatu w Warszawie za pomocą programu Wolontariat Biznesu), (2) wolontariat seniorów – 50+, (3) wolontariat internetowy – wirtualny, e-wolontariat, (4) wolontariat turystyczny, (5) wolontariat ekologiczny.

Działania prospołeczne klasyfikowane są również ze względu na obszary działania wolontariuszy: (1) organizacje tworzone na podstawie aktów ustawowych, (2) organizacje o charakterze politycznym, (3) różnego rodzaju zrzeszenia, (4) organizacje/inicjatywy tworzone w celu odpowiedzi na doraźne potrzeby, (5) pomoc indywidualna [Górecki 2013, s.99-102]. Jak podaje M. Górecki [2013, s.102-103] w ramach wyżej wymienionych obszarów działania wolontariusze najczęściej wykonują następujące rodzaje prac: (1) zbieranie funduszy, (2) bezpośrednia pomoc osobom potrzebującym, (3) prace administracyjno-biurowe, (4) udzielanie porad specjalistycznych, (5) zapewnianie kontaktów o charakterze towarzyskim, (6) sprawowanie dyżurów telefonicznych lub w recepcji, (7) promowanie idei wolontariatu i jego działań, (8) przygotowanie i udział w imprezach, spotkaniach i kampaniach społecznych, (9) zasiadanie w komitetach, komisjach społecznych, (10) prace porządkowe, (11) animacja czasu wolnego.

Należy zwrócić uwagę, że aktywność społeczna może być czynem jednorazowym, odruchem, pojedynczą reakcją na zaistniały problem lub utrwaloną postawą. Z tego względu wolontariuszy można podzielić na: (1) okazjonalistów, (2) średniodystansowców, (3) działaczy permanentnych [Załuska 2008, s.96]. Pierwsza grupa charakteryzuje się działaniem pod wpływem impulsu i włączaniem się w pojedyncze akcje. Średniodystansowcy są aktywnymi działaczami, jednak ich praca kończy się wraz z zakończeniem konkretnego zadania. Natomiast dla trzeciej grupy wolontariat jest postawą życiową.

W Polsce badania dotyczące wolontariatu i filantropii prowadzone są głównie przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, Centrum Wolontariatu, Firmę SMG/KRC oraz A Millward Brown Company. Wolontariat w Polsce nie jest jeszcze zjawiskiem popularnym. Jedynie 20% ankietowanych deklarowało, że w ich środowisku wolontariat jest upowszechniony i z tego względu oni również podejmowali działania pro społeczne. Natomiast nadal 60% stwierdza, że wolontariat nie cieszy się w ich kręgach dużym uznaniem [*Moda na wolontariat* 2011].

W dalszej części pracy została podjęta próba przedstawienia wizerunku wolontariatu i wolontariuszy w Polsce, który obok innych czynników wpływa na zaangażowanie Polek i Polaków w bezpłatną działalność na rzecz fundacji i stowarzyszeń.

Podsumowanie

- Początków wolontariatu i filantropii można upatrywać już w starożytności.
- Pomoc najuboższym i najbardziej potrzebującym była wpisana w chrześcijaństwo, które w Europie rozwinęło dobroczynność.
- Rozwój filantropii na świecie nastąpił w XIX wieku.

[284] Wolontariat pracowniczy wpisuje się w ideę społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR), społecznego zaangażowania biznesu (Corporate Community Involvement – CCI) oraz zrównoważonego rozwoju.

- Można wyróżnić trzy charakterystyczne modele funkcjonowania instytucji non profit: (1) model angielski, (2) model niemiecki, (3) model amerykański.
- Na budowę społeczeństwa obywatelskiego w Polsce oraz pojmowanie idei dobroczynności wpłynęło sześć okresów czasowych: (1) okres do roku 1795, (2) lata 1795 – 1918, (3) lata 1918 – 1939, (4) lata 1939 – 1945, (5) lata 1945 – 1989, (6) okres po roku 1989.
- Z badań przeprowadzonych przez Centrum Badań Opinii Społecznej wynika, że w Polsce pojęcie wolontariatu nie jest wszystkim dobrze znane, a wolontariat nie jest zjawiskiem popularnym [Makowski 2011].
- Wolontariat określa ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003].
- Pojawiają się wątpliwości definicyjne wolontariatu dotyczące: (1) bezinteresowności, (2) bezpośredniego działania na rzecz ludzi, (3) działania grupowego i zorganizowanego [Adamiak 2014, s.19].
- W społeczeństwie obywatelskim wolontariat spełnia funkcje autokreacyjne i ogólnospołeczne [Górecki 2013, s.86-90].
- Wyróżniono następujące rodzaje wolontariatu: (1) bezterminowy, (2) krótkoterminowy, (3) jednorazowy, (4) okresowy, (5) indywidualny, (6) grupowy [Górecki 2013].
- W literaturze przedmiotu praca w charakterze wolontariusza klasyfikowana jest ze względu na następujące kryteria: (1) społeczną podstawę funkcjonowania wolontariatu – wolontariat formalny i nieformalny, (2) liczbę osób zaangażowanych w wolontariat – wolontariat grupowy i indywidualny, (3) zakres i intensywność realizowanych działań – wolontariat stały i okazjonalny, (4) zakres geograficzny – wolontariat krajowy, zagraniczny i trans graniczny. Działania prospołeczne klasyfikowane są również ze względu na obszary działania wolontariuszy.
- Coraz większą popularność zdobywają takie formy wolontariatu jak: (1) wolontariat pracowniczy, (2) wolontariat seniorów – 50+, (3) e-wolontariat, (4) wolontariat turystyczny, (5) wolontariat ekologiczny [Górecki 2013].

2.3.2. Wizerunek wolontariatu i wolontariuszy w Polsce

Podejmując problematykę zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach w pierwszej kolejności przystąpiono do zdefiniowania terminu *wolontariat* oraz *wolontariusz*. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto definicję wolontariusza zgodną z ustawą o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003], która określa wolontariusza jako *osobę fizyczną, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w ustawie*. Dyskurs na temat zarządzania wolontariuszami należy rozpocząć się od ustalenia czynników wpływających na zaangażowanie Polek i Polaków w bezpłatną działalność na rzecz fundacji i stowarzyszeń, by w dalszym toku rozważań nad istotą zarządzania tą szczególną kategorią zasobów ludzkich podjąć próbę zaprezentowania wizerunku wolontariuszy i wolontariatu w Polsce.

Według badań CBOS[285] wśród polskich wolontariuszy przeważają mężczyźni, częściej angażują się osoby posiadające wyższe wykształcenie, osiągające najwyższe dochody, oceniające swoją sytuację materialną jako dobrą i silnie zaangażowane w sprawy wiary [Makowski 2011]. Podobną charakterystykę wolontariuszy można stworzyć na podstawie wyników badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny [2012a].

W 2010 roku w wolontariat angażowało się ogółem około 3,3 mln Polaków [GUS 2012a]. 9,6% badanej populacji swoją pracą wspierało organizacje pozarządowe, natomiast 1,5% administrację publiczną. Średni czas przepracowany przez te osoby wyniósł 12 godzin, jednak w połowie przypadków było to nie więcej niż 4 godziny, a najczęściej wskazywany czas pracy to 2 godziny. Odsetek osób pracujących społecznie w ramach organizacji lub instytucji przedstawiał się następująco: (1) 15 – 17 lat – 18,9 %, (2) 18 – 24 lat – 11,8 %, (3) 25 – 34 lat – 8,9 %, (4) 35 – 44 lat – 9,7 %, (5) 45 – 54 lat – 11 %, (6) 55 – 64 lat – 10,2 %, (7) 65 lat i więcej – 9,1 %. Według GUS [2014c] organizacje pozarządowe, które w 2012 roku korzystały z pracy społecznej, wykazały około 2,5 mln wolontariuszy (2,1 mln świadczyło pracę na rzecz stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, a 0,3 mln na rzecz fundacji). Natomiast w 2014 roku korzystanie z pracy społecznej zadeklarowało 93% badanych instytucji non profit, które wykazały 2,4 mln wolontariuszy [GUS 2016, s.4-5]. Średnia liczba osób pracujących w charakterze wolontariusza w instytucjach pozarządowych wyniosła 30 osób, przy czym w połowie organizacji działało nie więcej niż 13 wolontariuszy. Mężczyźni stanowili 60% wszystkich osób pracujących społecznie (największy udział mężczyzn odnotowano w stowarzyszeniach i podobnych organizacjach społecznych – 63%).

W 2012 roku głównym czynnikiem wpływającym na liczbę wolontariuszy dla osób powyżej 25 roku życia było wykształcenie. Najsilniejszy wpływ wykształcenia na wolontariat stwierdzono wśród osób w wieku między 45 a 64 rokiem życia, kiedy odsetek pracujących społecznie był ponad trzykrotnie wyższy wśród osób z wyższym wykształceniem niż wśród osób z wykształceniem gimnazjalnym lub niższym.[286] Najsilniejszy wpływ sytuacji zawodowej na skłonność do pracy społecznej w różnych strukturach organizacyjnych widoczny był u absolwentów szkół wyższych: wśród biernych zawodowo wolontariuszami było 15,7% badanych, a wśród pracujących zawodowo –22,7% [GUS 2012a].

8,7% osób posiadających orzeczenie o niepełnosprawności aktywnie działało w charakterze wolontariusza w ramach struktur sformalizowanych. Najbardziej aktywną grupą (10,6%) były osoby z lekkim stopniem niepełnosprawności. Prawie dwukrotnie więcej kobiet niż mężczyzn w opisywanej grupie respondentów udzielało się społecznie [GUS 2012a].

[285] Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej jest wyspecjalizowanym ośrodkiem prowadzącym reprezentatywne dla społeczeństwa polskiego badania sondażowe, dotyczące opinii na temat wszelkich ważnych problemów społeczno-politycznych i gospodarczych. Unikalny charakter CBOS został uznany przez Sejm RP, który ustawą [Ustawa z 20 lutego 1997] nadał mu status niezależnej fundacji i powierzył zadanie prowadzenia badań społecznych na użytek publiczny.

[286] Osoby nie mające ukończonego wykształcenia gimnazjalnego najrzadziej angażowały się w wolontariat (4,9%), natomiast odsetek osób posiadających wykształcenie gimnazjalne wyniósł 8,9%, a dla osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym – 10,6%. Najwięcej osób pracujących jako wolontariusze posiadało wykształcenie wyższe (17,4%). Najwyższy procent wolontariuszy odnotowano wśród osób uczęszczających do liceów ogólnokształcących – 21,5% oraz szkół średnich zawodowych i policealnych – 15,6%, najniższy natomiast w grupie osób ze szkół zasadniczych zawodowych – 7,7%.

Najwięcej wolontariuszy było wśród panien (13,9%) lub kawalerów (9,7%) oraz wśród osób pozostających w związku małżeńskim (10,1%). Najniższy wskaźnik odnotowano wśród rozwiedzionych (8,8%) i owdowiałych (8,9%) [GUS 2012a].

Odsetek osób wspierających bezpłatną pracą organizacje i instytucje przedstawiał się następująco: (1) osoby posiadające pracę zawodową – 11%, (2) osoby poszukujące pracy zarobkowej – 7%, (3) osoby bierne zawodowo: ze względu na naukę – 17%, ze względu na emeryturę – 9,6%, ze względu na obowiązki rodzinne – 6,1%, ze względu na inne przyczyny – 5,5% [GUS 2012a]. Największa średnia ilość spędzanego czasu na pracy w charakterze wolontariusza była w grupie emerytów (36 godzin) i biernych zawodowo ze względu na inne przyczyny (28 godzin). Najmniej godzin poświęcały osoby uczące się (11 godzin) i posiadające pracę zawodową (13 godzin) [GUS 2012a]. Podział wolontariuszy (zaangażowanych w pracę na rzecz organizacji pozarządowych) ze względu na wykonywany zawód w ramach pracy zarobkowej przedstawiał się w następujący sposób: (1) specjaliści – 19,2 %, (2) przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy – 14,9 %, (3) technicy i inny średni personel – 10,6 %, (4) pracownicy biurowi – 9,4 %, (5) rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy – 8,2 %, (6) pracownicy usług osobistych i sprzedawcy – 8,0 %, (7) pracownicy przy pracach prostych – 7,5 %, (8) operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń – 6,7 %, (9) robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy – 6,6 % [GUS 2012a].

W badaniu wykazano dużą zależność między formalnym członkostwem lub poczuciem przynależności do różnego rodzaju organizacji, instytucji lub grupy a aktywnością wolontariacką. 24,9% osób deklarujących przynależność do jakiejkolwiek organizacji pozarządowej, grupy czy instytucji świadczyło pracę niezarobkową. Odsetek wolontariuszy nie przynależących do żadnej wyżej omawianej organizacji wyniósł zaledwie 1,6% [GUS 2012a].

Odsetek wolontariuszy w grupie osób należących do organizacji był dodatkowo kształtowany przez: (1) wiek – osoby przed 25 rokiem życia należące do organizacji były prawie dwukrotnie częściej wolontariuszami niż osoby z grupy powyżej 25 lat (odpowiednie odsetki wynosiły 40,1% i 22,3%), (2) stan cywilny (panny lub kawalerowie – 33,4%, zamężne/żonaci – 22,8%, owdowiałe(li) – 22,3%, rozwiedzione(ni) – 20,3%), (3) miejsce zamieszkania (mieszkańcy wsi – 27,9% i małych miast do 20 tys. mieszkańców – 26,3%, miast średnich – 22,1%, i miast dużych – 23,3%), (4) poziom wykształcenia (wyższe – 29,9%, co najwyżej gimnazjalne – 25,2%, średnie – 23,4%, zasadnicze zawodowe – 20,3%), (5) status na rynku pracy (osoby bierne zawodowo – 26,7%, pracujący zawodowo – 23,0%, bezrobotni – 23,8%) [GUS 2012a]. Wśród osób wykonujących nieodpłatną pracę w ramach jakichkolwiek struktur organizacyjnych około połowę stanowili wolontariusze działający w stowarzyszeniach, podobnych organizacjach społecznych, fundacjach lub grupach nieformalnych. 54,7% ogółu wolontariuszy stanowili mężczyźni i pracowali społecznie przeciętnie 3 godziny dłużej niż kobiety. Najwięcej wolontariuszy pracujących w stowarzyszeniach, podobnych organizacjach społecznych, fundacjach oraz grupach nieformalnych odnotowano w przedziale wiekowym 15 – 17 lat (11,5%). Wraz z wiekiem odsetek tych osób spadał. Odsetek osób angażujących się w działania fundacji i stowarzyszeń według głównej dziedziny działalności tych organizacji przedstawiał się następująco: (1) edukacja i wychowanie, działalność naukowo-badawcza, badania naukowe – 29,8%

(mężczyźni 12,7%, kobiety 43%), (2) pomoc społeczna i humanitarna, ratownictwo – 26,7% (mężczyźni – 41,1%, kobiety 15,6%), (3) sport, turystyka, rekreacja, hobby – 18,4% (mężczyźni 26,2%, kobiety 12,4%), (4) kultura i sztuka – 9,6% (mężczyźni 2,0%, kobiety 15,5%), (5) ochrona zdrowia – 7,9% (mężczyźni 3,1%, kobiety 11,5%), (6) rozwój lokalny (społeczny i ekonomiczny) – 4,4% (mężczyźni 4,3%, kobiety 4,4%), (7) religia – 3,3% (mężczyźni 4,1%, kobiety 2,6%), (8) wsparcie dla instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich – 3,0% (mężczyźni 6,4%, kobiety 0,3%) [GUS 2012b]. Najczęściej wykonywane prace odpowiadały kwalifikacjom personelu do spraw biznesu, administracji, ekonomii i zarządzania[287] (w szczególności organizowanie imprez, szkoleń, spotkań, prowadzenie księgowości, sporządzanie dokumentów finansowych). Charakterystycznymi działaniami podejmowanymi w ramach stowarzyszeń oraz podobnych organizacji społecznych były zbiórki pieniędzy, organizowanie loterii fantowych, zbiórki żywności, ubrań oraz sprzętów, udzielanie porad prawnych, medycznych, organizowanie imprez sportowych, wystaw, koncertów oraz wycieczek.

Wolumen pracy niezarobkowej świadczonej poza gospodarstwem domowym w 2010 roku wyniósł ogółem 1,46 mln etatów przeliczeniowych. W organizacjach pozarządowych jego wielkość wyniosła 0,16 mln etatów przeliczeniowych. Największy wolumen świadczony był indywidualnie (1,24 mln etatów przeliczeniowych) głównie w stosunku do rodziny (1,08 mln etatów przeliczeniowych). Struktura czasu pracy niezarobkowej w 2010 r. wyglądała następująco: 85% stanowiło zaangażowanie w pomoc świadczoną bezpośrednio, a 15% – w ramach struktur organizacyjnych, natomiast w ramach fundacji i stowarzyszeń – 11%. W organizacjach non profit 46% wolontariuszy stanowiły kobiety, a 54% mężczyźni. Największy udział w wolumenie pracy niezarobkowej świadczonej poza gospodarstwem domowych w 2010 roku w organizacjach pozarządowych miały osoby w wieku 45 – 64 lat (39%), następnie w wieku 25 – 44 lat (34%), osoby 65+ (21%) oraz grupa osób w wieku 15 – 24 lat (7%). Ponadto największy udział w wolumenie pracy w charakterze wolontariusza miały osoby mieszkające w miastach (75%) [GUS 2012b].

Według danych GUS [2012b] struktura wolumenu pracy niezarobkowej w organizacjach pozarządowych w 2010 roku według podmiotów przedstawiała się następująco: (1) stowarzyszenia i podobne organizacje społeczne – 53%, (2) kościoły, wspólnoty, organizacje religijne – 31%, (3) organizacje pracowników – 13%, (4) inne – 2%. Struktura wolumenu pracy niezarobkowej świadczonej w ramach struktur organizacyjnych w 2010 roku według głównej dziedziny działalności podmiotów, w których była ona świadczona kształtowała się następująco: (1) religia – 24%, (2) pomoc społeczna, humanitarna, ratownictwo – 23%, (3) sport, turystyka, rekreacja, hobby – 15%, (4) kultura i sztuka – 13%, (5) sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe – 8%, (6) edukacja i wychowanie, działalność naukowo – badawcza, badania naukowe – 4%, (7) prawo i jego ochrona, prawa człowieka – 4%, (8) rozwój lokalny (społeczny i ekonomiczny) – 3%, (9) ochrona środowiska – 3%. Fundacje i stowarzyszenia częściej niż ogół wszystkich organizacji angażowały się w działania z zakresu religii, pomocy społecznej, humanitarnej, ratownictwa, sportu, turystyki, rekreacji, hobby, kultury i sztuki oraz ochrony środowiska.

[287] Nazewnictwo Głównego Urzędu Statystycznego.

Z badań GUS [2012b] wynika, że średnia roczna wartość pracy niezarobkowej poza gospodarstwem domowym w 2010 roku w Polsce wyniosła 2 265 zł na osobę pracującą niezarobkowo – w przypadku tej świadczonej bezpośrednio (indywidualnie) oraz 1 511 zł na wolontariusza – w przypadku pracy społecznej w organizacjach lub instytucjach. Zróżnicowanie średniej wartości pracy na osobę ją wykonującą w odniesieniu do obu wymienionych rodzajów pracy niezarobkowej wynikało ze średniej liczby godzin na osobę (odpowiednio 145 godzin i 63 godziny) oraz odmiennych stawek godzinowych (16 zł i 24 zł).

Wartość dobrowolnej pracy niezarobkowej poza własnym gospodarstwem domowym oszacowana jako koszt jej zastąpienia zatrudnieniem pracowników płatnych w odpowiadających danej pracy niezarobkowej zawodach wyniosła w 2010 roku w organizacjach non profit 5,8 mln zł. Wartość pracy niezarobkowej w organizacjach pozarządowych po przeliczeniu na złotówki stanowiłaby 0,4% rozszerzonego PKB Polski, 0,5% zagregowanej w skali kraju wartości dodanej brutto oraz 1,1% kosztów związanych z zatrudnieniem ponoszonych przez wszystkich pracodawców w gospodarce narodowej.

W 2013 roku w tzw. *wolontariat formalny*[288] zaangażowanych było 18% Polaków (w 2011 roku – 14%, w 2012 roku – 18%), natomiast działalność na rzecz tzw. *wolontariatu nieformalnego*[289] deklarowało 27% badanych (w 2011 roku – 26%, w 2012 roku – 28%) [Adamiak 2014, s.41-42]. Na podstawie powyższych danych szacuje się, że w 2013 roku aktywność społeczną wykazywało 34% Polek i Polaków (w 2011 roku – 34%, w 2012 roku – 38%).[290] Na uwagę zasługuje fakt, że przekazywanie środków pieniężnych lub rzeczowych na rzecz lub za pośrednictwem organizacji lub grup społecznych jest pozytywnie skorelowane zarówno z aktywnością społeczną, jak i wolontariatem *formalnym* i *nieformalnym.*[291] Na zaangażowanie społeczne ludzi wpływa również poziom zaufania do innych, skłonność do polegania na obcych oraz poziom wiary w sens współpracy [Adamiak 2014, s.43-45].

Z uwagi na problematykę pracy, która dotyczy wolontariuszy angażujących się w działania fundacji i stowarzyszeń w dalszej części niniejszego podrozdziału opisane będą wyniki badań odnoszące się wyłącznie do tzw. *wolontariatu formalnego*. Warto przytoczyć wyniki badania Stowarzyszenia Klon/Jawor, według których w tego rodzaju działania w 2013 roku zaangażowanych było jedynie 18% społeczeństwa, natomiast 94% Polek i Polaków zadeklarowało znajomość organizacji pozarządowych (w 2011 roku – 88%, w 2012 roku – 92%), m.in. poprzez: (1) udział w organizowanych przez nie wydarzeniach, (2) korzystanie z ich usług, (3) wspieranie ich finansowo lub niefinansowo, (4) informację o ich

[288] Rozumiany jako działalność na rzecz organizacji lub grup społecznych. Wyniki badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2012 roku wskazują, że skala zaangażowania w wolontariat formalny różni się w zależności od grupy społecznej. Najczęściej w pracę na zasadzie wolontariatu angażowały się osoby młode (do 26 roku życia), posiadające wyższe wykształcenie oraz mieszkające na wsi lub w małych miasteczkach (do 50 tys. mieszkańców). 68% wolontariuszy działało dodatkowo na rzecz osób spoza kręgu rodziny i znajomych lub na rzecz swojej okolicy, 29% wolontariuszy działało również na rzecz kościoła lub związku wyznaniowego [Adamiak 2014, s.51].

[289] Rozumiany jako działalność na rzecz swojego otoczenia lub osób spoza kręgu rodziny i znajomych.

[290] Aktywność społeczna charakterystyczna jest dla osób z wykształceniem wyższym (53% badanych) [Adamiak 2014, s.41].

[291] Szczegółowe dane w pozycji: Adamiak 2014

działalności z mediów lub od znajomych [Adamiak 2014, s.75]. Najbardziej rozpoznawalne (przez 63% respondentów) fundacje i stowarzyszenia zajmowały się działalnością pomocową, charytatywną lub humanitarną (w 2012 roku organizacje te stanowiły jedynie 6% wszystkich fundacji i stowarzyszeń w Polsce). Natomiast fundacje i stowarzyszenia zajmujące się sportem, turystyką, rekreacją i hobby, które stanowią największą część wszystkich organizacji pozarządowych w Polsce, rozpoznawane były na poziomie 17% [Adamiak 2014, s.76].

Najczęściej wykonywanymi działaniami w ramach *wolontariatu formalnego* w 2012 roku były: (1) bezpośrednia pomoc, wsparcie lub działanie na rzecz innych ludzi (i kontakt z nimi) – 37%, (2) działania na rzecz okolicy, miejscowości, osiedla – 27%, (3) rozwijanie zainteresowań, hobby, realizacja pasji, wspólne spędzanie czasu z innymi ludźmi – 23%, (4) działania na rzecz innych ludzi, ale bez bezpośredniego kontaktu z nimi – 22%, (5) działania na rzecz grupy, z którą łączą różnego rodzaju relacje – 18%. 47% wszystkich osób angażujących się w *wolontariat formalny* podejmowało powyższe działania kilka razy w roku. Jedynie dla 19% osób działania w ramach wolontariatu miały charakter jednorazowy [Adamiak 2014, s.53].

Według badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2012 roku wolontariat wewnętrzny[292] występował w 94% organizacji pozarządowych w Polsce. 45% stowarzyszeń i fundacji nie zatrudniało pracowników, natomiast pracownicy etatowi stanowili jedynie wsparcie dla pracy wykonywanej społecznie. Nieodpłatną pracę w stowarzyszeniu lub fundacji wykonywało średnio siedmiu wolontariuszy wewnętrznych (w fundacji dwóch, a w stowarzyszeniu dziesięciu) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

W 2012 roku wolontariat wewnętrzny był bardziej popularną formą pracy społecznej w organizacjach działających na terenie wsi, małych oraz średnich miast (przeciętnie 8 osób) niż w organizacjach z miast powyżej 200 tys. mieszkańców (przeciętnie 6 osób). Miał on też największe znaczenie dla organizacji działających lokalnie o ograniczonych możliwościach budżetowych. Autorzy badań zwracali również uwagę na zależność liczby wolontariuszy wewnętrznych od stażu organizacji – im dłużej organizacja prowadziła działalność, tym więcej wolontariuszy działało w jej ramach [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

W 2012 roku w Polsce z wolontariatu zewnętrznego korzystało 55% organizacji pozarządowych. Coraz więcej organizacji non profit korzysta ze wsparcia osób nienależących do organizacji, ani niezasiadających w jej władzach[293] oraz poszukuje wolontariuszy, którzy mogliby aktywnie wypełniać ich misję i wizję. W 2012 roku wolontariat zewnętrzny był bardziej popularny wśród organizacji międzynarodowych (75%) oraz ogólnopolskich (64%) niż wśród organizacji działających lokalnie (30%). Z nieodpłatnej pracy osób niezwiązanych formalnie z organizacją częściej korzystały fundacje i stowarzyszenia o najwyższych budżetach (o budżecie przekraczającym 1 milion zł – 81%, o budżecie od 100 tys. zł do 1 miliona zł – 68%) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Z pomocy wolontariuszy zewnętrznych najczęściej korzystały organizacje zajmujące się usługami socjalnymi, pomocą społeczną, humanitarną i ratownictwem (74%), ochroną

[292] Rozumiany jako praca w charakterze wolontariusza na rzecz organizacji pozarządowej wykonywana przez członków stowarzyszenia, władze lub pracowników stowarzyszenia lub fundacji.
[293] W 2006 roku – 40%, w 2008 roku – 44%, w 2010 roku – 50% [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

zdrowia (68%), kulturą (61%) oraz edukacją i wychowaniem (60%) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

W 2012 roku 26% organizacji posiadało przeciętnie od 3 do 5 wolontariuszy, 23% od 6 do 10 osób. Jedynie 6% organizacji korzystających z zewnętrznego wolontariatu współpracowało z ponad 50 osobami. Liczba wolontariuszy zależała również od wielkości budżetu danej organizacji - im był on większy, tym więcej wolontariuszy działało w ramach danej organizacji (organizacje posiadające budżety powyżej 1 miliona zł współpracowały średnio z 20 wolontariuszami). Warto zauważyć, że ponad 50% wolontariuszy systematycznie wspierało organizację, w ramach której działało [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Osoby pracujące w charakterze wolontariusza udzielały informacji na temat różnego rodzaju motywatorów, które sprawiały, że bezpłatnie ofiarowywały swój czas i pracę na rzecz innych[294]: (1) korzyści psychologiczne, (2) wartości i normy społeczne, (3) relacje towarzyskie oraz społeczne, (4) bezpośrednie korzyści, (5) pasja, (6) oportunizm. Osoby młode najczęściej poszukiwały możliwości zdobycia doświadczenia oraz nowych umiejętności. Pracując z ludźmi związanymi z wieloma branżami uzyskiwali możliwość nawiązania nowych kontaktów biznesowych, które przyczyniły się do otrzymania płatnej pracy etatowej. Wolontariat był dla nich początkiem kariery zawodowej lub *twórczym przetrwaniem* okresu bezrobocia. Dla osób przechodzących na emeryturę angażowanie się w wolontariat był również swego rodzaju uwieńczeniem pracy zawodowej. Najczęściej wskazywane czynniki motywujące do aktywności społecznej wolontariuszy to: (1) chęć bycia potrzebnym – 51%, (2) potrzeba niesienia pomocy innym – 46%, (3) potrzeba zrobienia czegoś dobrego, pożytecznego – 40%, (4) chęć zyskania sympatii lub szacunku innych – 30%, (5) chęć otrzymania pomocy od innych – 30%, (6) potrzeba kontaktu z ludźmi lub nawiązania nowych znajomości – 28%, (7) wiara w sens współdziałania z innymi – 28%, (8) chęć zdobycia nowych umiejętności oraz doświadczeń zawodowych i życiowych – 28%, (9) chęć spłacenia dobra, które kiedyś od kogoś się otrzymało, (5) chęć spędzania wolnego czasu w ciekawy sposób [Adamiak 2014, s.50]. Istnieje również szereg czynników, które uniemożliwiają lub wręcz zniechęcają ludzi do angażowania się w wolontariat, m.in.: (1) czynniki egocentryczne – 87%, (2) niewiedza i nieporadność – 79%, (3) obawy i idealizacja wolontariatu – 79%, (4) czynniki fizyczne – 41%, (5) aspołeczność i brak zaufania – 37% [Adamiak 2014, s.53-59]. Osoby niezaangażowane w wolontariat wymieniały potencjalne motywatory, które zachęciłyby ich do zaangażowania się w aktywność społeczną – korzyści psychologiczne oraz korzyści bezpośrednie, do których najczęściej zaliczali: (1) czynniki społeczno-towarzyskie – 93%, (2) wartości moralne – 90%, (3) bezpośrednie i pośrednie korzyści, które płyną z wolontariatu – 83%, (4) inwestycję na przyszłość – 80%, (5) oczekiwaną wzajemność – 76% [Adamiak 2014, s.61]. Z uwagi na problematykę pracy warto

[294] W literaturze przedmiotu zachowania prospołeczne łączone są z następującymi rodzajami motywacji: (1) empatyczną, (2) normatywną, (3) egoistyczną, (4) identyfikacyjną, (5) zadaniową [Górecki 2010, s.442-467]. Podejmując analizę czynników motywacyjnych wolontariuszy należy zwrócić uwagę na czynniki utrudniające oraz ułatwiające udzielanie pomocy. Należy również zaznaczyć, że wiele motywów działania ma charakter zmienny. Ponadto w literaturze przedmiotu podawana jest teza, że mechanizm zachowań prospołecznych jest polimotywacyjny, z tego względu należy analizować wiele motywów działania jednocześnie [Górecki 2013, s.94].

przytoczyć wyniki badań, według których bierna część społeczeństwa uznała, że podjęcie aktywności wolontariackie jest łatwiejsze w ramach organizacji pozarządowej niż działanie podejmowane indywidualnie [Adamiak 2014, s.64]. Respondenci jako zaletę pracy w ramach fundacji i stowarzyszeń wskazywali możliwość pokierowania swoją pracą przez inną osobę, wskazywanie celu oraz uwiarygodnienie podjętych działań.

Również autorzy badania pt. *Wolontariat w organizacjach i inne formy pracy niezarobkowej poza gospodarstwem domowym* zwrócili uwagę na fakt, że istotnym elementem wolontariatu jest działanie w ramach określonej struktury, a więc w sposób zorganizowany i wspólnie z innymi ludźmi o podobnych motywacjach. Buduje to poczucie więzi, nadaje intersubiektywną wartość wykonywanej pracy oraz motywuje do dalszej aktywności w tym zakresie. Element motywacji jest w tym przypadku kluczowy, ponieważ wolontariusze często nie mają wcześniejszych bezpośrednich relacji z osobami, którym pomagają lub ich w ogóle nie znają. Inaczej niż w przypadku pracy niezarobkowej świadczonej indywidualnie na rzecz krewnych, znajomych, czy sąsiadów, wolontariusz nie może oczekiwać odwzajemnienia świadczonej usługi, czy odwdzięczenia za swoją pomoc [GUS 2012a].

Po przytoczeniu wybranych czynników wpływających na zaangażowanie Polek i Polaków w bezpłatną działalność na rzecz fundacji i stowarzyszeń, w dalszym toku rozważań nad istotą zarządzania wolontariuszami została podjęta próba zaprezentowania wizerunku wolontariuszy i wolontariatu w Polsce oraz odpowiedzi na pytanie o związek tegoż wizerunku z liczbą wolontariuszy w Polsce. Wizerunek to subiektywne spostrzeżenia, opinie, sądy, które są ważne w kontekście zaangażowania społecznego obywateli, gdyż zastępuje on obiektywne informacje w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu aktywności w charakterze wolontariusza [Rosa i Smalec 2012].

W oparciu o wyniki badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2013 roku można określić wizerunek wolontariuszy stworzony przez Polaków. Osoba zaangażowana w wolontariat kojarzona jest z kimś energicznym, entuzjastycznym i dysponującym wolnym czasem. Ponadto powinna charakteryzować się wewnętrzną harmonią, być osobą skromną oraz reprezentować *wybitną postawę moralną*. Idealizacja osoby wolontariusza stanowi barierę dla osób, które chciałyby angażować się w wolontariat, ale nie posiadają wyżej wymienionych cech. W świadomości Polaków istnieje pogląd, że wolontariuszem może być jedynie wyjątkowa osoba [Adamiak 2014, s.29-40].

W celu promowania aktywności obywatelskiej w charakterze wolontariatu rok 2001 został uznany przez ONZ Międzynarodowym Rokiem Wolontariatu. Natomiast rok 2011 uchwałą Komisji Europejskiej został uznany za Europejski Rok Wolontariatu i Aktywności Obywatelskiej [Komisja Europejska 2011]. Europejski Rok Wolontariatu miał na celu zachęcanie ludzi do wzajemnej pomocy oraz wprowadzenie tzw. *mody na wolontariat*. W inicjatywach wolontarystycznych w 2011 roku działało ponad 100 milionów Europejczyków, z badań Eurobarometru wynika, że 80% ankietowanych wyraziło pogląd, że wolontariat jest niezbędną częścią życia w demokratycznej Europie [Fiedorowicz 2011, s.3]. 5 grudnia każdego roku obchodzony jest Międzynarodowy Dzień Wolontariusza Wspierającego Rozwój Gospodarczy i Społeczny [UNIC Warsaw]. Według Eurobarometru 73% Polaków jest świadoma, że Unia Europejska wpiera aktywność wolontariuszy i finansuje pomoc

humanitarną, 85% ankietowanych uznaje te działania za ważne [Komisja Europejska 2012]. 90% badanych popiera Europejki Ochotniczy Korpus Pomocy Humanitarnej tworzony przez Komisję Europejską. Jednak tylko 34% osób czuje się dobrze poinformowana o działalności Unii Europejskiej w zakresie pomocy humanitarnej. Według badań przeprowadzonych przez CBOS w roku 2011, ogłoszonym Rokiem Wolontariatu, 80% badanych osób w Polsce zadeklarowało, że wciągu roku przynajmniej raz podjęły indywidualnie nieodpłatne działanie na rzecz innych, w 2014 roku odsetek wolontariuszy spadł do 78%. W 2011 roku 16% ankietowanych angażowało się w wolontariat poprzez organizacje pozarządowe lub podobne instytucje, w 2014 roku odsetek wolontariuszy wzrósł do poziomu 19% [Badora 2014, s.7]. Autorzy badań CBOS stwierdzili, że panujący w polskiej świadomości stereotyp społecznego wizerunku wolontariusza – osoby młodej, dobrze sytuowanej, wykształconej i religijnej – ogranicza możliwość upowszechniania i promowania idei wolontariatu [Makowski 2011].

Fundacje i stowarzyszenia, które wykazują zainteresowanie nawiązywaniem współpracy z nowymi wolontariuszami, mają również możliwość organizowania wymiany dotychczasowych wolontariuszy. W tym celu powinny wyszukać za granicą instytucję partnerską, opracować odpowiedni projekt współpracy i wystąpić o jego dofinansowanie z Unii Europejskiej. W dobie globalizacji współpraca ponad granicami państw może stać się bodźcem motywacyjnym dla osób, które dotychczas nie brały udziału w realizacji zadań organizacji pozarządowych. Zdaniem D. Pietrowskiego, prezesa Stowarzyszenia Centrum Wolontariatu, *rolą organizacji pozarządowych jest stworzenie struktur, w których miejsce dla siebie mogłaby znaleźć młodzież, osoby pracujące oraz aktywni seniorzy. Każda z wymienionych grup wnosi coś nowego do organizacji, ale ma również inne potrzeby* [Fiedorowicz 2011, s.4]. Prezes Stowarzyszenia Centrum Wolontariatu podkreślał, że wolontariat co prawda jest działalnością bezpłatną, lecz nie bezinteresowną. Osoby działające w charakterze wolontariusza w zamian za swoją pracę otrzymują nowe umiejętności, doświadczenie, możliwości poznawania nowych osób oraz zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. D. Pietrowski zauważył również, że wolontariusz nie podnosi tylko swoich umiejętności, ale przez swoją pracę rozwija innych [Fiedorowicz 2011, s.3-6].

Według danych CBOS od 2002 roku wzrósł odsetek osób[295], które wierzą w sens wspólnego działania na rzecz potrzebujących, zwłaszcza wspólnego rozwiązywania problemów swojego środowiska, osiedla, wsi lub miasta [Badora 2014, s.3]. Jednak aktywność społeczna Polaków podejmowana indywidualnie jest bardziej rozpowszechniona niż aktywność społeczna w ramach fundacji i stowarzyszeń. Za przykład organizacji i projektów opartych na wolontariacie mogą posłużyć: (1) Amnesty International, (2) Fundacja Mam Marzenie, (3) Salezjański Wolontariat Misyjny *Młodzi Światu*, (4) Diecezjalne Caritas, (5) Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy, (6) Fundacja Siepomaga.

Wolontariat pozytywnie wpływa na zdrowie i poprawia poczucie własnej wartości. Osoby działające w charakterze wolontariusza mają możliwość poznawania innych ludzi, pomagania potrzebującym, uczenia się nowych umiejętności i dzielenia się swoim doświadczeniem zawodowym i życiowym. Z tego względu w krajach Europy Zachodniej i USA liczba wolontariuszy po 50. roku życia wzrasta [Mól 2009, s.2]. W Polsce powstały

[295] 2002 rok – 50%, 2006 rok – 63%, 2010 rok – 66%, 2014 rok – 77% [Badora 2014, s.3]

lokalne Uniwersytety Trzeciego Wieku, które angażują swoich słuchaczy do różnego rodzaju aktywności społeczne. Coraz więcej organizacji pozarządowych chętnie współpracuje z osobami starszymi i daje im możliwość dalszego rozwoju. Lokalne Centra Wolontariatu organizują szkolenia i warsztaty dla aktywnych seniorów, którzy wyrażają chęć zostania wolontariuszami, ponadto pomagają im wykorzystać nabytą wiedzę w praktyce.[296]

W ciągu ostatnich 50 lat odsetek osób starszych w Polsce wzrósł ponad dwukrotnie. Według prognoz Głównego Urzędu Statystycznego w roku 2050 osób starszych wieku 80 lat i więcej w Polsce będzie ok. 10,5%, według prognoz Eurostatu ok. 9,6%, natomiast według ONZ ok. 8,6% (zgodnie z danymi GUS, Eurostatu i ONZ za rok 2015 odsetek osób starszych w wieku 80 lat i więcej wynosił ok. 4%). W porównaniu do 28 krajów Unii Europejskiej liczba ludności tych krajów zwiększy się o 3,6% w perspektywie do 2050 r., natomiast ludność Polski zmniejszy się o blisko 10% [GUS 2014a, s.164].

Badania Stowarzyszenia Klon/Jawor wykazały, że osoby w wieku 50+ stosunkowo rzadko angażują się w wolontariat.[297] Najczęściej swoją bezpłatną pomoc oferują osoby

[296] Na uwagę zasługuje również ogólnopolski konkurs dotacyjny *Seniorzy w akcji* realizowany przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych *ę* ze środków Polsko – Amerykańskiej Fundacji Wolności. Dotacje ze środków konkursu są przyznawane na realizację inicjatyw, które angażują osoby starsze do działania na rzecz otoczenia, promują współpracę międzypokoleniową i wolontariat osób starszych. Wsparcie w ramach konkursu mogą uzyskać przedsięwzięcia opracowane przez osoby 60+ we współpracy z wybraną organizacją czy instytucją nienastawioną na zysk, np. Uniwersytetem Trzeciego Wieku, fundacją, stowarzyszeniem, domem kultury, biblioteką albo spółdzielnią mieszkaniową. Konkurs *Seniorzy w akcji* w sposób szczególny skierowany jest do Uniwersytetów Trzeciego Wieku. Organizowane są warsztaty dla słuchaczy i liderów UTW. Przedstawiane są nowe metody edukacji i zarządzania. Organizatorzy inspirują do uruchamiania działań społecznych angażujących słuchaczy i społeczność lokalną. Dotychczas w warsztatach wzięło udział 246 osób z UTW z całej Polski. Wspartych zostało łącznie 167 projektów. Całkowita wysokość dotacji przyznanych na ich realizację wyniosła ponad 1 520 000 zł [Towarzystwo Inicjatyw Twórczych *ę*].

[297] Z tego względu powstał m.in. program *Same plusy. Wolontariat 50+*, który został opracowany przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce i wdrożony w partnerskiej współpracy z Regionalnym Centrum Wolontariatu w Elblągu. Czas jego realizacji obejmował okres od września 2006 roku do grudnia 2007 roku. Podstawowym celem programu była promocja wolontariatu w grupie osób powyżej 50. roku życia i wypracowanie modelu rozwijania wolontariatu 50+. Jednym z etapów powyższego programu było przeprowadzenie warsztatów i szkoleń przygotowujących osoby 50+ do pracy w wolontariacie. Był on odpowiedzią na niepokoje osób starszych, czy są w stanie poradzić sobie z tego typu pracą i ich niewiedzą co do charakteru pracy wolontariusza. Zapytani o wzór wolontariusza, odpowiadali, że jest to osoba młoda, posiadająca dużo czasu, uczciwa, bezinteresowna, odpowiedzialna, chętna do niesienia pomocy, otwarta na drugiego człowieka, pełna optymizmu oraz pasji. 86% badanych stwierdziło, że osoby po 50. roku życia mogą być wolontariuszami, jednak po 70. roku życia taka forma aktywności może stać się zbyt dużym obciążeniem. Natomiast ze strony organizacji wdrażanie osób starszych wiąże się z większym wysiłkiem niż w przypadku wdrażania osób młodych. 72% badanych uznało, że młodzi ludzie posiadają umiejętności, których nie mogą zaoferować osoby starsze, z tego względu uznali, że osoby młode są bardziej przydatne w pracy instytucji i organizacji niż wolontariusze po 50. roku życia [Regionalne Centrum Wolontariatu w Elblągu 2007].
Decyzją Parlamentu i Rady Europejskiej rok 2012 został ogłoszony Europejskim Rokiem Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej. W decyzji określono m.in., że ogólnym celem Roku Europejskiego (RE) jest ułatwianie tworzenia kultury aktywności osób starszych w Europie w oparciu o zasadę społeczeństwa otwartego na wszystkie grupy wiekowe. *Celem Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej będzie zwrócenie uwagi opinii publicznej na wkład, jaki do społeczeństwa wnoszą osoby starsze. Jest to również okazja, by zachęcić polityków i inne zainteresowane strony do podejmowania konkretnych działań z myślą o tworzeniu warunków sprzyjających aktywności osób starszych i wzmacnianiu solidarności międzypokoleniowej*. [*Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej* 2013]. Krajowym koordynatorem Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej w Polsce jest Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. W 2012 r. Unia Europejska wspierała aktywność osób starszych poprzez działania w trzech dziedzinach: (1) zatrudnienie, (2) udział w życiu społecznym, (3) samodzielne życie.

młode – najczęściej uczniowie i studenci [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013; Adamiak 2014]. Jedną z korzyści bycia *Wolontariuszem 50+* jest zaspokojenie potrzeby bycia użytecznym. Badania przeprowadzone w ramach programu *Same plusy. Wolontariat 50+* dostarczyły danych, według których: (1) ponad 60% badanych odczuwało satysfakcję z niesienia pomocy innym/poczucie bycia potrzebnym, (2) 57% zdobywało nowe znajomości, (3) 47% zdobywało nowe umiejętności, (4) 41% odnotowało wzrost samooceny, (5) 41% miało możliwość samorealizacji, (6) 36% nie odczuwało samotności oraz miało możliwość zagospodarowania wolnego czasu [Regionalne Centrum Wolontariatu w Elblągu 2007]. Organizacje, które brały udział w wyżej opisanym badaniu, pozytywnie oceniały wyniki współpracy z wolontariuszami powyżej 50. roku życia. Zapytane o najczęściej występujące problemy pojawiające się podczas współpracy, wymieniały najczęściej nawyki z poprzednich miejsc pracy oraz trudności w zdobywaniu nowych umiejętności. Przyczyn niewielkiego zaangażowania osób starszych w działalność społeczną upatrują w problemach zdrowotnych seniorów, braku wiedzy na temat wolontariatu oraz braku ofert i zachęty do współpracy ze strony samych organizacji pozarządowych. Zdaniem autorów badania nie każda osoba powyżej 50. roku życia może aktywnie działać w charakterze wolontariusza, należy brać pod uwagę stan zdrowia danej osoby oraz jej obowiązki rodzinne (m.in. opiekę nad wnukami lub osobami chorymi). Praca ze starszymi wolontariuszami wymaga od fundacji i stowarzyszeń stworzenia odpowiednich warunków współpracy, m.in. opracowania profili aktywności dla tej grupy osób oraz omówienia z nimi ścieżki rozwoju. Fundacje i stowarzyszenia powinny ponadto umożliwić im łączenie różnych ról zawodowych i prywatnych – np. dziadków i wolontariuszy. Z badań wynika, że osoby starsze są bardziej lojalne w stosunku do organizacji niż młodsi wolontariusze, nastawione na długoletnią współpracę oraz charakteryzują się dużą odpowiedzialnością i systematycznością [Regionalne Centrum Wolontariatu w Elblągu 2007].

Ludność Europy szybko starzeje się na skutek spadku wskaźnika urodzeń i wzrostu oczekiwanej długości życia. Oczekuje się, że do roku 2060 podwoi się liczba osób w wieku 65 lat i powyżej w stosunku do osób w wieku produkcyjnym. Według Eurobarometru osoby w Polsce będą w stanie pracować na obecnie zajmowanym stanowisku do 59. roku życia (wynik dla Unii Europejskiej – 62. rok życia) [Komisja Europejska 2011]. 37% ankietowanych wyraziła chęć pracy po osiągnięciu uprawniającego wieku do emerytury. W stosunku do Unii Europejskiej jest to wyższy wynik o 4 punkty procentowe. 18% badanych była świadkiem dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy lub podczas poszukiwania pracy (15% w Unii Europejskiej), natomiast 7% osobiście doświadczyło dyskryminacji (jeden punkt procentowy więcej niż średnia w Unii Europejskiej). W opiece zdrowotnej 15% Polaków zauważyło dyskryminację (11% w Unii Europejskiej), a 7% jej doświadczyło (trzy punkty procentowe więcej niż w Unii Europejskiej). Starsze osoby mogą na wiele sposobów wnosić wkład w gospodarkę i życie społeczeństwa: jako pracownicy, konsumenci, wolontariusze czy nieformalni opiekunowie, a także jako podpora finansowa dla swoich krewnych. W Polsce jeszcze niewiele osób ma świadomość, że może aktywnie działać wolontarystycznie. Jedynie 31% badanych wskazało wolontariat jako rodzaj możliwej aktywności w wieku 55 lat i więcej. W Unii Europejskiej wskaźnik wyniósł 58%. Respondenci najczęściej wskazywali opiekę nad wnukami (Polska 83%, UE – 82%). W Polsce ogółem *dobrowolnie i nieodpłatnie* działa 13% osób starszych, czyli o połowę mniej niż w pozostałych krajach Unii Europejskiej. Polacy zapytani o instytucje, które odgrywają pozytywną rolę w radzeniu sobie z wyzwaniami ze starzejącą się populacją w Polsce wskazali: (1) organizacje osób starszych i inne organizacje pozarządowe – 63%, (2) organizacje religijne i kościoły – 58%, (3) media i dziennikarze – 40%, (4) instytucje Unii Europejskiej – 34%. [Komisja Europejska 2011].

W Polsce istnieje Sieć Centrów Wolontariatu[298], które oprócz promocji idei pracy w ramach wolontariatu działają na rzecz: (1) pośrednictwa ofert pomiędzy organizacjami a osobami chcącymi zostać wolontariuszami, (2) przygotowywania obydwu tych grup do współpracy, (3) konsultowania zmian aktów prawnych i strategii dotyczących wolontariatu i aktywności społecznej.[299] Wolontariat w Polsce jest mniej rozwinięty niż w krajach zachodnich. Wynika to głównie z uwarunkowań historyczno – kulturowych naszego kraju. Dwie Wojny Światowe oraz okres PRL przerwały tradycję wolontariatu, która powinna być przekazywana z pokolenia na pokolenie. Ponadto w czasach globalizmu oraz wysoce rozwiniętego konsumpcjonizmu priorytetem staje się zaspokojenie własnych potrzeb materialnych, a nie pomoc drugiemu człowiekowi i zaspokojenie potrzeb społecznych. Świadomość możliwości działania społecznego w ramach fundacji i stowarzyszeń jest również na niskim poziomie. Rok 2011 został ogłoszony Europejskim Rokiem Wolontariatu, przeprowadzono wówczas akcję promującą pracę w charakterze wolontariusza, kształtującą postawy oraz uświadamiającą społeczeństwu, czym jest wolontariat i jakie działanie zalicza się w jego poczet.[300] Dużą rolę w pozyskiwaniu wolontariuszy odgrywają kontakty międzyludzkie i umiejętność zainspirowania innych ludzi do działania prospołecznego. Nie małe znaczenie ma odpowiednie propagowanie idei oraz przykład osób publicznych. Pomocą służą sieci informacyjne i centra wolontariatu, dzięki którym osoby chętne do pracy w charakterze wolontariusza zostają skierowane do konkretnych organizacji czy instytucji.[301]

[298] Istnieje również program European Voluntary Service - program Unii Europejskiej kierowany do młodych ludzi w wieku od 18 do 30 lat. Finansowany jest ze środków Programu Komisji Europejskiej *Młodzież w działaniu*. To akcja umożliwiająca wolontariuszowi lub grupie wolontariuszy podjęcie pracy społecznej we wszystkich Krajach Programu i Sąsiedzkich Krajach Partnerskich. EVS ma na celu zdobywanie kompetencji i umiejętności wpływających na rozwój osobisty i zawodowy wolontariuszy poprzez zdobywanie doświadczenia związanego z edukacją pozaformalną.
W ramach programu Unii Europejskiej *Uczenie się przez całe życie* [http://www.llp.org.pl/] powstał program Grundtvig [http://www.grundtvig.org.pl/] Program *Uczenie się przez całe życie* ma na celu oferowanie różnych możliwości edukacyjnych osobom w każdym wieku, aby ułatwić im kształcenie formalne, pozaformalne i nieformalne. W ramach programu można zgłaszać Projekty wolontariatu seniorów. Projekty mają na celu współpracę dwóch organizacji partnerskich z dwóch krajów w celu umożliwienia zrealizowania wolontariatu za granicą osobom 50+. Akcja Projekty Wolontariatu Seniorów oferuje nową formę mobilności dla europejskich seniorów, która umożliwi im naukę, wymianę doświadczeń i wiedzy oraz przekazanie tych wartości osobom za granicą. Akcja ta jest zarządzana przez Narodowe Agencje. W projekcie biorą udział 2 organizacje z 2 różnych krajów. Jeden z tych krajów musi być krajem członkowskim Unii Europejskiej. Podczas trwania projektu każda organizacja wysyła i przyjmuje od 2 do 6 wolontariuszy. Projekt trwa dwa lata, a wyjazd od 3 do 8 tygodni. Głównymi celami akcji są: (1) umożliwienie seniorom działalności wolontariackiej w innym kraju europejskim w dowolnym obszarze działalności typu non profit jako formy nieformalnego (i wzajemnego) uczenia się (uczenia się/dzielenia się wiedzą), (2) utworzenie trwałej współpracy pomiędzy organizacją goszczącą i wysyłającą, skoncentrowanej dzięki wymianie wolontariuszy na danym obszarze zainteresowania lub grupie docelowej, (3) umożliwienie społecznościom lokalnym zaangażowanym w wymianę wolontariuszy korzystania z potencjału seniorów jako źródła wiedzy, kompetencji i doświadczenia.

[299] Więcej na temat działalności Sieci Centrów Wolontariatu w: http://www.wolontariat.org.pl/ [dostęp: 16.03.2013]

[300] Badania przeprowadzone przez CBOS [2012] wykazały, że jedna trzecia badanych wiedziała o obchodach Europejskiego Roku Wolontariatu 2011, co czwarty ankietowany ma świadomość, czym konkretnie jest wolontariat, a co trzeci angażuje się w pracę na rzecz dobra innych.

[301] W ramach akcji promowania pracy niezarobkowej na rzecz osób potrzebujących powstała Letnia Szkoła Liderów Wolontariatu organizowana przez program społeczny *Szkoła bez przemocy* [Program społeczny *Szkoła bez przemocy*] przy współpracy merytorycznej Centrum Wolontariatu. Podczas zajęć uczestnicy mają okazję dowiedzieć się m.in. jak zostać liderem działań wolontariackich, jak skutecznie zrealizować projekt, jak efektywnie działać w zespole. Wolontariusze uczą się też w jaki sposób jeszcze lepiej i sprawniej

Według badań przeprowadzonych przez CBOS [2012] proces przemiany świadomości i postaw Polaków odnośnie wolontariatu został już rozpoczęty.

Na podstawie wyżej przytoczonych badań można wysnuć wniosek, że Polacy częściej angażują się w tzw. wolontariat akcyjny (za przykład może posłużyć Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy), niż w wolontariat długofalowy. Z tego względu też kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami powinna wspierać rozwój wolontariatu poprzez tworzenie długoterminowych planów mających na celu nie tylko pozyskiwanie nowych wolontariuszy ale również motywowanie i rozwój wolontariuszy działających obecnie w ramach danej organizacji, by chcieli oni poświęcać swój czas i pracę na realizację zadań pro społecznych.

Ważną kwestią jest z jednej strony wspieranie osób, które już angażują się społecznie, a z drugiej strony pozyskiwanie osób, które nie są zainteresowane pracą w charakterze wolontariusza. W celu zwiększenia zaangażowania społecznego osób, które dotychczas nie angażowały się społecznie należy przede wszystkim przełamać bariery, które uniemożliwiają lub niekiedy zniechęcają dane osoby do działania w ramach wolontariatu. Ponadto należałoby zmienić zbyt wyidealizowany wizerunek wolontariusza, który przekłada się na społeczną aktywność Polek i Polaków. Bierna część społeczeństwa powinna mieć świadomość, że wolontariat jest zajęciem dla każdego człowieka, który chciałby poświęcić swój czas na pracę prospołeczną, a korzyści z niej płynące czerpią nie tylko beneficjenci, ale również wolontariusze. Jak podaje M. Górecki [2013, s.105] do najczęściej uzyskiwanych korzyści z pracy wolontariusza można zaliczyć: (1) wzmocnienie sensu i wartości własnego życia, (2) podwyższenie moralnej samooceny, (3) rozwój emocjonalny, społeczny i kulturowy, (4) zdobywanie nowego doświadczenia życiowego, (4) zdobywanie nowej wiedzy, (5) możliwość znalezienia płatnej pracy, (6) możliwość podróżowania, (7)

przeprowadzać działania wolontariackie i jak zachęcać do tego innych. Zdobytą podczas warsztatów wiedzę wykorzystują w praktyce - samodzielnie projektując i przeprowadzając akcję społeczną w poszczególnych miastach w Polsce [*Europejski Rok Wolontariatu* 2011].

Aktywność społeczną w Polsce wspiera również Biuro Obsługi Inicjatyw Społecznych BORIS. BORIS jest niezależną organizacją pozarządową, która wspiera wszelką aktywność obywatelską – w tym organizacje pozarządowe oraz inicjatywy społeczne – w ich działaniach na rzecz dobra publicznego. Głównym celem Biura jest zwiększenie efektywności rozwiązywania problemów społecznych dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu możliwości i sił tkwiących w społeczeństwie. Wyznaczony cel realizowany jest głównie przez: informację, poradnictwo, konsultacje, szkolenia, publikacje i tworzenie koalicji lokalnych. Mottem działalności jest *Tak mało państwa, jak to możliwe – tak dużo, jak to konieczne*. Stowarzyszenie BORIS jest członkiem Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych *SPLOT* oraz Federacji Organizacji Służebnych MAZOWIA [*BORIS*].

W budowę społeczeństwa obywatelskiego swój wkład wnosi Forum Obywatelskiego Rozwoju, Fundacja założona przez prof. L. Balcerowicza. Celem Forum Obywatelskiego Rozwoju jest zmiana świadomości Polaków oraz obowiązującego i planowanego prawa w kierunku wolnościowym, zwiększanie obywatelskiego zaangażowania w polskim społeczeństwie na rzecz propozycji, które sprzyjają szybkiemu i stabilnemu rozwojowi kraju. Podstawowymi kierunkami działań FOR są: mobilizowanie do obywatelskiej aktywności oraz działalność informacyjno – edukacyjna. Dążąc do realizacji wytyczonych celów, FOR aktywnie współpracuje z organizacjami pozarządowymi w Polsce i za granicą [FORa]. Prof. L. Balcerowicz wyraził pogląd, że *Demokracja dobrze służy rozwojowi, gdy jest żywa dzięki szerokiemu uczestnictwu i gdy obywatelskie decyzje są w maksymalnie możliwym stopniu oparte na rzetelnej wiedzy, pochodzącej z szerokiego doświadczenia lub z wiarygodnych badań naukowych. Misją Forum Obywatelskiego Rozwoju jest przyczynienie się do rozwoju takiej demokracji*. [FORb]

pozyskiwanie nowych kontaktów – prywatnych i zawodowych, (8) budowanie kapitału społecznego.[302]

Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie wyzwań, które wpisują się w zakres zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach. Kadra zarządzająca powinna stworzyć odpowiednie systemy rekrutacji i selekcji w ramach których nawiązywano by relacje z przyszłymi wolontariuszami, którzy w chwili obecnej nie wykazują zainteresowania pracą społeczną. Powinny być również prowadzone działania mające na celu promowanie idei wolontariatu wśród osób starszych i nieaktywnych zawodowo. Jak podaje G. Rosa [2013, s.432] nowocześnie rozumiana komunikacja marketingowa jest zarządzaniem dialogiem organizacji z otoczeniem rynkowym. Innymi wyzwaniami stojącymi przed kierownictwem instytucji non profit jest skuteczne zarządzanie już posiadanym zasobem wolontariuszy. By dokonać analizy procesów kadrowych w omawianych organizacjach, w pierwszej kolejności opisano aspekty formalno-prawne pracy wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce. Następnie podjęto próbę analizy i oceny dotychczas stosowanych metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami.

Podsumowanie

- W 2012 roku wolontariat wewnętrzny występował w 94% organizacji pozarządowych w Polsce, natomiast z wolontariatu zewnętrznego korzystało 55% organizacji pozarządowych [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].
- W stowarzyszeniach jedynie połowa członków działała na aktywnie na rzecz swojej organizacji [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015].
- Wartość pracy niezarobkowej w organizacjach pozarządowych po przeliczeniu na złotówki stanowiłaby 0,4% rozszerzonego PKB Polski, 0,5% zagregowanej w skali kraju wartości dodanej brutto oraz 1,1% kosztów związanych z zatrudnieniem ponoszonych przez wszystkich pracodawców w gospodarce narodowej [GUS 2012b].
- Na zaangażowanie społeczne ludzi wpływa poziom zaufania do innych, skłonność do polegania na obcych oraz poziom wiary w sens współpracy [Adamiak 2014, s.43-45].
- Wykazano dużą zależność między formalnym członkostwem lub poczuciem przynależności do różnego rodzaju organizacji, instytucji lub grupy a aktywnością wolontariacką [GUS 2012a].
- Przekazywanie środków pieniężnych lub rzeczowych na rzecz lub za pośrednictwem organizacji lub grup społecznych jest pozytywnie skorelowane zarówno z aktywnością społeczną, jak i wolontariatem *formalnym* i *nieformalnym* [Adamiak 2014, s.43-45].
- Wśród polskich wolontariuszy przeważają mężczyźni, częściej angażują się osoby posiadające wyższe wykształcenie, osiągające najwyższe dochody, oceniające swoją sytuację materialną jako dobrą i silnie zaangażowane w sprawy wiary [Makowski 2011, GUS 2012a].

[302] Pracownik w charakterze wolontariusza może również ponosić określone koszty: (1) wysiłek fizyczny, (2) wysiłek psychiczny, (3) utrata zasobów czasowych, (4) utrata zasobów finansowych i materialnych, (5) zagrożenie życia i zdrowia.

- Polacy częściej angażują się w tzw. wolontariat akcyjny, niż w wolontariat długofalowy [CBOS 2012].
- W świadomości Polaków istnieje pogląd, że wolontariuszem może być jedynie wyjątkowa osoba. Wolontariusz kojarzony jest z osobą energiczną, entuzjastyczną, dysponującą wolnym czasem oraz reprezentującą *wybitną postawę moralną*. Społeczny wizerunek wolontariusza przedstawia również osobę młodą, dobrze sytuowaną, wykształconą i religijną [Adamiak 2014, s.29-40].
- Idealizacja osoby wolontariusza ogranicza możliwość upowszechniania i promowania idei wolontariatu [Makowski 2011].

2.3.3. Proces kadrowy w fundacjach i stowarzyszeniach w odniesieniu do wolontariuszy

Z uwagi na zróżnicowanie zasobów ludzkich w fundacjach i stowarzyszeniach zasadnym staje się dopasowanie do nich odpowiednich metod i narzędzi zarządzania ludźmi. Powinny one zostać dostosowane do poszczególnych kategorii zasobów ludzkich, wśród których można wyróżnić wolontariuszy. Zarządzani w sposób profesjonalny będą świadczyć wysokiej jakości usługi oraz wpływać na realizację celów strategicznych organizacji. Dokonano krótkiej charakterystyki każdej kategorii zasobów ludzkich tworzących fundacje i stowarzyszenia oraz zaprezentowano założenia odnoszące się do zarządzania ludźmi w omawianych organizacjach, by w dalszej części pracy dokonać analizy i próby krytycznej oceny procesów kadrowych w odniesieniu do wolontariuszy oraz stosowanych względem nich metod i narzędzi zarządzania.

W poprzednich podrozdziałach pracy została również podjęta próba zdefiniowania terminu *wolontariat* oraz *wolontariusz* oraz przyjęto definicję wolontariusza sformułowaną w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Ustalono czynniki wpływające na zaangażowanie Polek i Polaków w bezpłatną działalność na rzecz fundacji i stowarzyszeń oraz zaprezentowano wizerunek wolontariuszy i wolontariatu w Polsce. W pracy założono, że wyzwaniem dla kadry zarządzającej fundacjami i stowarzyszeniami jest promowanie idei wolontariatu oraz zaangażowanie w wolontariat osób nieaktywnych zawodowo oraz odbiorców usług organizacji.

J. Zawadzki [2007, s.63] zwraca uwagę na specyfikę pracy w organizacjach pozarządowych: (1) wymaga ona większej wrażliwości i aktywnej postawy obywatelskiej, (2) jest bardziej różnorodna, wymaga większej elastyczności, umiejętności innowacyjnego podejścia do problemów, (3) wymaga pełnej akceptacji misji organizacji przez jej członków, wolontariuszy i kadrę kierowniczą.

Ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej polega na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym [Pocztowski 2003, s.20]. M. Adamiec i B. Kożusznik [2000, s.14-16] zwracają uwagę na zależność realizacji funkcji personalnej od wielu tendencji, do których zaliczają: (1) wzrastającą rolę

organizacji, (2) społeczny wzrost zróżnicowania ról zawodowych, (3) zmianę obrazu siebie i tożsamości pracownika, (4) poczucie wsparcia w systemach prawnych i moralnych, (5) wzrost kompetencji pracowników, (6) większą dynamikę karier zawodowych.

Połowa polskich fundacji i stowarzyszeń w 2012 roku zgłaszała problem ze znalezieniem osób gotowych bezinteresownie zaangażować się w ich działania [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Zespół badawczy Stowarzyszenia Klon/Jawor zaliczył powyższe trudności do czterech podstawowych problemów organizacji pozarządowych w Polsce. Jedna trzecia stowarzyszeń i fundacji zgłaszała również trudności z utrzymaniem personelu, jednak te problemy postrzegane były jako niezależne od nich. Brak inicjatyw kadry zarządczej zmierzających do pozyskania nowych osób, bardzo niska skłonność do ponoszenia wydatków związanych z poszerzeniem zespołu, małe zainteresowanie szkoleniami dotyczącymi pozyskiwania wolontariuszy i zarządzania ludźmi miało istotny wpływ na brak otwartości i stagnację charakteryzującą część polskich organizacji pozarządowych, co przełożyło się na brak napływu nowych członków w co czwartych stowarzyszeniu i niewielkie zmiany we władzach organizacji [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Z uwagi na fakt, że w przeciętnym stowarzyszeniu aktywnie działa jedynie połowa jego członków [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015], nie zawsze rozbudowa bazy członkowskiej jest optymalnym rozwiązaniem mającym na celu realizację zadań danej instytucji. Dysponując niewielkimi zasobami ludzkimi, które tworzą zaangażowany zespół organizacja jest w stanie skutecznie wypełniać swoją misję. Kadra zarządzająca powinna więc przywiązywać większą wagę do zarządzania posiadanym personelem w celu jego pobudzenia do efektywnego wykonywania powierzonych zadań [Lewandowska-Bratek 2015], kreować atmosferę wzajemnego zaufania oraz otwartej komunikacji w zespole. Odpowiada ona bowiem za efektywne motywowanie i rozwój współpracowników oraz stworzenie kultury usługowej, która jest spoiwem organizacji i sprzyja realizacji jej założonych celów. Jak podaje H. Mruk [2010, s.126] w celu zwiększenia skuteczności działania członków zespołu kadra zarządzająca może zastosować się do: (1) reguły indywidualizacji[303], (2) reguły konkretności[304], (3) reguły kompleksowości[305], (4) reguły systematyczności[306].

W przypadku wystąpienia niedoborów ilościowych lub jakościowych wolontariuszy w fundacji/stowarzyszeniu powinien rozpocząć się proces rekrutacyjny. Kadra zarządzająca odpowiada za przewidywanie i określenie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym i jakościowym niezbędnym do realizacji założonych celów i zadań strategicznych organizacji [Sekuła 2001, s.71].[307] W 2012 roku działania na rzecz znalezienia nowych osób chętnych do

[303] Dostosowania bodźców do cech i kwalifikacji pojedynczego pracownika.
[304] Stosowania jednolitych, czytelnych i zrozumiałych kryteriów oceny pracowników.
[305] Stosowania zespołu instrumentów, które w sposób harmonijny wpływają na psychiczne i merytoryczne zaangażowanie pracowników.
[306] Motywowania jako procesu ciągłego.
[307] Diagnozę obecnego stanu i struktury zatrudnienia można podzielić na cztery etapy: (1) zapoznanie się z przewidywanymi celami organizacji, rozpoznanie rynku pracy, analiza potrzeby zmiany w dotychczasowej strukturze stanowisk pracy oraz ustalenie kryteriów w planowaniu zatrudnienia dotyczących wydajności pracy, normy pracy i czasu pracy; (2) wybór metody planowania, ustalania zakresu przedmiotowego planowania oraz opracowanie konkretnych planów w różnych wariantach; (3) synchronizowanie planów w różnych sferach działalności personalnej, uzgadnianie i ewentualna korekta planów przed ich realizacją; (4) ocena realizacji

zaangażowania w pracę fundacji lub stowarzyszenia podejmowało 57% badanych fundacji i stowarzyszeń w Polsce [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Najczęściej kadra zarządzająca zgłaszała chęć rozbudowania następujących kategorii zasobów ludzkich: (1) zewnętrznych wolontariuszy – 35%, (2) członków stowarzyszeń – 32%, (3) pracowników – 12%. Działania rekrutacyjne podejmowały głównie organizacje działające na skalę międzynarodową (67%) i ogólnopolską (62%), które dysponowały największymi budżetami wśród badanych instytucji pozarządowych [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Planując proces rekrutacyjny kadra zarządzająca powinna oszacować m.in.: (1) ilu wolontariuszy i o jakich kwalifikacjach będzie potrzebowała organizacja w przyszłości (za rok, 2-3 lata), (2) którzy spośród obecnych wolontariuszy są w stanie zdobyć niezbędne dla organizacji kwalifikacje, (3) którzy spośród obecnych wolontariuszy zakończą współpracę z organizacją i koniecznym stanie się ich zastąpienie [Zawadzki 2007, s.64-65].[308] Ponadto należy rozważyć następujące kwestie: (1) zadania, które mógłby wykonywać wolontariusz, (2) miejsce pracy wolontariusza, (3) profil wolontariusza, (4) liczbę potrzebnych wolontariuszy, (5) częstotliwość ich wykorzystania, (6) umiejętności i doświadczenie, (7) niezbędne przeszkolenie [Zawadzki 2007, s.65].[309]

---

planów na podstawie raportów w stosunku do założonych celów, ustalanie odchyleń i przyczyn ich występowania z oceną korzystnych i niekorzystnych skutków [Zawadzki 2007, s.41].
Metodami diagnozowania zasobów ludzkich są: (1) analiza SWOT, (2) audyt personalny, (3) bilans społeczny [Marek 2008, s.42-43]. Powyższe metody można wspomóc benchmarkingiem.
Planowanie zmian jakościowych składa się z następujących etapów: (1) określenia celów strategicznych organizacji, (2) określenia przyszłych zadań, (3) ustalenia wymogów kompetencyjnych związanych z poszczególnymi zadaniami, (4) określenia profilu wymagań dla poszczególnych stanowisk pracy, (5) oszacowania potrzeb ilościowych dla poszczególnych stanowisk pracy. Planowanie zmian ilościowych obejmuje następujące etapy: (1) zbieranie i analizowanie danych oraz przewidywanie trendów, które pozwolą na opracowanie prognozy podaży i popytu personelu, (2) ustalenie celów zarządzania potencjałem społecznym, (3) tworzenie planów w zakresie obsady stanowisk, kryteriów oceny pracy, systemu wynagradzania i rozwoju personelu, (4) kontrola i ocena realizacji planów programów [Marek 2008, s.44]. Po sporządzeniu planu ilościowego i jakościowego struktury zatrudnienia można również sporządzić plan podaży i popytu personelu oraz bilans podaży i popytu na personel, którego rezultatem będą plany niedoboru i nadwyżki personelu.

[308] Na wybór odpowiedniego modelu zatrudnienia dla danej instytucji oddziałują warunki zewnętrzne i warunki wewnętrzne organizacji. Do czynników zewnętrznych zalicza się: (1) rynek pracy warunkujący model zatrudnienia, (2) czynniki makroekonomiczne o charakterze: technicznym, ekonomicznym, demograficznym, społeczno-kulturowym, prawnym, (3) globalizację – integrację europejską.
Czynnikami wewnętrznymi mogą być: (1) strategia zarządzania organizacją, (2) rodzaje struktur organizacyjnych, (3) strategie organizacyjne, (4) kultura organizacyjna [Marek 2008, s.11-29].
Dodatkowo duże znaczenie ma cykl rozwojowy, w jakim znajduje się organizacja. J. Marek [2008, s.30-35] wymienia trzy podstawowe projekty modeli zatrudnienia występujące w Polsce: (1) tradycyjny model zatrudnienia, (2) model stałego zatrudnienia, (3) zmienny model zatrudnienia.
W warunkach współczesnej gospodarki kształtowane są nowe stosunki pracy, które dają możliwość większej elastyczności dla pracodawców i pracowników. Warunki zatrudnienia uzgadniane są indywidualnie, natomiast praca może być świadczona w ramach stosunku pracy oraz na podstawie umów cywilnoprawnych. Dodatkowym rozwiązaniem organizacyjnym jest outsourcing personalny.
Do elastycznych form organizacji można zaliczyć elastyczność organizacyjną, elastyczność funkcjonalną, elastyczność ilościową oraz elastyczność czasową. Elastyczność ilościowa zatrudnienia polega na określeniu liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, która zapewniłaby organizacji realizację założonych celów. Do zadań lidera należy bilansowanie i analiza popytu i podaży pracowników. Elastyczność czasowa polega na dostosowaniu wymiaru i rozkładu czasu pracy do zmiennej w czasie potrzeby zatrudnienia. Do systemów czasu pracy można zaliczyć: (1) podstawowy czas pracy, (2) przedłużony czas pracy, (3) skrócony czas pracy, (4) przerywany czas pracy, (5) nienormowany czas pracy [Marek 2008, s31-35].

[309] Nie każda osoba ubiegająca się o pracę w charakterze wolontariusza powinna zostać przyjęta w szeregi danej organizacji.

Kadra zarządzająca fundacjami/stowarzyszeniami powinna przeprowadzić analizę wszystkich zadań zlecanych osobom wchodzącym w skład zasobów ludzkich danej organizacji. Na jej podstawie powinna oszacować liczbę wolontariuszy oraz określić kwalifikacje, które umożliwią im realizację wyznaczonych celów organizacji. Istnieją jednak przypadki, w których współpraca pracowników z wolontariuszami bywa nieefektywna – zadania zlecane wolontariuszom mogą umożliwić rozwój poszczególnych pracowników oraz przyczynić się do realizacji ich celów zawodowych i prywatnych, w takich sytuacjach delegowanie ich wolontariuszom może okazać się niezasadne. Pracownicy i wolontariusze różnią się między sobą pod względem kompetencji i zakresu doświadczeń tak zawodowych jak i osobistych. Z tego też względu na liderze ciąży odpowiedzialność za właściwe dobranie członków zespołu, tak aby się wzajemnie uzupełniali i razem tworzyli efekt synergii w trakcie realizacji misji całej organizacji [Lewandowska-Bratek 2015].

Ważnym elementem rekrutacji jest zidentyfikowanie potrzeb samych wolontariuszy[310] oraz potrzeb organizacji i zespołu, w którym będą oni funkcjonowali. Członkowie zespołu powinni zostać włączeni w proces tworzenia profili wolontariuszy, będą bowiem ściśle współpracowali z nowymi osobami.[311] Natomiast kadra zarządzająca może ustalić wzór profilu idealnego wolontariusza, w którym zawarte zostaną informacje na temat wykształcenia, doświadczenia zawodowego, wiedzy i umiejętności dodatkowych, cech psychologicznych i innych ważnych elementów uznanych za niezbędne u osoby ubiegającej się o dane stanowisko. W praktyce biznesu tworzone są również profile kandydatów o strategicznych kompetencjach, które odpowiadają stanowiskom o dużym spektrum odpowiedzialności i kluczowym znaczeniu dla organizacji.

W fundacjach i stowarzyszeniach mogą powstawać bazy danych osób, które w przeszłości wyraziły chęć pracy w charakterze wolontariusza. Będą one pomocnym narzędziem w procesach rekrutacji w dłuższej perspektywie czasu. Osoby rekrutujące powinny ponadto budować własne sieci kontaktów, które będą źródłem informacji o potencjalnych kandydatach do pracy w przyszłości.

Podczas prowadzenia diagnozy potrzeb personalnych warto zwrócić uwagę na fazę rozwoju, w której obecnie znajduje się instytucja.[312] Organizacje mogą stosować trzy strategie działania: (1) rozwoju, (2) stabilizacji, (3) ograniczania kosztów. J. Marek [2008,

[310] Zgodnie z dwuczynnikową teorią F. Herzberga wolontariusze odczuwają potrzebę utrzymania (czynniki higieny) i potrzebę motywacji. Wolontariat zaspokaja potrzeby wyższego rzędu (m.in. samorealizacji). Badania przeprowadzone przez Centrum Wolontariatu wykazały, że najczęstszymi powodami zgłaszania się do pracy jako wolontariusz są: (1) chęć pomocy ludziom potrzebującym – 61%, (2) nadzieja na zdobycie nowych umiejętności – 46%, (3) chęć posiadania zajęcia – 41%, (4) własna satysfakcja – 31%, (5) chęć poznania nowych osób – 29%, (6) chęć spłacenia długu wobec innych – 11%, (7) walka o specjalną sprawę – 7%, (8) posiadanie wolnego czasu – 4% [Ochman i Jordan 1997, s.7].

[311] Ważną kwestią są również wspólne wyznawane wartości, dzięki którym tworzona jest odpowiednia atmosfera w zespole oparta na wzajemnym zaufaniu i dwustronnej komunikacji.

[312] J. Marek [2008, s.82-83] dopasowała potrzeby personalne firmy do poszczególnych faz rozwoju organizacji. W pierwszej fazie (narodzin) proponuje stosowanie wewnętrznej rekrutacji, korzystanie z pomocy rodziny i znajomych oraz zatrudnianie jedynie niezbędnych pracowników biurowych. W fazie młodości i dynamicznego rozwoju zwiększa się liczba zatrudnionych osób oraz rośnie liczba szczebli pracowniczych. Na tym etapie proponuje rekrutację zewnętrzną, która ma na celu pozyskanie wolontariuszy o specjalistycznej wiedzy. Faza dojrzałości charakteryzuje się profesjonalną kadrą menedżerską i potrzebą zatrudniania specjalistów na różnych szczeblach organizacyjnych. Niekiedy kadra zarządzająca korzysta z pomocy agencji doradztwa personalnego. W ostatniej fazie – schyłkowej- najczęściej występuje derekrutacja.

s.84-85] proponuje stosowanie następujących modeli strategii rekrutacji: (1) modelu wewnętrznego rozwoju kapitału ludzkiego, (2) modelu zewnętrznego pozyskiwania kapitału ludzkiego, (3) modelu kontraktowania kapitału ludzkiego, (4) modelu kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego.

W 2012 roku najpowszechniej stosowaną metodą poszukiwania wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach jest przekazywanie informacji o trwającym procesie rekrutacji kanałami nieformalnymi (39%): przez znajomych, rodzinę, osoby już zaangażowane w działania organizacji. 21% fundacji i stowarzyszeń zamieszczało ogłoszenia rekrutacyjne w Internecie oraz w prasie, a także szukało współpracowników podczas różnego rodzaju wydarzeń. 17% instytucji non profit organizowało spotkania informacyjne, 13% korzystało z materiałów informacyjnych, a 3% współpracowało z wyspecjalizowanymi instytucjami (pośrednictwami pracy, urzędami pracy, targami pracy, itp.). Natomiast 43% nie podejmowało żadnych z wyżej wymienionych działań [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Na etapie selekcji kandydatów na dane stanowisko J. Marek [2008, s.102] proponuje stosowanie przeciwstawnych kryteriów w celu wyłonienia odpowiedniego wolontariusza: (1) cechy negatywne, (2) cechy pozytywne, (3) cechy mierzalne, (4) cechy niemierzalne, (5) kryteria legalne, (6) kryteria nielegalne, (7) kryteria powszechne lub ogólne, (8) cechy specyficzne. Wybór strategii selekcji zależy również od: (1) poziomu stanowiska, (2) kosztu popełnienia dwóch rodzajów błędu: nawiązania współpracy z osobami niespełniającymi wymagań określonych w profilu wolontariusza; nie przekazania informacji o prowadzonym procesie rekrutacji specjalistom spełniającym wymagania określone w profilu wolontariusza, (3) predyspozycji kandydata na dane stanowisko do niezwłocznego przejęcia obowiązków służbowych. J. Marek [2008] podaje również kryteria selekcyjne stosowane w praktyce biznesu: (1) kryteria treściowe[313], (2) kryteria formalne. Natomiast J. Zawadzki [2007, s.65] wymienia podstawowe kryteria, według których powinny być rekrutowani wolontariusze: (1) potencjał indywidualny, (2) wiedza, (3) umiejętności, (4) doświadczenie, (5) umiejętność pracy w zespole, (6) umiejętność samokształcenia i chęć rozwoju osobistego, (7) akceptacja celów organizacji.[314] Na etapie naboru i rekrutacji wolontariuszy dużą rolę odgrywają rekomendacje oraz bezpośredni kontakt z kandydatami do pracy. Członkowie Centrum Wolontariatu zwracają uwagę na fakt, że co prawda wolontariuszem może zostać każda osoba, jednak nie każdy wolontariusz jest odpowiedni dla każdego rodzaju pracy [Ochman i Jordan 1997, s.5]. Proces rekrutacji kończy ocena końcowa kandydata i decyzja personalna.[315]

[313] Do kryteriów treściowych zaliczają się m.in. kompetencje zawodowe, cechy psychologiczne, doświadczenie zawodowe, umiejętności i kwalifikacje dodatkowe.

[314] Do cech charakterystycznych wolontariusza można zaliczyć otwartość, wrażliwość, bezpłatność, obowiązkowość, świadomość misji, umiejętności współpracy, dobrowolność, profesjonalizm, tolerancja oraz silna motywacja wewnętrzna. W przypadku poszukiwania wolontariuszy (z wyjątkiem specjalistów zatrudnianych ze względu na kompetencje konieczne do realizacji projektu) to właśnie cechy osobowościowe często decydują o nawiązaniu współpracy. Przedstawiciele fundacji i stowarzyszeń zwracają uwagę na odpowiedzialność, lokalność i zaangażowanie osoby ubiegającej się o pracę w instytucji non profit [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

[315] W przypadku korzystania z funduszy europejskich, przedstawiciel fundacji/stowarzyszenia powinien przygotować wnioski o granty unijne lub powołać zespół, który będzie za nie odpowiadał.

Organizacja może nawiązywać współpracę z osobami na podstawie trzech form zatrudnienia[316], które mogą nakładać się na siebie. W fundacjach i stowarzyszeniach współpraca między członkami zespołu miała najczęściej charakter sporadyczny i nieregularny [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Na wielkość tego typu zatrudnienia wpływ miał również specyficzny styl pracy części fundacji i stowarzyszeń (np. działania akcyjne i projektowe, do których realizacji wykorzystywane były umowy czasowe i jednorazowe).

W myśl ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003] wolontariusze mogą wykonywać świadczenia na rzecz fundacji i stowarzyszeń w zakresie działalności pożytku publicznego, z wyłączeniem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej. Wolontariusz powinien posiadać kwalifikacje i spełniać wymagania odpowiednie do rodzaju i zakresu wykonywanych świadczeń, jeżeli obowiązek posiadania takich kwalifikacji i spełniania stosownych wymagań wynika z odrębnych przepisów. Świadczenia wolontariuszy są wykonywane w zakresie, w sposób i w czasie określonych w porozumieniu z korzystającym. Porozumienie powinno zawierać postanowienie o możliwości jego rozwiązania. Ponadto na żądanie wolontariusza treść takiego porozumienia może zostać potwierdzona na piśmie. Wolontariusz ma prawo otrzymać pisemne zaświadczenie o wykonywaniu przez siebie świadczeń oraz o ich zakresie. W przypadku wykonywania świadczenia przez okres dłuższy niż 30 dni, porozumienie powinno być sporządzone na piśmie. Ponadto do porozumień stosuje się przepisy ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami, w ramach których pracują wolontariusze, ma obowiązek: (1) informować wolontariusza o ryzyku dla zdrowia i bezpieczeństwa związanym z wykonywanymi świadczeniami oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami, (2) zapewnić wolontariuszowi, na dotyczących pracowników zasadach określonych w odrębnych przepisach, bezpieczne i higieniczne warunki wykonywania przez niego świadczeń, w tym – w zależności od rodzaju świadczeń i zagrożeń związanych z ich wykonywaniem – odpowiednie środki ochrony indywidualnej, (3) pokrywać, na dotyczących pracowników zasadach określonych w odrębnych przepisach, koszty podróży służbowych i diet. Fundacje i stowarzyszenia mogą pokrywać również inne niezbędne koszty związane z wykonywaniem świadczeń wolontariuszy na rzecz danej organizacji, m.in. koszty szkoleń wolontariuszy. Wolontariuszowi mogą przysługiwać świadczenia zdrowotne na zasadach przewidzianych w przepisach o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych. Przysługuje mu również zaopatrzenie z tytułu wypadku przy wykonywaniu świadczeń. Natomiast wolontariuszowi, który wykonuje świadczenia przez okres nie dłuższy niż 30 dni, zarządzający fundacjami lub stowarzyszeniami zobowiązani są zapewnić ubezpieczenie od

[316] Które dzielą się na: (1) pracownicze formy zatrudnienia: standardowe – typowe formy zatrudnienia (umowy na czas określony, umowy przedwstępne, umowy próbne, nietypowe formy zatrudnienia (umowy na czas określony, umowy na czas wykonywania określonej pracy lub na zastępstwo, umowy w niepełnym wymiarze czasu, w celu przygotowania zawodowego młodocianych), praca na podstawie umów prawa cywilnego, pozaumowne stosunki pracy, alternatywne, inne lub pozostałe formy zatrudnienia; (2) niepracownicze formy zatrudnienia: umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna, (3) leasing pracowniczy [Ustawa z 26 czerwca 1974, Marek 2008]. Do niestandardowych form zatrudnienia należą m.in.: (1) wolontariat, (2) samo zatrudnienie, (3) staż, (4) outsourcing, (5) dzielenie pracy – job-sharing, (6) work-sharing, (7) praca chałupnicza – praca w domu i praca dorywcza, (8) telepraca [Marek 2008, s.67-70].

następstw nieszczęśliwych wypadków. Mogą oni również zapewnić wolontariuszowi ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej, w zakresie wykonywanych świadczeń.

Zdaniem M. Ochman i P. Jordan [1997, s.6-7] fundacje i stowarzyszenia powinny nawiązywać współpracę z wolontariuszami, ponieważ: (1) mogą oni wykonywać pracę, która nie jest objęta polityką etatową, (2) wprowadzają nowy wymiar do organizacji, (3) są kreatywni, (4) przydają więcej wiarygodności działaniom organizacji, (5) osobiście szerzą misję organizacji wśród ludzi, (6) pozyskują fundusze, (7) ich działalność jest formą ukierunkowania aktywności obywatelskiej.

Następnym etapem w procesie tworzenia zespołu jest wprowadzenie nowych osób do organizacji. Z każdym wolontariuszem lider zespołu[317] (lub jego przedstawiciel) powinien porozmawiać osobiście oraz wprowadzić go do organizacji i zespołu. Praktyką biznesu jest wyznaczanie koordynatora w pierwszych dniach pracy wolontariusza, który będzie pełnił funkcję opiekuna i mentora dla nowych członków zespołu. Każdy nowy pracownik i wolontariusz powinien w pierwszych dniach pracy zostać powiadomiony o: (1) wizji, misji i celach organizacji, (2) zadaniach, za które będzie bezpośrednio odpowiedzialny, (3) zasadach działania instytucji, (4) konieczności podpisania umowy lub deklaracji członkowskiej, (5) statucie organizacji, (6) regulaminie pracy, (7) wyznawanych wartościach w organizacji, (8) panującej kulturze organizacyjnej, (9) jego miejscu w strukturze organizacyjnej, (10) możliwych problemach na danym stanowisku pracy oraz sposobach ich rozwiązania, (11) możliwości uzyskania pomocy ze strony organizacji [Zawadzki 2010, s.66-67]. Zadania wolontariusza powinny mieć na celu realizację misji i wizji organizacji. Korzyścią płynącą z zaangażowania w pracę wolontariuszy jest różnorodność podejścia do określonego zadania, wynikająca z wielu umiejętności i posiadanego doświadczenia. Mimo, że wolontariusze wykonują swoją pracę bez pobierania za nią wynagrodzenia[318], powinny być traktowani na równi z pozostałymi członkami zespołu.[319]

Według badań Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2012 roku sposób podziału pracy i obowiązków w organizacjach pozarządowych był mocno zróżnicowany. Około 42% respondentów uznało, że w ich organizacji każda osoba ma przypisane określone zadania, za które ponosi odpowiedzialność. Natomiast 38% ankietowanych stwierdziło, że wymieniają się obowiązkami w zależności od czasu i możliwości poszczególnych osób. W organizacjach zatrudniających pracowników częściej występował klarowny podział obowiązków w zespole. Około 25% badanych stosowało procedury, instrukcje i opisy sposobów działania, natomiast pozostali określali działania w swojej organizacji jako spontaniczne i elastyczne. Ponadto w polskich fundacjach i stowarzyszeniach rzadko występowały zespoły podejmujące się różnorodnych zadań, częściej członkowie organizacji pracowali razem [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. W 2015 roku liderzy 15% fundacji i stowarzyszeń uznali *rozmyty i niejasny zakres obowiązków* za jeden z głównych problemów w zarządzanych przez siebie organizacjach [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e]. Brak sprawiedliwego podziału pracy i

[317] Kadra zarządzająca

[318] Niekiedy praca wykonywana przez wolontariusza nie byłaby opłacalna dla pracownika etatowego.

[319] Na uwagę zasługują wyniki badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, według których fundacje i stowarzyszenia zatrudniając pracowników etatowych sprawdzali ich wcześniejsze zaangażowanie w działalność społeczną [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

obowiązków między poszczególnymi członkami zespołu i nie zakomunikowanie go wszystkim pracownikom i wolontariuszom przełożył się na nadmiar obowiązków poszczególnych osób w pracy, który zgłaszało aż 45% fundacji i stowarzyszeń w 2015 roku. W niniejszej pracy przyjęto, że jasny i zrozumiały dla wszystkich pracowników i wolontariuszy podział zadań i odpowiedzialności zniweluje powstające szumy informacyjne, które mogą być przyczyną sytuacji konfliktowych oraz usprawni działanie całej organizacji. Ponadto w przypadku, gdy każdemu członkowi zespołu zostaną przypisane określone zadania, będą oni mieli większe poczucie bezpieczeństwa, niż w przypadku gdy wszyscy współpracownicy będą odpowiadać zbiorowo za realizację celów organizacyjnych. Członkowie zespołu będą bardziej otwarci na informację zwrotną – pochodzącą zarówno od swoich współpracowników jak i od samego lidera [Lewandowska-Bratek 2015].

Po określeniu potrzeb ilościowych i jakościowych zasobów ludzkich w fundacji/stowarzyszeniu, podjęciu decyzji o rozpoczęciu procesu rekrutacji, nawiązaniu współpracy z wolontariuszami oraz wprowadzeniu ich do organizacji wyzwaniem stojącym przed kadrą zarządzającą jest zbudowanie efektywnie działającego zespołu[320] oraz zarządzanie nim w celu realizacji misji, wizji i celów organizacji. Priorytetem jest wyznaczenie celów dla zespołu oraz wytyczenie kierunków jego działania. Na podstawie literatury przedmiotu można określić siedem etapów budowania wielofunkcyjnych zespołów: (1) identyfikowanie umiejętności niezbędnych do pracy w zespole, (2) dobranie wolontariuszy o różnorodnych osobowościach, kompetencjach i doświadczeniach, (3) przejście przez etapy formowania się zespołu, (4) wspomaganie procesu normalizacji, (5) uzyskanie informacji o motywatorach wolontariuszy, (6) delegowanie i rozwój wolontariuszy, (7) rozwiązywanie konfliktów.

Na każdym etapie budowania zespołu niezbędnymi umiejętnościami zarówno lidera jak i pozostałych członków zespołu jest diagnoza, adaptacja i decyzyjność [Blanchard, Carew i Parisi-Carew 2010, s.33]. Kadra zarządzająca powinna poznać wszystkie etapy rozwoju zespołu, procesy dynamiczne w nim zachodzące oraz wzorce zachowań wolontariuszy. Poszczególni członkowie zespołu prezentują swoją postawą różnego rodzaju zachowania: (1) pozytywne[321], (2) negatywne[322], (3) związane z ich ego [Heidema i McKenzie 2006, s.38-

[320] K. Blanchard zebrał cechy charakterystyczne efektywnego zespołu i nazwał je modelem PERFORM: (1) purpose and values – cel i wartości, (2) empowerment, (3) relationships and communication – relacje i komunikacja, (4) flexibility – elastyczność, (5) optimalproductivity – optymalny poziom wydajności, (6) recognition and appreciation (uznanie i wdzięczność), (7) morale [Blanchard i in. 2007, s.145-149]. Autor wyraził pogląd, że sukces poszczególnych menedżerów powinien zależeć od tego, czy ich zespoły skutecznie i nieustannie podnoszą jakość i produktywność [Blanchard, Carew i Parisi-Carew 2010, s.16].
J.M. Heidema i C.A. McKenzie [2006, s.38] do celów zespołu zaliczają: (1) zapewnienie klientowi usługi wysokiej jakości, (2) nie obciążanie nadmiernie pracą poszczególnych członków, (3) przyjmowanie odpowiedzialności za wymaganie odnośnie do wyników, (4) zrealizowanie wszystkich zadań zespołu i jego poszczególnych członków.

[321] Związane z realizacją misji organizacji i bieżącą działalnością zespołu. Zachowaniami związanymi z realizacją zadań są: (1) inicjowanie dyskusji na temat nowych lub odmiennych od standardowych pomysłów, proponowanie nowych lub odmiennych od standardowych rozwiązań problemów, (2) poznawanie opinii poprzez zadawanie pytań, by usłyszeć zdanie i/lub poznać uczucia innych, (3) wyrażanie opinii poprzez podawanie faktów lub informacji związanych z rozważaną kwestią, (4) szukanie informacji poprzez zadawanie pytań, (5) wyjaśnianie sytuacji za pomocą przykładów, parafrazowanie problemów, precyzowanie znaczenia i interpretowania dyskutowanych kwestii, (6) rozwijanie pomysłów, wznoszenie ich na wyższy poziom, (7)

40]. Przywódca świadomy istnienia różnic zachowań w zespole ma za zadanie uzmysłowienie swoim współpracownikom faktu ich występowania oraz skuteczne ich modelowanie.[323]

Oprócz powyższych zachowań w każdym zespole występują oficjalne i nieoficjalne role, które odgrywają jego członkowie. W przypadku fundacji i stowarzyszeń zastosowanie może odnaleźć m.in. Teoria Ról Zespołowych Belbina[324], zgodnie z którą wolontariusze posiadają następujące role zespołowe: (1) kreatora, (2) poszukiwacza źródeł, (3) koordynatora, (4) lokomotywy, (5) ewaluatora, (6) duszy zespołu, (7) implementera, (8) perfekcjonisty, (9) specjalisty. Wszystkie 9 ról można podzielić na trzy główne role, które pełnią: (1) role zadaniowe: Lokomotywa, Implementer, Perfekcjonista, (2) role socjalne: Poszukiwacz Źródeł, Koordynator, Dusza Zespołu, (3) role intelektualne: Kreator, Ewaluator, Specjalista. Natomiast J.M. Heidema i C.A. McKenzie [2006, s.33-35] proponują podział nieoficjalnych ról zespołowych na: (1) mentora, (2) przewodnika lub coacha, (3) zwolennika, (4) marudera.

Dzięki współpracy i wzajemnemu zrozumieniu swoich ról i kompetencji zespół będzie osiągał zamierzone rezultaty. Ważnym aspektem w pracy zespołu jest częste udzielanie informacji zwrotnej (oraz jej przyjmowanie), która usprawnia funkcjonowanie zespołu oraz pozwala na bieżące korygowanie niepożądanych zachowań i działań.

Teoria Ról Zespołowych Belbina wskazuje na powiązanie efektywności zespołu z różnorodnością jego członków. Budując skuteczny zespół, pracownicy powinni mieć

---

podsumowywanie dyskusji przez wskazywanie jej sedna, (8) sprawdzanie, czy grupa jest gotowa do podjęcia decyzji.

Zachowania związane z bieżącym funkcjonowaniem zespołu to: (1) utrzymywanie harmonii poprzez łagodzenie napięć, umożliwianie znalezienia wspólnego stanowiska w kwestiach spornych lub próby godzenia skłóconych stron, (2) szukanie kompromisu przez rezygnację z części swoich racji lub godzenie się z czyimś punktem widzenia, jeśli zadecyduje to o postępach grupy, (3) zapewnienie podatnego gruntu dla nowych pomysłów, (4) zachęcanie innych poprzez wyrażanie uznania lub wspieranie ich starań oraz przyjmowanie serdecznej, przyjacielskiej, wyrozumiałej postawy, (5) traktowanie obszarów, na których występują konflikty, jako wyzwań do pokonania, (6) ustalanie standardów właściwych zachowań [Heidema i McKenzie 2006, s.38-40].

[322] Mające destruktywny wpływ na wykonywanie zadań przez zespół.

[323] Warto zwrócić szczególną uwagę na zachowania związane z ego, które pozostawione bez kontroli lidera mogą przekształcić się w czynniki konfliktogenne. Wzmacnianie przez przywódcę pozytywnych postaw pracowniczych może zaowocować powielaniem ich przez pozostałych członków zespołu.

Do postaw związanych z ego należą m.in.: (1) agresja wyrażana atakami na grupę lub poszczególne osoby, próby przypisania sobie zasługi za pomysły innych, nieodpowiedzialne żarty, zbyt apodyktyczne wyrażanie dezaprobaty, (2) utrudnianie działania przez omawianie kwestii nie dotyczących tematu lub już odrzuconych, uporczywe odmawianie przejścia do kolejnego etapu, (3) zdominowanie grupy poprzez próby zdobycia władzy lub manipulacyjne zachowania, jak pochlebstwa lub wykorzystywanie wpływów, (4) odmawianie współpracy przez wycofywanie się z udziału, nieprzyczynianie się do realizacji zadania lub rozwoju zespołu, (5) szukanie uznania przez zbyt częste zabieranie głosu czy zwracanie na siebie uwagi, przechwalanie się, marnowanie czasu na opowiadanie anegdot, cyniczne zachowanie, (6) szukanie zainteresowania poprzez zaangażowanie grupy we własne problemy i zmartwienia, (7) prywatne rozmowy, inicjowanie lub prowadzone w sposób, który dekoncentruje grupę [Heidema i McKenzie 2006, s.38-40].

[324] Teoria Ról Zespołowych Belbina opiera się na identyfikacji zachowań poszczególnych członków zespołu. Do głównych zalet Ról Zespołowych można zaliczyć identyfikację mocnych i słabych stron pracowników. Dzięki temu kadra zarządzająca może zbudować zespół składający się ze wzajemnie uzupełniających się jego członków. Stworzenie odpowiednich relacji międzyludzkim, opartych na wzajemnym zrozumieniu, świadomości własnych wad i zalet oraz własnej efektywności prowadzi do większego zaufania w zespole oraz przezwyciężania trudności w zmieniających się warunkach otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji.

świadomość swoich ról, które powinny być dopasowane do ich temperamentu, zdolności oraz umiejętności. Świadomość występowania wszystkich wymienionych powyżej ról może ograniczyć konflikty pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, których role znacząco się różnią. Każda rola ma swój cel i przyczynia się do realizacji celów postawionych zespołowi jako całości, a nie poszczególnym jego członkom. W przypadku braku jednej z nich, pracownicy powinni uzupełniać się wzajemnie, a lider ma za zadanie poszukać nowego członka zespołu, który uzupełni występujące braki. Każda rola wiążę się z mocnymi i słabymi stronami pracownika, kluczową kwestią jest świadomość ich występowania oraz próba zmiany słabych stron na mocne. Współpraca w zespole będzie przebiegała w sposób efektywny, jeśli każdy członek zespołu będzie znał poszczególne osoby i ich role, zasady ich funkcjonowania oraz zachodzące interakcje pomiędzy poszczególnymi pracownikami. Ważną kwestią jest komunikacja w zespole oraz odpowiedni dobór ról do pracowników. Lider znając członków zespołu oraz pełnione przez nich role może dopasować do nich odpowiednie narzędzia motywacyjne.

Lider oraz pozostali uczestnicy grupy dla zwiększenia współpracy w zespole powinni obserwować treść[325] i proces[326] każdego wspólnie wykonywanego zadania. Dzięki temu będą w stanie zdiagnozować, w jaki sposób funkcjonuje zespół oraz na jakim etapie rozwoju się znajduje[327] [Blanchard, Carew i Parisi-Carew 2010, s.34]. W celu prawidłowego zdiagnozowania grupy, lider powinien obserwować w zespole: (1) komunikację i uczestnictwo, (2) podejmowanie decyzji, (3) konflikt, (4) przywództwo, (5) cele i role, (6) normy grupy, (7) rozwiązywanie problemów, (8) atmosferę w grupie, (9) zachowania poszczególnych osób [Blanchard, Carew i Parisi-Carew 2010, s.36]. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami chcąc wykorzystać potencjał tkwiący w wolontariuszach oraz zadbać o ich rozwój powinna odpowiednio dopasować styl zarządzania do oczekiwań i potrzeb konkretnej osoby. Jak podaje K. Blanchard [2007] wiążę się to z zasadnością stosowania koncepcji sytuacyjnego przywództwa.[328] Przywództwo sytuacyjne można

[325] Treść opisuje, czym zajmuje się grupa oraz jakie jest jej zadanie.

[326] Proces odpowiada na pytanie, jak funkcjonuje grupa oraz opisuje interakcje między członkami zespołu.

[327] W literaturze przedmiotu wymieniane są następujące etapy rozwoju zespołu: (1) produkcja, (2) integracja, (3) niezadowolenie, (4) rozpoznanie [Blanchard, Carew i Parisi-Carew 2010, s.71]; (1) powstanie, (2) szturmowanie, (3) normowanie, (4) uzyskiwanie wyników [Heidema i McKenzie 2006, s.247]. Badacze zazwyczaj wyodrębniali 4 lub 5 etapów rozwoju zespołu, których opisy były ze sobą zbieżne, podsumowując można wymienić następujące fazy: (1) wprowadzenie, (2) niezadowolenie, (3) integracja, (4) produktywność, (5) wygaśnięcie [Blanchard 2007]. Powyższe etapy określają dwie zmienne: wydajność i morale. Pierwsza zmienna opisuje ilość i jakość wykonywanej pracy, morale zależy od poczucia zaufania w zespole, motywacji i jedności członków zespołu w dążeniu do wyznaczonego celu. W pierwszym etapie powstania zespołu morale jest na wysokim poziomie i stopniowo spada w kolejnych jego fazach. Dopiero na etapie integracji zaczyna rosnąć aż do *wygaśnięcia*, w którym to jego poziom może spaść lub utrzymać się na dotychczasowym poziomie. Wydajność w pierwszych etapach rozwoju jest niska, ponieważ zespół nie potrafi ze sobą współpracować, natomiast w z upływem czasu i przechodzenia zespołu w kolejne fazy, zaczyna stopniowo rosnąć. Jak twierdzi K. Blanchard [2007] lider powinien dążyć do wysokiego poziomu obu powyższych zmiennych, ponieważ żadna zmienna nie jest w stanie zapewnić osiągania wysokich wyników.
Niektóre etapy, które zostały zaprezentowane powyżej, mogą się ze sobą pokrywać, a zespół może wracać do etapów wcześniejszych. Lider zapewniając pracownikom niezbędne wsparcie i pomoc dba o rozwój zespołu. Znając i prawidłowo diagnozując etapy rozwoju powinien odpowiadać na zaistniałe potrzeby uczestników grupy.

[328] Przywództwo sytuacyjne (situational leadership – SL) polega na wspieraniu, motywowaniu i inspirowaniu pracowników w zależności od ich poziomu rozwoju (zaangażowania i kompetencji) i wykonywanych zadań.

również zastosować do przewodzenia zespołami, by zapewnić im stały rozwój oraz wzrost wydajności. Według K. Blancharda [2007, s.151] podstawowymi elementami skutecznego przywództwa zespołowego są: (1) diagnoza – umiejętność oceny potrzeb zespołu i jego etapu rozwoju, (2) elastyczność – umiejętność stosowania różnych stylów przywództwa, (3) dostosowanie – umiejętność zastosowania stylu odpowiadającego potrzebom zespołu. Style przywództwa z modelu Przywództwa Sytuacyjnego SLII można dostosować do etapu rozwoju zespołu.[329] Wyzwaniem stojącym przed kadrą zarządzającą fundacjami i stowarzyszeniami jest bycie uczestniczącymi obserwatorami i interweniowanie, gdy wymaga tego sytuacja. Każda ingerencja lidera w zespół powinna mieć na celu jego rozwój i wsparcie [Blanchard i in. 2007, s.151]. Chcąc skutecznie wypełniać swoje funkcje lider może korzystać z elementów kilku paradygmatów przywództwa jednocześnie – w zależności od specyfiki danej instytucji non-profit oraz jej uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. W celu zapewnienia współpracownikom możliwości sprawnego działania, na każdym etapie rozwoju zespołu kadra zarządzająca powinna zadbać o swobodny przepływ informacji,

---

Ewolucyjny model przywództwa P. Herseya i K. Blancharda zakłada elastyczność kierowania i dojrzałość podwładnych. Autorzy tego modelu stwierdzili, że nie ma jednego uniwersalnego stylu kierowania, z tego względu lider powinien dopasowywać styl do dojrzałości podwładnych. Lider ma za zadanie rozwijać swoich pracowników, podnosić ich kwalifikacje, zaangażowanie oraz odpowiedzialność za własną pracę.

[329] W fazie wprowadzania lider odpowiada za wyznaczenie celów i kierunków działania zespołu, przydzielenie ról i odpowiedzialności każdemu pracownikowi i wolontariuszowi oraz ustalenie zasad komunikacji w zespole. Na tym etapie rozwoju zespołu wolontariusze oczekują od lidera instruowania.

Przywództwo polegające na konsultowaniu najlepiej sprawdzi się na etapie niezadowolenia. Pracownicy i wolontariusze odczuwający złość, frustrację, dezorientację oraz zniechęcenie potrzebują od przywódcy wsparcia oraz dalszych instrukcji. Zażegnanie pojawiających się konfliktów oraz wypracowanie wspólnych zasad współpracy przyczyni się do wzrostu morale oraz wydajności. Chcąc obniżyć frustrację członków zespołu spowodowaną zależnością od lidera kadra menedżerska może większych udział zespołu w procesie podejmowania decyzji. Otwarta, dwustronna komunikacja oraz zachęcanie do udzielania i otrzymywania konstruktywnej informacji zwrotnej ułatwi wolontariuszom przejście do kolejnego etapu rozwoju zespołu.

Na etapie integracji lider może zastosować styl wpierania polegający na rozwoju umiejętności i kompetencji wolontariuszy oraz budowaniu ich poczucia wartości, spójności oraz zaangażowania. Dzięki powyższym działaniom wolontariusze będą bardziej skłonni do przejmowania funkcji przywódczych oraz brania odpowiedzialności za wykonanie zadania i podjęte decyzje.

Zespół pracujący w etapie produktywności zna swoje cele i potrafi ze sobą efektywnie współpracować, od lidera potrzebuje więc stylu delegującego. Wolontariusze chętnie podejmują nowe wyzwania i chcą samodzielnie dobierać sposoby realizacji celów. W przypadku problemów członkowie zespołu sami okazują sobie wsparcie i motywują się do dalszego działania. Lider powinien okazać im uznanie i radość z osiąganych wyników.

Należy jednak pamiętać, że delegowanie uprawnień wiąże się z pewnymi zasadami, których powinien przestrzegać lider w celu uniknięcia niezadowolenia ze strony wolontariuszy. Najważniejszą kwestią jest dobór odpowiedniej osoby, której zostaną oddelegowane uprawnienia i zadania. Wybrana osoba powinna akceptować decyzję lidera i być zmotywowana do zrealizowania powierzonych zadań i wzięcia za nie odpowiedzialności. Lider natomiast powinien jasno określić swoje oczekiwania, przedstawić cel oddelegowania oraz określić czas i sposób oceny wykonanych czynności. Powyższe uzgodnienia powinny mieć formę pisemną, dla zapewnienia bezpieczeństwa realizacji wyznaczonych celów organizacji. Na każdym etapie realizacji delegowanych zadań lider powinien służyć pomocą i wsparciem, aby wolontariusz mógł z sukcesem zakończyć zadanie.

Gdy cel zespołu zostanie osiągnięty i nastąpi ostatni etap rozwoju – wygaśnięcie, wolontariusze będą potrzebowali od lidera wsparcia. Część z nich będzie odczuwać stratę i smutek z powodu rozwiązania zespołu. W tym przypadku lider powinien zacząć udzielać instrukcji w celu utrzymania wydajności całego zespołu. W przypadku, gdy wolontariusze są odpowiednio zmotywowani o osiągnięcia celu przed wyznaczonym terminem, również w tej fazie rozwoju zespołu morale i wydajność mogą rosnąć.

Ważną kwestią jest znajomość powyższych prawidłowości przez lidera oraz wszystkich członków zespołu [Blanchard i in. 2007, s.157-163].

otwartą i dwustronną komunikację, częste dostarczanie informacji zwrotnej oraz kulturę słuchania członków zespołu [Lewandowska-Bratek 2015].

Autorzy badań organizacji pozarządowych w Polsce realizowanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor podają, że liderzy zbyt małą wagę przywiązują do zagadnień związanych z procesem budowania i zarządzania zespołem pracowników i wolontariuszy [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].[330]

Kadra zarządzająca co prawda skutecznie wyznacza priorytety, według których umiejętnie planuje działania zespołu, jednak nie zawsze ocenia wyniki pracy osób zatrudnionych i wolontariuszy w zarządzanych przez siebie fundacjach/stowarzyszeniach. W 2015 roku 22% fundacji i stowarzyszeń, które posiadały stałych, regularnych pracowników nie prowadziło żadnych działań mających na celu kontrolę i ocenę jakości pracy, a w jedynie 18% badanych instytucji ocena pracownicza miała sformalizowany charakter. Decyzje tego typu argumentowane były zaufaniem do kompetencji swoich podwładnych oraz obawami przed pogorszeniem dobrych relacji w zespole. Liderzy nie wykazywali chęci poddania ocenie stopnia realizacji zadań przez wolontariuszy. Swoje decyzje argumentowali obawą przed pogorszeniem atmosfery w zespole oraz niestosownością kontroli pracy, za którą osoby nie otrzymywały wynagrodzenia. Chcąc mieć ogólny pogląd na temat pracy swojego personelu, liderzy bazowali głównie na opinii interesariuszy, którzy byli bezpośrednimi odbiorcami usług organizacji [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e; Lewandowska-Bratek 2015].

W pracy przyjęto założenie, że kadra zarządzająca instytucjami pozarządowymi powinna poddawać kontroli i ocenie realizację zadań wszystkich członków zespołu – bez względu na charakter wykonywanej przez nich pracy.[331] Nie tylko pracownikom płatnym, lecz również wolontariuszom zostały powierzone zadania, których brak realizacji może zagrozić osiągnięciu celów całej organizacji. Odpowiednie skorelowanie celów osobistych wolontariuszy z celami organizacyjnymi zwiększa ich motywację do aktywnego działania. Z tego też względu nie powinni oni negatywnie reagować na próby oceny efektów ich pracy – poprzez tworzenie raportów na każdym etapie realizacji zadania, po wykonaniu zadania lub w formie dyskusji w ramach zespołu lub indywidualnej rozmowy oceniającej prowadzonej przez przełożonego.[332] W celu skutecznego zastosowania modelu zarządzania wynikami

[330] K. Blanchard wyróżnił 10 głównych przyczyn nieosiągania założonych celów przez zespołów: (1) brak zwerbalizowanego celu działania zespołu i sposobów jego realizacji, (2) niemożność podjęcia decyzji, w jakich obszarach członkowie są współzależni od siebie i wspólnie ponoszą odpowiedzialność, (3) brak odpowiedzialności członków zespołu wobec siebie, (4) brak zasobów niezbędnych do wykonywania zadania, w tym czasu, (5) brak skutecznego, wspólnego dla członków zespołu przywództwa, (6) brak norm stymulujących kreatywność i dążenie do doskonałości, (7) brak planowania, (8) brak wsparcia ze strony osób ze szczebla kierowniczego, (9) nieumiejętność rozwiązywania konfliktów, (10) brak szkoleń umiejętności interpersonalnych i pracy w grupie na wszystkich poziomach [Blanchard i in. 2007, s.134].

[331] Przydatnym narzędziem pracy w fundacjach i stowarzyszeniach może okazać się model zarządzania wynikami, dzięki któremu kadra zarządzająca będzie miała możliwość jasnego sprecyzowania standardów dotyczących wyników, jako wypadkowych założonych celów organizacyjnych [Heidema i McKenzie 2006, s.66-67].

[332] Według badań przeprowadzonych w 2012 roku pracownicy i wolontariusze polskich fundacji i stowarzyszeń rzadko otrzymywali informację zwrotną na temat wykonywanej pracy, co było skutkiem braku systematycznej oceny zaangażowanych osób. W przypadku, gdy pojawiała się taka informacja, dotyczyła niewywiązywania się z obowiązków i towarzyszyło jej wywieranie wpływu mające na celu poprawę realizacji wyznaczonych celów [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

przywódca powinien zapewnić otwartą komunikację w zespole opartą na wzajemnym zaufaniu i poszanowaniu drugiej osoby. Ponadto do jego zadań należy opracowanie systemu ocen, ustalenie schematu i technik ocen, procedury przeprowadzenia ocen oraz skomunikowanie podjętych decyzji całemu zespołowi [Lewandowska-Bratek 2015].

Bieżąca i okresowa ocena pracy wolontariuszy pełni również funkcję motywacyjną. Podczas indywidualnej rozmowy z wolontariuszem lider ma możliwość przedstawienia swoich oczekiwań względem wykonywanych przez niego czynności, omówienia niezadawalających rezultatów działania oraz uzgodnienia i zaplanowania obszarów do rozwoju wolontariusza oraz ścieżki jego kariery. Członkowie zespołu powinni mieć zapewnioną możliwość odwołania się od wystawionej oceny oraz czas na wprowadzenie działań naprawczych. Prawidłowo przeprowadzona ocena wolontariusza pozytywnie wpłynie na jego stosunek do pracy oraz zwiększy jego zaangażowanie w realizację celów organizacji. Chcąc poprawić wyniki swoich działań wolontariusz będzie zabiegał o podnoszenie posiadanych kwalifikacji, natomiast kadra zarządzająca powinna stworzyć ku temu odpowiednie warunki m.in. poprzez wprowadzenie do organizacji polityki planowania karier i awansowania[333] [Smolbik-Jęczmień 2001].

Kolejnym ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest szkolenie i rozwój wolontariuszy[334]. Według badań przeprowadzonych w 2012 roku kadra zarządzająca organizacjami pozarządowymi nie dostrzegała potrzeb szkoleniowych swoich pracowników i wolontariuszy oraz nie stwarzała możliwości do podnoszenia przez nich specjalistycznych kompetencji, które mogłyby być przydatne w realizacji misji organizacji w przyszłości [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Jedynie w 41% badanych fundacji i stowarzyszeń

[333] S. Borkowska [1985, s.332] zdefiniowała awans jako powierzenie pracownikowi bardziej odpowiedzialnej pracy, wymagającej wyższych kwalifikacji, stanowi wyraz uznania dla dotychczasowej pracy pracownika oraz wskazanie, że rokuje on nadzieje na osiągnięcie pozytywnych wyników pracy na wyższym stanowisku. W myśl A. Sarapaty [1977, s.50] awans powinien być jednym z najważniejszych narzędzi kierowania załogą, najskuteczniejszym środkiem wyzwalającym zdolności i wysiłek pracownika, cennym instrumentem kształtowania właściwego stosunku do pracy i postawy obywatelskiej, podstawowym środkiem wzmacniającym więź pracownika z zakładem i integrację społeczną. Zaspokaja on potrzebę samorealizacji i niekiedy władzy.
W 2015 roku 47% liderów fundacji i stowarzyszeń przyznało, że problemem ich pracowników jest brak możliwości awansu zawodowego [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].
W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy podejścia do planowania osiągnięć zawodowych podwładnych: (1) podejście *niewidzialnej ręki*, (2) podejście *poszukiwania pereł*, (3) podejście *planowania karier*. Pierwsze z nich charakteryzuje się brakiem ingerencji kadry zarządzającej w plany zawodowe pracowników i wolontariuszy. Drugie podejście charakteryzuje się identyfikacją *talentów* oraz stworzeniem im warunków do rozwoju i przygotowania do objęcia w przyszłości kluczowych stanowisk w organizacji. Negatywnym aspektem tego podejścia jest nierówne traktowanie wszystkich współpracowników. Ostatnie podejście stara pogodzić indywidualne interesy zawodowe jednostki i instytucji. Z tego też względu może pełnić funkcję czynnika motywującego wszystkich pracowników i wolontariuszy w organizacji. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami rozpoczynając proces planując kariery wolontariuszy może posłużyć się m.in. teorią rozwoju zawodowego D.E. Supera [Super i Hall 1978].

[334] W pierwszej kolejności należałoby zidentyfikować potrzeby szkoleniowe zgłaszane przez wolontariuszy, określić cele szkolenia oraz ich treść i formę, następnie dobrać odpowiednie metody szkoleniowe oraz zadbać o odpowiednie wykorzystanie wyników szkolenia w praktyce. Na końcu procesu lider powinien przeprowadzić ocenę efektywności działalności szkoleniowej i zbadać, w jakim stopniu wpisuje się ona w strategię rozwoju całej instytucji oraz strategię rozwoju kadry pracowniczej. Przywódcy mogą również skorzystać z koncepcji interdyscyplinarnego szkolenia personelu, dzięki któremu wolontariusze będą szybciej dostosowywać się do zmian zachodzących zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji [Half 1995].

istniała możliwość uczestniczenia w działaniach mających na celu rozwój zawodowy kadry pracowniczej. W pozostałych instytucjach non profit członkowie zespołu organizowali we własnym zakresie udział w szkoleniach zewnętrznych, a także ponosili związane z nimi koszty. W 2015 roku 22% liderów organizacji pozarządowych wyraziło pogląd, że w zarządzanych przez nich fundacjach/stowarzyszeniach istnieje problem z możliwością rozwoju zawodowego i podnoszeniem kompetencji [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e]. Pracownicy i wolontariusze badanych instytucji przedstawili opinię, według której rozwój zawodowy odbywa się wyłącznie podczas wykonywania codziennych obowiązków zawodowych w fundacji czy stowarzyszeniu. Natomiast stałym regularnym pracownikom zapewniane są: (1) szkolenia zewnętrzne (prowadzone przez osoby spoza organizacji) – w 52% badanych instytucji, (2) konferencje – w 37%, (3) szkolenia wewnętrzne (prowadzone przez osoby z organizacji) – w 35%, (4) konsultacje, doradztwo, spotkania ze specjalistami – w 26%, dofinansowanie do studiów (w tym podyplomowych) – w 3%. Warto zwrócić uwagę, że działający pracownicy i wolontariusze w 29% fundacji i stowarzyszeń nie mieli zapewnionych żadnych z wyżej wymienionych form rozwoju zawodowego. Na podstawie wyżej zaprezentowanych wyników badań można wysnuć tezę, że przywódcy instytucji pozarządowych nie dostrzegają korzyści płynących z rozwoju kompetencji swoich współpracowników – nie tylko dla nich samych, ale również dla całej organizacji, a same szkolenia postrzegają jedynie poprzez pryzmat kosztów. Uczestniczenie w różnego rodzaju aktywnościach organizowanych m.in. przez administrację publiczną, ośrodki wsparcia organizacji pozarządowych oraz organizacje parasolowe umożliwiają pracownikom i wolontariuszom pozyskiwanie aktualnych informacji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania całej organizacji, zdobywanie nowych kontaktów nieformalnych (które mogą zaowocować nawiązaniem współpracy w przyszłości) oraz dzielenia się dobrymi praktykami z członkami innych instytucji non profit [Lewandowska-Bratek 2015].

Ważnym zadaniem kadry zarządzającej jest identyfikacja potrzeb[335] wolontariuszy oraz próba ich zaspokojenia przy równoczesnym realizowaniu przez nich zadań organizacji. Należy jednak pamiętać, że potrzeby ludzi różnią się między sobą oraz są zmienne w czasie. Każda osoba potrafi w inny sposób przekształcać swoje motywy[336] w działanie, ponadto nie każdy potrafi działać konsekwentnie – nawet mając na celu zaspokojenie jedynie własnych potrzeb. Przywódca powinien mieć świadomość tego, że reakcje na zaspokojenie lub niezaspokojenie potrzeb poszczególnych członków zespołu mogą się między sobą różnić [Mruk 2010, s.125].

[335] Terminem *potrzeb*y określa się *brak czegoś*, czyli stan dla człowieka niepożądany, wymagający zmiany (zaspokojenia danej potrzeby). Zdaniem M. Załuskiej [1998, s.74-75] sama potrzeba powoduje dwojaką motywację do działania: (1) psychiczną – prowadzącą do przeżycia czegoś, (2) rzeczową – służącą pozyskaniu dóbr materialnych.

[336] Układ motywów ludzkiego postępowania jest motywacją, która dzieli się na trwałą strukturę motywacyjną (nadającą ogólny kierunek ludzkiemu postępowaniu) i aktualną motywację (wywołującą określone zachowanie w danym kontekście sytuacyjnym) [Duchniewicz, Wediuk i Wilk 2005, s.353]. W literaturze przedmiotu wymienianych jest wiele klasyfikacji motywów, uwzględniających takie czynniki, jak: cechy osobowościowe, cele działania czy potrzeby osobiste.

Dyskurs na temat motywowania[337] wolontariuszy należy rozpocząć od ustalenia czynników motywujących ludzi do działania prospołecznego[338]. Motywowanie do zaangażowania się w wolontariat nie może opierać się wyłącznie na wartościach moralnych. Wyniki badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2013 roku wskazują, że dla aktywnych jak i biernych członków społeczeństwa istotne są: (1) korzyści bezpośrednie, (2) odłożone w czasie, (3) społeczne, (4) towarzyskie, (5) psychologiczne, (6) zawodowe [Adamiak 2014]. J. Supińska [1991, s.135] zaprezentowała podział czynników motywacyjnych zorientowanych na własne dobro[339] i dobro ogólne[340]. Natomiast M. Załuska

[337] Motywowanie jest jedną z głównych funkcji zarządzania, procesem świadomego oddziaływania na postępowanie ludzi dla realizacji ich celów w zgodności z celami motywującego poprzez tworzenie środków, możliwości i chęci działania [Duchniewicz, Wediuk i Wilk 2005, s.353]. H. Mruk [2010, s.120] podaje, że motywowanie to zespół czynników wpływających na angażowanie się pracowników w realizację podejmowanych działań i tym samym zaspokajanie swoich potrzeb. Natomiast H. Fayol [1926] zwracał uwagę, że każdy lider powinien dążyć do tego, aby wśród podwładnych panował duch pracowitości, inicjatywy i oddania.

Człowiek zaczyna działać, ponieważ odczuwa nieprzyjemny stan napięcia wynikający z poczucia braku jakiegoś czynnika. Poczucie to pobudza go do działania ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeby. Napięcie znika wraz z chwilą osiągnięcia celu. Przestaje wtedy działać bodziec (przyczyna działania). Ustanie działania bodźca powoduje eliminacje motywu działania, a w konsekwencji eliminację samego zachowania [Malinowski 2004, s.55-56]. W literaturze przedmiotu podawane są dwa rodzaje motywacji: (1) motywacja wewnętrzna (ujęcie atrybutowe), (2) motywacja zewnętrzna (ujęcie czynnościowe) [Armstrong 2011, s.211-212]. Zdaniem M. Armstronga [2011] motywacja wewnętrzna jest bardziej efektywna niż motywacja zewnętrzna, gdyż opiera się na wrodzonych cechach jednostki i umożliwia osiągnięcie trwalszych rezultatów. Człowiek ma zdolność do samoregulacji, aktywnie poszukuje informacje, samodzielnie układa programy działania i dostosowania warunków do ich realizacji, sam stawia sobie wymagania, nagradza się, a nawet sam siebie kara. A. Pocztowski [2007, s.203] przedstawił proces motywacji, w którym pracownik: : (1) uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby, (2) rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia, (3) podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów (zadań), (4) osiąga określony poziom wykonywania zadań, który jest oceniany, (5) otrzymuje nagrody (kary), które zaspokajają lub nie jego potrzeby, (6) ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych potrzeb lub modyfikacji istniejących.

J. Arnold, I.T. Robertson i C.L. Cooper [1991] wymieniali trzy składniki motywacji: (1) kierunek, (2) wysiłek, (3) wytrwałość. Może mieć ona charakter nieformalny (działania indywidualne w relacjach pracowniczych lub zwierzchniczych) lub formalny (najczęściej wyznaczone przez zasady systemu motywacyjnego danej organizacji) [Padzik 2002, s.51].

Motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Stanowi ona proces regulacji, który pełni funkcje sterowania czynnościami tak, aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku [Reykowski 1975, s.23-24]. Ponadto stanowi jego wewnętrzną siłę (m.in. popędy, instynkty, życzenia i stany napięć), która decyduje o gotowości człowieka do pracy [Duchniewicz, Wediuk i Wilk 2005, s.354]. Motywacja jest całościową reakcją jednostki na sytuację w pracy, wykonywane zadania i skutki prac, które są zmienne w czasie, przestrzeni oraz podlegają subiektywnemu osądowi i wartościowaniu [Penc 2000, s.9].

W literaturze przedmiotu narzędzia motywacji dzielą się na: (1) środki przymusu, (2) środki zachęty (wzmacnianie, pobudzanie systemowe, pobudzanie, doraźne), (3) środki perswazji (działanie dwustronne, oddziaływanie jednostronne) [Penc 2000, s.205-209]. Korzystając z wyżej wymienionych narzędzi lider wpływa nie tylko na zachowanie wolontariuszy, ale także na ich stosunek do pracy, przełożonego i pozostałych członków zespołu. Zdaniem J. Penc [2000, s.8] motywacja jest procesem wieloaspektowym i skomplikowanym, a jego poznanie i skuteczne wykorzystanie w praktycznym działaniu wymaga podejścia systemowego.

[338] Chęć człowieka do aktywnego działania na rzecz wspólnego dobra, wykraczającego poza zakres potrzeb ściśle prywatnych określa się mianem działalności prospołecznej. Do głównych cech charakteryzujących działania prospołeczne należą dobrowolność, nieodpłatność i konstruktywność. Prospołeczność uczy zbiorowego działania oraz pozbawia człowieka egoistycznego sposobu myślenia [Załuska 1998, s.74].

[339] Interes własny, zdobywanie doświadczeń zawodowych, zobowiązanie, potrzeby towarzyskie, rozwój zainteresowań.

Zdaniem J. Supińskiej [1991] motyw własnego interesu odnaleźć można w działalności organizacji o charakterze pomocowym, grup wsparcia oraz organizacji samorządowych. Co prawda głównym celem działania

[1998, s.95-96] wymieniła najczęściej wstępujące czynniki motywujące wolontariuszy do pracy społecznej: (1) osobista satysfakcja z pracy, (2) poszukiwanie nowych możliwości sprawdzenia się, (2) szansa wejścia w rolę, nie zaznaną w dotychczasowym życiu, (3) potrzeba więzi emocjonalnej i intelektualnej z ludźmi o podobnym sposobie myślenia. Biorąc pod uwagę motywatory działania wolontariuszy autorka dokonała ich klasyfikacji i wyróżniła następujące kategorie: (1) ofiarodawcy, darczyńcy, (2) zainteresowani problemem, (3) zainteresowani zawodowo, (4) zainteresowani klientem, (5) hobbyści. Ofiarodawcy i darczyńcy kierowani są altruizmem, wolontariusze mogą być również zainteresowani wybranym problemem (np. ochroną środowiska), wybraną grupą społeczną, której chcą pomagać lub ich zaangażowanie w działania wolontarystyczne wynikać może z wykonywanego zawodu. Ponadto praca w charakterze wolontariusza może być podejmowana w celu urozmaicenia życia codziennego. Motywy działania wolontariuszy oraz czynniki utrudniające oraz ułatwiające udzielanie pomocy potrzebującym zostały przedstawione w podrozdziale 2.3.2. odnoszącym się do wizerunku wolontariatu i wolontariuszy w Polsce. Należy zaznaczyć, że wiele motywów działania ma charakter zmienny. Ponadto w literaturze przedmiotu podawana jest teza, że mechanizm zachowań prospołecznych jest

człowieka nie są środki pieniężne, nie mniej jednak jego aktywność powodowana jest potrzebą zdobycia korzyści prywatnych lub prestiżowych – takich jak uznanie zasług, wniesienie osobistego wkładu w rozwój organizacji, osiedla itp. Młodzi ludzie podejmują pracę w organizacjach pozarządowych m.in. w celu zdobycia doświadczeń zawodowych i podnoszenia posiadanych już kompetencji. Praca w charakterze wolontariusza dostarcza nowych wyzwań, rozwija umiejętności oraz pomaga ludziom w odnalezieniu swojego miejsca zawodowego oraz społecznego. Możliwość nawiązania kontaktów z praktykami biznesu może w przyszłości przyczynić się do rozpoczęcia etatowej pracy zawodowej. Również osoby nie pracujące zawodowo i osoby starsze angażują się w pracę społeczną, gdyż daje im ona możliwość rozwoju osobistego i samorealizacji. Tego typu motywacja dominuje m.in. w organizacjach ekologicznych i oświatowych.

Zobowiązanie jest najczęstszym czynnikiem motywacji osób, które w przeszłości otrzymały pomoc od innych ludzi. Pragną oni odwdzięczyć się poprzez branie czynnego udziału w różnego rodzaju grupach wsparcia (np. grupach anonimowych alkoholików, samopomocowych grupach dla narkomanów).

Potrzeby towarzyskie są zaspokajane poprzez działalność w stowarzyszeniach. Zdaniem M. Załuskiej [1998] do czynników wywołujących tego typu motywatory należą m.in. zaprzestanie pracy zawodowej, utrata kogoś bliskiego, odejście z domu dzieci, samotność wynikająca z cech charakteru oraz kompleksów.

Rozwój zainteresowań skłania ludzi do zakładania różnego rodzaju organizacji pozarządowych o charakterze hobbystycznym. Pragną oni rozwijać swoje zamiłowania, pogłębiać swoją wiedzę z tego zakresu oraz zachęcać innych do wspólnego spędzania czasu zgodnego z własnymi upodobaniami. Dzięki aktywności w różnego rodzaju towarzystwach miłośników, związkach, towarzystwach hodowców, towarzystwach przyjaciół czy klubach mają możliwość zaspokojenia potrzeby samorealizacji.

[340] Altruizm i tzw. interesowny altruizm.

Zgodnie z definicją słownika języka polskiego [2015] pojęcie *altruizm* oznacza postawę bezinteresownej troski o dobro innych i gotowość do poświęceń, jest więc przeciwieństwem egoizmu. Altruistyczna działalność społeczna wiąże się z zaspokajaniem potrzeb innych ludzi, wspomaganiem grup, do których się nie należy – kosztem swojego czasu, energii i pracy i czerpaniem z tego przyjemności i zadowolenia. Ludzie o takiej postawie angażują się m.in. w działalność charytatywną, ruchy hospicyjne, opiekę nad ludźmi głęboko upośledzonymi.

Istnieje również altruizm interesowny, który łączy w sobie czynniki interesu zbiorowości z czynnikiem interesu własnego, jednak dobro wspólne przeważa nad dobrem własnym. Altruizm interesowny dzieli się na: (1) altruizm w interesie *zbiorowości organicznej*, (2) altruizm w interesie zbiorowości samoorganizującej się według kryterium określonej potrzeby lub dążenia [Supińska 1991, s.135]. M. Załuska [1998, s.79] definiuje *zbiorowość organiczną* jako zbiorowość, która powstaje i istnieje niezależnie od ludzkiej aktywności – np. społeczeństwo obywatelskie lub społeczność mieszkańców. Działając w interesie zbiorowości organicznej człowiek kieruje się dobrem ogółu, nie zapominając o interesie własnym. W przypadku zbiorowości jednostek samoorganizujących się występuje czynnik celowej aktywności, a czynnik osobisty wpływa na działającego szczególnie mobilizująco.

polimotywacyjny, z tego względu należy analizować wiele motywów działania jednocześnie [Górecki 2013, s.94].

Kadra zarządzająca nie jest w stanie rozpoznać wszystkich motywów działania wolontariuszy, z którymi nawiązali współpracę, jednak powinni je przewidywać i oddziaływać na nie w odpowiedni sposób w celu zwiększenia zaangażowania i efektywności wolontariusza.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, zgodnie z którą zbyt silna motywacja może doprowadzić do obniżenia efektywności działania pracowników. W przypadku instytucji, w których realizowane są zadania prospołeczne, wolontariusze mogą bardzo emocjonalnie reagować na wszelkie wzmocnienia ze strony przywódcy – niekiedy doprowadzając nawet do dezorganizacji pracy całego zespołu [Penc 2000, s.137]. Zadaniem kadry zarządzającej fundacjami i stowarzyszeniami jest rozbudzanie i utrwalanie motywacji oraz budowanie odpowiednich jej systemów[341], dostosowanych do potrzeb i możliwości organizacji. Skuteczny proces motywacyjny[342] powinien mieć charakter ciągły i odpowiadać na niezaspokojone potrzeby wolontariuszy. Narzędzia i metody powinny być indywidualnie dobierane do każdego członka zespołu, ponieważ poszczególne osoby działają z rożnego rodzaju pobudek. W tym celu kadra zarządzająca może posłużyć się prezentowanymi w literaturze przedmiotu modelami[343] i teoriami[344] zarządzania oraz motywacji, które ewoluowały na przestrzeni lat. Należy jednak zaznaczyć, że to od umiejętności lidera zależy skuteczność wybranych metod i narzędzi motywacyjnych.[345] H. Mruk [2010, s.126]

[341] W odniesieniu do pracy zespołowej system motywacyjny to układ czynników, działań i zasad, które pozwalają wpłynąć na określone zachowanie członków zespołu, które to zachowania pozwolą na osiągnięcie celów poprzez uzyskanie wyższej efektywności pracy [Mruk 2010, s.125].

[342] Proces motywowania: (1) określenie celów (zadań) dla wolontariuszy, (2) identyfikacja i analiza potrzeb, (3) konstruowanie systemów bodźców, (4) ocena skuteczności bodźców, (5) zastosowanie bodźców, (6) obserwacja działań wolontariuszy i osiągniętych przez nich wyników, (7) ocena skuteczności, (8) osiągnięcie celu i zaspokojenie potrzeb.

[343] J.A.F. Stoner i Ch. Wankel [1992, s.361] wyróżnili trzy kolejno po sobie następujące modele i teorie motywacji: (1) model tradycyjny, (2) model stosunków międzyludzkich, (3) model zasobów ludzkich.

[344] Podczas projektowania systemów motywacyjnych wolontariuszy kadra zarządzająca może skorzystać z podstawowych teorii motywacji: (1) instrumentalnej teorii motywacji, (2) teorii treści (potrzeb): teorii hierarchii potrzeb ludzkich Maslowa, teorii ERG – Alderfera, teorii dwuczynnikowej Herzberga, teorii trzech potrzeb McClellanda, (3) teorii procesu: teorii oczekiwań (teorii wartości oczekiwanej) Vrooma, teorii wzmocnienia (teorii warunkowania instrumentalnego) Skinnera, teorii równowagi (teorii sprawiedliwego nagradzania) Adamsa, teorii wyznaczania celów Locke, (4) teorii społecznego uczenia się [Armstrong 2011; Pocztowski 2003; Stoner i Wankel 1992]. Na podstawie powyższych teorii oraz czynników motywujących ludzi do pracy, które są ze sobą powiązane, powstał zintegrowany model motywacji do pracy. Obejmuje on: (1) lokalizację organizacji, (2) sytuację ekonomiczną, (3) wizerunek organizacji na rynku, (4) struktury organizacyjne, (5) treść i warunki pracy, (6) organizację pracy, (7) poziom techniczny, (8) stosunki społeczne, (9) środki przymusu – nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia, (10) środki zachęty – bodźce materialne i pozamaterialne, (11) środki perswazji – informowanie, doradzanie, przekonywanie, konsultowanie, krytyka [Pocztowski 2007, s.207]

[345] Podsumowując wybrane teorie odnoszące się do motywacji pracowników H. Mruk [2010, s.124-125] przedstawił następujące wnioski: (1) przywódcy powinni czynnie i świadomie motywować podwładnych, (2) każdy lider powinien w pierwszej kolejności zdiagnozować własne mocne i słabe strony, zanim podejmie próbę modyfikacji zachowań u podległej kadry pracowniczej, (3) przywódcy powinni mieć świadomość występowania różnic w intensywności oddziaływania poszczególnych czynników motywacyjnych na konkretnych wolontariuszy, (4) nagrody powinny wiązać się z efektywnością działania, a nie ze stażem czy innymi względami niezwiązanymi z realizacją zadań przez wolontariuszy, (5) zadania przydzielone wolontariuszom powinny być wyznaczane zgodnie z metodą SMART, (6) liderzy powinni dbać o kulturę organizacyjną, zorientowaną na efektywność i skuteczność, (7) przywódcy powinni reagować na potrzeby

proponuje stosowanie czterech reguł, które sprzyjają skutecznemu działaniu wolontariuszy: (1) regułę indywidualizacji[346], (2) regułę konkretności[347], (3) regułę kompleksowości[348], (4) regułę systematyczności[349].

Od umiejętności lidera zależy odpowiednie połączenie i zastosowanie bodźców materialnych, pozamaterialnych i moralnych.[350] Powinny się one wzajemnie uzupełniać i wspomagać. W przypadku fundacji i stowarzyszeń stosowanie bodźców materialnych[351] jest znacznie ograniczone. Wynika to ze specyfiki tychże instytucji oraz z ograniczonych budżetów, którymi one dysponują. W 2015 roku w 65% fundacji i stowarzyszeń w Polsce cały zarząd nie pobierał świadczeń pieniężnych za wykonywaną pracą, a 45% instytucji non profit opierało swą działalność wyłącznie na pracy społecznej [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015, s.7-8]

Istnieją natomiast inne narzędzia motywacji, za pomocą których kadra zarządzająca ma możliwość pobudzania wolontariuszy do większego angażowania się w realizację wyznaczonych zadań. Można do nich zaliczyć np. kreowanie kultury organizacyjnej[352] opartej na wzajemnych zaufaniu i otwartej komunikacji. Wolontariusze, którzy darzą się zaufaniem i wzajemną pomocą, nawet w sytuacjach konfliktowych będą w stanie ze sobą współpracować w celu realizowania przyjętej wizji.

Dobre relacje wolontariuszy z liderem wpływają na morale i zaangażowanie całego zespołu. Są one silnym motywatorem zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, w których nawet bodźce materialne nie wpłynęłyby pozytywnie na decyzję o pozostaniu w organizacji danego wolontariusza [Lewandowska-Bratek 2015].

---

zgłaszane przez wolontariuszy na każdym etapie realizacji zadania, (8) należy dążyć do czynnego współudziału wolontariuszy w zwiększaniu wydajności pracy całego zespołu.

[346] Dostosowanie bodźców do cech i kwalifikacji pojedynczego wolontariusza.

[347] Stosowanie jednolitych, czytelnych i zrozumiałych kryteriów oceny pracowników.

[348] Stosowanie zespołu instrumentów, które w sposób harmonijny wpływają na psychiczne i merytoryczne zaangażowanie wolontariuszy.

[349] Motywowanie jako proces ciągły.

[350] H. Mruk [2010, s.125] proponuje stosowanie się do następujących zasad: (1) umiejętne skomplikowanie – same zachęty materialne nie są wystarczające do pełnego zaspokojenia potrzeb i rozwoju wolontariuszy. Skuteczność zachęt niematerialnych wzrasta z kolei pod warunkiem zapewnienia prawidłowej motywacji ekonomicznej, (2) dostosowanie subiektywnie postrzeganej wartości bodźca do każdego wolontariusza, (3) wzmacnianie w tym samym czasie tych samych zachowań i efektów działania, (4) zaspokajanie potrzeb wolontariuszy przy równoczesnym wspieraniu realizacji wizji nie tylko zespołu, ale także całej organizacji, na rzecz której pracuje zespół.

[351] Do bodźców materialnych można zaliczyć m.in.: (1) wynagrodzenia zasadnicze, (2) premie, (3) nagrody rzeczowe lub finansowe, (4) kursy i szkolenia finansowane przez stowarzyszenia bądź fundacje, (5) dodatki urlopowe, (6) pakiety medyczne, (7) ubezpieczenia na życie.

[352] Kultura organizacyjna określana jest mianem spoiwa całej organizacji oraz definiowana jako: (1) normy społeczne i systemy wartości stymulujące pracowników, właściwy klimat organizacyjny, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi zachowania [Nogalski 1998, s.105]; (2) system wzorów myślenia i działania, które są utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów [Sikowski 2002, s.4]; (3) zestawy wartości, które pomagają członkom organizacji zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne [Griffin 1999, s.116]. W literaturze przedmiotu przedstawione są różnorodne typologie kultur organizacyjnych, kulturę organizacyjną można podzielić m.in. ze względu na (1) stosunek organizacji do czasu, (2) stosunek do przestrzeni [Sułkowski 2002; Ignyś 2002; Aniszewska 2007; Bartkowiak 2003; Nogalski 1998; Cameron i Quinn 2003; Czerska 2003; Griffin 1996].

Powyższe czynniki mają istotny wpływ na sprawną komunikację w zespole. Panujące dobre relacje między współpracownikami zachęcają wolontariuszy do dzielenia się własnymi koncepcjami realizacji powierzonego zadania. Przywódca chcąc wykorzystać motywacyjną funkcję komunikacji powinien zadbać o to, aby była ona zachowana na każdym etapie wykonywanych zadań i charakteryzowała się przejrzystością i spójnością. Wolontariusze powinni być informowani na bieżąco o zmianach dotyczących bezpośrednio ich pracy oraz całej organizacji, jak i jej przyszłości. Chcąc usprawnić komunikację w zespole, lider powinien organizować regularne zebrania zespołu lub tzw. indywidualne spotkania komunikacyjne z wolontariuszami.[353] Z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2012 roku wynika, że w większości polskich fundacji i stowarzyszeń nie występowały żadne procedury ani zwyczaje systematyzujące proces komunikacji, określające terminy i formy wzajemnego informowania się. Komunikacja prowadzona była w sposób elastyczny i dopasowany do bieżących potrzeb zespołu. Autorzy przedmiotowego badania zauważyli, że ustalone reguły komunikacji wewnątrz zespołu obecne były w fundacjach i stowarzyszeniach zatrudniających pracowników płatnych, prowadzących jednocześnie kilka projektów. Najczęściej przybierały one formę regularnych spotkań wszystkich zaangażowanych osób oraz spotkań indywidualnych. Natomiast w organizacjach działających na mniejszą skalę komunikacja dotycząca działalności pracowników i wolontariuszy odbywała się głównie podczas bezpośrednich spotkań oraz za pomocą kontaktów telefonicznych. Uwagę należy zwrócić również na walne zebrania członków stowarzyszeń, które przez niektóre organizacje ocenione zostały jako *czysta formalność*. Istnieją jednak takie organizacje, w których walne zebrania odgrywają kluczową rolę w planowaniu strategicznym kadry kierowniczej i są ważnymi wydarzeniami w życiu organizacji [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Przywódca ma do dyspozycji również takie narzędzia i metody motywacyjne jak polepszenie warunków pracy poprzez zapewnienie bezpieczeństwa i poprawę stanu technicznego urządzeń niezbędnych do sprawnego wykonywania obowiązków [Lewandowska-Bratek 2015].

Wolontariusze motywowani są do dalszego działania poprzez wyrażane przez lidera pochwały za osiągane wyniki. Ważną kwestią jest umożliwienie wolontariuszom realizacji ich celów osobistych, które miałyby swoje odzwierciedlenie w celach organizacyjnych. Silnym motywatorem jest również potrzeba samorealizacji i możliwość awansu. Określenie ścieżki rozwoju zachęci wolontariuszy do podnoszenia swoich kompetencji – nawet we własnym zakresie. Formy organizacji pracy takie jak rotacja, poszerzanie pracy, wzbogacanie pracy oraz tworzenie małych zespołów roboczych mogą również pełnić funkcję

[353] Głównym celem spotkań komunikacyjnych jest przekazanie wolontariuszom i pracownikom najnowszych informacji dotyczących ich bezpośredniej pracy oraz działań, które są prowadzone w całej organizacji mających wpływ na pracę całego zespołu. J.M. Heidema i C.A. McKenzie [2006, s.54-58] podają, że efektywność zebrań można zagwarantować poprzez: (1) ustalenie celów zebrania, (2) przygotowanie planu / agendy, (3) określenie ról w zakresie przywództwa, (4) realizację punktów zebrania zgodnie z planem, (5) zapewnienie zaangażowania uczestników, (6) rozumienie ról członków grupy. Ponadto zaproponowali skuteczne narzędzie o nazwie PESOS: (1) prepare – przygotowuj się, (2) explain – wyjaśnij, (3) show – pokaż, (4) observe – obserwuj, (5) supervise – skontroluj. Ma ono na celu sprawne prowadzenie zebrań i spotkań z pracownikami i wolontariuszami.

motywacyjną. Umożliwienie wolontariuszom partycypacji w procesie podejmowania decyzji będzie dodatkowym czynnikiem motywacyjnym.[354]

Należy jednak pamiętać, że wraz z rozwojem wolontariuszy i całego zespołu system motywacyjny wybrany przez kadrę zarządzającą powinien zostać zmieniany i dopasowywany do obecnych potrzeb i wymogów podwładnych.

Stosowanie odpowiednich metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi umożliwi kadrze zarządzającej stworzenie zespołu wolontariuszy, którzy wraz z płatnym personelem organizacji będzie osiągał efekt synergii dzięki wspólnej pracy, dzieleniu się informacjami i wiedzą, zdobywaniu nowych umiejętności i doświadczenia.[355] Mając możliwość dalszego rozwoju dzięki swobodnemu działaniu i określaniu sposobu wykonywania powierzonych zadań, wolontariusze będą ukierunkowani na rozwój, a trudne sytuacje będą postrzegać poprzez pryzmat możliwości do podnoszenia kwalifikacji. Samodzielnie podejmując decyzję będą czuć się ważną częścią zespołu.

Ostatnią funkcją zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do wolontariuszy jest derekrutacja[356]. Zakończenie współpracy wolontariusza z fundacją lub stowarzyszeniem może nastąpić: (1) z inicjatywy kadry zarządzającej, (2) z inicjatywy samego wolontariusza,

[354] Pozytywnym efektem tego narzędzia jest lepsze zrozumienie polityki organizacji oraz wyznaczonych kierunków działania, zwiększenie zaangażowania wolontariuszy w realizację wyznaczonych zadań oraz zwiększenie wzajemnego zaufania w zespole. Możliwość partycypacji w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji odwołuje się do potrzeby samorealizacji. Kadra zarządzająca chcąc wykorzystać motywacyjną funkcję procesu partycypacji może skorzystać z *Modelu Vrooma – Yettona* [Mączyński 1996, s.55], dzięki któremu będzie w stanie dobrać odpowiedni styl podejmowania decyzji do aktualnych potrzeb motywacyjnych pracowników.
Według badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2012 roku w procesy decyzyjne oprócz kadry kierowniczej włączani są również pracownicy (w 36% organizacji) oraz wolontariusze zewnętrzni (32% fundacji i stowarzyszeń) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

[355] Technikami wspomagającymi pracę zespołową są: (1) Burza mózgów (brainstorming), która polega na generowaniu pomysłów przez wszystkich członków zespołu. (2) Studium przypadku (case studies), czyli rozwiązywanie problemu na przykładzie wybranej organizacji. (3) Warsztaty, ćwiczenia, szkolenia, w których mogą uczestniczyć pracownicy, wolontariusze i menedżerowie różnych działów.

[356] Derekrutacja personelu definiowana jest jako jeden z procesów zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całego przedsiębiorstwa, niezależnie od wywołujących go czynników. Przyczynami tego procesu są m.in. niezadawalające rezultaty pracy określonych pracowników, nadwyżka stanowisk pracy, nadwyżka personelu. Derekrutacja dzieli się na derekrutację wewnętrzną i zewnętrzną. Jak podaje A. Pocztowski [2007, s.164-165] proces derekrutacji powinien składać się z następujących etapów: (1) oceny sytuacji w sferze zasobów ludzkich, (2) identyfikacji możliwych opcji działania, (3) wyboru określonego programu działania, (4) implementacji przyjętego programu, (5) odnowy organizacji. Zadaniami kadry zarządzającej (lub działy zasobów ludzkich) w zakresie zarządzania procesem derekrutacji personelu są: (1) bieżąca obserwacja zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa pod kątem ich ewentualnego wpływu na sferę zasobów ludzkich w danej organizacji, (2) analiza uwarunkowań wewnętrznych istotnych dla zatrudnienia, (3) rozwijanie kompetencji w zakresie radzenia sobie z nadmiarem zatrudnienia, (4) opracowywania wariantowych koncepcji rozwiązania pojawiającego się problemu nadwyżki zatrudnienia, zgodnie z istniejącą misją i strategią organizacji oraz ze wskazaniem oczekiwanych, ubocznych efektów planowanych przedsięwzięć, (5) inicjowanie i monitorowanie procesu derekrutacji personelu, (6) współpraca z pozostałymi podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi,(7) zabezpieczenie procesu zmniejszania zatrudnienia od strony prawnej oraz administracyjnej, (8) gromadzenie informacji dotyczących zarządzania w warunkach nadmiaru zatrudnienia i ich utrwalanie w postaci wiedzy zinstytucjonalizowanej. Ponadto do zadań lidera zalicza: (1) dokonanie oceny podległych pracowników i wolontariuszy pod względem ich produktywności oraz możliwości rozwoju i wykonywania nowych zadań, (2) zadbanie o prawidłową komunikację w sprawie wprowadzanych zmian, (3) współpracę z podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi przy wprowadzaniu zmian.

(3) niezależnie od powyższych podmiotów, tzw. odejścia naturalne [Listwan 1993, s.102-105].

Derekrutacja wolontariusza lub pracownika jest konsekwencją m.in.: (1) negatywnej oceny pracy danej osoby, (2) niewywiązywania się z powierzonych obowiązków, (3) niedostatecznych umiejętności, cech fizycznych i umysłowych wolontariusza, (4) niesubordynacji, (5) braku kwalifikacji właściwych dla stanowiska pracy, (6) redukcji zatrudnienia spowodowanego zmianami organizacyjnymi, (7) czynników prawnych uniemożliwiających kontynuowanie pracy przez daną osobę, (8) nadwyżki zatrudnienia, (9) złej organizacji pracy w organizacji, (10) błędów popełnionych w procesie rekrutacji i selekcji, (11) trudności przeżywanych przez wolontariuszy, (12) innej przyczyny usprawiedliwiającej zakończenie współpracy z wolontariuszem. W.F. Cascio [2001, s.56] podzielił fluktuację personelu na funkcjonalną i dysfunkcjonalną. Brak tych informacji powoduje, że kadra kierownicza nie podejmuje żadnych działań zapobiegających fluktuacji wolontariuszy oraz nie kontroluje procesu derekrutacji. Kadra zarządzająca powinna zarządzać odchodzeniem wolontariuszy z organizacji, by utrzymać produktywność i wysokie morale pozostałych członków zespołu oraz zminimalizować ryzyko wystąpienia negatywnych skutków derekrutacji dla organizacji.[357] Gdy odejście wolontariusza z fundacji/stowarzyszenia może spowodować wystąpienie negatywnych skutków dla instytucji, lider powinien podjąć działania mające na celu zatrzymanie danej osoby w organizacji. W tym celu M. Sidor-Rządkowska [2010, s.163-185] zaproponowała następujące działania: (1) przestrzeganie najważniejszych zasad efektywnego kształtowania systemów motywacyjnych, (2) właściwe kształtowanie polityki szkoleniowej, (3) stwarzanie pracownikom możliwości awansu, (4) stworzenie programów rozwoju wolontariuszy.

Mając na uwadze poprawę jakości zarządzania zasobami ludzkimi w fundacji/stowarzyszeniu, kadra zarządzająca może poprosić odchodzącego wolontariusza o informację zwrotną na temat przyczyn jego decyzji oraz czynników które mogłyby wpłynąć na poprawę warunków pracy. Rozmowa z odchodzącym wolontariuszem (tzw. wywiad końcowy – *exit interview*) jest źródłem informacji o polityce personalnej organizacji. Należy zaznaczyć, że forma i przebieg zakończenia współpracy z pracownikiem społecznym wpływają na osoby pozostające w instytucji non profit, kulturę organizacyjną oraz atmosferę w zespole.

Posiadając w organizacji zespół wolontariuszy, którzy są zmotywowani do działania, dumni z przynależności do zespołu, darzący się wzajemnych zaufaniem i zaufaniem do lidera, fundacja/stowarzyszenie może osiągnąć zamierzone cele oraz wypełniać swoją misję i wizję. Kadra zarządzająca odpowiednio dobierając osoby, których umiejętności i kompetencje się wzajemnie uzupełniają i są ze sobą kompatybilne ma szansę na stworzenie *silnego zespołu*[358], w którym wolontariusze gotowi są na nadchodzące zmiany i potrafią

[357] Chcąc zmniejszyć negatywne skutki związane z derekrutacją personelu, lider może zastosować czterostopniowy model interwencji zaproponowany przez D.M. Noer [1993, s.93-131] mający na celu odrodzenie organizacji. Ponadto w organizacjach stosuje się outplacement zintegrowany z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

[358] Zalety wynikające z tworzenia zespołów: (1) czując się częścią zespołu, ludzie lepiej reagują na zmianę, (2) wzrasta wydajność każdego członka zespołu, (3) klienci otrzymują usługi na wyższym poziomie, (4) potrzeby

dostosowywać się do zmieniających warunków wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Mają świadomość, że odpowiadają za siebie nawzajem i wpływają na dalszy rozwój swój, jak i pozostałych członków zespołu. Jak stwierdził K. Blanchard wydajny zespół, to wypadkowa wielu czynników – sprecyzowanych celów i wartości, osiągalnych zadań, wzajemnej odpowiedzialności za wyniki, zaufania i spójności zespołu [Blanchard, Carew i Parisi-Carew 2010].

Do zakresu obowiązków kadry zarządzającej fundacjami i stowarzyszeniami należy odpowiednie zorganizowanie pracy wolontariuszy umożliwiającej im osiąganie celów osobistych przy równoczesnym realizowaniu celów organizacji. Ważną kwestią jest również osiąganie przez wolontariuszy satysfakcji zawodowej m.in. poprzez transparentne zasady współpracy pomiędzy wszystkimi członkami organizacji oraz sprawiedliwe rozliczanie współpracowników z wykonania powierzonych im zadań. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami nie tylko powinna doceniać pracę osób poświęcających swój wolny czas na rzecz danej organizacji, lecz również zapewnić im satysfakcję z wykonywanych zadań, podnosić ich kwalifikacje zawodowe oraz w miarę możliwości umożliwić im uczestnictwo w podejmowaniu decyzji organizacyjnych [Zawadzki 2007, s.63-64].

Wspólne kreowanie wizji organizacji, wyznaczanie kierunków działania oraz celów, z którymi identyfikuje się cały zespół, a następnie przejrzysty podział pracy, ról i obowiązków pomiędzy współpracownikami usprawni działanie całego zespołu i zapewni odpowiednią atmosferę pracy. Powyższe czynniki pozytywnie wpłyną na otwartą, dwustronną komunikację opartą na wzajemnym zaufaniu i otwarciu się na informację zwrotną. Sprawnie funkcjonująca komunikacja międzyludzka umożliwia szybkie dostosowanie działań zespołu do zaistniałych warunków i potrzeb organizacyjnych. Na każdym etapie procesu zarządzania zespołem niezmiernie ważne jest działanie zgodne z zasadami etyki biznesu.

Podsumowanie

- Połowa polskich fundacji i stowarzyszeń zgłasza problem z nawiązaniem współpracy z nowymi wolontariuszami. Natomiast kadra zarządzająca nie wykazuje inicjatywy w pozyskiwaniu nowych pracowników społecznych [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e; Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].
- Ponad 30% instytucji non profit zgłasza problemy z utrzymaniem personelu płatnego i społecznego [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].
- Prawa i obowiązki wolontariusza reguluje ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie [Ustawa z 24 kwietnia 2003]. Mimo to jednym z głównych problemów instytucji non profit jest niejasny podział obowiązków wśród wolontariuszy [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].
- Kadra zarządzająca wyznacza cele, według których planuje działania zespołu, jednak nie zawsze ocenia wyniki pracy osób zatrudnionych i wolontariuszy w zarządzanych przez siebie fundacjach/stowarzyszeniach [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e; Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

klienta są lepiej zaspokojone, (5) potrzeby każdego członka zespołu są lepiej zaspokajane [Heidema i McKenzie 2006, s.37-38].

- Kadra zarządzająca organizacjami pozarządowymi nie dostrzegała potrzeb szkoleniowych swoich pracowników i wolontariuszy oraz nie stwarzała możliwości do podnoszenia przez nich specjalistycznych kompetencji, które mogłyby być przydatne w realizacji misji organizacji w przyszłości [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e; Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].
- W większości polskich fundacji i stowarzyszeń nie ma standaryzacji procesu komunikacji wewnętrznej [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e; Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

Rozdział 3.
Wolontariusze jako podmiot zarządzania relacjami w organizacji świadczącej usługi społeczne

Dokonując w pracy krytycznej analizy i oceny dotychczas stosowanych metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami, zasadnym staje się podjęcie próby zaproponowania nowego podejścia do zarządzania tą specyficzną kategorią zasobów ludzkich. Z uwagi na ich szczególną rolę w organizacjach pozarządowych, która warunkuje zaistnienie procesu usługowego wybrano relacyjną wersję marketingu jako podstawę do rozważań nad nową koncepcją zarządzania wolontariuszami. Jak podaje K. Rogoziński, zarządzanie marketingowe jest jedyną formułą zarządzania organizacją usługową.

Przedstawione w rozdziale drugim niniejszej pracy koncepcje zarządzania wolontariuszami można z powodzeniem osadzić na marketingowych podstawach, wybierając relacyjną wersję marketingu. Jak podaje K. Rogoziński [2006, s.43] zarządzanie marketingowe jest jedyną formułą zarządzania organizacją usługową.

Podsumowując, w pierwszej kolejności została podjęta próba określenia pojęcia *relacji, marketingu relacyjnego, relacyjnego marketingu usług, zarządzania marketingowego* oraz *zarządzania relacjami.* Zaprezentowano *continuum relacyjne*, którego twórcą jest K. Rogoziński oraz wskazano na zagrożenia wynikające z braku rozróżnienia w organizacjach relacji od kontaktu, które mogą doprowadzić do obniżenia sprawności funkcjonowania organizacji pozarządowych. Wskazano również punkty krytyczne, dzięki którym nawiązywane relacje mogą mieć charakter trwały. W dalszej części pracy omówiono ideę marketingu relacyjnego, wskazując na jej zastosowanie w fundacjach i stowarzyszeniach. Założono również, że instytucje non profit powinny przechodzić od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego, czego konsekwencją będzie m.in. zarządzanie relacjami wewnętrznymi. Podkreślono również, iż zgodnie z założeniami marketingu usług, fundacje i stowarzyszenia powinny stosować nie tylko marketing zewnętrzny, ale również marketing wewnętrzny i interakcyjny. W niniejszym rozdziale została podjęta próba wskazania kierunków działań, które wpisują się w koncepcję zarządzania relacjami, i mogą zostać podjęte przez kierownictwo organizacji pozarządowych. Zaproponowano etapy rozwoju relacji wolontariuszy z fundacjami/stowarzyszeniami oraz etapy zarządzania relacjami w fundacjach i stowarzyszeniach. Następnie podjęto próbę wskazania grup czynników odgrywających największą rolę w powodzeniu zarządzania relacjami w omawianych podmiotach. Przedstawiono również pięć luk w kontekście zarządzania personelem, które wpływają na budowanie relacji w instytucjach non profit, oraz zaproponowano możliwości ich zamknięcia. Na koniec omówiono wyniki badań, które opisują relacje zachodzące wewnątrz omawianych instytucji oraz przedstawiono wyzwania, które stoją przed kadrą zarządzającą fundacjami i stowarzyszeniami w ramach marketingu wewnętrznego.

W pracy założono tzw. symetryczność relacji – sposób, w jaki kadra zarządzająca traktuje wolontariuszy i personel organizacji przenosi się na traktowanie usługobiorców przez wolontariuszy. Jak podają B. Schneider i D. Bowen [1993, s.305] w organizacjach

usługowych, w których pracownicy wysoko cenią sobie środowisko pracy, tam również klienci wysoko oceniają jakość świadczonych usług.

3.1. Zarządzanie relacjami wewnętrznymi w organizacji usługowej

Relacje postrzegane są jako nowe mechanizmy regulacji gospodarki, opisywane przez tzw. nową ekonomię instytucjonalną, na gruncie której formułowane są nowe paradygmaty organizacji, rynku i konkurencji [Szymura-Tyc 2006, s.10]. W literaturze przedmiotu podkreślana jest rola orientacji organizacji na usługi, jako jednej z przyczyn rozwoju znaczenia relacji w gospodarce [Drapińska 2011, s.89].[359] Należałoby nadmienić, że relacje są przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, a ich analiza przedstawiana jest w teoriach wywodzących się z nauk ekonomicznych (teoria kosztów transakcyjnych), socjologii i psychologii społecznej (teoria wymiany społecznej), nauk prawniczych (teoria kontraktów relacyjnych), politycznych (teorie siły) i nauk o organizacji (teorie zależności od zasobów).[360] W literaturze marketingowej relacje pojawiły się w związku z badaniami kanałów dystrybucji[361], które zwróciły uwagę na konieczność zarządzania relacjami – w szerokim rozumieniu. Badacze zajmujący się marketingiem usług zauważyli, że świadczenie usługi uzależniona jest od interpersonalnych interakcji pomiędzy usługobiorcą a usługodawcą [Berry 1983], rozwinęli również teorię dotyczącą powiązań między zarządzaniem relacjami a satysfakcją klienta oraz roli relacji w zatrzymaniu klienta [Drapińska 2011, s.96]. Powstał również nowy paradygmat – marketing relacji, który proponuje nowe podejście do zarządzania relacjami rynkowymi [Grönroos 1999, s.333]. W myśl definicji marketingu zaproponowanej przez *American Marketing Association*[362], relacje stały się istotą działań marketingowych.

Dyskurs o zarządzaniu relacjami wewnętrznymi w fundacjach i stowarzyszeniach należy poprzedzić próbą rozstrzygnięcia kwestii terminologicznych takich pojęć jak: *relacja*, *marketing relacyjny*, *relacyjny marketing usług*, *zarządzanie marketingowe* oraz *zarządzanie relacjami*.

Słowo *relacja* wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza: odniesienie, stosunek, kontakt, wzgląd, stosunek do kogoś innego. Relacja nie jest statyczna – ma charakter dynamiczny i zmienia się w czasie [Drapińska 2011, s.154]. W literaturze przedmiotu zostały wyszczególnione fazy rozwoju relacji, które opisali m.in. S.D. Hunt[363], F.R. Dwyer, P.H.

[359] J. Zołkiewski i P. Turnbull [2002, s.584] do zjawisk mających wpływ na wzrost znaczenia relacji w gospodarce zaliczyli rónież: (1) trudności ze zdobyciem klientów, (2) zrozumienie potrzeb klientów oraz możliwości dostawców wspomaga rozwój nowych produktów i innowacji, (3) tworzenie odpowiednich relacji przyczynia się do osiągania w przyszłości przewagi konkurencyjnej. S.D. Hunt, D.B. Arnett i S. Madhavaram [2006, s.73] wskazują natomiast na nowy sposób konkurowania – *strategic network competition*.

[360] Więcej w pozycji: Drapińska 2011

[361] Więcej w pozycji: Eiriz i Wilson 2006

[362] *Marketing jest funkcją organizacyjną oraz zbiorem procesów kreowania, komunikowania i dostarczania klientom wartości oraz zarządzania relacjami z klientem w sposób przynoszący korzyści zarówno organizacji, jak i jej beneficjentom* [za: Drapińska 2011, s.97].

[363] Pięć faz rozwoju relacji: (1) faz wprowadzenia - wybór partnera, (2) faza eksperymentowania – budowanie, (3) faza identyfikacji – rozwój, (4) faza kontynuacji – podtrzymanie, (5) faza zakończenia – zakończenie w dobrych stosunkach [Drapińska 2011, s.154-155].

Schurr i S. Oh[364] [za: Drapińska 2011, s.154-155]. Relacje najpełniej określają podmiotowy charakter usług [Rogoziński 2006, s.16]. E. Gummesson [2000] wyróżnił 30 typów relacji, które uporządkował w następujące grupy: (1) klasyczne relacje rynkowe[365], (2) relacje rynkowe wyróżnione[366], (3) pozarynkowe megarelacje[367], (4) relacje wewnętrzne[368] (ułomne).[369] Relacje usługowe zostały zaklasyfikowane do grupy relacji rynkowych wyróżnionych – specjalnych, opartych na silnych więziach z klientem, bazujących na budowaniu jego lojalności. W literaturze przedmiotu *relacja usługowa* traktowana jest jako autonomiczna kategoria pojęciowa. Będąc relacją interpersonalną jest wzajemnym oddziaływaniem usługodawcy i usługobiorcy oraz jednocześnie doświadczaniem tego oddziaływania. Według nowego paradygmatu teorii usług kluczowego znaczenia w fundacjach i stowarzyszeniach nabiera spersonalizowana relacja usługowa. Nad nią ustala się podmiot podaży usług, który współ-kształtuje środowisko, w jakim działa [Rogoziński 2008].

K. Rogoziński [2006, s.14-19] opracował *continuum relacyjne,* zgodnie z którym jednym punktem granicznym jest spotkanie a drugim styk[370], natomiast pomiędzy nimi występuje relacja, pseudorelacja[371] i kontakt[372]. Autor prezentuje dwojakie ujęcie relacji: (1) formalne – materialne, (2) procesowe. Zgodnie z pierwszym podejściem, *spotkanie* jest stanem/sytuacją, w której uczestnicy relacji usługowej budują nie tylko intencjonalność usługowego świadczenia, ale i dialog umożliwiający długookresową współpracę. Z uwagi na

[364] Fazy rozwoju relacji: (1) uświadomienia, (2) badania/rozpoznania – przyciągania, komunikacji i negocjacji, rozwoju i próbowania sił, rozwoju zasad, rozwoju oczekiwań, (3) rozwoju, (4) zaangażowania, (5) rozpadu [Drapińska 2011, s.155-156].

[365] (1) diada, (2) triada, (3) klasyczna sieć tworzona dzięki kanałom dystrybucji [Gummesson 2000].

[366] (1) osiągane dzięki PTM-FTM, (2) relacje usługowe, (3) relacje z klientem instytucjonalnym lub zbiorowym, (4) relacje między klientami (naszych) klientów, (5) relacje bliskie i na dystans, (6) relacje z klientami niezadowolonymi, (7) relacje z monopolistą, (8) relacje w ramach komercjalnego członkostwa, (9) relacje informatyczne (za pomocą mediów elektronicznych), (10) relacje quasi społeczne (odnoszące się do symboli lub przedmiotów), (11) relacje niekomercyjne, (12) relacje zielone (*ekologiczne*), (13) relacje prawne, (14) relacje pozaprawne (kryminalne) [Gummesson 2000].

[367] (1) relacje osobowe i społeczne, (2) mega marketing – relacje z klientami pozarynkowi, (3) alianse zmieniające funkcjonowanie rynku, (4) relacje budowane na wiedzy, (5) megaalianse kształtujące warunki dla zastosowań marketingu, (6) relacje z mass-mediami [Gummesson 2000].

[368] (1) relacje w ramach rynków wewnętrznych organizacji, (2) relacje z klientami wewnętrznymi, (3) relacje umożliwiające zapewnianie jakości, (4) wynikające z marketingu wewnętrznego, (5) relacje w dwuwymiarowej strukturze organizacyjnej, (6) zewnętrzne wspomaganie funkcji marketingowych. Relacje z zewnętrznymi marketerami, (7) relacje z właścicielami i inwestorami [Gummesson 2000].

[369] K Rogoziński [2006, s.28] proponuje uzupełnienie klasyfikację relacji E. Gummessona inną klasyfikacją, która dzieli relacje na: (1) utylitarne, (2) poznawcze, (3) estetyczne, (4) moralne.

[370] Jak podaje K. Rogoziński [2006, s.20] pojęcie *styk* określa skrajny przypadek połączeń, dokonujących się bez udziału człowieka.

[371] Jak podaje K. Rogoziński [2006, s.20-21] pseudorelacja jest hybrydalną wersją relacji, której rolą jest rozdzielanie relacji od interakcji. Zaufanie do usługodawcy budowane jest na : (1) podziale ról, (2) renomie organizacji. Pseudorelacja podatna jest na standaryzacje, występuje wymienność usługodawców.

[372] Jak podaje K. Rogoziński [2006, s.20] kontakt nie jest relacją: (1) jest on właściwy dla dużych przedsiębiorstw usługowych lub struktur biurokratycznych, (2) opisuje sytuację, w której pojawienie się i *znikanie* klienta ma charakter przypadkowy, (3) w wykonaniu usługi dominuje podejście nastawione na wypracowanie doraźnych efektów, (4) każde zlecenie i odpowiadająca mu realizacja usługi jest osobną, zamkniętą sprawą, (5) zasadą staje się funkcjonalna wymienność usługodawcy, (6) orientacja na teraźniejszość, (7) kontakt zapewnia anonimowość, utrzymanie dystansu i poczucia obcości, (8) kontakt nie implikuje ani powtarzalności świadczenia, ani głębszego zaangażowania, zwłaszcza usługobiorcy, (9) jeśli ze strony usługodawcy pojawia się odpowiedzialność, to wyłącznie za normatywnie ujętą jakość produktu, a nie za usługobiorcę.

usługowy charakter działalności organizacji pozarządowych należy zaznaczyć, że spotkanie w kontekście usług charakteryzuje się wyprowadzoną z wzajemności symetrycznością[373] [Rogoziński 2006, s.15]. Zgodnie z pierwszym podejściem relacja usługowa jest bezpośrednią relacją interpersonalną (międzypodmiotową)[374]. Należy jednak zaznaczyć, że nie jest ona nieformalnym kontaktem, przyjaźnią czy znajomością, lecz posiada właściwą jej strukturę relacyjną, a ważną jej cechą jest odnawialność. Relacje międzyludzkie wykorzystywane są również do powiększania wolumenu wartości stron w nią wchodzących. Mogą wystąpić sytuacje, w których relacja usługowa pozbawiona przejawów zaangażowania, troskliwości czy spolegliwości pozostanie jedynie relacją.

Zgodnie z czynnościowym (procesowym) ujmowaniem relacji, *spotkanie* i *styk* jako skrajne stany stanowić mogą punkt wyjścia dla prowadzonych w przemyślany sposób działań o podobnym, ale inaczej ukierunkowanym charakterze. K. Rogoziński [2006, s.17-18] przedstawia ową dwukierunkowość działań w następujący sposób: (1) zgodnie z continuum relacyjnym przechodzenie od spotkania przez relację ku pseudorelacji może wiązać się z utratą możliwości, które pojawiają się we wzorcowej realizacji usługi osobistej; (2) działania zmierzające od styku do relacji należy przekształcić, by mogły ujawnić się korzyści wynikające z relacji usługowej. Autor zauważa, że sporadyczne kontakty transakcyjne mają znamiona nieprzewidywalności i wymienialności nabywców. Mogą one doprowadzić do pojawienia się drugiego (poza jakością) poziomu standaryzacji obsługi oraz schematyzacji cyklu obsługi klienta, które przyczyniają się do odpersonifikowania usługowego świadczenia [Gutek 1995, s.198; Rogoziński 2006, s.18]. Podsumowując wyżej zaprezentowane ujęcia warunków nawiązywania i utrwalania relacji K. Rogoziński [2006, s.19] zaznaczył, że świadczenie i obrót niektórymi rodzajami usług został podporządkowany wymaganiom masowej konsumpcji i rozwiązaniom stosowanym przez marketing transakcyjny, na skutek czego relacje usługowe zaczęły przekształcać się w relacje szczątkowe – przybierając postać kontaktów. Punkt graniczny zaczęły stanowić tzw. pseudorelacje, po przekroczeniu którego relacje zamieniane są na interakcje.

Jak podaje K. Rogoziński [2006, s.22] w literaturze przedmiotu występują przypadki braku rozróżnienia relacji od kontaktu, co może prowadzić do błędnego rozumienia roli usługobiorców oraz wadliwych mierników wydajności i efektywności. W kontekście niniejszej pracy, która porusza problematykę zarządzania wolontariuszami, wyżej wymienione błędy mogą doprowadzić do wyboru niewłaściwych metod zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do spadku motywacji członków zespołu i braku realizacji wyznaczonych celów przez całą organizację.

Zainicjowanie relacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą może wiązać się z wieloma trudnościami, z tego względu K. Rogoziński [2006, s.23-24] proponuje 6 *punktów krytycznych*, które mogą posłużyć w nawiązaniu trwałej relacji: (1) duże znaczenie pierwszego kontaktu, (2) testowanie woli i gotowość wchodzenia w relacje, (3) decyzja o wejściu w relację należy zawsze do usługobiorcy, (4) weryfikacja opłacalności dalszego podtrzymywania relacji, (5) dowody potwierdzające słuszność wchodzenia w pogłębione relacje, (6) poddanie ocenie kulturę organizacji usługowej. W przypadku fundacji i

[373] Usługodawca tak samo zależy od usługobiorcy jak ten ostatni od pierwszego [Rogoziński 2006, s.15].
[374] Jak podaje K. Rogoziński [2006, s.16] jej archetypicznym odpowiednikiem jest relacja typu *Ja – Ty*.

stowarzyszeń nie istnieje konieczność weryfikacji opłacalności dalszego podtrzymywania relacji.

Różnorodność relacji rynkowych oraz pozarynkowych przyczyniła się do powstania i rozwoju marketingu relacyjnego (*relationship marketing*). Jak podaje K. Rogoziński [2006, s.26] marketing relacyjny powstał w wyniku zastąpienia transakcji przez interakcję, a następnie interakcji przez relacje wraz z jednoczesnym uznaniem relacji usługowej za wzorcową. W literaturze przedmiotu wielu autorów podejmowało próbę zdefiniowania marketingu relacji, pierwszą próbę podjął L.L. Berry [1983, s.26], który określił go jako tworzenie, utrzymywanie i wzbogacenie relacji z klientem. Zbieżne ujmowanie marketingu relacji prezentował Ch. Grönroos [1990, s.138] uznając, że polega on na tworzeniu, utrzymywaniu i wzbogacaniu więzi z klientami i ich partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic. J. Copulsky i M. Wolf [1990, s.17] podkreślali natomiast znaczenie posiadanych informacji o klientach w nawiązywaniu z nimi relacji. Autorzy określili marketing relacji jako proces polegający na stworzeniu bazy danych o już posiadanych oraz potencjalnych klientach i zbliżeniu się do nich przy pomocy zróżnicowanych, charakterystycznych dla każdego z nabywców informacji. Winna być prowadzona analiza kosztów zdobycia i utrzymania każdego klienta oraz długoterminowe oceny zbudowanych relacji. Natomiast T. Cram [1994, s.19] zauważył, że marketing relacyjny to konsekwentne stosowanie uaktualnianej wiedzy o indywidualnych klientach dla zaprojektowania produktu/usługi, które będą komunikowane interaktywnie, celem rozwinięcia i kontynuowania wzajemnie korzystnych więzi.[375] Ph. Kotler [2005, s.13] zaznaczył, że marketing relacji buduje silne ekonomiczne, techniczne i społeczne więzi między stronami, co obniża koszty zawierania transakcji i oszczędza czas. Przeważnie zawieranie transakcji przestaje być wtedy negocjowane za każdym razem i staje się przedmiotem rutynowego działania. Natomiast R. Furtak [2003, s.44] stwierdził, że marketing relacji oznacza koncepcję zarządzania i działania na rynku, według której powodzenie rynkowe firmy zależy od nawiązywania partnerskich i długookresowych stosunków z uczestnikami rynku.

Podsumowania dyskursu na temat prezentowanych w literaturze przedmiotu definicji marketingu relacji dokonała A. Drapińska [2011, s.146] uznając, że jest on filozofią, która proponuje, w jaki sposób planować i zarządzać działaniami w ramach relacji organizacji z jej klientami i innymi partnerami. Koncepcja ta jest niekiedy traktowana i rozumiana jako synonim marketingu bezpośredniego, marketingu opartego na bazach danych lub jako narzędzie używane do tworzenia nowych transakcji. Dodatkowo rozumiane jest również jako synonim rozwoju partnerstwa, aliansów i sieci lub część komunikacji marketingowej. Autorka zaznaczyła również, że koncepcja marketingu relacji jest pojęciem szerszym i wymaga nowego podejścia do zasadniczych idei marketingowych.

Z punktu widzenia organizacji usługowej marketing relacyjny oznacza mobilizację personelu, mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę produktu – wartości, ale

[375] Inna definicja marketingu relacji: Marketing relacji jest procesem planowania, rozwoju i pielęgnowania klimatu więzi promującego dialog między firmą i jej klientami. Jego następstwem będzie wpojenie wzajemnego zrozumienia i zaufania oraz respektowanie możliwości każdej ze stron w zgodzie z ich rolami ustalonymi na rynku i w społeczeństwie [Tzokas i Saren 1996].

również *związać* usługobiorcę trwalej z fundacją czy stowarzyszeniem [Rogoziński 2006, s.37]. Jak podaje K. Rogoziński [2006, s.38] całkowita wartość relacji usługowej w projektowaniu usługowego produktu tworzona jest, obok warunków jej powstania, przez sieć powiązanych ze sobą interesariuszy. Wartość staje się kategorią sumującą wyniki całego cyklu obsługi. Natomiast powtarzalność relacji powoduje, że podstawą wartościowania staje się produkt usługowy będący *zobiektywizowanym dobrem* dla usługobiorcy. Klient, dzięki odpowiednio dobranym formom współpracy, powinien mieć przeświadczenie, że w wybranych powiązaniach usługowych jedynie z daną organizacją może maksymalizować swoją wartość. Dzięki temu będzie on lojalny w stosunku do wybranej przez siebie organizacji. Należałoby nadmienić, że ostateczna decyzja o wejściu/wyjściu z relacji zawsze należy do nabywcy/klienta.

Koncepcja relacyjnego marketingu usług potwierdza stwierdzenie zaprezentowane w pierwszym rozdziale niniejszej pracy o postępującej serwicyzacji gospodarki. Ważnym procesem dla organizacji pozarządowych staje się przechodzenie od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego: (1) zarządzania relacjami, (2) spełniania funkcji marketingowych przez personel kontaktowy – wolontariuszy, (3) kierowania przebiegiem realizacji usługi. Klient – odbiorca usługi instytucji non profit zostaje wprowadzony w centrum działalności wytwórczej danej usługi oraz staje w punkcie centralnym zainteresowania obsługującej go organizacji, a zatem nie jest jedynie środkiem do realizacji wyznaczonych zadań. Podstawowymi elementami tworzenia długoterminowych relacji stały się takie elementy jak: (1) obopólne kreowanie wartości, (2) zaufanie, (3) zaangażowanie, (4) komunikacja, (5) satysfakcja [Drapińska 2011, s.146]. Zarządzanie relacjami umożliwia wzmacnianie powyższych elementów, dzięki czemu klient staje się lojalny w stosunku do usługodawcy.

Charakter relacji pomiędzy wolontariuszem a klientem uzależniony jest od zakresu realizowanych działań oraz struktury organizacyjnej danej instytucji. Z tego też względu w organizacjach usługowych istnieje podział personelu na: (1) personel kontaktowy (pierwszej linii),[376] (2) personel zaplecza,[377] (3) kierownictwo [Chłodnicki i Zeller 2006, s.71]. Należy zaznaczyć, że dana osoba może występować w podwójnej lub potrójnej roli. W przypadku stowarzyszeń i fundacji wolontariusze pełnią wszystkie powyższe role.

W przypadku fundacji i stowarzyszeń, które są organizacjami usługowymi, duże znaczenie dla organizacji ma kapitał ludzki, a zwłaszcza wolontariusze, którzy pełnią rolę personelu kontaktowego. Szczególna rola personelu w organizacjach usługowych ma swoje potwierdzenie w instrumentarium marketingowym usług. Do klasycznych elementów tzw. marketingu-mix, jakimi są produkt, cena, dystrybucja i promocja, dodano również personel[378] [Filipiak i Panasiuk 2008, s.59]. Jak podaje A. Pukas [2003, s.54] wykorzystanie powyższych pięciu instrumentów tworzy koncepcję *5P* marketingu-mix, typową dla sfery usług. W literaturze przedmiotu występują również inne modyfikacje instrumentowe w usługach –

[376] Personel, który jest odpowiedzialny za kontakt z klientem, sprzedaż i świadczenie usługi.
[377] Personel zabezpieczający i wspomagający pracę personelu kontaktowego w relacjach bezpośrednich i pośrednich, bliższych i dalszych.
[378] Piąty element tzw. marketingu-mix – personel (people) obejmuje osoby zatrudnione w organizacji, systemy doboru personelu, szkoleń, motywacji i oceny [Pukas 2003, s.54].

m.in. koncepcja *7P*, która do podstawowego instrumentarium marketingowego dodaje proces świadczenia usługi[379] i świadectwo materialne[380] oraz koncepcja *8P*, która obejmuje: (1) produkt, (2) miejsce i czas, (3) proces, (4) wydajność i jakość, (5) ludzi, (6) promocję i edukację, (7) świadectwa materialne, (8) cenę i inne koszty usługi.[381] K. Rogoziński [2000b] zaproponował model RAPP, który odnosi się do relacyjnego marketingu usług. Autor wyróżnił arenę prezentacji[382], relacje[383], ludzi[384] oraz produkt[385]. Arena prezentacji stwarza warunki, by usługowy produkt mógł zaistnieć jako wydarzenie. Musi ona zostać w taki sposób ukształtowana, aby umożliwić przekształcenie tego, co jedynie potencjalne w produkcie i ofercie, w daną korzyść dla nabywcy. Relacje odgrywają w prezentowanym modelu rolę spoiwa pozostałych elementów [Rogoziński 2009, s.79]. Inne instrumentarium marketingowe dla organizacji non profit proponuje B. Iwankiewicz-Rak [2003, s.206-207]: APPEAL (Assess – ocena potrzeb i żądań konsumentów, Produce – świadczenie usługi, Price – cena, Ensure – upewnienie się, że wysoka jakość i efektywność są możliwe do osiągnięcia, Avertise – reklama i promocja, Launch – lansowanie efektywnych systemów dystrybucji) oraz CAPS (Costs – cena jako koszty, Access – dystrybucja jako dostępność, Partnership – promocja jako przyjazna atmosfera, Strategy – produkt jako rozwój usług).

Wybór odpowiednich instrumentów marketingowych zależy od przedmiotu działalności danej organizacji, a efektywność i skuteczność ich stosowania zależą również od gotowości otoczenia do niesienia pomocy.[386]

Model *usługowego trójkąta* wskazuje na różnice pomiędzy personelem organizacji usługowej a personelem przedsiębiorstwa produkcyjnego. W fundacjach i stowarzyszeniach wolontariusze odpowiedzialni są za kształtowanie osiąganych przez klienta korzyści poprzez jego kompleksową obsługę i świadczenie usług. W nawiązaniu do powyższego K. Rogoziński [2000b, s.177] wyraził pogląd, że personel kontaktowy (wraz z zasobami i systemem operacyjnym) wchodząc z interakcję z klientami, tworzy szczyt organizacyjnej hierarchii. Warto w tym miejscu przytoczyć schemat tzw. *odwróconej piramidy*, zgodnie z którym odpowiedzialność za klientów i za bieżące decyzje wykonawcze zostaje przeniesiony z kadry zarządzającej na personel kontaktowy. Ponadto klienci zostają włączeni w strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa usługowego (zgodnie z założeniami marketingu relacyjnego, które stanowią że klienci są współtwórcami produktu/usługi wybranej przez siebie organizacji, z którą wchodzą w relacje) [Grönroos 1990, s.184].

S. Johnson [1994, s.7] zauważył, że obsługa klienta ma związek z obsługą personelu i zaangażowaniem kierownictwa. E. Gummesson [2000, s.146] dodał, że nie istnieje stała

[379] Organizacja i technologia procesu świadczenia usługi [Pukas 2003, s.54].
[380] Materialne elementy otoczenia i dobra towarzyszące usłudze [Pukas 2003, s.54].
[381] Więcej w pozycji: Styś 2003, s.54-55
[382] (1) obiekt, wyposażenie, zasoby, (2) promocja zrealizowana pozamedialna, (3) Public Relations image, (4) oprawa dla ofert [Rogoziński 2009, s.79].
[383] (1) relacje usługowe – system obsługi jako proces wiązania, cykle aktywności, sprzedaż osobista, funkcje marketingowe, (2) więzi – komunikacja, współpraca, lojalność [Rogoziński 2009, s.79].
[384] (1) personel kontaktowy, (2) personel wspierający, (3) zarządzanie personelem (HRM), (4) marketing zewnętrzny, (5) nabywcy, (6) konflikty [Rogoziński 2009, s.79].
[385] Usługa jako produkt: (1) kształtowanie, (2) projektowanie, (3) designing, (4) uporządkowanie, (5) oferta, (6) wycena [Rogoziński 2009, s.79].
[386] Skuteczność oddziaływania instrumentów marketingowych w zależności od przedmiotu działania organizacji pozarządowych w pozycji: Cooper i McIlvain 1983.

granica pomiędzy wnętrzem a zewnętrznym otoczeniem organizacji. Z tego też względu w celu zapewnienia klientom świadczenia usług w sposób wysoce profesjonalny oraz zindywidualizowany przy równoczesnym dbaniu o jakość obsługi klienta, kierownictwo organizacji powinno stosować marketing wewnętrzny[387] jako narzędzie zarządzania personelem. Autor zaznaczył również, że koncepcja marketingu wewnętrznego wywodzi się właśnie z marketingu usług. Również Ch. Grönroos [1990, s.221-239] wyraził pogląd, zgodnie z którym marketing usług wymaga nie tylko stosowania marketingu zewnętrznego[388], lecz także marketingu wewnętrznego i interakcyjnego[389]. Marketing usług łączy zatem trzy powyższe rodzaje marketingu stawiając satysfakcję klienta wewnętrznego na równi z satysfakcją klienta zewnętrznego. Ch. Grönroos [1990, s.221-239] zaznaczył również, że idea marketingu wewnętrznego wywodzi się z marketingowego zarządzania. Można do nich również zaliczyć aktywności realizowane w ramach polityki personalnej i kadrowej oraz wewnętrznego *public relations*. Marketing wewnętrzny opiera się na następujących założeniach: (1) w organizacji istnieje rynek wewnętrzny, jakość usług wewnętrznych wpływa na jakość usług oferowanych klientowi zewnętrznemu, (2) każdy członek organizacji powinien być postrzegany jako klient wewnętrzny, jakość warunków pracy wyznacza zdolność pracownika/wolontariusza do prawidłowego świadczenia usług, (3)

[387] Zgodnie z definicją zaproponowaną przez M. Rafiqa i P.A. Ahmeda [2000, s.454] marketing wewnętrzny to planowane wysiłki, oparte na podejściu marketingowym, zmierzające do przezwyciężenia organizacyjnego oporu na zmiany, motywowania, interpunkcyjnej koordynacji, integracji i pro konsumenckiej orientacji personelu w ramach realizowanej strategii, w celu osiągania przez klienta satysfakcji z obsługi.
Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Ch. Michona [za: Bednarska-Olejniczak 2014, s.73] marketing wewnętrzny to postępowanie marketingowe wewnątrz organizacji, które pozwala na tworzenie i promowanie idei, projektów i wartości użytecznych dla danej instytucji. Dzięki systemowi wewnętrznej komunikacji, który opiera się na dialogu, pracownicy mają możliwość wyrażania własnych opinii oraz promowania własnych idei. Wskutek czego wspierają oni proces wprowadzania zmian do organizacji.
Elementami procesu budowania strategii marketingu wewnętrznego są: (1) określenie celu, (2) zdefiniowanie rozumienia pojęcia produktu wewnętrznego, (3) segmentację rynku wewnętrznego, (4) określenie elementów wewnętrznego marketingu-mix, (5) określenie zasad kontroli [Chłodnicki i Zeller 2006, s.83].
Produkt wewnętrzny może być rozumiany jako: (1) miejsce pracy, (2) wynik pracy oraz usługi świadczone przez pracowników, (3) strategia działania organizacji. W pierwszym przypadku celem działania w ramach marketingu wewnętrznego jest pozyskiwanie odpowiednich pracowników na stanowisko pracy oraz promowanie miejsca pracy na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. W drugim przypadku celem działań jest zapewnienie płynnego funkcjonowania wewnętrznego rynku produktów i usług. Natomiast ostatnia koncepcja ma na celu integrację i zaangażowanie pracowników w realizację misji i strategii organizacji poprzez odpowiednio kształtowaną kulturę organizacyjną, system motywacyjny i system komunikacji [Chłodnicki i Zeller 2006, s.83-84].
Natomiast elementy wewnętrznego marketingu-mix zaproponował Ch. Grönroos [1990, s.230-234] oraz V.A. Zeithaml wraz z J.B. Bitner [1996]. Zgodnie z założeniami Ch. Grönroosa w ramach marketingu-mix można wyróżnić produkt wewnętrzny oraz wewnętrzne aktywności marketingowe, do których zaliczył: (1) szkolenia, (2) aktywne wspomaganie kierownictwa, (3) wewnętrzną komunikację masową i wsparcie informacyjne, (4) narzędzia wykorzystywane przez działy personalne oraz w ramach zarządzania personelem związane z rekrutacją i selekcją pracowników, planowaniem ścieżek kariery, systemem wynagrodzeń i premii, (5) zewnętrzną komunikację masową, obejmującą prezentację przekazu promocyjnego personelowi przed jego wprowadzeniem oraz uwzględnienie opinii pracowników w procesie tworzenia przekazu zewnętrznego, (6) wewnętrzne badania marketingowe, (7) segmentację rynku wewnętrznego. Drugi model marketingu-mix proponuje skierowanie działań marketingu wewnętrznego także do potencjalnych i byłych pracowników organizacji. Tego typu działania umożliwiają nawiązanie nowego rodzaju relacji.
[388] Marketing zewnętrzny obejmuje działania organizacji polegające na przygotowaniu usługi, ustaleniu jej ceny, sposobów dystrybucji i promocji [Pukas 2003, s.75].
[389] Marketing interakcyjny określa kwalifikacje personelu w obsłudze klientów [Kotler 2001, s.431-432].

każdy członek organizacji posiada swoich klientów, pełni więc w organizacji podwójną rolę – usługodawcy i usługobiorcy. Jak podają M. Chłodnicki i P. Zeller [2006, s,79] koncepcja marketingu wewnętrznego uległa ewolucji od uznania pracownika za klienta wewnętrznego, a miejsca pracy za produkt wewnętrzny, przez implementację narzędzi klasycznego marketingu w celu realizacji funkcji zarządzania personelem, po włączenie marketingu wewnętrznego w system zarządzania organizacją. Uznanie zasadności wprowadzenia na stałe do systemu zarządzania przedsiębiorstwem marketingu wewnętrznego wymaga: (1) uznania marketingu za integralną część zarządzania strategicznego (zwłaszcza personelem), (2) objęcia marketingiem wewnętrznym całej struktury organizacyjnej, (3) rozwoju kultury organizacyjnej ukierunkowanej na wymianę, (4) uznania marketingu wewnętrznego za formę stałego doskonalenia wnętrza organizacji, (5) rozwoju postawy przywództwa wśród kierownictwa, rozumianego jako zdolności do dawania przykładu, wzbudzania zaangażowania i identyfikacji z organizacją, (6) zapewnienia możliwości powszechnego uczestnictwa, dającego możliwość wszystkim pracownikom wpływania na działania organizacji, w tym głównie na jakość świadczonych przez nich i na ich rzecz usług. Autorzy wyrazili również pogląd, że marketing wewnętrzny stał się narzędziem decydującym o formie i relacji na rynku wewnętrznym danej instytucji. Podstawową jego zaletą jest zdolność do regulacji zachowań personelu. Już na etapie rekrutacji i selekcji osób mających współpracować z daną organizacją należy zwrócić uwagę na ich nastawienie do pracy (zwłaszcza nastawienie do klienta). Kształtowanie orientacji pro konsumenckiej odbywa się również poprzez dobór odpowiedniego systemu szkoleń oraz zasad delegowania uprawnień. Orientacja marketingowa powinna być zatem wprowadzona na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej i w ramach wszystkich obszarów funkcjonalnych fundacji i stowarzyszeń [Chłodnicki i Zeller 2006, s.80].

Jak podaje D. Bednarska-Olejniczak [2014, s.73] w literaturze przedmiotu pojęcie *marketing wewnętrzny* zastępowane jest pojęciem *marketing personalny*[390] lub *marketing kadrowy*. Marketing personalny jest pojęciem szerszym niż marketing wewnętrzny i odnosi się do działań wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji, których celem jest stworzenie wizerunku firmy usługowej jako atrakcyjnego, uczciwego i godnego zaufania pracodawcy, zarówno w grupie osób zatrudnionych, jak i przyszłych pracowników [Baruk 2006, s.14-16]. Podobnie jak w przypadku koncepcji marketingu wewnętrznego, członkowie organizacji postrzegani są jako klienci wewnętrzni. Ponadto, zgodnie z założeniami marketingu personalnego, klienci wewnętrzni instytucji usługowej nie tylko kreują pozytywny wizerunek firmy, lecz również dbają o jej rozwój. Ważnym założeniem jest otwartość organizacji jako całości na potrzeby, oczekiwania i interesy wszystkich klientów – zarówno wewnętrznych

[390] Zgodnie z definicją zaproponowaną przez J. Penca [1997, s.239] marketing personalny to całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości o struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwaniu właściwych pracowników z rynku pracy.
Marketing personalny określany jest w literaturze przedmiotu mianem systemu, który tworzą dwa podstawowe podsystemy: (1) wewnętrzny marketing personalny, (2) zewnętrzny marketing personalny. Szerzej na temat marketingu personalnego w pozycji: Baruk 2006

jak i zewnętrznych [Bednarska-Olejniczak 2014, s.74; Daszkowska 1998, s.136; Zbiegień-Maciąg 1996, s.16].

J. Otto [2003, s.186] określił następujące czynniki sukcesu marketingu wewnętrznego: (1) zbudowanie sprawnego systemu komunikacji wewnątrz organizacji, (2) kreowanie kultury organizacji cechującej się *otwartym* stylem zarządzania, powszechnym zaangażowaniem i wzajemną współpracą, (3) wytworzenie wśród członków organizacji powszechnej współodpowiedzialności oraz świadomości, że każdy z nich ma swój istotny udział w jak najlepszym zaspokojeniu potrzeb nabywcy, (4) traktowanie marketingu wewnętrznego jako przyjętego procesu postępowania w organizacji, (5) uczynienie z szeroko pojmowanej troski o klienta osi przewodniej wszelkich działań marketingu wewnętrznego, (6) zapewnienie korzyści odbiorcom programów marketingu wewnętrznego i uczynienie z nich współwłaścicieli tych programów. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami powinna kreować kulturę usługową, która wspierałaby działania z zakresu marketingu wewnętrznego. Korzyściami dla fundacji i stowarzyszeń wynikającymi ze stosowania wyżej wymienionych koncepcji marketingowych jest m.in. wzrost konkurencyjności organizacji na rynku usług społecznych, wzrost satysfakcji klientów zewnętrznych i wewnętrznych organizacji, wzrost elastyczności organizacji w reagowaniu na potrzeby otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, wzrost zaangażowania członków organizacji w procesie realizacji strategii i celów organizacji.[391] Dzięki implementacji zasad marketingu wewnętrznego w fundacjach i stowarzyszeniach możliwe jest uporządkowanie sieci relacji wewnętrznych oraz wynikająca z niego poprawa przepływu informacji i usług.

Na podstawie idei marketingu można zdefiniować zarządzanie relacjami jako ciągły i długotrwały proces kreowania relacji organizacji z partnerami w otoczeniu (zewnętrznym i wewnętrznym), przez wspólne tworzenie wartości w taki sposób, aby cele obu stron zostały zrealizowane [Drapińska 2011, s.148]. W kontekście problematyki niniejszej pracy kadra kierownicza powinna zarządzać relacjami z wolontariuszami w taki sposób, by osiągać cele fundacji i stowarzyszeń przy równoczesnym realizowaniu celów osobistych wolontariuszy oraz zachowaniu wysokiej jakości obsługi klientów zewnętrznych i wewnętrznych organizacji. Warto zaznaczyć, że zgodnie z marketingiem relacyjnym nie należy budować relacji dla lojalności, lecz dla doskonalenia procesu obsługi klienta [Rogoziński 2009, s.80].

Fundamentem zarządzania relacjami (zarówno na poziomie strategicznym, jak i taktycznym) jest analiza portfela relacji.[392] J. Zolkiewski i P. Turnbull 2002, s.586] założyli, że na poziomie strategicznym każda organizacja powinna zidentyfikować i zarządzać zbiorem wszystkich relacji (siecią), natomiast na poziomie operacyjnym należy optymalnie kierować poszczególnymi portfelami.[393] Do najważniejszych zadań kadry kierowniczej fundacji i stowarzyszeń w ramach zarządzania relacjami można zaliczyć: (1) rozpoznanie poszczególnych portfeli relacji, (2) zidentyfikowanie powiązań między poszczególnymi

[391] Więcej na temat korzyści wynikających ze stosowania marketingu wewnętrznego w pozycji: Olsztyńska 2006, s.199

[392] Więcej na temat analizy portfela relacji w pozycji: Zolkiewski i Turnbull 2002, s.578-587; Drapińska 2011, s151-154.

[393] Proces analizy portfela relacji składa się z następujących etapów: (1) zidentyfikowania elementów poszczególnych portfeli, (2) zidentyfikowania relacji pomiędzy elementami poszczególnych portfeli, (3) zidentyfikowanie interakcji między poszczególnymi portfelami [Zolkiewski i Turnbull 2002, s.586].

portfelami, (3) określenie wagi poszczególnych portfeli według wybranych kryteriów, (4) zidentyfikowanie działań i narzędzi do wzmacniania poszczególnych relacji, (5) optymalna alokacja zasobów oraz wiedzy między portfelami [Zolkiewski i P. Turnbull 2002, s.586-587; Drapińska 2011, s.154-154].

Zasadniczy wpływ na relacje pracowników w organizacji ma jakość rynku pracy, na którym funkcjonują ludzie i organizacje. Jest on zdeterminowany podażą i popytem na pracę, który z kolei wpływa na poziom wynagrodzenia [Harasim 2013]. Fundacje i stowarzyszenia wykorzystując instrumenty marketingu usług mogą zaoferować swoim wolontariuszom oraz pracownikom bardziej satysfakcjonującą pracę, a dzięki temu stać się bardziej efektywnymi i konkurencyjnymi na rynku usług społecznych.

Jak podaje A. Pukas [2003, s.77] ocena poziomu świadczenia usługi zależy m.in. od pracy personelu, postawy pracowników wobec klienta, sposobu ich zachowania i przebiegu procesu świadczenia. Z uwagi na istotny udział czynnika ludzkiego w wytwarzaniu usługi ważną kwestią są kwalifikacje wolontariuszy oraz jakość wykonywanych przez nich zadań.

Podsumowując, do najważniejszych korzyści dla fundacji i stowarzyszeń wynikających ze stosowania marketingu usług[394] K. Rogoziński [2006, s.40-43] zalicza: (1) radykalną zmianę charakteru kontaktów z klientami,[395] (2) wyższą efektywność relacyjnej formy wymiany,[396] (3) reinterpretację znaczenia jakości,[397] (4) zmianę konfiguracji elementów tworzących marketing mix,[398] (5) nową rolę personelu kontaktowego – specjalistów od relacji,[399] (6) bazy danych i segmentacja rynku,[400] (7) pełniejszą wiedzę o zasadach tworzenia relacji usługowych,[401] (8) zarządzanie relacjami jako przesłankę zarządzania marketingowego w organizacji usługowej. Zgodnie z relacyjną wersją

[394] Proces ewolucji marketingu usług trwa ponad trzydzieści lat, do jego etapów można zaliczyć: (1) uznanie przydatności marketingu w usługach i kształtowanie się jego wersji adaptacyjnej, (2) marketing jako zewnętrznie zorientowana, a przez to podrzędna, funkcja wśród innych realizowanych w przedsiębiorstwach usługowych, (3) wypracowywanie koncepcji marketingu relacyjnego zmierzające od autonomizacji do dyfuzji tej funkcji do wszystkich wewnętrznych jednostek organizacyjnych, (4) zorientowane na relacje zarządzanie organizacją usługową staje się zarządzaniem marketingowym [Rogoziński 2006, s.42-43].

[395] Uczynienie z nabywcy współwytwórcy produktu/usługi, określenie sytuacji, w których zostanie skonsumowane wcześniej współwytworzone dobro oraz warunków poznania całkowitej wartości uzyskanej dzięki realizacji usługowego zlecenia [Rogoziński 2006, s.40].

[396] (1) spadek kosztów jednostkowych każdej kolejnej transakcji, (2) ograniczenie wydatków na badania marketingowe, (3) bardziej szczegółowe informacje na temat klientów, (4) ograniczenie niepewności i ryzyka wynikającego z realizacji usługi na zlecenie niesprawdzonego klienta, (5) wzrost zakupów innych produktów znajdujących się w ofercie usługodawcy, (6) niższa wrażliwość cenowa nabywców [Rogoziński 2006, s.40].

[397] Jakość interpretowana w kontekście marketingu relacyjnego staje się kategorią naprowadzającą na wartość, integrującą techniczne warunki działalności z funkcjami marketingowymi, a te z metodami zarządzania strategicznego [Rogoziński 2006, s.41].

[398] Cena określona zostaje przez wartość relacyjną (zależy od charakteru i głębokości relacji, w jakie weszli uczestnicy transakcji). Sprzedaż osobista staje się aktywnością o podstawowym znaczeniu, dzięki której realizowane są funkcje marketingowe. Promocja stosowana jest w bezpośrednim oddziaływaniu usługodawcy na nabywcę [Rogoziński 2006, s.41].

[399] Przedefiniowana rola personelu pierwszej linii odpowiedzialnego za relacje, kojarzonego z part-time marketers. Stają się oni strategicznym personelem, ponieważ ich każde działanie ma konsekwencje marketingowe [Rogoziński 2006, s.41].

[400] Bazy danych jako postawa informacyjna dla przeprowadzania typologii nabywców – kryteria segmentacji klientów wyprowadzane są z analizy cech, problemów i oczekiwań dotychczasowych klientów-współpracowników [Rogoziński 2006, s.42].

[401] Imperatyw zachowań etycznych wprowadzony do wszystkich organizacji wchodzących w długotrwałe relacje.

marketingu bez podwyższonej gotowości personelu kontaktowego do wykonywania usług w sposób niewymuszony zatrzymanie nabywców w organizacji jest niemożliwe do zrealizowania. W przypadku fundacji i stowarzyszeń personelem kontaktowym są najczęściej wolontariusze, którzy z definicji powinni dobrowolnie angażować się w działania prospołeczne. Należy jednak pamiętać, że postawa i zaangażowanie wolontariuszy zależą nie tylko od wewnętrznych motywatorów, ale również od współpracy wewnątrz organizacji pozarządowej – z kadrą zarządzającą i płatnym personelem kontaktowym. Niniejszym relacjom i zarządzaniu nimi poświęcony został kolejny podrozdział.

Podsumowanie

- Różnorodność relacji rynkowych oraz pozarynkowych przyczyniła się do powstania i rozwoju marketingu relacyjnego, który powstał w wyniku zastąpienia transakcji przez interakcję, a następnie interakcji przez relacje wraz z jednoczesnym uznaniem relacji usługowej za wzorcową.
- W przypadku braku rozróżnienia relacji od kontaktu, może nastąpić błędne rozumienie roli usługobiorców.
- Kluczowego znaczenia w fundacjach i stowarzyszeniach nabiera spersonalizowana relacja usługowa, która stała się fundamentem nowego usługowego paradygmatu teorii usług. Świadczenie usługi uzależnione jest od interpersonalnych interakcji pomiędzy usługobiorcą a usługodawcą, a w fundacjach i stowarzyszeniach to wolontariusze są pośrednikami pomiędzy organizacją a klientem.
- U podstaw działalności usługowej pojawia się marketing relacyjny. Przyjęcie tego paradygmatu sprawia, iż zmienia się postrzeganie organizacji usługowej. Marketing relacyjny nie zmierza do przekształcenia rynkowego otoczenia sfery wpływów i dominacji, ale zmierza do włączenia klientów w strukturę organizacyjną. Jest to możliwe dzięki szczególnej mobilizacji personelu [Rogoziński 2000b].
- Skoro organizacja usługowa jest wspólnotą ludzi, to tworząca się kultura organizacji będzie emanacją ich osobowości, będzie odzwierciedleniem kultury osobowości profesjonalistów [Dobska 2013].
- Zainicjowanie relacji pomiędzy wolontariuszem (rozumianym jako usługodawca) a usługobiorcą może wiązać się z trudnościami, które można pokonać m.in. za pomocą tzw. 6 *punktów krytycznych.*
- Szczególna rola personelu w organizacjach usługowych ma swoje potwierdzenie w instrumentarium marketingowym wypracowanym dla usług.
- Koncepcja marketingu wewnętrznego uległa ewolucji od uznania pracownika za klienta wewnętrznego, a miejsca pracy za produkt wewnętrzny, przez implementację narzędzi klasycznego marketingu w celu realizacji funkcji zarządzania personelem, po włączenie marketingu wewnętrznego w system zarządzania organizacją.
- Marketing relacyjny może stać się narzędziem decydującym o formie i relacji na rynku wewnętrznym danej instytucji non profit. Podstawową jego zaletą jest zdolność do regulacji zachowań wolontariuszy.

- Ważnym procesem dla fundacji i stowarzyszeń staje się przechodzenie od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego: (1) zarządzania relacjami, (2) spełniania funkcji marketingowych przez personel kontaktowy – wolontariuszy, (3) kierowania przebiegiem realizacji usługi.
- Dzięki implementacji zasad marketingu relacyjnego w fundacjach i stowarzyszeniach możliwe będzie uporządkowanie sieci relacji wewnętrznych oraz wynikająca z niego poprawa przepływu informacji i usług.

3.2. Relacje wolontariuszy z kadrą zarządzającą, personelem kontaktowym i personelem zaplecza

Podejmując problematykę zarządzania relacjami wewnętrznymi w fundacjach i stowarzyszeniach w pierwszej kolejności została podjęta próba określenia pojęcia *relacji, marketingu relacyjnego, relacyjnego marketingu usług, zarządzania marketingowego* oraz *zarządzania relacjami.* Zaprezentowano *continuum relacyjne*, którego twórcą jest K. Rogoziński oraz wskazano na zagrożenia wynikające z braku rozróżnienia w organizacjach relacji od kontaktu, które mogą doprowadzić do obniżenia sprawności funkcjonowania organizacji pozarządowych. Wskazano również punkty krytyczne, dzięki którym nawiązywane relacje mogą mieć charakter trwały. W dalszej części pracy została przedstawiona idea marketingu relacyjnego oraz możliwości jej zastosowania w fundacjach i stowarzyszeniach. Założono również, że instytucje non profit powinny przechodzić od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego, czego konsekwencją będzie m.in. zarządzanie relacjami wewnętrznymi. Podkreślono, iż zgodnie z założeniami marketingu usług, fundacje i stowarzyszenia powinny stosować nie tylko marketing zewnętrzny, ale również marketing wewnętrzny i interakcyjny. W niniejszym podrozdziale została podjęta próba wskazania kierunków działań, które wpisują się w koncepcję zarządzania relacjami, i mogą zostać podjęte przez kierownictwo organizacji pozarządowych. Zaproponowano etapy rozwoju relacji wolontariuszy z fundacjami/stowarzyszeniami oraz etapy zarządzania relacjami w fundacjach i stowarzyszeniach. Następnie podjęto próbę wskazania grup czynników odgrywających największą rolę w powodzeniu zarządzania relacjami w omawianych podmiotach. Przedstawiono również pięć luk w kontekście zarządzania personelem, które wpływają na budowanie relacji w instytucjach non profit, oraz zaproponowano możliwości ich zamknięcia. Na koniec zaprezentowano wyniki badań, które opisują relacje zachodzące wewnątrz omawianych instytucji oraz przedstawiono wyzwania, które stoją przed kadrą zarządzającą fundacjami i stowarzyszeniami w ramach marketingu wewnętrznego.

Kluczowego znaczenia w fundacjach i stowarzyszeniach nabiera spersonalizowana relacja usługowa, która stała się fundamentem nowego usługowego paradygmatu teorii usług. Niemożliwe jest stworzenie oraz utrzymanie pożądanych relacji między wolontariuszem a klientem, jeśli nie są one zachowane w kontaktach między wolontariuszami a kadrą zarządzającą [Pukas 2003, s.77]. Uznając fundacje i stowarzyszenia za organizacje usługowe, kierownictwo może wykorzystać metody i narzędzia zarządzania wolontariuszami oparte na

relacyjnej wersji marketingu. To właśnie ludzie stanowią centrum zainteresowań marketingu wewnętrznego, którego koncepcja zakłada, że należy na nich oddziaływać w odpowiedni sposób, by realizowali cele danej organizacji usługowej. Stają się oni zatem wewnętrznymi klientami organizacji. Natomiast zatrudnienie i przypisane im zadania rozumiane są jako produkt wewnętrzny, który powinien w jak największym stopniu zaspokajać potrzeby klientów wewnętrznych przy równoczesnej realizacji celów organizacji [Berry 1984, s.271-278; Czubała i in. 2006, s.263].

Kadra zarządzająca powinna dokonywać analizy wewnątrzorganizacyjnych powiązań i uzależnień między członkami zespołu, by skutecznie modelować ich zachowania i relacje.

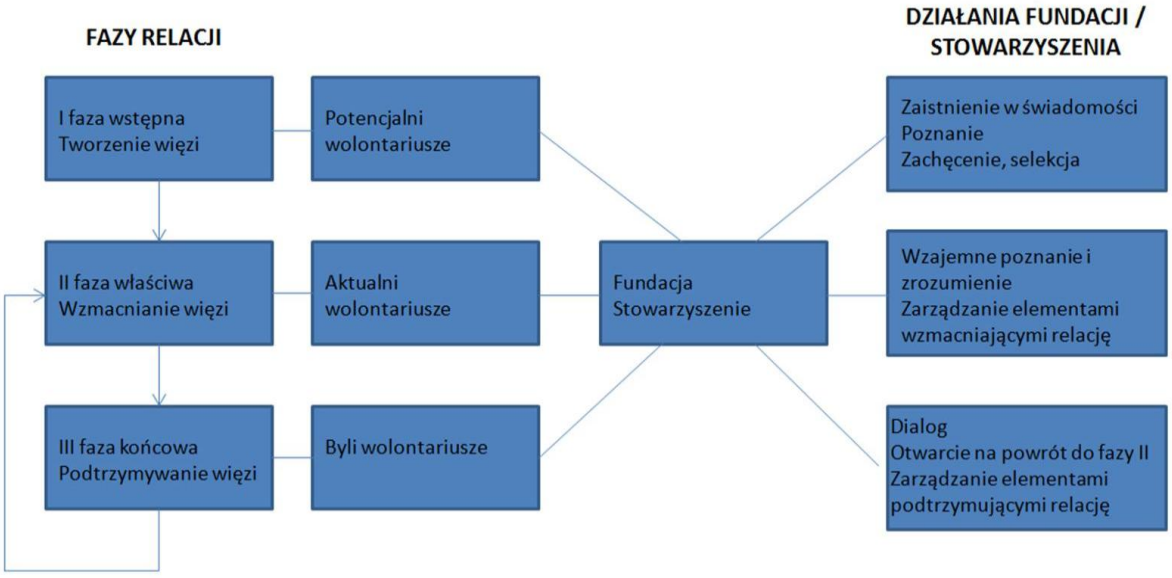
Zgodnie ze schematem tzw. *odwróconej piramidy*, kadra zarządzająca nie musi być zawsze umieszczana na szczycie struktury organizacyjnej i decydować o sposobie realizacji wyznaczonej strategii organizacji. Decydującym staje się personel kontaktowy, który dzięki świadczeniu usług osiąga wyznaczone cele danej instytucji. Natomiast kierownictwo i personel zaplecza przyczyniają się do osiągnięcia założonego poziomu wykonania założonych celów [Chłodnicki i Zeller 2006, s.74]. Zgodnie z koncepcją marketingu wewnętrznego kadra kierownicza organizacji pozarządowych powinna podejmować: (1) działania mające na celu kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, (2) działania zorientowane na klienta, (3) działania motywujące członków organizacji do realizacji wyznaczonej misji, wizji i celów. Wspomniane aktywności kierowane do personelu kontaktowego oraz pomocniczego powinny wspomagać kształtowanie prawidłowo funkcjonującej komunikacji wewnętrznej, współpracy pomiędzy członkami zespołu, odpowiedniego systemu szkoleń i systemu motywacji, które umożliwiają osiągnięcie wysokiego poziomu obsługi klientów [Czubała i in. 1996; Otto 2003].

Zaprezentowana w podrozdziale 3.1. koncepcja rozwoju relacji, która odnosi się do usługobiorcy może zostać przeniesiona na wolontariuszy. Na jej podstawie stworzono etapy rozwoju relacji wolontariuszy z fundacjami/stowarzyszeniami – cykl życia wolontariusza: (1) wybór fundacji/stowarzyszenia przez wolontariusza, (2) rozpoznanie, (3) rozwój, (4) ocena i zaangażowanie, (5) zakończenie współpracy. W pierwszej fazie wolontariusz dokonuje wyboru organizacji pozarządowej, z którą chciałby nawiązać współpracę. Fundacja/stowarzyszenie może podejmować szereg działań[402] mających na celu zachęcenie potencjalnych członków organizacji do współdziałania. W drugiej fazie potencjalni wolontariusze rozpatrują ewentualne koszty i korzyści wynikające z pracy społecznej w ramach danej organizacji. Kadra zarządzająca powinna zachęcać wolontariuszy za pomocą różnych korzyści, komunikacji, negocjacji, by współtworzyć wspólne zasady oraz wzajemne oczekiwania. W fazie rozwoju kadra zarządzająca powinna zadbać o satysfakcję wolontariuszy z nawiązania współpracy z daną instytucją, kreować wartość dodaną, budować zaufanie i zaangażowanie, by w fazie zaangażowania i oceny móc skutecznie rozliczać wolontariuszy z wyznaczonych zadań. Na tym etapie rozwoju relacji wolontariusze powinni znać swoją rolę w relacji z kadrą kierowniczą. Mając świadomość zmienności otoczenia organizacji pozarządowych, kierownictwo powinno zarządzać niestabilnymi sytuacjami, w których wolontariusze dążyliby do zmiany relacji. W fazie zakończenia relacji kadra

[402] M.in. różnego rodzaju promocje, spotkania, wydarzenia.

kierownicza powinna zadbać o zachowanie dobrych stosunków z wolontariuszami oraz możliwość kontynuowania relacji w przyszłości i powrotu do niej.

Proces zarządzania relacjami można podzielić na trzy główne fazy: (1) fazę wstępną – tworzenia więzi, (2) fazę właściwą – wzmacniania więzi, (3) fazę końcową – podtrzymywania więzi (Rys. 3.1).[403] Pierwsza faza polega na identyfikacji klientów docelowych – wolontariuszy, zaoferowanie wartości i nawiązanie więzi. Natomiast w fazie wzmacniania więzi występuje kreacja i dostarczanie wartości, osiągnięcie celów, ponowne zaoferowanie wartości, wzmocnienie więzi i powrót do kreowania i dostarczania wartości [Furtak 2003, s.182]. W fazie przedsprzedażowej usługi organizacje pozarządowe powinny stworzyć więzi z potencjalnymi wolontariuszami, by zaistnieć w świadomości wolontariuszy, wzajemnie się poznać oraz podejmować działania zachęcające wolontariuszy do nawiązania współpracy z daną instytucją. Wzmacnianie więzi z aktualnymi wolontariuszami rozpoczyna się w fazie sprzedażowej. Dobór metod i narzędzi uzależniony jest od rodzaju organizacji pozarządowej oraz jej etapu rozwoju. Po osiągnięciu celu (zakończeniu współpracy) kadra zarządzająca powinna podtrzymywać więzi z byłymi wolontariuszami – relacje z nimi mogą okazać się źródłem wiedzy na temat skuteczności podejmowanych działań w fazie wzmacniania więzi i pomóc kierownictwu wprowadzić niezbędne zmiany w zarządzaniu relacjami. Ponadto podtrzymywane relacje mogą w przyszłości zostać odtworzone i doprowadzić do ponownego nawiązania współpracy z organizacją. Zadaniem kadry kierowniczej jest zatem badanie oczekiwań i potrzeb wolontariuszy na każdym etapie tego dynamicznego procesu i dostosowania do nich swoich działań.



Rys. 3.1 Etapy zarządzania relacjami w fundacjach/stowarzyszeniach
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Furtak 2003, s.182, Drapińska 2011, s.157-158

Po omówieniu etapów rozwoju relacji wolontariuszy z fundacjami/stowarzyszeniami oraz etapów zarządzania relacjami w fundacjach i stowarzyszeniach, należałoby wskazać grupy czynników wpływających na powodzenie zarządzania relacjami. W pracy przyjęto

[403] Przedefiniowanie roli usługobiorcy z pasywnego nabywcy w aktywnego współtwórcę usługowego produktu odzwierciedla również model CLAN – cykl obsługi nabywcy [Rogoziński 2000b, Rogoziński 2012b].

następujące grupy czynników: (1) relacyjne[404], (2) zasobowe[405], (3) kompetencyjne[406], (4) marketingu wewnętrznego[407], (5) technologii informatycznych[408], (6) polityki społecznej, (7) historyczne[409], (8) oferty rynkowej[410] [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006, s.77-78]. Badacze próbowali odpowiedzieć na pytanie, która z powyższych grup odgrywa największą rolę w powodzeniu zarządzania relacjami,[411] jednak nie ma zgody co do jednej grupy czynników. W kontekście zarządzania relacjami wewnętrznymi – a w szczególności grupą wolontariuszy – można założyć, że szczególną rolę odgrywają czynniki marketingu wewnętrznego, czynniki relacyjne oraz czynniki kompetencyjne. Jak już zostało podkreślone w poprzednich podrozdziałach niniejszej pracy czynniki marketingu wewnętrznego mają istotny wpływ na tworzenie pozytywnych relacji w organizacji. Szczególną rolę odgrywają tzw. part-time marketers. Zwrócono również uwagę na interakcje, które zachodzą między poszczególnymi kategoriami zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych. Wszyscy członkowie danej instytucji, ich postawy oraz działania mają wpływ na budowanie relacji wewnątrz organizacji oraz fundacji/stowarzyszeń z partnerami zewnętrznymi. Kadra kierownicza powinna zatem identyfikować oraz zaspokajać potrzeby i oczekiwania wolontariuszy, ponieważ ich satysfakcja z wykonywanych zadań będzie miała swoje odzwierciedlenie w satysfakcji klientów i pozostałych partnerów instytucji non profit. Jak podaje A. Drapińska [2011, s.162] największy wpływ na zarządzanie relacjami mają czynniki relacyjne – wpływają one na budowanie relacji i jednocześnie składają się na relację. Wśród czynników kompetencyjnych warto zwrócić uwagę na zdolność organizacji do znajdowania, rozwijania i zarządzania współpracą. Kadra kierownicza w fundacjach i stowarzyszeniach powinna identyfikować i integrować zasoby, dzięki którym organizacja będzie w stanie zarządzać aliansami. Odpowiednie wykorzystanie wiedzy wolontariuszy, które wiąże się z zarządzaniem wiedzą, sprzyja tworzeniu relacji. R.W. Palmatier, R.P. Dant, D. Grewal i K.R. Evans [2006, s.141] na podstawie swoich badań stwierdzili, że relacje szybciej i łatwiej oraz silniej zawiązują się między indywidualnymi osobami niż między indywidualną osobą a organizacją. Kadra kierownicza ma zatem za zadanie zidentyfikowanie czynników, które w danej instytucji najbardziej oddziałują na budowanie relacji z wolontariuszami oraz zarządzanie całym procesem.

Po omówieniu etapów rozwoju relacji wolontariuszy z fundacjami/stowarzyszeniami, etapów zarządzania relacjami w fundacjach i stowarzyszeniach oraz grup czynników wpływających na powodzenie zarządzania relacjami warto przytoczyć koncepcje cyklu sukcesu i cyklu niepowodzenia zarządzania personelem, której twórcami są L. Schlesinger i

[404] Zaufanie, zaangażowanie, współpraca, dotrzymywanie obietnic, komunikacja [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006, s.78], wspólne wartości, wspólne cele, satysfakcja [Drapińska 2011, s.163; 167-213].
[405] Komplementarne, specjalne [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006, s.78].
[406] Kompetencje relacyjne, kompetencje rynkowe, zarządzanie portfelami relacji [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006, s.78].
[407] Orientacja na rynek wewnętrzny, part-time marketers [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006, s.78].
[408] Międzyorganizacyjne systemy informatyczne, zintegrowana struktura, CRM, bazy danych, data mining [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006, s.78].
[409] Zachowania oportunistyczne, koszty zerwania relacji, korzyści z relacji [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006, s.78].
[410] Jakość, innowacyjność, dopasowanie do wymagań, wartość marki [Hunt, Arnett i Madhavaram 2006, s.78].
[411] Morgan i Hunt [1994]; Das i Tend [2000]; Day [2000]; Hunt, Arnett i Madhavaram [2006]; Palmatier, Dant, Grewal i Evans [2006].

J.L. Haskett [1991, s.17-28]. Koncepcje cyklu sukcesu[412] i cyklu niepowodzenia[413] zarządzania personelem opisują związek pomiędzy stylem zarządzania personelem a zdolnością organizacji do budowania długotrwałych relacji z klientem. Trzeci cykl – mierności[414], został opracowany przez Ch. Lovelock [Lovelock, Vandermerve i Lewis 1999, s.556-558]. Na podstawie powyższych koncepcji można wysnuć wniosek, że kadra zarządzająca dążąc do indywidualizacji obsługi klienta, która jest pożądana w organizacjach non profit, powinna korzystać z metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywanych w koncepcji sukcesu.

Z uwagi na problematykę pracy należy podkreślić znaczenie modelu luk jakościowych, który został przeformułowany na potrzeby marketingu wewnętrznego. R.D. Staughan i M.J. Cooper [2002,s.257-263] przedstawili pięć luk w kontekście zarządzania personelem: (1) luka pomiędzy oczekiwaniami odnośnie do stanowiska pracy oraz postrzeganiem tych oczekiwań przez pracodawców, (2) luka pomiędzy postrzeganiem oczekiwań wolontariuszy przez kadrę zarządzającą (lub osoby odpowiedzialne za kształtowanie stanowiska pracy) a tym, jaką formę przyjmuje projekt tego stanowiska, (3) luka pomiędzy specyfikacją związaną ze stanowiskiem pracy a rzeczywistym jego kształtem, (4) luka związana z niedostosowaniem komunikacji wewnętrznej do specyfikacji stanowiska pracy oraz rzeczywistym jego kształtem, (5) luka pomiędzy oczekiwaniami wolontariusza i jego doświadczeniami związanymi z wykonywaną pracą. W celu zamknięcia pierwszej luki można przeprowadzić w organizacji badania marketingowe, przeprowadzić z wolontariuszami rozmowy indywidualne lub wywiady grupowe. Dzięki temu kadra zarządzająca uzyska informacje na temat oczekiwań i powodów niezadowolenia ze stanowiska pracy zgłaszanych przez wolontariuszy. Drugą lukę można wyeliminować poprzez konsultację z wolontariuszami na temat opisów/kart stanowiska pracy. Luka trzecia wskazuje na silny związek pomiędzy wolontariuszem-jednostką a wolontariuszem-członkiem zespołu i podmiotem na rynku usług wewnętrznych. Kolejną lukę można wyeliminować za pomocą dostosowania treści przekazu, jego formy i narzędzi komunikacji do potrzeb klientów wewnętrznych.[415] Natomiast wielkość ostatniej luki decyduje o stosunku wolontariusza do wykonywania powierzonych mu obowiązków oraz przekłada się na jakość obsługi klienta – zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego [Chłodnicki i Zeller 2006, s.81-83].

[412] Cykl sukcesu stosują organizację, które traktują personel kontaktowy jako cenny zasób, w który należy inwestować. Powszechną praktyką jest delegowanie uprawnień oraz stałe podnoszenie umiejętności i kompetencji pracowników/wolontariuszy poprzez udział w różnorodnych szkoleniach. Dzięki temu personel kontaktowy staje się również bezpośrednio odpowiedzialnym za kontrolę jakości. Ponadto pracownicy/wolontariusze potrafią budować długotrwałe relacje z klientami organizacji.

[413] Cykl niepowodzenia stosują organizacje, które mają na celu maksymalne uproszczenie i standaryzację procesów realizowanych przez personel kontaktowy, m.in. poprzez ograniczenie kosztów rekrutacji i selekcji oraz kosztów szkoleń. Powyższe działania prowadzą do spadku motywacji pracowników, co w konsekwencji prowadzi do niezdolności pracowników do kształtowania trwałych relacji z klientem.

[414] Działania personelu oparte są na sztywno określonych regułach i standardowych procedurach. Efektywność działania stawiana jest ponad jakość świadczenia usług.

[415] Ważną kwestią jest integracja komunikacji wewnętrznej z komunikacją zewnętrzną.

M. Chłodnicki i P. Zeller [2006, s.86] podają, że o możliwości wdrożenia marketingu wewnętrznego w fundacjach i stowarzyszeniach decydują: (1) kultura organizacyjna, (2) komunikacja wewnętrzna, (3) delegowanie uprawnień.

Kultura organizacyjna uznawana jest za podstawowe narzędzie kształtowania relacji wewnętrznych w organizacji usługowej. W literaturze przedmiotu stosowane jest również pojęcie kultury usługowej, które Ch. Grönroos [1990, s.244] tłumaczy jako kulturę organizacyjną, w ramach której świadczone są wysokiej jakości usługi klientom zewnętrznym i wewnętrznym. Do organizacji powinien zostać wprowadzony postulat ciągłego doskonalenia jakości obsługi klienta – zwłaszcza wśród personelu kontaktowego. Kultura organizacyjna wpływa na formę oraz sposób komunikowania się członków organizacji. W ramach koncepcji marketingu wewnętrznego kluczową rolę odgrywa właśnie komunikacja wewnętrzna[416], która zapewnia organizacji sprawność operacyjną. Wolontariusze oraz pozostali członkowie organizacji powinni na każdym etapie realizowanych zadań przekazywać sobie niezbędne informacje oraz udzielać konstruktywnej informacji zwrotnej. W instytucjach pozarządowych powinien zostać wprowadzony formalny system komunikacji[417], który zawierałby zasady obiegu dokumentów oraz teleinformatyczne systemy komunikacji. Należy zaznaczyć, że komunikacja w organizacji obejmuje również wiedzę, umiejętności i motywację wolontariuszy do komunikowania się i wykorzystywania narzędzi komunikacyjnych. W kontekście organizacji usługowej, jaką jest fundacja i stowarzyszenie, odpowiednia komunikacja przekłada się na zdolność wolontariuszy do zapewnienia ciągłości założonego poziomu obsługi klienta.

Ważnym obszarem działania w ramach marketingu wewnętrznego jest delegowanie uprawnień, które wpływa również na rozwój kultury usługowej. Podstawowe zasady zarządzania procesem delegowania uprawnień zostały opisane w rozdziale 2. Natomiast w niniejszym rozdziale tzw. *empowerment* będzie rozpatrywany pod kątem usługowego charakteru działań wolontariuszy. Przesłankami uzasadniającymi wprowadzenie delegowania uprawnień do organizacji są m.in.: (1) indywidualizacja obsługi klienta, (2) długoterminowe relacje z klientem, (3) wysoki udział personelu w świadczeniu usług, (4) nieprzewidywalne otoczenie organizacji, (5) pozytywne nastawienie personelu do podejmowania nowych wyzwań oraz brania na siebie odpowiedzialności za podejmowane decyzje [Rust, Zahorik i Keiningham 1996, s.393]. Skuteczność implementacji delegacji uprawnień uzależniona jest od sprawnego połączenia następujących obszarów: (1) powszechnej partycypacji, (2) dostępności zasobów, (3) upoważnienia do podejmowania decyzji [Rust, Zahorik i

[416] Komunikacja wewnętrzna dzieli się na komunikację formalną oraz nieformalną. Do narzędzi komunikacji formalnej można zaliczyć: (1) komunikację *w dół* (memoranda, gazety firmowe, biuletyny, raporty, tablice ogłoszeń, podręczniki pracownika, spotkania komunikacyjne), (2) komunikację *w górę* (otwarte drzwi, skrzynki pomysłów i zażaleń, badania opinii i postaw pracowników, publikacje związków zawodowych), (3) komunikację horyzontalną (zespoły interdyscyplinarne, imprezy integracyjne), (4) radia zakładowe, infolinie wewnętrzne, Intranet, pocztę elektroniczną. Natomiast narzędziami komunikacji nieformalnej są: (1) plotki i pogłoski (również kontrolowane), (2) nieoficjalne spotkania [Olsztyńska 2002, s.5].

[417] Jak podają M. Chłodnicki i P. Zeller [2006, s.87] warunkiem spójnego systemu komunikacji formalnej jest: (1) określenie potrzeb informacyjnych każdego stanowiska oraz informacji, jakimi wolontariusz /pracownik zajmujący to stanowisko dysponuje, (2) określenie źródła informacji oraz jej adresatów, (3) wskazanie najodpowiedniejszej formy komunikacji pomiędzy zainteresowanymi członkami organizacji, (4) określenie częstotliwości przekazywania informacji. Można również rozważyć wprowadzenie standaryzacji podstawowych elementów komunikacji.

Keiningham 1996, s.402-403]. Niesie ona szereg korzyści: (1) zwiększoną satysfakcję członków organizacji, (2) zwiększoną satysfakcję klientów, (3) oszczędność kosztów, (4) poprawę produktywności. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami powinna mieć również świadomość występowania kosztów związanych z delegowaniem uprawnień: (1) kosztów rekrutacji i szkolenia, (2) kosztów błędów, (3) usługowej nieefektywności, (4) stresu.

Implementacja zasad marketingu wewnętrznego w organizacjach pozarządowych może przynieść wiele korzyści: (1) docenienie roli wolontariuszy w organizacji jako podstawowego zasobu odpowiedzialnego za kształtowanie relacji z otoczeniem, a szczególnie z klientami, (2) zaangażowanie wolontariuszy w proces realizacji strategii i celów organizacji, (3) uporządkowanie sieci relacji wewnętrznych, poprawę przepływu informacji, usług i produktów wewnętrznych, (4) możliwość spojrzenia na stanowisko pracy jako produktu wewnętrznego, a na wolontariusza jako klienta wewnętrznego, (5) wzrost zdolności i chęci do dzielenia się wiedzą pomiędzy członkami organizacji. Wymiernymi korzyściami mogą być natomiast: (1) wzrost liczby zadowolonych klientów, (2) wzrost zadowolenia wolontariuszy, (3) wzrost produktywności, (4) niższe koszty związane z rekrutacją i selekcją, szkoleniami, popełnianymi błędami, obsługą reklamacji oraz wysoką fluktuacją personelu [Chłodnicki i Zeller 2006, s.92].

Po omówieniu teoretycznych aspektów zarządzania relacjami w fundacjach i stowarzyszeniach zostaną omówione wyniki badań, które opisują relacje zachodzące wewnątrz omawianych podmiotów, by w dalszej części wskazać wyzwania w ramach marketingu wewnętrznego, przed którymi stoi kadra zarządzająca.

W organizacjach non profit można wyróżnić dwa skrajne modele definiowania adresatów działalności. Jedne organizacje powstały, by działać na rzecz własnych członków – 37%, drugie nie prowadzą działań na rzecz własnych członków, ani osób czy instytucji, które zrzeszają – 33% [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.114]. Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor można wywnioskować, że im węższy jest obszar działania danej organizacji, tym częściej jest ona zorientowana *do wewnątrz* – czyli na pracowników i wolontariuszy.

Zarządzanie w fundacjach i stowarzyszeniach przybiera różne formy. Najczęściej występuje partycypacyjny model zarządzania wolontariuszami oraz personelem kontaktowym i zaplecza (w 45% organizacji pozarządowych) – opiera się on na pracy silnego zespołu. W 38% fundacji i stowarzyszeń organizacja opiera się na silnym liderze, który podejmuje większość decyzji w organizacji [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.116].

Według badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016], w ponad połowie fundacji i stowarzyszeń kadra zarządzająca wymaga od swoich pracowników i wolontariuszy kreatywności i własnej inicjatywy w wyznaczaniu celów oraz ich realizacji. Jedynie w 19% organizacji pozarządowych oczekuje się od pracowników ścisłej realizacji wyznaczonych zadań. Osoby współpracujące w fundacjami i stowarzyszeniami wyraziły pogląd, że dużą zaletą ich pracy jest właśnie duża niezależność, samodzielność oraz możliwość podejmowania własnych decyzji. Brak schematycznego podziału ról, zdaniem respondentów, umożliwia członkom organizacji

branie czynnego udziału w procesie podejmowania decyzji o celach i nowych działaniach całego zespołu. Przekłada się to również na niedookreślony zakres obowiązków pracowników, wolontariuszy i kadry zarządzającej. W instytucjach non profit realizacja wyznaczonych zadań wiąże się z szerokim zakresem obowiązków i koniecznością posiadania wielu umiejętności. Z uwagi na ograniczone zasoby kadrowe kadra zarządzająca zleca personelowi wykonywanie dodatkowych zadań, które wymagają elastyczności oraz nabywania dodatkowych kompetencji i umiejętności w trakcie pracy. Część współpracowników ocenia powyższe działania jako możliwość ciągłego rozwoju, jednak istnieje również pogląd, że ludzie przestają być specjalistami w swoich dziedzinach [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e]. Również badania przeprowadzone w ramach projektu *Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych* (POPOP) potwierdzają powyższe problemy z niejasnym zakresem obowiązków i odpowiedzialności w instytucjach non profit w Polsce. Osoby zaangażowane w działania fundacji i stowarzyszeń zwracały uwagę na brak konstruktywnych informacji zwrotnych na temat wykonywanych zadań oraz bierność kadry zarządzającej w sytuacjach konfliktowych w zespole [Kaim 2016, s.16]. Personel kontaktowy i personel zaplecza (a więc również wolontariusze) zwracał uwagę na brak równowagi pomiędzy pracą w instytucji non profit a życiem osobistym. Ten brak równowagi wynikał z dużej elastyczności czasu pracy. Z jednej strony swoboda w zakresie zarządzania własnym czasem pracy była oceniana pozytywnie, z drugiej strony płynność godzin pracy i brak jasnych zakresów czasowych negatywnie wpływał na wyznaczanie granic pomiędzy czasem pracy a czasem prywatnym.

Przyczyną wyżej wymienionych problemów jest niekiedy brak odpowiedniej ilości czasu na zarządzanie zespołem – kadra kierownicza pracuje jednocześnie w kilku różnych organizacjach lub realizuje kilka projektów jednocześnie. Inną przyczyną może być brak wiedzy i kompetencji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i organizacją usługową.

Jedynie w 31% fundacji i stowarzyszeń wszyscy członkowie zespołu biorą na siebie odpowiedzialność za organizację. W prawie połowie instytucji non profit odpowiedzialność za powodzenie całej organizacji spoczywa na kadrze zarządzającej. Badacze Stowarzyszenia Klon/Jawor wyrażają pogląd, że nie zawsze idea silnego zespołu, który czynnie bierze udział w procesie podejmowania decyzji i bierze za nie odpowiedzialność, może być realizowana w danej instytucji. Co prawda prawie połowa badanych fundacji i stowarzyszeń deklaruje chęć partycypowania członków zespołu w zarządzanie organizacją oraz podejmowania inicjatywy i rozwoju kreatywności, lecz w rzeczywistości większość obowiązków i odpowiedzialności należy do kadry zarządzającej [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.117].

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu *Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych* (POPOP) wskazują, że w większości instytucji pozarządowych w Polsce panują towarzyskie relacje pomiędzy członkami organizacji. Pracownicy i wolontariusze z jednej strony oceniają powyższe zjawisko pozytywnie wskazując na przyjazne środowisko pracy, z drugiej strony wyrażają pogląd, że towarzyskie relacje czasami utrudniają funkcjonowanie zarówno pracowników i wolontariuszy jak i zarządów. W sytuacjach konfliktowych osoby nie są skłonne do wyrażania otwartej informacji zwrotnej, kadra kierownicza niechętnie ocenia wyniki pracy swoich podwładnych (zwłaszcza wolontariuszy) oraz nie przydziela dodatkowych obowiązków, mimo że istnieje

taka potrzeba [Kaim 2016, s.24-25]. Wynika to z przekonania, że niewłaściwym byłoby ocenianie osób, które za swoją pracę nie pobierają wynagrodzenia.

W ostatnich latach w Polsce zgłaszano problemy związane z zarządzaniem ludźmi w instytucjach non profit. W konsekwencji przeprowadzono debaty poświęcone naruszaniu praw pracowniczych w organizacjach pozarządowych.[418] Problemy związane z zarządzaniem personelem w fundacjach i stowarzyszeniach zostały poddane badaniom m.in. przez Komisję Pracujących w Organizacjach Pozarządowych (KPOP) Ogólnopolskiego Związku Zawodowego *Inicjatywa Pracownicza*, Ogólnopolską Federację Organizacji Pozarządowych, Fundację Inicjatyw Społecznych *Się Zrobi!*, Stowarzyszenie *Klon/Jawor*. Wyniki badań wskazują na przypadki łamania kodeksu pracy, zmuszanie do wolontariatu oraz nieumiejętne zarządzanie ludźmi. Skrajnymi przypadkami niewłaściwego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych zgłaszanymi podczas badania w ramach projektu *Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych* (POPOP) były zachowania mobbingowe oraz molestowania seksualne [Kaim 2016, s.17].

Wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu POPOP potwierdzają wyniki badań przeprowadzone przez Stowarzyszenie *Klon/Jawor*[419], które wskazują na identyfikowanie się z misją organizacji jako jeden z głównych czynników motywujących ludzi do działania w ramach instytucji pozarządowych. Omawiana misyjność niekiedy rekompensuje pracownikom i wolontariuszom brak profesjonalizacji działań z zakresu zarządzania ludźmi, który wynika z niewystarczających kompetencji osób zarządzających fundacjami i stowarzyszeniami w Polsce.[420] A. Kaim [2016, s.14-15] wskazuje na brak świadomego kształtowania kultury organizacyjnej oraz brak wystarczająco dużej ilości czasu i uwagi na zarządzanie zespołem w instytucjach non profit. Propozycje zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi czy zorganizowaniu szkoleń dla kadry kierowniczej z zakresu zarządzania napotykają na opór i odbierane są zazwyczaj jako podważanie autorytetu.

Relacje pomiędzy wolontariuszami a pracownikami kontaktowymi[421] przybierają niekiedy formę konkurencji – m.in. o środki umożliwiające kompleksową obsługę klienta. Na pracę wolontariuszy oddziałuje również organizacja procesów w organizacji oraz fizyczne komponenty usługi, a także czynniki zewnętrzne[422].

Zdaniem prezes Fundacji *Się Zrobi!*[423]kadra kierownicza fundacji i stowarzyszeń powinna prowadzić równoległe działania w trzech kierunkach: (1) uświadamianie wolontariuszy o ich prawach, (2) podejmowanie współpracy z grantodawcami w celu zapewnienia organizacji środków finansowych na pokrycie kosztów związanych m.in. z

[418] M.in. debata *NGO – misja na umowę zlecenie?* przygotowana przez Instytut Spraw Publicznych we współpracy z Ogólnopolską Federacją Organizacji Pozarządowych i Stowarzyszeniem Klon/Jawor, która odbyła się 19 października 2015 roku w Warszawie.

[419] Wyniki badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie *Klon/Jawor* zostały omówione w rozdziale 2 niniejszej pracy.

[420] Zarządy fundacji i stowarzyszeń bywają nieprzygotowane na rozrost organizacji. Jak zauważa A. Kaim [2016, s. 15] o zasiadaniu danej osoby w zarządzanie niekiedy decyduje posiadane doświadczenie i wiedza z zakresu działalności statutowej organizacji, a nie kompetencje menedżerskie/przywódcze.

[421] Którymi są pracownicy płatni oraz wolontariusze.

[422] Klienci, konkurencja, prestiż. Więcej na ten temat w pozycji: Gummesson 1993, s.107

[423] Fundacja Inicjatyw Społecznych S*ię zrobi!* realizuje projekt *Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych* (POPOP) w ramach programu *Obywatele dla Demokracji*, finansowany z funduszy EOG.

administracją, (3) edukowanie pozostałych organizacji pozarządowych z zakresu zarządzania wolontariuszami – ważna jest bowiem samoregulacja organizacji pozarządowych jako pracodawców – rozumianych również jako podmioty nawiązujące współpracę z wolontariuszami [Dobranowska-Wittels 2015]. A. Kaim [2016, s.30] wskazuje, że czynnikiem wspierającym rozwój świadomości pracowników/wolontariuszy i umiejętności menedżerskich kardy zarządzającej może być większy przepływ ludzi z tzw. sektora prywatnego (biznesowego) do organizacji pozarządowych.

Natomiast sama kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami, która brała udział w badaniu przeprowadzonym przez Stowarzyszenie *Klon/Jawor*, wyraziła pogląd, że największymi problemami zgłaszanymi przez podległych im wolontariuszy są: (1) brak możliwości awansu w organizacji, (2) nadmiar obowiązków w pracy, (3) rutyna i wypalenie zawodowe, (4) brak możliwości rozwoju zawodowego i podnoszenia kompetencji, (5) niski prestiż pracy w organizacjach pozarządowych, (6) rozmyty i niejasny zakres obowiązków [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016].

Jak podaje M. Rymsza [2016, s.32] w organizacjach pozarządowych występują problemy z profesjonalizacją zarządzania. Narastające problemy w relacjach kadry zarządzającej z personelem organizacji mają też uwarunkowania zewnętrzne. Zdaniem M. Rymszy liderzy fundacji i stowarzyszeń starają się sprostać wymogom zewnętrznym – rynkowym, za cenę wzmacniania konfliktów wewnątrz organizacji. Autor wskazuje m.in. na: (1) dysfunkcjonalność pro-oszczędnościowych reguł i praktyk obowiązujących w konkursach grantowych, (2) tendencję do usprawiedliwiania niewłaściwych działań z zakresu zarządzania organizacją (w tym ludźmi) przez kadrę kierowniczą. Proponuje również stworzenie pozarządowych związków zawodowych [Rymsza 2016, s.36].

Podsumowując omówione w niniejszym podrozdziale idee zarządzania marketingowego[424] (i wynikającego z niego zarządzania relacjami) oraz problemy związane z zarządzaniem ludźmi w fundacjach i stowarzyszeniach należałoby wskazać na wyzwania, które stoją przed kadrą zarządzającą. Można je ująć w czterech obszarach aktywności organizacji w ramach marketingu wewnętrznego: (1) nacisk na pozyskanie i nawiązanie współpracy z odpowiednimi wolontariuszami poprzez staranną rekrutację i selekcję, (2) dążenie do rozwoju wolontariuszy poprzez szkolenia, delegowanie uprawnień i poszerzanie zakresu odpowiedzialności, (3) zapewnienie wspomagania pracy wolontariusza za pomocą zaplecza materialnego oraz odpowiednio ukształtowanego systemu relacji wewnętrznych, (4) dążenie do zatrzymania wolontariuszy poprzez ścieżki rozwoju klienta wewnętrznego.

Kadra zarządzająca powinna kreować środowisko wewnętrzne, które będzie wspomagać orientację na klienta, za pomocą odpowiednich metod i narzędzi zarządzania, polityki personalnej, polityki szkoleń oraz planowania i kontroli procedur [Pukas 2003, s.78].

Podsumowanie

- Niemożliwe jest stworzenie oraz utrzymanie pożądanych relacji między wolontariuszami a klientem, jeśli nie są one zachowane w kontaktach między wolontariuszami a kadrą zarządzającą.

[424] Więcej na temat zarządzania marketingowego w pozycji: Frąckiewicz i Rudawska 2004a, Frąckiewicz i inn. 2004

- Zgodnie ze schematem tzw. *odwróconej piramidy* w teorii usług, kadra zarządzająca nie musi być zawsze umiejscawiana na szczycie struktury organizacyjnej i decydować o sposobie realizacji wyznaczonej strategii organizacji. Decydującą rolę odgrywa personel kontaktowy, jako personel strategiczny.
- Etapy rozwoju relacji wolontariuszy z fundacjami/stowarzyszeniami obejmują następujące działania: (1) wybór fundacji/stowarzyszenia przez wolontariusza, (2) rozpoznanie, (3) rozwój, (4) ocena i zaangażowanie, (5) zakończenie współpracy.
- Nowy proces zarządzania relacjami z wolontariuszami można podzielić na trzy główne fazy: (1) fazę wstępną – tworzenia więzi, (2) fazę właściwą – wzmacniania więzi, (3) fazę końcową – podtrzymywania więzi.
- Grupy czynników wpływające na powodzenie zarządzania relacjami podzielono na: (1) relacyjne, (2) zasobowe, (3) kompetencyjne, (4) marketingu wewnętrznego, (5) technologii informatycznych, (6) polityki społecznej, (7) historyczne, (8) oferty rynkowej.
- W kontekście zarządzania relacjami wewnętrznymi – a w szczególności grupą wolontariuszy – szczególną rolę odgrywają czynniki marketingu wewnętrznego, czynniki relacyjne oraz czynniki kompetencyjne.
- Kadra zarządzająca dążąc do indywidualizacji obsługi klienta, która jest pożądana w organizacjach non profit, powinna korzystać z metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystywanych w tzw. *koncepcji sukcesu*.
- W zarządzaniu wolontariuszami można skorzystać z modelu luk jakościowych, dzięki któremu możliwe będzie modelowanie relacji.
- Do organizacji powinien zostać wprowadzony postulat ciągłego doskonalenia jakości obsługi klienta – zwłaszcza wśród wolontariuszy. Kryteria ocen jakościowych stają się elementami/atrybutami usługowego produktu.
- Konieczne jest wypracowanie kultury organizacji usługowej przy zwróceniu uwagi na niepowtarzalność usługobiorcy.
- W fundacjach i stowarzyszeniach można wyróżnić dwa skrajne modele definiowania adresatów działalności, które mają odzwierciedlenie w stosowanych metodach i narzędziach relacyjnej wersji marketingu. Również zarządzanie wolontariuszami przybiera dwie skrajne formy – partycypacyjnego modelu zarządzania wolontariuszami oraz modelu opierającego się na osobie lidera, który jednoosobowo podejmuje większość decyzji.
- Głównym problemem w zarządzaniu wolontariuszami jest brak profesjonalizacji działań z zakresu zarządzania ludźmi, który wynika z niewystarczających kompetencji osób zarządzających fundacjami i stowarzyszeniami w Polsce.
- Kadra kierownicza fundacji i stowarzyszeń powinna prowadzić równoległe działania w trzech kierunkach: (1) uświadamiania wolontariuszy o ich prawach, (2) podejmowania współpracy z grantodawcami w celu zapewnienia organizacji środków finansowych na pokrycie kosztów związanych m.in. z administracją, (3) edukowania kadry zarządzającej pozostałymi organizacjami pozarządowymi z zakresu zarządzania wolontariuszami i organizacją usługową.

Rozdział 4
Zarządzanie wolontariuszami w świetle własnych badań empirycznych

Niniejszy rozdział ma charakter empiryczny. W pierwszej kolejności zostaną przedstawione założenia metodyczne przeprowadzonego badania, zostanie również dokonana charakterystyka fundacji i stowarzyszeń objętych badaniem oraz zostaną przedstawione wyniki przeprowadzonego badania ilościowego. Następnie zostaną zaprezentowane wnioski badawcze wraz z proponowanymi sugestiami zarządczymi kierowanymi do kadry zarządzającej organizacjami pozarządowymi w Polsce.

4.1. Metodyka własnych badań empirycznych

Coraz trudniejsze warunki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego fundacji i stowarzyszeń wymagają od kadry zarządzającej większej profesjonalizacji działań z zakresu organizacji i zarządzania. Fundacje i stowarzyszenia wchodzą z klientami w relacje usługowe, dzięki którym powstają i utrwalają się więzi. Powtarzalność relacji powoduje, że podstawą wartościowania staje się produkt usługowy będący *zobiektywizowanym dobrem* dla usługobiorcy [Rogoziński 2006, s.38].

Każda usługa kształtowana jest przez człowieka. Jest on zasobem, który warunkuje rozwój gospodarczy każdego kraju. Kapitał ludzki odgrywa kluczową rolę dla organizacji pozarządowych, które świadczą usługi społeczne. Szczególnie cennym zasobem są wolontariusze, z którymi współpracuje ponad 60% instytucji non profit w Polsce [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015]. Są oni warunkiem zaistnienia procesu usługowego, z tego też względu zasadnym staje się stosowanie względem nich usługowych metod zarządzania. Wolontariusze uwiarygodniają organizacje pozarządowe i podtrzymują społeczny charakter ich działalności.

Działalność usługową fundacji i stowarzyszeń wyróżnia intensywność zaangażowania osobowości wolontariuszy w proces świadczenia usługi. Zasadnym staje się zatem wypracowanie *usługowego paradygmatu zarządzania w organizacjach pozarządowych*. W pracy założono, że fundacje i stowarzyszenia powinny przechodzić od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego. Kadra zarządzająca może zastosować metody i narzędzia zarządzania wolontariuszami wywodzące się z relacyjnej wersji marketingu. Zgodnie z założeniami marketingu usług, fundacje i stowarzyszenia powinny stosować nie tylko marketing zewnętrzny, ale również marketing wewnętrzny i interakcyjny. Warto zaznaczyć, że w ramach marketingu wewnętrznego działania powinny być skierowane na rozwój kultury usługowej wśród wolontariuszy.

W Polsce dotychczas zostało opublikowanych niewiele pozycji literaturowych, w których została przedstawiona problematyka zarządzania relacjami z wolontariuszami. W celu poznania stopnia znajomości koncepcji marketingu usług w organizacjach pozarządowych zasadnym stało się przeprowadzenie własnych badań empirycznych, które pozwoliły na przeprowadzenie krytycznej analizy stopnia wykorzystania usługowych metod

zarządzania wolontariuszami oraz oceny działań kadry kierowniczej w procesie zarządzania wolontariuszami.

Badacze posługują się różnego rodzaju schematami wskazującymi etapy postępowania badawczego. M. Bunge [1968] wyróżnił pięć etapów procesu badawczego: (1) ujęcie problemu, (2) zbudowanie modelu teoretycznego, (3) wyprowadzenie szczegółowych konsekwencji, (4) sprawdzenie hipotez, (5) wprowadzenie do teorii wniosków z badań empirycznych. Zgodnie z powyższym proces postępowania badawczego podzielono w niniejszej pracy na trzy etapy: (1) formułowanie problemu badawczego, (2) przygotowanie badania, (3) realizację badania. W pierwszym etapie przeprowadzono analizę polskich i zagranicznych źródeł literaturowych (pozycje zwarte, czasopisma, źródła internetowe) oraz wyznaczono problem badawczy. Drugi etap podzielono na trzy fazy: (1) projektowanie badania: metody ilościowe – ankieta internetowa i pocztowa, (2) dobór badanej populacji, (3) budowa instrumentów pomiarowych: kwestionariusz ankiety. Realizację badania rozłożono na następujące etapy: (1) zbieranie danych – przeprowadzenie badania ilościowego, (2) analizę danych, (3) prezentację i ocenę wyników. Na podstawie wieloobszarowej analizy literatury rozważanego zagadnienia ustalono przebieg procesów kadrowych w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce oraz dokonano jego oceny. Zdobyta wiedza posłużyła do zbudowania instrumentu badawczego oraz przeprowadzenia badania empirycznego. Zakres przedmiotowy badania nawiązywał do przyjętej w rozprawie tezy, która głosi, że w fundacjach i stowarzyszeniach zasadne jest wprowadzenie usługowych metod zarządzania wolontariuszami w oparciu o metody i narzędzia zarządzania relacjami. W oparciu o powyższą tezę oraz wspomniane studia literaturowe sformułowano cel pracy, za który obrano wykazanie zasadności usługowego zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach oraz teoretyczne opracowanie koncepcji zarządzania relacjami z wolontariuszami.

Założenia metodyczne badania ilościowego

W celu weryfikacji przyjętej tezy zostały przeprowadzone własne badania empiryczne. Jako metodę badawczą wybrano metodę ankietową, której instrumentem badawczym był kwestionariusz. Kwestionariusz składał się z trzech zasadniczych części: (1) nagłówka, (2) części właściwej – pytań[425], (3) metryczki. Kwestionariusz zawierał pytania zamknięte (alternatywne, dysjunktywne, koniunktywne), pytania otwarte, pytania półotwarte. pytania projekcyjne, pytania z szeregowaniem. W kwestionariuszu umieszczono pytania odnoszące się do następujących zagadnień: (1) metod i narzędzi wyboru kadry zarządzającej fundacjami i stowarzyszeniami, (2) posiadanych przez kierownictwo kompetencji, (3) metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami. W odniesieniu do problematyki zarządzania relacjami w organizacjach pozarządowych w kwestionariuszu zawarto pytania o: (1) metody rekrutacji i selekcji wolontariuszy, (2) pożądane cechy kandydata na członka zespołu danej

[425] Niektóre z pytań były wzorowane na badaniu przeprowadzonym przez dr Piotra Dzikowskiego [2008] z Uniwersytetu Szczecińskiego w latach 2007 – 2008 na pracownikach mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Regionie Leszczyńskim, które dotyczyło wybranych kompetencji przywódczych kadry kierowniczej wyżej wymienionych organizacji.

organizacji, (3) metody i narzędzia motywacji wolontariuszy, (4) wewnętrzną komunikację, (5) kulturę organizacyjną, (6) system szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych, (7) planowanie ścieżek kariery, (8) sposoby reagowania zespołu na zachodzące zmiany w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji, (9) sytuacje konfliktowe w zespole, (10) częstotliwość zmian kadrowych oraz ich przyczynę, (11) kierowanie działań do potencjalnych i byłych wolontariuszy. Ostatnie pytanie w kwestionariuszu dotyczyło głównych czynników sukcesu badanej fundacji lub stowarzyszenia.

Wybór tego rodzaju narzędzia był podyktowany chęcią objęcia badaniem możliwie dużej próby badawczej na terenie całej Polski, w celu uzyskania reprezentatywności. Istotnym było uzyskanie informacji o rozkładzie procentowym cech, właściwości i opinii. Ponadto kwestionariusz jako instrument badawczy zapewniał anonimowość, dzięki czemu możliwa była swoboda wypowiedzi. Dane zbierano z zachowaniem zasady poufności, co umożliwiło uzyskanie informacji o kwestiach wrażliwych. W celu dotarcia do szerokiej grupy respondentów wykorzystano drogę poczty elektronicznej. W szczególnych przypadkach wykorzystywano drogę poczty tradycyjnej (w sytuacjach gdy respondenci obawiali się o zachowanie anonimowości oraz braku możliwości nawiązania kontaktu z przedstawicielami organizacji za pomocą Internetu). Próba badawcza została dobrana metodą losowo-warstwową, przy czym warstwy wyodrębniono ze względu na formę prawną organizacji.

Respondentami była kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami w Polsce. Wybór kadry zarządzającej fundacjami i stowarzyszeniami jako podmiotu badania był podyktowany ogólnym celem badania, którym była analiza problematyki zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce.

Stopa zwrotności ankiet wyniosła 43%. Jednak ilość otrzymanych kwestionariuszy ankietowych pozwoliła na zachowanie reprezentatywności próby badawczej. Odsetek błędnie wypełnionych kwestionariuszy ankietowych wyniósł 11%. Zgromadzone ankiety zostały poddane przetworzeniu, a następnie zakodowaniu. Dane zostały wprowadzone do bazy założonej w programie Excel.

Dobór próby badawczej

W wyniku analizy baz danych Krajowego Rejestru Sądowego, Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej oraz największej i najpopularniejszej w Polsce bazy fundacji i stowarzyszeń bazy.ngo.pl ustalono ogólną liczbę stowarzyszeń i fundacji posiadających status OPP uprawnionych do otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych za 2012 rok na 4750. Populację generalną[426] stanowiły 3224 stowarzyszenia i 1526 fundacji.

Decyzja o poddaniu analizie jedynie fundacji i stowarzyszeń wynikała z 80% udziału tychże organizacji w organizacjach pozarządowych ogółem, których głównym celem było świadczenie usług społecznych. W przeprowadzonym badaniu ilościowym nie zostały poddane analizie inne instytucje, takie jak: OSP, organizacje samorządu gospodarczego i

[426] Skończoną zbiorowość, której wszystkie elementy mają wspólne cechy istotne z punktu widzenia celu badania i o której badacz chce uzyskać informacje w celu rozwiązania problemu naukowego.

inne organizacje członkowskie niesklasyfikowane jako stowarzyszenia. Dodatkowym kryterium wyboru organizacji do próby badawczej było posiadanie przez wyżej wymienione instytucje statusu organizacji pożytku publicznego i uzyskanie uprawnień do otrzymania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych za 2012 rok. Kryterium to pozwoliło na zmniejszenie błędu przy obliczaniu próby badawczej – liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych była większa niż liczba aktywnie działających, natomiast organizacje posiadające status OPP w myśl ustawy [Ustawa z 24 kwietnia 2003] były zobligowane do prowadzenia działalności nieprzerwanie przez minimum 2 lata.

Wielkość próby badawczej oszacowano na podstawie kalkulatora doboru próby (opracowanego przez Pracownię Badań Społecznych) przy przyjętym poziomie ufności równym 0,95, szacowanej wielkości frakcji 0,5 oraz maksymalnym błędzie wyników badań 0,06. Dzięki powyższym parametrom można było uznać oszacowaną wielkość próby za umożliwiającą uzyskanie wiarygodnych wyników i reprezentatywną dla populacji badanej ze względu na takie cechy jak: (1) okres prowadzenia działalności, (2) wielkość zatrudnienia, (3) liczbę wolontariuszy współpracujących z organizacją.

Przeprowadzone badanie miało zasięg ogólnopolski i zrealizowane zostało w 2013 roku na próbie badawczej obejmującej 253 organizacje pozarządowe (81 fundacji i 172 stowarzyszenia) posiadające status organizacji pożytku publicznego i uprawnione do otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych za 2012 rok.

Charakterystyka próby badawczej

W badaniu wzięło udział 81 fundacji i 172 stowarzyszenia o statusie OPP uprawnionych do otrzymywania 1% podatku dochodowego od osób fizycznych za 2012 rok, w celu przestawienia rezultatów przeprowadzonych badań przyjęto liczbę N=81 jako 100% dla wyników samych fundacji, N=172 jako 100% dla wyników samych stowarzyszeń oraz N=253 jako 100% dla wyników fundacji i stowarzyszeń jako całości próby badawczej.

Badane fundacje najczęściej prowadziły swoją działalność od 6 lat, najkrótszy okres aktywnie działającej organizacji wynosił 2 lata, a najdłuższy 26 lat. Połowa organizacji aktywnie działała nie krócej niż 6 lat. Podobnie jak w przypadku fundacji, najkrócej działające stowarzyszenie prowadziło swoją działalność od 2 lat. Najczęściej stowarzyszenia funkcjonowały od lat 10, ponad połowa wszystkich badanych stowarzyszeń aktywnie działała dłużej niż 11 lat. Najdłużej funkcjonujące stowarzyszenie prowadziło swoją działalność od 193 lat.

Na pytanie o liczbę pracowników płatnych w danej fundacji w okresie ostatnich 2-3 lat respondenci przeważnie odpowiadali, że nie posiadali pracowników etatowych, natomiast połowa organizacji zatrudniała nie więcej niż 6 osób. 100 osób to największa ilość płatnych pracowników wśród wszystkich fundacji biorących udział w badaniu, natomiast w stowarzyszeniach 220 osób (byli to pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy zlecenia). Stowarzyszenia najczęściej nie nawiązywały współpracy z pracownikami płatnymi, a w połowie z nich zatrudnienie miało mniej niż 5 osób. Można zauważyć niewielkie różnice w rozkładzie procentowym płatnych pracowników w fundacjach i stowarzyszeniach – częściej nawiązywaną współpracę z płatnym personelem w fundacjach niż w stowarzyszeniach –

wynika to ze specyfiki tychże organizacji, opisanej w poprzednich podrozdziałach niniejszej pracy.

Tabela 4.1 Charakterystyka badanej próby

Cecha	Struktura w %	Cecha	Struktura w %	Cecha	Struktura w %
Razem Fundacje	**100**	**Razem Stowarzyszenia**	**100**	**Razem Fundacje i Stowarzyszenia**	**100**
1. Okres prowadzenie działalności w latach		**1. Okres prowadzenie działalności w latach**		**1. Okres prowadzenie działalności w latach**	
do 5	25	do 5	13	do 5	17
6 – 10	33	6 – 10	34	6 – 10	34
11 – 15	19	11 – 15	24	11 – 15	23
16 i więcej	23	16 i więcej	28	16 i więcej	27
2. Liczba płatnych pracowników		**2. Liczba płatnych pracowników**		**2. Liczba płatnych pracowników**	
brak	21	brak	28	brak	26
1 – 5	27	1 – 5	25	1 – 5	26
6 – 10	23	6 – 10	22	6 – 10	22
11 i więcej	28	11 i więcej	26	11 i więcej	26
3. Liczba wolontariuszy współpracujących z organizacją		**3. Liczba wolontariuszy współpracujących z organizacją**		**3. Liczba wolontariuszy współpracujących z organizacją**	
do 5	21	do 5	16	do 5	17
6 – 10	32	6 – 10	27	6 – 10	29
11 – 15	23	11 – 15	24	11 – 15	24
16 i więcej	23	16 i więcej	33	16 i więcej	30

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

W badaniu brały udział fundacje nie korzystające z pomocy wolontariuszy oraz takie, u których ta liczba przekraczała 6000. Wśród badanych stowarzyszeń nie było organizacji, która nie nawiązałaby współpracy z żadnym wolontariuszem w przeciągu 2-3 lat, a największa liczba wolontariuszy współpracujących z jednym stowarzyszeniem wyniosła 2000. Natomiast połowa badanych stowarzyszeń współpracowała z więcej niż 15 wolontariuszami. Najczęściej udzielano odpowiedzi, że to członkowie stowarzyszenia pracują w charakterze wolontariuszy. Stowarzyszenia i fundacje nawiązywały współpracę najczęściej z 10 wolontariuszami.

Łącznie fundacje i stowarzyszenia swoją działalność prowadziły najczęściej od 5 lat, połowa badanych więcej niż 10 lat. Zazwyczaj instytucje nie zatrudniały pracowników płatnych, jedynie połowa badanych organizacji posiadała więcej niż 5 pracowników etatowych. Podobne wyniki badań uzyskało Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2012 roku [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Według raportu z badania *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych* 45% polskich organizacji pozarządowych nie posiadało pracowników etatowych, a przeciętna instytucja non profit zatrudniała 3 płatnych pracowników [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013], natomiast w 2014 roku zespół przeciętnej organizacji pozarządowej liczył cztery osoby [Stowarzyszenie Klon/Jawor 2015e].

Wyniki badań własnych wskazują, że połowa badanych fundacji i stowarzyszeń współpracowała z więcej niż 15 wolontariuszami. Najczęściej liczba wolontariuszy zaangażowanych w działania instytucji wynosiła 10 osób. Również te wyniki badań są zbieżne z wynikami badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2012 roku, według których w ramach wolontariatu wewnętrznego przeciętnie pracowało 7 osób, a w ramach wolontariatu zewnętrznego 8 osób [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. W 2014 roku przeciętne stowarzyszenie/fundacja współpracowało z 10 wolontariuszami [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015]. Warto zwrócić uwagę na rozkład procentowy wolontariuszy, z którymi współpracowały badane podmioty. W ponad 30% stowarzyszeń nawiązywano współpracę z więcej niż 15 wolontariuszami. Natomiast w stowarzyszeniach największy odsetek organizacji współpracowało z 6-10 wolontariuszami. Jak już zostało wyjaśnione w poprzednich podrozdziałach – różnice te wynikają ze specyfiki tychże organizacji.

W kwestionariuszu celowo pominięto pytanie o położenie geograficzne badanych organizacji, nie jest to bowiem kluczowa kwestia wpływająca na wynik badania.

W celu przedstawienia wyników w sposób opisowy i w miarę możliwości prosty, nie używano skomplikowanych i zaawansowanych technik statystycznych. Głównym celem badania było jak najszersze wstępne rozpoznanie metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach oraz analiza stanu wykorzystania marketingu usług w instytucjach non profit. Z tego względu, że było to pierwsze badanie o charakterze masowym podejmujące wyżej omawianą problematykę, decyzja o zastosowaniu uproszczonych metod statystycznych wydaje się uzasadniona.

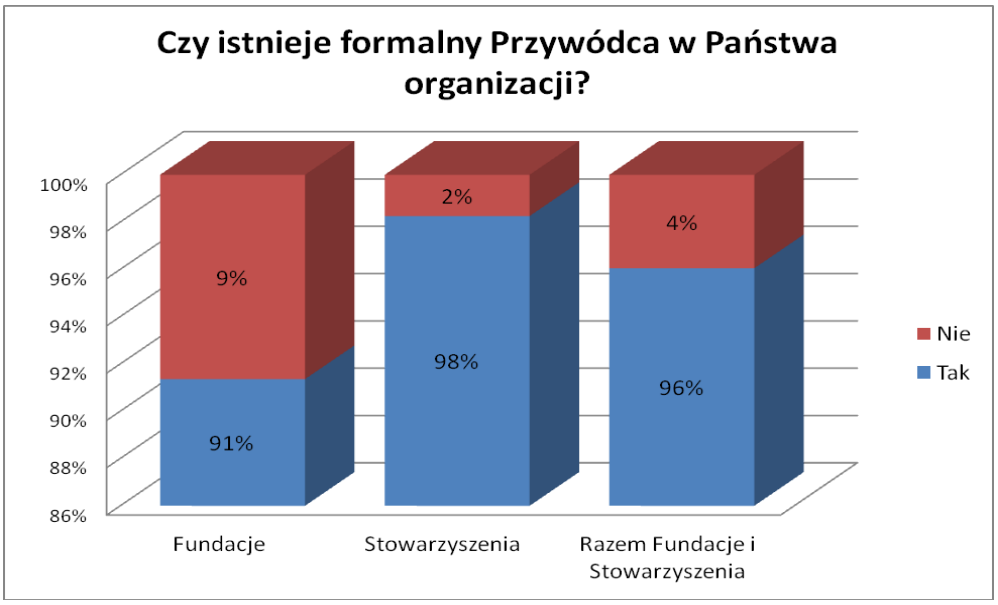
4.2. Analiza wyników własnych badań empirycznych i ich znaczenie dla zarządzania wolontariuszami w organizacjach świadczących usługi społeczne

Przeprowadzone badanie miało na celu przedstawienie stosowanych metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami opartych na teorii marketingu relacyjnego oraz ocenę prowadzonych działań kadry kierowniczej w procesie zarządzania wolontariuszami. Zasadnym staje się odwołanie do etapów rozwoju relacji wolontariuszy z organizacjami pozarządowymi. W rozdziale 3 niniejszej pracy zaproponowano następujący *cykl życia wolontariusza*: (1) wybór fundacji/stowarzyszenia przez wolontariusza, (2) rozpoznanie, (3) rozwój, (4) ocena i zaangażowanie, (5) zakończenie współpracy.[427] Proces zarządzania

[427] W pierwszej fazie wolontariusz dokonuje wyboru organizacji pozarządowej, z którą chciałby nawiązać współpracę. Fundacja/stowarzyszenie może podejmować szereg działań mających na celu zachęcenie potencjalnych członków organizacji do współdziałania. W drugiej fazie potencjalni wolontariusze rozpatrują ewentualne koszty i korzyści wynikające z pracy społecznej w ramach danej organizacji. Kadra zarządzająca powinna przyciągać wolontariuszy za pomocą różnych korzyści, komunikacji, negocjacji, by współtworzyć wspólne zasady oraz wzajemne oczekiwania. W fazie rozwoju kadra zarządzająca powinna zadbać o satysfakcję wolontariuszy z nawiązania współpracy z daną instytucją, kreować wartość dodaną, budować zaufanie i zaangażowanie, by w fazie zaangażowania i oceny móc skutecznie rozliczać wolontariuszy z wyznaczonych zadań. Na tym etapie rozwoju relacji wolontariusze powinni mieć świadomość tego, jaką rolę pełnią w relacji z kadrą kierowniczą. Mając świadomość zmienności otoczenia organizacji pozarządowych, kierownictwo powinno zarządzać niestabilnymi sytuacjami, w których wolontariusze dążyliby do zmiany relacji. W fazie

relacjami podzielono na trzy główne fazy: (1) fazę wstępną – tworzenia więzi, (2) fazę właściwą – wzmacniania więzi, (3) fazę końcową – podtrzymywania więzi.[428]

Rozpoczynając analizę procesu zarządzania relacjami z wolontariuszami w badanych fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce podjęto decyzję o umieszczeniu w kwestionariuszu pytań dotyczących kadry menedżerskiej. Lider/przywódca/kadra menedżerska odpowiada za budowanie i zarządzanie relacjami wewnętrznymi i zewnętrznymi zarządzanych organizacji. Od jego/ich kompetencji oraz podejmowanych decyzji zależy realizacja wyznaczonych celów. Stosując odpowiednie metody i narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi oraz korzystając z koncepcji marketingu usług mogą stale podnosić jakość świadczonych przez wolontariuszy usług. Doskonalenie procesu obsługi klienta oraz odpowiadanie na jego potrzeby przy równoczesnym przekształcaniu klientów z usługobiorców w współtwórców usługi jest częścią marketingowego zarządzania, które jest częścią przedmiotowego badania.



Wykres 4.1 Formalny Przywódca w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

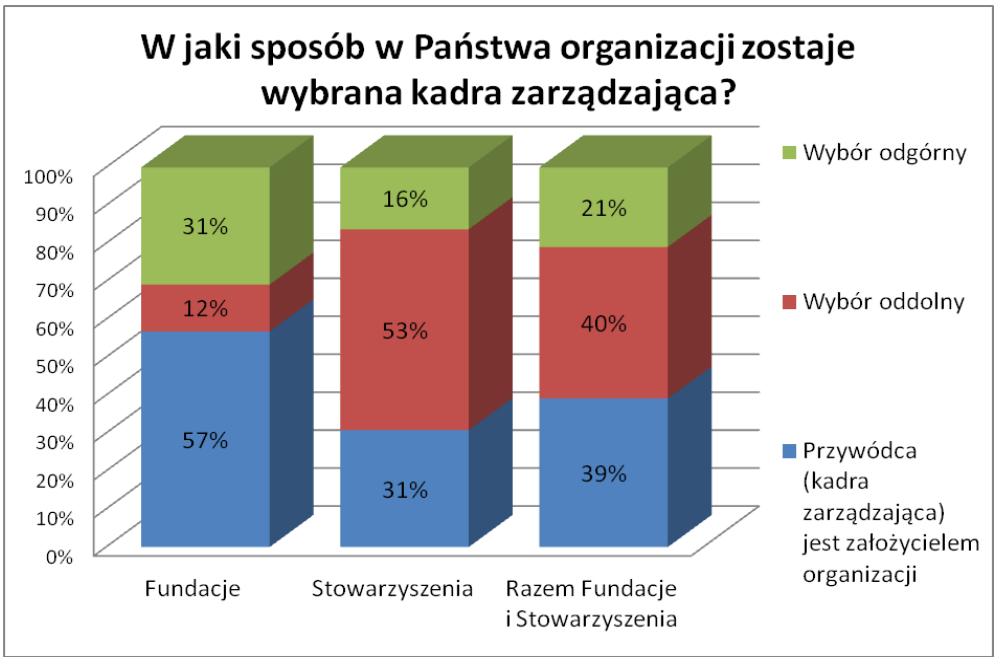
Na Wykresie nr 4.1 można zauwacyc, że w większości badanych fundacji i stowarzyszeń w Polsce władzę sprawował tzw. formalny przywódca (w 96% badanych organizacji ogółem, 98% stowarzyszeń, 91% fundacji). Był on założycielem organizacji (w 57% fundacji, 31% stowarzyszeń i 39% organizacji ogółem), został wybrany z grona współpracowników (w 53% stowarzyszeń, 12% fundacji i 40% organizacji ogółem) lub został powołany przez zarząd lub kadrę zarządzającą daną instytucją (w 31% fundacji, 16% stowarzyszeń i 21% organizacji ogółem) – Wykres 2.

W omawianych instytucjach wybór *odgórny* lidera podyktowany był chęcią powołania odpowiedniej osoby, która umożliwiłaby dalszy rozwój organizacji oraz

zakończenia relacji kadra kierownicza powinna zadbać o zachowanie dobrych stosunków z wolontariuszami oraz możliwość kontynuowania relacji w przyszłości i powrotu do niej.

[428] Przedefiniowanie roli usługobiorcy z pasywnego nabywcy w aktywnego współtwórcę usługowego produktu odzwierciedla również model CLAN – cykl obsługi nabywcy [Rogoziński 2000b, Rogoziński 2012b].

odpowiadała obecnym wyzwaniom stojącym przed daną instytucją. Wyzwaniem stojącym przed liderem wybranym przez wąskie grono kadry zarządzającej jest uzyskanie autorytetu i zaufania w zespole. Przywódca powoływany *oddolnie* – przez członków zespołu – posiadał już zaufanie i autorytet wśród współpracowników. Znał problemy i wyzwania, przed którymi stał zespół (i cała organizacja) oraz potencjał swoich pracowników i wolontariuszy – dzięki temu mógł sprawnie rozwiązywać sytuacje konfliktowe i zarządzać zmianą.

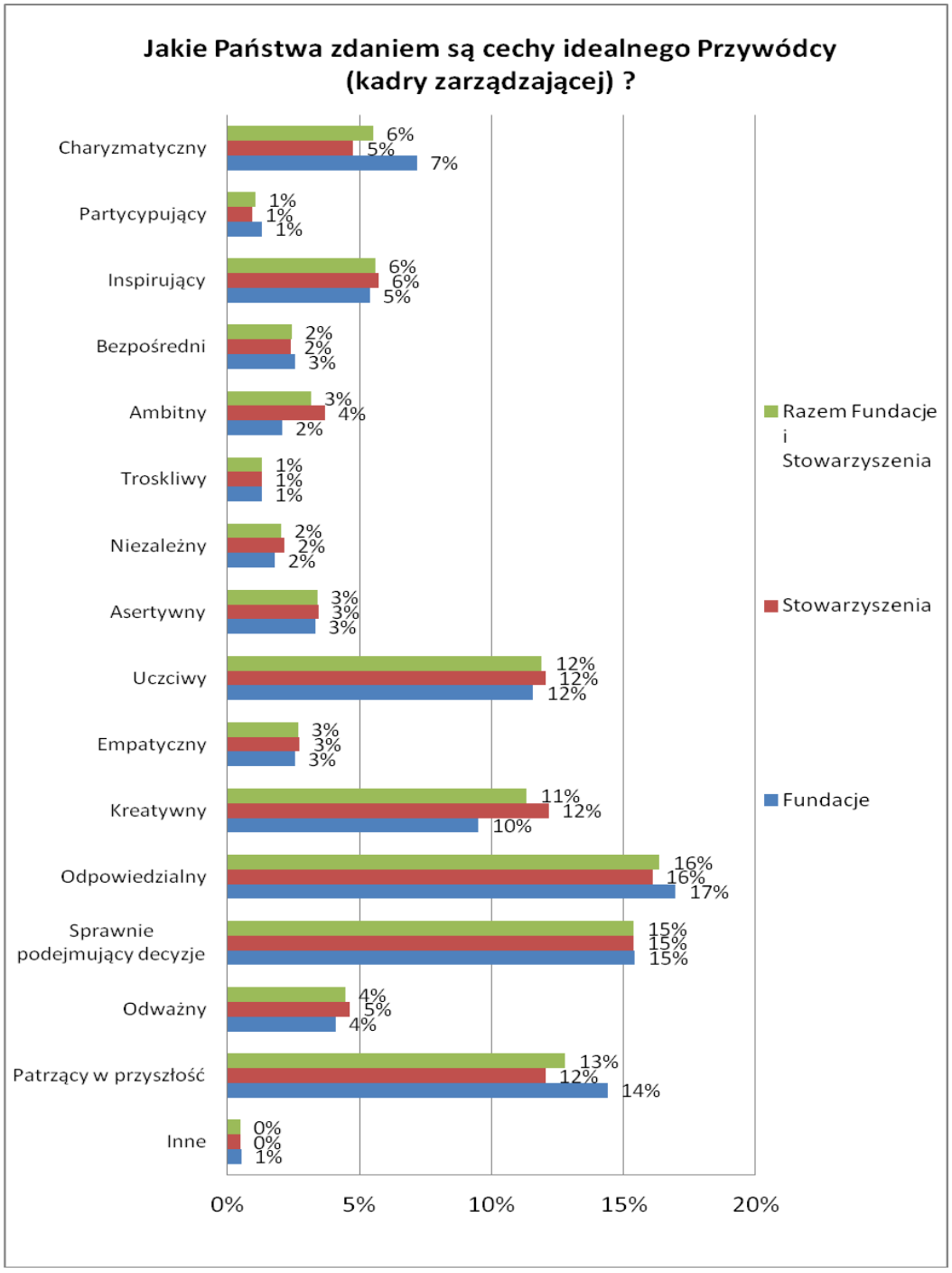


Wykres 4.2 Metody wyboru kadry zarządzającej w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Osoba, który była założycielem organizacji, uczestniczyła w tworzeniu zespół pracowników i wolontariuszy. Jej wizja była przyjmowana jako wizja całej organizacji. Posiadała ona dużą władzę[429] w instytucji non profit oraz podejmowała kluczowe dla organizacji decyzje.
Opierając się na otrzymanych wynikach można stwierdzić, że w instytucjach pozarządowych istnieje potrzeba przywództwa w zespole wolontariuszy – niezależnie od metody wyboru osoby lidera.[430] Każdy proces powołania lidera jest bowiem charakterystyczny dla danego typu organizacji. W ponad połowie badanych fundacji przywódca był założycielem organizacji, fakt ten wynika ze specyfiki tego rodzaju instytucji. Założyciel fundacji posiadał wizję, którą przekazywał pozostałym członkom zespołu oraz odgrywał kluczową rolę w organizacji. Incydentalnie to właśnie zespół decydował o powołaniu danej osoby do pełnienia roli przywódcy w fundacjach. W stowarzyszeniach głównym sposobem wyboru lidera był wybór *oddolny*. Stowarzyszenie zakładane jest przez członków założycieli, i to spośród nich wybierany był przywódca. Jedynie w 16% organizacji przywódca wybierany był odgórnie, a

[429] Z przywództwem mocno związana jest władza, dzięki której oddziałuje się na wolontariuszy, aby ci przyjmowali określone postawy i wykonywali odpowiednie działania mające na celu zrealizowanie misji i wizji organizacji [Collins 1999].
[430] Otrzymane wyniki badania są zbieżne z wynikami badania przeprowadzonego w 2015 roku przez Stowarzyszenie *Klon/Jawor*, zgodnie z którym w ok. 40% fundacji i stowarzyszeń organizacja opierała się na silnym liderze, od którego zależało większość decyzji [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2016, s.116].

w 31% przypadkach lider był założycielem stowarzyszenia. Podsumowując powyższe wyniki należy stwierdzić, że najpopularniejszymi sposobami wyboru przywódcy w organizacjach pozarządowych w Polsce jest wybór oddolny (40% wszystkich stowarzyszeń i fundacji), który charakterystyczny jest dla stowarzyszeń. Równie często liderem zostaje założyciel organizacji (39% wszystkich badanych fundacji i stowarzyszeń). Najmniej powszechnym sposobem wyboru przywódcy jest wybór odgórny – wskazywało na niego 21% respondentów.



Wykres 4.3 Cechy idealnego Przywódcy/kadry zarządzającej w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Znając najczęstsze metody wyboru przywódcy/kadry menedżerskiej postawiono respondentom pytanie o cechy idealnego lidera/menedżera (Wykres 4.3). Starano się uzyskać informacje na temat istotnych cech, które mogły wpłynąć na wybór danej osoby na stanowisko menedżera/lidera w organizacjach pozarządowych. W myśl *teorii cech*[431] o byciu przywódcą decyduje posiadanie tzw. *potencjału przywódczego*. Dlatego też ważne jest określenie najistotniejszych cech lidera, które są kluczowe dla danego typu organizacji.

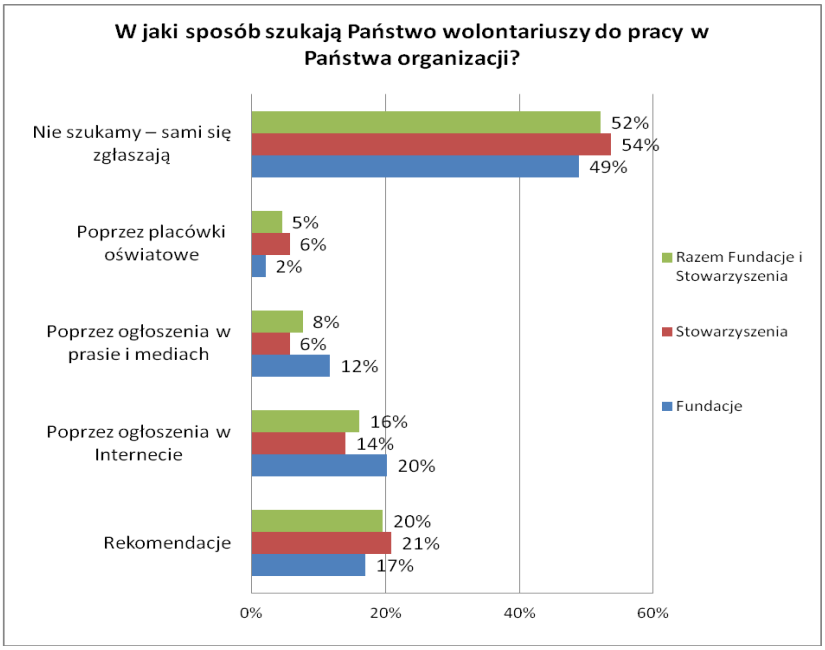
Wśród badanych fundacji najczęściej wymienianą cechą była opowiedzialność (17%), następnie respondenci wskazywali na umiejętność sprawnego podejmowania decyzji (15%), patrzenie w przyszłość (14%), uczciwość (12%), kreatywność (10%) i charyzmę (7%). Mniejszą wagę przywiązywano do takich cech, jak: umiejętność inspirowania innych do działania (5%), odwagę (4%), bezpośredniość (3%), asertywność (3%), empatię (3%), ambicję (2%), niezależność (2%), umiejętność partycypacji (1%) i troskliwość (1%).

Zgodnie z uzyskanymi wynikami (Wykres 4.3) osoby przewodzące organizacjami pozarządowymi powinny posiadać następujące cechy i umiejętności: (1) odpowiedzialność, (2) umiejętność sprawnego podejmowania decyzji, (3) umiejętność patrzenia w przyszłość, (4) uczciwość, (5) kreatywność, (6) charyzmę. Ponadto według respondentów przywódca powinien być: (1) inteligentny, (2) cierpliwy w stosunkach z ludźmi, (3) doceniający zaangażowanie innych, (4) dysponujący czasem i ofiarowujący czas wolny na rzecz organizacji, (5) wrażliwy na biedę. Warto powyższe wyniki odnieść do zestawu cech i umiejętności (niezbędnych dla sprawowania funkcji przywódczych) zaproponowanych przez badaczy naukowych i praktyków biznesu. Powtarzającymi się cechami były: (1) odwaga, (2) troska, (3) oddanie, (4) przekonanie, (5) uczciwość oraz (6) wytrwałość. Natomiast kluczowymi umiejętnościami: (1) umiejętność inspirowania innych, (2) umiejętność podejmowania decyzji, (4) skuteczność, (5) wiedza z zakresu zarządzania [Hesselbein i inn. 1997; Załuska 1998; Drucker 2004; Welch 2005; Blanchard i inn. 2007; Avery 2009]. Można zauważyć zbieżność powyższych wyników z wynikami przeprowadzonego badania. Stąd też nasuwa się wniosek, że kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami powinna posiadać umiejętności i cechy przywódców organizacji z sektora biznesowego. Niezbędnym staje się zatem posiadanie przez nich wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i organizacją usługową oraz doskonalenie umiejętności przywódczych, które umożliwiłyby osiąganie założonych celów przez organizacje non profit.

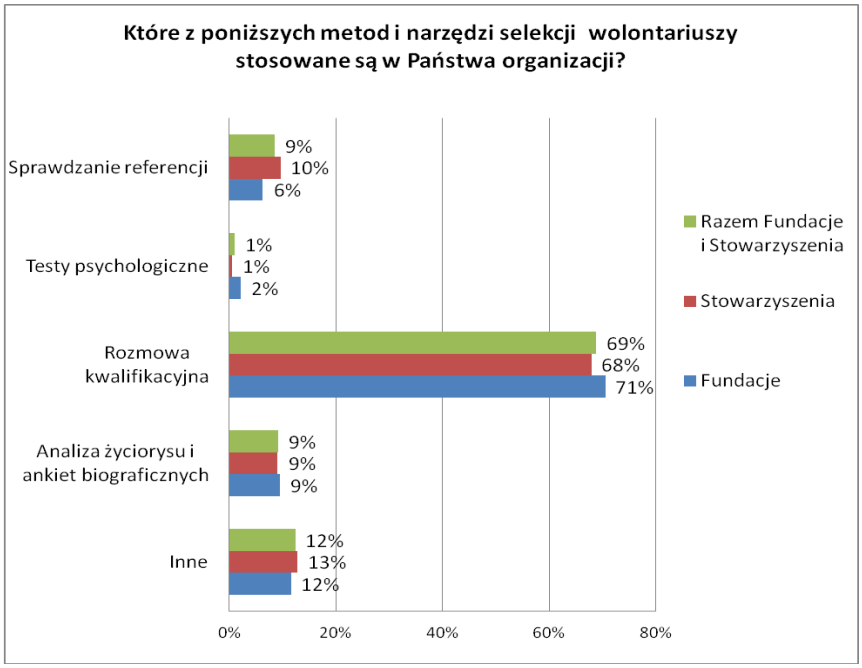
Pierwszy etap tworzenia więzi z wolontariuszami rozpoczyna się od procesu rekrutacji i selekcji. Respondenci zapytani o metody rekrutacji potencjalnych wolontariuszy do pracy w zarządzanej przez siebie organizacji (Wykres 4.4) odpowiadali najczęściej, że nie poszukiwali takowych osób, ponieważ osoby chętne do pracy społecznej same zgłaszały się do danej organizacji. 20% badanych fundacji i stowarzyszeń korzystało z rekomendacji przy poszukiwaniu wolontariuszy, a 16% z ogłoszeń w Internecie. Mniej popularnymi narzędziami rekrutacji wolontariuszy były ogłoszenia w prasie i mediach (8%) oraz ogłoszenia w placówkach oświatowych (5%). Natomiast najpopularniejszą metodą selekcji

[431] Badacze naukowi oraz praktycy biznesu tworzyli różnego rodzaju teorie oraz modele (takie jak *teoria cech przywódczych* czy *teorie przywództwa)*, które miały na celu wyodrębnienie zestawu cech, dzięki którym dana osoba mogłaby przewodzić innym ludziom w realizacji wyznaczonych zadań. Więcej w pozycjach: Hesselbein i inn. 1997; Załuska 1998; Drucker 2004; Welch 2005; Blanchard i inn. 2007; Avery 2009.

wolontariuszy (Wykres 5) była rozmowa kwalifikacyjna – zadeklarowana w ponad 60% badanych fundacji i stowarzyszeń. Jedynie w 9% organizacji non profit sprawdzane były referencje oraz analizowany był życiorys wraz z ankietą biograficzną. Najmniej powszechnym narzędziem selekcji były testy psychologiczne (w zaledwie 1% wszystkich badanych organizacji).[432]



Wykres 4.4 Metody i narzędzia rekrutacji wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

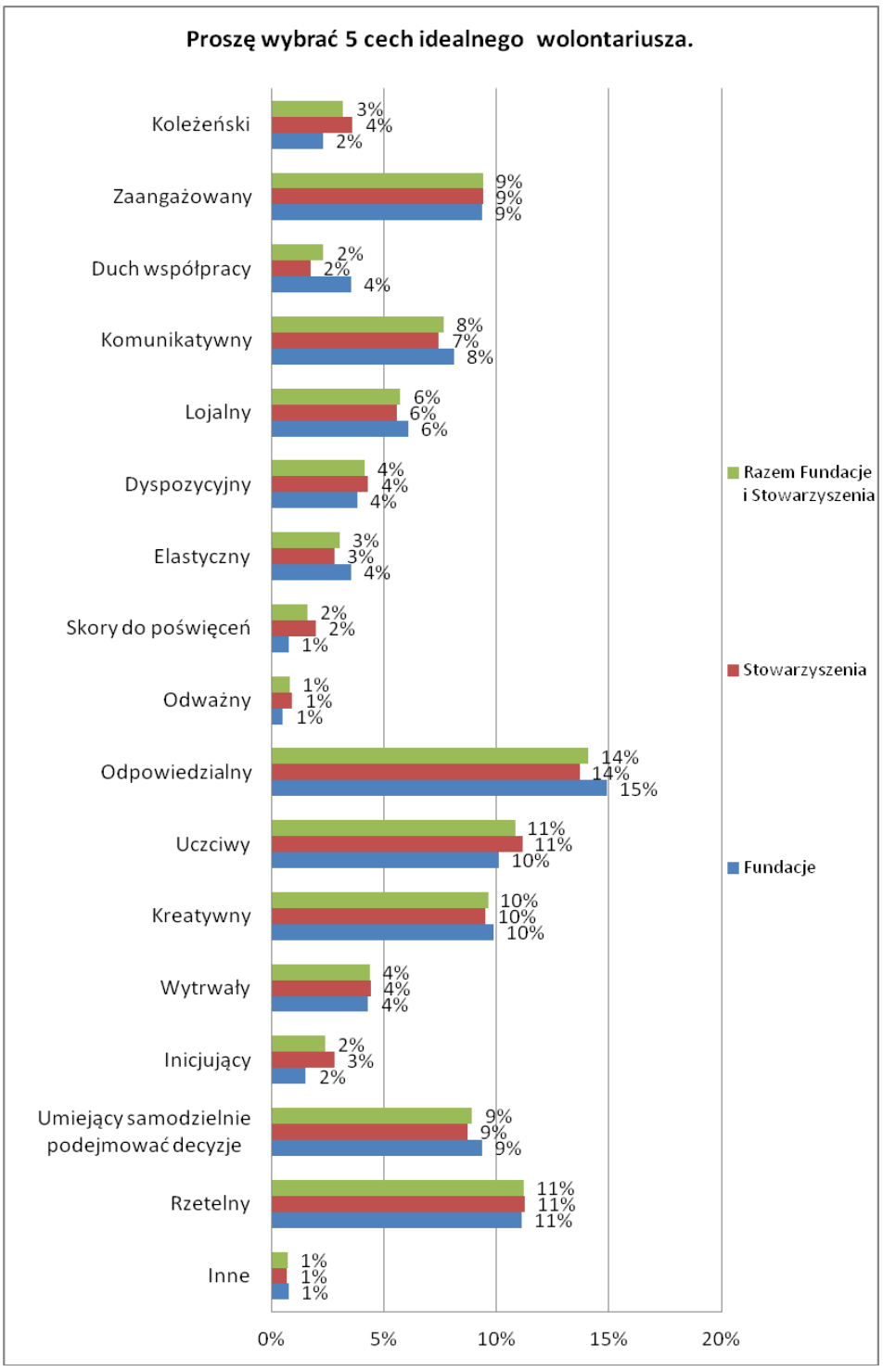


Wykres 4.5 Metody i narzędzia selekcji wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

[432] Do innych metod selekcji wolontariuszy respondenci zaliczyli: (1) dystrybucję informacji wśród beneficjentów, (2) Dni Kariery, (3) pośrednictwo Miejskiego Centrum Wolontariatu, (4) inne organizacje pozarządowe, (5) programy stażowe w różnego typu instytucjach.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Podczas procesu rekrutacji i selekcji starano się wybrać najbardziej odpowiednich kandydatów do pracy w danej organizacji pozarządowej, którzy wpisywaliby się we wzorcowy model wolontariusza[433].



Wykres 4.6 Cechy idealnego wolontariusza w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

[433] Model wypracowany na potrzeby danej organizacji.

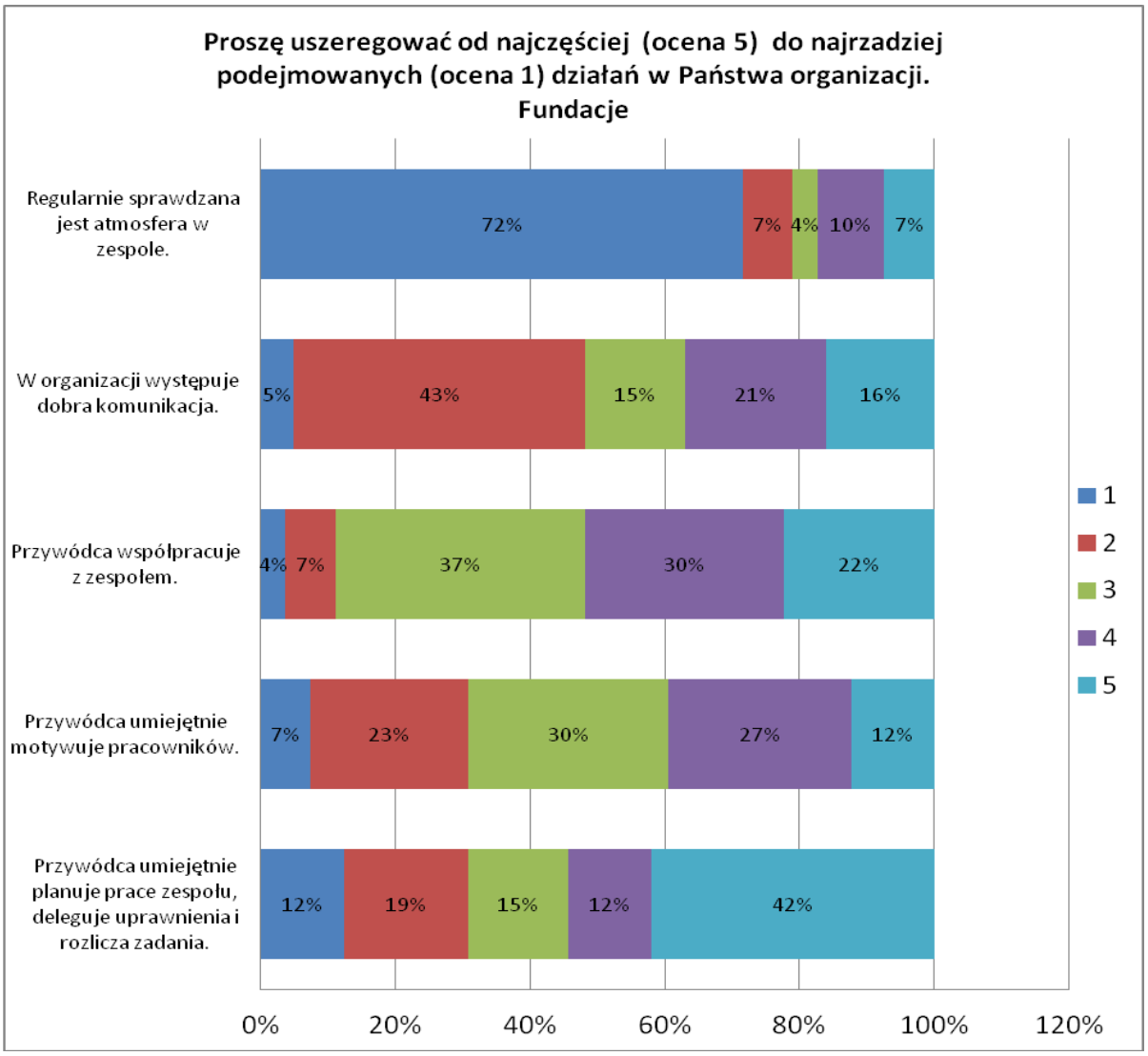
Według respondentów do cech idelanego wolontariusza (Wykres 4.6) można zaliczyć: (1) odpowiedzialność, (2) rzetelność, (3) uczciwość, (4) kreatywność, (5) zaangażowanie, (6) samodzielność w podejmowaniu decyzji.[434] Powyższe wyniki są zbieżne z deklarowanymi przez respondentów cechami idelanego przywódcy. Można więc zauważyć, że osoby należące do kadry menedżerskiej wyrażały chęć nawiązania współpracy z wolontariuszami, którzy posiadali cechy zbieżne z cechami przywódców. Jednak pomimo przyjętego wzoru pracownika społecznego, nie podejmowali działań w celu znalezienia i zachęcenia przyszłych wolontariuszy do współdziałania. Z badań wynika również, że dla kadry menedżerskiej mniej ważnymi cechami były: (1) odwaga – 1%, (2) gotowość do poświęceń – 2%, (3) inicjatywa – 2%, (4) gotowość do współpracy – 2%. Sami respondenci zaproponowali również inne cechy, którymi powinien charakteryzować się idealny wolontariusz. Weług ich opinii powinien on być: (1) myślący, (2) rozwijający się, (3) kompetentny, (4) posiadający odpowiednie wykształcenie, (5) nastawiony na szukanie rozwiązań, (6) gotowy do nieodpłatnej pracy społecznej, (7) cierpliwy. Warto ponownie przytoczyć wyniki badań Stowarzyszenia *Klon/Jawor*, według których postać wolontariusza jest odrealniona, z tego też względu w świadomości Polaków istnieje pogląd, że wolontariuszem może być jedynie wyjątkowa osoba [Adamiak 2014, s.29-40]. Tym bardziej kadra zarządzająca powinna podejmować działania w celu promowania aktywności wolontariackiej – zwłaszcza wśród osób, które nie miały dotychczas doświadczenia w pracy społecznej. Organizacje pozarządowe powinny stworzyć więzi z potencjalnymi wolontariuszami, by zaistnieć w świadomości wolontariuszy, wzajemnie się poznać oraz podejmować działania zachęcające wolontariuszy do nawiązania współpracy z daną instytucją.

Po podjęciu decyzji dotyczącej nawiązania współpracy z wolontariuszami zostają nawiązane z nimi relacje. Zgodnie z założeniami zarządzania relacjami, w fazie rozwoju relacji kadra zarządzająca powinna zadbać o satysfakcję wolontariuszy z nawiązanej współpracy z daną instytucją, m.in. poprzez kreowanie wartości dodanej, budowanie zaufania i zaangażowania w zespole. Prace zespołu powinny być zaplanowane, a każdy członek zespołu powinien znać zakres swoich obowiązków oraz uprawnień. Ponadto na etapie rozwoju relacji wolontariusze powinni mieć świadomość tego, jaką rolę pełnią w relacji z kadrą kierowniczą. Kluczową kwestią staje się więc komunikacja w zespole oraz kultura organizacyjna. Pierwsze pytanie (Wykres 4.7a i 4.7b) odnoszące się do nawiązywania relacji z wolontariuszami, z którymi rozpoczęto współpracę, miało na celu rozpoznanie działań kadry zarządzającej z zakresu zarządzania relacjami oraz zbadanie, które z nich są najbardziej powszechne.

W ponad połowie badanych fundacji (54%) i stowarzyszeń (52%) uznano, że kadra zarządzająca umiejętnie planowała prace zespołu, delegowała uprawnienia i rozliczała zadania. Przy wprowadzaniu wolontariusza do organizacji niezbędnym jest określenie

[434] Wybór cech idealnego wolontariusza w badanych fundacjach i stowarzyszeniach był niemalże identyczny: (1) odpowiedzialność – 15% fundacji i 14% stowarzyszeń, (2) rzetelność –11% fundacji i 11% stowarzyszeń, (3) uczciwość – 10% fundacji i 11% stowarzyszeń, (4) kreatywność –10% fundacji i 10% stowarzyszeń, (5) zaangażowanie – 9% fundacji i 9% stowarzyszeń, (6) samodzielność podejmowania decyzji – 9% fundacji i 9% stowarzyszeń.

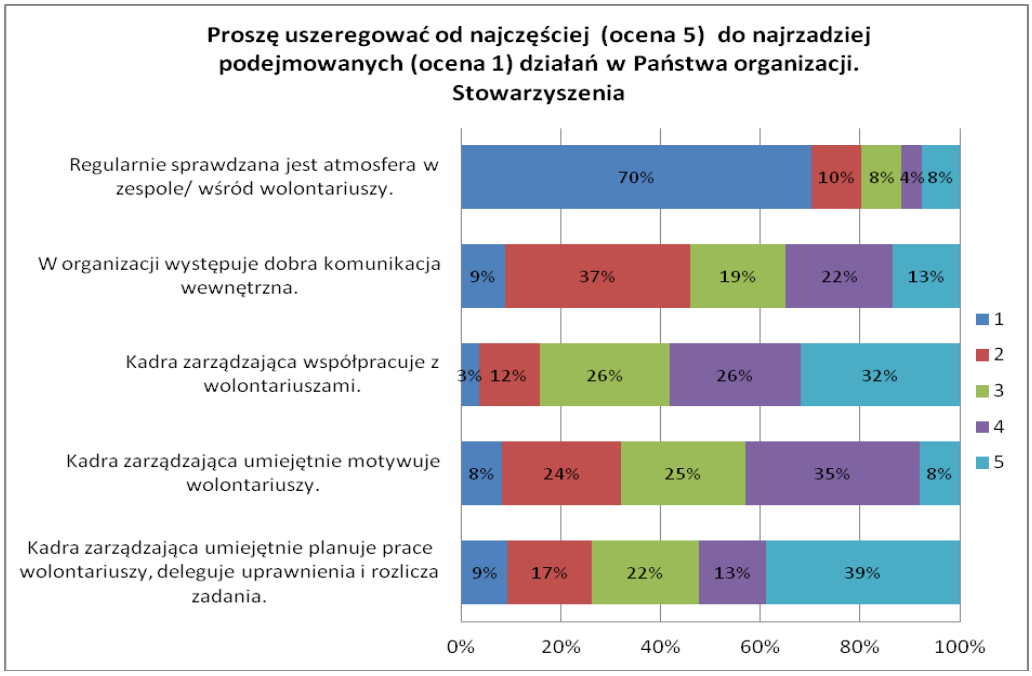
zakresu uprawnień i obowiązków, z których wolontariusz będzie rozliczany. W fazie wzmacniania relacji kadra zarządzająca może również delegować uprawnienia. Zgodnie z wynikami badania przywódcy często współpracowali z zespołem (w 52% fundacji i 58% stowarzyszeń).



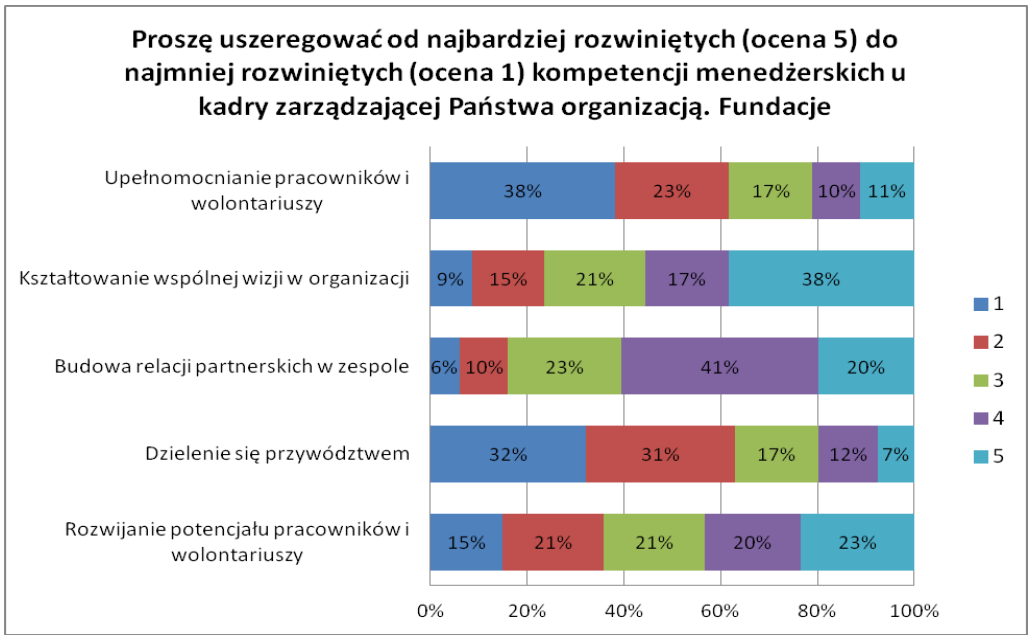
Wykres 4.7a Podejmowane działania w fazie nawiązywania relacji z wolontariuszami w fundacjach
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Natomiast stała motywacja wolontariuszy występowała w mniej niż połowie organizacji pozarządowych. Nie sprawdzano regularnie atmosfery w zespole (72% respondentów z badanych fundacjach i 70% ze stowarzyszeń oceniło powyższe zachowanie jako najrzadziej stosowane w ich instytucji), a dobra komunikacja występowała jedynie w 37% badanych fundacji i 35% stowarzyszeń. Z zaprezentowanych danych wynika, że kadra zarządzająca nie ma świadomości, w jaki sposób kreowanie kultury organizacyjnej może wpłynąć na zarządzanie relacjami w zespole wolontariuszy. Ograniczanie działań do wyznaczania celów oraz pracy z podległym zespołem może skutkować nie tylko brakiem realizacji wyznaczonych zadań, ale również dużą fluktuacją wolontariuszy, którzy nie będą czuli się

zmotywowani do pracy społecznej oraz nie będą identyfikować się z organizacją. W celu pogłębienia wiedzy z zakresu motywowania, szkolenia oraz partycypowania wolontariuszy w proces podejmowania decyzji (również dotyczących wizji organizacji) postawiono dodatkowe pytania odnoszące się nie tylko do działań, lecz również kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej. Decyzja ta była podyktowana również chęcią zbadania wiedzy kadry zarządzającej z zakresu wzmacniania więzi z wolontariuszami w podległych jednostkach.



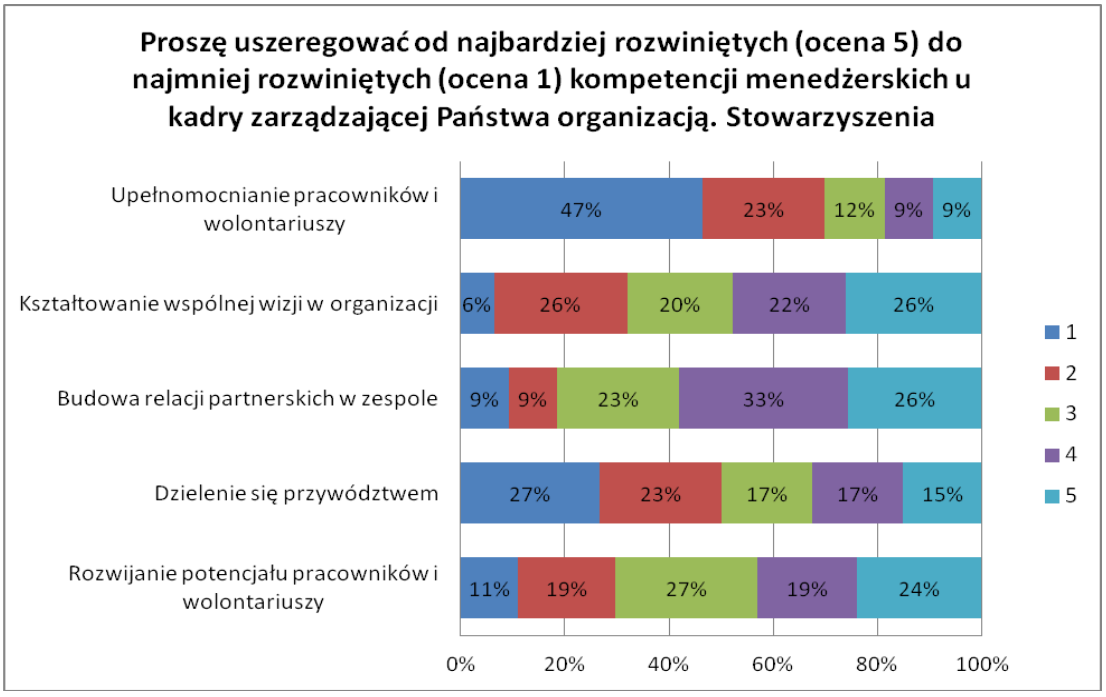
Wykres 4.7b Podejmowane działania w fazie nawiązywania relacji z wolontariuszami w stowarzyszeniach
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych



Wykres 4.8a Kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej fundacjami w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Dobór metod i narzędzi wzmacniania więzi z aktualnymi wolontariuszami uzależniony jest od rodzaju organizacji pozarządowej oraz etapu jej rozwoju. Również stosowany styl przywództwa odgrywa znaczącą rolę w wyborze działań skierowanych do wolontariuszy w celu realizacji wyznaczonych zadań.

Na podstawie uzyskanych wyników badania (Wykres 4.8a i Wykres 4.8b) można stwierdzić, że w ponad połowie organizacji pozarządowych nie upełnomocnia się wolontariuszy i nie dzieli się z nimi przywództwem. A wzmacnianie więzi polega głównie na kształtowaniu wspólnej wizji. Wizja uznawana jest za postawowy element przywództwa [Hamel i Prahalad 1989, s.63-76; Kirkpatrick i Locke 1991, s.48-60; Senge 2006], natomiast kreowanie i korzystanie z wizji jest jednym z najważniejszych zadań przywódcy [Pearson 1989, s.94-101; Phillips i Hunt]. Z przeprowadzonych badań wynika, że lider jako założyciel organizacji oraz lider wybierany oddolnie pragnie kreować wizje wraz ze swoimi współpracownikami. Bardzo ważną kwestią jest utożsamianie się z wizją wszystkich członków zespołu. Bez określonej wizji nie można zbudować strategii organizacji i wyznaczyć jej długookresowych celów.

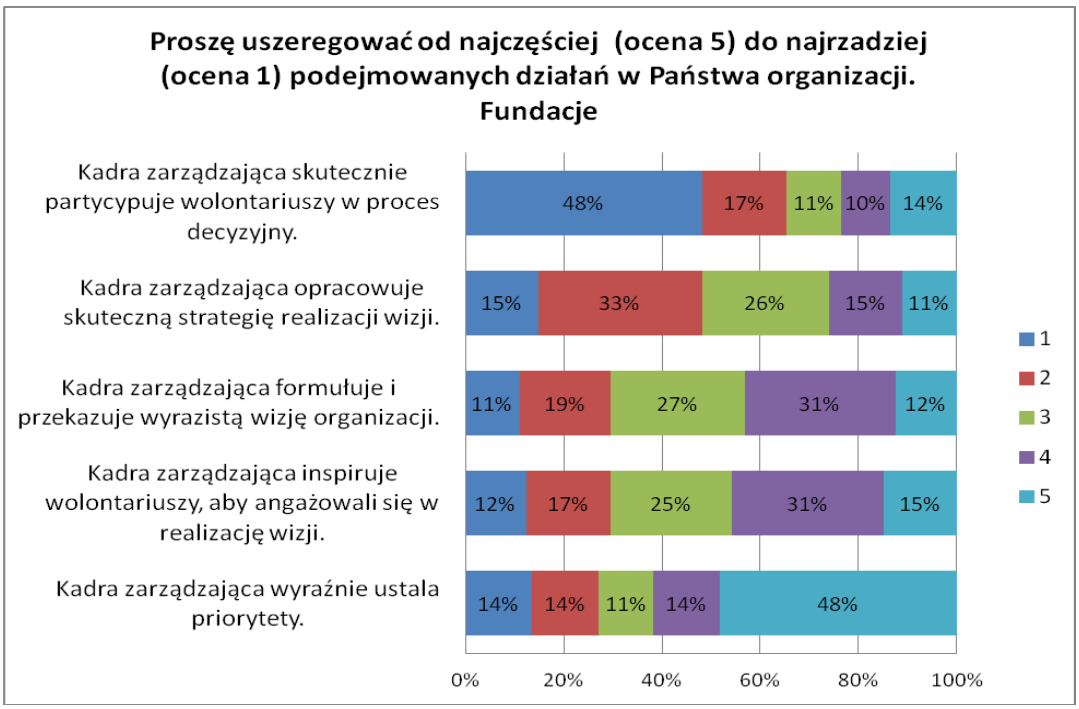


Wykres 4.8b Kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej stowarzyszeniami w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

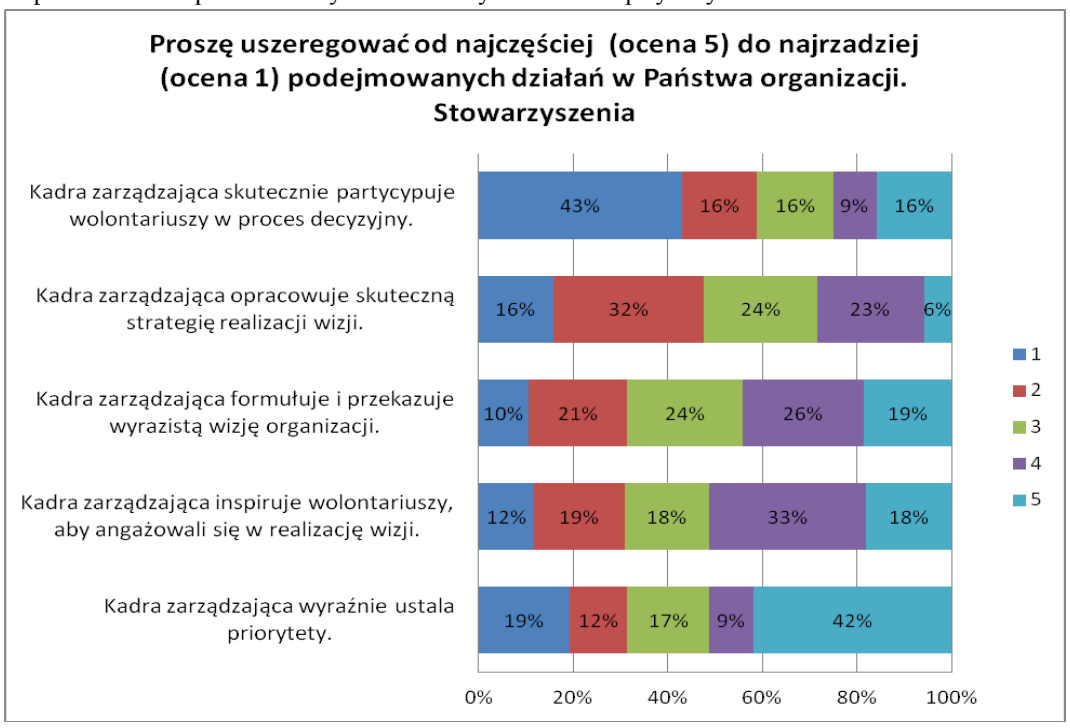
W ponad połowie badanych podmiotów uznano, że kadra zarządzająca buduje relacje partnerskie w zespole. Należy jednak zaznaczyć, że respondentami były osoby pełniące funkcje kierownicze, z tego też względu podjęto decyzję o postawieniu szczegółowych pytań, które pomogły zweryfikować otrzymane wcześniej wyniki.

Kształtowanie wspólnej wizji w instytucjach non profit uznano za najbardziej rozwiniętą kompetencję u przywódców w fundacjach i stowarzyszeniach. W celu uszczegółowienia tego procesu sformułowano pytanie, które odwoływało się do tworzenia i realizacji wizji w organizacji (Wykres 4.9a i 4.9b). Według responentów liderzy wyraźnie

ustalali priorytety (w 48% fundacjach i 42% stowarzyszeniach uznano powyższe zachowanie za najczęściej występujące w organizacji). W 46% fundacji i 51% stowarzyszeń stwierdzono, że kadra zarządzająca często inspirowała wolontariuszy do tego, aby ci angażowali się w realizację wizji oraz formułowała i przekazywała wyrazistą wizję organizacji (w 43% fundacji i 45% stowarzyszeń).

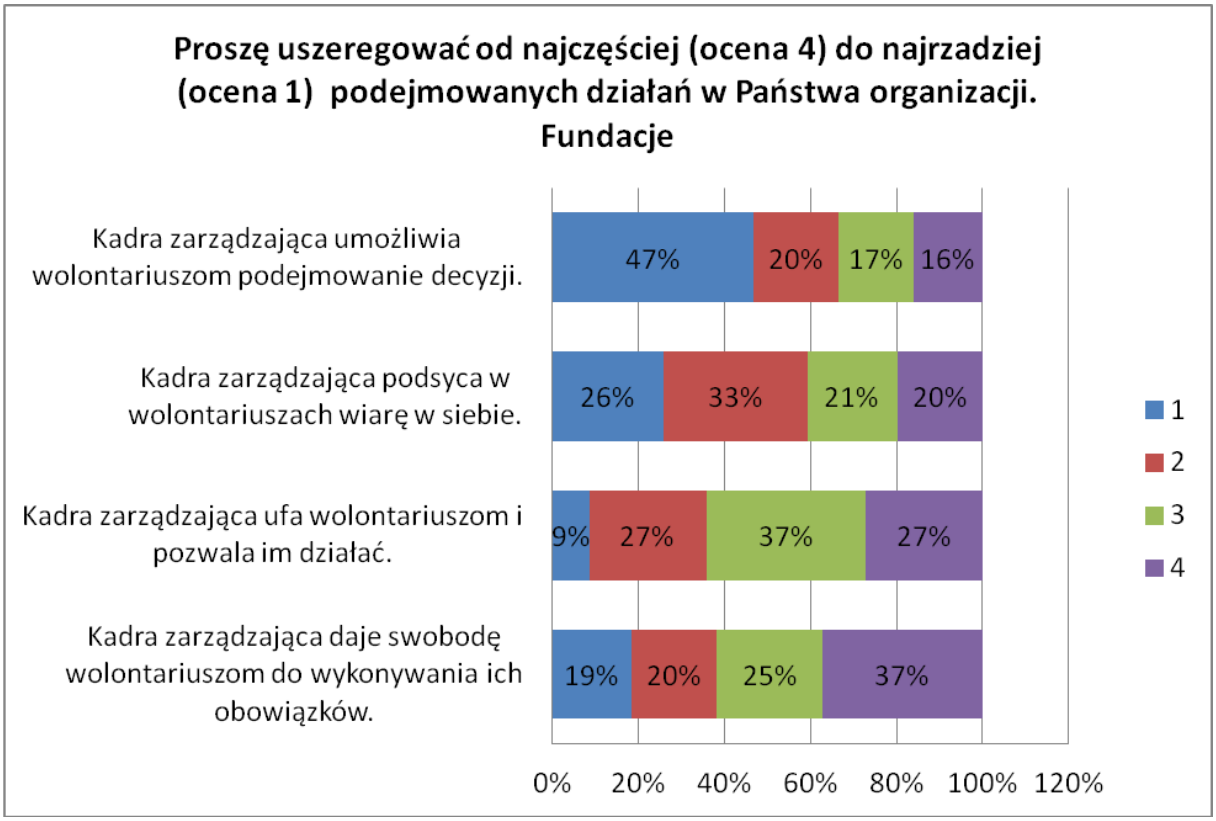


Wykres 4.9a Działania z zakresu tworzenia wizji w fundacjach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych



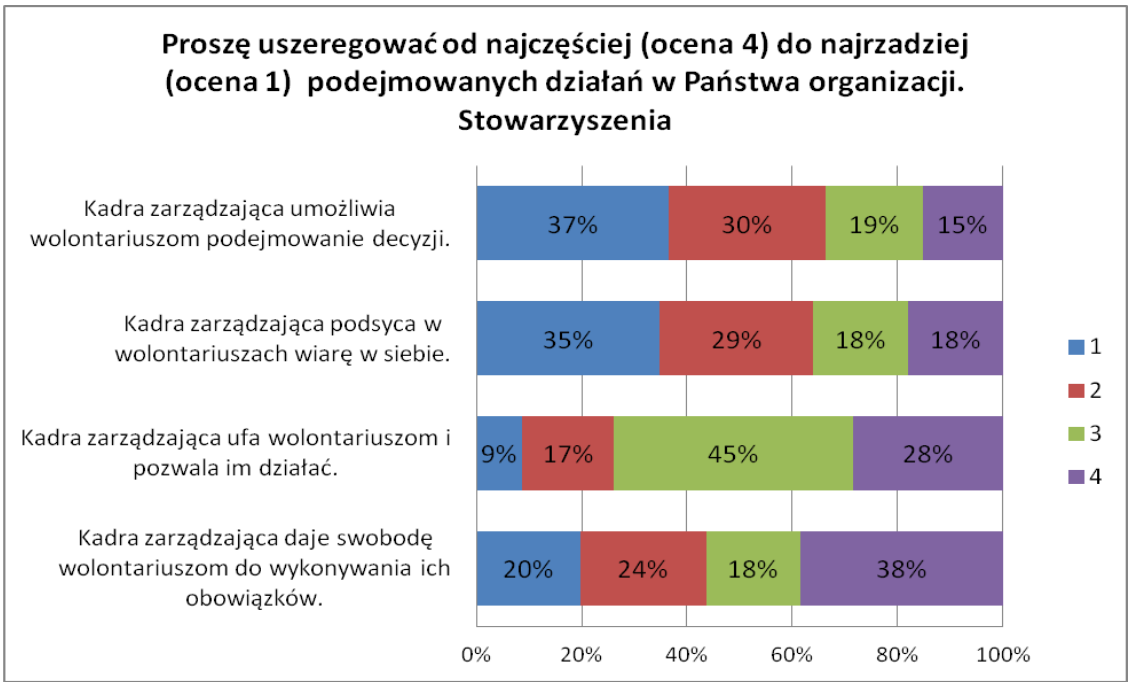
Wykres 4.9b Działania z zakresu tworzenia wizji w stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Wyżej zaprezentowane wyniki potwierdzają wcześniejsze odpowiedzi respondentów, według których najważniejszym zadaniem kadry menedżerskiej było planowanie działań w zarządzanych organizacjach, natomiast najrzadziej partycypowano wolontariuszy w procesy decycyzje. Warto również zwrócić uwagę na pytanie odnoszące się do opracowywania skutecznej strategii realizacji wizji przez kadrę zarządzającą. J. Domański wskazywał na nieprzywiązywanie wagi do planowania długookresowego na korzyść realizacji doraźnych działań oraz na brak stosowania zarządzania strategicznego.



Wykres 4.10a Kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej odnoszące się do upełnomocniania ludzi w fundacjach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

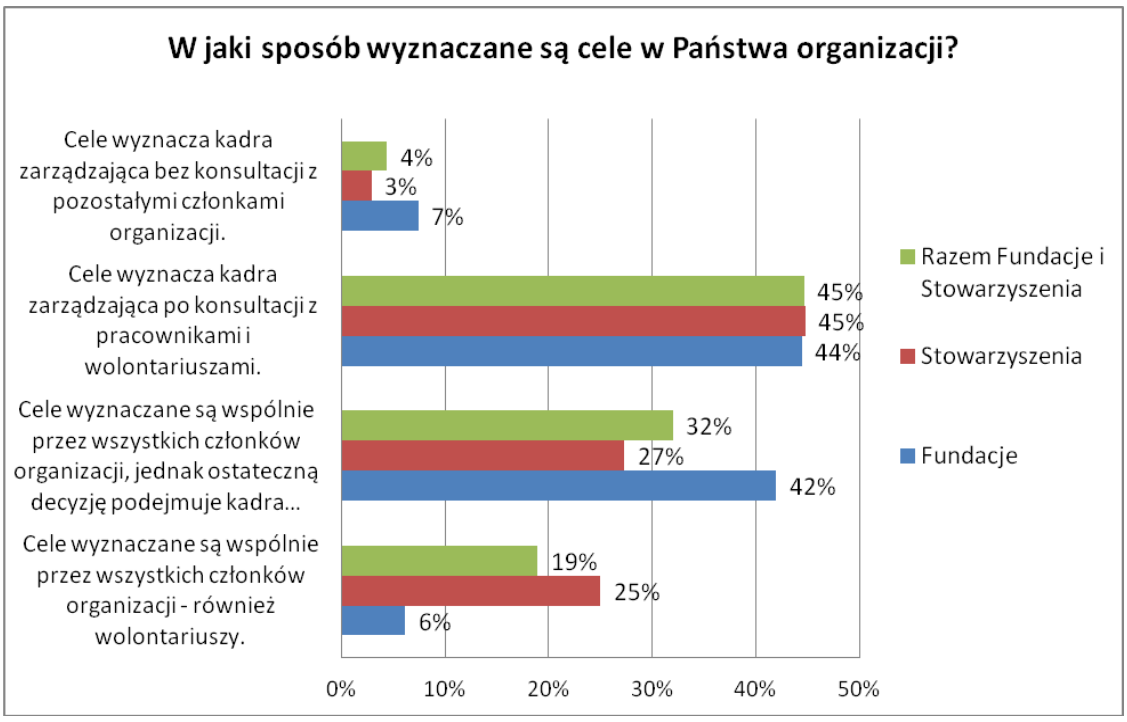
Również odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące kompetencji menedżerskiej odnoszącej się do upełnomocniania ludzi w organizacji (Wykres 4.10a i Wykres 4.10b), potwierdziły powyższe twierdzenia. Według nich liderzy ufają pracownikom i pozwalają im działać (w 64% fundacjach i 73% stowarzyszeniach) oraz dają swobodę podwładnym do wykonywania ich obowiązków (w 62% fundacjach i 56% stowarzyszeniach). Natomiast przywódcy nie umożliwiają współpracownikom ucestniczenia w procesie decyzyjnym (w 67% fundacjach i 67% stowarzyszeniach). W ponad 50% fundacji i stowarzyszeń uznano również, że lider nie wzmacnia w pracownikach wiary w siebie.



Wykres 4.10b Kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej odnoszące się do upełnomocniania ludzi w stowarzyszeniach w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

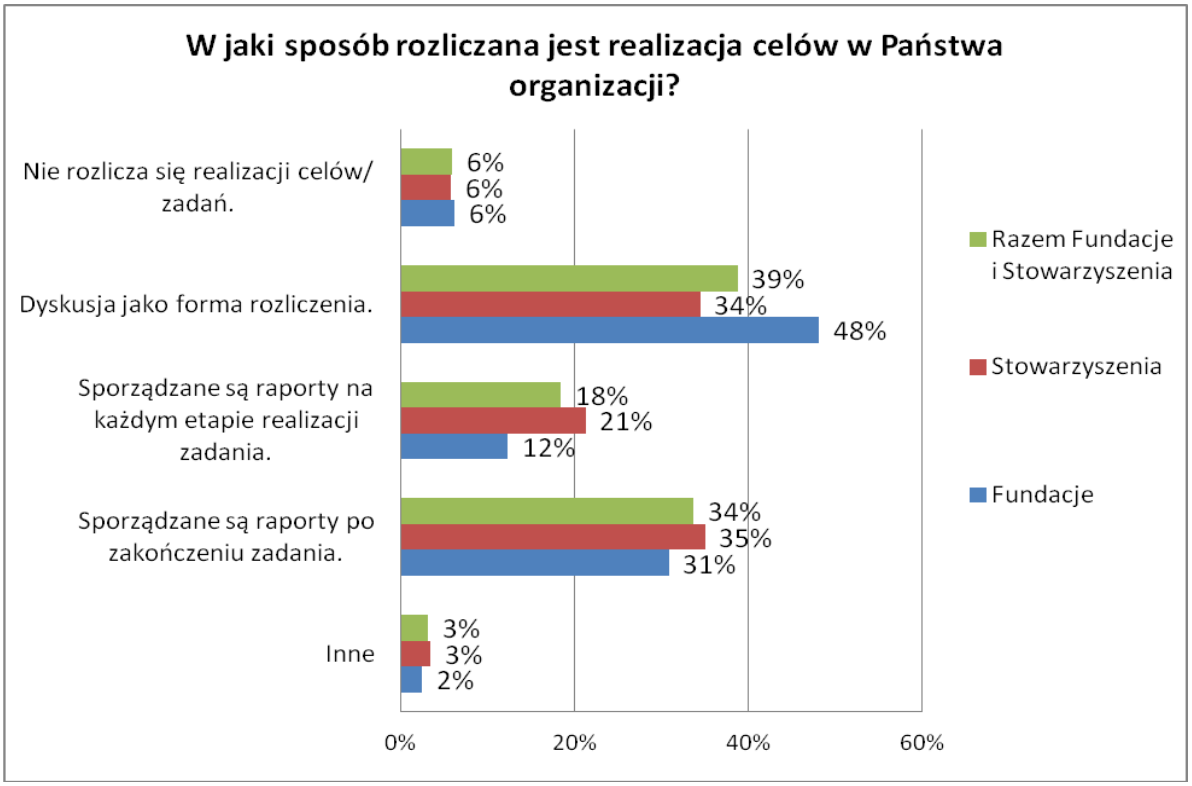
Rozwijając problematykę partycypacji wolontariuszy w organizacjach pozarządowych, zostało postawione pytanie o metody wyznaczania celów w fundacjach i stowarzyszeniach (Wykres 4.11).



Wykres 4.11 Metody wyznaczania celów w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

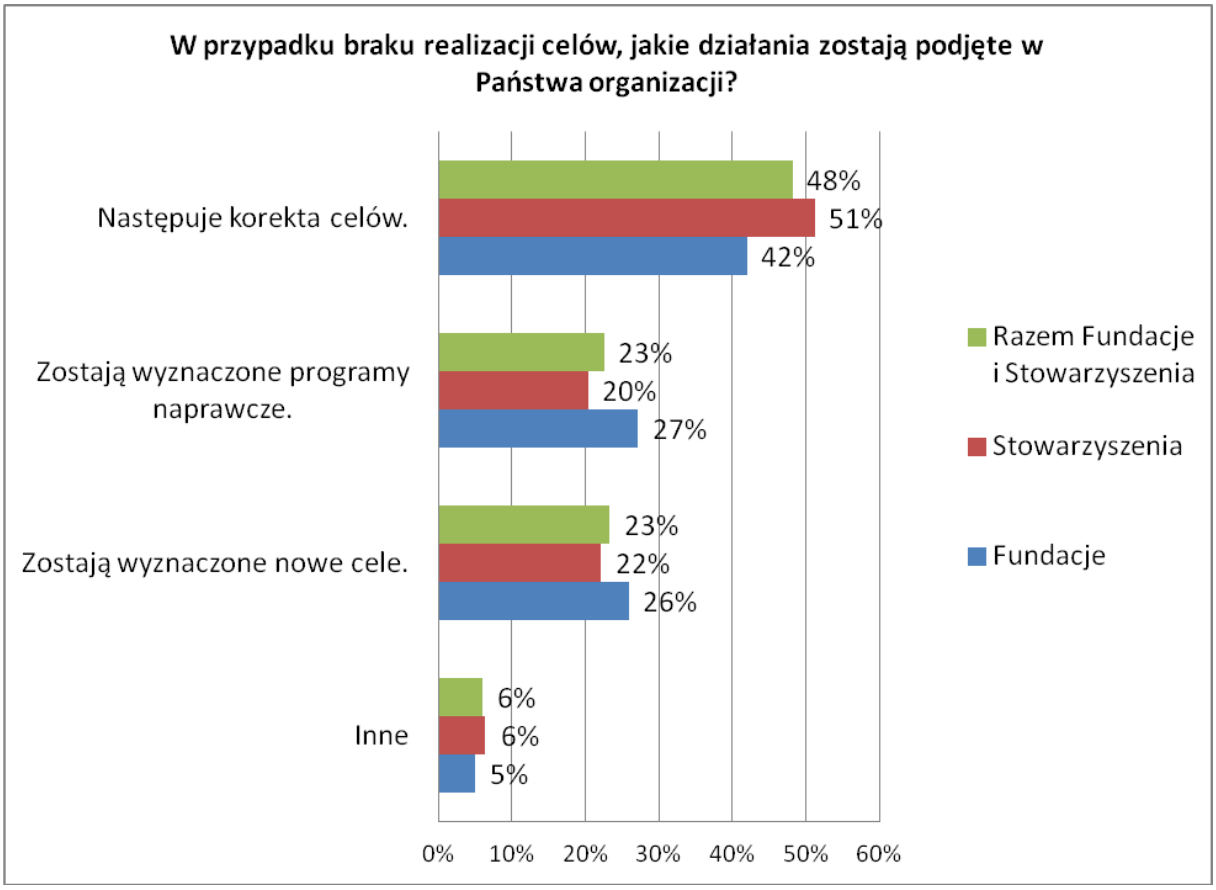
W 45% organizacji pozarządowych w Polsce (w 44% fundacji i 45% stowarzyszeń) cele wyznaczała kadra zarządzająca po przeprowadzonych konsultacjach z pracownikami i wolontariuszami. W 42% fundacji i w 27% stowarzyszeń cele wyznaczane były wspólnie przez wszystkich członków zespołu (w tym wolontariuszy), jednak ostateczną decyzję podejmowała kadra zarządzająca. Natomiast najrzadziej cele były wyznaczane jedynie przez kadrę zarządzającą bez konsultacji z pracownikami i wolontariuszami (w 4% wszystkich badanych instytucjach non profit). Podsumowując wszystkie uzyskane odpowiedzi respondentów odnoszące się do upełnomocniania wolontariuszy i ich partycypacji w proces podejmowania decyzji można stwierdzić, że posiadają oni możliwość wyrażania własnych opinii odnoszących się do wizji i celów instytucji non profit, dla których pracują, jednak ostateczne decyzje zazwyczaj podejmuje kadra kierownicza. W fazie rozwoju relacji kadra zarządzająca powinna określić wszystkie uprawnienia wolontariuszy – również odnoszące się do ich wpływu na kształt wizji i celów organizacji, by zadbać o satysfakcję wolontariuszy z nawiązanej współpracy, w innym przypadku może wystąpić rozdźwięk między oczekiwaniami wolontariuszy a rzeczywistością. Nawiązanie trwałych relacji z wolontariuszami umożliwi kadrze menedżerskiej, w fazie zaangażowania i oceny, skuteczne rozliczanie wolontariuszy z powierzonych im zadań.



Wykres 4.12 Ocena realizacji celów w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Respondenci zapytani o ocenę realizacji wyznaczonych zadań w zarządzanych przez siebie podmiotach (Wykres 4.12) najczęściej odpowiadali, że przybiearała ona formę dyskusji w zespole lub indywidualnej konsultacji z wolontariuszem (w 48% fundacji i 34% stowarzyszeń), sporządzane były również raporty po zakończeniu zadania (w 31% fundacji i 35% stowarzyszeń). Raporty sporządzane na każdym etapie realizacji zadania praktykowane

były jedynie przez 18% organizacji non profit. Natomiast w 6% badanych instytucji nie rozliczano realizacji wyznaczonych celów.[435]



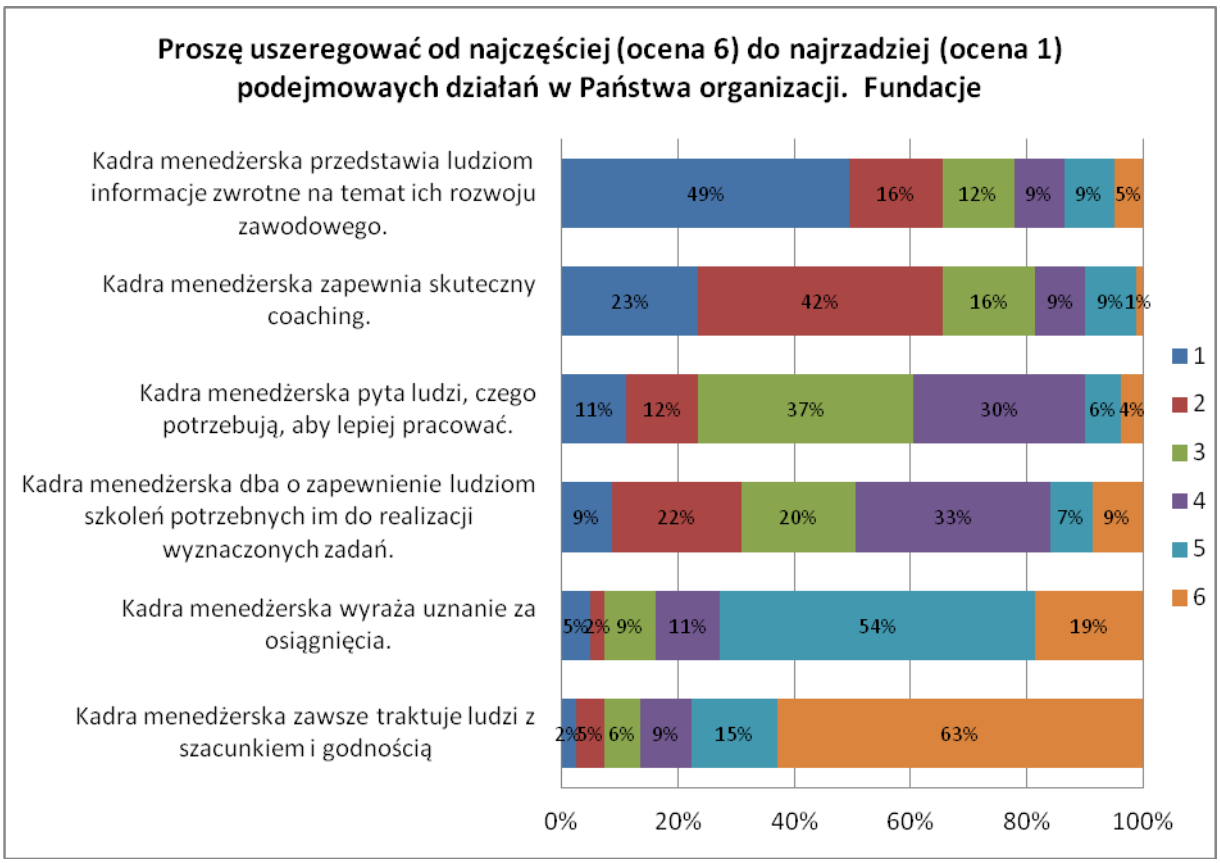
Wykres 4.13 Działania kadry menedżerskiej w przypadku braku realizacji celów w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Warte zwrócenia uwagi są decyzje podejmowane przez kadrę menedżerską w sytuacji braku realizacji wyznaczonych celów przez wolontariuszy – w połowie badanych podmiotów następowała korekta celów, a nie działań wolontariuszy. Jedynie w 23% instytucji wyznaczano programy naprawcze, a w pozostałych podmiotach wyznaczano nowe cele.[436] Uzyskane wyniki znajdują potwierdzenie w wynikach badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie *Klon/Jawor* w 2012 roku – według których kadra zarządzająca instytucjami pozarządowymi co prawda skutecznie wyznaczała priorytety, według których umiejętnie planowała działania zespołu, jednak nie oceniała wyników pracy osób zatrudnionych i wolontariuszy [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Decyzje tego typu argumentowane były zaufaniem do kompetencji swoich podwładnych oraz obawami przed pogorszeniem dobrych relacji w zespole.[437] Liderzy niechętnie oceniali pracę wolontariuszy.

[435] Jako inne sposoby roliczania wykonania zadań wymieniano: (1) ewaluacje harmonogramu, (2) okresowe oceny wspólnych działań, (3) sprawozdania roczne.
[436] Inne: cele w organizacji są realizowane.
[437] Budowanie partnerskich relacji zostało uznane przez respondentów badania przeprowadzonego na potrzeby niniejszej pracy za jedną z najbardziej rozwiniętych kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej.

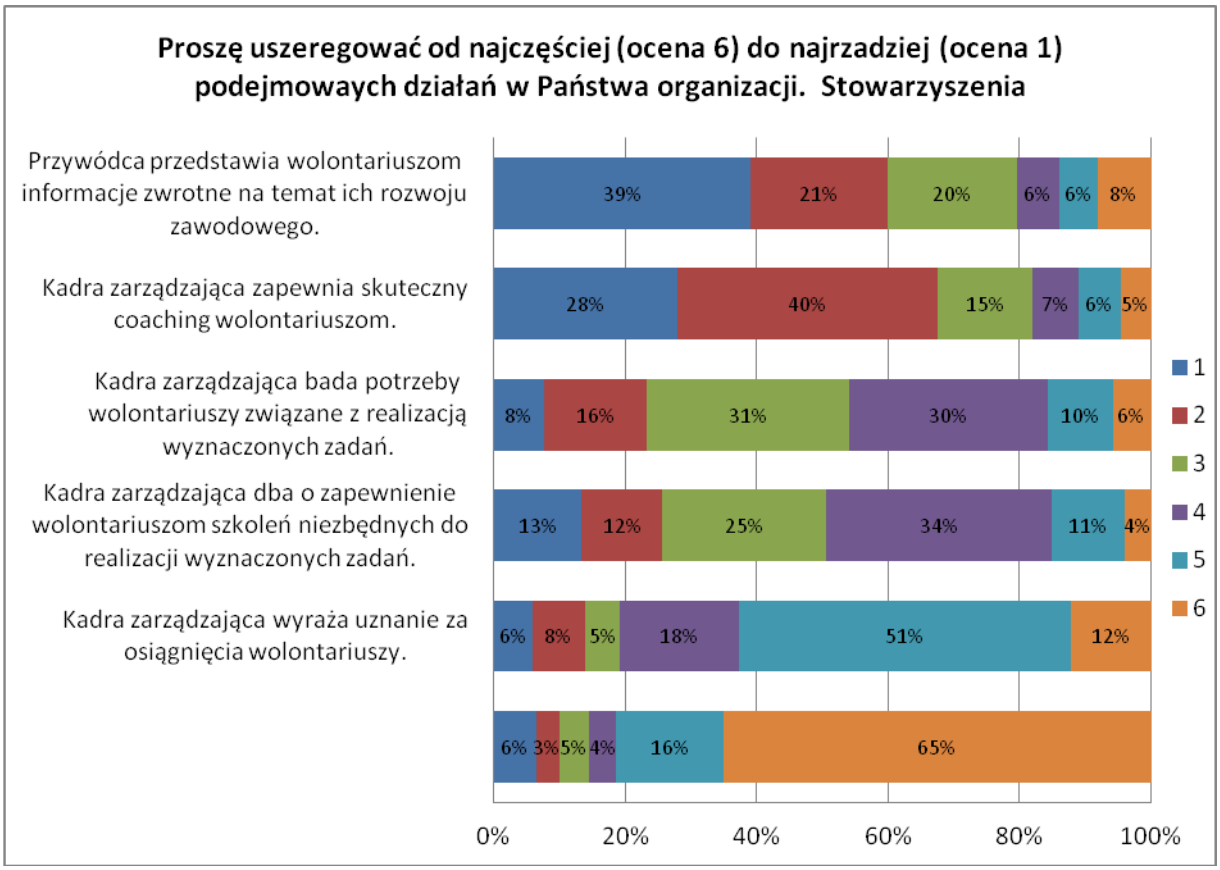
W oparciu o uzyskane wyniki można stwierdzić, że w ponad połowie instytucji non profit kadra menedżerska nie przekazywała wolontariuszom informacji zwrotnej na temat ich rozwoju zawodowego, nie zapewniała również coachingu (Wykres 4.14a i Wykres 4.14b).



Wykres 4.14a Działania kadry menedżerskiej w fazie wzmacniania relacji z wolontariuszami w fundacjach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

W ponad 30% fundacji i 25% stowarzyszeń kadra menedżerska nie zapewniała wolontariusizom odpowiednich szkoleń, które umożliwiłyby realizację wyznaczonych zadań. Również według badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie *Klon/Jawor* w 2012 roku jedynie w 41% instytucji non profit istniała możliwość uczestniczenia w działaniach mających na celu rozwój zawodowy pracowników i wolontariuszy. W pozostałych organizacjach członkowie zespołu organizowali we własnym zakresie udział w szkoleniach zewnętrznych, a także ponosili związane z nimi koszty [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013].

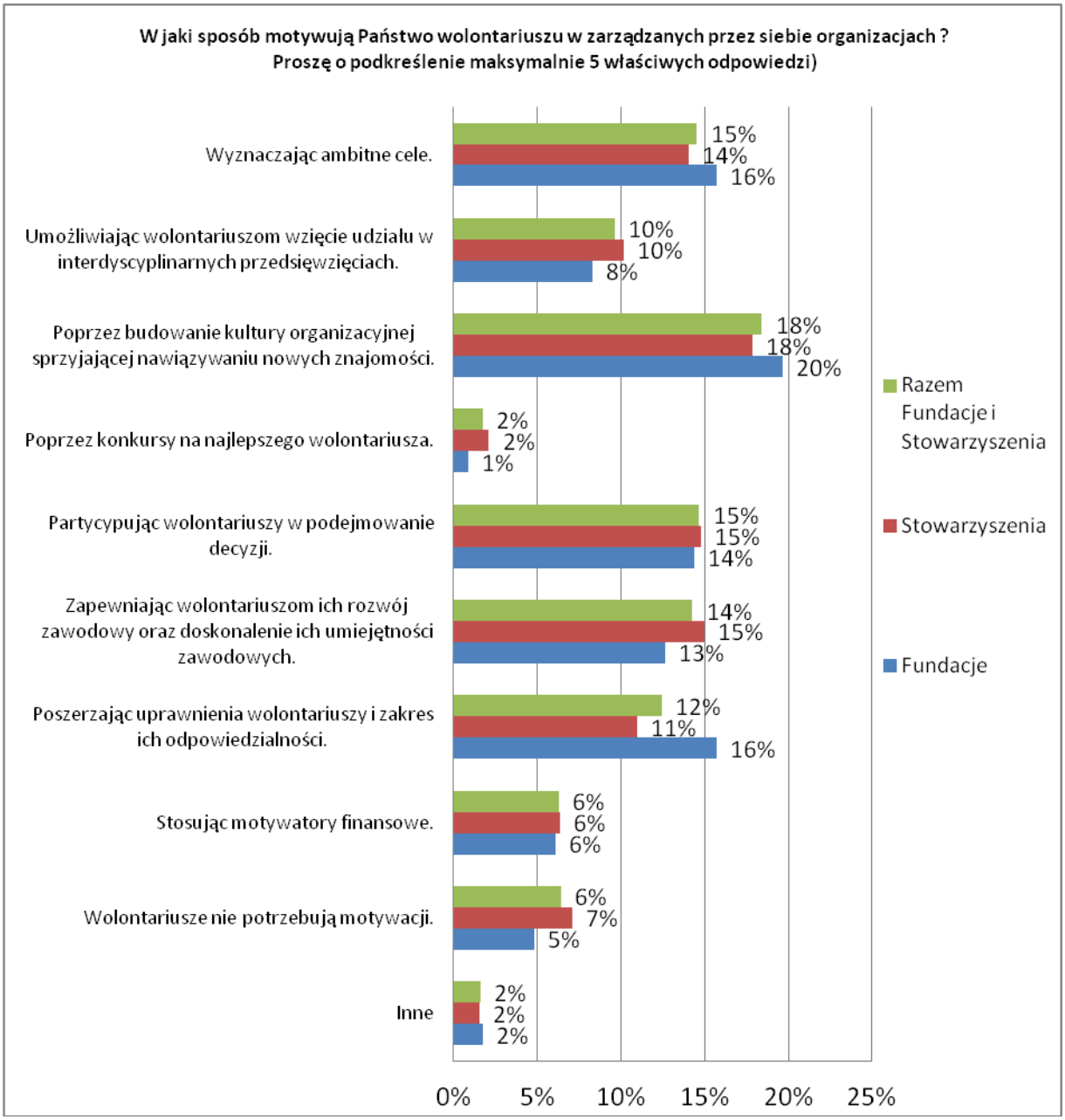
W pracy uznano, że kadra zarządzająca organizacjami pozarządowymi nie dostrzega potrzeb szkoleniowych swojego personelu oraz nie stwarza możliwości do podnoszenia przez niego specjalistycznych kompetencji, które mogą być przydatne w realizacji misji organizacji w przyszłości.



Wykres 4.14b Działania kadry menedżerskiej w fazie wzmacniania relacji z wolontariuszami w stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Podejmowanymi działaniami mającymi na celu wzmacnianie więzi z wolontariuszami (przy jednoczesnej realizacji celów organizacji) było traktowanie ludzi z szacunkiem oraz wyrażanie uznania za osiągnięcia. Odnosząc się do wyników zaprezentowanych na Wykresie 4.7a i 4.7b, według których przywódcy ok. 40% badanych organizacji pozarządowych motywują swoich współpracowników, respondentom zostało zadane pytanie o metody i narzędzia motywacji wolontariuszy (Wykres 4.15). Najczęściej wskazywano na budowanie przyjazdnej atmosfery w organizacji sprzyjającej nawiązywaniu nowych znajomości (w 18% wszystkich badanych organizacji) oraz wyznaczanie ambitnych celów (w 15% wszystkich badanych organizacji). Zastanawiające jest, że w 15% fundacji i stowarzyszeń wymieniono również partycypowanie wolontariuszy w proces podejmowania decyzji, w 14% zapewnianie wolontariuszom rozwoju i doskonalenia ich umiejętności, a w 12% poszerzanie uprawnień wolontariuszy i zakresu ich opowiedzialności. Wolontariuszom umożliwiano również branie udziału w interdyscyplinarnych przesięwzięciach (w 10% wszystkich badanych organizacji). Natomiast rzadko stosowane były motywatory finansowe (w 6% wszystkich badanych organizacji) oraz konkursy na najlepszego wolontariusza (w 2% wszystkich badanych organizacji). Kadra zarządzająca 6% polskich organizacji non profit stwierdziła, że wolontariusze w ich instytucjach nie potrzebują motywacji. Jedynie 2% respondentów wskazywało na inne metody i narzędzia motywacji, do których zaliczyli: (1) wyróżnienia za zrealizowanie przedsięwzięcia, (2) elastyczne formy zatrudnienia, które są przyjazne np. dla

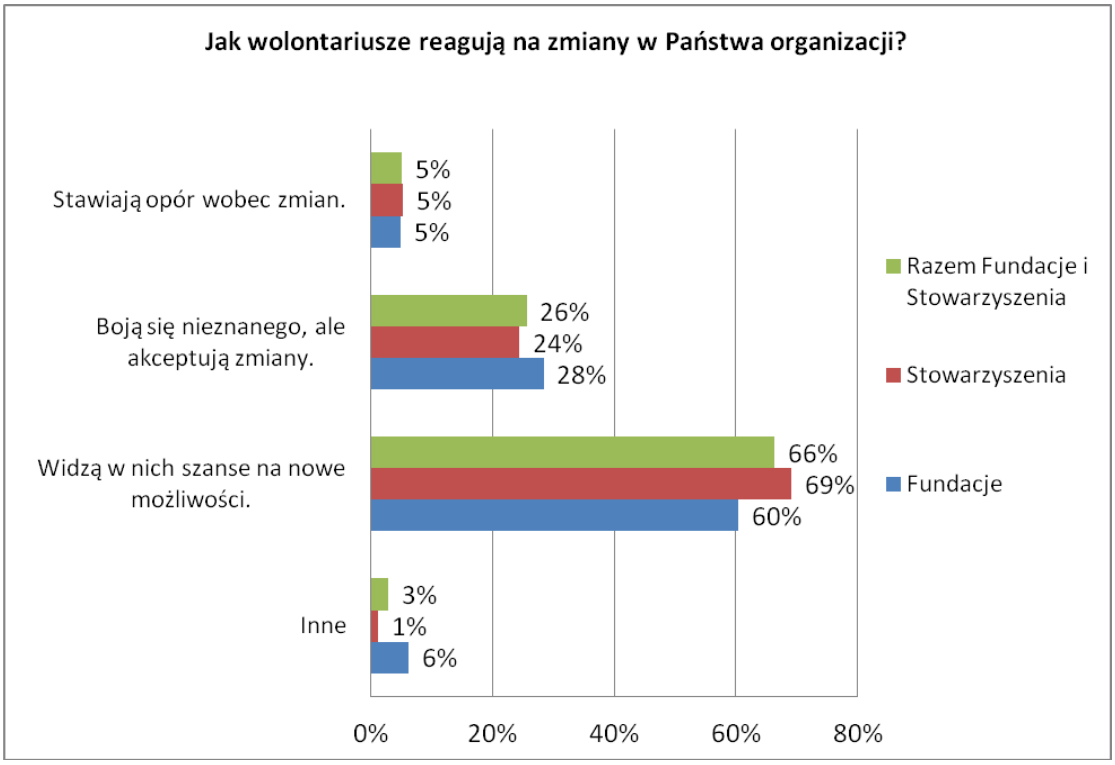
rodziców z małymi dziećmi, (3) możliwość zgłaszania własnych pomysłów i projektów, (4) uświadomienie potrzeby pomagania potrzebującym ludziom.



Wykres 4.15 Motywowanie wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Mając świadomość zmienności otoczenia organizacji pozarządowych, kierownictwo powinno zarządzać niestabilnymi sytuacjami, w których wolontariusze dążyliby do zmiany relacji. Kadra zarządzająca została zapytana o reakcje wolontariuszy na zmiany, które zachodzą wewnątrz instytucji non profit (Wykres 4.16). W ponad 60% badanych podmiotów zespół widział w zmianach szanse na nowe możliwości, w 26% bał się zmian, lecz je akceptował, natomiast w 5% stawiał opór wobec zmian. 6% badanych fundacji i 1% stowarzyszeń odpowiedziało, że: (1) wszystko jest zależne od charakteru zmian, ponieważ

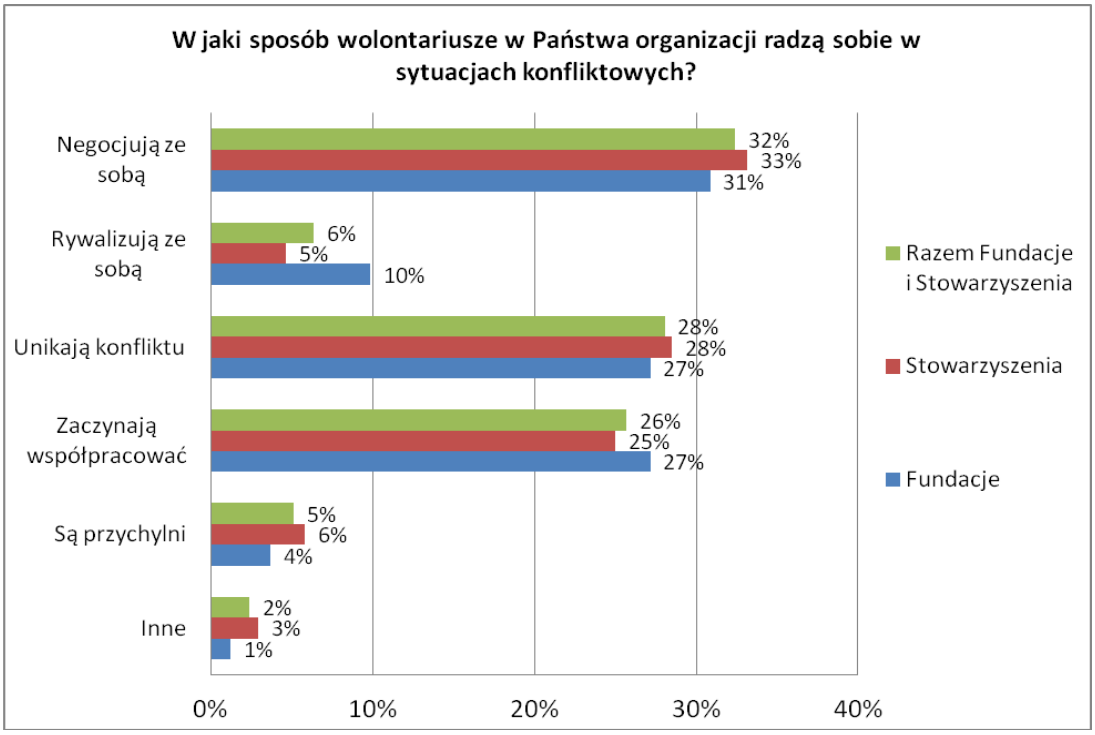
nie wszystkie są do zaakceptowania, (2) osoby w zespole reagują w różny sposób na różne rodzaje zmian, (3) członkowie zespołu sami proponują i przeprowadzają zmiany.
Kierownictwu postawiono również pytanie o sposoby reagowania zespołu wolontariuszy na zaistniałe sytuacje konfliktowe. Wyniki uzyskane w fundacjach i stowarzyszeniach były bardzo ze sobą zbieżne. W 32% wszystkich organizacji wolontariusze negocjowali ze sobą w przypadku wystąpienia sytuacji konfliktowej, w 28% instytucji unikali konfliktu, natomiast w 26% zaczynali ze sobą współpracować. Rywalizacja między współpracownikami w zaistniałej sytuacji konfliktowej występowała w 10% badanych fundacji i 5% stowarzyszeń, natomiast wolontariusze byli przychylni do rozwiązywania sytuacji konfliktowych w 5% badanych organizacji. Respondenci odpowiadali również, że w ich zespołach konflikty nie występowały.



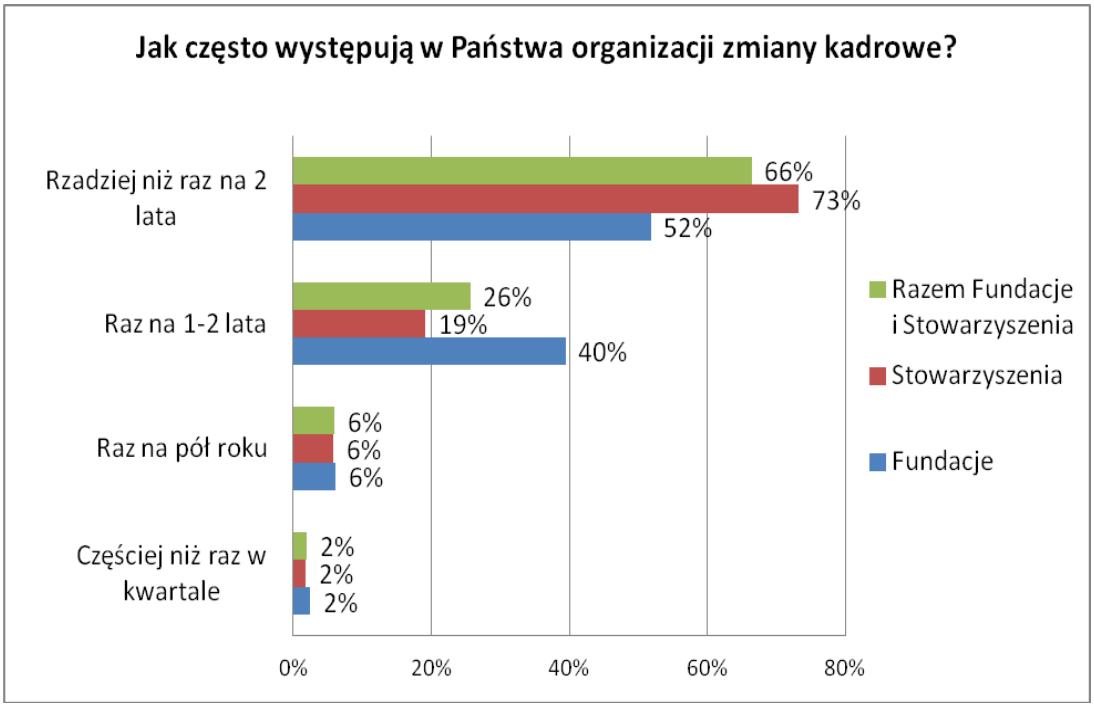
Wykres 4.16 Reakcje wolontariuszy na zmiany w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Po zakończeniu współpracy z wolontariuszami kadra zarządzająca powinna podtrzymywać z nimi więzi – relacje z byłymi wolontariuszami mogą okazać się źródłem wiedzy na temat skuteczności podejmowanych działań w fazie wzmacniania więzi i pomocne kierownictwu we wprowadzaniu niezbędnych zmian w zarządzaniu relacjami. Ponadto podtrzymywane relacje mogą w przyszłości zostać odtworzone i doprowadzać do ponownego nawiązania współpracy z organizacją. Zadaniem kadry kierowniczej jest zatem badanie oczekiwań i potrzeb wolontariuszy na każdym etapie tego dynamicznego procesu i dostosowywania do nich swoich działań. Kadra kierownicza zapytana o częstotliwość występowania zmian kadrowych (Wykres 4.17) w zarządzanych przez siebie instytucjach najczęściej odpowiadała, że występują one rzadziej niż raz na 2 lata. W fundacjach zmiany

występowały częściej niż w stowarzyszeniach – może to wynikać ze specyfiki tychże organizacji (w stowarzyszeniach wolontariuszami są zazwyczaj członkowie).

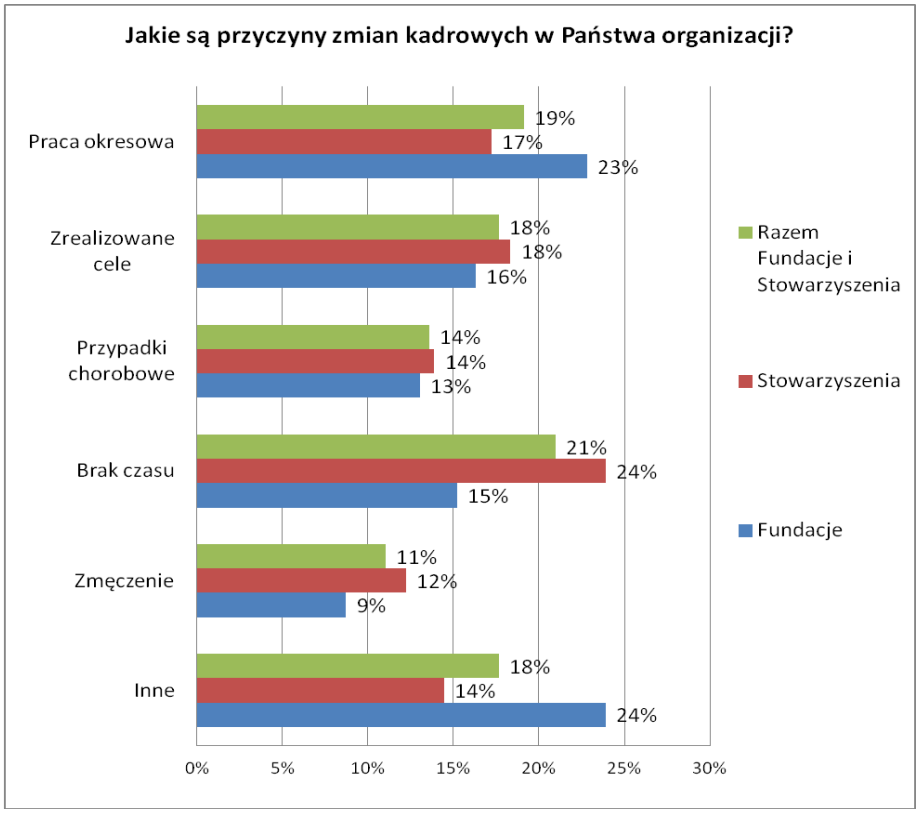


Wykres 4.17 Reakcje wolontariuszy na sytuacje konfliktowe w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych



Wykres 4.17 Częstotliwość zmian kadrowych w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

W badanych stowarzyszeniach za najczęstsze przyczyny zmian kadrowych (Wykres 4.18) uznano: (1) brak czasu – 24%, (2) zrealizowane cele – 18%, (3) pracę okresową – 17%, (4) przypadki chorobowe – 14%, (5) zmęczenie – 12%. W fundacjach aż 24% responentów wskazywało na inne przyczyny, do których zaliczyli: (1) macierzyństwo, (2) zmianę pracy, (3) zdarzenia losowe, (4) konflikt na tle ideowym pomiędzy wolontariuszem a zarządem, (5) prywatne zmiany w życiu wolontariusza, (6) niedostateczne kompetencje wolontariusza, (7) migrację, (8) zmiany pokoleniowe. Okresowy charakter pracy był przyczyną zmian karowych w 23% fundacji, zrealizowane cele w 16%, brak czasu w 15%, przypadki chorobowe w 13%, natomiast zmęczenie w 9%.

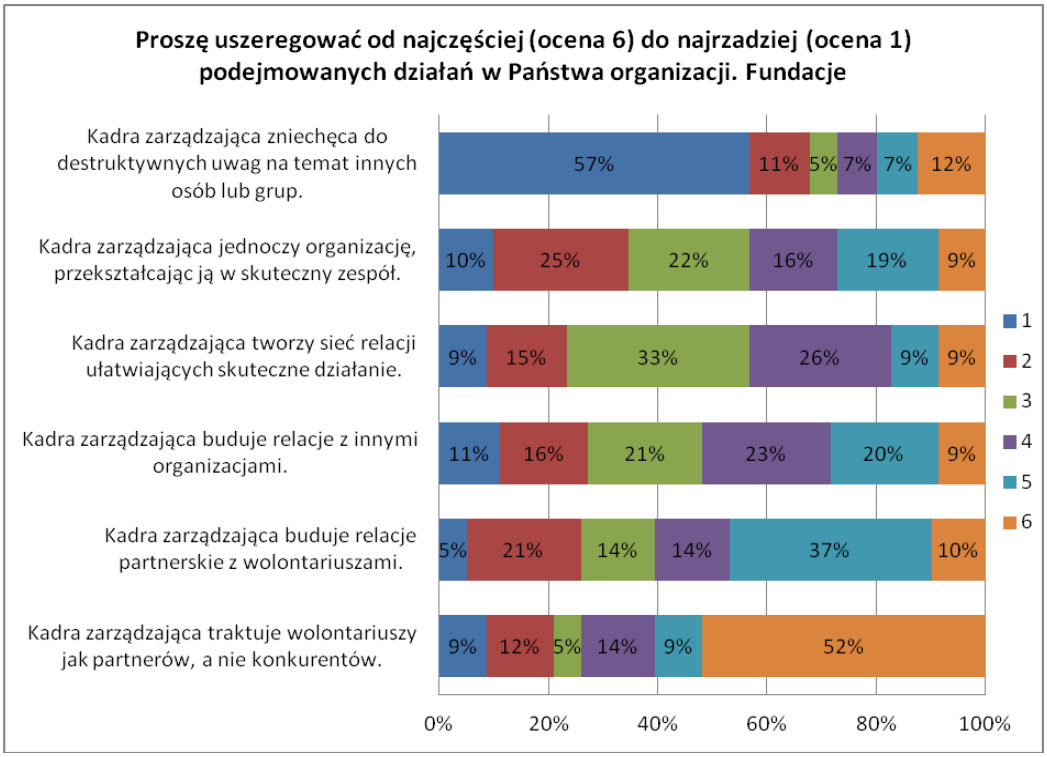


Wykres 4.18 Przyczyny zmian kadrowych w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

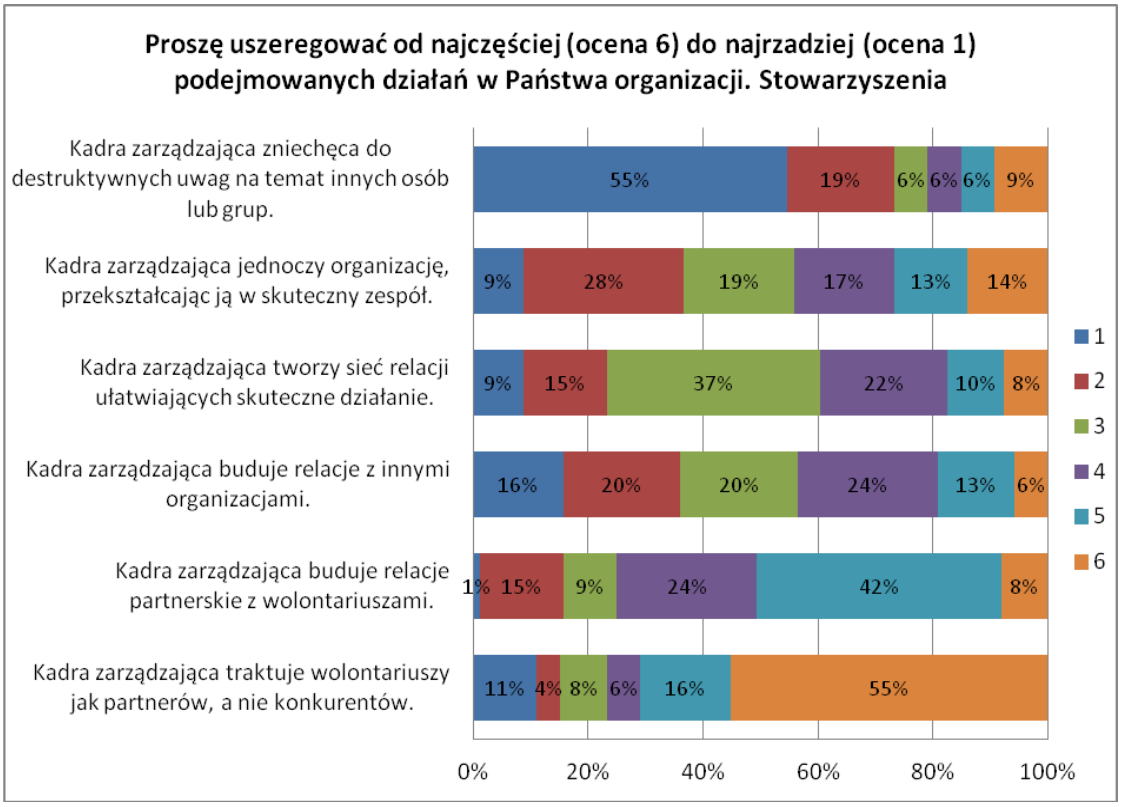
Podjęto również próbę zbadania działań kadry menedżerskiej w fundacjach i stowarzyszeniach w zakresie zarządzania relacjami zarówno wewnętrznymi jak i zewnętrznymi organizacji (Wykres 4.19a i Wykres 4.19b).

Uzyskane odpowiedzi potwierdziły wcześniejsze wyniki, zgodnie z którymi kadra zarządzająca traktuje wolontariuszy jak partnerów, a nie konkurentów (w 61% fundacji i 71% stowarzyszeń) oraz buduje partnerskie relacje z wolontariuszami (w 47% fundacji i 50% stowarzyszeń). Natomiast najrzadziej podejmowanym działaniem w fundacjach (57%) i stowarzyszeniach (55%) było zniechęcanie wolontariuszy do destruktywnych uwag na temat innych osób lub grup. Respondenci w sposób neutralny wypowiadali się na temat tworzenia przez kadrę menedżerską sieci relacji ułatwiających skuteczne działanie oraz na temat budowania skutecznych sojuszy z innymi organizacjami. Na pytanie, czy przywódca

jednoczy swoją organizację, przekształcając ją w skuteczny zespół, w fundacjach udzielono 57%, a w stowarzyszeniach 56% negatywnych odpowiedzi.



Wykres 4.19a Budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych fundacji w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych



Wykres 4.19b Budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych stowarzyszeń w Polsce
Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych

Powyższe rozważania oraz uzyskane wyniki badania pozwoliły na weryfikację przyjętych we wstępie tezy oraz wykazały zasadność wykorzystania marketingowego zarządzania organizacją usługową w wypracowaniu nowej koncepcji zarządzania wolontariuszami.

4.3 Wnioski z własnych badań empirycznych i rekomendacje dla kadry zarządzającej fundacjami i stowarzyszeniami

Poczyniona w pracy analiza danych empirycznych oraz wielkoobszarowa analiza literatury rozważanego zagadnienia pozwoliła rozpoznać dotychczasowy stan wiedzy naukowej związanej z zarządzaniem ludźmi oraz relacyjną wersją marketingu u kadry zarządzającej organizacjami pozarządowymi. Przedstawione wyniki własnych badań empirycznych umożliwiły wykazanie zasadności tezy, która została sformułowana poprawnie i brzmi w następujący sposób: w fundacjach i stowarzyszeniach zasadne jest wprowadzenie usługowych metod zarządzania wolontariuszami w oparciu o metody i narzędzia zarządzania relacjami. By dowieść trafności sformułowanej tezy, w pierwszej kolejności zaprezentowano oraz poddano ocenie dotychczas stosowane metody i narzędzia zarządzania wolontariuszami w badanych fundacjach i stowarzyszeniach, a w dalszej części rozprawy zaproponowano rekomendacje zarządcze dla kadry menedżerskiej organizacji pozarządowych.

Już w 2010 roku J. Domański [2010, s.268] zauważył, że w instytucjach pozarządowych występuje niedostateczny stopień profesjonalizacji działań z zakresu zarządzania organizacjami. W 2016 roku M. Rymsza [2016, s.32] również wskazywał na problemy organizacji non profit z profesjonalizacją zarządzania. Zgodnie z wynikami badania dotyczącego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych zrealizowanego w ramach projektu *Wsparcie dla organizacji pozarządowych działających na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego*[438] [Fundacja Obserwatorium Zarządzania i Nowoczesna Firma 2009, s.8] jedynie 26% instytucji non profit posiadało wypracowaną strategię zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym jedynie 13% w formie oficjalnego raportu. Jedną z przyczyn nieskoordynowanych i nieplanowanych działań z obszaru HR może być brak odpowiednich osób oddelegowanych do pełnienia funkcji personalnej. Zazwyczaj obowiązki związane z zarządzaniem ludźmi wykonywali liderzy/prezesi danej organizacji (w ponad 70% badanych instytucji non profit) [Fundacja Obserwatorium Zarządzania i Nowoczesna Firma 2009, s.8-9]. Badanie przeprowadzone w 2015 roku w ramach projektu *Prawa osób pracujących w*

[438] Projekt realizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych. Projekt był realizowany przez Fundację Obserwatorium Zarządzania i Nowoczesną Firmę jako partnera projektu w terminie 1 września 2008-28 lutego 2009 roku. Głównym celem badania była identyfikacja metod zarządzania ludźmi w NGO i luki kompetencyjnej liderów tych organizacji pomiędzy obecną wiedzą i umiejętnościami w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim a wiedzą i umiejętnościami pożądanymi. Badanie przeprowadzane było za pomocą e-ankiety w Internecie. Ankieta była dystrybuowana w sieci oraz dostępna na stronie internetowej projektu. Badanie przeprowadzone zostało na dwóch odrębnych próbach: (1) Próba decydentów w organizacjach pozarządowych (N=90), (2) Próba pracowników oraz wolontariuszy z organizacji pozarządowych (N=87). W obu przypadkach próby miały charakter celowy.

organizacjach pozarządowych (POPOP)[439] uwidoczniło nierozwiązane problemy około-zatrudnieniowe w fundacjach i stowarzyszeniach. Miały one charakter strukturalny i stanowiły barierę dla rozwoju całego sektora organizacji pozarządowych w Polsce. Jak podaje M. Rymsza [2016, s.33-36] polski sektor organizacji pozarządowych znajduje się w okresie końcowym fazy, którą określa jako faza budowania struktur.[440] Zdaniem autora konieczne jest przejście do kolejnej fazy, której kluczowym elementem będzie profesjonalizacja zarządzania. Zmiana modelu zarządzania w infrastrukturze sektora organizacji pozarządowych jest wręcz konieczna, by uruchomić mechanizmy akumulacji kapitału w organizacjach non profit i związany z tym wzrost potencjału ekonomicznego sektora.

W pracy zwrócono uwagę na kluczową rolę lidera, który głównie odpowiada za przewodzenie całej organizacji i wszystkie zachodzące w niej procesy. Powyższe stwierdzenie potwierdzają własne badania empiryczne, według których w ponad 90% badanych fundacjach i stowarzyszeniach funkcjonował formalny lider. W ponad połowie fundacji przywódca był założycielem organizacji, fakt ten wynika ze specyfiki tego rodzaju instytucji. Założyciel fundacji posiadał wizję, którą przekazywał pozostałym członkom zespołu oraz odgrywał kluczową rolę w organizacji. Incydentalnie to zespół wskazywał osobę, która pełniła rolę lidera w fundacjach. W stowarzyszeniach głównym sposobem wyboru lidera był wybór *oddolny*. Bez względu na sposób wyboru lidera organizacji w badanych instytucjach zgłaszano problem z upełnomocnianiem wolontariuszy. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań liderzy umożliwiali wolontariuszom wyrażanie opinii na temat wizji i celów organizacji, jednak ostateczną decyzję zawsze podejmowali jednoosobowo. Uzupełniając powyższe wnioski o wyniki badań J. Domańskiego [2010, s.268] oraz Stowarzyszenia *Klon/Jawor* z 2015 roku [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015], zgodnie z którymi w fundacjach i stowarzyszeniach występowały problemy z promowaniem nowych osób na stanowiska zarządcze oraz z nawiązaniem współpracy z nowymi wolontariuszami, należałoby zastanowić się nad skutecznością stosowanych metod i narzędzi zarządzania ludźmi w instytucjach non profit.

Analizując wyniki własnych badań empirycznych można stwierdzić, że w fundacjach i stowarzyszeniach korzysta się z metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednak są one ograniczone ilościowo i jakościowo. Już w procesie rekrutacji stosowane są jedynie podstawowe[441] metody i narzędzia selekcji, a współpraca nawiązywana jest z każdą osobą, która wyrazi chęć rozpoczęcia pracy społecznej. Nie poszukuje się wolontariuszy, którzy odpowiadaliby specyfice danej organizacji. W oparciu o uzyskane odpowiedzi respondentów można założyć, że proces rekrutacji i selekcji sprowadza się jedynie do krótkiej rozmowy rekrutacyjnej. Podkreślić należy, że kadra menedżerska określając profil *idealnego wolontariusza* wskazywała na osoby, które posiadają cechy zbliżone do cech

[439] Raport *Trzecia strona medalu. Sytuacja osób pracujących w polskich organizacjach pozarządowych* - badanie przeprowadzone w 2015 roku w ramach projektu *Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych* (POPOP). *Badania – Edukacja - Wsparcie* realizowane w ramach programu *Obywatele dla demokracji* finansowane z Funduszy EOG.

[440] W myśl cyklu życia organizacji. Więcej w pozycji: Bogacz-Wojtanowska 2005

[441] W ponad 60% fundacji i stowarzyszeń prowadzona jest jedynie rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem na wolontariusza.

charakteryzujących osobę przywódcy: (1) odpowiedzialność, (2) rzetelność, (3) uczciwość, (4) kreatywność, (5) zaangażowanie, (6) samodzielność w podejmowaniu decyzji. Jednak w praktyce wolontariusze traktowani byli zazwyczaj jak wykonawcy odgórnie podjętych decyzji, z którymi lider nie dzielił się przywództwem.

Jedną z najbardziej rozwiniętych kompetencji menedżerskich u kadry zarządzającej wymieniano umiejętność tworzenia partnerskich relacji w zespole. Jednak już w fazie tworzenia i wzmacniania więzi nie sprawdzano atmosfery w zespole i nie dbano o dwustronną komunikację. Za główne zadanie menedżerów uznano bowiem planowanie prac zespołu oraz rozliczanie zadań. Kadra kierownicza planowała działania w organizacji, jednak nie korzystała z planowania strategicznego ograniczając się jedynie do planowania operacyjnego. Ocena pracy zespołu sprowadzała się do rozmowy z wolontariuszami lub sporządzania raportu po wykonaniu zadania. W przypadku braku realizacji zadania najczęściej następowała korekta celów. Zestawiając powyższe wyniki własnych badań empirycznych z badaniami Stowarzyszenia *Klon/Jawor* [Adamiak, Charycka i Gumkowska 2015], zgodnie z którymi kadra menedżerska nie oceniała pracy wolontariuszy, ponieważ uważała za niestosowne rozliczanie osób z pracy społecznej – należy zastanowić się nad zasadnością prowadzenia rozmów oceniających, które nie skutkują wypracowaniem planów naprawczych.

W fazie wzmacniania relacji nie były identyfikowane etapy rozwoju, na których znajdowali się członkowie zespołu, co wpływało na nieodpowiedni dobór stosowanych przez liderów stylów przywódczych. Ponadto nie były opracowywane ścieżki rozwoju oraz kariery dla wolontariuszy. Sam proces motywacyjny ograniczał się do *budowania kultury organizacyjnej sprzyjającej nawiązywaniu nowych znajomości* oraz *wyznaczania ambitnych celów*. Nie badano potrzeb szkoleniowych wolontariuszy oraz nie udzielano informacji zwrotnej na temat ich rozwoju zawodowego. Przywódcy nie dostrzegali korzyści płynących z rozwoju kompetencyjności wolontariuszy, a same szkolenia postrzegali jedynie poprzez pryzmat kosztów.

W fazie końcowej jako jedną z głównych przyczyn zakończenia współpracy z wolontariuszami podawano brak czasu oraz pracę okresową. Zmiany kadrowe występowały rzadziej niż raz na dwa lata, co oznacza nienawiązywanie współpracy z nowymi osobami.

Przeprowadzona analiza poparta badaniami empirycznymi pozwala wnioskować, iż dotychczas stosowane metody i narzędzia zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach są ograniczone ilościowo i jakościowo, co zostało podkreślone na początku rozważań.

Opracowanie nowatorskiej koncepcji długookresowej współpracy z wolontariuszami pozwoli wyznaczyć kierunki doskonalenia zarządzania wolontariuszami oparte na paradygmacie marketingu relacyjnego. Rozważania na temat rekomendacji zarządczych dla kadry kierowniczej instytucji non profit należałoby rozpocząć od stwierdzenia, że organizacje pozarządowe powinny dążyć do profesjonalizacji zarządzania ludźmi, za pomocą którego będą doskonalić jakość świadczonch usług. Zasadnym jest wyprowadzenie z relacyjnych podstaw metod kierowania, które kształtowałyby usługową kulturę

organizacji[442]. Lider/kadra zarządzająca stoi przed ważnym zadaniem tworzenia, utrzymania i konsolidacji zespołu oraz przekształcenia go we wspólnotę interesu. Misją lidera staje się pozyskiwanie zwolenników idei i naśladowców. Powinien on odpowiedzialnie gospodarować powierzonym zespołem oraz przygotować swoich następców. Będzie on szerzył wiedzę o usługach społecznych oraz pobudzał motywacje do świadczenia tychże usług. Ważnym jest również odróżnienie roli[443] od funkcji lidera. Lider postrzegany jest w kontekście zespołu i grupy, poprzez wymiar relacji interpersonalnych, natomiast menedżer postrzegany jest przez pryzmat funkcji przypisanych mu w zarządzaniu organizacją jako całościowo ujętą strukturą [Rogoziński 2016, s.330-336]. Należy również podkreślić, że lider i menedżer powinni posiadać określone (lecz różne) kompetencje. Natomiast w organizacjach pozarządowych nie zawsze istnieje podział na lidera organizacji i kadrę menedżerską. Lider pełni również funkcje kadry menedżerskiej lub kadra menedżerska przewodzi całej instytucji. W celu uproszczenia rozważań przyjęto, że lider i kadra zarządzająca pełnią zbliżone role i funkcje, powinni również posiadać podstawowe grupy kompetencji menedżera organizacji usługowej. W literaturze przedmiotu wyróżniono sześć podstawowych obszarów kompetencji odnoszących się do: (1) nabywców – usługobiorców, (2) usługodawców – wolontariuszy, (3) kształtowania potencjału usługotwórczego organizacji, (4) procesu świadczenia – realizacji usługowego produktu, (5) wszechstronnej oceny wyników usługowego świadczenia, (6) środowiska, w jakim działa organizacja. K. Rogoziński [2016, s.338-343] proponuje również, aby lider-menedżer posiadał dodatkowo kompetencje badacza, dzięki którym możliwym będzie wypracowanie rozwiązań, zasad i reguł pozwalających usprawnić obsługę i poprawić jej efektywność.

Wyniki własnych badań empirycznych pozwalają twierdzić, że kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami powinna posiadać umiejętności i cechy przywódców organizacji z sektora biznesowego. Niezbędnym staje się zatem posiadanie przez nich wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania organizacją usługową oraz doskonalenie umiejętności przywódczych, które umożliwiłyby osiąganie założonych celów przez organizacje non profit.

Działalność usługową fundacji i stowarzyszeń wyróżnia intensywność zaangażowania osobowości wolontariuszy w proces świadczenia usługi. Wolontariusze najczęściej świadczą usługi i pozostają w relacji zarówno z klientami zewnętrznymi organizacji, jak i kierownictwem, personelem zaplecza oraz personelem pierwszej linii. Kadra zarządzająca może zastosować wypracowane przez nauki o marketingu aspekty zarządzania relacjami. Zgodnie z założeniami marketingu usług, fundacje i stowarzyszenia powinny stosować nie tylko marketing zewnętrzny, ale również marketing wewnętrzny i interakcyjny oraz przechodzić od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego.

Fundacje i stowarzyszenia dzięki zarządzaniu relacjami przekształcają się we wspólnotę interesu. Natomiast powtarzalność relacji powoduje, że podstawą wartościowania staje się produkt usługowy będący zobiektywizowanym dobrem dla usługobiorcy [Rogoziński 2006, s.38]. Satysfakcja wolontariuszy z wykonywanej pracy społecznej

[442] Więcej w pozycji: Rogoziński 2016, s.307-345

[443] Rola rozumiana będzie jako synonim społecznej dojrzałości osoby albo osobowości świadomej tego, na podjęcie czego się decyduje [Rogoziński 2016, s.330].

przekłada się na jakość obsługi klientów. A jakość i wartość stają się kategorią sumującą wyniki całego cyklu obsługi klienta[444]. Należy zaznaczyć, że proces wykonywania usługi jest tak samo ważny jak rezultat końcowy [Rogoziński 2012b, s.315].

Zgodnie z założeniami E. Gummessona [2000, s.146], nie istnieje stała granica pomiędzy wewnętrznym a zewnętrznym otoczeniem organizacji. Z tego też względu w celu zapewnienia klientom świadczenia usług w sposób wysoce profesjonalny oraz zindywidualizowany przy równoczesnym dbaniu o jakość obsługi klienta, kierownictwo organizacji powinno stosować marketing wewnętrzny[445]. Przyjęta w pracy wersja marketingu usług wskazuje na zasadność kształtowania odpowiednich relacji wewnętrznych kierownictwa z personelem i wolontariuszami oraz pomiędzy osobami tworzącymi organizację. W pracy założono tzw. symetryczność relacji – sposób, w jaki kadra zarządzająca traktuje wolontariuszy i personel organizacji przenosi się na traktowanie usługobiorców przez wolontariuszy. Marketing usług stawia zatem satysfakcję klienta wewnętrznego na równi z satysfakcją klienta zewnętrznego. Staje się więc zrozumiałe, dlaczego tak ważny jest marketing wewnętrzny, za pomocą którego na wolontariuszach testowana jest wiarygodność i skuteczność marketingowych podstaw zarządzania organizacją.

Nową rolą wolontariuszy staje się bycie specjalistami od wielo-relacji (czteropodmiotowymi relacjami: lider – wolontariusz – usługobiorca – społeczeństwo). Są oni bowiem pośrednikami pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Dzięki nawiązywanym przez nich relacjom z usługobiorcami zaczną powstawać i utrwalać się więzi między wszystkimi uczestnikami cyklu obsługi, klienci staną się interesariuszami, a cała instytucja pozarządowa przekształcać się będzie we wspólnotę interesu. Kadra menedżerska powinna natomiast podejmować działania: (1) mające na celu kreowanie usługowej kultury organizacyjnej, (2) zorientowane na klienta, (3) motywujące członków zespołu do realizacji wyznaczonej misji organizacji.

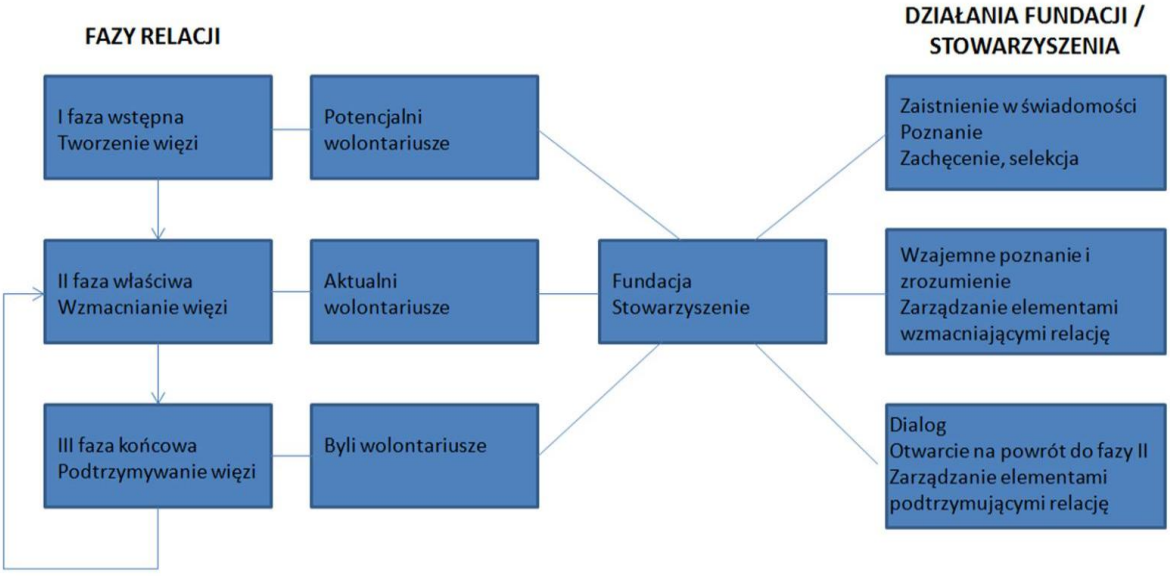
Nowe podejście do zarządzania wolontariuszami zakłada również postrzeganie członków zespołu jako grupy złożonej z indywidualności, co przesądza o specyficznym podejściu do kierowania zespołem wolontariuszy. Osobowość usługodawcy – wolontariusza jest jednym z kluczowych komponentów usługi, który w zdecydowanym stopniu przesądza o tym, czy i na ile usługowy produkt będzie nosił znamiona oryginalnego wytworu [Rogoziński 2016, s.310].

Zarządzanie marketingowe powinno być wprowadzone na stałe do systemu zarządzania instytucją non profit. Ważnym jest określenie usługowego charakteru działania, co wyraża się w kształtowaniu świadomości bycia usługodawcą oraz koniecznością wypracowania zasad postępowania zgodnych z przyjętą wizją usług [Rogoziński 2016, s.308]. Proces zarządzania relacjami z wolontariuszami (Rys.4.1) powinien rozpocząć się od promowania aktywności wolontariackiej – zwłaszcza wśród osób, które nie miały dotychczas

[444] W myśl marketingu usług można zastosować czterofazowy cykl obsługi klienta (CLAN), który charakteryzuje się nową rolą nabywcy – aktywnego współwytwórcę usługowego produktu. Więcej w pozycji: Rogoziński 2000; Rogoziński 2012b, Rogoziński 2016. W kontekście zarządzania wartością z klientem warto również stosować koncepcję relacyjnej konstelacji wartości (RKW). Więcej w pozycji: Rogoziński 2012b.

[445] Marketing usług wymaga nie tylko stosowania marketingu zewnętrznego, lecz także marketingu wewnętrznego i interakcyjnego.

doświadczenia w pracy społecznej. Organizacje pozarządowe powinny stworzyć więzi z potencjalnymi wolontariuszami, by zaistnieć w świadomości wolontariuszy, wzajemnie się poznać oraz podejmować działania zachęcające wolontariuszy do nawiązania współpracy z daną instytucją. Wolontariusze są jednym z najcenniejszych zasobów organizacji, powinni być pozyskiwani w sposób profesjonalny za pomocą zaplanowanej strategii rekrutacji i selekcji. Bierne oczekiwanie na wolontariuszy, którzy sami zgłoszą chęć do nawiązania współpracy z daną instytucją może nie zapewnić pożądanej jakości kapitału ludzkiego niezbędnego do realizacji celów organizacji. Osoba wolontariusza powinna wpisywać się w wizję, misję i cele organizacji pozarządowej, kadra zarządzająca powinna oceniać stopień dopasowania celów osobistych potencjalnego wolontariusza z celami organizacji. Wolontariusz, który nie będzie miał możliwości zrealizowania swoich celów osobistych (przy jednoczesnym realizowaniu zadań organizacji) może odczuwać spadek motywacji oraz chęć zakończenia współpracy z instytucją. Należy pamiętać, że nie każda osoba wpisuje się w profil (kulturę organizacyjną) danej organizacji non profit (mimo, że pragnie pracować społecznie). Na etapie rekrutacji i selekcji wolontariuszy należy również zwrócić uwagę na ich nastawienie do pracy z klientem zewnętrznym i wewnętrznym. Przyszły usługodawca-wolontariusz powinien spełniać stawiane mu wymagania pod względem: (1) kwalifikacji, (2) kompetencji, (3) predyspozycji. Nowym podejściem w doborze wolontariuszy do fundacji i stowarzyszenia jest działanie zgodne z myślą *z kim, jaka* oraz *komu* będzie świadczona usługa przez przyszłego wolontariusza. Znaczenia nabiera również osobowość wolontariusza oraz wiedza. Wolontariusz zaangażowany w świadczenie usługi powinien wiedzieć, kim jest usługobiorca i dopasować usługowy produkt do jego profilu osobowego.



Rys. 4.1 Etapy zarządzania relacjami w fundacjach/stowarzyszeniach
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Furtak 2003, s.182, Drapińska 2011, s.157-158

W fazie wzmacniania relacji, gdy wolontariusz został już wprowadzony do organizacji, zostały określone jego wszystkie prawa i obowiązki oraz zapewnione niezbędne narzędzia do realizacji wyznaczonych zadań, kadra zarządzająca powinna identyfikować etap rozwoju, na których znajdują się członkowie zespołu oraz dostosowywać do niego

odpowiednie style przywództwa. W pracy przyjęto pogląd, że wyzwaniem stojącym przed przywódcami polskich organizacji pozarządowych jest umiejętne dopasowywanie stylów przywództwa do potrzeb i oczekiwań wolontariuszy oraz do poziomu ich rozwoju i zaangażowania. Zastosowanie wzajemnie wykluczających się elementów przywództwa może doprowadzić do sytuacji konfliktowych w organizacji.

Na każdym etapie zarządzania relacjami z wolontariuszami menedżerowie powinni zadbać o dwustronną komunikację opartą na zaufaniu i zrozumieniu. Dzięki niej możliwe będzie zbadanie potrzeb wolontariuszy oraz atmosfery w zespole. Podczas spotkań komunikacyjnych lub rozmów indywidualnych możliwe będzie również wykrywanie konfliktów lub sytuacji kryzysowych w zespole. Kadra zarządzająca może również dokonywać analizy wewnątrzorganizacyjnych powiązań i uzależnień między członkami zespołu. Wspomniana wyżej indywidualność wolontariuszy powinna być podporządkowana wymogowi współpracy: (1) współpracy zespołu zaangażowanego w świadczenie usług, (2) współpracy z usługobiorcami [Rogoziński 2016, s.317].

W drugim rozdziale niniejszej pracy podkreślono brak wiedzy liderów polskich fundacji i stowarzyszeń na temat motywów działania wolontariuszy, co skutkowało małą skutecznością dobieranych przez nich narzędzi i metod motywacyjnych. Postawa i zaangażowanie wolontariuszy zależą nie tylko od wewnętrznych motywatorów, ale również od współpracy wewnątrz organizacji pozarządowej – z kadrą zarządzającą i płatnym personelem. Należy zaznaczyć, że wraz z rozwojem wolontariuszy i całego zespołu system motywacyjny obrany przez kadrę zarządzającą powinien zostać zmieniany i dopasowywany do obecnych potrzeb i wymogów członków zespołu. Co prawda kadra zarządzająca nie jest w stanie rozpoznać wszystkich motywów działania wolontariuszy, z którymi nawiązali współpracę, jednak powinni je przewidywać i oddziaływać na nie w odpowiedni sposób w celu zwiększenia zaangażowania i efektywności wolontariusza. Od umiejętności lidera zależy odpowiednie połączenie i zastosowanie bodźców materialnych, pozamaterialnych i moralnych.[446] W przypadku fundacji i stowarzyszeń stosowanie bodźców materialnych jest znacznie ograniczone. Istnieją natomiast inne narzędzia motywacji, za pomocą których kadra zarządzająca ma możliwość pobudzania wolontariuszy do większego angażowania się w realizację wyznaczonych zadań. Zostały one zaprezentowane w rozdziale drugim niniejszej pracy.

W organizacjach pozarządowych zasadnym jest zarządzanie wynikami, które również wpisuje się w zasady marketingu wewnętrznego. Realizacja zadań przez każdego członka zespołu powinna być kontrolowana i oceniana – bez względu na charakter jego pracy. Brak realizacji celów operacyjnych przez wolontariuszy może przełożyć się na brak realizacji celów strategicznych przez całą organizację. Warto zatem uświadamiać wolontariuszom, że są cennym zasobem organizacji, a powierzone im zadania wpływają na realizację misji. Na członkach organizacji pozarządowych spoczywa odpowiedzialność za realizację zadań społecznych, z tego też względu kadra menedżerska powinna kontrolować stopień ich realizacji. Zadaniem lidera jest kreowanie tzw. kultury usługowej w ramach której świadczone są wysokiej jakości usługi, występuje powszechne zaangażowanie, wzajemna

[446] Powinny się one wzajemnie uzupełniać i wspomagać.

współpraca oraz współodpowiedzialność za powierzone zadania. Odpowiednie skorelowanie celów osobistych wolontariuszy z celami organizacyjnymi zwiększy ich motywację do aktywnego działania. W celu wprowadzenia modelu zarządzania wynikami do organizacji kadra zarządzająca powinna opracować system ocen, ustalić schemat i techniki ocen, procedury przeprowadzenia ocen oraz skomunikować podjęte decyzje całemu zespołowi [Lewandowska-Bratek 2015]. Zgodnie z założeniami przyjętymi w niniejszej pracy bieżąca i okresowa ocena pracy wolontariuszy pełni również funkcję motywacyjną. Przeprowadzona w sposób prawidłowy zwiększy zaangażowanie wolontariuszy w pracę na rzecz organizacji. W celu poprawy wyników swoich działań będzie on zabiegał o podnoszenie posiadanych kwalifikacji, natomiast kadra zarządzająca powinna stworzyć ku temu odpowiednie warunki m.in. poprzez wprowadzenie do organizacji polityki planowania karier i awansowania [Smolbik-Jęczmień 2001].

Osoby, które pracują społecznie również odczuwają potrzeby samorealizacji i awansu. Określenie ścieżki rozwoju zachęci wolontariuszy do podnoszenia swoich kompetencji – nawet we własnym zakresie. Kadra zarządzająca może zaproponować wolontariuszom rotację, poszerzanie pracy oraz wzbogacanie pracy. Umożliwienie wolontariuszom partycypacji w procesie podejmowania decyzji będzie dodatkowym czynnikiem motywacyjnym. Wyniki własnych badań empirycznych pozwalają stwierdzić, że w fundacjach i stowarzyszeniach występuje problem z upełnomocnianiem wolontariuszy. Jest to obszar zarządzania, który powinien być rozwijany w organizacjach non profit. Zgodnie z założeniami marketingu usług organizacje powinny przekształcać klientów z nabywców we współwytwórców usługi. Jeśli wziąć pod uwagę to, że klienci powinni mieć wpływ na końcowy kształt produktu/usługi, to wolontariusze, którzy są pracownikami pierwszej lini, również powinni mieć wpływ na sposób realizacji swoich zadań. W wyniku przyjęcia relacyjnej wersji marketingu następuje przeorientowanie się organizacji na usługobiorców. Odwołując się do schematu tzw. *odwróconej piramidy*, kadra zarządzająca nie musi podejmować wszystkich kluczowych dla organizacji decyzji. To personel kontaktowy, a więc wolontariusze, stają się decydentem, który dzięki świadczeniu usług osiąga wyznaczone cele całej instytucji. Kadra zarządzająca natomiast zapewnia równowagę i stabilność działania organizacji.

Ważnym elementem zarządzania relacjami jest badanie potrzeb wolontariuszy związanych z rozwojem ich kompetencji. Kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami zazwyczaj nie organizuje szkoleń wewnętrznych, natomiast ze szkoleń zewnętrznych korzystają wolontariusze, którzy z własnych środków finansowych pokrywają wszystkie koszty z nimi związane. W sytuacji niewystarczających zasobów finansowych organizacji, w ramach których możliwe jest zorganizowanie szkoleń wewnętrznych lub dofinansowanie szkoleń zewnętrznych, kierownictwo może promować różnego rodzaju aktywności organizowane m.in. przez administrację publiczną, ośrodki wsparcia organizacji pozarządowych oraz organizacje parasolowe.[447] Poprzez dobór odpowiedniego systemu

[447] Uczestniczenie w różnego rodzaju aktywnościach organizowanych m.in. przez administrację publiczną, ośrodki wsparcia organizacji pozarządowych oraz organizacje parasolowe umożliwiają pracownikom i wolontariuszom pozyskiwanie aktualnych informacji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania całej organizacji, zdobywanie nowych kontaktów nieformalnych (które mogą zapoczątkować współpracę biznesową

szkoleń kadra kierownicza ma możliwość kształtowania orientacji pro konsumenckiej wśród wolontariuszy oraz zwiększenia ich świadomości na temat wpływu ich pracy na budowanie relacji z klientami.

Reasumując, konsolidacja zespołu wolontariuszy i jego orientacja na cele usługowe traktowana być powinna jako rezultat systematycznie opracowanych i realizowanych działań, do których można zaliczyć m.in.: (1) mobilizację zespołu, (2) motywowanie, (3) samorozwój z uwzględnieniem samooceny. Wolontariusze mogą zacząć identyfikować się z: (1) zespołem, który tworzą wraz z pozostałymi członkami organizacji pozarządowej, (2) usługobiorcami, (3) usługowym produktem, (4) organizacją, (5) środowiskiem, w jakim działa organizacja. Efektem powyższego może stać się zwiększona lojalność wolontariuszy, która jest kluczowa dla relacyjnego marketingu usług. Wspomniana lojalność odnosi się do: (1) lojalności wolontariuszy wobec usługobiorców, (2) lojalności wolontariuszy względem pozostałych członków zespołu, (3) lojalności wolontariuszy wobec kadry zarządzającej [Rogoziński 2016, s.317-319]. Lider powinien naprowadzać wolontariuszy na określone cele organizacji oraz być dla nich autorytetem, a kierowanie zespołem winno opierać się na naśladowaniu autorytetu przez wolontariuszy.

W fazie końcowej, podtrzymywania relacji, kadra kierownicza powinna zarządzać odchodzeniem wolontariuszy z organizacji, by utrzymać produktywność i wysokie morale pozostałych członków zespołu oraz zminimalizować ryzyko wystąpienia negatywnych skutków derekrutacji dla organizacji. W rozdziale drugim niniejszej pracy zostały opisane działania kadry zarządzającej na tym etapie zarządzania wolontariuszami. Należałoby jednak zaznaczyć, że w określonych przypadkach, gdy odejście wolontariusza z fundacji/stowarzyszenia może spowodować wystąpienie negatywnych skutków dla instytucji, lider powinien stosować działania mające na celu powrót wolontariusza do fazy wzmacniania relacji. Mając na celu poprawę jakości zarządzania relacjami z wolontariuszami, kadra zarządzająca może stosować tzw. wywiady z odchodzącymi wolontariuszami, które dostarczają informacji zwrotnej na temat przyczyn zakończenia współpracy z organizacją oraz czynników które mogłyby wpłynąć na poprawę warunków pracy. Należy zaznaczyć, że forma i przebieg zakończenia współpracy z pracownikiem społecznym wpływają na osoby pozostające w instytucji non profit, kulturę organizacyjną oraz atmosferę w zespole.

Po zakończeniu współpracy z wolontariuszami kadra zarządzająca powinna podtrzymywać z nimi więzi – relacje z byłymi wolontariuszami mogą okazać się źródłem wiedzy na temat skuteczności podejmowanych działań w fazie wzmacniania więzi i pomóc kierownictwu wprowadzić niezbędne zmiany w zarządzaniu relacjami. Ponadto podtrzymywane relacje mogą w przyszłości zostać odtworzone i doprowadzić do ponownego nawiązania współpracy z organizacją. Zadaniem kadry kierowniczej jest zatem badanie oczekiwań i potrzeb wolontariuszy na każdym etapie tego dynamicznego procesu i dostosowania do nich swoich działań.

Powyżej zostały zaprezentowane jedynie wybrane obszary zarządzania wolontariuszami (i relacjami z nimi), które zostały uznane (na podstawie otrzymanych wyników własnych badań empirycznych) za wymagające doskonalenia. Proces kadrowy w

w przyszłości) oraz dzielenia się dobrymi praktykami z członkami innych instytucji non profit [Lewandowska-Bratek 2015].

organizacjach i stowarzyszeniach został opisany w podrozdziale 2.3.3. wraz z proponowanymi rekomendacjami dla zarządzających.

Podkreślenia wymaga, że badana kadra zarządzająca fundacjami i stowarzyszeniami w Polsce wymieniała budowanie partnerskich relacji w zespole jako jedno z kluczowych działań lidera w fundacjach i stowarzyszeniach. Relacje wolontariuszy z liderem wpływają na morale i zaangażowanie całego zespołu. Są one silnym motywatorem zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, w których nawet bodźce materialne nie wpłynęłyby pozytywnie na decyzję o pozostaniu w organizacji danego wolontariusza.

Godne i etyczne traktowanie współpracowników zwiększa ich lojalność wobec instytucji oraz wpływa na zaufanie i efektywne działanie [Lewandowska-Bratek 2015]. Niemożliwe jest stworzenie oraz utrzymanie pożądanych relacji między wolontariuszem a klientem, jeśli nie są one zachowane w kontaktach między wolontariuszem a kadrą zarządzającą [A. Pukas 2003, s.77]. Nie może również zabraknąć badania potrzeb wolontariuszy odnoszących się do ich rozwoju zawodowego, możliwości awansu, a w konsekwencji upełnomocniania wolontariuszy. Kadra zarządzająca może również stosować model luk jakościowych, który został przedstawiony z rozdziale 3 niniejszej pracy.

Przeprowadzona analiza, poparta badaniami pozwala stwierdzić, że zarządzanie relacjami z wolontariuszami jest obszarem wymagającym doskonalenia w organizacjach pozarządowych w Polsce, a ważnym procesem staje się przechodzenie od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego, które obejmuje m.in. zarządzanie relacjami, spełnianie funkcji marketingowych przez wolontariuszy oraz kierowanie przebiegiem realizacji usługi. Wolontariusze z klientami powinni tworzyć szczyt organizacyjnej hierarchii, a nie być jedynie wykonawcami powierzonych zadań. Wysoka jakość obsługi klienta ma związek z obsługą wolontariuszy i zaangażowaniem kierownictwa [Johnson 1994, s.7]. W fundacjach i stowarzyszeniach powinien nastąpić rozwój postawy przywództwa wśród kierownictwa, rozumianego jako zdolności do dawania przykładu, wzbudzania zaangażowania i identyfikacji z organizacją. Kadra zarządzająca powinna również zapewnić możliwość powszechnego uczestnictwa, dającego możliwość wszystkim pracownikom i wolontariuszom wpływania na działania organizacji, w tym głównie na jakość świadczonych przez nich usług. Dzięki implementacji zasad marketingu wewnętrznego w fundacjach i stowarzyszeniach możliwe będzie uporządkowanie sieci relacji wewnętrznych oraz wynikająca z niego poprawa przepływu informacji, usług i produktów wewnętrznych i zewnętrznych.

Podsumowanie

- Istotnym jest kształtowanie nowych kompetencji kadry zarządzającej w paradygmacie marketingu relacyjnego. Kształtowanie to jest szansą na: (1) przełamanie wszystkich dysproporcji i asymetrii odnoszących się do relacji usługodawca – wolontariusz – usługobiorca, symetryczność relacji powinna doprowadzić do traktowania wolontariuszy jako partnera współodpowiedzialnego za przebieg świadczenia, (2) zmiana relacji z wolontariuszami poprzez usługową kulturę organizacji wpływa na zarządzanie fundacjami i stowarzyszeniami; wolontariusz jako personel kontaktowy staje się personelem strategicznym.

- Wolontariusze są warunkiem zaistnienia procesu usługowego, z tego względu należy nimi zarządzać stosując metody i narzędzia zarządzania wolontariuszami oparte na relacyjnej wersji marketingu usług.
- W fundacjach i stowarzyszeniach korzysta się z metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednak są one ograniczone ilościowo i jakościowo.
- Organizacje pozarządowe powinny stworzyć więzi z potencjalnymi wolontariuszami, by zaistnieć w świadomości wolontariuszy, wzajemnie się poznać oraz podejmować działania zachęcające wolontariuszy do nawiązania współpracy z daną instytucją.
- Nowym podejściem w doborze wolontariuszy do fundacji i stowarzyszenia jest działanie zgodne z myślą *z kim, jaka* oraz *komu* będzie świadczona usługa przez przyszłego wolontariusza.
- W fazie rozwoju relacji kadra zarządzająca powinna określić wszystkie uprawnienia wolontariuszy – również odnoszące się do ich wpływu na kształt wizji i celów organizacji, by zadbać o satysfakcję wolontariuszy z nawiązanej współpracy, w innym przypadku może wystąpić rozdźwięk między oczekiwaniami wolontariuszy a rzeczywistością.
- Nawiązanie trwałych relacji z wolontariuszami umożliwi kadrze menedżerskiej, w fazie zaangażowania i oceny, skuteczne rozliczanie wolontariuszy z powierzonych im zadań.
- Nowe podejście do zarządzania wolontariuszami zakłada postrzeganie członków zespołu jako grupy złożonej z indywidualności, co przesądza o specyficznym podejściu do kierowania zespołem wolontariuszy.
- Indywidualność wolontariuszy powinna być podporządkowana wymogowi współpracy: (1) współpracy zespołu zaangażowanego w świadczenie usług, (2) współpracy z usługobiorcami.
- W organizacjach pozarządowych zasadnym jest zarządzanie wynikami, które wpisuje się w zasady marketingu wewnętrznego.
- Satysfakcja wolontariuszy z wykonywanej pracy społecznej przekłada się na jakość obsługi klientów.
- Ważnym elementem zarządzania relacjami jest badanie potrzeb wolontariuszy związanych z rozwojem ich kompetencji, ścieżką kariery i upełnomocnianiem.
- Nową rolą wolontariuszy staje się bycie specjalistami od wielo-relacji (lider/kadra zarządzająca – wolontariusz – usługobiorca – społeczeństwo).
- Dzięki nawiązywanym przez wolontariuszy relacjom z usługobiorcami zaczną powstawać i utrwalać się więzi między wszystkimi uczestnikami cyklu obsługi, klienci staną się interesariuszami, a cała instytucja pozarządowa przekształcać się będzie we wspólnotę interesu.
- Konsolidacja zespołu wolontariuszy i jego orientacja na cele usługowe może spowodować zwiększoną lojalność wolontariuszy, która jest kluczowa dla relacyjnego marketingu usług.
- W fazie końcowej, podtrzymywania relacji, kadra kierownicza powinna zarządzać odchodzeniem wolontariuszy z organizacji.

- Zarządzanie marketingowe powinno być wprowadzone na stałe do systemu zarządzania instytucją non profit.

Zakończenie

Fundacje i stowarzyszenia, które świadczą usługi społeczne, mają istotny wkład w rozwój i realizację demokracji oraz praw człowieka, promują również świadomość obywatelską oraz udział jednostek w życiu społeczeństwa. Odgrywają coraz bardziej istotną rolę w kreowaniu nie tylko aktywności społecznej, lecz również aktywności na rynku pracy i w gospodarce narodowej m.in. dzięki usługowemu charakterowi swoich działań. Są one narzędziem komunikacji pomiędzy członkami społeczeństwa a władzami publicznymi oraz rynkiem.

Fundacje i stowarzyszenia pełnią bardzo ważne funkcje ekonomiczne, społeczne i polityczne w Polsce. Realizują one jedną z podstawowych zasad funkcjonowania demokratycznego państwa – zasadę pomocniczości (subsydiarności). Wspomagają państwo w realizacji konstytucyjnych zadań w świadczeniu usług społecznych, reprezentują interesy grup społecznych, wspierają zmiany prawa i polityki społecznej. Wspomagają rynek i państwo w zakresie: (1) zdolności do szybkiej i trafnej odpowiedzi na strukturalne zmiany w popycie i podaży usług społecznych, (2) zdolności do generowania miejsc pracy, (3) promowania i rozwijania wolontariatu.

W analizowanych instytucjach nadal występują problemy z profesjonalizacją zarządzania wolontariuszami. Narastające problemy w relacjach kadry zarządzającej z personelem organizacji i wolontariuszami przekładają się na funkcjonowanie organizacji pozarządowych oraz ich wizerunek jako zbiorowego pracodawcy i dostarczyciela usług społecznych. Specyfika zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach wynika m.in. z ich zróżnicowania oraz konfiguracji roli.

Pogłębione w ramach pracy studia literaturowe z zakresu objętego tematem rozprawy pozwoliły na sformułowanie we wstępie tezy, że w fundacjach i stowarzyszeniach zasadne jest wprowadzenie usługowych metod zarządzania wolontariuszami w oparciu o metody i narzędzia zarządzania wielo-relacjami. Za cel rozprawy obrano wykazanie zasadności usługowego zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach oraz opracowanie koncepcji długookresowej współpracy z wolontariuszami. Osiągnięte rezultaty poznawcze były następstwem przyjętego celu pracy oraz krytycznej i wieloobszarowej analizy literatury rozważanego zagadnienia uzupełnionej wynikami badań. Wiarygodność uzyskanych wyników własnych badań empirycznych potwierdza ich spójność z wynikami badań ogólnopolskich. W toku postępowania badawczego zrealizowano przyjęty cel rozprawy oraz wykazano zasadniczość tezy, która została sformułowana poprawnie.

W teoretycznej części pracy dokonano wyjaśnienia makrospołecznych uwarunkowań zjawiska wolontariatu na świecie oraz tworzenia i funkcjonowania organizacji pozarządowych. Uzasadniono reorientację na usługowe metody zarządzania ludźmi oraz kreowania nowych funkcji wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach.

W części opisowo-diagnostycznej pracy dokonano próby oceny dotychczasowych procesów tworzenia i funkcjonowania instytucji non profit w Polsce. Dokonano analizy procesów kadrowych w fundacjach i stowarzyszeniach w odniesieniu do wolontariuszy oraz dokonano charakterystyki oraz wstępnej oceny dotychczas stosowanych metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami.

W części konceptualno-prewidystycznej wskazano obszary zarządzania wolontariuszami wymagające doskonalenia. Przeprowadzona analiza, poparta badaniami empirycznymi pozwala twierdzić, że organizacje pozarządowe przejawiają stosunkowo niewielkie zainteresowanie profesjonalizacją zarządzania – szczególnie zarządzania personelem.

Fundacje i stowarzyszenia swoją działalność opierają głównie na pracy wolontariuszy, stąd też pojawia się potrzeba umiejętnego zarządzania tym ograniczonym zasobem. Niewykorzystanie potencjału tkwiącego w wolontariuszach wynika niekiedy z braku wiedzy i kompetencji kadry zarządzającej dotyczących zarządzania ludźmi i organizacją usługową. Uznano zatem za zasadne wypracowanie nowatorskiej koncepcji zarządzania wolontariuszami. Przyjęta w pracy opcja metodologiczna przesądziła o wyborze relacyjnej wersji marketingu usług do wypracowania tejże koncepcji.

U podstaw działalności usługowej pojawia się marketing relacyjny. Przyjęcie tego paradygmatu sprawia, iż zmienia się postrzeganie organizacji usługowej. Marketing relacyjny nie zmierza do przekształcenia rynkowego otoczenia w sfery wpływów i dominacji, ale zmierza do włączenia klientów w strukturę organizacyjną. Jest to możliwe dzięki szczególnej mobilizacji personelu. Skoro organizacji usługowa jest wspólnotą ludzi, to tworząca się kultura organizacji będzie emanacją ich osobowości, będzie odzwierciedleniem kultury osobowości profesjonalistów.

W świadomości liderów/menedżerów fundacji i stowarzyszeń pojawia się konieczność dostrzeżenia roli wolontariatu, w ramach którego osoba wolontariusza występuje w roli pośrednika pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Istotnym jest kształtowanie nowych kompetencji kadry zarządzającej w paradygmacie marketingu relacyjnego. Kształtowanie to jest szansą na: (1) przełamanie wszystkich dysproporcji i asymetrii odnoszących się do relacji usługodawca – wolontariusz – usługobiorca, symetryczność relacji powinna doprowadzić do traktowania wolontariuszy jako partnera współodpowiedzialnego za przebieg świadczenia, (2) zmianę relacji z wolontariuszami poprzez usługową kulturę organizacji, która wpływa na zarządzanie fundacjami i stowarzyszeniami. Wolontariusz jako personel kontaktowy staje się personelem strategicznym. Usługowy klimat oraz troska o personel są silnie skorelowane z ogólną oceną jakości usług z perspektywy klienta.

Poczynione wyżej uwagi naprowadzają wywód na sformułowanie zasadniczych wniosków badawczych, które zostały pogrupowane ze względu na omawiane w pracy podmioty:

1) Fundacje i stowarzyszenia:
   a) Fundacje i stowarzyszenia rozumiane są jako organizacje usługowe.
   b) Fundacjami i stowarzyszeniami należy zarządzać jak organizacją usługową.
   c) Ważną rolę w organizacjach pozarządowych pełni lider, który odpowiada za przewodzenie całej organizacji i wszystkie zachodzące w niej procesy.
   d) Kluczowego znaczenia nabiera spersonalizowana relacja usługowa, która obejmuje również wolontariuszy jako kategorię pośrednią pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą.

e) W fundacjach i stowarzyszeniach korzysta się z metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednak są one ograniczone ilościowo i jakościowo.
f) Organizacje pozarządowe powinny przechodzić od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego, które powinno być wprowadzone na stałe do systemu zarządzania instytucją non profit.

2) Założyciele/liderzy organizacji pozarządowych :
   a) Misją lidera staje się propagowanie idei wolontariatu, a głównym zadaniem nawiązywanie długookresowej współpracy z wolontariuszami.
   b) Lider powinien odpowiedzialnie gospodarować powierzonym zespołem (odpowiadając za jego tworzenie, utrzymanie i konsolidację) oraz przygotować swoich następców.
   c) Zadaniem lidera staje się szerzenie wiedzy o usługach społecznych oraz pobudzanie motywacji wolontariuszy do świadczenia tychże usług.
   d) Liderzy powinien kreować kulturę organizacji, w której jakość usług nabiera pierwszorzędnego znaczenia.
   e) Wyzwaniem stojącym przed liderami polskich organizacji pozarządowych jest umiejętne dopasowywanie stylów przywództwa do potrzeb i oczekiwań wolontariuszy oraz do poziomu ich rozwoju i zaangażowania.
3) Kadra zarządzająca organizacjami pozarządowymi:
   a) W fundacjach i stowarzyszeniach lider i kadra zarządzająca pełnią zbliżone role i funkcje, powinni oni posiadać podstawowe grupy kompetencji menedżera organizacji usługowej.
   b) Punktem wyjścia dla decyzji podejmowanych przez kadrę zarządzającą fundacjami i stowarzyszeniami powinien być klient, który pełni funkcję nie tylko odbiorcy usług, ale również darczyńcy i przedstawiciela społeczeństwa.
   c) Uznając fundacje i stowarzyszenia za organizacje usługowe, kierownictwo może wykorzystać metody i narzędzia zarządzania wolontariuszami oparte na relacyjnej wersji marketingu.
   d) Nawiązywanie długookresowej współpracy z wolontariuszami powinno opierać się na paradygmacie marketingu relacyjnego.
   e) Nowym podejściem w procesie rekrutacji i selekcji wolontariuszy jest działanie zgodne z myślą *z kim, jaka* oraz *komu* będzie świadczona usługa przez przyszłego wolontariusza.
   f) Nowe podejście do zarządzania wolontariuszami zakłada postrzeganie członków zespołu jako grupy złożonej z indywidualności, co przesądza o specyficznym podejściu do kierowania tą szczególną kategorią zasobów ludzkich. Indywidualność wolontariuszy powinna być natomiast podporządkowana wymogowi współpracy: (1) współpracy zespołu zaangażowanego w świadczenie usług, (2) współpracy z usługobiorcami.
   g) W organizacjach pozarządowych zasadnym jest wprowadzenie zarządzania wynikami. Realizacja zadań przez każdego członka zespołu powinna być kontrolowana i oceniana – bez względu na charakter jego pracy.
4) Wolontariusze:

a) Wolontariusze zaczynają pełnić nową rolę – specjalistów od wielo-relacji, dzięki którym fundacje i stowarzyszenia przekształcają się we wspólnotę interesu.
b) Wolontariusze, rozumiani jako część potencjału usługotwórczego, są warunkiem zaistnienia procesu usługowego w instytucjach pozarządowych oraz mogą stymulować zmiany w tym procesie.

Przeprowadzona w pracy analiza, poparta badaniami empirycznymi pozwala stwierdzić, że zarządzanie relacjami z wolontariuszami jest obszarem wymagającym doskonalenia w organizacjach pozarządowych w Polsce, a ważnym procesem staje się przechodzenie od zarządzania marketingiem do zarządzania marketingowego. Przeprowadzony w dysertacji wywód pozwala dowieść poprawności postawionej tezy, że wolontariusze zaczynają pełnić nową rolę – specjalistów od wielo-relacji.

Przedstawione w niniejszej pracy wnioski nie wyjaśniają w pełni całego złożonego procesu zarządzania relacjami z wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach. Przeprowadzone badanie miało na celu jedynie przedstawienie przydatności stosowanych metod i narzędzi zarządzania wolontariuszami opartych na teorii marketingu relacyjnego oraz ocenę prowadzonych działań kadry zarządzającej w procesie zarządzania wolontariuszami. Stanowi przesłankę do dalszych ogólnopolskich badań empirycznych. Zasadnym byłoby przeprowadzenie, podobnego do zaprezentowanego w rozprawie, badania wśród wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach. Bardzo interesująca mogłaby się okazać analiza porównawcza uzyskanych wyników z danymi uzyskanymi wśród kadry zarządzającej. Zagadnienia te będą podejmowane w ramach dalszych prac badawczych.

Podsumowując można stwierdzić, że rozprawa stanowi jedno z pierwszych w Polsce tak szerokich opracowań naukowych dotyczących zarządzania wolontariuszami w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce w paradygmacie marketingu relacyjnego i wyprowadzenia z niego opracowania koncepcji długookresowej współpracy z wolontariuszami. Starano się nadać koncepcji postać spójną, wpisującą się w rzeczywistość gospodarczą usług społecznych oraz umożliwiającą zastosowanie wypracowanych rozwiązań w innych branżach usług. Niniejsza praca przyczynia się do zredukowania luki poznawczej w nowym obszarze badań dotyczącym usługowego zarządzania wolontariuszami w instytucjach non profit. Koncepcja ta wskazuje na kluczową rolę wolontariuszy w procesie świadczenia usług społecznych, która jest coraz częściej dostrzegana przez kadrę kierowniczą. Obszar ten może stać się trwałym kierunkiem badań w przyszłości.

Bibliografia

1. Adamiak P., 2014, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych*, Raport z badania 2013, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
2. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., 2015, *Polskie organizacje pozarządowe 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
3. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., 2016, *Kondycja sektora pozarządowego w Polsce 2016. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
4. Adamiec M., Kożusznik B., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyawnictwo Akade, Kraków.
5. Albert M., 1994, *Kapitalizm kontra kapitalizm*, Signum, Warszawa.
6. Allison M., Kaye J., 2001, *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations*, Compass Point Nonprofit Services, San Francisco.
7. Anheier H.K., 2005, *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, New York.
8. Aniszewska G., 2007, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE Warszawa 2007
9. Archambault E., 2001, *Historical Roots of the nonprofit Sector in France*, Quartaly, nr2 (t.30).
10. Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
11. Arnold J., Robertson I.T., Cooper C.L., 1991, *Work Psychology*, Pitman, London.
12. Assorodobraj N., 1966, *Początki klasy robotniczej. Problem rąk do pracy w przemyśle polskim epoki Stanisławowskiej*, Warszawa.
13. Avery G. C., 2009, *Przywództwo w organizacjach. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
14. Badora B., 2014, *Aktywność społeczna Polaków*, Komunikat z badań, NR 60/2014, Centrum Badan Opinii Społecznej, Warszawa, maj.
15. Balcerowicz L., 2002, *Rzekomi obrońcy ludu*, Życie, 19.01.2002.
16. Baron A., Armstrong M., 2008, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Kraków-Warszawa.
17. Bartkowiak G., 2003, *Skuteczny kierownik - model i jego empiryczna weryfikacja*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
18. Baruk A.I., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.

19. Becker G.S., 1964, *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*, University of Chicago Press.
20. Bednarska-Olejniczak D., 2014, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie usługowym*, w: Kłeczek R. (red.), Pukas A. (red.), *Usługi 2014. Sektor usług – uwarunkowania i tendencje rozwoju*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 353, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
21. Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R., 1984, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
22. Begg D., 1992, *Makroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
23. Bell D., 1973, *The comming Post – Industrial Society. A venture in Social Forcesting*, Basic Books, Inc., Publishers, N. York.
24. Bendkowski J., 2010, *Praktyczne zarządzanie organizacjami. Kompetencje menedżerskie*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice.
25. Berry L., 1983, *Relationship Marketing*, w: Berry L., Shostack G.L., Upah G.D. (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago.
26. Berry L., 1984, *The employees as customers*, [w:] *Services marketing*, Boston.
27. Biuro Obsługi Inicjatyw Społecznych BORIS, http://new1.boris.org.pl/ [dostęp: 19.03.2013].
28. Blanchard K. oraz współzałożyciele i konsultanci The KenBlancgardCompanies, 2007, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
29. Blanchard K., Carew D., Parisi-Carew E., 2010, *Jednominutowy menedżer buduje wydajne zespoły*, MT Biznes.
30. Blaug M., 2000, *Teoria ekonomii: ujęcie retrospektywne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
31. Boczoń J., 2004, *Poradnik standaryzacji usług społecznych*, SPLOT, Warszawa.
32. Bogacz-Wojtanowska E., 2005, *Cykl życia organizacji pozarządowej*, Trzeci Sektor, nr 3.
33. Bogacz-Wojtanowska E., 2006, *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
34. Bogacz-Wojtanowska E., 2009, *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych*, w: Bogacz-Wojtanowska E., Rymsza M. (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

35. Bogacz-Wojtanowska E., 2013, *Zdolności organizacyjne a współdziałanie organizacji pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

36. Bogacz-Wojtanowska E., Rymsza M. (red.), 2009, *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

37. Borkowska S., 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN Warszawa.

38. Boxall P.F., Purcell J., Wright P., 2007, *The goals of HRM*, w: Boxall P.F., Purcell J., Wright P. (red.), *Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.

39. Bratnicki M., Stuzyna J., 2001, *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

40. Brooks A.C., 2002, *Can Nonprofit Management Help Answer Public Management's Big Questions?*, Public Administration Review, May/June 2001, Vol.62, No. 3.

41. Buttler D., 2009, *Ekonomia sektora nonprofit. Krytyka i reinterpretacja wybranych aspektów teoretycznych*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, z.4.

42. Bywalec C., 1993, *Ekonomiczne i kulturotwórcze aspekty konsumpcji usług społecznych*, w: *Problemy teorii wymiany*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

43. Cameron S. Kim , Quinn R.E. , Kultura Organizacyjna- diagnoza i zmiana, Kraków 2003

44. Cascio W.F., 2001, *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

45. Centrum Wolontariatu, http://www.wolontariat.org.pl/strona.php?p=92 [dostęp: 18.03.2013].

46. Charycka B., 2015, *Bez zmian w zarządach organizacji*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1678143.html [dostęp: 06.01.2016].

47. Chłodnicki M., Zeller P., 2006, *Wprowadzenie do zarządzania relacjami usługowymi*, w: Rogoziński K (red.), *Zarządzanie relacjami usługach*, Difin, Warszawa.

48. Chmiel, N., 2003, *Psychologia pracy i organizacji*, GWP, Gdańsk.

49. Cibor K. (red.), 2014, *Usługi społeczne w interesie ogólnym i użyteczności publicznej*, w: *Nowy standard działania w zakresie współpracy miedzyinstytucjonalnej przy wykorzystaniu narzędzi ekonomii społecznej*, FISE, Warszawa.

50. Clark C., 1938, *Australian Economic Progress against a World Background*, Adelaide.

51. Clark C., 1957, *The Conditions of Economic Progress*, Londyn.

52. Collins J., 1999, *And the walls come tumbling down*, w: Hesselbein F., Goldsmith M., Somerville I. (eds.), *Leading beyond the walls*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

53. Commission of the European Communities, 2001, *European Governance – A White Paper*, COM(2001) 428 Final, Brussels.

54. Courtney R., 2002, *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*, Routledge, London and New York.

55. Cram T., 1994, *The Power of Relationship Marketing*, Pitman Publishing, London.

56. Cyrek M., 2006, *Sfera usług jako obszar kreowania miejsc pracy w nowej gospodarce*, w: Kopycińska D. (red.), *Problemy wzrostu gospodarczego we współczesnych gospodarkach*, Katedra Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

57. Cyrek M., 2011, *Sektor usług w Polsce jako obszar zatrudnienia w uwarunkowaniach gospodarki opartej na wiedzy*, w: Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Zeszyt Nr 18, red., Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.

58. Czajkowski Z.,2012, *Kapitał ludzki – pojęcie i miary*, nr 321, Instytut Gospodarki Światowej KGŚ SGH, Warszawa, http://www.sgh.waw.pl/instytuty/igs/publikacje/working/atompage.2012-02-10.0878057578/Z.%20Czajkowski%20312.pdf [dostęp: 14.09.2012].

59. Czerska M., 2003, *Zmiana kulturowa organizacji, wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszaawa.

60. Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., 2006, *Marketing usług*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków.

61. Dale M., 2001, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

62. Das T.K., Teng B., 2000, *A resource-based theory of strategic alliances*, Journal of Management, Vol. 26 No. 1, pp. 31-61.

63. Daszkowska M., 1998, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, PWN, Warszawa.

64. Day G.S., 2000, *Managing marketing relationships*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28 No. 1, pp. 24-30.

65. Dekret Rady Państwa z 24 kwietnia 1952 roku o zniesieniu fundacji, Dz.U. Nr 25, poz. 172

66. Dekret z 7 lutego 1919 roku o fundacjach i o zatwierdzaniu darowizn i zapisów Dz.Pr.P.P. Nr 15, poz. 215, http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19190150215 [dostęp:18.03.21013]

67. Dobranowska-Wittels M., 2015, *Kto (nie) chce rozmawiać o zatrudnieniu w NGO?*, http://nowastrategiasektora.ngo.pl/wiadomosc/1889142.html [dostęp: 20.09.2016].

68. Dobranowska-Wittels M., 2015, *Kto (nie) chce rozmawiać o zatrudnieniu w NGO?*, ngo.pl [dostęp: 29.12.2015]

69. Dobrzański K, 1992, *Zatrudnienie w usługach społecznych*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

70. Dobska M., 2013, *Reorientacja w zarządzaniu przekształconym podmiotem leczniczym,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

71. Domański J., 2010, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa.

72. Dopierała F., Balon K., Hesse – Schiller W., 2004, *Podatki a filantropia*, Warszawa.

73. Drapińska A., 2011, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, PWN, Warszawa.

74. Drucker P., 2005, *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, BORDO, Warszawa.

75. Drucker P.F., 1990, *Managing the Non Profit Organizations. Principles and Practices*, HarperBusiness, New York.

76. Drucker P.F., 1992, *The age of discontinuity: guidelines to our changing society*, Transaction Publishers.

77. Drucker P.F., 1999, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

78. Duchniewicz S., Wediuk Z., Wilk A., 2005, *Metody i techniki motywacji*, w: Duchniewicz S. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.

79. Dudkiewicz M., Makowski G., 2012, *Indeks jakości współpracy. Obraz współpracy między organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.

80. Dzikowski Piotr, 2008, *Wybrane kompetencje przywódcze kadry kierowniczej na przykładzie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Regionie Leszczyńskim*, w: Kopycińska D. (red.), *Zarządzanie wiedzą we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

81. Dziuba D., 2000, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

82. Edvinsson L., 2001, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

83. Edvisson L., Malone M.S., 1997, *Intellectual Capital*, London.

84. Eiriz V., Wilson D., 2006, *Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration*, European Journal of Marketing vol. 40 no. 3/ 4.

85. Encyklopedia Serwisu Ekumenicznego Kosciol.pl http://www.kosciol.pl/chrzescijanstwo [dostęp: 18.04.2016]

86. Engel E., 1883, *Der Wert des Menschen*, Berlin: Verlag von Leonhard Simion, Berlin.

87. Esping-Andersen G., 2010, *Trzy światy kapitalistycznego państwa dobrobytu*, Difin, Warszawa.

88. EUlotka, 2005, Biuletyn Przedstawicielstwa polskich organizacji pozarządowych w Brukseli, nr 15, grudzień, http://nsro.ngo.pl/files/ue.ngo.pl/public/eulotka/EUlotka_15.pdf [dostęp: 05.03.2013]

89. Europejski Rok Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej, http://europa.eu/ey2012/ey2012main.jsp?catId=970&langId=pl [dostęp: 18.03.2013].

90. Europejski Rok Wolontariatu 2011, http://erw2011.gov.pl/pl/aktualnosci/letnia-szkola-liderow-wolontariatu/ [dostęp: 26.03.2013].

91. Fayol H., 1926, *Administracja przemysłowa i ogólna oraz nauka o administracji w zastosowaniu do państwa*, Instytut Naukowej Organizacji, Warszawa.

92. Fazlagić A., 2000, *Pomiar niemierzalnego, czyli praca twórcza w perspektywie stu lat tayloryzmu*, w: Rogoziński K. (red.), *Marketing usług profesjonalnych. Jakość usług profesjonalnych*, Materiały konferencyjne, tom 2, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

93. Fiedorowicz A., 2011, *Dobry rok wolontariatu*, w: *Moda na wolontariat*, Dodatek specjalny do Przekroju, 1 lutego 2011.

94. Filipiak B., Panasiuk A. (red.), 2008, *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, PWN, Warszawa.

95. Fisher A.G., 1933, *Capital and the Growth of Knowledge*, The Economic Journal, nr 11.

96. Fisher A.G., 1935, *The Clash of Progress and Security*, London.

97. Fisher A.G., 1945, *Economic Progress and Social Security*, London.

98. Fisher A.G., 1952, *A Note on Tertiary Production*, The Economic Journal, nr 12.

99. Fitzpatrick T., Kwon H., Manning N., Midgley J, Pascall G., 2006, *International Encyclopedia of Social Policy*, Routledge, London, New York.

100. Flejterski S., Klóska R., Majchrzak M., 2005a, *Usługi w teorii ekonomii*, w: *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

101. Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., 2005b, *Współczesna ekonomika usług*, WN PWN, Warszawa.

102. Florczak W., 2007, *Kapitał ludzki a rozwój gospodarczy*, w: Welfe W. (red.*), Gospodarka oparta na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

103. Folder Forum Obywatelskiego Rozwoju b, http://www.for.org.pl/upload/File/folder/FolderFORnowyFINAL.pdf [dostęp: 26.03.2013].

104. Fombrun C.J., Tichy N.M., Devana M.A., 1984, *Strategic Human Resource Management*, Wiley, New York.

105. Forum Obywatelskiego Rozwoju a, http://www.for.org.pl/pl/misja-for [dostęp: 26.03.2013].

106. Fourastie J., 1954, *Die Grosse Hoffnung des Zwanzigsten Jahrhunderts*, Koln.

107. Fourastie J., 1963, *Le grand espoir du XX-e siècle, Editions Gallimard*, Paris.

108. Fourastie J., 1967, *Gesetze der Wirtschaft von Morgen. Ekon Verlag*, Dusseldorf, Wien.

109. Fourastie J., 1972, *Myśli przewodnie*, Warszawa.

110. Frąckiewicz E., Karwowski J., Karwowski M., Rudawska E., 2004, *Zarządzanie marketingowe*, PWE, Warszawa.

111. Frąckiewicz E., Rudawska E., 2004a, *Zarządzanie marketingiem a zarządzanie marketingowe - antonim, synonim czy pojęcia komplementarne*, [w:] J. Garbarski (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce - tożsamość, etyka, przyszłość*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego w Warszawiem, Warszawa.

112. Frąckiewicz E., Rudawska E., 2004b, *Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji Customer Relationship Management*, Przegląd Organizacji, nr 7-8.

113. Fuchs V.R., 1965, *The growing Importance of the Service Industries*, Occasional Paper 96, Nowy Jork.

114. Fundacja Obserwatorium Zarządzania i Nowoczesna Firma , 2009, Raport z badania dotyczącego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych zrealizowanego w ramach projektu *Wsparcie dla organizacji pozarządowych na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego*.

115. Furtak R., 2003, *Marketing partnerski na rynku usług*, PWE, Warszawa.

116. Gassler R.S., 1986, *The economics of nonprofit enterprises. A study in applied economic theory*, University Press of America, Lanham-New York-London.

117. Gassler R.S., 1990, *Nonprofit and Voluntary Sector Economics: A Critical Survey*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vil. 19 no.2, June.

118. Gershuny J., 1978, *After Industrial Society? The Emerging Self – Service Economy*, The Macmillan Press Ldt. London and Basingstoke.

119. Gershuny J., Miels I., 1983, *The New Service Economy: the Transformation of Employment in Industrial Societies*, Lonon, Frances Pinter.

120. Gliński P., Lewenstein B., Siciński A., 2001, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, IFiS PAN, Warszawa.

121. Główny Urząd Statystyczny, 1975, *Klasyfikacja usług*, Warszawa.

122. Główny Urząd Statystyczny, 1980, *Klasyfikacja usług* , Zeszyty Metodyczne nr 45, Warszawa.

123. Główny Urząd Statystyczny, 2012a, *Wolontariat w organizacjach i inne formy pracy niezarobkowej poza gospodarstwem domowym - 2011*, Warszawa.

124. Główny Urząd Statystyczny, 2012b, *Podstawowe dane o stowarzyszeniach, fundacjach i społecznych podmiotach wyznaniowych działających w 2010 roku (SOF-1)*, Warszawa.

125. Główny Urząd Statystyczny, 2014a, *Prognoz ludności na lata 2014-2050*, Studia i analizy statystyczne, Warszawa.

126. Główny Urząd Statystyczny, 2014b, *Rocznik statystyczny pracy 2012*, Warszawa.

127. Główny Urząd Statystyczny, 2014c, *Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.*, Warszawa.

128. Główny Urząd Statystyczny, 2015, *Organizacje pożytku publicznego i 1%*, Warszawa.

129. Główny Urząd Statystyczny, 2016, *Działalność stowarzyszeń i podobnych organizacji społecznych, fundacji, społecznych podmiotów wyznaniowych oraz samorządu gospodarczego w zawodowego w 2014 r. – wyniki wstępne*, Warszawa.

130. Golinowska S., 1999, *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*, w: Golinowska S., Głogosz D. (red.), *Pozarządowe instytucje społeczne. Między państwem a społeczeństwem*, Warszawa.

131. Golinowska S., Tymowska K., 1984, *Kierunki reformy gospodarczej w sferze usług społecznych*, w: Łukaszewicz A. (red.), *Usługi społeczne*, PWE, Warszawa.

132. Góra A.W., 1989, *Tradycje opieki i pomocy społecznej*, Praca Socjalna, nr 2.

133. Górecki M., 2010, *Podłoże motywacyjne pracy wolontariackiej*, w: Konopczyński M., Theiss W., Winiarski M. (red.), *Pedagogika społeczna. Przestrzenie życia i edukacji. Księga pamiątkowa dedykowana Profesorowi Tadeuszowi Pilchowi,* Warszawa.

134. Górecki M., 2013, *Wolontariat – idea, organizacja, doświadczenie*, Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki Społeczne, Nr 4(8), Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP, Olsztyn.

135. Grewiński M., 2013, *Usługi społeczne i socjalne jako wspólny obszar polityki i ekonomii społecznej*, w: *Ekonomia społeczna*, Półrocznik nr 3/2013 (8), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.

136. Griffin R. W., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

137. Grimshaw D., Rubery J., 2007, *Economics and HRM*, w: Boxall P.F., Purcell J., Wright P. (red.), Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford.

138. Grinberg D., 1981, *Voluntary Associations w amerykańskiej myśli socjologicznej. Przegląd problematyki*, Studia socjologiczne, nr 4.

139. Grönroos Ch., 1990, *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Maxwell Macmillan International Editions, Toronto.

140. Grönroos Ch., 1999, *Relationship Marketing: Challenges for the Organization*, Journal of Business Research 46.

141. Grundtvig Niezawodowa edukacja dorosłych, http://www.grundtvig.org.pl/ [dostęp: 26.03.2013].

142. Gruszecki J., 1979, *Działalność społeczna Kościoła podczas okupacji hitlerowskiej*, Chrześcijanin w Świecie, nr 69.

143. Guest D.E., 1987, *Human resource management an industrial relations*, Journal of Management Studies 14(5).

144. Gummesson E., 1993, *Quality Management in Service Organizations*, ISQA.

145. Gummesson E., 2000, *Total Relationship Marketing, Rethinking marketing management: from 4Ps to 30 Rs*, (3th edition), Butterworth-Heinemann.

146. Gutek B.A., 1995, *The Dynamics of Service. Reflections on Changing Nature of Customer/Provider Interactions*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

147. Halszka Kurleto M., 2008, *Organizacje pozarządowe w działalność pożytku publicznego*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.

148. Hambden-Turner Ch., Trompenaars A., 1998, *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

149. Hamel G., Prahalad C.K., 1989, *Strategic Intent*, Harvard Business Review, Vol. 89, no.3.

150. *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts, Annex A1: International Classification of Non-Profit Organizations: detailed table*, 2003, United Nations, New York.

151. Hansmann, H., 1987, *Economic theories of nonprofit organizations*, w: Powell W.W. (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 27-42), CT: Yale University Press, New Haven.

152. Harasim W. (red.), 2008, *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi cz. II*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

153. Harasim W., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, w: Harasim W. (red.), *Człowiek i organizacja XXI wieku*, Zeszyty Naukowe Nr 3/2013, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa.

154. Hartley P., 2002, *Komunikacja w grupie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.

155. Heidema J.M., McKenzie C.A., 2006, *Budowanie zespołu z pasją. Od toksycznych zachowań do zaangażowania*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

156. Herbst J., 2005, *Elementarz III sektora*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa. http://www.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/ksiazki/Klon/elementarz_III_sektora.pdf [dostęp: 30.01.2013]

157. Herrmann P., 2010, *Usługi socjalne jako instrument integracji – z perspektywy Unii Europejskiej*, w: Brandstaettet A., Herrmann P., Connell C. (red.), *Definiowanie usług socjalnych w kontekście europejskim – od ogółu do szczegółu*, WSP TWP, Warszawa.

158. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), 1997, *Lider przyszłości: nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Business Press, Warszawa.

159. Hipsz N.,2012, *Europejski Rok Wolontariatu 2011 – Podsumowanie*, CBOS, Komunikat z badań, BS/12/2012, Warszawa, styczeń.

160. Hnatyszyn-Dzikowska A., 2015, *Dostarczanie dóbr publicznych przez przedsiębiorstwa społeczne – zarys problematyki*, w: Studia Oeconomica Posnaniensia 2015, vol.3, no.7, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

161. Hobe S., 1997, *Global Challenges to Statehood: The Increasingly Important Role of Nongovernmental Organizations*, Indiana Journal of Global Legal Studies, t.5, nr 1s.191-209

162. Hryniewiecka A., 2004, *Formalizacja działań organizacji społecznych*, Polityka Społeczna, nr 2.

163. Hudson M., 1997, *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, Warszawa.

164. Hunt S.D., Arnett D.B., Madhavaram S., 2006, *The Explanatory Foundations of Relationship Marketing Theory*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 21 Iss: 2, pp.72 - 87.

165. International Labour Office, 2010, *Manual on the Measurement of Volunteer Work*, Geneva.

166. Iwankiewicz-Rak B., 1997, *Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

167. Iwankiewicz-Rak B., 2002, *Słabe państwo – silny trzeci sektor? Wybrane problemy rozwoju i funkcjonowania organizacji pozarządowych*, w: Gliński P., Lewenstein B., Siciński A., Frączak P. (red), *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego – trzeci sektor*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.

168. Iwankiewicz-Rak B., 2003, *Marketing organizacji niedochodowych*, w: *Marketing usług*, red. A. Styś, PWE, Warszawa.

169. Iwankiewicz-Rak B., 2010a, *Istota organizacji pozarządowych jako podmiotów świadczących usługi społeczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 604, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 60, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

170. Iwankiewicz-Rak B., 2010b, *Szczególne cechy marketingu organizacji społecznych*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, red. Sz. Figiel, PWE, Warszawa.

171. Iwankiewicz-Rak B., 2010c, *Partnerstwo organizacji pozarządowych i administracji terenowej – cechy i znaczenie*, w: Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo i komunikacja w regionie*, Zeszyty Naukowe nr 596, Ekonomiczne Problemy Usług nr 56, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

172. Iwankiewicz-Rak B., 2012, *Usługi społeczne – kryteria wyboru miejsca i formy konsumpcji*, w: Iwankiewicz-Rak B., Panasiuk A., Rogoziński K. (red.), *Usługi w Polsce 2012. Teoria usług. Funkcjonowanie sektora usługowego. Kształcenie w usługach*, Zeszyty Naukowe Nr 722, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 95, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

173. Iwankiewicz-Rak B., Panasiuk A., Rogoziński K., 2012 (red.), *Usługi w Polsce 2012. Teoria usług. Funkcjonowanie sektora usługowego. Kształcenie w usługach*, Zeszyty Naukowe Nr 722. Ekonomiczne Problemy Usług Nr 95, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

174. Izdebski H., 2003, *Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie. Komentarz*, Warszawa.

175. Izdebski H., Kulesza M., 2004, *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, LIBER, Warszawa.

176. Jagielski M., 2005, *Sektor usług jako obszar zmian strukturalnych w sytuacji przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, w: Jarmołowicz W. (red.), *Gospodarka Polski w warunkach integracji europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

177. James E., 1987, *The Non Profit Sector in Comparative Perspective*, w: *The Non Profit Sector. Research Handbook*, ed. W.W. Powell, Yale University Press, New Haven-London.

178. Janasz W., 2009, *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.

179. Janoś-Kresło M., 2002, *Usługi społeczne w procesie przemian systemowych w Polsce*, Monografie i opracowania, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

180. Janoś-Kresło M., 2008, *Usługi społeczne a zrównoważony rozwój regionów*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

181. Janoś-Kresło M., 2012, *Infrastruktura społeczna jako element zrównoważonego rozwoju*, Analizy i opracowania WSNSiT nr 1, WSNSiT, Radom.

182. Janoś-Kresło M., 2013, *Organizacje pozarządowe na rynku usług społecznych w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

183. Januszek H., Sikora J., 2000, *Podstawy socjologii*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

184. Jastrzębowski W., 1965, *Propozycja systematyzacji usług*, w: *Usługi i ich rola społeczno-ekonomiczna*, PWE, Warszawa.

185. Johnson S., 1994, *Ready made activities for customer care skills*, Pitman Publishing, London.

186. Jones L.E., Manuelli R., 1990, *A Convex Model of Equilibrium Growth: Theory and Policy Implications*, Journal of Political Economy 98, Nr 5 (1.October).

187. Juchnowicz M., 2004, *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.

188. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego, http://www.sgh.waw.pl/kolegia/knop/studium/tok_viii/materialy_dla_sluchaczy/zkl_sd_cz1.pdf [dostęp: 09.09.2012].

189. Kaczyński J., 1998, *Zasada subsydiarności w Traktacie z Maastricht o Unii Europejskiej*, Samorząd Terytorialny, nr 10.

190. Kahn A.J., 1979, *Social Policy and Social Services*, Random House, New York.

191. Kaim A. (red.), 2016, *Trzecia strona medalu. Sytuacja osób pracujących w polskich organizacjach pozarządowych*, Fundacja Inicjatyw Społecznych *Się Zrobi!*, Kwiecień.

192. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, 1992, *Organizacje pozarządowe partnerem samorządu terytorialnego. Teoria i praktyka.*, wyd. II, Warszawa, styczeń-luty.

193. Kargol-Wasiluk A., 2008, *Teoria dóbr publicznych, a paradygmat ekonomii sektora publicznego*, Zarządzanie Publiczne, nr 3(5).

194. Karta Narodów Zjednoczonych, Dz.U. z 1947 r., Nr 43, poz.90.

195. Kietlińska K., 2010, *Rola trzeciego sektora w społeczeństwie obywatelskim*, Difin, Warszawa.

196. Kirkpatrick S.A., Locke E.A.,1991, *Leadership: Do Traits Matter?*, Academy of Management Executive, Vol. 5, no.2.

197. Kisilowski M., 2009, *Prawo sektora pozarządowego. Analiza funkcjonalna*, LexisNexis, Warszawa.

198. Klimczak B., 2006, *Rola edukacji w przygotowaniu mobilnych i aktywnych uczestników rynku pracy*, w: Klimczak B. (red.), *Wybrane problemy i zastosowania ekonomii instytucjonalnej*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.

199. Kłosiński K.A., Masłowski A., 2005, *Globalizacja sektora usług w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

200. Kogler-Hill S.E., 2007, *Team Leadership*, w: Northouse, P.G. (Ed.), *Leadership: Theory and practice*, Sage Publications Inc.

201. Kolodey A., 2006, *Teorie uzasadniające istnienie sektora non profit*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH nr 68, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

202. Komisja Europejska, 2001, *Aktywne starzenie się*, Eurobarometr 76.2, Wyniki dla Polski, Bruksela.

203. Komisja Europejska, 2010, *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM(2010) 2020, Bruksela 3.03.2010, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf [dostęp: 15.11.2012].

204. Komisja Europejska, 2011, *2011 Europees Jaar van het vrijwilligerswerk - 06/01/2011*

205. Komisja Europejska, 2012, *Pomoc humanitarna i ochrona ludności*, Eurobarometr 77.1, Wyniki dla Polski, Bruksela.

206. Komisja Europejska, *Inicjatywy w ramach strategii Europa 2020*, http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=956&langId=pl [dostęp: 12.06.2012]

207. *Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim*, http://www.profinfo.pl/img/401/pdf40122359_7.pdf [dostęp: 10.09.2012].

208. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997; Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483

209. Kosmalski R., 2008, *Teoria trzech sektorów a struktura pracujących w Polsce na tle integracji z Unią Europejską*, Zeszyty Studiów Doktoranckich – Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Wydział Ekonomii, Poznań.

210. Kotarbiński T., 1969, *Zagadnienie produkcyjności usług*, Prakseologia nr 33.

211. Kotarbiński T., 1973, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum.

212. Kotler P., 2001, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.

213. Kotler Ph., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.

214. Kotler Ph., za: B. Hollins, S. Shinkins, 2006, *Managing Service Operations: Design and Implementation*, SAGE publications, Thousand Oaks.

215. Kotowski T., 2001, *Nowa gospodarka*, w: Rymarczyk J., Szeląg T. (red.), *Internacjonalizacja i globalizacja gospodarki polskiej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu Nr 893, Wrocław.

216. Kowalik T., 2000, *Współczesne systemy ekonomiczne. Powstanie, ewolucja, kryzys*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.

217. Kożuch B., 2000, *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

218. Kożuch B., 2004, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.

219. Kożuch B., 2005, *Kooperatywne zachowania organizacji publicznych*, w: *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, red. B. Plawgo, W. Zaremba, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

220. Kożuch B., Kożuch A., 2011, *Usługi publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

221. Król H., Ludwiczyński A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi; tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

222. Kryńska E., 1998, *Popyt na prace w Polsce – tendencje i perspektywy*, Praca i polityka społeczna, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.

223. Krzyminiewska G., 2013, *Nierówności a rozwój społeczny świata*, w: Wolska G. (red.), *Współczesne problemy ekonomiczne. Polityka państwa a proces globalizacji*, Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 139, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.

224. *Ku witalnemu sektorowi pozarządowemu. Międzynarodowa deklaracja zasad*, 1996.

225. Kuczmierowska L., 2012, *Komentarz do wyników badania*, w: Przewłocka J., Adamiak P., Zając A. (red.), *Życie organizacji pozarządowych w Polsce*, Raport z badań, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/2012_Klon_ZycieCodzienneNGO.pdf [dostęp: 05.02.2013].

226. Kuznets S., 1966, *Modern Economic Growth*, New Haven, Londyn.

227. Kwiatkowska W., 2007, *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

228. Kwiatkowski E., 1982, *Z problematyki genezy teorii trzech sektorów gospodarki*, ACTA UNIVESITATIS LODZIENSIS, FOLIA OECONOMICA 19.

229. Lange O., 1967, *Ekonomia polityczna*, t. I, Warszawa.

230. Lasocik Z., 1994, *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy, Warszawa.

231. Lauer L.D., 1995, *Nonprofits Going Global Opportunities and Problems from a Communicator's Perspective*, Nonprofit World 1995, t.13, nr 6.

232. Legge K., 1995, *Human Resource Management: Rhetoric and realities*, Macmillan, London.

233. Leś E. (red.), 2010, *Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami not for profit w wybranych państwach Unii Europejskie. Ekspertyza*, Collegium Civitas, Warszawa, grudzień.

234. Leś E., 1996, *Funkcje organizacji pozarządowych w polityce społecznej Polski, Czech i Węgier w okresie zmian ustrojowych,* w: Synak B., Rudzica M. (red.), *Sektor pozarządowy w zmieniającym się społeczeństwie*, Gdańsk – Indianapolis.

235. Leś E., 1998, *Organizacje niezależne w Polsce i na świecie*, w: Załuska M., Boczoń J. (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice.

236. Leś E., 1998, *Organizacje społeczne, studium porównawcze*, Program PHARE: Dialog Społeczny NGO's, Warszawa.

237. Leś E., 2000, *Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.

238. Leś E., 2001, *Zarys historii dobroczynności i filantropii w Polsce*, Wyd. Prószyński i S-ka, Warszawa.

239. Leś E., 2004, *Działalność dobroczynna w Europie i Ameryce. Tradycje i współczesność*, Wyd. Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO.

240. Lewandowska-Bratek Justyna, 2015, *Świadome przywództwo w kontekście zarządzania ludźmi wyzwaniem dla władz organizacji typu non-profit w Polsce*, w: Andrzejczak A., Furmańczyk J. (red.), *Zmiany ról i uwarunkowań pracy menedżerów w organizacjach publicznych*, Monografia – Konferencja Zarządzanie ludźmi w sektorze publicznych i non-profit, Poznań 21-22 września 2015.

241. Liberda Z.B., Maj E., 2009, *Idee i nowoczesny wzrost*, w: Fiedor B. (red.), *Nauki ekonomiczne wobec wyzwań współczesności*, PTE, Warszawa.

242. Liberska B., 2002, *Globalizacja, mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warszawa.

243. Limański A., Drabik I, 2007, *Marketing w organizacjach non-profit*, Wyd. Difin, Warszawa.

244. Lipiński E., 1965, *Wstęp do rozważań nad problematyką usług w ekonomii politycznej socjalizmu*, w: *Usługi i ich rola społeczno-ekonomiczna*, PWE, Warszawa.

245. Lipiński E., 1969, *K. Marks a zagadnienia współczesności*, Warszawa.

246. List F., 1922, *Das nationale System der politischen Oekonomie*, Jena.

247. Listwan T., 1993, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław.

248. Lizut J., Kowalczuk P., 2011, *Katalog usług społecznych*, w: Grewiński M., Rymsza M. (red.), *Polityka aktywizacji w Polsce – usługi reintegracji w sektorze gospodarki społecznej*, Wydawnictwo WSP TWP, Warszawa.

249. Lovelock Ch., Vendermerve S., Lewis B., 1999, *Services Marketing, a European Perspective*, Financial Time – Prentice Hall.

250. Lucas R.E., 1988, *On the mechanics of economic development*, Journal of Monetary Economic 22, Nr 1 (July).

251. Łukasiński W., 2010, *Wpływ kapitału ludzkiego na proces rozwoju organizacji w warunkach kryzysu*, w: Stabryła A. (red.), *Zarządzanie w kryzysie*, Mfiles.pl, Seria wydawnicza: Encyklopedia zarządzania, Kraków.

252. M. Rafiq, P.A. Ahmed, 2000, *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, Journal of Services Marketing, vol. 14, no. 6.

253. Machlup F., 1962, *The production and distribution of knowledge in the United States*, Princeton University Press.

254. Majchrzak M., 2008, *Usługi biznesowe w Unii Europejskiej – definicja, klasyfikacja, perspektywy rozwoju*, w: *Usługi w Polsce – nauka, dydaktyka i praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług nr 20, Szczecin.

255. Makin P., Cooper C., Cox Ch., 2000, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

256. Makowski G., 2011, *Młody, bogaty, wykształcony, religijny – mit polskiego wolontariusza*, Komunikat z badań, BS/63/2011, Centrum Badań Opinii Społecznej, maj, Warszawa.

257. Malinowski A., 2004, *Wynagrodzenia i systemy motywacyjne*, INFOR serwis prawno-pracowniczy.

258. Marek J., 2008, *Pozyskiwanie i dobór personelu. Kształtowanie zatrudnienia w organizacji*, Difin, Warszawa.

259. Mączyński J., 1996, *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, Warszawa, IFiS PAN.

260. Menz L., 1965, *Der tertiäre Sektor. Der Dienstleistungsbereich in den modernen Volkswirtschaften*, Zurich.

261. Meredyk K., 2001, *Mechanizm postępu efektywności a zatrudnienie w gospodarce polskiej*, Optimum. Studia Ekonomiczne nr 3 (11), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

262. Meredyk K., 2007, *Ekonomia ogólna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

263. Mertens S., 1999, *Non-profit Organizations and Social Economy: Two Ways of Understanding the Third Sector*, Annals of Public and Co-operative Economics, Vol.70, No.3.

264. Middleton M., 1987, *Nonprofiit Boards of Directors: Beyond the Governance Function*, w: Powell W.W. (red.), *The Nonprofit Sector: A research Handbook*, Yale University Press, New Haven and London.

265. Millon-Delsol Ch., 1995, *Zasada pomocniczości*, Kraków.

266. Mincer J., 1958, *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution*, The Journal of Political Economy 66, Nr 4.

267. Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*, ,11 stycznia 2013, Warszawa, https://mac.gov.pl/files/wp-content/uploads/2013/02/Strategia-DSRK-PL2030-RM.pdf [dostęp: 01.02.2016].

268. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2008, *Koncepcja good governance – refleksje do dyskusji*, Warszawa.

269. *Moda na wolontariat*, 2001, Dodatek specjalny do Przekroju, 1 lutego 2011.

270. Morgan, R.M. and Hunt, S.D., 1994, *The commitmenttrust theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38.

271. Mól M., 2009, *Wolontariat na emeryturze*, Wolontariat. Magazyn ludzi aktywnych, 04/08/2009, Centrum Wolontariatu.

272. Mruk H., 2010, *Przywództwo w zakładach opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o Warszawa.

273. Najam A., 2002, *The Four Cs of Government Third Sector – Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, Co-optation*, Research Report Series #25 2000.

274. Nałęcz S., 2002, *Potencjał społeczny i ekonomiczny gospodarki społecznej w Polsce*, w: Leś E. (red), *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne. Wprowadzenie do problematyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

275. Niewadzi Cz., 1975, *Usługi w gospodarce narodowej*, Warszawa.

276. Niewadzi Cz., 1982, *Sektor usług w kapitalizmie*, Warszawa.

277. Noer D.M., 1993, *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

278. Nogalski B., 1998, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

279. Norman R., 1984, *Service Management, Strategy and leadership in service business*, John Wiley and Sons.

280. Normann R., Ramirez R., 1994, *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constelation*, J. Wiley & Sons.

281. Nowak J.S., 2008, *Społeczeństwo informacyjne. Krok naprzód, dwa kroki wstecz*, PTI, Katowice.

282. *Obchody ustanowione przez ONZ*, http://www.unic.un.org.pl/konf_obchody/obchody.php [dostęp: 18.03.2013].

283. *Obchody ustanowione przez ONZ*, Ośrodek Informacji ONZ w Warszawie, UNIC Warsaw, http://www.unic.un.org.pl/konf_obchody/obchody.php [dostęp: 18.03.2013].

284. Ochman M., Jordan P., 1997, *Wolontariusze – źródłem siły organizacji*, Uniwersytet Johnsa Hopkinsa, Baltimore

285. Olearnik J., Styś A., 1989, *Usługi w rozwoju społeczno – gospodarczym*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

286. Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

287. Olsztyńska A., 2002, *Marketing wewnętrzny jako narzędzie integracji w firmie*, Marketing i Rynek, sierpień.

288. Olsztyńska A., 2006, *Rola marketingu wewnętrznego w rozwijaniu orientacji marketingowej przedsiębiorstwa*, w: Duliniec E., Garbarski L., Mazur J., Strzyżewska M., Wrzosek W. (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?*, PWE, Warszawa.

289. Otto J., 2003, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa.

290. Padzik K., 2002, *Leksykon HRM Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

291. Palmatier R.W., Dant R.P., Grewal D., Evans K.R., 2006, *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship marketing: A Meta-Analysis*, "Journal of Marketing, Vol.70, October.

292. Papież Jan Paweł II, 1991, *Encyklika Cestesimus annus*, Rzym, u św. Piotra. http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan_Pawel_II/centesimus_annus/ [dostęp: 04.01.2013]

293. Papież Jan Paweł II, 1991, *Encyklika Cestesimus annus*, Rzym, u św. Piotra. http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan_Pawel_II/centesimus_annus/ [dostęp: 04.01.2013]

294. Papież Jan XXIII, 1961, *Encyklika Mater et Magistra*, Rzym u św. Piotra. http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan_XXIII/mater_et_magistra/ [dostęp: 04.01.2013]

295. Papież Jan XXIII, 1961, *Encyklika Mater et Magistra*, Rzym u św. Piotra. http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Jan_XXIII/mater_et_magistra/ [dostęp: 04.01.2013]

296. Papież Leon XIII, 1891, *Encyklika Rerum novarum*, Rzym u św. Piotra. http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Leon_XIII/rerum_novarum/ [dostęp: 04.01.2013]

297. Papież Leon XIII, 1891, *Encyklika Rerum novarum*, Rzym u św. Piotra. http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Leon_XIII/rerum_novarum/ [dostęp: 04.01.2013]

298. Papież Paweł VI, 1967, *Encyklicka Populorum progressio*, Rzym u św. Piotra. http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/pawel_vi/encykliki/populorum_progressio_26031967.html 05.08.2013 [dostęp: 04.01.2013]

299. Papież Paweł VI, 1967, *Encyklicka Populorum progressio*, Rzym u św. Piotra. http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/pawel_vi/encykliki/populorum_progressio_26031967.html 05.08.2013 [dostęp: 04.01.2013]

300. Papież Pius XI, 1931, *Encyklika Quadragesimo anno*, Rzym u św. Piotra. http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Pius_XI/quadragesimo_anno/ [dostęp: 04.01.2013]

301. Papież Pius XI, 1931, *Encyklika Quadragesimo anno*, Rzym u św. Piotra. http://www.nonpossumus.pl/encykliki/Pius_XI/quadragesimo_anno/ [dostęp: 04.01.2013]

302. Payne A., 1997, *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

303. Pearson A.E., 1989, *Six Basics for General Managers*, Harvard Business Review, Vol. 67, no.4.

304. Penc J., 2000, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły biznesu, Kraków.

305. Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997

306. Penc, J., 2000, *Kreatywne kierowanie*, Warszawa.

307. Pestoff V., 2007, *Demokratyczne rządzenie: współprodukcja, trzeci sektor i udział obywateli w świadczeniu usług społecznych*, Zarządzanie publiczne, nr 2.

308. Petty W., 1690, *Political Arithmetik*, Reprint, 1899, Hull.

309. Petty W., 1958, *Traktat o podatkach i daninach*, w: *Merkantylizm i początki szkoły klasycznej*, Wybór pism ekonomicznych XVI i XVII wieku, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Wrocław.

310. Petty W., 1958, *Traktat o podatkach i daninach*, w: *Merkantylizm i początki szkoły klasycznej*, Wybór pism ekonomicznych XVI i XVII wieku, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Wrocław.

311. Phillips R.L., Hunt J.G., *Strategic Leadership: an Introduction*, w: Phillips R.L., Hunt J.G. (red.), *Strategic Leadership: A Multiorganizational-level Perspective*, Quarum, Westport, CT.

312. Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S., Moszono B., 2004, *Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw 1/2004.

313. Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

314. Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

315. Pohorille M., 1975, *Spożycie zbiorowe i świadczenia społeczne*, Warszawa.

316. Polarczyk K., 1971, *Wynik pracy podstawą definicji, klasyfikacji oraz sfery usług*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny 1971/1.

317. Pospieszalski K., 1958, *Hitlerowskie prawo okupacyjne w Polsce*, t.2, Generalna Gubernia, Poznań.

318. Prezes Rady Ministrów, 2012, *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego*, Warszawa, http://zds.kprm.gov.pl/sites/default/files/srkl_-_wersja_z_15_listopada.pdf [dostęp 20.12.2012].

319. Program społeczny *Szkoła bez przemocy*, http://www.szkolabezprzemocy.pl/1213,letnia-szko-a-lider-lw-wolontariatu [dostęp: 26.03.2013].

320. Program *Uczenie się przez całe życie*, http://www.llp.org.pl/ [dostęp: 26.03.2013].

321. Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J. (red.), 2013, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*. *Raport z badania 2012*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

322. Przewłocka J., Adamiak P., Zając A. (red.), 2012, *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/2012_Klon_ZycieCodziennеNGO.pdf [dostęp: 05.02.2013].

323. Przewłocka J., Piłat K., 2012, *Biznes i NGO o idealnej współpracy*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Harvard Business Review Polska. http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosc/779192.html [dostęp: 22.01.2016]

324. Pukas A., 2003, *Charakterystyka usług*, w: Styś A. (red.), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

325. Pukas A., 2003, *Marketing-mix usług*, w: Styś A. [red.], *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

326. Puzio-Wacławik B., 2006, *Trójsektorowa struktura zatrudnienia w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe nr 4, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków.

327. Rada Ministrów, 2008, *Strategia Wspierania Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego na lata 2009-2015*, załącznik do uchwały nr 240/2008 Rady Ministrów z dnia 4 listopada 2008 r.

328. Radwan-Pragłowski J., Frysztacki K, 1996, *Społeczne dzieje pomocy człowiekowi: od filantropii greckiej do pomocy socjalnej*, Warszawa.

329. Rak M., 2011, *Relacje organizacji pozarządowych z administracją publiczną i firmami biznesu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu nr 22/2011, Wrocław.

330. Regionalne Centrum Wolontariatu w Elblągu, 2007, *Raport z badania postaw wobec wolontariatu 50+*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Luty.

331. Reykowski J., 1975, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa.

332. Rhodes M.L., Keogan J., 2005, *Strategic Choice in the Non-Profit Sector: Modeling the Dimensions of Strategy*, The Irish Journal of Management, 26.

333. Rogoziński K. (red.), 2006, *Zarządzanie relacjami usługach*, Difin, Warszawa.

334. Rogoziński K., 2000a, *Usługi rynkowe*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

335. Rogoziński K., 2000b, *Nowy marketing usług*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań.

336. Rogoziński K., 2003a, *Cywilizacja usługowa – samorealizujące się niespełnienie. Szkice z pogranicza epok*, Materiały Naukowe Katedry Usług AE w Poznaniu, Poznań.

337. Rogoziński K., 2003b, *Innowacyjność i nowa taksonomia usług w procesach globalizacji*, Materiały Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu Nr 2/2003, Poznań.

338. Rogoziński K., 2007, *Zarządzanie organizacją usługową – próba wypełnienia luki poznawczej*, w: *Współczesne zarządzanie* 2007/3.

339. Rogoziński K., 2008, *Zarys nowego paradygmatu teorii usług*, w: Panasiuk A., Rogoziński K. (red.), *Usługi w Polsce. Nauka, dydaktyka, praktyka wobec wyzwań przyszłości*, Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Szczecińskiego nr 497, Seria: Ekonomiczne problemu usług, nr 20, t. 1, Szczecin.

340. Rogoziński K., 2009, *Zarządzanie profesjonalną praktyką medyczną*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

341. Rogoziński K., 2012a, *Definicja usługi i to, co poniżej*, w: Iwankiewicz-Rak B., Panasiuk A., Rogoziński K. (red.), *Usługi w Polsce 2012. Teoria usług. Funkcjonowanie sektora usługowego. Kształcenie w usługach*, Zeszyty Naukowe Nr 722. Ekonomiczne Problemy Usług Nr 95, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

342. Rogoziński K., 2012b, *Zarządzanie wartością z klientem*, Monografie, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

343. Rogoziński K., 2016, *Zarządzanie organizacją usługową. Szkoła nowego poznania*, Difin, Warszawa.

344. Romer P.M., 1986, *Increasing Returns and Long-Run Growth*, Journal of Political Economy 94, Nr 5 (1. October).

345. Romer P.M., 1989, *Human Capital and Growth: Theory and Evidence*, National Bureau of Economic Research, Inc.

346. Rosa G., 2005, *Działania marketingowe jako obszar konkurowania w usługach w świetle trendów zachowań konsumentów*, w: Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 414, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

347. Rosa G., 2013, *Komunikacja marketingowa na rynku usług transportowych*, w: Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konsument jako uczestnik procesów rynkowych i odbiorca komunikatów marketingowych*, Zeszyty Naukowe nr 777, Problemy zarządzania, finansów i marketingu nr 32, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

348. Rosa G., 2014, *Zachowania konsumentów na rynku pasażerskich usług transportowych*, w: Rosa G., Smalec A. (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania konsumentów i komunikacja marketingowa w zmieniającym się otoczeniu*, Zeszyty Naukowe nr 825, Problemy Zarządzania, finansów i marketingu nr 36, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

349. Rosa G., Smalec A. (red.), 2012, *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych,* Zeszyty Naukowe nr 710, Problemy Zarządzania, finansów i marketingu nr 24, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

350. Rostkowski T., 2012, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

351. Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolotej z dnia 27 października 1932 r. Prawo o stowarzyszeniach; Dz.U. 1932 nr 94 poz. 808.

352. Rozporządzeniem Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 22 marca 1928 roku w sprawie dekretu z dnia 7 lutego 1919 r. o fundacjach i o zatwierdzaniu darowizn i zapisów; Dz.U., Nr 38, poz.372

353. Rudawska I., 2007, *Opieka zdrowotna. Aspekty rynkowe i marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

354. Rudawska I., 2009, *Usługi w gospodarce rynkowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

355. Rust R.L., Zahorik A.J., Keiningham T.L., 1996, *Service Marketing*, Harper Collins Publishers.

356. Rylke M., 1970, *Organizacja usług w gospodarce narodowej*, Warszawa.

357. Rymsza M., 2016, *Jaka profesjonalizacja zarządzania organizacjami pozarządowymi?*, w: Kaim A. (red.), *Trzecia strona medalu. Sytuacja osób pracujących w polskich organizacjach pozarządowych*, Fundacja Inicjatyw Społecznych *Się Zrobi!*, Kwiecień.

358. Rymsza M., Frączak P., Skrzypiec R., Wejman Z., 2006, *Standardy współpracy administracji publicznej z sektorem pozarządowym. Ekspertyza przygotowana na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej*, Warszawa 10 grudnia 2006 roku. http://www.fio.towarzystwoamicus.pl/do_pobrania/biblioteka/publikacje/3.pdf [dostęp: 01.02.2013]

359. Rymsza M., Zimmer A., 2008, *Zakorzenienie organizacji non profit: relacje między rządem a sektorem non profit,* w: *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Nowoczesne państwo i organizacje pozarządowe – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

360. Rzempała J., 2007, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 453, Szczecin.

361. Salamon L.H., Anheier H.K., 1996, *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*, Working Papers of The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Baltimore.

362. Salamon L.M., Anheier H.K., 1996a, *The Emerging Nonprofit Sector: An Overview*, Manchester University Press, Manchester.

363. Salamon L.M., Anheier H.K., 1996b, *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Manchester University Press, Manchester.

364. Samuelson P.A., Scott S., 1980, *Economics*, McGraw Hill Reyerson Ltd, Toronto.

365. Sarapata A., 1977, *O zadowoleniu i niezadowoleniu z pracy*, Warszawa.

366. Sarapuk A., 1976, *Sektor usług a struktura zatrudnienia*, Ekonomista, nr 3.

367. Sargeant A., 2004, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

368. Schewe Ch.D., Smith R.M., 1980, *Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company.

369. Schlesinger L., Haskett J.L., 1991, *Breking the cycle of failure in services*, Sloan Management Rewiev, spring.

370. Schmidt J., 2010, *Rozprawa doktorska. Zasoby ludzkie w rozwoju organizacji pozarządowych w gospodarce rynkowej w Polsce*, Poznań.

371. Schmidt J., 2012, *Rozwój organizacji pozarządowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa.

372. Schmitz P.W., 2014, *Optimal Ownership of Public Goods Reconsidered*, Economics Letters, no.125.

373. Schneider B., Bowen D., 1993, *Organizational Dynamics*, spring, w: Zeithamii V.A., Bitner M.J., 1996, *Service Marketing*, The McGrow-Hill Companies, INC.

374. Schultz T.W., 1961, *Investment in Human Capital*, The American Economic Review 51, Nr 1 (1. March).

375. Sekuła Z., 2001, *Planowanie zatrudnienia*, Dom Wyd. ABC, Kraków.

376. Senge P.M., 2006, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna.

377. Sidor-Rządkowska M., 2010, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

378. Sikorski Cz., 2002, *Kultura organizacyjna*, C. H. Beck, Warszawa.

379. Skarbek F., 1955, *Ogólne zasady nauki gospodarstwa narodowego*, t.2, Warszawa.

380. Skiba R., 2005, *Jak współpracować z administracją publiczną?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.

381. Słownik języka polskiego PWN, 2015, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

382. Smith A., 1776, *An Inquiry into the Nature and causes of the Wealth of Nations*, Clarendon Press, Oxford.

383. Smith A., 1954, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t.1, Warszawa.

384. Sokołowska A., 2005, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.

385. SPORZL, 2004, *Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL) na lata 2004–2006,* Ministerstwo Gospodarki Pracy i Polityki Społecznej, Bruksela, Warszawa.

386. Stachowiak Z., 2000, *Ekonomia. Zarys podstawowych problemów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.

387. Stanton W.J., 1981, *Fundamentals of Marketing*, McGraw Hill, New York.

388. Stoner J., Wankel Ch., 1992, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

389. Storey J. (red.), 1995, *Human Resource Management: A critical text*, Routledge, London.

390. Stowarzyszenia Klon/Jawor, 2015, *Finanse organizacji pozarządowych*, http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1889353.html [dostęp: 11.01.2016].

391. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2012, *Misja a zależność od sponsora*, http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosc/822360.html [dostęp: 14.11.2012].

392. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2015, *Dziedziny działań NGO*, http://fakty.ngo.pl/dziedziny-dzialan-ngo [dostęp: 06.01.2016]

393. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2015a, *Kontakty zewnętrzne organizacji*, http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1889352.html [dostęp: 13.01.2016].

394. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2015b, *Wolontariusze i członkowie*, http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1889295.html [dostęp: 06.01.2016]

395. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2015c, *Wykorzystanie funduszy europejskich*, http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1889384.html [dostęp: 11.01.2016]

396. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2015d, *Zarządy fundacji i stowarzyszeń*, http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1889374.html [dostęp: 06.01.2016]

397. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2015e, *Zatrudnienie w sektorze pozarządowym*, http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1889267.html [dostęp: 07.01.2016].

398. Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2016, *Problemy organizacji – środowisko trzeciego sektora*, http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1990722.html [dostęp: 26.09.2016].

399. Straughan R.D., Cooper M.J., 2002, *Managing Internal Markets: A conceptual Framework Adapted form SERVQUAL*, The Marketing Review, vol.2.

400. Styś A. (red.), 2003, *Marketing usług*, PWE, Warszawa

401. Sułkowski Ł., 2002, *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń.

402. Sułkowski Ł., 2005, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

403. Super D.E., Hall D.T., 1978, *Career Development*, Exploration and Planning Annual Review of Psychology, 35.

404. Supińska J., 1991, *Dylematy polityki społecznej*, Warszawa.

405. Surowiecki W., 1957, *Wybór pism*, Warszawa.

406. Swadźba S., 2011, *Systemy gospodarcze: analiza porównawcza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.

407. Szałkowski A., 2002, *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, POLTEXT, Warszawa.

408. Szałkowski A., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

409. Szarfenberg R., 2009, *Polityka społeczna – usługi społeczne*, Prezentacja na potrzeby projektu *Społecznie odpowiedzialna uczelnia*, Warszawa.

410. Szarfenberg R., 2011, *Polityka społeczna i usługi społeczne*, w: Grewiński M., Więckowska B. (red.), *Przeobrażenia sfery usług społecznych w systemie zabezpieczenia społecznego*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP, Warszawa.

411. Szarfenberg R., *Standaryzacja usług społecznych*, Ekspertyza dla WRZOS, Projekt systemowy 1.18 *Tworzenie i rozwijanie standardów usług pomocy i integracji społecznej.*

412. Szatur-Jaworska B., 2009, *Standardy ewaluacji*, w: Szatur-Jaworska B. (red.), *Ewaluacja w służbach społecznych*, [maszynopis].

413. Szatur-Jaworska B., *Służba społeczna, służby społeczne, usługi społeczne – zagadnienia terminologiczne*, Prezentacja.

414. Szczukocka A., 2013, *Statystyczna ocena znaczenia sektora usług w gospodarce Polski*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

415. Szukalski S.M., 2004, *Serwicyzacja gospodarki i industralizacja usług*, Handel wewnętrzny nr 4-5.

416. Szymura-Tyc M., 2006, *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

417. Szypuliński Z., 1994, *Stowarzyszenia. Wzory pism, statutów i innych aktów z objaśnieniami oraz przepisami związanymi z prawem o stowarzyszeniach*, Poznań.

418. Taylor T., Kendall J., 1996, *History of the Voluntary Sector*, w: . Kendall J., Knapp M. (red.), *The Voluntary Sector in the UK*, Manchester.

419. Toczyski W., 1998, *Rola organizacji pozarządowych w odrodzeniu społeczeństwa obywatelskiego*, w: Załuska M., Boczoń J. (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice.

420. Towarzystwo Inicjatyw Twórczych *ę*, *Seniorzy w akcji*, Ogólnopolski konkurs dotacyjny realizowany przez ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, http://www.seniorzywakcji.pl/?p=10 [dostęp: 19.03.2013].

421. Turner M., Hulme D., 1997, *Govermance, Administration and Development: Making the State Work*, London: Macmillan.

422. Tyrakowski M., 2007, *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, Znacznie – Zeszyty Naukowe Zakładu Europeistyki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, t.2, nr 4.

423. Tzokas N., Saren M., 1996, *Relationship Marketing In Consumer Markets from the Private to the Communal*, Seminar on Relationship Marketing in an Era of Hyper Competition, Rotterdam.

424. Urban W., 2012a, *Jakość z punktu widzenia systemu świadczenia usługi*, w: Iwankiewicz-Rak B., Panasiuk A., Rogoziński K. (red.), *Usługi w Polsce 2012. Teoria usług. Funkcjonowanie sektora usługowego. Kształcenie w usługach,* Zeszyty Naukowe nr 722, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 95, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

425. Urbaniak B., 1992, *Organizacje niekomercyjne w gospodarce rynkowej*, Gospodarka Narodowa, nr 9.

426. Ustawa z 16 sierpnia 1923 roku o opiece społecznej; Dz. U. 1923 nr 92 poz. 726.

427. Ustawa z 19 listopada 2015 r. o zmianie ustawy – Prawo o stowarzyszeniach oraz niektórych innych ustaw; Dz. U. z 2015 r. nr 0 poz.1923.

428. Ustawa z 20 lutego 1997 r. o fundacji – Centrum Badania Opinii Społecznej; Dz. U. 1997 nr 30 poz. 163.

429. Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami; Dz. U. 1997 nr 115 poz. 741.

430. Ustawa z 21 sierpnia 1997 r. o gospodarce nieruchomościami z późniejszymi zmianami, Dz. U. z 2004 r. Nr 261 poz. 2603.

431. Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie; Dz. U. 2015, poz. 1339.

432. Ustawa z 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie; Dz. U. 2015, poz. 1339.

433. Ustawa z 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy; Dz. U. 1974 nr 24 poz. 141

434. Ustawa z 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych; Dz. U. 1997 nr 123 poz. 776.

435. Ustawa z 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym, Dz. U. z 2001 r. nr 142 poz.1591.

436. Ustawa z 5 sierpnia 2015 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz ustawy o fundacjach, Dz. U. z 2015 r. nr 0 poz. 1339.

437. Ustawa z 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz. U. 1984 nr 21 poz. 97

438. Ustawa z 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach, Dz. U. 1991 nr 46 poz. 203

439. Ustawa z 7 kwietnia 1989 r. Prawo o stowarzyszeniach, Dz. U. 2001 nr 79 poz. 855

440. Ustawa z 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz. U. z 2001 nr 142 poz.1591.

441. Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju, Dz. U. z 2009 r., nr 84, poz. 712, z późn. zm.

442. Ustawy z 28 listopada 2003 r. o służbie zastępczej, Dz. U. Nr 223, poz. 2217.

443. Villinger N.D., 2008, *Analyzing non-profit organizations: managerial frameworks and evaluation*, The Journal of Global Business Issues, Vol. 3, Issue 1.

444. W. Urban, 2011, *Momenty prawdy jako sposób oceny jakości usług*, Zeszyty Naukowe nr 661, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

445. W. Urban,2012b, *Pojęcie jakości usług w perspektywie systemu organizacyjnego – próba poszerzonej konceptualizacji wraz z oceną empiryczną*, w: E. Skrzypek (red.), *Zintegrowany system zarządzania w usługach*, Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie, Lublin.

446. Wachowiak P., 2005, *Pomiar kapitału intelektualnego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

447. Weisbrod B.A., 1977, *The Voluntary Non-Profit Sector. An Economic Analysis*, Lexington Books, D.C. Heath and Company, Lexington.

448. Welch J. , Welch S., 2005, *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

449. Węgrzyn G., 2009, *Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

450. Wilkin J., 2005, *Teoria wyboru publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

451. Winiarski B. (red.), 2002, *Polityka gospodarcza*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2002.

452. Winiarski B. (red.), 2002, *Polityka gospodarcza*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.

453. World Bank, 1989, Operational Directive 14.70 Involving Nongovernmental Organizations in Bank-Supported Activities, August.

454. Wróbel A., 2014, *Rola sektora usług w rozwoju społeczno-gospodarczym i kształtowaniu gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Gospodarka Polski 1990-2013. Nadzieje i obawy o perspektywy zintegrowanego rozwoju*, Zeszyt nr 37 (1/2014), Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Rzeszów.

455. *Współpraca organizacji pozarządowych z sektorem publicznym,* Kwartalnik Trzeci Sektor, http://www.isp.org.pl/kompas_old/index.php?v=page&id=451&ln=pl [dostęp: 02.03.2013]

456. Wygnański J., 2005, *Modele III sektora w Europie*, w: *Elementarz III sektora*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa, http://www.ngo.pl/files/biblioteka.ngo.pl/public/ksiazki/Klon/elementarz_III_sektora.pdf [dostęp: 30.01.2013]

457. Wyrozumski J., 1990, *Początki opieki społecznej w górnictwie polskim*, w: Kozłowska-Budkowa Z. (red.), *Prace z dziejów Polski feudalnej ofiarowane Romanowi Grodeckiemu w 70 rocznicę urodzin*, Warszawa.

458. Yaziji M., Doh J., 2011, *Organizacje pozarządowe a korporacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

459. Zajdel M., 2011, *Trójsektorowa struktura gospodarcza w Polsce jako miernik rozwoju (wybrane aspekty)*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, Zeszyt nr 18, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

460. Załuska M., 1998, *Społeczne uwarunkowania angażowania się w działalność organizacji pozarządowych*, w: Załuska M., Boczoń J. (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice.

461. Załuska M., Boczoń J. (red.), 1998, *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Biblioteka Pracownika Socjalnego, Katowice.

462. Zawadzki J., 2007, *Zarządzanie organizacjami non-profit. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.

463. Zbiegień-Maciąg L., 1996, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa.

464. Zeithaml V.A., Bitner M.J., 1996, *Service Marketing*, The McGrow-Hill Companies, INC.

465. Zielińska-Głębocka A., 2012, *Współczesna gospodarka światowa. Przemiany, innowacje, kryzysy, rozwiązania regionalne*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Busimess, Warszawa.

466. Zolkiewski J., Turnbull P., 2002, *Do Relationship Portfolio and Networks Provide the Key to Successful Relationship Management?*, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 17.

467. Żemigała M., 2007, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, WoltersKluwer.

468. Żemigała M., 2008, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa.

Spis tabel

Tabela 1.1 Ogólna charakterystyka sektorów gospodarki
Tabela 1.2 Główne dziedziny działania organizacji
Tabela 1.3 Wszystkie dziedziny działalności organizacji
Tabela 4.1 Charakterystyka badanej próby

Spis rysunków

Rysunek 1.1 Długookresowe zmiany w strukturze zatrudnienia w trzech sektorach

Rysunek 1.2 Usługi publiczne a usługi społeczne

Rysunek 1.3 Klasyfikacja organizacji niedochodowych

Rysunek 3.1 Etapy zarządzania relacjami w fundacjach/stowarzyszeniach

Rysunek 4.1 Etapy zarządzania relacjami w fundacjach/stowarzyszeniach

Spis wykresów

Wykres 1.1 Nowopowstające stowarzyszenia i fundacje

Wykres 4.1 Formalny Przywódca w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.2 Metody wyboru kadry zarządzającej w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.3 Cechy idealnego Przywódcy/kadry zarządzającej w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.4 Metody i narzędzia rekrutacji wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.5 Metody i narzędzia selekcji wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.6 Cechy idealnego wolontariusza w fundach i stowarzyszeniach

Wykres 4.7a Podejmowane działania w fazie nawiązywania relacji z wolontariuszami w fundacjach

Wykres 4.7b Podejmowane działania w fazie nawiązywania relacji z wolontariuszami w stowarzyszeniach

Wykres 4.8a Kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej fundacjami w Polsce

Wykres 4.8b Kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej stowarzyszeniami w Polsce

Wykres 4.9a Działania z zakresu tworzenia wizji w fundacjach w Polsce

Wykres 4.9b Działania z zakresu tworzenia wizji w stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.10a Kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej odnoszące się do upełnomocniania ludzi w fundach w Polsce

Wykres 4.10b Kompetencje menedżerskie kadry zarządzającej odnoszące się do upełnomocniania ludzi w stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.11 Metody wyznaczania celów w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.12 Ocena realizacji celów w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.13 Działania kadry menedżerskiej w przypadku braku realizacji celów w fundach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.14a Działania kadry menedżerskiej w fazie wzmacniania relacji z wolontariuszami w fundach w Polsce

Wykres 4.14b Działania kadry menedżerskiej w fazie wzmacniania relacji z wolontariuszami w stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.15 Motywowanie wolontariuszy w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.16 Reakcje wolontariuszy na zmiany w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.17 Reakcje wolontariuszy na sytuacje konfliktowe w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.17 Częstotliwość zmian kadrowych w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.18 Przyczyny zmian kadrowych w fundacjach i stowarzyszeniach w Polsce

Wykres 4.19a Budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych fundacji w Polsce

Wykres 4.19b Budowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych stowarzyszeń w Polsce

Spis map

Mapa 1.1 Liczba stowarzyszeń i fundacji (stan na grudzień 2014 roku)