

PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI NON PROFIT – UJĘCIE TEORETYCZNE

Wprowadzenie

Zarządzanie organizacjami non profit¹ przejawia się głównie w planowaniu zadań i ustaleniu dla ich realizacji odpowiednich źródeł finansowania, formalizowaniu struktur organizacyjnych, zatrudnianiu odpowiednich pracowników oraz kontrolowaniu i rozwiązywaniu pojawiających się problemów [3, s. 32]. Zarządzanie to jest kojarzone przede wszystkim z chaosem organizacyjnym, działaniami spontanicznymi czy improwizowanymi. Podmioty te, aby móc przetrwać i efektywnie realizować swoje cele, muszą być jednak zarządzane w sposób profesjonalny, tj. zgodny z najnowszymi sposobami i technikami zarządzania. Takie podejście pozwoli na łączenie misyjności organizacji ze skutecznością jej realizacji oraz zapewnieni jej przetrwanie [15, s. 25].

W literaturze przedmiotu dominuje podejście, że można zarządzać organizacjami pozarządowymi² jak zwykłymi przedsiębiorstwami, uwzględniając jedynie ich specyficzne cechy. Jednak charakter funkcjonowania tych organizacji powoduje

* Dr Anna Marciszewska – Katedra Zarządzania Procesami Gospodarczymi, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ Zgodnie z Ustawą z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (dział I – Przepisy ogólne, art. 3, ust. 2) organizacjami pozarządowymi są: niebędące jednostkami sektora finansów publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki nieposiadające osobowości prawnej utworzone na podstawie przepisów ustaw, w tym fundacje i stowarzyszenia z wyłączeniem m.in.: partii politycznych, związków zawodowych i organizacji pracodawców, samorządów zawodowych, fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa. Organizacje pozarządowe działają jako stowarzyszenia lub fundacje. Zakres i formy ich działania są bardzo różne. Najczęściej zajmują się kulturą, ekologią, prawami człowieka, nauką i techniką.

² W artykule pojęcie „organizacji non profit” będzie utożsamiane z pojęciem „organizacji pozarządowych”.

konieczność przyjęcia innego podejścia uznającego, że zarządzanie podmiotami non profit jest czymś jakościowo różnym, mimo odwoływania się do tych samych pojęć i opisujących często podobną rzeczywistość [8, s. 67]. Organizacje trzeciego sektora to organizacje bardziej złożone, bardziej elastyczne oraz posiadające odmienne wartości i inną motywację działania niż tzw. podmioty biznesowe.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy warto profesjonalizować zarządzanie organizacjami non profit z punktu widzenia realizowanych w nich funkcji kierowniczych, tj.: planowania, organizowania, motywowania i kontroli.

1. Kierunki zmian zarządzania organizacji non profit

W literaturze przedmiotu zarządzanie organizacjami non profit jest rozpatrywane z różnych punktów widzenia. Przykładowo P. Gomez i Zimmermann wyróżnili kilka koncepcji zarządzania omawianymi organizacjami. Wśród nich można wyróżnić koncepcję holistyczną, kładącą nacisk na relacje między organizacją a jej otoczeniem. Zakłada ona konieczność dostosowania się organizacji pozarządowych do otoczenia i jego struktur instytucjonalnych [11, s. 178]. Natomiast wśród koncepcji związanych z teorią zależności od zasobów wyróżnili oni:

- koncepcję normatywną koncentrującą się nie tylko na ekonomicznych aspektach zarządzania organizacją non profit, lecz także na rozwoju wartości;
- koncepcję strategiczno-rozwojową, która zakłada, że organizacje to ewoluujące systemy, rozwiązujące różnego rodzaju dylematy zarządzania wynikające z napotykanymi problemami, jak i szans;
- koncepcję operacyjną utożsamiającą zarządzanie z codziennym działaniem organizacji, takim jak administrowanie i księgowość [11, s. 178–179].

Na uwagę zasługują również modele zarządzania organizacjami non profit wyodrębnione przez P.C. Light, który wyróżnił [11, s. 179–180]:

- zarządzanie naukowe (*scientific management model*), zakładające adaptowanie przez organizację wzorcowych rozwiązań, sprawdzonych standardów cechujących się najwyższą skutecznością;
- walkę z marnotrawstwem (*war on waste*), polegającą na poszukiwaniu możliwości polepszenia działania organizacji przez zastosowanie technik zapożyczonych z sektora komercyjnego;
- model „czujnego oka” (*watchful eye*), w którym narzędziem dyscyplinującym do sprawniejszego zarządzania jest poddanie się publicznej analizie i kontroli (wymaga to ujawnienia informacji o organizacji oraz przejrzystości podejmowanych działań);
- model „wyzwolonego zarządzania” (*liberation management*), bazujący na pomiarach wyników, bez względu na ich strukturę i wielkość.

W obszarze zarządzania organizacjami non profit coraz częściej podkreśla się konieczność profesjonalizacji zarządzania. Jest to spowodowane między innymi uwagami fundatorów i darczyńców, którzy coraz częściej zwracają uwagę, że zarządzanie organizacjami non profit jest związane z nieprzywiązywaniem uwagi do skuteczności podejmowanych działań, ich efektywności oraz jakości zarządzania, a co za tym idzie brak jest stosowania odpowiednich miar i rezultatów realizowanych przedsięwzięć [2, s. 100]. Ponadto w literaturze przedmiotu wymienia się także inne przesłanki wskazujące, że polskie organizacje non profit będą ukierunkowywać się na profesjonalizację zarządzania. Są to [16, s. 132]:

- rosnące wymagania wobec organizacji non profit jako beneficjentów środków publicznych, w tym środków unijnych stanowiących znaczne ich przychody;
- presję administracji publicznej w zakresie sprawozdawczości i jakości zarządzania;
- funkcjonowanie organizacji non profit równoległe w sektorze biznesowym;
- zbyt krótki czas funkcjonowania nowo powstałych organizacji;
- dużą rotację pracowników i wolontariuszy;
- trudną sytuację finansową omawianych organizacji.

Wszystkie wymienione czynniki oraz zmienność otoczenia organizacji non profit powodują, że aktualnie wykorzystywane metody zarządzania stają się niewystarczające. Pojawia się zatem konieczność profesjonalnego podejścia do procesu zarządzania organizacjami non profit [7, s. 104]. Aby jednak móc efektywnie wykorzystać i przenieść narzędzia zarządzania z biznesu do organizacji pozarządowych, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim specyfikę zarządzania organizacjami non profit.

Specyfika zarządzania organizacjami non profit powoduje, że nie powinno się bezpośrednio przenosić koncepcji i metod zarządzania z „biznesu” do sektora organizacji pozarządowych. Aby to zrobić, należy uświadomić sobie, że zarządzanie organizacjami non profit powinno uwzględniać kulturę, misję oraz publiczny wizerunek omawianych organizacji. Ponadto organizacje non profit to podmioty bardziej elastyczne, mające odmienne wartości czy motywację działań. Ich otoczenie jest bardzo zróżnicowane, związane z różnymi źródłami pozyskiwania funduszy. Celem działania organizacji non profit nie jest osiągnięcie zysku, ale świadczenie specyficznych usług czy produktów. Środki finansowe są środkiem dla realizacji określonych celów. Należy jednak podkreślić, że ostatnio w organizacjach pozarządowych można coraz częściej zauważyć upowszechnianie się wartości, takich jak: wiarygodność finansowa, autonomia działania czy osobista wizja [3, s. 30–31].

Tabela 1. Zarządzanie organizacjami non profit i podmiotami komercyjnymi – różnice i podobieństwa

Kryterium	Zarządzanie organizacjami non profit	Zarządzanie podmiotami komercyjnymi
Wizja, misja i cele	<ul style="list-style-type: none"> – Generowanie zysków, – Poprawa konkurencyjności 	<ul style="list-style-type: none"> – Cele indywidualne – Cele społeczne
Poziom rozwoju i dojrzałość sektora	Różne fazy rozwoju: <ul style="list-style-type: none"> – pionierska, – wzrostu, – dojrzałości, – schyłku 	<ul style="list-style-type: none"> – Faza wzrostu
Kultura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczna, – Sztynna, – Zorientowana na władzę, zadania, cele i na ludzi. 	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczna – Zorientowana na ludzi
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – Różne rodzaje struktur – Zależności hierarchiczne 	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczna – Słabe zależności hierarchiczne
Klienci	<ul style="list-style-type: none"> – Odbiorcy dóbr i usług 	<ul style="list-style-type: none"> – Społeczeństwo
Podjęcie decyzji	<ul style="list-style-type: none"> – Procedury decyzyjne – Decyzje grupowe lub indywidualne 	<ul style="list-style-type: none"> – Przejrzystość – Decyzje grupowe
Otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> – Dobra prywatne – Interesariusze – media, klienci, dostawcy, instytucje finansowe, pracownicy, związki zawodowe, konkurenci itp. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dobra społeczne – Interesariusze – usługobiorcy, darczyńcy, pracownicy, wolontariusze, członkowie organizacji, społeczeństwo, instytucje publiczne, media itp.
Pełnione role i zadania	<ul style="list-style-type: none"> – Sztynne przypisanie ról i zadań 	<ul style="list-style-type: none"> – Elastyczne formy partnerstwa między interesariuszami
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Wywarcie wpływu na konsumenta 	<ul style="list-style-type: none"> – Dążenie do realizacji celów wśród ludzi i społeczności
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> – Kapitał własny – Instytucje finansowe 	<ul style="list-style-type: none"> – Wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego – Składki członkowskie
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<ul style="list-style-type: none"> – Działalność zarobkowa 	<ul style="list-style-type: none"> – Działalność misyjna
Kierownictwo	<ul style="list-style-type: none"> – Menedżerowie zatrudnieni na podstawie umów cywilno-prawnych lub kontraktów menedżerskich – Posiadają odpowiednie kompetencje i doświadczenie biznesowe – Działania ich ukierunkowane są głównie na produktywność, jakość, dyscyplinę budżetową czy planowanie strategiczne – Motywują pracowników głównie z punktu widzenia osiągnięcia celów biznesowych 	<ul style="list-style-type: none"> – Wizjonerzy i charyzmatyczni przywódcy – Kierują się pasją dla realizowania misji organizacji – Posiadają odpowiednie kompetencje – Posiadają umiejętność „zarażania” i motywowania pracowników do realizacji celów organizacji – Styl zarządzania oparty na więzach towarzyskich i przyjacielskich między pracownikami

Źródło: [7, s. 127; 3, s. 32–33].

Mimo różnic występujących między organizacjami pozarządowymi a podmiotami gospodarczymi można zaobserwować nasilające się działania związane z możliwością

adaptacji rozwiązań biznesowych w trzecim sektorze. Nasuwa się zatem pytanie, czy profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit to nieunikniony kierunek ich rozwoju?

2. Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit – szansa czy zagrożenie?

Głównym problemem poddawanym dyskusjom naukowym jest określenie, na ile profesjonalizacja zarządzania podmiotami non profit może wpłynąć na skuteczność ich działania oraz czy określenie „profesjonalizacja” jest właściwe dla określenia zmian zachodzących w sposobach zarządzania tymi organizacjami [1, s. 99]. Według T. Białasa duże zróżnicowanie organizacji non profit stanowi jedną z podstawowych barier uniemożliwiających udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na powyższe pytania. Z jednej strony mamy duże organizacje, dla których proces profesjonalizacji zarządzania jest oczywistością, a z drugiej strony wiemy, że wśród organizacji non profit dominują małe organizacje, które tylko w niewielkim zakresie stosują zasady profesjonalnego zarządzania. Dlatego aby rozpatrywać to pojęcie w kontekście zarządzania organizacjami non profit, należy najpierw dokonać umownego podziału tych organizacji na duże oraz małe i średnie, następnie badać proces ich profesjonalizacji w kontekście wszystkich funkcji zarządzania (tj.: planowania, organizowania, motywowania oraz kontrolowania), a pojawiające się wnioski odnieść do poszczególnych grup organizacji non profit [1, s. 98–99]. Istotnym aspektem podnoszonym przez T. Białasa jest także sam sposób profesjonalizacji zarządzania. Wskazuje on na dwa sposoby. Pierwszy dotyczy kopiowania i adaptowania rozwiązań stosowanych w innych organizacjach (twórczy benchmarking), a drugi jest związany z opracowywaniem własnych rozwiązań opartych na doświadczeniach, wiedzy pracowników i członków organizacji. Omawiany proces został także szeroko opisany w literaturze przedmiotu przez E. Bogacz-Wojtanowską. Autorka w swoich badaniach poruszyła aspekt profesjonalizacji z punktu widzenia metod i technik ukierunkowanych na poprawę wyników (planowanie strategiczne, zarządzanie przez cele, zarządzanie przez delegowanie uprawnień, budżetowanie, ewaluacja wyników, zarządzanie przez konferencję, zarządzanie przez innowacje, techniki pozyskiwania funduszy) oraz metod i technik ukierunkowanych na poprawę stosunków międzyludzkich (motywowanie pracowników, integrowanie i partycypacja). Podstawowy wniosek wynikający z tych badań mówi, że „najbardziej profesjonalne – w aspekcie stosowania technik zarządzania, zatrudniania pracowników etatowych, doskonalenia organizacji – okazały się stowarzyszenia młode, lecz nie najmłodsze, powstałe w połowie lat dziewięćdziesiątych” [2, s. 153].

Na uwagę zasługują również rozważania M. Lindenberg. Wskazuje on na konieczność implementacji nowoczesnych metod i technik zarządzania, ale uwzględniających specyfikę organizacji pozarządowych. Zwraca uwagę, że dzisiejszy, konkurencyjny rynek, powoduje, że organizacje te stoją przed problemem, jak wykorzystać narzędzia i metody stosowane w sektorze prywatnym, aby móc usprawnić swoje funkcjonowanie. Ponadto M. Lindenberg wskazuje na konieczność takiego podejścia do profesjonalizacji, w którym zarządzanie organizacją będzie oparte na misyjności, ale będzie uwzględniać: sprawność, skuteczność, innowacyjność czy elastyczność podejmowanych działań [14, s. 267–270].

Badania literatury związanej z zarządzaniem wskazują, że organizacje pozarządowe pod względem świadomości i stosowanych technik zarządzania są opóźnione o około 15 lat w stosunku do sektora biznesu. Wynika to przede wszystkim z mniejszej presji na konieczność profesjonalizacji zarządzania w tych organizacjach oraz ciągłą trudność przedstawiania specyfiki organizacji w naukach o zarządzaniu [16, s. 132]. Mimo tego należy podkreślić, że świadomość konieczności podejmowania działań ukierunkowanych na profesjonalizację zarządzania organizacjami pozarządowymi rośnie. Wynika to z jednej strony z rozwoju tego sektora, funkcjonowania tych organizacji równolegle w sektorze biznesu, dostępności do środków publicznych, a z drugiej strony jest związane z coraz większym zainteresowaniem naukowców tymi organizacjami, co przekłada się na tworzenie wskazówek, zaleceń czy rozwiązań modelowych mających na celu pomoc w procesie profesjonalizacji zarządzania organizacjami.

Na podstawie dostępnych badań w literaturze przedmiotu w tabeli 2 zostały zaprezentowane obszary i skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami pozarządowymi w podejściu funkcjonalnym. Takie ujęcie prezentowanej problematyki pozwoli, chociaż w niewielkim stopniu, na próbę odpowiedzi na pytanie, na ile profesjonalizacja zarządzania organizacjami może wpłynąć na skuteczność ich działania?

Tabela 2. Skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit

Funkcje	Skutki profesjonalizacji
Planowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potrzeba nowego zdefiniowania pojęcia „planowania strategicznego” uwzględniającego specyfikę planowania w organizacjach. 2. Wypracowanie metod i narzędzi umożliwiających przenoszenie rozwiązań wypracowanych w biznesie. 3. Zmiana filozofii zarządzania organizacjami non profit na zarządzanie przez projekty, co przekłada się na konieczność kształcenia własnych kadr w tym obszarze. 4. Określenie punktów koordynacyjnych i kontrolnych o szczególnym znaczeniu dla podejmowanych działań umożliwiających monitorowanie realizowanych strategii. 5. Precyzyjne zrozumienie misji organizacji oraz jej wartości przez kierownictwo, pracowników, wolontariuszy oraz wszystkich współpracowników.

	6. Konieczność realizacji działalności opartej na bieżących i aktualnych informacjach.
	7. Zbieranie informacji i danych umożliwiających zaspokojenie oczekiwań klientów i potencjalnych donatorów.
	8. Konieczność doskonalenia umiejętności planowania, co pozwoli na wdrożenie podstawowych zasad planowania.
	9. Poszukiwanie nowych obiektywnych i ilościowych miar, charakterystycznych dla organizacji, które będą przydatne na etapie wdrażania celów i ukierunkowane na „zdrowy” rozwój organizacji.
	10. Podejmowanie działań zapobiegającym odejściom od podstawowego celu działania organizacji.
	11. Dostosowanie strategii działań w pierwszej kolejności do misji organizacji, a następnie do oczekiwań donatorów, jako podstawowego klienta dostarczającego środki finansowe.
	12. Konieczność prowadzenia regularnej sprawozdawczości oraz badanie efektywności podejmowanych działań.
	13. Ukierunkowanie na długofalowe myślenie.
Organizowanie	1. Konieczność stopniowej, wewnętrznej formalizacji funkcjonowania organizacji, m.in. przez formalizację funkcjonowania zespołów pracowników realizujących cele ustalone w misji czy wprowadzenie formalnego podziału pracy między wszystkie osoby zaangażowane w funkcjonowanie organizacji.
	2. Potrzeba wprowadzania zmian w strukturach organizacyjnych wynikających z współpracy z innymi organizacjami.
	3. Nabycie umiejętności dostosowywanie struktury organizacyjnej, z jednej strony, do potrzeb beneficjentów, a z drugiej zaś – do wymagań darczyńców.
	4. Wykształceniem umiejętności koordynacji pracy dużych zespołów.
	5. Konieczność podejmowania działań organizacyjnych ukierunkowanych zarówno na zdobywanie funduszy, zabieganie o nie oraz docieranie do beneficjentów.
	6. Skuteczniejsza współpraca z sektorem biznesowym oraz instytucjami publicznymi.
	7. Łatwiejsza komunikacja zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz.
	8. Prowadzenie działań ewidencjonujących realizowane działania.
	9. Gromadzenie informacji i danych ułatwiających funkcjonowanie organizacji oraz dających możliwość wymiany doświadczeń z innymi podmiotami czy osobami.
	10. Wykorzystywanie informatycznych narzędzi wspierających zarządzanie.
Motywowanie	1. Zmiana sposobu organizowania pracy ludzi i ich rozliczania.
	2. Konieczność dominacji pracowników zatrudnionych na etaty.
	3. Współpraca pracowników etatowych z wolontariuszami i nietraktowanie ich jedynie jako personelu pomocniczego.
	4. Zwiększenie standardów pracy.
	5. Zatrudnianie coraz większej liczby wykształconych i profesjonalnych pracowników, którzy będą mogli sprostać zarówno wymaganiom zewnętrznych instytucji finansujących, jak i wzrastającym oczekiwaniom ze strony interesariuszy.
	6. Posiadanie zdolności do mobilizowania ludzi do działania i dostrzegania problemów społecznych.
	7. Konieczność zarządzania organizacją przez osoby posiadające odpowiednie kompetencje i doświadczenie w kierowaniu tego typu podmiotami.
	8. Prowadzenie ocen pracowników i wolontariuszy.

Kontrola	<p>9. Większe zapotrzebowania na wszelkiego rodzaju szkolenia podnoszące umiejętności pracowników i wolontariuszy.</p> <p>1. Stworzenie systemów pomiaru osiągnięć, które umożliwią ocenę stopnia realizacji celów strategicznych oraz zaawansowania w wypełnianiu misji.</p> <p>2. Konieczność wdrożenia systemów raportowania i sprawozdawczości z realizowanych działań.</p> <p>3. Wzrastająca koncentracja na rezultatach pracy i efektywności podejmowanych działań, co jest związane z koniecznością stworzenia zrozumiałego i wszechstronnego systemu mierzenia osiągnięć zarówno w sferze finansowej, jak i niefinansowej.</p> <p>4. Konieczność implementacji monitoringu i ewaluacji planów strategicznych, określających jego realność, wykonalność i odpowiedzialność za wyniki.</p> <p>5. Wzrastająca odpowiedzialnością kierownictwa za prowadzoną działalność przed mediami, agendami rządowymi czy społecznością.</p> <p>6. Konieczność nabycia umiejętności nadzorowania i rozliczania realizowanych projektów, w tym projektów unijnych.</p> <p>7. Stworzenie takich systemów i procedur, które nie będą powodować zbytnej formalizacji prowadzonych działań.</p>
----------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1; 3; 5; 16].

Na podstawie informacji zebranych w tabeli 2 można stwierdzić, że coraz wyraźniej widać, że działalność organizacji non profit w wielu obszarach musi wiązać się z profesjonalizacją zarządzania. Jednak wśród podstawowych ograniczeń realizacji tego procesu można wymienić m.in.: konieczność prowadzenia regularnej sprawozdawczości, badanie efektywności podejmowanych działań, poszukiwanie nowych obiektywnych i ilościowych miar, które będą przydatne na etapie wdrażania celów, wprowadzanie zmian w strukturach organizacyjnych wynikających z współpracy z innymi organizacjami, dostosowywanie struktury organizacyjnej z jednej strony do potrzeb beneficjentów, a z drugiej zaś do wymagań darczyńców, stworzenia zrozumiałego i wszechstronnego systemu mierzenia osiągnięć zarówno w sferze finansowej, jak i niefinansowej oraz zatrudnianie coraz większej liczby wykształconych i profesjonalnych pracowników. Najczęściej opisywanymi i wdrażanymi systemami zarządzania zaczerpniętymi z praktyki gospodarczej są aspekty związane z funkcją planowania strategicznego i motywowania. Z punktu widzenia planowania najczęściej podkreśla się, że jego profesjonalizacja spowoduje przede wszystkim: precyzyjne zrozumienie misji organizacji oraz jej wartości przez kierownictwo, pracowników, wolontariuszy oraz wszystkich współpracowników, wypracowanie metod i narzędzi umożliwiających przenoszenie rozwiązań wypracowanych w biznesie, zmianę filozofii zarządzania organizacjami non profit na zarządzanie przez projekty, dostosowanie strategii działań w pierwszej kolejności do misji organizacji, a następnie do oczekiwań donatorów oraz ukierunkowanie na długofalowe myślenie [16]. Natomiast z punktu widzenia motywowania na pierwszy plan wysuwa się zapotrzebowanie na wszelkiego rodzaju szkolenia podnoszące umiejętności pracowników i wolontariuszy, zdolność

do mobilizowania ludzi do działania i dostrzegania problemów społecznych, zarządzanie organizacją przez osoby posiadające odpowiednie kompetencje i doświadczenie w kierowaniu tego typu podmiotami oraz prowadzenie ocen pracowników i wolontariuszy [1, s. 101].

Takie podejście do profesjonalizacji w organizacjach non profit powoduje, że trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na wcześniej postawione pytanie. Możemy zaryzykować stwierdzenie, że profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit może pozytywnie wpłynąć na skuteczność ich działania, ponieważ jest zjawiskiem mobilizującym organizacje non profit do osiągania efektywności w działaniu i koncentracji na efektach [1, s. 111]. Ale należy także pamiętać, że wśród osób związanych z środowiskiem organizacji pozarządowych istnieje opór przed wdrażaniem nowoczesnych metod i technik zarządzania wykorzystywanych w „sformalizowanym świecie” biznesu. Wynika to z obawy przed zatraceniem podstawowych idei istnienia organizacji non profit oraz utożsamianiem profesjonalizmu z bezdusznym zbiurokratyzowaniem. [2, s. 96].

Z punktu widzenia nauki organizacji i zarządzania profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit to konieczność podjęcia działań umożliwiających właściwe (efektywne) wykorzystanie rozwiązań dedykowanych organizacjom komercyjnym. Odmienny charakter działalności podyktowany przez interesariuszy sprawia, że waga poszczególnych problemów zarządzania zmienia się [4, s. 167]. W literaturze przedmiotu są prezentowane różne opinie dotyczące profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit. Peter Drucker zwraca uwagę, że „rządowi brakuje kompetencji do zaspokajania potrzeb lokalnych i lepiej zrobią to organizacje pozarządowe i samorządowe”. Aby jednak zapewnić społeczne korzyści funkcjonowania organizacji non profit, należy odpowiedzieć sobie na pytanie, jak efektywnie wykorzystać biznesowe narzędzia i modele zarządzania w zarządzaniu tymi organizacjami?

Analizując wcześniej prezentowane skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit, można zgodzić się z J. Domańskim i stwierdzić, że proces profesjonalizacji przyczyni się przede wszystkim do [5, s. 86]:

- rozwoju kultury organizacyjnej sektora organizacji pozarządowych;
- podniesienia jakości działań omawianych organizacji w stosunku do potencjału Polski;
- zwiększenia udziału środków publicznych w budżetach poszczególnych organizacji dzięki podniesieniu zaufania grantodawczych organów administracji do organizacji non profit;
- podniesienia poziomu zaufania społecznego do organizacji postrzeganych jako profesjonalnie zarządzane;
- ograniczenia tzw. zjawiska oligarchizacji sektora pozarządowego dzięki podniesieniu efektywności mniejszych organizacji;
- zmniejszenia uzależnienia organizacji non profit od władz różnego szczebla;

- wzmocnienia mocnych stron organizacji pozarządowych i wykorzystania szans płynących z otoczenia;
- osłabienia występowania słabych stron omawianych podmiotów;
- właściwego i skutecznego reagowania na najpoważniejsze zagrożenia płynące z otoczenia;
- usprawnienia organizacji i podniesienia jej efektywności, co powinno przełożyć się na wzmocnienie jej zasobów finansowych, jak i ludzkich.

Skutki profesjonalizacji zarządzania organizacjami non profit mogą doprowadzić do jej rozwoju, ale mogą także spowodować, że organizacja będzie miała kłopoty w realizowaniu swoich celów statutowych. Podstawowym zarzutem wobec systemów zarządzania zaczerpniętych z praktyki gospodarczej i wykorzystywania ich w organizacjach pozarządowych jest to, że systemy te są nastawione na produktywność, jakość czy dyscyplinę budżetową, kosztem misji działania. A w dłuższej perspektywie mogą spowodować, że organizacje te zaczną się upodabniać do typowych korporacji biznesowych i odejdą od wspomagania społeczności lokalnych [3, s. 31–32]. Dlatego analizując szanse i zagrożenia związane z profesjonalizacją zarządzania i jej skutki, można zastanowić się, czy polskie organizacje non profit są przygotowane do wdrożenia tego procesu. W środowisku tym występuje bardzo duże rozwarstwienie. Funkcjonują bardzo duże organizacje pozarządowe, dla których proces profesjonalizacji wydaje się koniecznością na obecnym poziomie rozwoju. Brak jego wdrożenia może spowodować utratę znaczenia organizacji w środowisku lub ograniczenia w ich dalszym rozwoju. Dlatego z punktu widzenia tych organizacji profesjonalizacja zarządzania stanowi szansę ich rozwoju i powinna być odpowiedzią na dynamiczne zmiany w otoczeniu. Mimo że organizacje te mają bardzo dużo obaw w związku z korzystaniem z rozwiązań biznesowych, to jednak należy podkreślić, że w świetle zmieniających się warunków konieczne staje się zainteresowanie profesjonalizacją zarządzania. Organizacje te potrzebują nowych narzędzi zarządzania, które pozwolą im na osiągnięcie społecznych korzyści ich funkcjonowania.

Gorzej sytuacja wygląda w małych organizacjach non profit, które wydają się być bardziej zagrożone negatywnymi skutkami profesjonalizacji zarządzania. Warto zastanowić się, czy w przypadku wdrożenia procesów związanych z profesjonalizacją nie okaże się, że organizacje te „nie zagubią” głównych idee będących podstawą ich powstania.

Można zaryzykować stwierdzenie, że dla każdej organizacji non profit profesjonalizacja zarządzania może stanowić szansę rozwoju, ale pod warunkiem, że implementacja nowoczesnych metod i technik zarządzania będzie uwzględniała indywidualne predyspozycje organizacji do wykorzystania profesjonalnych metod zarządzania i będzie przeprowadzana tak, aby organizacja nadal pozostała wierna swojej misji, ale nie ignorowała skuteczności, innowacyjności, elastyczności czy sprawności działania. Profesjonalizacja to także lepsze wykorzystanie zasobów i zwiększenie motywacji

pracowników przez wskazanie powiązań między pracą, jaką wykonują, a strategią organizacji [4, s. 166].

Podsumowanie

Zgodnie z prezentowanymi w literaturze przedmiotu wynikami badań, można stwierdzić za T. Białasem, że „mimo wielu sprzeciwów i wątpliwości, profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit ma charakter ciągły i postępujący, a naturalna tendencja do przenoszenia standardów między sektorami będzie się nasilać”. Dlatego współczesna organizacja non profit powinna być organizacją otwartą na wszelkie nowości, postrzegającą problemy z różnych perspektyw, wrażliwą na sygnały i wyzwania lokalnych społeczności oraz gotową do wprowadzania u siebie zmian. Aby profesjonalizacja zarządzania stała się szansą rozwoju organizacji non profit, to organizacje te muszą zrozumieć konieczność zaangażowania się w sam proces profesjonalizacji, który powinien uwzględniać przede wszystkim specyfikę funkcjonowania tego typu podmiotów. Wysoka jakość świadczonych usług społecznych może być zapewniona jedynie wtedy, kiedy organizacje pozarządowe będą odpowiednio zarządzane. Wymaga to jednak wielu zmian w obszarze ich zarządzania. Podejmując decyzje o wykorzystaniu biznesowych narzędzi i metod zarządzania, należy pamiętać o specyfice funkcjonowania organizacji pozarządowych, aktywnym poszukiwaniu informacji o potrzebach społeczności, otwartości na takie informacje, wzajemnej komunikacji, źródłach finansowania, odwadze i zaangażowaniu pracowników w organizację i realizację celów statutowych.

Podsumowując powyższe rozważania, należy zaznaczyć, że organizacje non profit stają przed koniecznością ciągłego dostosowywania się do nowych, zewnętrznych i wewnętrznych warunków. I wydaje się, że to właśnie profesjonalizacja ich zarządzania pozwoli w najszerszym kontekście uwzględnić te wszystkie uwarunkowania, aby umożliwić im dostosowanie stawianych celów oraz form ich osiągnięcia do aktualnych i przyszłych warunków. Profesjonalizacja zarządzania organizacjami non profit nie stanowi idealnego rozwiązania wszystkich problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych. Wdrażanie rozwiązań do tej pory stosowanych w organizacjach komercyjnych powoduje przesunięcie w stronę „biznesowego” myślenia i pozwala jednak na efektywniejsze wykonywanie zadań ukierunkowanych na zadowolenie klientów, co przekłada się zarówno na większą satysfakcję odbiorców usług świadczonych przez organizację, jak i donatorów oraz sponsorów tych organizacji [4, s. 167].

Bibliografia

- [1] Białas T., *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi*, [w:] *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, red. G. Praweńska-Skrzypek, Fundacja Współczesne Zarządzanie & Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [2] Bogacz-Wojtanowska E., *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- [3] Czuba M., *Dylematy zarządzania organizacjami non profit*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i wzrastających wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 2005.
- [4] Ćwiklicki M., Kafel T., *Zastosowanie strategicznej karty wyników w organizacjach pozarządowych*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, red. A. Nalepka, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2008.
- [5] Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [6] Drucker P., *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa 1995.
- [7] Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013.
- [8] Frączak P., *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym*, „Ekonomia Społeczna” 2008, nr 1 (2).
- [9] Hudson M., *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Centrum Informacji dla Organizacji Pozarządowych BORDO, Warszawa 1997.
- [10] Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w organizacjach pozarządowych – obszary zastosowań*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [11] Kafel T., *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami pozarządowymi – wybrane aspekty*, [w:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [12] Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków 2011.
- [13] Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.

- [14] Lindenberg M., *Are We at the Cutting Edge or the Bunt Edge?: Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks*, “Nonprofit Management and Leadership” 2001, Vol. 11, No. 3.
- [15] Zawadzki J., *Zarządzanie organizacjami non profit. Zagadnienia wybrane*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2007.
- [16] Witek-Crabb A., *Specyfika zarządzania strategicznego w organizacjach non profit*, [w:] *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów*, red. A. Nalepa, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz 2006.

PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI NON PROFIT – UJĘCIE TEORETYCZNE

Streszczenie

Prezentowany artykuł zawiera rozważania teoretyczne związane z profesjonalizacją zarządzania organizacjami non profit. Organizacje te podlegają ciągłej presji ukierunkowanej na pełne wykorzystanie ich zasobów i wzrost efektywności podejmowanych działań. Równocześnie brak jasnych kryteriów oceny efektywności funkcjonowania tych organizacji oraz stawianych celów w perspektywie długookresowej powoduje, że najbardziej efektywnym rozwiązaniem w tej sytuacji wydaje się profesjonalizacja zarządzania. Artykuł wskazuje na zasadność i potrzebę profesjonalizacji zarządzania w trzecim sektorze.

**SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACJE NON PROFIT, ZARZĄDZANIE,
PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA**

PROFESSIONALIZATION OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS MANAGEMENT – THEORETICAL PERSPECTIVE

Abstract

The presented paper includes the theoretical reflections on the professionalization of non-profit organizations management. These organizations are subject to constant pressure directed towards the exploitation of their resources and the increase in the effectiveness of the activities they undertake. At the same time, the lack of clear-cut criteria of evaluating the effectiveness of these organizations' functioning and goals established to attain in the long-term perspective makes the management professionalization the most effective solution in this case. This paper accounts for the validity and need of professionalization of the non-profit sector.

**KEY WORDS: NON-PROFIT ORGANIZATIONS, MANAGEMENT,
PROFESSIONALIZATION OF MANAGEMENT**