

**PRACE NAUKOWE**

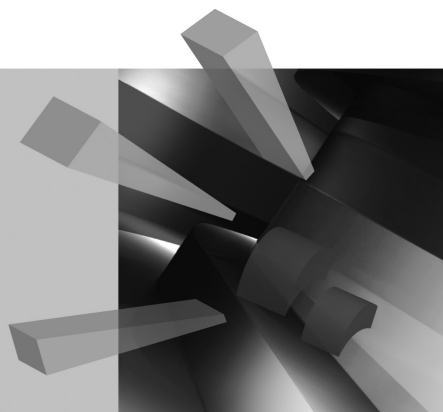
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**298**

# **Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia**



Redaktorzy naukowi

**Mieczysław Moszkowicz**

**Robert Kamiński**

**Marek Wąsowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

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

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-338-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Roman Chorób:</b> Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych .....	11
<b>Zbigniew Chyba:</b> Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....	19
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki .....	27
<b>Jarosław Domański:</b> Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i> .....	40
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....	48
<b>Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz:</b> Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i> .....	56
<b>Honorata Howaniec:</b> Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....	71
<b>Wiesław Kotarba:</b> Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....	83
<b>Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska:</b> Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....	93
<b>Joanna Kurowska-Pysz:</b> Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw .....	105
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....	113
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i kompetencje w gospodarce.....	120
<b>Edmund Pawłowski:</b> Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....	128
<b>Jadwiga Rudek:</b> Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....	138
<b>Łukasz Skowron:</b> Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....	145
<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....	153
<b>Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków.....	162

<b>Stefan Trzcieliński:</b> Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW .....	170
<b>Małgorzata Wachowska:</b> Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy .....	179
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....	187
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu .....	196
<b>Magdalena K. Wyrwicka:</b> <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski.....	205
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości...	216

## Summaries

<b>Roman Chorób:</b> Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....	18
<b>Zbigniew Chyba:</b> Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises .....	26
<b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czarska:</b> The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation.....	39
<b>Jarosław Domański:</b> Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....	47
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....	55
<b>Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz:</b> Trust in sustainable enterprise integrated model.....	70
<b>Honorata Howaniec:</b> Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....	82
<b>Wiesław Kotarba:</b> Problems in the protection of intangible goods .....	92
<b>Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska:</b> Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research	104
<b>Joanna Kurowska-Pysz:</b> The role of knowledge workers in the innovative activities of companies .....	112
<b>Anna Kwiotkowska:</b> Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....	119
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and competence in economy .....	127
<b>Edmund Pawłowski:</b> Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....	137
<b>Jadwiga Rudek:</b> Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy .....	144
<b>Łukasz Skowron:</b> Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....	152

---

<b>Elżbieta Izabela Szczepankiewicz:</b> Qualification requirements for the staff of modern economy .....	161
<b>Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska:</b> Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study .....	169
<b>Stefan Trzcieliński:</b> Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE .....	178
<b>Małgorzata Wachowska:</b> Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy .....	186
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization .....	195
<b>Grażyna Węgrzyn:</b> Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy .....	204
<b>Magdalena K. Wyrwicka:</b> Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region .....	215
<b>Przemysław Zbierowski:</b> Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....	225

**Jarosław Domański**

Politechnika Warszawska

---

## POSTAWY WOBEC RYZYKA W BADANIACH ORGANIZACJI *NON PROFIT*

---

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje wyniki badań przeprowadzonych na próbie 235 polskich organizacji *non profit*, dotyczących m.in. ich postaw wobec ryzyka. Przynosi odpowiedzi na pytania: czy podmioty te podejmują ryzyko? Czy są na niego przygotowane? Z jakim poziomem ryzyka spotkały się w przeszłości oraz jakiego oczekują w przyszłości? Jakie elementy mają największy wpływ na ich skłonność do podejmowania ryzyka? Odpowiedzi na te pytania mogą być użyteczne w procesie formułowania zaleceń do wdrożenia strategicznego zarządzania ryzykiem w polskim trzecim sektorze.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, trzeci sektor, zarządzanie ryzykiem, organizacje *non profit*.

### 1. Wstęp

Współczesna dyskusja naukowa dotycząca zarządzania organizacjami *non profit* oraz zarządzania ryzykiem charakteryzuje się wyraźnym niedosytem studiów poświęconych zagadnieniom ryzyka w trzecim sektorze. Pogląd ten podzielają West i Sargeant, postulując możliwość stosowania dla organizacji pozarządowych wypracowanych dotąd teorii zarządzania ryzykiem, zaczerpniętych z sektora komercyjnego [West, Sargeant 2004]. Poświęcone temu tematowi prace są nieliczne i zazwyczaj koncentrują się na testowaniu cząstkowych hipotez odnoszących się do konkretnej kategorii ryzyka, do organizacji działających na określonym polu działania i specyficznych dla nich typów ryzyka lub do narzędzi czy też strategii możliwych do stosowania w zarządzaniu ryzykiem.

Opracowanie niniejsze stanowi kontynuację dociekań autora dotyczących zarządzania ryzykiem w polskich organizacjach *non profit*. Materiał empiryczny pochodzi z badań przeprowadzonych w 2011 roku w ramach projektu badawczego „Zarządzanie ryzykiem w polskich organizacjach *non profit*”<sup>1</sup>. Badanie, przy zastosowaniu ankiety internetowej, przeprowadzono na 235-elementowej, losowo dobranej próbie polskich organizacji pożytku publicznego.

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2010-2012 jako projekt badawczy.

## 2. Dotychczasowe badania nad ryzykiem w trzecim sektorze

Polskie organizacje *non profit* pojmują ryzyko, jako „stopień niepewności, czy osiągnięte zostaną zadowalające lub niezadowalające wyniki podjętych decyzji”<sup>2</sup>. Jak się okazuje, jest to definicja uniwersalna, możliwa do stosowania dla różnych podmiotów działających w różnych sektorach gospodarki. Jednocześnie badane organizacje analizują wszystkie z zaproponowanych przez Heada i Hermana wymiarów ryzyka [Head, Herman 2002]. Biorą pod uwagę, że przyszłe wydarzenia mogą być znacznie gorsze lub znacznie lepsze niż oczekiwane. Wiedzą, że przyszłe zdarzenia mogą występować znacznie częściej lub rzadziej niż przewidywali. Przewidują również, że rezultaty przyszłych zdarzeń mogą być dużo lepsze lub dużo gorsze niż oczekiwane [Domański 2012].

W światowej literaturze brakuje kompleksowego ujęcia różnych kategorii ryzyka, z jakimi mają do czynienia organizacje pozarządowe. Autorzy dostrzegają najczęściej: ryzyko współpracy, kooperacji czy też aliansów [Martinez 2003; Wymer, Samu, 2003; Sollis 1995; Waśkowski 2008]; ryzyko reputacji [Iwankiewicz-Rak 2008; Clary 1997; Jackson 2008]; ryzyko finansowe [Greenlee, Tuckman 2007; Kearns 2007; Yetman 2007; Bowman, Keating, Hager 2007; Yan 2009; Trussel, Patrick, 2009; Young 2007]. Pozostałymi, już nie tak często badanymi kategoriami ryzyka, z jakim mają do czynienia organizacje *non profit*, są: ryzyko aktywów [Duncan 2008; Pike, Roos, Marr 2005] ryzyko prawne, a w nim: ryzyko poniesienia straty, ryzyko sporów sądowych, ryzyko błędnej wykładni, ryzyko zgodności, ryzyko refutacyjne [Zapadka 2007]; ryzyko grantowe [Tyrakowski 2007]; ryzyko dryfu misji organizacji w przypadku osiągnięcia dużych dochodów [Christensen i in. 2009]; ryzyko śmierci personelu, szczególnie gdy organizacja działa w rejonach objętych konfliktem zbrojnym [Fast 2007]; ryzyko organizacyjne, osobowe i czasu [Mitchell 1995]; ryzyko reklamy [West, Sargeant 2004]. Autorską propozycję głównych kategorii ryzyka, z jakimi spotykają się polskie organizacje *non profit*, wraz z procentowo wyrażonymi wskazaniem, prezentuje tab. 1.

Jeszcze skromniejszy dorobek naukowy można zauważyć w odniesieniu do badania postaw organizacji wobec ryzyka. Postawy te można określić jako zespół przekonań istniejących wśród menedżerów organizacji, a odnoszących się do świadomości podejmowania ryzyka w przeszłości i w teraźniejszości oraz gotowości do jego podejmowania w przyszłości.

Zagadnieniem tym, niejako przy okazji, zainteresowali się West i Sargeant, badając skłonność do podejmowania ryzyka wśród angielskich organizacji *non profit*

---

<sup>2</sup> Badaniu poddano trzy określenia ryzyka, uzyskując wskazane dalej poziomy akceptacji: 1. Ryzyko jest miarą prawdopodobieństwa, że przyszłość będzie zaskakująco inna od tej, którą przewidujemy [Head, Herman 2002] – 24,7% wskazań. 2. Ryzyko jest składnikiem prawdopodobieństwa osiągnięcia (i poniesienia konsekwencji) negatywnego rezultatu podjętych działań [Mitchell 1995] – 28,9% wskazań. 3. Ryzyko jest stopniem niepewności, czy osiągnięte zostaną zadowalające lub niezadowalające wyniki podjętych decyzji [Sitkin, Pablo 1992] – 41,3% wskazań.

**Tabela 1.** Rodzaje ryzyka podejmowane przez organizację

Jakie rodzaje ryzyka podejmuje organizacja:	% wskazań
Ryzyko finansowe	76,6
Ryzyko grantowe	61,0
Ryzyko personelu/wolontariuszy	55,3
Ryzyko operacyjne	54,6
Ryzyko współpracy	51,1
Ryzyko zarządcze	39,0
Ryzyko prawne	33,3
Ryzyko zewnętrzne	24,1
Inne	0,0

Źródło: [Domański 2012].

[West, Sargeant 2004]. Badanie ich dotyczyło ryzyka reklamy i przeprowadzone było metodą ankiety mailowej na próbie 400 organizacji o przychodach rocznych przekraczających 500 tys. funtów. Badaczy interesowało między innymi, czy organizacje podczas ostatniej kampanii promocyjnej podejmowały ryzyko, jaki jest stopień gotowości do podejmowania ryzyka oraz czy biorąc pod uwagę doświadczenia z przeszłości, podmioty badania chciałyby w przyszłości podjąć większe czy też mniejsze ryzyko? Postawione przez nich pytania są na tyle frapujące, że zasadne wydaje się uzyskanie na nie odpowiedzi od polskich organizacji pożytku publicznego, i to nie tylko w odniesieniu do jednej z kategorii ryzyka, ale i do ryzyka jako takiego. W ten sposób możemy się dowiedzieć, jakie postawy wobec ryzyka są dominujące wśród polskiego trzeciego sektora.

### 3. Wyniki

Pierwszym pytaniem z tego obszaru, jakie zadano ankietowanym organizacjom, było: Czy pana/pani zdaniem organizacja, którą pan/pani kieruje, podejmuje jakiegokolwiek ryzyko? Odpowiedzi prezentuje tab. 2.

**Tabela 2.** Rozkład odpowiedzi na pytanie, czy organizacja podejmuje ryzyko

Wyszczególnienie	Czy Pana/Pani zdaniem organizacja, którą Pan/Pani kieruje, podejmuje jakiegokolwiek ryzyko?					Razem	
	zdecydowanie nie	raczej nie	raczej tak	zdecydowanie tak	nie wiem/trudno powiedzieć	N ważnych	% wiersza
	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza		
Razem	4,3%	35,7%	39,1%	19,1%	1,7%	235	100,0%

Źródło: opracowanie własne, badanie OPP 2011.



Uzyskane odpowiedzi nie są jednoznaczne. Co prawda, 39,1% badanych organizacji stwierdza, że raczej podejmuje ryzyko oraz 19,1% jest tego pewne, jednak aż 40% z nich twierdzi, że raczej nie lub zdecydowanie nie podejmują żadnego ryzyka podczas swojego działania.

Z tabeli 1 wynika, że ryzykiem najczęściej podejmowanym jest ryzyko finansowe (76,6% wskazań), następnie jest to ryzyko grantowe (61,0%), personelu i wolontariuszy (55,3%), operacyjne (54,6%), współpracy (51,1%). Znacznie rzadziej polskie organizacje *non profit* mają do czynienia z ryzykiem zarządczym (39% wskazań), prawnym (33,3%) oraz zewnętrznym (24,1%).

Istotne wydawało się pytanie o to, czy organizacja jest gotowa do podejmowania ryzyka. Odpowiedzi na nie prezentuje tab. 3.

**Tabela 3.** Gotowość organizacji do podejmowania ryzyka

Wyszczególnienie	Czy organizacja jest gotowa do podejmowania ryzyka?					Razem	
	zdecydowanie nie	raczej nie	raczej tak	zdecydowanie tak	nie wiem/ trudno powiedzieć	N ważnych	% wiersza
	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza		
Razem	4,3%	24,3%	53,6%	13,6%	4,3%	235	100,0%

Źródło: opracowanie własne, badanie OPP 2011.

W tym przypadku odpowiedzi mają pozytywny wydźwięk. Otóż: 53,6% badanych organizacji twierdzi, że raczej są gotowe do podejmowania ryzyka w codziennej działalności, a 4,3% z nich jest zdecydowanie do tego przygotowana. Jedynie 28,6% polskich podmiotów trzeciego sektora zdecydowanie lub raczej nie jest gotowych do podejmowania ryzyka.

Badaniu podejmowanego ryzyka w przeszłości służyło pytanie: Jaki szacowany stopień ryzyka podejmowała organizacja w czasie ostatniego roku? Odpowiedzi prezentuje tab. 4.

**Tabela 4.** Ryzyko w przeszłości

Wyszczególnienie	Jaki szacowany stopień ryzyka podejmowała organizacja w czasie ostatniego roku?						Razem	
	bardzo wysoki	wysoki	średni	raczej niski	bardzo niski	nie wiem/ trudno powiedzieć	N ważnych	% wiersza
	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza		
Razem	2,1%	11,5%	33,2%	32,3%	18,7%	2,1%	235	100,0%

Źródło: opracowanie własne, badanie OPP 2011.

Badane organizacje szacują podejmowany stopień ryzyka jako średni (33,2% wskazań) i raczej niski (32,3% wskazań). Dla 18,7% podmiotów był on bardzo niski, dla 11,5% – wysoki, a jedynie dla 2,1% – bardzo wysoki.

Kolejnym przyjętym wyznacznikiem postawy wobec ryzyka jest istniejące wśród osób zarządzających organizacjami przekonanie o tym, czy organizacja w przyszłości powinna podejmować większe czy mniejsze ryzyko. Odpowiedzi zawarto w tab. 5.

**Tabela 5.** Ryzyko w przyszłości

Wyszczególnienie	Biorąc pod uwagę doświadczenia z przeszłości, czy organizacja powinna w przyszłości podejmować większe czy mniejsze ryzyko?					Razem	
	raczej większe	podobne	raczej mniejsze	zdecydowanie mniejsze	nie wiem/ trudno powiedzieć	N ważnych	% wiersza
	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza	% wiersza		
Razem	6,4%	59,6%	17,9%	7,7%	8,5%	235	100,0%

Źródło: opracowanie własne, badanie OPP 2011.

Dominującą większość badanych – aż 59,6% – wskazała, że biorąc pod uwagę doświadczenia z przeszłości, w przyszłości powinna podejmować podobne ryzyko w swojej działalności. Jedynie 17,9% chciałoby podejmować ryzyko raczej mniejsze, a 7,7% – ryzyko zdecydowanie mniejsze. Pewien niedosyt ryzyka można zaobserwować u 6,4% badanych podmiotów. Wydaje się, że polskie organizacje *non profit* mają dobre doświadczenia z podejmowanym w przeszłości ryzykiem, skoro jego poziom uznały za właściwy i chciałyby go utrzymać w przyszłości.

Uzupełnieniem obrazu postaw dotyczących ryzyka jest sprawdzenie, jakie elementy mają wpływ na skłonność organizacji do podejmowania ryzyka. Odpowiedzi na to pytanie zaprezentowane są w tab. 6.

**Tabela 6.** Elementy wpływające na skłonność do podejmowania ryzyka

Jakie elementy mają wpływ na skłonność do podejmowania ryzyka?	% wskazań
Misja organizacji	85,5
Otoczenie – „wymuszenie większego ryzyka”	75,3
Doświadczenie personalne (indywidualne)	69,4
Poziom profesjonalizacji zarządu	68,9
Konkurencja	66,0
Partnerzy	52,3
Inne	4,3

Źródło: opracowanie własne, badanie OPP 2011.

W tym pytaniu respondenci mogli wskazać kilka wybranych przez siebie odpowiedzi. Wszystkie poddane testowi elementy uzyskały znaczące wyniki. Najwięcej badanych (85,5%) wskazało misję organizacji jako element, który wpływa na skłonność do podejmowania ryzyka. Nieco mniej (75,3%) twierdzi też, że podejmowanie ryzyka wymuszane jest przez otoczenie, w którym funkcjonują. Duże znaczenie mają również doświadczenia personalne związane z ryzykiem (69,4% wskazań) oraz poziom profesjonalizacji zarządu organizacji (68,9% wskazań). Istotny wpływ na podejmowanie ryzyka mają też konkurencja (66,0%) oraz partnerzy (52,3%).

#### 4. Podsumowanie

W każdej organizacji można określić pewien zbiór przekonań istniejący wśród jej menedżerów, odnoszących się do świadomości podejmowania ryzyka w przeszłości i w teraźniejszości i gotowości na ryzyko, które nadejdzie. Zbiór ten można nazwać postawami wobec ryzyka. Jego rozpoznanie może być użyteczne w badaniach nad ryzykiem, gdyż od tych postaw zależeć powinny konkretne wskazówki dotyczące przyszłych strategii postępowania, w szczególności do strategicznego zarządzania ryzykiem. Dzięki wdrożeniu tej koncepcji z pewnością wzrośnie profesjonalizm zarządzania, niezwykle potrzebny również polskim organizacjom *non profit*.

Przebadane podmioty trzeciego sektora w Polsce w większości podejmują w swej działalności różnego rodzaju ryzyko. Wśród dominujących jego kategorii są: ryzyko finansowe, grantowe, personalne, operacyjne. Większość z badanych organizacji *non profit* jest raczej gotowa do podejmowania ryzyka, ale jedynie 4% twierdzi, że zdecydowanie jest do tego przygotowana. Występuje tu zatem niepewność, która może zostać zniwelowana przez właściwe zarządzanie ryzykiem. Badane podmioty napotkany przez siebie w przeszłości stopień ryzyka określają jako raczej niski lub średni, jednocześnie chciałyby, aby w przyszłości był on taki sam.

Zagadnienie ryzyka dla organizacji *non profit* jest również bardzo istotne ze względu na elementy, które wpływają na skłonność do jego podejmowania. Wśród nich jest przede wszystkim misja organizacji, która dla każdego podmiotu trzeciego sektora odgrywa rolę nadrzędną. Istotny wpływ ma też otoczenie, które – szczególnie w dzisiejszych czasach, jego wręcz turbulentnych zmian – nabiera szczególnego znaczenia.

Prezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań są częścią szerszego projektu służącego diagnozie ryzyka i zarządzania nim w polskich organizacjach *non profit*. Badanie to ma jednakże charakter punktowy i może dać obraz niejako statyczny. Z pewnością interesujące byłoby przeprowadzenie takich analiz, które pozwoliłyby odpowiedzieć na pytanie, jak zmieniają się postawy wobec ryzyka w polskich organizacjach *non profit* wraz ze zmianą (z wzrostem) profesjonalizacji zarządzania, który może być osiągnięty np. przez wdrożenie strategicznego zarządzania ryzykiem.

## Literatura

- Bowman W., *Managing endowment and other assets*, [w:] D.R. Young (ed.), *Financing Nonprofits, Putting Theory into Practice*, National Center on Nonprofit Enterprise and Rowman and Littlefield Publishers, INC, Lanham 2007.
- Bowman W., Keating E., Hager M.A., *Investment income*, [w:] D.E. Young (ed.), *Financing Nonprofits, Putting Theory into Practice*, National Center on Nonprofit Enterprise and Rowman and Littlefield Publishers, INC, Lanham 2007.
- Christensen R.K., Clerkin R.M., Nesbit R., Paarlberg L.E., *Light and dark sides of nonprofit activities and the rules to manage them: The case of charitable bingo*, "Administration & Society" 2009, 41 (2), s. 213-234.
- Clary D.H., *Six steps to good-reputation insurance*, "Nonprofit World" 1997, 15 (1), s. 45-47.
- Domański J., *Kategorie i wymiary ryzyka w organizacjach non profit*, [w:] A. Sopińska, *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 279-295.
- Duncan N.K., *Risk management: How to protect your assets?*, "Nonprofit World" 2008, 26 (1), s. 25-28.
- Fast L., *Characteristics, context and risk: NGO insecurity in conflict zones*, "Disasters" 2007, 31 (2), s. 130-154.
- Greenlee J.S., Tuckman H., *Financial health*, [w:] D.R. Young (ed.), *Financing Nonprofits, Putting Theory into Practice*, National Center on Nonprofit Enterprise and Rowman and Littlefield Publishers, INC, Lanham 2007.
- Head G.L., Herman M.L., *Enlightened Risk Taking, A Guide to Strategic Risk Management for Nonprofit*, Nonprofit Risk Management Center, Washington 2002.
- Iwankiewicz-Rak B., *Sila wizerunku organizacji pozarządowej*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 5, s. 30-35.
- Jackson R.A., *Reputation and RISK*, "Health Risk Soc." 2008, 10, 2, s. 149-166.
- Kearns K., *Income portfolios*, [w:] D.R. Young (ed.), *Financing Nonprofits, Putting Theory into Practice*, National Center on Nonprofit Enterprise and Rowman and Littlefield Publishers, INC, Lanham 2007.
- Martinez C.V., *Social alliances for fundraising: How Spanish nonprofits are hedging the risk*, "Journal of Business Ethics" 2003, 47, s. 209-222.
- Mitchell V-W., *Assessing the perceived risks associated with appointing planning consultants*, "Journal of Marketing Management" 1995, 11 (1-3), s. 165-186.
- Pike S., Roos G., Marr B., *Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations*, "R&D Management" 2005, 35, s. 111-124.
- Sollis P., *Partners in development? The state, nongovernmental organizations and the UN in Central America*, "Third World Quarterly" 1995, 16 (3), s. 525-542.
- Trussel J.M., Patrick P.A., *An empirical analysis of financial distress in Pennsylvania hospitals*, "Journal of Health Care Finance" 2009, 36 (1), s. 31-60.
- Tyrakowski M., *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów społecznych*, „Znaczenie” – ZNZE WSiZ, 2007, 2 (4), s. 124-151.
- Waškowski Z., *Uwarunkowania i formy współpracy między organizacjami non profit a podmiotami komercyjnymi na rynku kultury*, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=584686](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=584686), 17.11.2008.
- West D.C., Sargeant A., *Taking risk advertising: The case of the not-for-profit sector*, "Journal of Marketing Management" 2004, 20, s. 1027-1045.
- Wymer W.W., Samu A., *Dimensions of business and nonprofit collaborative relationships*, "Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing" 2003, 11 (1), s. 3-22.
- Yan W., Denison D.V., Butler J.S., *Revenue structure and nonprofit borrowing*, "Public Finance Review" 2009, 37 (1), s. 47-67.

Yetman R.J., *Borrowing and debt*, [w:] D.R. Young (ed.), *Financing Nonprofits, Putting Theory into Practice*, National Center on Nonprofit Enterprise and Rowman and Littlefield Publishers, INC, Lanham 2007.

Young D.R., *Toward a normative theory of nonprofit finance*, [w:] D.R. Young (ed.), *Financing Nonprofits, Putting Theory into Practice*, National Center on Nonprofit Enterprise and Rowman and Littlefield Publishers, INC, Lanham 2007.

Zapadka P., *Ryzyko prawne w działalności banków komercyjnych – wybrane zagadnienia*, „Prawo Bankowe” 2007, nr 3 (115), s. 30.

## ATTITUDES TO RISK IN THE RESEARCH OF NONPROFIT ORGANIZATIONS

**Summary:** This paper presents the results of tests carried out on a sample of 235 Polish nonprofit organizations such as their attitudes towards risk. The article answers the questions: Do these actors take the risk?, Are they prepared to the risk?, What level of risk did they encounter in the past and what level do they expect in the future?, What elements have the greatest impact on their willingness to take risks? The answers to these questions may be useful in the formulation of recommendations for the implementation of a risk management strategy in the Polish third sector.

**Keywords:** risk, third sector, risk management, nonprofit organizations.