

# TRZECIA STRONA MEDALU

SYTUACJA OSÓB PRACUJĄCYCH

W POLSKICH ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH



prawa osób pracujących  
w organizacjach pozarządowych  
badania • edukacja • wsparcie

# TRZECIA STRONA MEDALU

## SYTUACJA OSÓB PRACUJĄCYCH W POLSKICH ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Wydawca:  
Fundacja Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi!”  
ul. Piastowska 60B/40  
80-332 Gdańsk  
www.siezrobi.org  
www.popop.org.pl

Publikacja bezpłatna  
Wydanie pierwsze, kwiecień 2016

ISBN 978-83-944478-0-9

Redakcja, sprawozdanie z badania: Agnieszka Kaim

Realizacja wywiadów: Katarzyna Borkowska, Magdalena Gołębiowska,  
Agnieszka Iwaniak, Agnieszka Kaim, Monika Popow, Magdalena Prusinow-  
ska, Karolina Rzepecka, Anna Wawrzyniak

Komentarz ekspercki do wyników badań: dr hab. Marek Rymśza,  
Łukasz Broniszewski

Rekomendacje: Lidia Kuczmierowska, Joanna Kamińska,  
Komisja Pracujących w Organizacjach Pozarządowych OZZ IP

Konsultacja prawna: Magda Bellwon

Recenzja naukowa: prof. dr hab. Maria Mendel

Korekta i redakcja językowa: Magdalena Kwaśnik

Projekt graficzny i skład: Bang Bang Design

Wydano w ramach projektu „Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych. Ba-  
dania – Edukacja – Wsparcie” realizowanego w ramach programu Obywatele dla Demokracji,  
finansowanego z Funduszy EOG.

Partner projektu: Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych

Patron medialny: ngo.pl



Publikacja wydana na licencji Creative Commons Uznanie Autorstwa – Użycie Niekomercyj-  
ne – Na Tych Samych Warunkach 3.0 Polska w brzmieniu dostępnym na stronie  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/pl/>



# SPIS TREŚCI

6 Wstęp

---

Agnieszka Kaim:  
7 *Sytuacja osób pracujących w organizacjach pozarządowych.  
Sprawozdanie z badania*

---

Komentarze eksperckie i rekomendacje

.....

Marek Rymsza:  
32 *Jaka profesjonalizacja zarządzania organizacjami pozarządowymi?*

---

Łukasz Broniszewski:  
42 *Projekt praca! O realiach zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*

---

Lidia Kuczmierowska:  
55 *Prawa osób pracujących w NGO: perspektywa makro i mikro*

---

Joanna Kamińska:  
62 *Jak zapewnić stabilne finansowanie organizacji  
– rekomendacje dla zarządów NGO*

---

Komisja Pracujących w Organizacjach Pozarządowych OZZIP:  
78 *Pracownicy i pracownice III sektora – organizujcie się!*

---

80 Informacje o autorach



WSTĘP

Kiedy w październiku 2014 Fundacja Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi!” rozpoczęła realizację projektu POPOP, niewiele mówiło się w Polsce o sytuacji osób pracujących w trzecim sektorze. Rok 2015 przyniósł przełom, rozpoczęła się szersza debata. Nagłośniono dwie sprawy naruszania praw pracowniczych w organizacjach (w Warszawie i Gdańsku), powstała Komisja Pracujących w Organizacjach Pozarządowych OZZ IP, w ramach Strategicznej Mapy Drogowej Rozwoju Sektora Obywatelskiego w Polsce nawiązano partnerstwo na rzecz wzmocnienia personelu organizacji oraz wzmocnienia organizacji w roli przyjaznych pracodawców. Wierzmy, że tym razem osiągnięta została masa krytyczna, dzięki której wreszcie nastąpią oczekiwane zmiany.

W ciągu kilkunastu miesięcy realizacji projektu zespół Fundacji spotkał się z wieloma osobami pracującymi i działającymi w polskich organizacjach pozarządowych – organizując spotkania, debaty, przeprowadzając wywiady, udzielając porad. Owocem tych godzin gorących dyskusji i pełnych namysłu rozmów jest niniejsza publikacja. Mamy nadzieję, że okaże się ona kolejnym krokiem w kierunku polepszania warunków pracy w NGO, że stanie się kolejnym impulsem do refleksji, zmiany, upomnienia się o swoje prawa.

Problemy pracownicze w organizacjach pozarządowych to kwestia wielowymiarowa, różnorodne są też pomysły na ich rozwiązanie. W niniejszym raporcie różnorodność tę oddają głosy zaproszonych do skomentowania wyników i sformułowania rekomendacji ekspertów. Obok tekstów badaczy i praktyków trzeciego sektora publikujemy także głos pierwszego w Polsce związku zawodowego skupiającego pracowników NGO. Raport traktujemy zaś nie jako ostateczną diagnozę, a zaproszenie wszystkich zainteresowanych stron do dyskusji.

AGNIESZKA KAIM  
MONIKA POPOW

# SYTUACJA OSÓB PRACUJĄCYCH W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH. SPRAWOZDANIE Z BADANIA

AGNIESZKA KAIM

FUNDACJA INICJATYW

SPOŁECZNYCH „SIĘ ZROBI!”

## 1. METODOLOGIA

Przeprowadzone badanie jakościowe o charakterze eksploracyjnym miało na celu diagnozę sytuacji osób pracujących w polskich organizacjach pozarządowych, a w szczególności identyfikację problemów pracowniczych charakterystycznych dla trzeciego sektora i próbę nakreślenia ich przyczyn.

Zrealizowano 25 wywiadów częściowo ustrukturyzowanych (Kvale, 2010). Scenariusz podzielony był na główne części, z których każda zawierała przykładowe otwarte pytania szczegółowe. Scenariusz wywiadu został stworzony w oparciu o pytania badawcze z uwzględnieniem obszarów problemowych wyłonionych podczas spotkań regionalnych, które odbyły się w czerwcu 2015 w Gdańsku, Warszawie, Poznaniu i Krakowie. Poruszał on takie kwestie, jak m.in. motywacja do pracy w trzecim sektorze, równowaga między pracą a życiem osobistym, relacje w organizacji, możliwości rozwoju czy sytuacja ekonomiczna osoby badanej.

Wywiady prowadzone były od lipca 2015 do stycznia 2016, do momentu nasycenia materiału badawczego, czyli do chwili, gdy kolejne rozmowy nie wносиły już nowych znaczących informacji, a jedynie dostarczały innych przykładów zidentyfikowanych już szerszych problemów.

Wywiady jakościowe przeprowadził zespół w składzie: Katarzyna Borkowska, Magdalena Gołębiowska, Agnieszka Iwaniak, Agnieszka Kaim, Monika Popow, Magdalena Pru-

sinowska, Karolina Rzepecka oraz Anna Wawrzyniak. Badania były realizowane w miejscowościach różnej wielkości, na terenie czterech województw: pomorskiego, mazowieckiego, wielkopolskiego i małopolskiego. Osiem badanych osób związanych było z organizacjami zarejestrowanymi w miejscowościach o ludności poniżej 50 tys. osób, a pozostałe z NGO zarejestrowanymi w miejscowościach powyżej 50 tys. mieszkańców.

Zastosowano celowy dobór próby. Organizacje z których pochodziły osoby badane dobierane były z ogólnopolskiej bazy organizacji pozarządowych dostępnej online (bazy.ngo.pl), zawierającej dane wszystkich zarejestrowanych w Polsce podmiotów trzeciego sektora, regularnie zasilanej danymi z Krajowego Rejestru Sądowego (KRS) i Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarki Narodowej (REGON), w szczególności w przypadku badanych z zarządów, a także poprzez sieć sektorowych kontaktów osób prowadzących wywiady w czterech województwach, w szczególności jeśli chodzi o pracowników. W miarę realizacji próby i kodowania pierwszych wywiadów dobierano kolejne organizacje, starając się, by były one odmienne od dotychczasowych: zachowano dbałość o udział w próbie przypadków skrajnych (Flick, 2010), np. osób z małych organizacji działających na terenach wiejskich czy osób z dużych NGO o wielomilionowych budżetach. Ponadto badani proszeni byli o polecenie respondentów, których doświadczenie pracy w trzecim sektorze znacząco różni się od ich własnego.

W badaniach wzięły udział osoby z 25 organizacji pozarządowych (w tym jednej inicjatywy jeszcze niesformalizowanej). Były to osoby w wieku od 25 do 64 lat – od młodych absolwentów do osób na emeryturze. Próba została zróżnicowana pod względem takich wymiarów jak forma prawna organizacji, w której pracuje/działa osoba badana, tematyczny obszar jej działalności, region i wielkość miejscowości, oraz stanowisko i płeć osoby badanej. Przed wszystkim jednak podmioty, w których pracowały osoby badane, były zróżnicowane ze względu na segment organizacji (Spontaniczni, Hierarchiczni Aktywiści, Demokratyczni Zadaniowcy, Przedsiębiorstwa NGO<sup>1</sup>), co uzyskano analizując odpowiedzi zrekrutowanych organizacji na py-

1 Mimo wątpliwości odnośnie tendencji do personalizowania organizacji w nazwach typów NGO, zdecydowano się pozostawić w raporcie oryginalne nazewnictwo z badań Klonu/Jaworu.



tania analogiczne do pytań z ogólnopolskiego badania ilościowego (Przewłocka, Adamiak, Zajac, 2012) umieszczone w metryczce. Pytania te dotyczyły rytmu pracy organizacji, podziału obowiązków (elastyczność czy stały podział zadań), struktury (płaska czy hierarchiczna), zatrudnienia i wysokości budżetu. Klasyfikacja do określonych segmentów następowała wg dominujących cech organizacji, przez porównanie do którego typu badanej organizacji było najbliższej, przy czym udzielone w metryczce odpowiedzi odnoszono do całego wywiadu, nie zawsze więc deklaracja z metryczki była ostateczna. Np. gdy w metryczce zadeklarowano płaską strukturę organizacji, a w trakcie wywiadu, z opisu jej działania ujawniała się wyraźna hierarchia, pod uwagę brano wywiad. Wymienione segmenty organizacji charakteryzują się następującymi cechami (Przewłocka i inni, 2012):

- **SPONTANICZNYCY** – Działają elastycznie i spontanicznie. Bazują na zaangażowaniu społecznym: czasami działają intensywnie, innym razem przez dłuższy czas nie podejmują żadnych inicjatyw. Nie tworzą strategii na przyszłość. Dysponują niewielkimi środkami: dwie trzecie z nich dysponuje rocznie kwotą poniżej 10 000 zł. W większości nie mają stałej płatnej kadry. Rzadko przyjmują stały podział obowiązków. Stanowią około jedną trzecią sektora.
- **DEMOKRATYCZNI ZADANIOWCY** – Charakteryzuje ich płaska struktura i wspólne podejmowanie decyzji. Ich zespoły dzielą się zadaniami, nie tworzą hierarchii. Kładą nacisk na planowanie strategiczne. Starają się działać według określonych procedur. W sposobach działania przypominają duże profesjonalne organizacje, jednak posiadają mniejsze zaplecze finansowe i kadrowe. Stanowią około jedną trzecią sektora.
- **HIERARCHICZNI AKTYWIŚCI** – Mimo braku dużych zespołów wyróżniają ich ustalona struktura i hierarchia, nierzadko także silny lider. Mają stałych pracowników lub współpracowników, jednak najczęściej nie przekraczają ilości pięciu etatów. Skupiają się na bieżącej działalności. Rzadko mają strategię i planują samodzielnie, częściej realizują zadania zlecone, dostosowują się do wymagań sponsorów. Stanowią około jedną czwartą sektora.

- **PRZEDSIĘBIORSTWA NGO** – Duże sprofesjonalizowane organizacje pozarządowe dysponujące wysokimi budżetami. Zlokalizowane są najczęściej w dużych miastach. Zatrudniają etatowych pracowników, często określają strukturę organizacji. Działają w sposób ciągły, najczęściej codziennie w dni robocze. Z reguły dysponują lokalem, posiadają spisane reguły postępowania i stały podział obowiązków. Tworzą długofalowe plany i strategie. Jest ich w sektorze około 7%, dysponują jednak większością jego zasobów (por. Herbst, Przewłocka, 2011).

Szczegółową charakterystykę próby przedstawia Tabela 1.

WYMIAR ZRÓŻNICOWANIA PRÓBY	N
<b>TYP ORGANIZACJI Z KTÓRYCH POCHODZĄ OSOBY BADANE</b>	
Przedsiębiorstwa NGO	8
Demokratyczni Zadaniowcy	7
Hierarchiczni Aktywiści	6
Spontanicznicy	4
<b>FORMA PRAWNA ORGANIZACJI Z KTÓRYCH POCHODZĄ OSOBY BADANE</b>	
Fundacje	14
Stowarzyszenia	10
Inicjatywa jeszcze niesformalizowana	1
<b>STATUS OPP</b>	
Nie	19
Tak	6

Tabela 1.  
Opis próby

TEMATYCZNY OBSZAR DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI Z KTÓRYCH POCHODZĄ OSOBY BADANE	
Rozwój lokalny	6
Edukacja i wychowanie	5
Kultura i sztuka	3
Rynek pracy	3
Sport i turystyka	2
Ochrona środowiska	2
Usługi socjalne i pomoc społeczna	2
Ochrona zdrowia	1
Ochrona praw człowieka	1
ROLA OSOBY BADANEJ W ORGANIZACJI	
Pracownik	14
Członek zarządu	11
PŁEĆ OSOBY BADANEJ	
Kobieta	18
Mężczyzna	7

Tabela 2.  
Legenda kodów  
organizacji z których  
pochodzą osoby badane

Tabela 2. przedstawia znaczenie kodów organizacji użytych w tekście do oznaczenia cytatów.

KOD	
1-25	Lp.
PN	Organizacja typu Przedsiębiorstwo NGO
DZ	Organizacja typu Demokratyczni Zadaniowcy

HA	Organizacja typu Hierarchiczni Aktywiści
SP	Organizacja typu Spontanicznicy
F	Fundacja
S	Stowarzyszenie
NOPP	Brak statusu OPP
OPP	Status OPP
DM	Organizacja zarejestrowana w miejscowości powyżej 50 tys. mieszkańców.
MM	Organizacja zarejestrowana w miejscowości do 50 tys. mieszkańców.

Przyjęta metodologia nie jest wolna od pewnych ograniczeń. Badanie organizacji sensu stricto było trudne ze względu na przedmiot badania – sytuacja pracownicza i jej uwarunkowania powinna być analizowana zarówno z perspektywy pracowników, jak i członków zarządów. Zespół badawczy zdawał sobie sprawę, iż sytuacją idealną byłoby tu zbadanie pracowników i członków zarządów tych samych organizacji oraz porównanie ich odpowiedzi. Okazało się to jednak bardzo trudne w realizacji. Pracownikom i członkom organizacji biorącym udział w badaniu zależało na anonimowości. Poruszane tematy dotyczyły w znacznym stopniu dysfunkcji w organizacjach. Zyskanie zaufania respondentów i uzyskanie obszernych, szczerych odpowiedzi nie było łatwe. Ukrywanie przed badanymi członkami zarządów, że w badaniu biorą udział także ich pracownicy, budziłoby wątpliwości etyczne. I tak zresztą wyszłoby na jaw przy publikacji wyników badania, co mogłoby doprowadzić do niekorzystnych konsekwencji dla pracowników. Z kolei ograniczenie się do badania organizacji, których zarządy wyraziłyby zgodę na jawne badanie zarówno ich samych, jak i zespołu, mogłoby albo doprowadzić do skonstruowania skrzywionej próby, zawierającej przypadki zbyt pozytywne w stosunku do populacji polskich NGO (zgodę mogłyby dać jedynie najbardziej przejrzyste i etyczne organizacje), albo wpłynąć na brak chęci pracowników do dzielenia się z badaczkami trudnymi doświadczeniami (bada-

nie organizowane przy poparciu zarządów nie zachęcałyby do ujawniania problemów). Rezygnacja z pierwotnego pomysłu na konstrukcję badania utrudniła porównywanie odpowiedzi na te same pytania ze strony pracowników i członków zarządów, w badaniu wzięli bowiem udział przedstawiciele obu grup, ale z różnych NGO.

Inne rozpatrywane możliwości zakładały zbadanie wyłącznie pracowników lub wyłącznie przedstawicieli zarządów, jednak zależało nam na realizacji maksymalnie dużej liczby celów w sposób optymalny do zasobów, zwłaszcza przy stosunkowo nowym temacie badawczym – debata na temat sytuacji pracowniczej w polskim trzecim sektorze dopiero się rozwija i potrzeba badań w tym zakresie była paląca.

Ostatecznie próbą badawczą stały się nie organizacje pozarządowe, a osoby pracujące/działające w organizacjach. Próba była zaś skonstruowana tak, by osoby badane zajmowały różne stanowiska i pochodziły z organizacji wszystkich czterech typów, aby uchwycić różnorodność sektora. Używane w raporcie dla uproszczenia narracji sformułowanie „badane organizacje” oznacza więc de facto „organizacje, z których pochodziły osoby badane”.

Podyktowane etyką i dbałością o anonimowość respondentów decyzje metodologiczne nie są wolne od ograniczeń, jednak pozwoliły na możliwie szerokie spojrzenie na sytuację osób pracujących w NGO.

## 2. WYNIKI

W ramach badania zidentyfikowano szereg kwestii charakterystycznych dla pracy w III sektorze, które zostały omówione poniżej.

**IDENTYFIKACJA Z MISJĄ, CZYLI „DLA MNIE TO NIE BYŁO DZIAŁANIE W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ, DLA MNIE TO BYŁO ZAWSZE DZIAŁANIE NA RZECZ PRZYRODY”<sup>2</sup>**

Identyfikowanie się z misją organizacji stanowi silną motywację wewnętrzną, zwłaszcza u osób, które zakładały bądź

2

Wszystkie cytaty w śródtytułach pochodzą z przeprowadzonych w ramach projektu wywiadów.

współzakładały daną organizację, a także u takich, które wcześniej działały w innych NGO i świadomie kontynuowały pracę w III sektorze. Jest to czynnik, który może częściowo rekompensować minusy, np. stosunkowo niskie zarobki, o ile faktycznie opiera się na decyzji danej osoby, a nie stanowi argumentu z góry na rzecz poświęcania się „dla misji”.

Niektórzy respondenci, od dłuższego czasu związani zawodowo z trzecim sektorem, wspominają, że z trudem widzą siebie w sektorze prywatnym, ponieważ praca taka raczej nie miałaby dla nich społecznej wartości dodanej i nie wiązałaby się z poczuciem społecznego wpływu. Jak ujęła to jedna z respondentek, która wcześniej pracowała w innych sektorach: *„ważniejsza dla mnie, no jest sama satysfakcja chyba z pracy. I radość z tego, że to co się robi ma sens. Ja widzę naprawdę duży sens w aktywizacji zawodowej osób. Widzę, jakie one są dumne, jak zaczynają rosnąć we własnych oczach otoczenia. Strasznie mnie to cieszy. I jest taki konkretny efekt, który można uzyskać, coś namacalnego. No i właśnie to chyba jednak przeważa zdecydowanie na tej szali na razie. Nie wiem jak będzie za jakiś czas, czy nie zapragnę znowu jakiegoś większego poczucia bezpieczeństwa, tego nie wiem. Na razie zwycięża właśnie satysfakcja i radość, myślę”* (22-PN-S-OPP-DM).

W większych organizacjach zdarza się, że misja bliska jest tylko węższemu gronu założycieli i pierwszych pracowników, zaś osoby, które doszły później, nie zawsze potrafią właściwie ją przytoczyć. W dużych organizacjach szeregowi pracownicy nawet niekoniecznie zdają sobie sprawę ze specyfiki podmiotu, w którym pracują: *„Nie, my prowadzimy ośrodki szkolne, więc nasi pracownicy, myślę, że nie wiedzą, część, co to jest organizacja pozarządowa”* (16-PN-F-OPP-MM).

#### **NIEWYSTARCZAJĄCE KOMPETENCJE OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH, CZYLI „RZUCANIE SIĘ Z MOTYKĄ NA SŁOŃCE”**

Niewystarczający poziom umiejętności menadżerskich to wątek obecny w wielu wywiadach, zarówno tych przeprowadzanych z zarządami, jak i z pracownikami, także dużych NGO. Wiele innych problemów jest właśnie pochodną braku świadomego kształtowania kultury organizacyjnej

i niepoświęcania wystarczająco dużej ilości czasu i uwagi na zarządzanie zespołem. Oczywiście tego rodzaju problemy napotkać można także w innych sektorach, jednak może to być problem o tyle specyficzny dla organizacji pozarządowych, że ścieżka do stanowisk kierowniczych jest niejednokrotnie w trzecim sektorze krótsza niż w innych. Prawie każdy może bowiem założyć organizację, po jakimś czasie zdobyć większą dotację i zatrudnić ludzi, a nie zawsze idą za tym kompetencje do zarządzania nimi. O obsadzie stanowisk w zarządzie decydują zaś często kwestie związane z wiedzą w obszarze działalności statutowej organizacji, a nie kompetencje menadżerskie.

Zarządy bywają nieprzygotowane na rozrost organizacji. Jak mówi jedna z respondentek pracująca w dużej organizacji typu Przedsiębiorstwo NGO: *„Organizacja ewoluowała istotnie, w stosunku do momentu, kiedy ja przyszedłam. Wtedy był spory nabór pracowników, w tej chwili zatrudnia ze trzy razy tyle pracowników stałych i myślę, że trzy razy tyle różnych osób na zlecenie. Tymczasem pomysł na zarządzanie tego zupełnie nie ewoluował, nie zmienił się”* (5-PN-F-NOPP-DM).

Istotnym problemem bywa brak przemyślanego planowania działań. *„Jest z tym jakiś systemowy problem, znaczy z rzucającym się z motyką na słońce. I brak takiego procesowego, operacyjnego zadbania o to, czy jest to możliwe. Też ulokowania zasobów, żeby nie tracić ich na rzeczy niepotrzebne i tak dalej, tylko żeby robić rzeczy sensowne, bo to wszystkim daje satysfakcję”* (5-PN-F-NOPP-DM). Czasem zarządy organizacji mają świadomość, że planowanie strategiczne jest ważne, zwłaszcza w dużej organizacji, miewa ono jednak charakter fasadowy, np. zlecane jest jednej osobie: *„Dużo jest różnych jakby zadań delegowanych przez zarząd, które nie powinny być delegowane, moim zdaniem, na pracowników. Na przykład zatrudnianie pracowników też jest czasami powierzane nam. Przeprowadzanie rozmów rekrutacyjnych i praktycznie wybór nowych pracowników, co absolutnie, jakby nie było w zakresie naszych obowiązków. Czy ja – dostałam też takie zlecenie: napisanie strategii rozwoju fundacji, więc, no takie różne czasami się pojawiały kwiatki”* (14-PN-F-NOPP-DM).

Propozycje zmian w zarządzaniu czy zorganizowania szkoleń, także dla zarządu, które padają np. ze strony osób, które przeszły do NGO z sektora biznesowego, spotykają się niejednokrotnie z oporem i odbierane są jako podważanie autorytetu:

- „To nie wynika z tego, że to są zli ludzie, tylko ja ich nie mogę przekonać. Parokrotnie prosiłam, że powinniśmy mieć coacha z zewnątrz, jako organizacja. Myślę, że to narusza takie trochę ego, że ktoś będzie...” (5-PN-F-NOPP-DM),
- „Bardzo dużo było takich konstruktywnych propozycji od pracowników, jak to można udoskonalić, co można wprowadzić, żeby ta organizacja zaczęła jeszcze lepiej funkcjonować, sprawniej, żeby była nowocześniejsza, lepiej postrzegana, żeby miała więcej klientów i tak dalej. (...) Oczywiście, jak poszłam z koleżanką z tym do zarządu i jak one to zobaczyły... (dostały to najpierw mailem, sobie wydrukowały, bo tam było kilka stron takich już zebranych przez nas, jakoś uszeregowanych tych opinii) no to przecież my dostałyśmy taki ochrzan...” (14-PN-F-NOPP-DM).

To, co było dla badanych pracowników NGO szczególnie frustrujące, to niejasny zakres obowiązków i odpowiedzialności, brak konstruktywnej informacji zwrotnej, czy pozostawianie konfliktów w zespole samym sobie. Niektóre osoby z zarządów mówiły o świadomym zarządzaniu konfliktem: „Jeżeli pojawiają się konflikty na linii pracownik – pracownik to rolę pracodawcy, w tym przypadku moją, jest stosunkowo i odpowiednio szybko zobaczyć co się dzieje i zareagować. Więc, wie pani, w małym zespole, szczególnie takim, który pracuje na stosunkowo małej przestrzeni, jest bardzo łatwo o konflikt. Zawsze się tworzą jakieś mniejsze lub większe grupy, które ogniskują się wokół jakichś tam osób i pojawiają wzajemne antagonizmy. Ale jeżeli reakcja jest stosunkowo szybka, problemy są przetrawiane” (7-HA-F-NOPP-DM). Inne z kolei zdradzały swoją bezradność w obliczu takich problemów: „Jakby to mnie jakoś tam rozwaliło, że ludzie potrafią się obgadać, czy coś tam. Więc dla mnie to była strasznie trudna sytuacja, nie wiedziałam, jak się zachować. W pewnym momencie po prostu powiedziałam, że mnie to nie obchodzi, że ja oczekuję, że wezmą swoje zadania



*i muszą się jakoś z tym dogadać. Muszą się uporać emocjonalnie z tym same i same rozwiązać konflikt taki właśnie personalny” (2-DZ-S-NOPP-MM).*

Powodem niepoświęcania wystarczającej ilości uwagi zarządzaniu zespołem bywa zarówno brak wiedzy i umiejętności, jak i brak czasu. Może on wynikać z tego, że osoby z zarządu pracują jednocześnie na etacie gdzie indziej: *„Bywa różnie, z racji tego, że łączy funkcję bycia prezesem w fundacji z pracą zawodową, która jest zupełnie czym innym. Bardzo często traktuje bycie prezesem w fundacji tak po macoszemu i często nie ma dla mnie czasu. Często przekłada niektóre swoje zawodowe sprawy nad sprawy fundacji i właśnie przez to, że jest niedostępna, przez to, że często nie ma dla mnie czasu, ja też opóźniam się z niektórymi swoimi sprawami. I to jest dla mnie takie najbardziej problemowe, tak” (23-HA-F-NOPP-DM).* Czasem zaś zarządzający organizacjami odczuwają presję do realizacji dużej ilości projektów, by utrzymać się na powierzchni i dostrzegają znaczenie problemu, ale nie wiedzą jak go rozwiązać. Jak mówi jedna z prezesek organizacji średniej wielkości biorąca udział w badaniu: *„Za dużo mamy działań w czasie. I nie mamy po prostu czasu na to, żeby się spotkać zespołowo, przeanalizować, wspólnie znaleźć rozwiązania. Generalnie jest tak, że nie mamy czasu się spotkać. Ludzie nie mogą skonsultować z resztą zespołu swoich obaw, swoich wątpliwości i nie mamy czasu na takie merytoryczne spotkania. Jeżeli się spotykamy, to gasimy już pożary, albo planujemy jakieś rzeczy na tu i teraz, w perspektywie tygodnia, dwóch, miesiąca. A na przykład nie mamy czasu na takie zaplanowanie wcześniejsze. Nie mamy czasu na wprowadzenie osoby do projektu, tak że też musi się trochę uczyć sama, więc to może być dla tej osoby trudne, czasami zniechęcające i źle wpływające na projekt, na działania” (2-DZ-S-NOPP-MM).*

Skrajnym przypadkiem złego zarządzania ludźmi jest mobbing ze strony zarządu bądź nie zwracanie uwagi na to, że w zespole mają miejsce zachowania mobbingowe czy molestowanie seksualne. Jak opowiada jedna z respondentek: *„No bo on jakby był jej przełożonym, tak nieformalnie. Więc my to widzieliśmy, to się (...) objawiało takim mobbingiem słownym, jakimiś dziwnymi tekstami seksualnymi. Aż w końcu, chyba był*

taki moment, do jakichś rękoczynów doszło, tak że on ją jakoś złapał (...). Też jakby rozmawialiśmy, co z tym zrobić, czy to powiedzieć, czy nie powiedzieć... No i w końcu doszło to do zarządu. No i co zarząd zrobił? Zamiast właśnie jakby przychylić się do... Rozwiązać sprawę i objąć jakby ochroną tę osobę, która była mobbingowana, to wręcz przeciwnie. Pani prezes wezwała [tę panią] i ona dostała, że tak powiem, ochrzan, że w ogóle o co chodzi (...). Ta nasza akcja powiedzenia zarządowi, odniosła jakby zupełnie inny skutek niż spodziewany, tak. Bo myśleliśmy, że właśnie zostanie wezwany kolega” (14-PN-F-NOPP-DM).

#### **POZIOM WYNAGRODZEŃ, CZYLI „NIE ZDECYDOWAŁEM SIĘ NA KREDYT HIPOTECZNY, NIC TAKIEGO”**

W badanych organizacjach typu Przedsiębiorstwa NGO, zwłaszcza realizujących projekty unijne, wynagrodzenia były na poziomie rynkowym lub bliskim rynkowemu. Badani podkreślali jednak często, że mimo, że są zadowoleni z obecnej wysokości swoich zarobków, to nie są pewni, jak będą one wyglądać za kilka miesięcy: „Te zarobki są niezłe. Nie ma natomiast takiego poczucia bezpieczeństwa i stałości. I te umowy... nigdy nie wiadomo na jak długo będą, czy będą, czy coś się w międzyczasie nie zmieni, bo nagle może się okazać, że PFRON, nie wiem, źle policzył pieniądze w trakcie trwania projektu i jest ich mniej, więc trzeba zredukować etaty” (22-PN-S-OPP-DM).

Niestabilność skłania do dorabiania. Aż 14 z badanych 25 osób ma inne źródła utrzymania oprócz pracy w danej organizacji – czasem są to zlecenia w innych NGO (w tym także eksperckie, nie wynikające z konieczności), czasem etat lub część etatu w innym sektorze, emerytura czy przychody z wynajmu. Inni z kolei podkreślają, że mogą sobie pozwolić na prace w NGO dzięki pensjom swych współmałżonków/partnerów.

Niskie zarobki budzą frustrację nie tylko pracowników, ale i zarządów, które skarżą się m.in. na związaną z tym rotację pracowników. Jako powód niskich zarobków wskazują realia konkursów grantowych, w których eksperci obcinają wynagrodzenia do poziomu poniżej rynkowego: „Wiesz co, powiem ci tak: generalnie fajnie by było mieć więcej pieniędzy i móc tak naprawdę wynagrodzić pracownika za jego ciężką pracę kasą, która realnie się mu należy. Czyli chciałabym z takim

podniesionym czołem móc wpisać w projekcie, że ktoś na przykład pracując po 8 godzin na półkoloniach nie będzie zarabiał 1300 złotych na miesiąc. Chciałabym rzeczywiście móc taką osobę wynagrodzić, co jest trudne, bo wiadomo, że budżety tam są ograniczone. (...) Co jest największym wyzwaniem... brak kasy to raz. Taka może, o właśnie, dopowiadając – taka mała otwartość ludzi, którzy przyznają dofinansowania, na to, że w organizacji pozarządowej również się pracuje. Że to nie jest tylko popołudniowa hobbistyczna działalność klubu szachistów, tylko wykonuje się naprawdę ciężką pracę od poniedziałku do niedzieli w normalnych godzinach i to dla niektórych jest jedynym źródłem utrzymania. I takie poczucie, że organizacja pozarządowa jest potencjalnym miejscem pracy. Uznanie tego jako normalną pracę, a nie jako jakąś działalność dodatkową” (19-HA-F-OPP-DM). Krytyka w tym zakresie nie omija konkursu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: „Mam na myśli Fundusz Inicjatyw Obywatelskich, w którym ostatnio za koordynowanie dużego projektu zapisano w budżecie 1900 złotych brutto, co na umowę zlecenie dało jakiś 1200 złotych netto. I fundusz obciął nam to o połowę. I to wynosi teraz 1000 złotych brutto. Co jest i tak nieźle jak rozumiem” (22-PN-S-OPP-DM). Z drugiej strony świadomość istnienia innych niż dotacje źródeł finansowania i chęć przeciwdziałania uzależniania się jedynie od dotacji pojawiała się ze strony zarządów sporadycznie.

#### BRAK STABILNOŚCI, CZYLI „OD PROJEKTU DO PROJEKTU”

Wspomniana już niestabilność wiąże się z brakiem dywersyfikowania źródeł przychodów i oparciem się w znacznej mierze na grantach. Jak opowiadają osoby badane:

- „Znaczy na pewno, jakby, w trzecim sektorze przeszkadza niepewność. Tak, czyli środki utrzymania w każdej organizacji to jest taka rzecz, która jak ktoś nie ma zaplecza finansowego w postaci małżonka czy partnera, czyli takiego pewnego stałego dochodu, no to rzeczywiście może funkcjonować na zasadzie jakichś takich nerwów i nerwicy. Bo się boi o tę pracę, bo zazwyczaj te działania wszystkie w trzecim sektorze są finansowane z różnych źródeł i są zależne, tak, czy ten projekt przejdzie, czy

w ogóle będzie konkurs, czy dostaniemy te pieniądze” (20-HA-S-OPP-DM).

- „(...) Nigdy nie mamy pewności, czy właśnie, czy będziemy w stanie zapewnić ciągłość wsparcia tym osobom. I my sami też nigdy nie wiemy, no właśnie, czy mamy umowy na pół roku, na rok, na 7 miesięcy, bo tyle trwa projekt. Czasem jak mamy na 3 lata, to już cudownie” (22-PN-S-OPP-DM).

Brak stabilności powoduje też okresowe przeciążenie pracą, realizowanie większej liczby projektów niż pozwalają na to moce przerobowe, aby odłożyć pieniądze na okres bez projektów, wynikający albo z początku nowego roku budżetowego, albo z niepowodzenia w konkursach grantowych. Warto dodać, że w organizacjach niewielkich i średniej wielkości sytuacja zarządów bywa podobna do sytuacji pracowników i współpracowników.

Niestabilność zatrudnienia w NGO jest też związana z kompetencjami osób zarządzających organizacją, tj. brakiem ich dbałości o długofalowe planowanie. „Nie sztuka rozdmuchać sobie zespół i potem stwierdzić, no to fajnie, cześć, zrobiliście swoje. Chyba że od początku to było ustalone, to oczywiście. No bo to jest zupełnie co innego” (1-PN-S-NOPP-DM).

Sposobem części osób zarządzających na redukowaniu niepewności pracowników jest otwarta komunikacja i propozycja zmniejszania wymiaru etatów, by uniknąć zwolnień. Jak deklaruje jedna z respondentek: „Otwarcie powiedzieliśmy. Siedliśmy i powiedzieliśmy, że teraz jest ciężko i że skończyły nam się już w pewnym stopniu fundusze. Jeżeli chcielibyśmy, żeby nasz zespół wyglądał tak jak wygląda do tej pory, w takim składzie był, musimy się mocniej postarać o to, żeby pozyskać fundusze. Natomiast jeżeli to się nie uda, to od razu powiedzieliśmy sobie, że będziemy musieli obcinać etaty. Po prostu zmniejszyć etaty do momentu, kiedy uda się pozyskać więcej tych środków. Więc ta szczerość też, że pracownicy wiedzą na czym stoją. Wiemy na czym stoimy, wiemy, że tak to wygląda, że teraz jest ciężej troszeczkę i może będzie konieczność zmniejszenia każdego etatu o połowę, czy tam o 20%, ale... no ale usiedliśmy i każdy też wie. Jest to takie bezpieczeństwo” (8-HA-S-NOPP-MM).

## MONTAŻ FINANSOWY, CZYLI „MOJE WYNAGRODZENIE BYŁO Z BARDZO RÓŻNYCH PROJEKTÓW POZSZYWANE”

Innym rozwiązaniem, które stosują zarządy organizacji chcąc zapewnić pracownikom stabilność zatrudnienia, jest swoisty „montaż finansowy”. Jak opowiada o swojej sytuacji zawodowej jedna z osób badanych: *„Moje wynagrodzenie było (...) z bardzo różnych projektów pozszywane. Czasem dostawałam na umowie zlecenie miesięcznej, że jestem koordynatorką projektu, którego faktycznie jestem koordynatorką, a czasem, że jestem koordynatorką projektu, o którym nie słyszałam i się dzieje gdzieś tam nie wiadomo gdzie, żeby było na to moje wynagrodzenie. Że jakby to była taka kombinacja”* (17-HA-S-NOPP-DM).

Oczywiście tego rodzaju „kombinacje” wymagały ukrywania prawdy przed grantodawcą: *„Jak była kontrola, no to najczęściej wiedzieliśmy wcześniej, więc żeby ta osoba sztucznie przypisana do projektu się nie zblążyła, bo absolutnie nie miała pojęcia, o co chodzi w tym projekcie, no to brała na przykład, nie wiem, zwolnienie na czas kontroli, żeby tylko nie musieć się tłumaczyć z tego projektu, bo by nie wiedziała, o co chodzi”* (14-PN-F-NOPP-DM).

Stosowanie takiego rozwiązania z jednej strony zapewniało ciągłość umów, z drugiej jednak utrudniało pracownikom dochodzenia swoich praw, bo jak argumentować, że zleczone zadania wykraczają poza zakres obowiązków, gdy na umowie zakres ten jest fikcyjny? Ponadto długofalowo działanie takie odbijało się niekorzystnie na CV pracowników, ponieważ wykonywali pracę formalnie przypisaną komuś innemu: *„Wiadomo, karty czasu pracy się składało i tak dalej. Natomiast wiadomo, że rzeczywistość inaczej wyglądała. Tak, że ja tak naprawdę prowadziłam też inne projekty, pod którymi się nie mogłam podpisać, dlatego że już jakby nie miałam luzu w etacie”* (14-PN-F-NOPP-DM).

Innym rodzajem trzeciosektorowego „montażu finansowego” jest odbieranie od pracowników części wynagrodzenia, by opłacić wkład własny finansowy, a także wpisywanie części obowiązków pracownika jako wkładu własnego niefinan-

sowego, co zmusza go do wykonywania pracy w wymiarze większym niż ujęty w umowie: „Fizycznie nie muszę oddawać. Ale w zakresie obowiązków są dodatkowe funkcje wpisane, które jakby w projekcie są zaznaczone jako wkład własny, za które ja nie dostaję wynagrodzenia. A to też należy do zakresu moich obowiązków” (13-DZ-F-NOPP-DM). O tego typu sytuacjach mówili także członkowie zarządów niewielkich i średnich organizacji, którzy sami jej doświadczają.

Jeszcze innym przykładem montażu wynagrodzenia z różnych dotacji jest finansowanie pensji zarządu z honorariów w projektach, w których nie mają oni faktycznych przewidzianych w umowie dotacyjnej obowiązków. „My się czasami zastanawialiśmy: po co nam ten zarząd? Obalmy go! Bo po co? My i tak wszystko robimy. Rekrutujemy pracowników, piszemy strategie rozwoju, piszemy projekty. Ten zarząd nam tylko przeszkadza i kupę kasy zabiera z budżetu, bo zarabia, kurczę, dziesięć razy więcej od nas. Bo to też jest jeszcze taka sprawa bardzo dużej dysproporcji między naszymi wynagrodzeniami, które i tak były dosyć wysokie [ponad 3000 zł – przyp. A.K.], a zarządu” (14-PN-F-NOPP-DM).

#### ELASTYCZNOŚĆ, CZYLI „NIE PRACUJEMY W BETONOWYCH BUTACH PRZY BIURKU”

Najczęściej podkreślaną zaletą pracy w organizacji pozarządowej była elastyczność czasu pracy. Wskazywano na swobodną możliwość wyjścia z biura w celu załatwienia prywatnych spraw. Nieco rzadziej mówiono o możliwości pracy zdalnej, wskazywano także na możliwość przyjscia do pracy z dzieckiem. Elastyczność to wątek, który pojawiał się zarówno w mniejszych, jak i dużych organizacjach; zarówno ze strony pracowników („Jeżeli się gdzieś chciało iść w czasie pracy, oczywiście do lekarza, czy gdzieś, to też się zgłaszało zarządowi i nie było problemu, żeby wyjść”, 14-PN-F-NOPP-DM), jak i przedstawicieli zarządów („U nas, przynajmniej u mnie, jest taka sytuacja, że, no oczywiście, jest te przysłowio- we 8 godzin pracy. Ale jeżeli ktoś mówi: no mam taki i taki temat do załatwienia dzisiaj, muszę posiedzieć z dzieckiem brata – to zazwyczaj nie ma z tym problemów. I to też nie jest tak, że ja będę stał ze stoperem i liczył kiedy ta osoba wróci, za 5 czy za 10, czy za 20 minut, czy za 3 godziny, bo ja wiem, że jej zaanga-

żowanie w pracę jest na tyle duże, że ona nawet, jeżeli nie będzie tego czasu spędzać w pracy *de facto*, to i tak swoją robotę zrobi. Ja zazwyczaj rozliczam ludzi z efektu a nie z ilości przepracowanych godzin, wie pani, bo to w pracy można siedzieć nawet całą dobę”, 7-HA-F-NOPP-DM). Niejednokrotnie respondenci porównywali korzystną pod tym względem sytuację w III sektorze z zasadami, które obowiązywały ich we wcześniejszych pracach w sektorze prywatnym lub publicznym.

#### BRAK RÓWNOWAGI MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM OSOBISTYM, CZYLI „TELEFON SŁUŻBOWY BIORĘ ZE SOBĄ NA URLOP”

Z drugiej jednak strony duża elastyczność w podejściu do czasu pracy działa w niektórych organizacjach na niekorzyść pracownika, ponieważ bywa nie tyle świadomie przyjętą zasadą, ile efektem ogólnej płynności godzin pracy, niejasności granic. Brak przyjętego ośmiogodzinnego dnia pracy utrudniał egzekwowanie wynagrodzenia za nadgodziny lub ich odbieranie. Czasami te same osoby chwaliły z jednej strony dużą elastyczność czasu pracy, z drugiej narzekały na brak możliwości egzekwowania nadgodzin czy wyłączenia telefonu wieczorem lub w weekend, nie wiążąc tych zjawisk ze sobą.

Szczególną sytuację pod tym względem mają osoby pracujące na podstawie umów cywilnoprawnych. Jak opowiada jedna z respondentek: „Byłam zatrudniona na umowę zlecenie. Umowa ustna była taka, że to ma być wymiar całego etatu, natomiast liczba obowiązków zdecydowanie przewyższała ten czas. No po prostu tak było” (17-HA-S-NOPP-DM).

Warto dodać, że niejednokrotnie osobom pracującym w organizacji pozarządowej ciężko było asertywnie podchodzić do zlecenia pracy w nadgodzinach, bo często zobowiązani byli do działań, których ich przełożeni nie uznawali za pracę, np. do udziału w branżowym wydarzeniu w weekend czy do opieki nad zaproszonymi gośćmi do późnych godzin wieczornych: „[artyści] przyjeżdżali do nas i później chcieli koniecznie zobaczyć [miasto] nocą. No i to też była taka niepisana norma, że my musimy z nimi wyjść. To ja z nimi wychodziłam. I czasem było fajnie, a czasem było fatalnie” (17-HA-S-NOPP-

P-DM). Zwłaszcza założyciele organizacji, dla których działalność jej jest życiową misją, naruszali w ten sposób granice pracowników, oczekując od nich jednakowego działania na rzecz misji.

Problematyczna w badanych organizacjach bywała niekiedy także możliwość wzięcia dni wolnych. Czasami brak możliwości pójścia na urlop wynikał ze zbyt małego zespołu. W przypadku, kiedy pracownika nie miał kto zastąpić, składał on fikcyjny wniosek urlopowy, aby „w papierach w wszystko się zgadzało” i brał mniej dni wolnych lub wyjeżdżał, ale i tak był dostępny pod mailem czy telefonem.

Nie brakowało jednak i przykładów pozytywnych, celowego kreowania atmosfery ułatwiającej pogodzenie pracy z życiem rodzinnym: *„Lubię swoją pracę. Lubię to co robię i zawodowo widzę się w tym miejscu, w którym jestem na dzień dzisiejszy, (...) ponieważ praca, którą wykonuję daje mi możliwość z jednej strony takiego w miarę dobrego funkcjonowania w życiu. Zabezpiecza mi środki na to, żeby funkcjonować życiowo. A z drugiej strony daje mi też możliwość poświęcania czasu rodzinie bądź też budowania rodziny. Jestem na etapie, kiedy chcę mieć dziecko, więc jak gdyby nie ma problemów z tym żeby... Nigdy nie było takiego problemu u nas, żeby ktoś powiedział tak przypadkiem, żeby tutaj nikt nie zaciążył, przysłowiowo mówiąc, bo po prostu będzie tragedia. Nie. Jakby od razu powiedzieliśmy, że wiadomo, że tak to wygląda. Takie jest życie, jesteśmy młodym zespołem i naprawdę może się po prostu tak zdarzyć, że będzie ktoś w ciąży. I to też, i na razie widzę siebie w tym miejscu”* (8-HA-S-NOPP-MM).

#### RELACJE W ORGANIZACJI, CZYLI „NIE CHCESZ USTAWIAĆ SIĘ W JAKIEJŚ TAKIEJ HIERARCHII”

Wiele osób badanych wskazywało na towarzyskie relacje w organizacji, skracanie dystansu w zespole, co z jednej strony tworzy przyjazne środowisko pracy i uważane jest za zjawisko pozytywne:

- *„W moim odczuciu, jeżeli ja mam z kimś dobry kontakt i jak gdyby ta osoba staje się kimś więcej niż tylko moim współpracownikiem, to ma to wpływ. W moim odczuciu pozytywny, bo spędzamy jednak w pracy 8 godzin minimum, tak. I fajnie jest, jeżeli ten kontakt*



jest taki. Wiemy coś o sobie, wiem co się dzieje u danej osoby też prywatnie, tak więc daje to otwartość na to, żeby rozmawiać... Różne są sytuacje. Komuś ktoś zachoruje, coś się wydarzy. I jak gdyby też ja mam takie poczucie, że jak coś się u mnie dzieje to widzę, że jestem na przykład odciążona z pracą, bo mam myśli zajęte czymś innym, bo muszę coś załatwić, bo wiadomo, czasami jest ciężiej, czasami lżej. Więc to, że się znamy, że mamy do siebie zaufanie jakieś tam, to też myślę, wpływa na to, że zdecydowanie lepiej się pracuje" (8-HA-S-NOPP-MM),

z drugiej strony potrafi jednak utrudniać funkcjonowanie zarówno pracowników:

- „Kiedy są jakieś trudne konfliktowe sytuacje, czy coś nie do końca jest dograne po tej myśli zawodowej – no to ciężko jest jednak, nie? Żeby to po prostu powiedzieć. Żeby gdzieś tam sobie, no wyrzucić po prostu pewne rzeczy. Albo powiedzieć... Przynajmniej dla mnie na przykład, to jest ciężkie, żeby komuś powiedzieć, że czegoś nie zrobię, kiedy to jest w imię większej idei, tak. Więc jakby to jest dla mnie problemem. Łatwiej by mi było (gdyby była to normalna relacja zawodowa) postawić na swoim w pewnych sytuacjach, po prostu" (13-DZ-F-NOPP-DM),

jak i zarządów:

- „Powiedziałbym tak: na pewno, to co jest wiadome, skraca się duży dystans. I jest to trudne później, takie zaprzyjaźnienie się. Trudno od kogoś więcej wymagać na przykład. W sensie, może nawet nie więcej wymagać, tylko jeżeli tę granicę taką się zatrze, no to poczucie takiego... nie, że ci każę, tylko wymagam od ciebie, żebyś zrobiła to, na przykład, do wtorku. Czyli taka decyzyjność, poczucie autorytetu. Trochę jest trudniej" (19-HA-F-OPP-DM).

Dla organizacji, które zostały założone przez grupę znajomych, newralgicznym momentem jest zatrudnienie w organizacji nowych osób. Jeśli nie podejną świadomie do kształtowania relacji w pracy, mogą napotkać trudności w zlecaniu i egzekwowaniu zadań czy doprowadzić do konfliktów między osobami funkcjonującymi w NGO na różnych zasadach: bardziej i mniej towarzyskich.

## FORMA UMOWY, CZYLI „BYŁOBY FAJNIE, GDYBY ZNOWU BYŁ TEN ETAT”

Wśród badanych organizacji zdarzały się zarówno podmioty, które zatrudniają stały zespół na umowę o pracę (głównie Przedsiębiorstwa NGO), jak i takie, które stosują umowy cywilnoprawne nawet w przypadkach zatrudnienia noszącego znamiona stosunku pracy. Przy czym należy dodać, że czasem dzieje się tak na prośbę pracownika, który woli mieć wyższą kwotę netto.

Brak umowy o pracę to problem z budowaniem stażu pracy, z wzięciem kredytu, a dla wielu osób także z urlopami czy zwolnieniami. *„No tego jakby de facto fizycznie nie ma, tak. Więc trzeba sobie po prostu jakby radzić samemu. To nie jest na zasadzie: mam dziecko, jest chore, przynoszę jakieś zwolnienie i zajmuję się dzieckiem. Tylko, no jakby to jest ta ciągłość właśnie, tak. Że niezależnie od tego, co się dzieje w naszym życiu prywatnym, my się musimy wywiązać z naszych zadań, tak”* (13-DZ-F-NOPP-DM).

Brak umowy o pracę utrudnia także negocjowanie innych kwestii. Jedna z pracowniczek dużej organizacji skarżyła się pracodawcy na złe warunki lokalowe: *„(...) Nawet ja mówiłam, że się nie da siedzieć w takich warunkach, że nawet to odstrasza zwiedzających. On powiedział ‘aha’. Ja wtedy powiedziałam o BHP. On powiedział, że BHP obowiązuje tylko pracowników na umowę o pracę. I to była taka rozmowa, no i ogólnie wszystko tak wyglądało, każda próba jakiegokolwiek porozumienia”* (25-PN-F-OPP-DM).

Dla części osób brak możliwości zagwarantowania etatu przez NGO jest jednak oczywisty, wpisany w charakter sektora. Proponują oni różnego rodzaju kompromisowe rozwiązania: *„Zauważyłam taką tendencję wśród zarządzających organizacjami, że z niechęcią podpisuje się umowy o pracę, ponieważ zawsze jest tak, że to tych kilka umów musi się skończyć umową na czas nieokreślony. Pracownik, na czas nieograniczony w organizacji pozarządowej, jest trudny do utrzymania momentami i w dużej, a w małej to już w ogóle. Więc jakby to jest ta kwestia właśnie tego finansowania. A z trzeciej strony to też jest tak, że dużo pracowników organizacji pozarządowych też ma ta-*

*kie żądanie i takie oczekiwanie i pragnienie, żeby mieć tę umowę na czas nieokreślony. Nie patrzą realnie na to, że to nie jest zakład produkcyjny, czy jakaś tam firma, która nie wiem, sprzedaje buty na całą Europę i że będzie te pieniądze miała zawsze, i to, że im więcej sprzedasz, tym więcej zarobisz. No w organizacji tak nie ma, możesz dać z siebie wszystko, a jakimś trafem tych pieniędzy nie będzie. I wydaje mi się, że też pracownicy organizacji pozarządowych powinni mieć większą świadomość tego, że OK, zrobimy umowę o pracę. Tak, bo wtedy masz i urlop, i zwolnienie, to jest bardzo ważne, ale zrobimy ją z taką klauzulą, że to jest na czas wykonywania zadania i wtedy ona nie musi się w nieskończoność przedłużać i stawać się umową na czas nieokreślony” (20-HA-S-OPP-DM).*

### 3. SPECYFIKA POSZCZEGÓLNYCH TYPÓW NGO

Spośród badanych organizacji najbardziej stabilną sytuacją, co nie zaskakuje, mogły pochwalić się Przedsiębiorstwa NGO. Ich pracownicy najrzadziej narzekali na brak ciągłości umów, niski poziom wynagrodzeń, brak możliwości odbierania nadgodzin czy brak umów o pracę. Jeśli jednak chodzi o inne aspekty związane z umiejętnością zarządzania organizacją, sytuacja była bardziej wyrównana, wielkość organizacji nie jest gwarantem dobrego zarządzania zespołem.

Z kolei badane organizacje typu Spontanicznicy często opierały się na prywatnych środkach zarządów i członków, a także na tym, że zatrudnione w projektach osoby wpłacają swoje honoraria jako darowizny: „Zresztą my z reguły robimy tak, jak na przykład jest to przy [tej akcji]. Koordynator, jeżeli ma zapisane 3 tysiące, to nie weźmie 3 tysięcy. Oni między sobą się porozumiewają, że dostaje powiedzmy tysiąc złotych, czy mniej, a reszta zostaje przekazana na cele statutowe. I na przykład realizujemy coś innego, czy kupujemy jakieś rzeczy, które potem wykorzystujemy na imprezę (...). Nie wiem jak jest w innych stowarzyszeniach, bo nie znam innych stowarzyszeń, ale u nas tak to działa, że jeżeli już, to tak w zasadzie za jakiś tam zwrot kosztów się pracuje. (...) Nie przypominam sobie, żeby był jakiś konflikt” (6-SP-S-NOPP-DM). Badane osoby z tych organizacji w większości nie wiązały z nimi planów swojego rozwo-

ju zawodowego, była to działalność dodatkowa, trudno więc ich niewielkie zarobki w NGO traktować jako problemy pracownicze.

Klasa średnia sektora, czyli Demokratyczni Zadaniowcy i Hierarchiczni Aktywiści, to niejednorodna grupa. Z jednej strony można w niej znaleźć wiele problemów związanych z niskimi zarobkami i brakiem stabilności, z błędami i niedostatkami zarządzania. Z drugiej strony to w tej grupie zarządy i pracownicy często są w podobnej sytuacji i razem borykają się z niestabilnością:

- *„Jednocześnie także my osobiście, członkinie zarządu, finansujemy działalność fundacji. Bardzo często nasze prywatne środki przeznaczamy jako wkłady własne w projekty. Bo fundacja nie generuje zysku i jeśli z darowizn, które osoby wpłacają nam nie starczy nam na wkłady własne, no to wtedy dokładamy kasę z własnej kieszeni, więc jesteśmy też same sponsorkami tej organizacji” (24-DZ-F-NOPP-MM).*
- *„Ja mogłabym powiedzieć: dobra wychodzę, zostawiam, ale wiem, że i tak praca musi być zrobiona. Jestem w takiej sytuacji, że ja jestem członkiem zarządu i pracownikiem jednocześnie, co wcale nie pomaga generalnie, bo mam te dwie funkcje jak gdyby... Trochę się czuję jakbym była samozatrudniona, jeżeli wiesz, co mam na myśli. Więc generalnie nie wymagam od bytu, który jest fundacją (...), żeby nagle ktoś mi tam zapłacił jakieś nadgodziny, bo wiem, że całe pieniądze, które są w fundacji (...), no to muszą być wypracowane przez pracowników, czyli między innymi też przeze mnie. Więc jeżeli chciałabym na przykład, nie wiem, dostać wynagrodzenie za nadgodziny, to musiałabym na to zarobić, żeby móc sobie zapłacić” (19-HA-F-OPP-DM).*

## 4. WSTĘPNE WNIOSKI I REKOMENDACJE

W badaniu zdiagnozowano szereg problemów pracowniczych obecnych w trzecim sektorze, jednak podkreślamy, że nie orzekamy o skali rozpowszechnienia poszczególnych zdiagnozowanych w ramach badania problemów, rekomen-

dując przeprowadzenie ogólnopolskich badań ilościowych. Mamy nadzieję, że powyższa lista problemów będzie dobrym punktem wyjścia do stworzenia narzędzia samooceny organizacji.

Badanie potwierdza trudność wyciągania wniosków na temat całego trzeciego sektora. Zróżnicowanie organizacji pozarządowych jest bardzo duże, o czym nie należy zapominać formułując rekomendacje dla poprawy sytuacji osób w nich pracujących. Istotne znaczenie ma miejsce pracy w NGO w kontekście ścieżki zawodowej danej osoby, oczekiwania osób pracujących w NGO są bowiem zróżnicowane. Stąd stawiane w tegorocznej debacie medialnej o warunkach pracy w NGO postulaty, by np. zawsze w konkursach grantowych wymagać umów o pracę czy w ogóle nie korzystać z wkładu własnego osobowego, dla małych i średnich organizacji mogą okazać się problematyczne i np. wykluczyć z niektórych konkursów organizacje typu Spontanicznicy, ponieważ podniosą koszt całego projektu, a co za tym idzie procent wymaganego wkładu własnego.

Problem nadmiernego stosowania umów cywilnoprawnych, czyli tzw. umów śmieciowych, który w 2015 zdominował debatę medialną na temat warunków pracy w NGO-sach, nie jest głównym, ani tym bardziej jedynym problemem napotykanym przez pracowników trzeciego sektora. Na podstawie analizy wyników badania oraz doświadczeń zebranych podczas spotkań regionalnych stawiamy tezę, że na problemy pracownicze w trzecim sektorze, co najmniej równie duży wpływ jak system grantowy, mają niewystarczające kompetencje menedżerskie zarządów. Z drugiej jednak strony antagonizowanie zarządów i pracowników jest niebezpieczne, zwłaszcza w przypadku organizacji małej i średniej wielkości, gdzie sytuacja obu tych grup jest zbliżona.

Dla polepszenia sytuacji osób pracujących w organizacjach pozarządowych konieczne są działania trzytorowe. Po pierwsze, uświadamianie pracowników o ich prawach i możliwych sposobach ich egzekwowania. Sama znajomość swoich praw jednak nie wystarczy, jeśli pracownik obawia się o swoje zatrudnienie czy spodziewa się, że efektem ubocz-

nym może być ostracyzm w niewielkim pozarządowym środowisku. Po drugie, przypominanie organizacjom, że zatrudniając stają się pracodawcami, z czym wiążą się określone obowiązki, a także szkolenie ich, zwłaszcza w zakresie umiejętności zarządzania ludźmi i dywersyfikacji źródeł przychodów. Po trzecie, współpraca z grantodawcami przy tworzeniu regulaminów, aby projekty częściej finansowane były w perspektywie wieloletniej oraz możliwe było uwzględnianie środków na pokrycie realnych wydatków (administracyjnych, kosztów pracodawcy etc.).

Czynnikiem wspierającym rozwój świadomości pracowników i umiejętności menadżerskich kadry zarządzającej może być większy przepływ ludzi z sektora prywatnego do społecznego.

Szczegółowe wnioski i rekomendacje przedstawione zostały w kolejnej części raportu.

## BIBLIOGRAFIA:

Flick Uwe (2010). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

---

Herbst Jan, Przewłocka Jadwiga (2011). *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*. Raport z badania 2010. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

---

Kvale Steinar (2010). *Prowadzenie wywiadów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

---

Przewłocka Jadwiga, Adamiak Piotr, Zając Aleksandra (2012). *Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.



KOMENTARZE

EKSPERCKIE

I REKOMENDACJE



# JAKA PROFESJONALIZACJA ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI?

DR HAB. MAREK RYMSZA  
ISNS UNIWERSYTET  
WARSZAWSKI

## NA CZASIE

Problematyka podjęta w badaniu Fundacji Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi” jest zdecydowanie „na czasie”. Raport wskazuje na nierozwiązane problemy około-zatrudnieniowe w organizacjach pozarządowych, które angażują do realizacji swych zadań statutowych płatny personel. Problemy te, co istotne, mają charakter strukturalny, co oznacza, że ich nierozwiązanie stanowi blokadę dla rozwoju całego polskiego trzeciego sektora jako najbardziej sformalizowanej części społeczeństwa obywatelskiego.

W literaturze z zakresu zarządzania obecny jest nurt badania cyklu życia organizacji. Wyrósł on z analizowania funkcjonowania w perspektywie średnio- i długookresowej podmiotów biznesowych, ale można i warto go wykorzystywać także dla analizy działalności organizacji pozarządowych (Bogacz-Wojtanowska, 2005). Nurt ten wskazuje na potrzebę rozróżniania w życiu organizacji określonych faz rozwojowych (etapów w cyklu życia) i stosowania w zarządzaniu metod dostosowanych do tych faz. Jednocześnie zwraca się uwagę, że elementem dobrego rządzenia organizacją jest zdolność przygotowania jej struktur do wejścia w kolejną fazę cyklu życia, gdy formuła dotychczasowego funkcjonowania ulega wyczerpaniu. Jest to więc dowartościowanie zarządzania elastycznego i perspektywicznego zarazem, umiejętności nieprzywiązywania się do tego, co działa dzisiaj, ale jutro może okazać się nieskuteczne (Rymsza, 2012).

Jak się wydaje, można zasadnie mówić o określonych fazach rozwoju także całego sektora pozarządowego. Moim



zdaniem, badanie Fundacji „Się Zrobi!” pokazuje, że polski sektor pozarządowy, a przynajmniej tzw. trzecio-sektorowa infrastruktura, znalazła się w okresie końcowym fazy, którą można określić roboczo jako faza budowania struktur i konieczne jest przejście do kolejnej fazy, której kluczowym elementem jest profesjonalizacja zarządzania. Bez profesjonalnego zarządzania trudno będzie bowiem rozwiązać narastające w organizacjach problemy. Przejście do tej nowej fazy nie jest jednak łatwe, bo nie polega na prostym uzupełnieniu dotychczasowych praktyk zarządzania i administrowania przez ich bardziej sformalizowane czy koncepcyjnie dookreślone formy. Chodzi o rezygnację z utrwalonych nawyków i przyzwyczajień liderów i kadr kierowniczych, ale także personelu średniego szczebla (koordynatorów projektów), które na dłuższą metę okazują się dla organizacji dysfunkcjonalne. Chodzi więc o zmianę niejako „skokową”, a nie o drobny retusz.

Raport pokazuje jednak, że narastające w organizacjach problemy na linii kadra zarządzająca – personel mają też uwarunkowania zewnętrzne. Słabość sektora pozarządowego polega na tym, że liderzy nawet silnych organizacji starają się za wszelką cenę sprostać wymogom zewnętrznym, niejako za cenę wzmocnienia konfliktów wewnątrz organizacji. Chodzi tu w pierwszej kolejności o dysfunkcjonalność pro-oszczędnościowych reguł i praktyk obowiązujących w konkursach grantowych, które to konkursy stają się kluczowym źródłem dochodów dla organizacji o względnie rozbudowanych strukturach oraz nastawionych na świadczenie różnego rodzaju usług dla ludności. Te reguły i praktyki tylko pozornie wymuszają oszczędności w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych, a faktycznie utrudniają rozwój tychże organizacji i racjonalne w nich zarządzanie: tak finansami, jak i zasobami ludzkimi (Kuczmierowska, 2015).

Co ważne, respondenci, których wypowiedzi są licznie cytowane w raporcie, przekazali zespołowi badawczemu „otwartym tekstem” informacje na temat szczegółów dysfunkcyjnych rozwiązań i praktyk stosowanych w organizacjach. Pozyskanie takich informacji nie jest łatwe i stanowi w dużej mierze o wartości badania jakościowego

opartego na pogłębionych wywiadach indywidualnych. Badanie tego rodzaju, zaznaczymy, nie pozwala na jakiegokolwiek „kwantyfikowanie” ujawnianych przez respondentów problemów. Rzetelnie przeprowadzone umożliwi jednak stworzenie w miarę wyczerpującej listy takich problemów i ich trafną charakterystykę.

### PROBLEMY ORGANIZACJI, PROBLEMY W ORGANIZACJACH

Organizacje pozarządowe przestają być wspólnotami zaangażowanych w nie członków i (współ)pracowników, a stają się miejscami ujawniania się konfliktów czy sprzeczności interesów grupowych. Mamy więc w Polsce na obecnym etapie rozwoju trzeciego sektora nie tylko „problemy organizacji”, o których napisano już wiele, ale i „problemy w organizacjach”, które dopiero wychodzą na światło dzienne.

Jak się wydaje, pewną słabością badania jest to, że powiele ono często występującą w badaniach NGO niejasność, czy przedmiotem badania są organizacje pozarządowe, czy ludzie w tychże organizacjach. Dopóki przedmiotem zainteresowań badawczych jest funkcjonowanie organizacji jako takich, ów brak rozstrzygnięcia co do charakteru próby jakoś uchodzi. Jeśli jednak przedmiotem analiz są problemy wewnątrz organizacji czy konflikty na linii pracodawca – pracownicy, rozróżnienie staje się istotne. Ogląd spraw problemowych jest bowiem inny ze strony pracowników, a inny ze strony zarządzających organizacjami i trzeba mieć to na uwadze. Warto też zdawać sobie sprawę, że w kwestiach konfliktowych, czy w sytuacji zderzenia interesów grupowych przedstawiciele żadnej ze stron nie reprezentują organizacji jako takiej, choć od strony formalnej to zarząd i jego członkowie reprezentują organizację na zewnątrz.

Uważna lektura cytowanych w raporcie wypowiedzi, a także prowadzone w ostatnim okresie debaty i dyskusje w środowisku pozarządowym<sup>3</sup> prowadzą do konkluzji, że zarządzający organizacjami przejawiają tendencję do samousprawiedliwiania własnego impozybilizmu. Ich zdaniem, trudności z zapewnieniem stabilnych warunków zatrudnienia w organizacjach związane są z brakiem funduszy i domi-

3

Por. np. omówienie jednej z takich debat w numerze 37. kwartalnika „Trzeci Sektor”.

nacją kultury projektowo-grantowej, pracownicy powinni po prostu przyjąć do wiadomości i najlepiej pogodzić się z nieuchronnością takiego stanu rzeczy. Natomiast pracownicy, zniecierpliwieni przedłużającą się sytuacją niepewności, domagają się poprawy swej sytuacji, abstrahując od realnych możliwości zarządów: fundusze mają się znaleźć i tyle. Zauważmy, że nie chodzi tu tylko o proces krystalizacji oczywistej różnicy interesów, ale i o sam sposób legitymizowania tychże interesów. Sposób, który nie daje szansy na wypracowanie kompromisu, na rozwiązanie problemu. Na tym właśnie polega „strukturalny” charakter problemu zatrudnieniowego w trzecim sektorze. W ramach funkcjonującego status quo problem ten i związany z nim konflikt interesów grupowych mogą jedynie narastać.

Na czym polegałoby przejście trzeciego sektora do nowej fazy funkcjonowania i związana z tym profesjonalizacja zarządzania organizacjami zatrudniającymi płatny personel? Otóż na niedopuszczeniu do dalszej strukturalizacji takiego wewnątrzorganizacyjnego konfliktu. Przy czym rozwiązanie tkwi w rękach zarządzających, nie zarządzanych. Pracownicy organizacji mogą (i takie ich prawo) instytucjonalizować interes grupowy, powołując struktury związkowe. Takie oddolne trzecio-sektorowe inicjatywy są już zresztą podejmowane. Ale, jak mi się wydaje, związkowe czy quasi-związkowe struktury są w stanie problemy pracownicze nagłośnić, nie będą jednak skuteczne w ich rozwiązywaniu. Paradoksalnie, na obecnym etapie cyklu życia polskiego trzeciego sektora, inicjatywy tego rodzaju mają większą moc sprawczą w sferze ideologicznej, a precyzyjniej w zakresie de-ideologizacji zaangażowania pozarządowego<sup>4</sup>, niż w zakresie poprawy warunków pracy w organizacjach. „Syndykalistyczne” zorientowani aktywiści tego typu inicjatyw chcieliby bowiem – takie przynajmniej odnoszę wrażenie – najlepiej wejść w spór zbiorowy z przedstawicielami zarządów organizacji jako pracodawcami. Ci ostatni, póki co, nie mają jednak w rękę realnych instrumentów zmiany stanu rzeczy. Z perspektywy ekonomicznej jest bowiem jasne, że podmioty niemające odpowiedniego potencjału ekonomicznego nie są w stanie zapewnić stabilności zatrudnienia. A w polskim trzecim sektorze, jak do tej pory, nie zachodzi zjawisko

4 Z perspektywy związkowej idee pozostają istotnym motywatorem warunkującym zaangażowanie fundatorów, zarządów czy wolontariuszy, ale już nie personelu płatnego, który najmuje się do pracy za wynagrodzeniem, a więc niekoniecznie „dla idei”.

akumulacji kapitału. Dlatego wspomniany „syndykalizm związkowy” jest, przynajmniej obecnie, dysfunkcyjny.

Być może warto patrzeć na pro-związkowe inicjatywy podejmowane w trzecim sektorze jako na przejawy zainteresowania środowiska wejściem w kolejną fazę cyklu życia trzeciego sektora, gdzie na pozarządowe związki zawodowe byłoby miejsce. A więc nie jako na nowych aktorów zbiorowych pozarządowej sceny, ale jako na zwiastunów możliwego (i pożądanego) nowego jej uporządkowania. Klucz do tej zmiany pozostaje jednak w rękach zarządzających organizacjami.

## DOBRE RZĄDZENIE

5

Trzecio-sektorową infrastrukturę rozumiem tu szeroko, a więc nie tylko jako zbiór organizacji prowadzących działalność na rzecz innych organizacji, ale wliczając także organizacje o rozbudowanych strukturach własnych, np. posiadających oddziały terenowe itd.

Zmiana modelu zarządzania w infrastrukturze trzeciego sektora<sup>5</sup> jest konieczna, aby uruchomić mechanizmy wspomianej akumulacji kapitału w organizacjach pozarządowych i związany z tym wzrost potencjału ekonomicznego trzeciego sektora, nawet za cenę okresowego skurczenia się tejże infrastruktury. Profesjonalizacja zarządzania, paradoksalnie, w krótkiej perspektywie prawdopodobnie wcale nie poprawi warunków pracy osobom już zatrudnionym w organizacjach, a na pewno nie da gwarancji stabilności zatrudnienia. Co najwyżej doprowadzi do rezygnacji z zatrudniania w organizacjach personelu ponad stan, przy braku możliwości zapewnienia warunków pracy na minimalnym godnościowym poziomie (z uwzględnieniem stabilności jako jednego z elementów „dobrego stanowiska pracy”). Zarządzający powinni być w stanie rezygnować z podejmowania się realizacji projektów finansowo niezabezpieczonych, w tym odmawiać przyjmowania odpłatnych zleceń, gdy owa „odpłatność” jest w dużej mierze pozorna, np. administracja publiczna zakupuje u organizacji usługi dla ludności poniżej kosztów ich wytworzenia.

Z drugiej strony zarządzający powinni być zdolni zdywersyfikować źródła finansowania działań organizacji, bo to element poprawiający stabilizację finansową tych podmiotów i podstawowy gwarant ich niezależności.

Organizacja, która traci niezależność, de facto przestaje być organizacją pozarządową. Pozarządowość znaczy tu nie tylko formalną niezależność od rządu, ale realną samorządność (nie mylić z samorządowością!), a więc zdolność organizacji do podejmowania decyzji we własnych sprawach, nie cedowania tej funkcji na podmioty zewnętrzne, jakikolwiek by one nie były.

„Dywersyfikuj źródła finansowania!” to pierwsza zasada zarządzania organizacją non-profit, a więc podmiotem, który nie ma własnych dochodów (nie jest podmiotem rynkowym) i nie posiada – jak podmiot administracji publicznej – stabilnych dotacji budżetowych. Kto tego nie jest w stanie zapewnić, po prostu nie powinien zarządzać organizacją, bo nie jest profesjonalistą w tym, co robi. Poleganie na „mono-dotacjach” i związany z tym realny brak alternatywy prowadzi prostą drogą do uzależnienia organizacji od donatora i akceptowania substandardowych warunków współpracy, jeśli takie zostaną zaproponowane. To nie jest profesjonalne zarządzanie organizacją, bo nie ma zarządzania, gdy przy podejmowaniu decyzji nie istnieje pole wyboru. Zarządzanie to bowiem zdolność podejmowania właściwych (racjonalnych) decyzji w sytuacji realnego wyboru. Dobre rządzenie to jednak także umiejętność tworzenia „sytuacji wyboru”. Działania do tego prowadzące zwykło się określać w kategoriach zarządzania strategicznego. Upowszechnienie takiego zarządzania (nie mylić z przygotowywaniem dokumentów z frazą „strategia rozwojowa” w tytule, które często jest przejawem działań pozornych) będzie wskaźnikiem wchodzenia polskiego trzeciego sektora w nowy etap rozwoju.

Chodzi tu o zmianę strukturalną, a więc nie o zmianę stylu zarządzania w wybranych organizacjach, ale o zmianę podejścia do zarządzania w infrastrukturze trzeciego sektora. Gdy bowiem jedne organizacje decydują się odmówić przyjęcia dotacji na niekorzystnych warunkach – a takie przypadki, zaznaczmy, mają już miejsce – ale przyjmują je inne, sytuacja strukturalnie się nie zmienia. Następuje jedynie zmiana na poziomie rozkładu realokacji zasobów przy pozostawieniu jej mechanizmów. Potrzebna jest zmiana podejścia grantodawców, którą wymusić może zbiorowe zachowanie organizacji.

Być może, zanim zaczniemy patrzeć na trzeci sektor jako na zbiorowego pracodawcę (por. Ryszma, 2009), najpierw trzeba zobaczyć w nim sektor zdolny akumulować kapitał finansowy. Bez tej zdolności sektor nie jest bowiem realnym zbiorowym pracodawcą, a jedynie zbiorem podmiotów pośredniczących w zatrudnianiu – na zasadach i warunkach dyktowanych przez podmioty wobec tego sektora zewnętrzne.

Można w tym miejscu postawić pytanie, a dlaczego nie doprowadzić do odpowiedniej zmiany na poziomie polityki państwa, a więc przez odgórne (regulacyjne) przymuszenie grantodawców, przynajmniej publicznych, do zmiany podejścia. Służyć temu mogłyby na przykład odpowiednie zapisy prawne. Nie neguję potrzeby podjęcia takich działań na poziomie polityki państwa wobec trzeciego sektora, które stanowiłyby wyjście poza status quo ugruntowane przez Ustawę o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 2003 roku. Rzecz w tym, że w podejściu związanym z cyklem życia organizacji (i sektora), podkreśla się kluczowe znaczenie dla rozwoju organizacji czynników endogennych, a nie egzogennych. Rozwój w tym ujęciu nie jest rozwojem zależnym, choć kładzie nacisk na zdolności optymalnego przystosowywania się organizacji do zmieniających się warunków zewnętrznych. Ale takiego przystosowywania, które nie prowadzi do zjawiska zewnętrzności, które jest istotą rozwoju zależnego.

Warto przypomnieć, że w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku donatorzy zagraniczni, głównie amerykańscy, hojnie wspierali tworzącą się w Polsce infrastrukturę trzeciego sektora, traktując oferowaną pomoc jako inwestycję w budowanie w naszym kraju zrębów społeczeństwa obywatelskiego. Ówczesne zasady wspierania organizacji przewidywały instytucję overheadu, a więc zwolnienie dotowanych podmiotów z rozliczania niewielkiej, kilkuprocentowej części dotacji, aby umożliwić organizacjom akumulację kapitału. Taka akumulacja jednak nie nastąpiła, gdyż zarządzający organizacjami konsumowali wolne środki na bieżąco. Dobrze więc, gdy taka, a nie inna polityka podmiotów zewnętrznych nie jest li tylko formą „prezentowania” szans rozwojowych, ale wynika z wyartykułowanych oczekiwań samych organizacji i realnej ich gotowości do skorzystania z oferowanych szans rozwojo-

wych. Właśnie dlatego uważam, że mimo wszystko kluczowy ruch należy obecnie do zarządzających organizacjami. Niedostatki profesjonalizmu w zarządzaniu stwarzają realne ryzyko ominięcia szans rozwojowych. Ponadto trzeci sektor powinien być wewnątrz-sterowny i jeśli od kogoś zależeć, to bezpośrednio od obywateli, a nie od państwa czy rynku.

Nie ma typowej organizacji pozarządowej, są różne typy takich organizacji. To banał, znany wszystkim badaczom trzeciego sektora. Rozwijająca się NGOs-ologia polega w dużej mierze właśnie na konstruowaniu typologii organizacji trzeciego sektora. Również autorzy raportu eksponują różnorodność wzorów zarządzania organizacjami, odwołując się do typologii przedstawionej w publikacji Stowarzyszenia Klon/Jawor, gdzie mowa o „spontanikach”, „zadaniowcach”, „aktywistach” i przedsiębiorstwach NGO. W typologii tej odnajdujemy tendencję do swoistej „personalizacji organizacji”, które w konsekwencji „pracują”, „dzielą się zadaniami” itd. Nie jest to w pełni poprawne ujęcie, bowiem to ludzie „pracują” zawsze w organizacjach, a nie organizacje – co wynika z samej definicji, czym jest praca i kto może ją wykonywać (zawsze i tylko ludzie). Trafniejsze byłoby określenie tych typów jako odpowiednio: (i) organizacje o niskim stopniu sformalizowania działań, (ii) organizacje zadaniowe, (iii) organizacje ustrukturyzowane, (iv) przedsiębiorstwa NGO. Nawiązanie do tej typologii jest w tym miejscu o tyle uzasadnione, że z perspektywy prowadzonych tu rozważań organizacje pierwszych dwóch typów znajdują się raczej na początku etapu strukturyzacji, a organizacje pozostałych dwóch typów na jego końcu i to one powinny wejść w fazę profesjonalizacji, zapoczątkowując tym samym proces strukturalnej konwersji trzeciego sektora.

#### **PERSPEKTYWA NEOINSTYTUCJONALNA**

Na zakończenie chciałbym wskazać na jeszcze jedną, praktycznie niewykorzystywaną w polskich badaniach trzeciego sektora, ramę interpretacyjną. Niesie ją ze sobą podejście w naukach społecznych określane jako neoinstytucjonalizm. Neoinstytucjonalizm kładzie nacisk na potrzebę pogłębionej analizy funkcjonujących w organizacjach nie tylko reguł

formalnych (norm prawnych, zapisów statutowych itd.), ale także reguł nieformalnych, tworzonych spontanicznie w wyniku zachodzących interakcji oraz ich wzajemnego „pozycjonowania” różnych aktorów (por. Gadowska, 2015). W tym ujęciu rozpoznanie relacji zachodzących między regułami formalnymi i nieformalnymi pozwala zrozumieć zachodzące w organizacjach procesy, zwłaszcza w sytuacjach problemowych i konfliktowych.

A relacje te mogą być różne: reguły nieformalne mogą być komplementarne względem formalnych, przystosowawcze, sybstitutywne oraz konkurencyjne (Gadowska, 2015, s. 37). Jedne okazują się funkcjonalne, inne dysfunkcjonalne, ale samo istnienie tych reguł jest oczywiste i w gruncie rzeczy konieczne. A zwłaszcza jest ono oczywiste w podmiotach społeczeństwa obywatelskiego jako organizacjach społecznie zakorzenionych, kanalizujących oddolną aktywność obywateli. W tym ujęciu odkrywanie świata reguł nieformalnych nie jest bynajmniej demistyfikacją NGO, ale potwierdzeniem ich żywotności. Przynajmniej część cytowanych w raporcie wypowiedzi respondentów wydaje się wskazywać, że ludzie w organizacjach pozarządowych szukają nieformalnych rozwiązań usprawniających funkcjonowanie organizacji. Nie wszystkie one muszą od razu prowadzić do patologii czy być ich przejawem. Swoistą patologią jest właśnie poszukiwanie panaceum na wszystkie bolączki w mnożeniu reguł formalnych, bo to prosta droga do przerejestrowania biurokracji.

Badaczom trzeciego sektora ta ostatnia refleksja umyka często uwadze. Dlaczego tak się dzieje? Otóż w podejściu neoinstytucjonalnym w centrum uwagi znajdują się tytułowe instytucje. Ale instytucjami są tu wzory działania, normy, zasady, wartości, słowem – reguły gry. Organizacje są zaś jedynie (a może aż) graczami, których aktywność jest jednak w pewnym sensie wtórna wobec instytucji. Jakie instytucje, chciałoby się powiedzieć, takie działania. To bowiem reguły gry katalizują zbiorowe działania (tzw. enabling) lub je ograniczają (constraining) (Gadowska, 2015, s. 40). Tyle że świat „dobrych instytucji” to nie tylko przyjazne organizacjom prawo stanowione, ale i funkcjonalna kultura organizacyjna,



dobre obyczaje i wzory zachowań, utrwalona pragmatyka działania, w tym praktyki w sferze zarządzania.

W polskich badaniach sektora tymczasem dominuje podejście, w którym instytucjami są organizacje i to one jako takie są przedmiotem analizy, to one działają sprawnie lub niesprawnie, oczekują, denerwują się, współpracują. Warto jednak w większym stopniu dostrzegać, że działają lub nie wspomniane wzory i reguły gry, a organizacje są jedynie strukturalnym polem owego działania. A tak naprawdę, koniec końców działają i pracują ludzie, którzy wspólnie zakładają organizacje oraz uzgadniają między sobą reguły gry – czy to w trybie formalnym, czy nieformalnym. Społeczeństwo obywatelskie to przede wszystkim obywatele. Ludzie są także najważniejszym zasobem i siłą sprawczą organizacji trzeciego sektora.

## BIBLIOGRAFIA:

Bogacz-Wojtanowska Ewa (2005). *Cykl życia organizacji pozarządowej*. „Trzeci Sektor”, nr 3.

---

Gadowska Kaja (2015). *Dysfunkcje administracji. Służba cywilna w perspektywie neoinstytucjonalnej*, Kraków: Wydawnictwo UJ.

---

Kuczmierowska Lidia (2015). *Jak wypaść z cyklu głodowania – trzy mity o kosztach działania organizacji pozarządowych*. „Trzeci Sektor”, nr 3.

---

Rymsza Marek (2009). Trzeci sektor jako zbiorowy pracodawca. W: Ewa Bogacz-Wojtanowska, Marek Rymsza (red.), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

---

Rymsza Marek (2012). Zarządzanie w trzecim sektorze z perspektywy cyklu życia organizacji pozarządowych. W: Ewa Bogacz-Wojtanowska, Wiesław Gumuła, Sławomir Rębisz (red.), *Zróżnicowanie i zmienność społecznego świata. Księga jubileuszowa poświęcona Kazimierzowi W. Sowie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

# PROJEKT PRACA! O REALIACH ZATRUDNIENIA W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

ŁUKASZ BRONISZEWSKI  
OGÓLNOPOLSKA FEDERACJA  
ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH  
FUNDACJA STABILO

## KONDYCJA SEKTORA JAKO PRACODAWCY

W ostatnich miesiącach, w związku z oskarżeniami pracowników organizacji pozarządowych dotyczącymi łamania praw pracowniczych (Fundacja Bęc Zmiana), ożywiła się polemika związana z zatrudnieniem w III sektorze. W Warszawie i Gdańsku zorganizowano debaty dotyczące zatrudnienia w sektorze. W ramach tworzonej Strategicznej Mapy III Sektora funkcjonuje partnerstwo nr 30 zajmujące się działaniami na rzecz wzmocnienia personelu organizacji oraz wzmocnienia organizacji w roli przyjaznych pracodawców. Ma ono za zadanie wypracować rozwiązania i rekomendacje w tym zakresie.

Sektor pozarządowy w Polsce koncentruje się na realizacji celów społecznych i tworzeniu dobra wspólnego, profesjonalizuje się i ekonomizuje. Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor (Polskie Organizacje Pozarządowe 2015) wynika, że prawie połowa (45%) polskich organizacji w całości opiera się na wolontariacie. Reszta korzysta z odpłatnej pracy w różnej formie: 20% zatrudnia pracowników etatowych (na cały etat lub jego część); 15% współpracuje z osobami regularnie na podstawie umów cywilno-prawnych. Co piąta organizacja nie ma żadnych stałych współpracowników, jednak od czasu do czasu zleca odpłatnie wykonanie jakiejś pracy.

Zarządzanie ludźmi to najtrudniejsze wyzwanie, które dotyczy nie tylko organizacji pozarządowych, ale każdej instytucji działającej w sektorze administracji czy w sektorze pry-

watnym – bez względu na branżę i specyfikę prowadzonej działalności. W trzecim sektorze jest to szczególnie trudne ze względu na prowadzoną działalność oraz ograniczone możliwości finansowania personelu i jego rozwoju. Dziś sektor ten to ok. 130 tys. organizacji pozarządowych w Polsce, które biorą na siebie coraz większą odpowiedzialność i angażują się w realizację zadań dla obywateli – w tym we współtworzenie szeregu zmian systemowych.

Tekst ten powstał w ramach Projektu „Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych. Badania – Edukacja – Wsparcie” (w skrócie: POPOP) realizowanego przez Fundację Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi!”. Przewiduje on diagnozę sytuacji III sektora pod kątem sytuacji pracowniczej. Tezy i spostrzeżenia wynikają z subiektywnych doświadczeń zarządzania i pracy w sektorze społecznym autora w okresie ostatnich 10 lat. Analiza dotyczy większych organizacji pozarządowych – tych, które nie bazują tylko na wolontariacie i są w stanie płacić za realizowane zadania personelowi. W badaniach POPOP przedstawiani są jako Demokratyczni Zadaniowcy (małe zaplecze finansowe, partycypacyjne zarządzanie), Hierarchiczni Aktywiści (ustalona struktura, lider, organizacja zwykle zatrudniająca osoby na maksymalnie pięciu etatach) i Przedsiębiorstwa NGO (duże, miejskie, profesjonalizowane organizacje pozarządowe dysponujące wysokimi budżetami).

## UWIKŁANI W PROJEKTY

Działalność projektowa i realizacja zadań projektowych to rzeczywistość pracy w wielu organizacjach pozarządowych. Z czym to się wiąże? Przede wszystkim ze współpracą z grantodawcą – najczęściej ze strony administracji publicznej (samorząd, ministerstwa), ale również ze strony prywatnych organizacji czy operatorów dystrybuujących środki. Praca „przy projektach” wiąże się z samą specyfiką realizacji projektów, logiką, harmonogramem, czasem realizacji i koniecznymi do osiągnięcia wskaźnikami. Tryb pracy projektowej charakteryzuje czasowe zaangażowanie pracowników i wolontariuszy oraz często brak ciągłości działań. Projekt zaczyna się i kończy. Jeśli organizacja społeczna nie posia-

da strategii i nie skupia się na ciągłości zadań, to odbiorcy działań mogą pozostać bez dalszego wsparcia, a realizatorzy – bez pracy.

Grantodawcy bardzo często nie rozumieją, że organizacje pozarządowe muszą utrzymać zatrudnienie pracowników przy projektach i zapewnić im godne warunki pracy. Jednym z kluczowych zadań zarządów w NGO jest właśnie planowanie zakresu zadań pracowników i zapewnienie im ciągłości pracy, co w wypadku „życia projektowego” bywa bardzo trudne. W szczególności, gdy organizacje korzystają z pieniędzy samorządów, które w większości zlecają działania realizowane w jednym niepełnym roku (np. od marca do grudnia). Kolejnym utrudnieniem dla NGO są wymagane wkłady własne sięgające nawet do 40% wartości projektów. W samorządach rzadko pojawiają się oferty, które można realizować w trybie wieloletnim zapewniając stabilizację zespołu.

Urzednicy pracujący w komisjach oceny projektów (KOP) zwykle mają stereotypowe przeświadczenie o tym jak funkcjonują organizacje pozarządowe w przestrzeni pożytku publicznego. Pracując w KOP spotkałem się z wieloma przykładami niezrozumienia specyfiki działań organizacji społecznych. Przykładem może być przekonanie, że każdy pracownik fundacji, czy stowarzyszenia to wolontariusz, który realizuje bezpłatnie cel społecznie użyteczny. Zwykle bulwersuje wpisywanie kwot za koordynację nawet „większych” projektów powyżej 1000 zł brutto/miesiąc (z narzutami pracodawcy). Dla oceniających trudne do zrozumienia jest postępowanie się we wnioskach określeniem kwoty wynagrodzenia wraz z narzutami pracodawcy, gdyż zwykle urzędnik odnosi się do własnych doświadczeń i rozróżnia kwoty brutto i netto odnosząc je do swoich zarobków. Zastanawiająca bywa niechęć do finansowania personelu w projektach, bo przecież: „Organizacja chce nasz urząd naciągnąć na koszty związane ze swoim personelem. Mamy utrzymywać organizację?”. Tego typu myślenie oparte na stereotypach i mylnych założeniach może łączyć się dodatkowo z polityką „obcinania dotacji”, zmniejszania kwot dofinansowania o np. 30-40% kwoty wnioskowanej. Uzasadnienie bywa różne – od nieracjonalnych kosztów po polityczną

potrzebę zaspokojenia jak największej ilości beneficjentów. Jakże dobrze wygląda w mediach sformułowanie, że marszałek czy prezydent dofinansował działalność 300 a nie np. 200 organizacji pozarządowych, choć kwota alokacji jest taka sama. Tego typu rozwiązanie ma za zadanie promocję urzędu, który wspiera tak wiele organizacji, ale niestety zapomina o głównym celu projektu, czyli o efektywnej działalności np. dla mieszkańców gminy. Odpowiedzią na takie ograniczenia finansowania ze strony NGO jest faktyczne zawyżanie kwot we wnioskach w kolejnych konkursach, co doprowadza do eskalacji problemu.

Jeśli chodzi o działania związane z wpisywaniem w projekty dwóch rodzajów możliwości zatrudnienia: umowy o pracę lub umowy cywilno-prawnej, zwykle nie jest to problem i wybór formy zatrudnienia zależy od pracodawcy i jego ustaleń z pracownikiem.

Czy tę sytuację można zmienić? Być może tak, rozmawiając – o „widełkach” w jakich powinno mieścić się wynagrodzenie pracowników, czy ekspertów w projekcie. Jest to już przyjęte wśród wielu instytucji grantodawczych. Dopuszcza się wynagrodzenie psychologa w projekcie w kwotach 80-120 zł brutto z narzutami pracodawcy za godzinę pracy. Problem jednak może tkwić również w konkurencji między organizacjami aplikującymi o środki – organizacje wpisujące wyższe wynagrodzenie koordynatorów/ek czy specjalistów/ek ds. rozliczeń i monitoringu mają mniejsze szanse na otrzymanie dotacji i tym samym realizację projektu. Wynika to z założenia grantodawców dot. utrzymania niskich kosztów zarządzania w realizowanych projektach. Instytucje, które finansują projekty narzucać mogą rozwiązania dotyczące ich realizacji, np. odpowiedni stosunek kosztów pośrednich (administracyjnych) do bezpośrednich czy procent kosztów wydatkowanych na zarządzanie projektem (w tym często na promocję).

Strategie, które przyjmują NGO, bywają różne. Jedną z najgorszych jest generowanie tak dużej liczby realizowanych projektów (składających się na części etatów poszczególnych pracowników), których nie da się, w sposób

odpowiedzialny i efektywny, zrealizować. W takiej sytuacji cierpią odbiorcy działań i dobry wizerunek organizacji. Przy dużej ilości projektów, które są źle zarządzane i angażują zbyt mało osób mogą się pojawiać środki niekwalifikowane w rozliczeniach (np. wtedy gdy organizacja w rzeczywistości przekroczy koszty na zarządzanie, w stosunku do tych opisanych we wniosku). Innym przykładem pojawiającym się w badaniach POPOP jest „montaż finansowy”, w którym pracownik podpisuje tak dużo umów, że nie wie gdzie i jakie oficjalnie obowiązki wykonuje.

### **NIEBEZPIECZNE UMOWY O PRACĘ?**

Umowy o pracę (mimo większego obciążenia kosztami pracodawcy niż w umowach cywilno-prawnych) są bez wątpienia najbardziej korzystną formą zatrudnienia dla pracownika i dla pracodawcy. Dzięki takiej umowie pracownik może korzystać z urlopów wypoczynkowych i zdrowotnych, ubezpieczenia i świadczeń emerytalnych. Dlaczego jednak ten rodzaj umowy jest korzystny dla pracodawcy? Mimo tego, że koszty tego typu umów są większe (składki i ubezpieczenie), to pracodawca może wymagać od pracownika pracy w konkretnym miejscu, w konkretnych godzinach. Zatrudniający ma również dużo większą kontrolę nad organizacją pracy. Może wymagać więcej od pracownika np. pracy w godzinach nadliczbowych, wprowadzić zakaz konkurencji, a nawet stosować kary porządkowe i materialne. Taki rodzaj umowy zapewnia stabilizację pracy zatrudnionemu i jest szczególnie ważny, gdy organizacja pragnie zatrzymać ważnego pracownika, którego umiejętności, wiedza i doświadczenie są istotne dla pracodawcy.

Jednak, jak wynika z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, zaledwie 20% stowarzyszeń i fundacji zatrudnia przynajmniej jedną osobę na podstawie umowy o pracę. Zwykle organizacja korzystająca z pracy stałego, płatnego personelu zatrudnia cztery osoby – każdą z nich średnio na pół etatu. Najbardziej liczne są zespoły organizacji zajmujących się usługami socjalnymi i pomocą społeczną – to przeciętnie sześć osób. Z kolei organizacje kulturalne oraz sportowe mają do dyspozycji przeciętnie trzech pracowników. Warto wspomnieć,

że aż 70% osób zatrudnionych w organizacjach pozarządowych w Polsce ma wyższe wykształcenie, a przeciętne miesięczne wynagrodzenie w przeliczeniu na etat wynosi ok. 3000 zł/brutto. Decyzje o zatrudnianiu pracowników na umowy o pracę podejmują głównie organizacje z większych miast, rzadziej z obszarów wiejskich (20%). Tylko dla połowy osób zatrudnionych w sektorze, praca w NGO to jedyne źródło finansowania.

Z perspektywy zarządów organizacji, zatrudnianie pracowników na podstawie umów o pracę wiąże się z dużym ryzykiem, jakie niesie za sobą specyfika pracy projektowej. Dlatego, bardzo często (w granicach prawa) podpisywane są umowy o pracę na czas określony. Nowelizacja przepisów Kodeksu Pracy, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2016 roku, nakłada na pracodawcę nowe zasady zatrudniania w oparciu o umowę na czas określony. Po zmianie przepisów pracodawca będzie mógł zawrzeć z pracownikiem tylko trzy umowy na czas określony, których łączny czas obowiązywania nie może przekraczać 33 miesięcy. Zmieniają się też zasady dotyczące okresów wypowiedzenia umów, między innymi umów terminowych (na czas określony), gdzie okres wypowiedzenia umowy nie będzie zależał od rodzaju zawartej umowy o pracę ale od określonej w niej długości. I tak np. umowę o pracę zawartą na okres krótszy niż sześć miesięcy pracodawca będzie miał obowiązek wypowiedzieć z dwutygodniowym wyprzedzeniem.

Niestety, świadomość praw i obowiązków pracodawcy jest dużym deficytem w organizacjach pozarządowych. Zarządy, w plątaniu projektów, walcząc o realizację misji, często zapominają o tym, jak ważne jest zwiększanie własnych kompetencji i zarządzanie strategiczne. Ten brak kompetencji zarządów świetnie pokazują badania POPOP. W przeprowadzonych wywiadach wątek ten wraca bardzo często. W zarządach pojawiają się osoby przypadkowe. Często są to silni liderzy, mają jednak niskie kompetencje do zarządzania zespołami ludzi, zdarzają im się problemy z komunikacją, ze znajomością prawa, z umiejętnością delegowania zadań czy rozwiązywania konfliktów. Taki rodzaj zarządzania jest chaotyczny i spontaniczny, bez planu na najbliższe lata, od pro-

jektu do projektu. Oczywiście nie można generalizować, jednak autor artykułu stara się wskazać problemy i złe praktyki.

Sytuacja wygląda lepiej w zinstytucjonalizowanych przedsiębiorstwach NGO, gdzie są większe zasoby finansowe i kadrowe. Tu pojawia się możliwość doszkalania się, zawodowego awansu. Zadania są realizowane planowo, zgodnie z przyjmowanymi wieloletnimi strategiami. Istnieją również dokumenty takie jak np. etyczne karty zasad działania organizacji pozarządowych.

### „ŚMIECIÓWKI” – SZARA RZECZYWISTOŚĆ

Umowy cywilnoprawne pozwalają NGO, jako pracodawcom, na duże oszczędności w kosztach pracy, np. w ramach umów o dzieło nie są odprowadzane składki ZUS oraz jest naliczany stały koszt uzyskania przychodu (minimum 20%). Podatkowo jest to atrakcyjne rozwiązanie zarówno dla pracodawcy, jak i dla wynagradzanego. Zdarzają się sytuacje, w których pracownicy w organizacjach zatrudniani są w ramach umów cywilno-prawnych, ale w rzeczywistości jest to nadużycie, bo umowa jest bliższa umowie o pracę, charakteryzuje się bowiem zupełnie innym zakresem. Najbardziej istotną różnicą między umową o dzieło a umową o pracę jest samodzielność pracownika w wykonywaniu zadań. W przypadku umowy o dzieło jest to: brak kierownictwa w czasie wykonywania umowy, brak wyznaczonego miejsca wykonania dzieła, czy godzin, w jakich będzie wykonywana praca. Umowa zlecenie różni się od umowy o dzieło m.in. tym, że nie jest umową, w której przyjmujący zobowiązuje się do wykonania konkretnego dzieła, a do starannego świadczenia konkretnych usług (liczy się tu działanie, a nie efekt w postaci dzieła). Umowa zlecenie jest atrakcyjna dla pracodawcy również dlatego, że zawierana jest swobodnie w zakresie regulacji czasu pracy i wynagrodzenia (brak stawki minimalnej). W ramach umów zlecenie nie można jednak określać czasu pracy osoby wykonującej zlecenie (np. od 8-16).

Umowy cywilno-prawne to również brak urlopu wypoczynkowego i zdrowotnego (pracodawca w takich przerwach nie musi płacić wynagrodzenia pracownikowi). Brak ubezpiecze-



nia zdrowotnego, emerytalnego i pozbawienie pracującego świadczeń socjalnych to kolejne problemy, które generują tego typu umowy dla wykonawcy. Dla pracodawcy może się to objawiać jako ciągła rotacja pracujących i trudności z zatrzymaniem najlepszych specjalistów, którzy, nie mając w perspektywie stałej i stabilnej formy współpracy, nie będą w szczególny sposób czuli się związani z organizacją. Odejścia stałych współpracowników zwykle osłabiają organizację, doprowadzają do utraty pamięci instytucjonalnej, czyli pamięci ludzi, którzy najlepiej znają organizację – jej historię, procedury, możliwości, działania, ale również ograniczenia. Utrata pamięci instytucjonalnej zubaża organizację, może ostatecznie doprowadzić nawet do zmiany jej misji.

### **BYĆ ODPOWIEDZIALNYM PRACODAWCĄ!**

Bycie pracodawcą to nie tylko forma umowy, ale także inne niezmiernie ważne elementy, które stanowią o byciu odpowiedzialnym zarządzającym. Można tu wymienić np. dbałość o ścieżkę rozwoju kariery, elastyczność zatrudnienia, atmosferę i warunki pracy. Trzeba wziąć pod uwagę specyfikę organizacji pozarządowych wynikającą z rozumienia wspólnotowości wszystkich osób w nich aktywnych, misję i wizję organizacji. Kluczowe jest zrozumienie kardynalnej zasady, że organizację tworzą ludzie, którzy nadają jej charakter społeczny. Skupiają się oni na świadomej realizacji misji, dbają o potrzeby odbiorców, planują i realizują działania.

### **PATOLOGIE I ZŁE PRAKTYKI**

W ramach badań POPOP objawił się szereg niepokojących działań patologicznych i złych praktyk, na które „choruje” III sektor. Z jednej strony są to wszechobecne umowy cywilnoprawne, z drugiej próba „naginania” prawa w rzeczywistości projektowej. Przykładem może być tutaj wymuszanie od pracowników i zleceniobiorców oddawania części wynagrodzenia i przekazywania jej na wkład własny do projektów. Ten rodzaj „tupienia” zespołów w imię „szczytnego” celu realizacji projektu wydaje się autorowi najbardziej patologiczny. Innym problemem jest różnica w faktycznym zakresie obowiązków pracownika, a tym, który pojawia się na umowie, często „wy-

muszonej” projektowo. O problemach można napisać dużo: dotyczą one braku procedur związanych z zatrudnianiem nowych pracowników, trudności z komunikacją, nadużywaniem władzy (np. w kontekście wymuszania zadań dzięki kontaktom towarzyskim). Czasem spotkać się można z łamaniem kodeksu pracy wynikającym z nieznamomości aktów prawnych czy ze świadomym działaniem związanym z łamaniem praw pracowniczych. Zdarza się też mobbing czy wymuszanie wolontariatu.

### SPONTANICZNOŚĆ I AKCYJNOŚĆ CZY PROFESJONALIZM?

Spontaniczność i akcyjność to cechy charakterystyczne dla małych organizacji pozarządowych, gdzie w niewielkich zespołach, często opierających się na czystym wolontariacie, realizowane są krótkotrwałe akcje np. wspierania konkretnych grup zagrożonych wykluczeniem społecznym (osoby z niepełnosprawnościami czy uzależnieniami etc.), promowania konkretnych pomysłów w budżetach obywatelskich czy prace na rzecz mieszkańców osiedla. Zwykle w takich NGO zespół ma zatrudnienie w innych sferach, a praca jest wolontariacka i „po godzinach”. To wspierały przykład oddolnego budowania społeczeństwa obywatelskiego, zrzeszania się obywateli i realizacji założonych celów.

Profesjonalizacja sektora przebiega w większych organizacjach, które realizują projekty finansowane z zewnętrznych instytucji, zmuszonych do dywersyfikacji źródeł finansowania, zatrudniających pracowników. W takich, które są pracodawcą, ale muszą odnaleźć się w konkurencji projektowej z innymi organizacjami i/lub są przedsiębiorcami, którzy w ramach ekonomii społecznej produkują towary lub sprzedają usługi.

## W POSZUKIWANIU ROZWIĄZAŃ

### 1. SAMOOCENA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH – PIERWSZY KROK KU ZMIANIE

Zdaniem autora artykułu, należy wypracować model samooceny organizacji pozarządowej w kontekście bycia dobrym pracodawcą. Inspiracją jest tutaj samoocena wypracowana przez zespół ekspercki Kujawsko-Pomorskiej Federacji Orga-

nizacji Pozarządowych. Samoocena to modelowe rozwiązanie składające się z trzech faz:

1. „Stop klatka” – zespołowa analiza sukcesów organizacji, marzeń związanych z rozwojem i refleksją nad społecznym charakterem.
2. Zastosowanie narzędzia samooceny – partycypacyjne wypełnienie kwestionariuszy samooceny (po uprzednim indywidualnym zapoznaniu się z narzędziem), próba odpowiedzi na pytania o rolę lidera, odbiorców działań, wolontariat i wiele obszarów kluczowych dla NGO.
3. Wykorzystanie wyników – analiza spisanych wniosków, realizacja zmiany – wprowadzanie przez liderów rozwiązań (tych, które można zmienić w perspektywach krótko i długoterminowej), ponowienie procesu samooceny po pewnym czasie (np. po roku).

Stosowanie narzędzia pozwala na analizę aktualnego stanu funkcjonowania podmiotów pozarządowych. Realizowane jest przez zarząd, wybraną grupę pracowników i wolontariuszy wypełniających opracowany formularz i opracowujących wyniki. Ocena dotyczy liderów, misji organizacji, potrzeb i relacji z pracownikami i odbiorcami, wolontariatu, czy współpracy z administracją oraz biznesem. Dzięki zastosowaniu procesu samooceny w organizacji badana jest skuteczność zarządzania zespołem, komunikacja oraz nastawienie na realizację profesjonalnych działań dla odbiorców. Dzięki uzyskanej wiedzy, w procesie samooceny, organizacja pozarządowa ma możliwość rozwoju i doskonalenia się. Stosując narzędzie samooceny można badać deficyty, ale przede wszystkim podkreślać dobre strony organizacji w badanych zakresach.

Istotne w tym podejściu jest być może idealistyczne założenie, że organizacja działa w sposób wspólnotowy na rzecz dobra wspólnego a jej główną siłą jest sprawny zespół, który funkcjonuje wg jasnych reguł w sposób transparentny i efektywny.

## **2. EDUKACJA – NGO TO TEŻ PRACODAWCA. EDUKACJA ZARZĄDÓW I PRACOWNIKÓW**

Deficytem, który pojawia się w przytaczanych badaniach jest niska świadomość zarządów i osób współpracujących z organizacją co do obowiązującego prawa, jak również obowiązków pracownika i pracodawcy. Bycie silnym liderem nie zawsze współgra z umiejętnościami zarządzania zespołem, stąd potrzeba szkoleń w tym zakresie oraz innych narzędzi, które pozwoliłyby zwiększyć kompetencje zarządzających kapitałem ludzkim w NGO (np. publikacje, edukacyjne strony internetowe).

## **3. PROMOCJA DOBRZYCH PRAKTYK**

Dużą wartością jest pokazywanie skutecznych przykładów rozwiązań w zakresie zatrudniania i zarządzania personelem, realizowanych w organizacjach pozarządowych na poziomie krajowym i zagranicznym. Prezentacja konkretnych organizacji i dobrych praktyk jest jedną z ciekawszych dla odbiorców form kształcenia. Idealnym rozwiązaniem byłyby wizyty studyjne w wybranych organizacjach społecznych.

## **4. ZMIANA NA POZIOMIE SYSTEMOWYM – SIATKA PŁAC W KONKURSACH?**

Warto negocjować i rozmawiać z grantodawcami wskazując potrzeby NGO jako pracodawców oraz tworzyć nowe rozwiązania systemowe, które pozwolą na wprowadzanie nowych standardów w konkursach ofert ogłaszanych przez instytucje finansujące. Być może wprowadzenie siatki obowiązujących stawek wynagrodzeń doprowadzi do polepszenia warunków pracy w organizacjach pozarządowych.

Do poprawy stabilności zatrudnienia w organizacjach aplikujących o środki przyczyniłoby się również ogłaszanie na poziomie samorządowym konkursów wieloletnich.

## **5. DYWERSYFIKACJA ŚRODKÓW**

Grantozna, koncentracja wyłącznie na realizacji zadań konkursowych, często w zupełnie różnej tematyce osłabia orga-

nizacje. Brakuje pomysłu na inne formy finansowania, z jakich organizacje mogą korzystać (np. 1% podatku, zbiórki publiczne, darowizny, sponsoring, spadki, działalność gospodarcza).

## 6. TRUDNE SŁOWA – STRATEGIE I DOKUMENTY PROGRAMOWE

Myślenie strategiczne jest obce wielu organizacjom. Trudno im zdefiniować własną misję, jeszcze trudniej wizję działania w ujęciu wieloletnim. Stworzenie i spisanie wieloletniej strategii rozwoju, czy strategii komunikacji to jedna z największych trudności w działalności NGO.

## 7. DZIAŁALNOŚĆ ODPLATNA I GOSPODARCZA. NIEZBĘDNE NARZĘDZIA?

Dywersyfikacja źródeł finansowania to również możliwość zarabiania przez organizacje pozarządowe w ramach działalności gospodarczej. Zysk, wypracowany w ramach świadczenia usług związanych z ekonomizacją, organizacje mogą przekazywać na działalność statutową. Działalność odpłatna to działalność, która bezpośrednio w skali roku finansuje zadania organizacji, jednak nie może przynosić zysku (w tym ujęciu, organizacja nie jest przedsiębiorcą).

## 8. CZAS NA ZWIĄZEK PRACODAWCÓW NGO?

W odpowiedzi na zdiagnozowane potrzeby organizacji pozarządowych dotyczące:

- integracji i reprezentacji pracodawców NGO, rzecznictwa w zakresie stosowania prawa pracy i praw pracowników NGO,
- budowania i wdrażania stabilnych systemów finansowania, zatrudnienia i rozwoju zasobów ludzkich w NGO,
- promowania dobrych praktyk i standardów działania sektora w zakresie zatrudniania i zarządzania zasobami ludzkimi,
- budowania wizerunku NGO jako odpowiedzialnego pracodawcy

można powołać organizację pracodawców NGO. Do realizacji tego celu niezbędne jest zrzeszenie 10 pracodawców. Organi-

zacja funkcjonująca jako związek pracodawców może służyć takim celem, dbając o to, by organizacje pozarządowe były świadomym i odpowiedzialnym pracodawcą, a miejsca pracy, które tworzy III sektor dawały stabilne, przyjazne i wartościowe zatrudnienie pracownikom. Temat związku pracodawców był podejmowany przez organizacje w poprzednich latach, jednak taki ponadbranżowy związek nie powstał.

To tylko niektóre z pomysłów, doprowadzające do celu, jakim jest poprawa warunków pracy personelu organizacji oraz wzmocnienia organizacji w roli przyjaznych pracodawców.

## BIBLIOGRAFIA:

Adamiak Piotr, Charycka Beata, Gumkowska Marta (2015). *Polskie Organizacje Pozarządowe 2015*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

---

Samooocena Kujawsko-Pomorskiej Federacji  
Organizacji Pozarządowych

<http://federacja-ngo.pl/narzedzie-samooceny,115,l1.html>  
[dostęp: 29.02.2016].

---

Strategiczna Mapa III SEKTORA

<http://nowastrategiasektora.ngo.pl> [dostęp: 29.02.2016].

<http://www.mapa3sektora.org> [dostęp: 29.02.2016].

# PRAWA OSÓB PRACUJĄCYCH W NGO: PERSPEKTYWA MAKRO I MIKRO

LIDIA KUCZMIEROWSKA

FUNDACJA AKADEMIA ORGANIZACJI  
OBYWATELSKICH

Mówiąc o prawach osób pracujących w organizacjach pozarządowych należy zwrócić uwagę, że w innej sytuacji znajdują się osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę, a w innej – zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych. Etatowi pracownicy korzystają z praw zagwarantowanych w Kodeksie pracy, pozostali – zatrudniani głównie na podstawie umów cywilnoprawnych – pracują na warunkach uzgodnionych w tych umowach. Często jednak w rzeczywistości wykonują swoje zlecenia na takich zasadach jak pracownicy – w miejscu i czasie ustalonym przez zleceniodawcę oraz pod jego nadzorem. Z drugiej strony, jak wynika z ostatniego badania Klonu/Jaworu „Polskie organizacje pozarządowe 2015”, pracowników na umowę o pracę zatrudnia jedynie 20% organizacji. Średnie wynagrodzenie w organizacjach w wysokości 3 tys. złotych brutto (Klon/Jawor, 2015) jest dużo większe niż płaca minimalna, jednak dużo niższe niż średnie wynagrodzenie w gospodarce, wynoszące ponad 4 tys. złotych. Warto też przypomnieć, że organizacje pozarządowe tworzą jedyny w Polsce sektor, w którym praktycznie nie ma związków zawodowych. Są to czynniki powodujące, że prawa osób pracujących w NGO są słabo chronione.

Analizując sytuację w organizacjach, należy zwrócić uwagę na szerszy kontekst rynku pracy. Niemal powszechny do niedawna standard zatrudnienia w prawnej formie umowy na etat odchodzi w przeszłość. Ostatnie statystyki publikowane w wydany przez OECD „Employment Outlook 2015” wskazują, że w krajach rozwiniętych rośnie liczba młodych osób bez pracy, zwiększa się liczba osób pracujących w niepełnym wymiarze czasu oraz pracowników tymczasowych, słaby jest też wzrost płacy realnej. Niższe płace w organizacjach non-profit nie są tylko polską przypadłością – dotyczy to również

organizacji amerykańskich czy brytyjskich, na co wskazują dane przytaczane przez Leete (2006) czy Preston i Sacksa (2010). Na niełatwą sytuację na rynku pracy trzeciego sektora trzeba patrzeć uwzględniając to szersze tło.

Badanie, do którego odnosi się niniejszy komentarz, skupia się na kilku wątkach, z których każdy ma istotne znaczenie dla tego, jak organizacja radzi sobie z realizacją celów, wykorzystuje zasoby, buduje stabilność swoich struktur i trwałość efektów działań. Inaczej mówiąc – jak jest zarządzana. Poniższe uwagi zwracają uwagę na tę właśnie menedżerską perspektywę na poziomie pojedynczej organizacji.

### IDENTYFIKACJA Z MISJĄ

Jest to czynnik przynoszący korzyści zatrudnionym i zatrudniającym. W przypadku organizacji pozarządowych efekt ten wzmocniony jest przez stereotypowe przekonanie, że firmy nie mają misji, w związku z czym praca w nich nie ma głębszego społecznego sensu. Pracujący w NGO są gotowi poświęcić, przynajmniej okresowo, poczucie bezpieczeństwa i stabilności finansowej na rzecz możliwości uczestniczenia w realizacji ważnej misji, ważnych celów. To jest dla nich głównym źródłem motywacji i poczucia satysfakcji. Jednak całkiem często zdarza się, że misja nie jest zapisana ani rozpowszechniona w organizacji. W rezultacie każdy rozumie ją trochę inaczej.

W firmach misja i powiązany z nią system wartości wykorzystywany jest do tworzenia procedur ocen pracowniczych i systemów motywacyjnych. W organizacjach praktycznie się tego nie stosuje. Wydaje się, że szefowie i szefowie NGO nie doceniają znaczenia misji jako narzędzia zarządzania, przydatnego nie tylko do motywowania pracowników, ale także do oceny realizowanej strategii, podejmowania decyzji czy budowania tożsamości i kultury organizacyjnej. Innym zagadnieniem wymagającym uwagi jest stałe dbanie o to, aby misja i zapisane w niej wartości przekładały się na konkretne zachowania w organizacji. Dysonanse są tu, niestety, nie rzadkie. Jeśli występują, zawsze stają się źródłem głębszych problemów.



Niskie zarobki w sektorze pozarządowym, jak już było to wspomniane, spotyka się nie tylko w Polsce. W równym stopniu przyczynia się do tego polityka grantodawców, oczekiwania darczyńców i postawa samych organizacji. Grantodawcy i darczyńcy chcą, aby organizacje niemal wszystkie pozyskane środki przeznaczały na bezpośrednie koszty zaspokajania określonych potrzeb społecznych, nie ponosząc – a przynajmniej minimalizując – koszty wynagrodzeń i administracji. Ich zdaniem, w ten sposób zapewnione będzie efektywne wydatkowanie grantów czy darowizn. Przekonanie to nie ma jednak uzasadnienia w danych, wręcz przeciwnie – dostępnych jest sporo badań, których wyniki mówią, że takie postępowanie jest szkodliwe. Więcej na ten temat można znaleźć m.in. w artykule „Jak wypaść z cyklu głodowania – trzy mity o kosztach działania organizacji pozarządowych”, opublikowanym w jesiennym numerze kwartalnika „Trzeci Sektor”, w całości poświęconym zarządzaniu w NGO.

Jednocześnie, organizacje nie robią praktycznie nic, żeby takie stanowisko instytucji i osób finansujących ich działania zmienić. Nie argumentują ani nie edukują, nie negocjują, lecz zazwyczaj po prostu akceptują cięcia czy ograniczenia budżetowe. Najczęstsze skutki takiego postępowania są dwojakie: obniżenie jakości usług i przerzucenie ciężaru obniżenia kosztów na osoby pracujące w organizacji, lub też stosowanie ryzykownych, czasem niezgodnych z prawem, montażu finansowych. Przypadki, jakie opisywali respondenci badania, mimo iż stanowią z różnych przyczyn bardzo złą praktykę, nie są odosobnione. Ta zła praktyka wynika częściowo także ze słabych kompetencji z zakresu zarządzania finansami, nieznajomości prawa i zbytniego polegania na grantach.

Godzenie się na znacząco niższe zarobki osób pracujących w NGO w porównaniu z zarobkami osób zatrudnionych na podobnych stanowiskach w administracji czy biznesie – to godzenie się na dyskryminację płacową. Przekonania i praktyki, jakie się w tym zakresie zakorzeniły i utrwały – także w samym sektorze pozarządowym, są bardzo trudne do

zmiany. Stanowią obecnie poważną barierę rozwoju sektora pozarządowego.

#### **NIEWYSTARCZAJĄCE KOMPETENCJE OSÓB ZARZĄDZAJĄCYCH**

Problemowi temu, nie bez powodu, poświęcono w raporcie z badania najwięcej miejsca. To z niego wynikają inne trudności, na które wskazywali respondenci: brak stabilności, równowagi między pracą a życiem osobistym, karkołomne montaż finansowe, i inne. Można wskazać kilka przyczyn tej sytuacji: od nieuświadomienia sobie niekompetencji, po fałszywe przekonanie, że będąc liderem nie należy przyznawać się do niewiedzy, bo to podważa autorytet. Często wymówką o braku czasu („mamy wszyscy tak dużo pracy”) wydaje się powodem „zastępczym”, wskazującym raczej na to, że uczenie się nie jest dla nas priorytetowe. Niemniej trzeba przyznać, że zdarzają się przypadki patologicznego planowania, które przejawia się stałymi i uporczywymi próbami realizowania dużo większej liczby zadań niż pozwala na to potencjał organizacji, w tym – ile są w stanie wziąć na swoje barki pracownicy i sam lider.

Inną, często podawaną przyczyną nieuczestniczenia w kształceniu jest brak odpowiedniej oferty. Mimo iż pozarządowy rynek usług szkoleniowo-doradczych jest dobrze rozwinięty, odpowiednich szkoleń adresowanych do menedżerów NGO jest stosunkowo niewiele. Pozarządowa oferta jest w tym przypadku zdecydowanie uboższa niż oferta dla biznesu. Ponadto część osób uważa, że udział w szkoleniu biznesowym będzie stratą czasu, bo przekazywane treści są nieprzystawalne do specyfiki NGO. To prawda, nie do końca są, ale jeśli zrozumie się zasady, można je z powodzeniem adaptować do swoich potrzeb. Co ciekawe, problem niechęci menedżerów do kształcenia się można zauważyć także w organizacjach zajmujących się edukacją, takich, które same promują uczenie się przez całe życie.

Warto zatrzymać się na chwilę przy problemie nieuświadomionej niekompetencji, który utrwalany jest przez szereg obiegowych opinii, takich jak te przytoczone poniżej:

- „Marketing – to promocja i reklama. Ma zastosowanie tylko w przypadku biznesu, my przecież nic nie sprzedajemy.”
- „Finanse – to domena księgowych. Ja zarządzam budżetem; aktywa, pasywa i wszystkie inne pozycje w sprawozdaniu finansowym – tego nie muszę rozumieć, tym zajmuje się biuro rachunkowe”.
- „HR – to dla biznesu. My nie mamy po co tworzyć opisów stanowisk, przecież u nas i tak każdy musi zajmować się wszystkim. Poza tym nie mamy pieniędzy, żeby tworzyć jakieś systemy motywacyjne. Oceny okresowe? No, może by się przydały, ale to tak trudno powiedzieć osobie, z którą się dobrze znamy, że jakieś zadania źle wykonuje”.
- „Strategia? Przecież nie wiemy, jakie środki, na co uda nam się pozyskać za rok. Jak możemy w takiej sytuacji planować działania na trzy lata do przodu?”
- „Zarządzanie projektami – przecież to robimy, dobrze sobie radzimy. Jakie narzędzia stosujemy? Wykres Gantta. Jakie jeszcze? Hm...”.

Lista podobnych hipotetycznych wypowiedzi menedżerów NGO mogłaby być jeszcze dłuższa. Każda z nich opiera się na fałszywych przesłankach i potwierdza rzeczywiste braki kompetencyjne osób, które głoszą takie poglądy. Co gorsza, przekłada się to na słabości zarządzania organizacją. Co więc robić?

### „UCZ SIĘ, UCZ – NAUKA TO POTĘGI KLUCZ”

Ta popularna, uproszczona wersja sentencji Ignacego Balińskiego sprzed 100 lat nie traci dziś na aktualności. Znaczenie kompetencji, jako jednej z kluczowych zasobów organizacji, jest centralnym punktem rozwijanej od lat 90. zasobowej szkoły zarządzania. W szybkim tempie rozwija się także teoria i praktyka zarządzania wiedzą, wydzielonego jako odrębny obszar funkcjonalny. Kompetencje stają się jednym z najbardziej wartościowych aktywów każdej organizacji.

Gdzie i jak się uczyć? Możliwości – jeśli dobrze się poszuka – jest naprawdę sporo. Po pierwsze, można skorzystać z oferty biznesowej i włożyć nieco wysiłku w zaadaptowanie pozyskanych treści do własnych potrzeb. Oferta ta jest dość droga, ale za to bardzo szeroka. Należy pamiętać, że środki przeznaczone na zakup usługi edukacyjnej to inwestycja, nie wydatek konsumpcyjny. W innych kategoriach należy podchodzić do liczenia bilansu opłacalności.

Druga opcja – to studia podyplomowe. Ich oferta też jest bogata, stale zmienia się i rozwija. Jednak dokonując wyboru, warto poszukać opinii na temat konkretnego studium czy kierunku – jakość studiów podyplomowych bywa bardzo różna.

Trzecia opcja – to oferta pozarządowa. Szczególną uwagę warto zwrócić na organizacje, które prowadzą stałe, powtarzane programy; mają dopracowany produkt o sprawdzonej jakości. Do tej kategorii należą np.:

- poświęcone zarządzaniu finansami FIMANGO, realizowane przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego,
- skupiający się na wzmacnianiu liderów Program Liderzy PAFW, od lat z powodzeniem prowadzony przez Fundację Szkoła Liderów,
- stosunkowo nowy Program Menedżerowie NGO, którego trzecią już edycję wdraża Fundacja Akademia Organizacji Obywatelskich.

Jak zawsze, warto też śledzić działania lokalnych organizacji wspierających, np. wchodzących w skład sieci SPLOT. Świetnym uzupełnieniem tych bardziej wymagających czasowo propozycji jest e-learning. Bogatą ofertę otwartych, bezpłatnych kursów online poświęconych różnym zagadnieniom dotyczącym zarządzania NGO można znaleźć na platformie Kursodrom ([www.kursodrom.pl](http://www.kursodrom.pl)), również prowadzonej przez FAOO.

## BIBLIOGRAFIA:

Klon/Jawor (2015). *Polskie organizacje pozarządowe 2015*. Warszawa: Klon/Jawor.

---

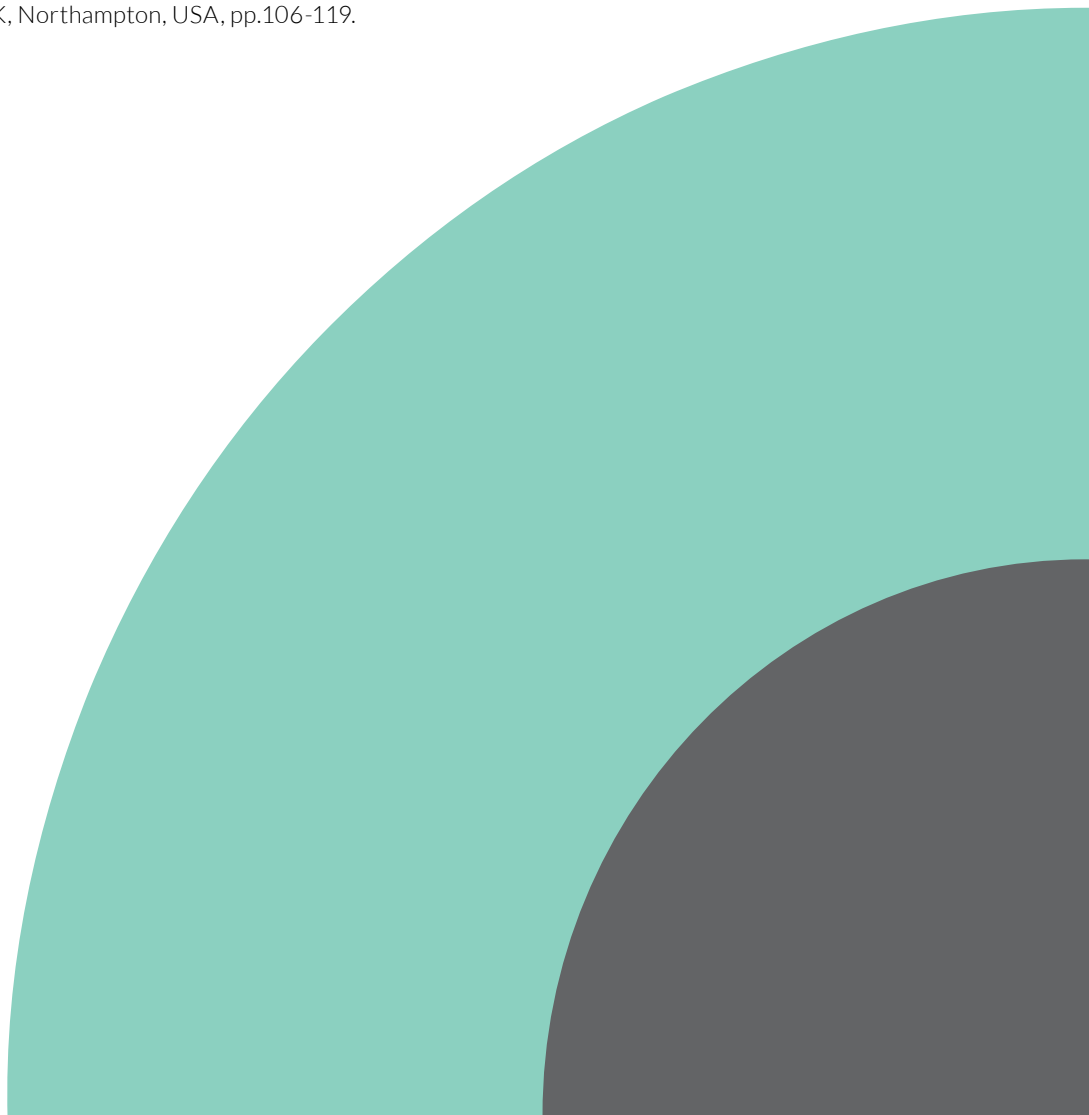
Kuczmierowska Lidia (2015). *Jak wypaść z cyklu głodowania – trzy mity o kosztach działania organizacji*. „Trzeci Sektor” 36 (3/2015), s. 32-40.

---

Leete Lura (2006). *Work in the Nonprofit Sector* w: Powell W., Steinberg (eds.) “The Non-profit Sector. A Research Handbook”, Yale University Press, New Haven & London, pp. 159-179.

---

Preston Anne, Sacks Daniel (2010). *Nonprofit wages: theory and evidence* w: Seaman B., Young D. (eds.) “Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management”, Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, USA, pp.106-119.



# JAK ZAPEWNIĆ STABILNE FINANSOWANIE ORGANIZACJI – REKOMENDACJE DLA ZARZĄDÓW NGO

JOANNA KAMIŃSKA

STOWARZYSZENIE KUJAWSKO-POMORSKI

OŚRODEK WSPARCIA INICJATYW

POZARZĄDOWYCH TŁOK

Coraz więcej Polaków traktuje trzeci sektor jako miejsce pracy. Badanie przeprowadzone w ramach projektu „Prawa osób pracujących w organizacjach pozarządowych” pokazuje rozmiar wyzwań, z jakimi zmagają się organizacje w obszarze zatrudniania. Brak możliwości zagwarantowania etatu, niestabilność pracy – to tylko część problemów, z jakimi mierzą się podmioty trzeciego sektora.

Zarządy organizacji, które chcą profesjonalizować swoje działania, utrzymywać stały zespół pracowników, zatrudniać specjalistów, wcześniej czy później muszą odpowiedzieć sobie na pytanie: jak zapewnić stabilne finansowanie NGO i zaplanować je tak, by móc sobie pozwolić na zawieranie umów o pracę.

Receptą – wielokrotnie już przypisywaną organizacjom w licznych dyskusjach toczonych w obrębie trzeciego sektora – jest dywersyfikowanie źródeł przychodów. Większość organizacji w Polsce finansuje swoje działania, pozyskując dotacje ze środków publicznych. Ta finansowa „monokultura” niesie ze sobą wiele niekorzystnych konsekwencji. Najważniejsza z nich to negatywne skutki dla stabilności finansowej organizacji: NGO, działając w oparciu o jedno źródło finansowania, są narażone na przerwę w działaniach w przypadku jego utraty, lub wręcz na zakończenie działalności. Można jednak wskazać inne, równie istotne konsekwencje takiego stanu rzeczy – mniej oczywiste, ale mające wymierny, niekorzystny, wpływ na kształt trzeciego sektora w Polsce:

- Realizowanie działań zgodnie z kalendarzem konkursów grantowych, a nie faktycznych potrzeb społecznych.
- Brak ciągłości działań i strategii. Niewielki stopień specjalizacji organizacji, które uzależniają zajęcie się takim, a nie innym problemem społecznym od akurat dostępnych konkursów.
- Ryzyko utraty niezależności i wprowadzania przez NGO swojej „autocenzury” polegającej na niepodejmowaniu działań, które nie są mile widziane przez publicznych grantodawców.
- Wpływ na sposób funkcjonowania organizacji – ryzyko upodobnienia do modelu działania administracji, włącznie z takimi jego elementami jak: wysoki stopień sformalizowania i dominacja procedur, wśród których ginie merytoryczny aspekt działania.
- Odrywanie się przez NGO od swojego społecznego zaplecza, ryzyko utraty zdolności oraz motywacji do mobilizowania społecznego poparcia dla swoich działań.

W kontekście wyżej wymienionych, negatywnych konsekwencji finansowej „monokultury”, zdywersyfikowanie źródeł przychodów organizacji wydaje się nieść ze sobą oczywiste i jednoznaczne korzyści. Jednocześnie jednak niewiele organizacji decyduje się na szukanie nowych – innych niż granty – źródeł finansowania. Dlaczego? Przyczyn można szukać po pierwsze: w braku wiedzy – skąd (poza dotacjami) organizacja może czerpać środki, jakie obowiązki formalno-prawne będą się z tym wiązać, po drugie: w naturalnej obawie przed wprowadzeniem zmiany w działaniach NGO. Przystawienie organizacji na inne tory, transformacja sposobu funkcjonowania – konieczne np. przy ekonomizacji, podjęciu działalności gospodarczej – wywoływać może opór indywidualny i organizacyjny wśród zarządu, pracowników, beneficjentów czy otoczenia społecznego organizacji pozarządowej.

Niniejszy artykuł ma na celu – poprzez wskazanie kilku praktycznych porad odnośnie dywersyfikowania źródeł finansowania – pomóc w przezwyciężeniu tego oporu i pokazać, że wprowadzenie zmiany jest możliwe. Warto podjąć decyzję w tym zakresie jak najszybciej i wprowadzać zmiany planowo

i spokojnie – małymi krokami, ale wciąż do przodu. Pamiętajmy przy tym, że różne organizacje prowadzą działania na różną skalę i w różnych obszarach, więc rozwiązania odnośnie źródeł finansowania, które sprawdzą się w przypadku jednej NGO, nie zawsze sprawdzą się przy innej. Dlatego, szukając potencjalnych źródeł finansowania, warto podjąć na wstępie dwa działania:

## KROK 1

### OSZACUJ ZASOBY SWOJEJ ORGANIZACJI

Sprawdź, czym dysponujesz – jakie kompetencje mają członkowie zespołu, jakie środki rzeczowe posiada organizacja, jakie są jej zasoby informacyjne (czyli wszelkiego rodzaju dane liczbowe i jakościowe pochodzące z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przydatne w skutecznym podejmowaniu decyzji), jakimi doświadczeniami, kontaktami dysponujecie jako zespół itp.

## KROK 2

### ZRÓB BURZĘ MÓZGÓW W ZESPOLE

Zmotywuj członków zespołu do szukania nowych rozwiązań, pomysłów na dywersyfikowanie źródeł finansowania. Nie tylko zarząd odpowiada za rozwój organizacji. Spraw, by współpracownicy poczuli się współodpowiedzialni za jej przyszłość. Wspólnie poszukajcie pomysłów na usługi, jakie mogłaby świadczyć organizacja w ramach działalności gospodarczej, potencjalnych darczyńców np. przedsiębiorstwa, z którymi warto nawiązać długofalową współpracę itp.

### REKOMENDACJE W ZAKRESIE ZAPEWNIENIA ORGANIZACJI STABILNYCH ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA:

- Przygotuj **szczegółowe strategie finansowania** organizacji na najbliższy rok. Szczególnie istotne jest, aby w planie zwrócić uwagę na zapewnienie organizacji tzw. wolnych środków, pozwalają-



cych na zabezpieczenie płynności finansowej organizacji w trudniejszych momentach. Warto też mieć plan awaryjny, schemat postępowania w sytuacji, kiedy nie uda się pozyskać dofinansowania z danego źródła lub będzie ono miało mniejszy zakres niż planowano.

Rekomendowane jest również opracowywanie dłużejletnich (np. 3-letnich) planów strategicznych w zakresie pozyskiwania środków. Ich wyznacznikiem powinna być misja organizacji, jej strategiczne cele i priorytety (por. Pieńkowska, 2014a, s.16). Wiąże się z tym kolejna rekomendacja.

- Świadomie wybieraj konkursy grantowe i realizowane w ich ramach projekty – daj organizacji czas na rozwijanie innych źródeł finansowania. Nie uzależniaj zajęcia się takim, a nie innym problemem społecznym od akurat dostępnych konkursów. „Płynięcie” od projektu do projektu odciąga organizację od stworzenia stabilnych podstaw finansowania opartych na zdywersyfikowanych źródłach.
- Zmierzaj do tego, by zapewnić swojej organizacji **minimum pięć źródeł finansowania** jednocześnie np. dwa finansowane z różnych źródeł projekty + działalność gospodarcza + lokata (oszczędności na wypadek przerwy w projektach) + składki członkowskie. Dzięki zdywersyfikowaniu źródeł przychodów Twoja organizacja zyska większą niezależność finansową w funkcjonowaniu – nie będzie uzależniona od środków pochodzących od jednego grantodawcy.

Wśród możliwych dostępnych źródeł finansowania do wyboru masz między innymi:

- składki członkowskie
- dochody z majątku organizacji, inwestycje kapitałowe, kapitał żelazny
- dotacje ze środków publicznych (konkursy grantowe ogłaszane przez ministerstwa, Urzędy Marszałkowskie, Urzędy Miast itp.) oraz prywatnych (różnego typu prywatne fundacje np. Fundacje Velux)

- działalność odpłatną pożytku publicznego
- działalność gospodarczą
- darowizny (pieniężne i dary rzeczowe), zbiórki publiczne, crowdfunding, akcje charytatywne, spadki, zapisy
- sponsoring
- odpisy 1% podatku dochodowego od osób fizycznych
- nawiązki sądowe
- kredyty, pożyczki<sup>6</sup>.

6

Por. Źródła finansowania

NGO, <http://poradnik.ngo.pl/zrodla-finansowania> [dostęp: 01.03.2016].

Dobierz źródła finansowania odpowiednie do charakteru działania Twojej organizacji. Dla organizacji wspierającej np. osoby niepełnosprawne naturalnym źródłem dochodów będzie indywidualna filantropia czy odpisy 1%. Korzystanie z nich może być jednak trudniejsze – choć nie niemożliwe – w przypadku NGO prowadzących bardziej „abstrakcyjne” działania, jak wspieranie procesów partycypacyjnych itp. Tu lepiej się może sprawdzić świadczenie usług w ramach działalności gospodarczej (np. organizacja konsultacji społecznych dla samorządów) lub współpraca z firmą zainteresowaną działaniami w zakresie CSR.

Niezależnie od charakteru działania, **rekomendowane jest ekonomizowanie działań organizacji**. Zaczynij małymi krokami – od działalności odpłatnej pożytku publicznego – by docelowo skończyć na prowadzeniu działalności gospodarczej. O merytoryczne i finansowe wsparcie w tym zakresie zwróć się do najbliższego OWES-a. To działające w każdym województwie ośrodki, które m.in. pomagają organizacjom pozarządowym w ekonomizowaniu działalności, zapewniając bezpłatne doradztwo (w tym prawne, księgowo, marketingowe), szkolenia, dotacje ze środków unijnych na tworzenie miejsc pracy w NGO.

Wiele organizacji ma opory przed podjęciem działalności gospodarczej – związane m.in. z dodatkowymi obowiązkami formalno-prawnymi, obawami, że pobieranie opłat za usługi/

produkty może zagrozić misji organizacji. Wskazuje się też na bariery świadomościowe: jak pokazało badanie „Wizerunek organizacji pozarządowych” (2015), 54% Polaków jest zdania, że NGO nie powinny zatrudniać pracowników etatowych; niemal dwie trzecie (63%) uważa, że organizacje pozarządowe powinny świadczyć wszystkie swoje usługi za darmo (Adamiak, 2015, s.46-47).

Wiele argumentów przemawia jednak za ekonomizowaniem działalności NGO. W kontekście zmieniającej się gospodarki i Unii Europejskiej, perspektywy końca funduszy unijnych, zmniejszającego się wsparcia publicznego dla III sektora, działalność gospodarcza wydaje się przyszłością organizacji pozarządowych. Jej prowadzenie daje organizacji istotne korzyści:

- Pozwala na wygenerowanie nadwyżek finansowych, które można przeznaczyć np. na wkłady własne wymagane w projektach, pokrycie części kosztów administracyjnych związanych z funkcjonowaniem organizacji np. lokal, księgowość.
- Zapewnia NGO stabilność finansową w okresie między projektami, umożliwiając organizacji zatrudnianie pracowników na umowy o pracę.
- Umożliwia pełniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich i materialnych organizacji.
- Motywuje do dbałości o wysoką jakość oferowanych usług, co przekłada się na pozostałe aspekty funkcjonowania NGO.
- Umożliwia dostęp do źródeł finansowania dedykowanych przedsiębiorcom np. szkolenia podnoszące kwalifikacje pracowników finansowane ze środków PUP.
- Poszerza zakres możliwych form współpracy z administracją publiczną: gmina, starostwo itp. może kupić od NGO usługę/produkt w ramach prowadzonej przez nią działalności gospodarczej, organizacja wystawia wtedy kupującemu rachunek (a jeśli jest płatnikiem podatku VAT – fakturę) (por. Gałka, 2014, s.247; Wygański, 2008).

## DECYDUJĄC SIĘ NA DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZĄ W RAMACH ORGANIZACJI, PAMIĘTAJ ŻE:

- Zyski z działalności gospodarczej przeznaczane są na działalność statutową organizacji.
- Konieczne jest wydzielenie rachunkowych przychodów, kosztów i zysków z działalności gospodarczej.
- Sprawozdanie finansowe musi być przygotowane w oparciu o ustawę o rachunkowości, bez możliwości uproszczenia. Sprawozdanie finansowe wraz z uchwałą je zatwierdzającą należy złożyć co roku do urzędu skarbowego oraz do Krajowego Rejestru Sądowego. Więcej o sprawozdawczości, w tym także stowarzyszeń i fundacji prowadzących działalność gospodarczą tutaj: <http://lekcje.poradnik.ngo.pl/>.
- W ramach działalności gospodarczej niemożliwa jest współpraca z wolontariuszami. Organizacja może jednak nadal korzystać z ich świadczeń w ramach prowadzonej działalności statutowej.
- Działalność gospodarcza nie może być prowadzona w tym samym zakresie, co odpłatna działalność pożytku publicznego (Gałka, 2014, s. 255-261)<sup>7</sup>.

7

Por. również: *Prowadzimy działalność gospodarczą - obowiązki i przywileje, ważne terminy*, <http://poradnik.ngo.pl/dzialalnosc-gospodarcza-obowiazki-przywileje> [dostęp: 01.03.2016].

## ROZWIJAJĄC USŁUGI ODPLATNE W RAMACH ORGANIZACJI:

- Dbaj o to, by członkowie zespołu podnosili swoje kwalifikacje, mobilizuj ich do udziału w szkoleniach – ich kompetencje to najważniejszy zasób organizacji.
- Nie bój się skromnych początków. Czasami warto podjąć się zlecenia „po kosztach” – może ono przynieść nowe kontakty i przerodzić się w większe zlecenia w przyszłości.
- Obserwuj otoczenie, śledź rynek i zmiany w prawie. Przykład: samorządy, w związku z nową perspektywą finansową UE, przygotowują obecnie plany rewitalizacji. Twoja organizacja ma doświadczenie w prowadzeniu działań takich jak konsultacje społeczne? Przygotuj ofertę dla JST odnośnie konsultacji planów rewitalizacyjnych.

- Dbaj o to, by jasno komunikować odbiorcom, na co przeznaczane są zyski z prowadzonej działalności.
- Współpracując z biznesem, *staraj się nawiązać trwałą, długotrwałą relację z firmą*. Dbaj, by przedsiębiorstwa, które zdecydowały się wesprzeć Twoją organizację, otrzymywały szczegółowe raporty dot. prowadzonych działań i wydatkowanych środków. Stosuj język korzyści – pokaż firmie, na jakich zasadach będzie mogła partycypować w sukcesach organizacji, przekonaj ją, że wspierając działania NGO, nie ryzykuje wizerunkowo ani finansowo – wręcz przeciwnie, współpraca ta przyniesie jej wymierne korzyści.
- Komunikacja jest również kluczowa w przypadku pozyskiwania środków od darczyńców indywidualnych. Pamiętaj, że *fundraising to budowanie grupy sojuszników dla sprawy*: pokazuj, wykorzystując różne środki komunikacji, na co konkretnie przeznaczane są zebrane fundusze. Dbaj o jawność i transparentność, a także o to, by przekaz dotyczący działań organizacji był przejrzysty dla odbiorcy.

Poszukaj partnerów – wejdź do regionalnej bądź ogólnopolskiej sieci NGO, bierz regularnie udział w spotkaniach federacji, czerp z doświadczeń innych organizacji odnośnie pozyskiwania źródeł finansowania.

## BIBLIOGRAFIA:

Adamiak Piotr (2015). *Wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

---

Gałka Ewa (red.). (2014). *Organizacja 2.0. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą*, Poznań: Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP.

---

Grzegorzczuk Adam (red.). (2011). *Fundraising w działalności organizacji pozarządowych*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.

---

Pieńkowska Dorota (red.). (2011). *Pozyskiwanie funduszy. Dobre praktyki*. Warszawa: Fundacja dla Polski, Polsko-Amerykański Fundusz Pożyczkowy Inicjatyw Obywatelskich PAFPIO.

---

Pieńkowska Dorota (red.). (2014a). *Drogowskaz dla NGO. Zasady przejrzystego zarządzania finansami*. Warszawa: Fundacja dla Polski, Fundusz PAFPIO, Fundacja PwC.

---

Pieńkowska Dorota (red.). (2014b). *Jak rozpoznać dobrze zarządzaną finansowo organizację pozarządową? Przewodnik dla administracji publicznej i biznesu*. Warszawa: Fundacja dla Polski, Fundusz PAFPIO, Fundacja PwC

---

Prowadzimy działalność gospodarczą – obowiązki i przywileje, ważne terminy, <http://poradnik.ngo.pl/dzialalnosc-gospodarcza-obowiazki-przywileje> [dostęp: 01.03.2016].

---

Wygnański Jan Jakub. (2008). *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor.

---

Źródła finansowania NGO, <http://poradnik.ngo.pl/zrodla-finansowania> [dostęp: 01.03.2016].

# PRACOWNICY I PRACOWNICE III SEKTORA – ORGANIZUJCIE SIĘ!

## KOMISJA PRACUJĄCYCH W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH OZZIP

8

Wg danych prezentowanych przez Klon/Jawor stałe zatrudnienie miało miejsce w 2015 r. w 35% z 80 tys. aktywnych NGO (Źródło: <http://fakty.ngo.pl/wiadomosc/1889267.html>)

9

Dane GUS za 2012 r. wskazują, że w NGO zatrudnienia na umowę o pracę wypełniało wolumen 72,2 tys. etatów (jeden etat może oznaczać kilka osób zatrudnionych w częściowym wymiarze czasu pracy). Umowy cywilnoprawne wypełniały wolumen 33.4 tys. etatów, z tego dla 25.8 tys. osób było to jedyne źródło utrzymania. (Źródło: Trzeci sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r., GUS, Warszawa 2014)

Cieszymy się, że podjęto badanie warunków pracy w organizacjach pozarządowych. To kwestia, która dotyczy 28 tys. organizacji<sup>8</sup> ponad 100 tys. osób<sup>9</sup>. Ten raport to sygnał, że trzeci sektor wciąż stwarza szansę na krytyczną i otwartą samorefleksję.

Wiele zjawisk, które zebrały i opisują autorki raportu, pokrywa się z diagnozą Komisji Pracujących w Organizacjach Pozarządowych OZZIP. Z doświadczenia naszych członkiń i członków, ale też osób spoza naszego związku, znamy historie o warunkach pracy w organizacjach pozarządowych, podobne do tych zgromadzonych w ramach niniejszego badania.

Niskie i niepewne wynagrodzenia (od których czasem jeszcze trzeba odprowadzić „daninę” na potrzeby wkładu własnego do projektów), mobbing, brak poczucia stabilności zawodowej, niskie standardy BHP, niepłatne nadgodziny, oczekiwana pełna dyspozycyjność (bo przecież konferencje i inne „eventy” odbywają się zwykle wieczorami lub w weekendy), wygórowane ambicje zarządów, a jednocześnie brak przestrzeni na realizację własnych ambicji, wyzysk wolontariuszek czy zmuszanie do naginania i łamania przepisów prawa (z narażaniem na sankcje karne) – to wszystko patologie sektora, które stały się – w końcu! – przedmiotem debaty publicznej w 2015 roku. Zanim przejdziemy do szczegółowej analizy i rekomendacji, chcemy zauważyć, że zjawiska te w istotnej części są konsekwencją szerszego mechanizmu „outsourcingu”, w którym Państwo zleca ważne zadania publiczne do realizacji organizacjom pozarządowym. Argumentem koronnym na rzecz tego działania staje się „oszczędność”, rzadziej natomiast mówi się, że dokonuje się ona kosztem spychania

pracowników i pracownic w nisko płatne prekaryjne formy zatrudnienia. Jako przykład można podać liczne fundacje edukacyjne, prowadzące szkoły i placówki oświatowe, finansowane ze środków publicznych, jednak zatrudniające kadre na umowy śmieciowe i z pominięciem Karty Nauczyciela, czy sfery opieki społecznej.

Ale samo wskazanie ‚objawów’ nie wystarcza do dokonania rzetelnej analizy problemu. Co uderzające dla nas, w wielu dyskusjach dotyczących warunków pracy w organizacjach pozarządowych brakuje perspektywy genderowej i klasowej, co nie pozwala wyartykułować istotnych nierówności. W konsekwencji dyskurs pozornej równości pomiędzy pracownikami i kadrami zarządzającą („jedziemy na tym samym wózku”) przyczynia się do pogłębiania problemów, narzucając knebel tym, którzy chcą o tych nierównościach czy przejmocymy mówić i z nimi walczyć. Dlatego, mimo że patologie, opisane w ramach raportu, są podobne do tych, które rozpoznaje Komisja NGO, to jednak rozwiązania proponowane przez nas zmierzają w innym kierunku.

Sytuacja pracowniczki (lub wolontariuszki) w organizacji pozarządowej jest inna niż pracodawczyni, członkini zarządu czy prezeski. Nie jedziemy na tym samym wózku. W naszej opinii ta różnica jest immanentną cechą stosunków pracy (także tych, które dotyczą pracy nieodpłatnej) i trzeciego sektora różni się tu zasadniczo ani od budżetówki, ani od sektora prywatnego. Osoby pracujące i osoby zatrudniające nie ponoszą tych samych konsekwencji, nie mają takich samych obowiązków, inna jest ich odpowiedzialność i wpływ na decyzje. Dotyczy to całego zróżnicowanego spektrum sytuacji, z jakimi spotykamy się w organizacjach pozarządowych. Niezależnie od tego, czy zarząd pobiera za swoją pracę wynagrodzenie czy robi to społecznie, to zawsze pozostaje w sytuacji uprzywilejowanej wobec pracowników i pracownic. To członkinie i członkowie zarządów są osobami, które podejmują decyzję o swoich warunkach pracy i stopniu zaangażowania, jak i warunkach zatrudnienia innych. Rozróżnienie to jest fundamentalne dla podjęcia skutecznych działań na rzecz poprawy swojej sytuacji przez pracowników i pracownice, wolontariuszki i wolontariuszy. Jako waż-



na rekomendację widzimy zatem spojrzenie na organizację pozarządową<sup>10</sup> jako miejsce pracy a nie niehierarchiczną wspólnotę, w której wszyscy na takich samych prawach działają na rzecz jednej misji.

Najprościej tę nierówność zobaczyć, gdy zabraknie pieniędzy na pensje kadry zarządzającej (w tych organizacjach, w których mamy do czynienia z taką płatną funkcją). Nikt z zarządzających kadry się nie zwolni, to koordynatorka, pracująca za wynagrodzenie niepozwalające odłożyć na czarną godzinę, musi pożegnać się ze swoim źródłem utrzymania. Będzie miała szczęście, jeśli dostanie (żenująco niski) zasiłek dla bezrobotnych, bo wymaga to zatrudnienia przez min. rok na oskładkowanej umowie, a w NGO często zatrudnia się na krótszy okres lub na umowę o dzieło. W tym kontekście nie dziwi wypowiedź jednej z respondentek niniejszego badania: „*My się czasami zastanawiałyśmy: po co nam ten zarząd? Obalmy go! Bo po co? My i tak wszystko robimy. Rekrutujemy pracowników, piszemy strategię rozwoju, piszemy projekty. Ten zarząd nam tylko przeszkadza i kupę kasy zabiera z budżetu, bo zarabia, kurczę, dziesięć razy więcej od nas (...)*” (14-PN-F-NOPP-DM).

Musimy też podkreślić, że naszym postulatem nie jest zastąpienie każdej umowy, w każdej sytuacji umową o pracę czy wymaganie etatów w regulaminach grantowych – mówimy wyłącznie o sytuacji, gdy zachodzi stosunek pracy, który niezgodnie z przepisami kodeksu pracy, dla wygody zarządu lub dla zwiększenia kwoty netto, ukrywany jest pod postacią zlecenia, dzieła czy wolontariatu. Tak, umowa o pracę nie rozwiąże wszystkich problemów pracowniczych, ale da podstawę do bardziej zrównoważonych relacji między zarządzającymi a pracownikami i pracownicami. W tak skonstruowanej partnerskiej debacie można będzie wypracować rozwiązania konkretnych problemów, na przykład mobbingu, czy złych warunków BHP.

Drugim istotnym elementem zmiany jest debata publiczna i bardzo nas cieszy, że nastąpił w niej, w ubiegłym roku znaczący przełom. Ale przypominamy, że ta debata nie może być tłamszona w imię ‚interesu sektora‘, zwłaszcza gdy

10 W całym tekście mówimy o organizacjach, w których dochodzi do stosunków pracy, czyli mniej więcej 1/3 sektora (por. przypisy 8 i 9).

interes ten jest definiowany tylko przez jedną, dominującą, grupę. Dążenie do „zgody narodowej za wszelką ceną”, która ma się odbyć kosztem słabszych uczestniczek i uczestników życia społecznego, jest problemem, z którym borykają się wszystkie środowiska progresywne, wybrzmiewa także w dyskusjach dotyczących obecnej sytuacji politycznej. Prawa kobiet, lokatorów, kwestie socjalne, czy zmiany klimatu – to wszystko tematy, na które ma przyjść czas później. Podobnie na kwestie pracownicze w NGO. Tylko że ten właściwy czas nigdy nie nadchodzi.

Przede wszystkim jednak ta dyskusja musi być oparta na faktach, dlatego badania, takie jak wywiady przeprowadzone przez Fundację Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi!”, mogą przyczynić się do poprawy sytuacji pracujących w NGO. Mogą, pod warunkiem, że opinie pracownic i pracowników nie będą odrzucane, jako „niesłuszne”, czy zagrażające wizerunkowi sektora właśnie. Dlatego też mamy nadzieję, że takich badań powstanie więcej. Ważne jest też by różnicy perspektyw pracodawcy i pracownika ani w metodologii, ani w analizie nie zamazywać.

W trosce o tę debatę apelujemy także do pracownic i pracowników o ujawnianie wszelkich konfliktów, przypadków przemocy, czy łamania praw pracowniczych. Niech przykładem będzie dla nas odważna postawa jednego z pracowników Fundacji Bęc Zmiana, który ujawnił, że przez wiele miesięcy pracował w ramach umowy o dzieło, choć domagał się umowy o pracę, słusznie uznając, że jego praca wypełnia kryteria stosunku pracy (świadczył pracę w jednym miejscu, w wyznaczonym czasie, w sposób ciągły i podlegając decyzjom przełożonej). To dzięki temu we wspomnianej organizacji zaprzestano patologicznej praktyki (zgodnie z naszą wiedzą kilku osobom zmieniono umowę o dzieło na umowę o pracę, co w polskiej rzeczywistości III sektora należy uważać za sukces). Co więcej, odwaga tej osoby uruchomiła szerszą dyskusję na temat statusu pracy i praw pracowniczych w organizacjach pozarządowych.

Kluczową kategorią, jaką posługujemy się w działalności związkowej, jest pojęcie budowania swojej siły przetargowej,

rozumianej jako źródło siły pracowników i pracownic w negocjowaniu swoich interesów i możliwość kształtowania przez nich stosunków pracy. W strategii tej niezmiernie istotna jest „stowarzyszeniowa siła przetargowa”<sup>11</sup>, czyli taka, którą tworzą skoordynowane działania grupy zatrudnionych.

Nasza rekomendacja wypływa właśnie z tej, znanej ruchowi pracowniczemu (a także innym ruchom społecznym dążącym do systemowej zmiany) od dawna prawdy, że podstawowym zaleceniem dla słabszych uczestników gry społecznej jest: organizujcie się!

Bądźmy solidarne i solidarni z koleżankami i kolegami z pracy, gdy znajdują się w konflikcie z przełożonymi.

Wesprzyjmy tych, którzy – mimo obawy o ostracyzm środowiskowy i trudności w znalezieniu kolejnej pracy – opowiadają publicznie o patologiach.

Solidaryzujmy się z innymi grupami zawodowymi, bo kiedyś będziemy potrzebować ich wsparcia. Pamiętajmy też o pracownikach i pracownicach z innych krajów, zwłaszcza pozaeuropejskich, gdzie częstokroć warunki pracy są znacząco gorsze, a szansa przebiccia się do świadomości społecznej jeszcze mniejsza.

Ujawniajmy swoje zarobki i warunki zatrudnienia, pamiętając, że aby tę „stowarzyszeniową siłę przetargową” zbudować musimy zneutralizować potencjalnie konfliktogenne kwestie w zespole.

Domagajmy się faktycznej demokracji w naszych miejscach pracy. Niektóre organizacje pozarządowe na swoich sztandarach mają hasła związane ze zwiększeniem partycypacji społecznej, niektóre realizują projekty na rzecz współudziału obywateli i obywaterek w życiu publicznym – niech stowarzyszenie lub fundacja będzie tym miejscem, gdzie proces ten ma swój początek. Dążmy do przywrócenia idei stowarzyszenia, gdzie najwyższą władzą jest walne zebranie członków i członkiń, a zarząd jest podmiotem, który wdraża decyzje. Zmierzajmy do tego, abyśmy jako pracownicy i pracownice miały fak-



11

Por. Beverly J. Silver (2009). *Globalny Proletariat. Ruchy pracownicze i globalizacja po 1870 r.*, s.35-39. Samego pojęcia „stowarzyszeniowej siły przetargowej”, jak pisze Silver, użył po raz pierwszy Erik Olin Wright w artykule „Working-Class Power; Capitalist Class Interests, and Class Compromise”. W: *American Journal of Sociology*. 105 (4) January, 957-100.

tyczny wpływ na nasze miejsce pracy – zarówno w aspekcie warunków pracy, celów strategicznych, jak i merytorycznych zadań realizowanych przez organizację.

Korzystajmy z przysługujących nam praw pracowniczych – wywalczyły je dla nas pokolenia działaczy i działaczek. Domagajmy się adekwatnej płacy za wykonywaną pracę, umów etatowych na czas nieokreślony, respektowania prawa do czasu wolnego, godnych i bezpiecznych warunków pracy. A gdy to zawiedzie – odważmy się artykułować nasze interesy. W razie potrzeby możemy także zgłaszać sprawy do Państwowej Inspekcji Pracy (PIP), Wojewódzkich Stacji Sanitarno-Epidemiologicznych lub do właściwych miejscowo sądów pracy i ubezpieczeń społecznych.

Ale przede wszystkim włączmy się w szerszy ruch na rzecz zmiany, zakładajmy komisje zakładowe, międzyzakładowe i regionalne, wstępujemy do już istniejących komisji środowiskowych. „Solidarność naszą bronią”, to nie tylko hasło, to też skuteczna strategia zmiany w mocno sprekaryzowanym świecie NGO.



INFORMACJE  
O AUTORACH  
I AUTORKACH

# INFORMACJE O AUTORACH

**ŁUKASZ BRONISZEWSKI** – działacz społeczny, prezes zarządu Fundacji Stabilo, członek zarządu Kujawsko-Pomorskiej i Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych. Jako ekspert współtworzył dokumenty strategiczne i programowe na poziomie lokalnym i centralnym związane z funkcjonowaniem III sektora (m.in. Program współpracy MPiPS z organizacjami pozarządowymi na lata 2015-2017). Jako trener i doradca specjalizuje się m.in. w partycypacji publicznej i współpracy międzysektorowej.

---

**AGNIESZKA KAIM** – prezeska Fundacji Inicjatyw Społecznych „Się Zrobi!”. Absolwentka psychologii (Uniwersytet Gdański) oraz Podyplomowego Studium Zarządzania Organizacjami Pozarządowymi (Collegium Civitas i ISP PAN). Jako badaczka społeczna współpracowała m.in. z Fundacją Feminoteka, Stowarzyszeniem Współpracy Kobiet NEWW-Polska i Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej, gdzie badała relacje między polskimi organizacjami pozarządowymi (2011-2014). Pomysłodawczyni i koordynatorka wielu projektów społeczno-kulturalnych. W latach 2011-2013 ekspertka ds. oceny merytorycznej projektów w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy.

---

**JOANNA KAMIŃSKA** – z wykształcenia socjolożka i polonistka, doktorantka w Instytucie Socjologii UMK. Członek i pracownik Stowarzyszenia Kujawsko-Pomorski Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Pozarządowych TŁOK, w którym odpowiada za PR, prowadzi działania animacyjne, doradza organizacjom w zakresie rozwoju usług i produktów odpłatnych w kontekście ich promocji i marketingu. Inicjatorka partnerstwa tematycznego w ramach Strategicznej Mapy Drogowej Rozwoju Sektora Obywatelskiego w Polsce (działania na

rzecz wypracowania rozwiązań sprzyjających niezależności i samowystarczalności organizacji). Prywatnie miłośniczka żeglarstwa i powieści science fiction.

---

**LIDIA KUCZMIEROWSKA** – Absolwentka Politechniki Warszawskiej i Szkoły Głównej Handlowej oraz MBA na Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Szkoliła pracowników NGO, samorządów oraz MŚP w Polsce, Chorwacji, na Ukrainie, Białorusi i w Kosowie. Pełniła funkcję dyrektora Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego. Była dyrektorem programów krajowych Fundacji im. Stefana Batorego i zarządzała spółką z branży IT. Obecnie pracuje dla Fundacji Akademia Organizacji Obywatelskich oraz jako niezależny trener i konsultant. Jest doktorantką w zakresie nauki o zarządzaniu na ALK.

---

**MAREK RYMSZA** – Dr hab. socjologii, kierownik Zakładu Profilaktycznych Funkcji Polityki Społecznej w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Redaktor naczelny kwartalnika „Trzeci Sektor” o problematyce społeczeństwa obywatelskiego. Przewodniczący Sekcji Pracy Socjalnej Polskiego Towarzystwa Socjologicznego. Członek Redakcji kwartalnika Więź i Laboratorium Więzi. Koordynator Sekcji Polityki Społecznej i Rodziny w ramach Narodowej Rady Rozwoju. Specjalizuje się w zagadnieniach polityki społecznej i innych polityk publicznych, pracy socjalnej oraz w problematyce sektora non-profit i społeczeństwa obywatelskiego.

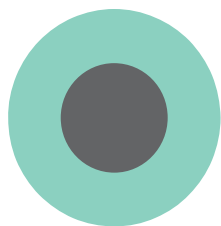
---

**KOMISJA PRACUJĄCYCH W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH PRZY OGÓLNOPOLSKIM ZWIĄZKU ZAWODOWYM INICJATYWA PRACOWNICZA** zrzesza pracowników i pracownice (w tym także osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych), wolontariuszy i wolontariuszki oraz osoby współpracujące ze stowarzyszeniami i fundacjami. Założyliśmy jedną z pierwszych w Polsce reprezentacji osób pracujących w III sektorze, ponieważ postrzegamy organizacje jako miejsca pracy (a nie tylko jako sposób realizacji misji i rozwijania zainteresowań). Działamy na rzecz jasnego

zakresu obowiązków, jawności wynagrodzeń, faktycznej demokracji w zarządzaniu organizacjami pozarządowymi, zminimalizowania skali wymuszonych umów cywilnoprawnych i przymusowego wolontariatu, zniesienia ponadnormatywnych obciążeń pracą, nieodpłatnych nadgodzin, wymogu permanentnej dyspozycyjności. W dzisiejszych czasach praca jest instytucją totalną – zagarnia nasze życie i umysły. Dlatego samoorganizowanie się pracowników traktujemy jako coś więcej niż tylko działania na rzecz realizacji postulatów pracowniczych – jest to przejmowanie kontroli nad własnym życiem.

Kontakt: [ozzip.pl/komisjango](http://ozzip.pl/komisjango),  
[komisjango@ozzip.pl](mailto:komisjango@ozzip.pl), 511 243 203.





Opracowanie przedłożone mi do recenzji jest (...) jednym z najważniejszych, aczkolwiek nie najważniejszym rezultatem (...) projektowego przedsięwzięcia. Zdecydowanie za najistotniejsze uznałabym – po pierwsze – ową ad hoc nasiloną współ-obecność realizatorów projektu w zaskakujących, przełomowych i nietatwych chwilach w historii NGOs, oraz – po drugie – za inicjowanie przez nich współ-myślenia o perspektywach dla podmiotowej formuły kreowania organizacji pozarządowych w Polsce przez jej pracowników. (...) Przedstawiany w recenzowanym opracowaniu materiał nie tylko odnosi się do tych przełomowych wydarzeń, ale i znakomicie, w sposób krytyczny je rekonstruuje, osadzając je w perspektywie gorącego aktualnie pytania o możliwości poprawy warunków pracy kadry polskich organizacji pozarządowych.

Z recenzji prof. dr hab. Marii Mendel

