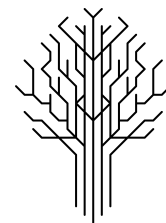


# ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej



stowarzyszenie  
**klon / jawor**

### **Opracowanie:**

**Beata Charycka i Marta Gumkowska, Stowarzyszenie Klon/Jawor  
dr hab. Magdalena Arczewska, ISNS UW**

### **Konsultacja merytoryczna:**

**Krzysztof Śliwiński**

### **Opracowanie graficzne:**

**Oleksandra Hrebenkova, Tailors Group**

### **Stowarzyszenie Klon/Jawor:**

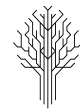
**ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa  
badania@klon.org.pl  
22 828 91 28**

**[fakty.ngo.pl](http://fakty.ngo.pl) dane i opracowania dotyczące organizacji  
pozarządowych i aktywności społecznej**

**[ngo.pl](http://ngo.pl) portal organizacji pozarządowych**

Dane pochodzą z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor „Kondycja organizacji pozarządowych 2018”. Badanie jest prowadzone cyklicznie od 2002 roku i jest największym, niezależnym źródłem wiedzy o stowarzyszeniach i fundacjach w Polsce.

Opracowanie powstało w ramach projektu „Kurs na użyteczność: nowa strategia badań Stowarzyszenia Klon/Jawor” sfinansowanego ze środków Programu Rozwoju Organizacji Obywatelskich na lata 2018-2030.



stowarzyszenie  
klon / jawor



Narodowy Instytut Wolności  
Centrum Rozwoju Społeczności Obywatelskich



Program Rozwoju  
Organizacji  
Obywatelskich  
na lata 2018-2030  
PROO

---

Warszawa, czerwiec 2020

# Spis treści

<b>Najważniejsze fakty o skali i formie zatrudnienia w trzecim sektorze.....</b>	<b>5</b>
<b>Kluczowe problemy pracowniczek i pracowników organizacji pozarządowych.....</b>	<b>7</b>
Nadużywanie umów cywilnoprawnych.....	7
Brak pewności i stabilności zatrudnienia.....	9
Nadgodziny.....	10
Wypalenie zawodowe.....	11
Zbyt mało motywowania i możliwości awansu.....	11
Mobbing i dyskryminacja.....	12
Niskie zarobki.....	13
<b>Przyczyny problemów pracowniczek i pracowników organizacji: rola czynników zewnętrznych i wewnętrznych.....</b>	<b>15</b>
Koszty zatrudnienia i obciążenie formalnościami.....	15
Brak znajomości prawa pracy wśród liderek i liderów organizacji.....	16
Niska świadomość liderek i liderów organizacji nt. roli zarządzania ludźmi.....	17
Traktowanie misji jako usprawiedliwienie.....	18
Płynne granice między wolontariatem a pracą odpłatną.....	18
Presja na efektywność.....	19
Małe zespoły pracowniczek i pracowników.....	19
Brak przeciwwagi pracowniczey.....	20
Niestabilność przychodów organizacji.....	21
Wymagania grantodawców.....	21
Stereotypowe postrzeganie organizacji.....	22
<b>Konsekwencje prekariatu i zaniedbań w zarządzaniu personelem.....</b>	<b>23</b>
Konsekwencje dla odbiorców działań.....	23
Konsekwencje dla organizacji.....	24
Konsekwencje dla sektora pozarządowego.....	24
<b>Zatrudnienie i zarządzanie personelem w organizacjach – rekomendacje dla liderek i liderów organizacji.....</b>	<b>25</b>

# Wprowadzenie

Temat problemów personelu organizacji pozarządowych budzi emocje i kontrowersje. Zapewne dlatego, że siłą rzeczy wprowadza podział na dwie grupy o różnych perspektywach: z jednej strony pracowniczek i pracowników, a z drugiej liderek i liderów organizacji, reprezentujących perspektywę pracodawcy. Często dzieje się tak, że poruszanie tematu trudnych warunków pracy w organizacjach pozarządowych uruchamia spiralę wzajemnych zarzutów. Nie chcemy, aby niniejsze opracowanie wpisywało się w ten schemat.

Jednocześnie należy jasno powiedzieć, że staraliśmy się przyjrzeć wyzwaniom związanym z pracą w organizacjach pozarządowych z pracowniczej perspektywy. Przyjęliśmy ją wierząc, że spojrzenie na kwestie zatrudnienia i zarządzania oczami personelu przyniesie pożytek liderom i menedżerom organizacji.

Zjawiska opisane w niniejszej publikacji nie dotyczą wszystkich organizacji, jednocześnie nie można ich uznać za marginalne. Dlatego tak ważne wydaje nam się, żeby zostały ujawnione, razem z szerszym kontekstem ich przyczyn i konsekwencji. Mamy nadzieję, że opracowanie to przyczyni się dalszej debaty na temat warunków zatrudnienia i jakości zarządzania personelem w stowarzyszeniach i fundacjach.

W opracowaniu łączymy wyniki badań oraz opinie ekspertek i ekspertów, którzy na problematykę zatrudnienia i zarządzania personelem organizacji patrzą z różnych perspektyw, m.in. pracowniczej, związkowej, badawczej, prawnej, eksperckiej, menedżerskiej. Treść opracowania została wzbogacona cytatami z dyskusji, które toczyły się podczas dwóch seminariów eksperckich. Uczestniczyli w nich: dr Adriana Bartnik (Politechnika Warszawska), Marta Bem (Państwowa Inspekcja Pracy), dr hab. Ewa Bogacz-Wojtanowska, prof UJ (Uniwersytet Jagielloński), Łukasz Broniszewski (Fundacja Stabilo), Karolina Cyran-Juraszek (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego), Adela Gąsiorowska (prawniczka), Karol Gutsze (Rada Organizacji Pozarządowych Województwa Kujawsko-Pomorskiego), Agnieszka Kamińska (specjalistka HR), Beata Kwiatkowska (Inicjatywa Pracownicza, Komisja ds. organizacji pozarządowych), Julia Olszewska (Inicjatywa Pracownicza, Komisja ds. organizacji pozarządowych), dr Monika Sajkowska (Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę), Paweł Stankiewicz (Inicjatywa Pracownicza, Komisja ds. organizacji pozarządowych), Maria Świetlik (Inicjatywa Pracownicza, Komisja ds. organizacji pozarządowych). Na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego z 2018 roku można ustalić, jak wygląda odpłatna praca w organizacjach w liczbach. Na

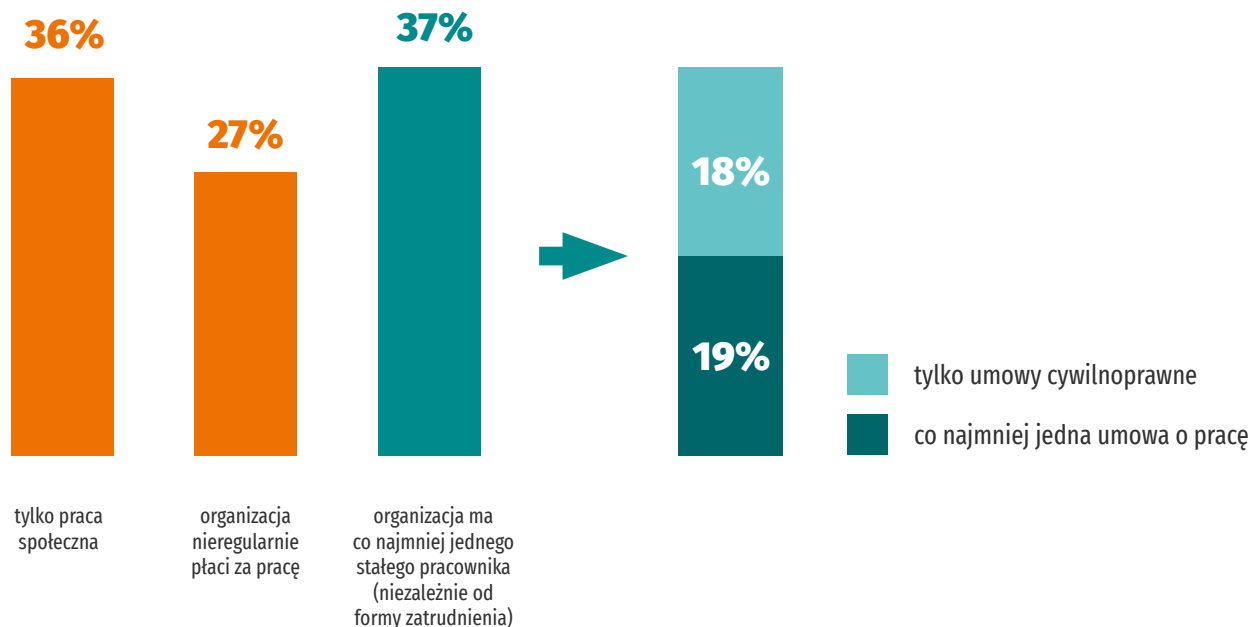
# Najważniejsze fakty o skali i formie zatrudnieniu w trzecim sektorze

Zgodnie z wynikami badania Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2018 roku 36% organizacji korzysta wyłącznie z pracy społecznej. Kolejne 27% płaci za pracę w sposób nieregularny (na podstawie pojedynczych umów cywilnoprawnych). W tym sensie **zjawiska opisane w niniejszym opracowaniu dotyczą niespełna 40% organizacji, które stwierdziły, że co najmniej jedna osoba regularnie i odpłatnie pracuje na jej rzecz.**

Dla uproszczenia, osoby pracujące w stowarzyszeniach i fundacjach odpłatnie i regularnie (co najmniej raz w tygodniu) będziemy nazywać pracownikami, choć część z nich nie jest zatrudniona na podstawie umów o pracę, a więc w świetle prawa pracownikami nie jest. Z badań wynika, że w połowie organizacji regularnie płacących za pracę wszystkie osoby otrzymujące wynagrodzenie pracują na podstawie umów cywilnoprawnych.



## Formy zatrudnienia w organizacjach w 2018 roku



Na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego z 2018 roku można ustalić, jak wygląda odpłatna praca w organizacjach w liczbach. Sektor pozarządowy (stowarzyszenia i fundacje) zatrudnia na etat ok. 123 tys. osób, przy czym dla niemal 100 tys. to główne miejsce pracy. Mniej więcej 3/4 zatrudnionych to kobiety. W przeciętnej organizacji zatrudnionych jest 3 pracowników.

Na podstawie umów cywilnoprawnych z organizacjami pozarządowymi współpracuje 412 tys. osób. Dla ok. 8% z nich współpraca z organizacją stanowi główne źródło utrzymania (jest to 32 tys. osób). Z kolei wśród wszystkich osób, dla których praca w organizacjach to główne źródło utrzymania (w sumie to 131 tys. osób), osoby współpracujące na podstawie umów cywilnoprawnych stanowią niemal 1/4.

# Kluczowe problemy pracowniczek i pracowników organizacji pozarządowych

## Nadużywanie umów cywilnoprawnych

Z cytowanych w poprzedniej części danych zebranych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, że w połowie organizacji regularnie płacących za pracę wszystkie osoby otrzymujące wynagrodzenie pracują na podstawie umów cywilnoprawnych. Z kolei dane GUS pokazują, że co czwarta osoba, dla której praca w organizacji stanowi główne źródło utrzymania, współpracuje z nią na podstawie umów cywilnoprawnych. W skali całej gospodarki odsetek pracowników, dla których głównym źródłem dochodu są umowy cywilnoprawne, to nie więcej niż 8% ogółu pracujących (dane za 2018 rok). Zasadnym wydaje się pytanie, czy umowy cywilnoprawne nie są nadużywaną w sektorze formą rozliczania się za pracę.

Dlaczego osoby, które – co wynika z danych – traktują pracę w organizacji poważnie (jest to ich główne miejsce pracy) i wykonują ją regularnie (co najmniej raz w tygodniu), nie zostają zatrudnione na umowę o pracę? Tego dostępne dane nie tłumaczą. Nie można

też na ich podstawie jednoznacznie stwierdzić, czy przedstawiciele organizacji podpisując umowy cywilnoprawne zamiast umów o pracę, złamali prawo. Jeśli relacja między organizacją a osobą otrzymującą wynagrodzenie polega na świadczeniu konkretnej usługi (np. udzielaniu porad psychologicznych odbiorcom, świadczeniu usług opiekuńczych czy rehabilitacyjnych, prowadzeniu zajęć sportowych), to umowy cywilnoprawne są dopuszczalną formą rozliczania się za pracę.

Nie jest łatwo uchwycić granicę pomiędzy umową w której przedmiotem jest konkretny efekt: produkt lub usługa, a umową, której istotą jest dyspozycyjność. Jeśli jednak pracodawca oczekuje od osoby pobierającej wynagrodzenie właśnie tej ostatniej – a więc pracy i bycia dostępnym w określonym umową miejscu i czasie – podstawą zatrudnienia powinna być umowa o pracę. Tego typu pracę wykonują zazwyczaj koordynatorzy projektów – zatrudnienie ich na umowach cywilnoprawnych może świadczyć

o nadużywaniu tej formy rozliczania pracy wbrew obowiązującym przepisom. Stosunki pracy, a także prawa i obowiązki pracowników oraz pracodawców określa Kodeks pracy (ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku, Dz. U. 2019: poz. 1040 ze zm.). Z kolei umowy cywilnoprawne regulują przepisy Kodeksu cywilnego.

Eksperti, bazując na własnych badaniach, doświadczeniach i obserwacjach praktyk stosowanych w sektorze, podkreślali w dyskusji, że zdarza się, iż liderki i liderzy organizacji pozarządowych unikają roli pracodawców. Czasami jest wynikiem świadomej i zgodnej z literą prawa decyzji, że przedmiotem umowy będzie zakup konkretnych usług, bywa jednak, że ma to związek z brakiem wiedzy lub wynika z chęci uniknięcia dodatkowych obciążeń i kosztów związanych z zatrudnieniem na umowę o pracę. W konsekwencji mamy do czynienia w organizacjach ze zjawiskiem prekariatu, czyli pracy bez gwarancji stabilności zatrudnienia oraz dostępu do świadczeń socjalnych.

”

W wielu organizacjach nie ma absolutnie świadomości, czym jest kodeks pracy, czym się różni umowa zlecenie od umowy o dzieło. Nie można permanentnie zatrudniać ludzi na jeden rok. Ja wiem, że to jest bardzo trudne dla organizacji, ale to jest niezmiernie ważne, żeby sprawdzać, co się dzieje, a jednocześnie uczyć tego i mówić o tym bez przerwy.

**Opinia eksperta**





## Brak pewności i stabilności zatrudnienia

Umowy cywilnoprawne nie dają żadnej stabilności zatrudnienia, a także nie gwarantują pracownikom i pracownikom dostępu do płatnego urlopu czy świadczeń socjalnych w razie choroby czy rodzicielstwa. Eksperti zwracali uwagę, że osoby zatrudnione na umowach cywilnoprawnych są bardziej narażone na nadużycia, ponieważ mogą się bać przeciwstawić wymaganiom pracodawcy.



Formy zatrudnienia wpływają na przykład na to, czy człowiek czuje się pewnie, podnosząc pewne kwestie. Na przykład domagając się tego, żeby nadgodziny były płatne. Jeżeli ryzykuje to, że jego umowa nie będzie przedłużona, raczej tego nie zrobi. [W przypadku umów cywilnoprawnych] nie trzeba nikogo zwalniać. To jest gigantyczna różnica między zatrudnieniem etatowym, a zatrudnieniem nieetatowym.

**Opinia eksperta**

Zdaniem ekspertek i ekspertów obawa o ciągłość zatrudnienia dotyczy także pracowników etatowych zatrudnionych na podstawie umów na czas określony. W dostępnych badaniach nie ma informacji na temat proporcji między umowami na czas określony i nieokreślony, ale z obserwacji ekspertów wynika, że jest to częsta forma zatrudnienia w trzecim sektorze.



Z punktu widzenia pracownika to jest kompletnie inna sytuacja. Jeżeli ma umowę na czas nieokreślony, jest naprawdę chroniony i może brać udział w podejmowaniu decyzji, w zarządzaniu organizacją i walczyć o swoje prawa. Pracownik, który ma co roku odnawianą umowę, jest na permanentnym okresie próbnym, w związku z czym permanentnie boi się, że zostanie zwolniony, jeśli podniesie głos.

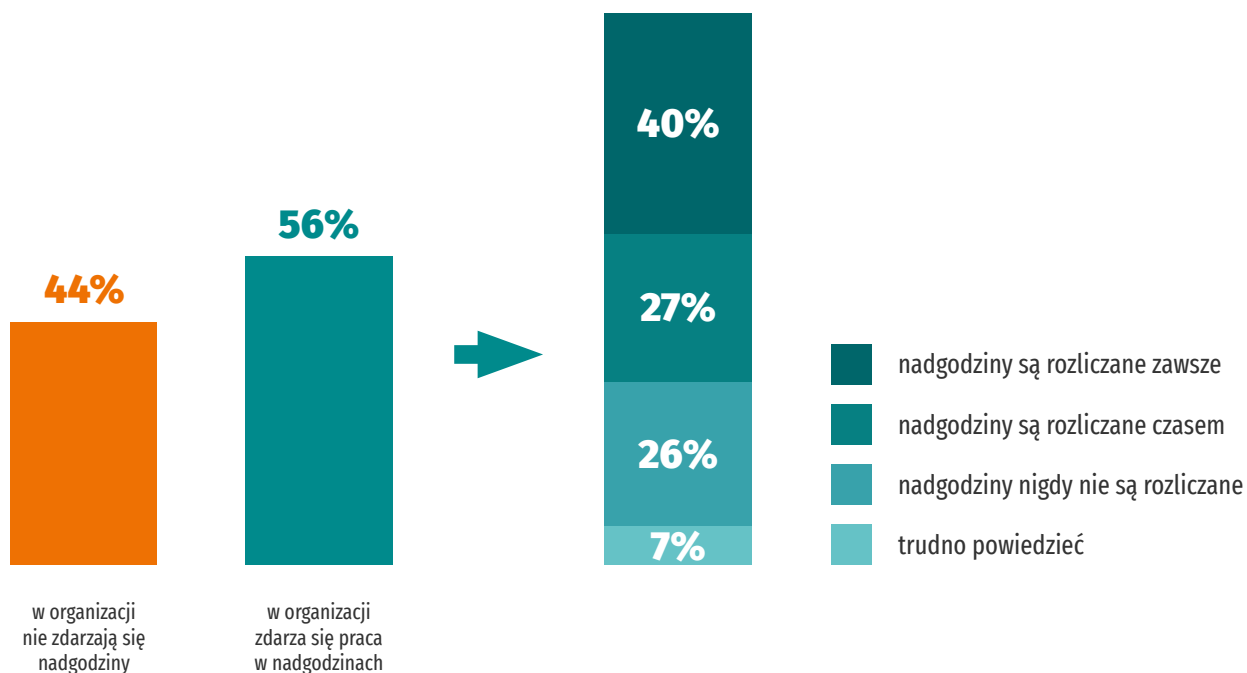
**Opinia eksperta**

## Nadgodziny

Z badania przeprowadzonego przez Stowarzyszenie Klon/Jawor w 2015 roku wynika, że w 56% organizacji posiadających stałych pracowników zdarzają się

nadgodziny. W 40% z nich nadgodziny zawsze są rozliczane, jednak 27% robi to tylko czasami, a 26% nigdy.

### Istnienie i rozliczanie nadgodzin w organizacjach pozarządowych (2015)



## Wypalenie zawodowe

Wypalenie w organizacjach pozarządowych stało się w ostatnim czasie problemem coraz częściej zauważanym i podnoszonym. Z badań przeprowadzonych w ramach wspólnego przedsięwzięcia Biura Rzecznika Praw Obywatelskich, Fundacji STABILO i Uniwersytetu SWPS wynika, że ponad 40% przedstawicieli i przedstawicielek organizacji i ruchów nieformalnych czuje się bardzo zestresowanych swoją pracą i często odczuwa wyczerpanie fizyczne (Cypriańska, M. (2020), Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych. Raport z badania. [www.rpo.pl](http://www.rpo.pl)). Co prawda cytowane badanie nie koncentruje się na wypaleniu zawodowym, ale należy założyć, że opisane obciążenia dotyczą też pracowników. Do wypalenia przyczyniają się też inne czynniki często charakteryzujące pracę w organizacjach.

Centralny Instytut Ochrony Pracy wskazuje, że największe stresory w miejscu pracy to m.in.: przeciążenie pracą (zarówno pod względem ilości zadań, jak i poziomu trudności przekraczającej możliwości), brak precyzyjnego określenia obowiązków i odpowiedzialności, brak wsparcia ze strony kierownictwa i współpracowników, a także brak możliwości rozwoju (Martyna Ostrowska, Aneta Michcik: Stres w pracy – objawy, konsekwencje przeciwdziałanie, „Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka” 8/2013, s. 22-25). Wszystkie te czynniki występują w organizacjach, potwierdzają to zarówno

eksperci, jak i badania, w których sami pracodawcy – liderki i liderzy organizacji – dostrzegają tego typu problemy w swoich zespołach.

## Zbyt mało motywowania i możliwości awansu

Na podstawie badania GUS „Zarządzanie w organizacjach non-profit w 2017 r.” wiadomo, że co druga organizacja zatrudniająca pracowników nie motywuje ich w żaden sposób (ani finansowo, ani pozafinansowo). Co prawda badania Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2018 roku są bardziej optymistyczne w tym zakresie – wynika z nich, że 66% organizacji, w których są zespoły stałych pracowników, podnosi ich kompetencje – jednak i tak wydaje się, że pozarządowi pracodawcy nie doceniają roli motywowania personelu.

Możliwość awansu, pięcia się po stopniach kariery to – przynajmniej dla części pracowniczek i pracowników – źródło satysfakcji z pracy. Jednak w organizacjach pozarządowych jest to raczej nieosiągalne. Z punktu widzenia liderów i liderki organizacji brak awansu jest jednym z najważniejszych problemów personelu organizacji (obok niskich zarobków). Z badania „Kondycja organizacji pozarządowych 2015” wynika, że w ciągu roku przed badaniem tylko 15% organizacji posiadających stałych pracowników awansowało przynajmniej jedną z tych osób.

## Mobbing i dyskryminacja

Dotychczas nie zdiagnozowano skali i zakresu problemu przemocy psychicznej doświadczanej przez pracowników organizacji. Z sondażu przeprowadzonego w 2014 roku przez CBOS wynika, że niemal co piąty badany w ciągu ostatnich 5 lat czuł się szykanowany przez swoich przełożonych lub współpracowników. Trudno stwierdzić, czy skala tego zjawiska w sektorze pozarządowym i innych sektorach się różni. Nie ulega jednak wątpliwości – potwierdzają to ekspertki i eksperci – że organizacje pozarządowe nie są wolne od takich patologii jak mobbing i dyskryminacja.

”

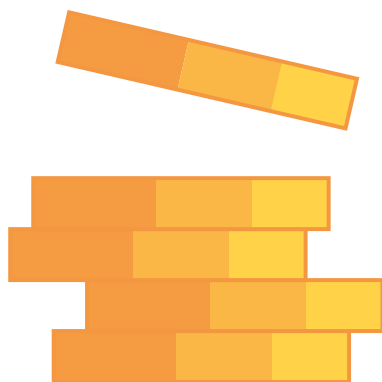
Takim najczęstszym problemem są różne formy wypalenia zawodowego i przemocy psychicznej. [...] To jest kwestia molestowania seksualnego, nieseksualnego, mobbingu, dyskryminacji. To jest absolutnie kluczowy problem, z jakim docierają ludzie do związku zawodowego. Zwykle kończy się to niestety w ten sposób, że po prostu odchodzą z pracy.

**Opinia eksperta**



## Niskie zarobki

Przez dekady utarło się, że osoby, które angażują się w działania organizacji, robią to wyłącznie społecznie, a aktywność w stowarzyszeniu czy fundacji stanowi dla nich zajęcie dodatkowe, poza płatną pracą. Tymczasem sektor uległ transformacji, a stowarzyszenia i fundacje zaczęły zatrudniać płatny personel, który zaangażowany jest w realizację zadań statutowych i zleconych przez podmioty publiczne. Poza tym, organizacje stały się także wyspecjalizowanymi podmiotami zatrudniającymi wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Często jednak poziom wynagrodzeń nie zmienia się, mimo przejścia od zrzeszenia ochotników do instytucji zatrudniających profesjonalistów. Zarobki pracowników organizacji są niższe niż w innych sektorach, a także rzadko podwyższane: przeciętne wynagrodzenie stałego pracownika



pracującego w wymiarze pełnego etatu wyniosło w 2018 roku 3 tys. zł brutto – tyle samo, co w 2015 roku (w analogicznym okresie przeciętna płaca brutto w sektorze publicznym oraz w przedsiębiorstwach prywatnych wynosiła ponad 4 tys. zł).

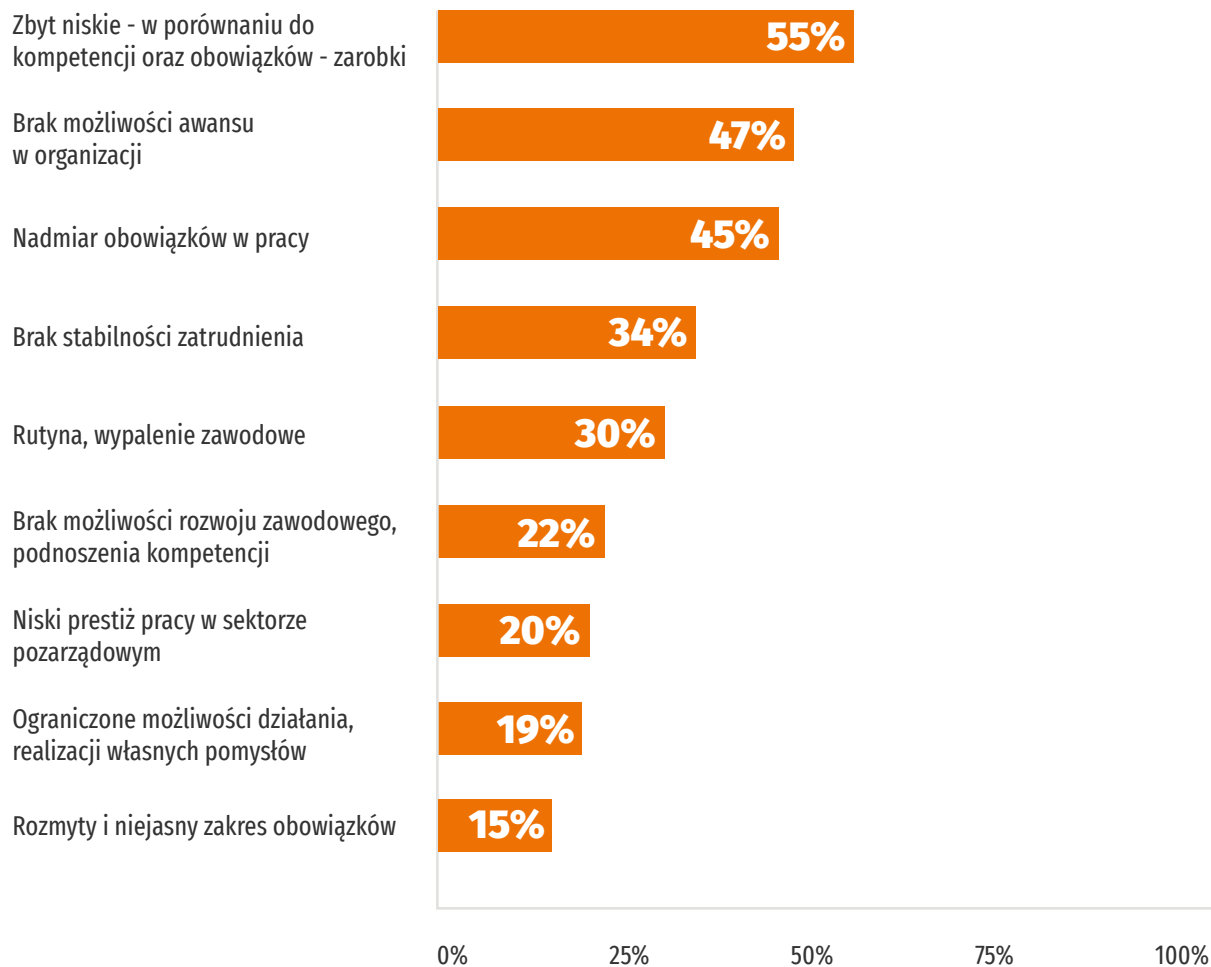


Zarobki w sektorze są dużo poniżej średniej. Mimo że często w organizacjach pozarządowych są zatrudnione osoby o wysokich kwalifikacjach. Nie ma tutaj takiego przełożenia, które powinno na rynku obowiązywać, czyli masz wysokie kompetencje, to dostajesz wyższe zarobki.

### Opinia eksperta

Podsumowując prezentację problemów związanych z zatrudnianiem i zarządzaniem personelem w organizacjach, warto jeszcze raz zająć się do wyników badań. W 2015 roku liderzy i liderki organizacji (a więc jednocześnie pracodawcy) zostali spytani o problemy stałych pracowników. Z ich perspektywy najczęściej wymienianą kwestią były właśnie zarobki, zaś na kolejnych miejscach brak możliwości awansu i nadmiar obowiązków.

## Wykres Problemy pracowniczek i pracowników organizacji (widziane oczami ich liderów)



# Przyczyny problemów pracowniczek i pracowników organizacji: rola czynników zewnętrznych i wewnętrznych

Przyczyny wymienionych w poprzedniej części problemów pracowniczek i pracowników organizacji są wielorakie. Część z nich jest bezpośrednią konsekwencją działań i zaniechań liderów i liderów organizacji. Inne w większym stopniu są związane z zewnętrznymi okolicznościami, w których stowarzyszenia i fundacje w Polsce funkcjonują.

Wśród wymienionych poniżej przyczyn zostały uwzględnione zarówno takie, które są zależne od samych organizacji, jak i te, które są wynikiem zewnętrznych okoliczności. Trudno jednoznacznie stwierdzić, które czynniki (wewnętrzne czy zewnętrzne) mają decydujące znaczenie dla sytuacji pracowników sektora pozarządowego. Jest za to pewne, że część z nich liderzy organizacji mogą zmienić.

## Koszty zatrudnienia i obciążenie formalnościami

Umowa o pracę generuje dużo większe koszty dla pracodawcy (a więc budżetu organizacji), niż umowa o dzieło czy zlecenie. Dodatkowo, wymogi związane z rejestracją, sprawozdawczością i rozliczaniem wynagrodzenia z takiej umowy są w Polsce bardzo skomplikowane. Nie należy tego traktować jako usprawiedliwienia dla nieprzestrzegania prawa, jednak czynniki te na pewno przyczyniają się do unikania zatrudnienia na umowę o pracę.



## Brak znajomości prawa pracy wśród liderek i liderów organizacji

Liderzy organizacji, którzy wraz z wzrostem organizacji stają się pracodawcami, nie zawsze są do tej roli przygotowani. Trzeba pamiętać, że w niewielkich organizacjach – których jest w Polsce zdecydowana większość i którym też zdarza się zatrudniać pracowników – lider lub liderka to nierzadko człowiek orkiestra: wskazuje cel, zarządza zespołem i finansami, reprezentuje organizację, nawiązuje współpracę i działa na pierwszym froncie. Nieprzestrzeżenie prawa pracy często wynika z braku wiedzy i przygotowania.

”

W wielu organizacjach nie ma absolutnie świadomości, czym jest Kodeks pracy, czym się różni umowa zlecenie od umowy o dzieło. Nie można permanentnie zatrudniać ludzi na jeden rok. Ja wiem, że to jest bardzo trudne dla organizacji, ale to jest niezmiernie ważne, żeby [...] uczyć tego i mówić o tym bez przerwy.

Opinia eksperta

”

Organizacje nie rozumieją podstawowych zasad związanych z prawem pracy, z pisaniem budżetów, harmonogramów do projektów, zatrudnianiem osób.

Opinia eksperta





## Niska świadomość liderów i liderów organizacji nt. roli zarządzania ludźmi

Eksperci zwracali uwagę, że liderzy organizacji, a jednocześnie pozarządowi pracodawcy często nie doceniają roli zarządzania. Często nie uświadamiają sobie, do czego służą i jak ważną rolę pełnią w organizacji.

”

W ogóle mam coraz większe przekonanie, że akurat zarządzanie ludźmi i zatrudnianie ludzi jest chyba najważniejszą funkcją zarządczą w organizacjach, bo organizacje tymi ludźmi pracują, to jest ich paliwo. To jest ważniejsze niż pieniądze. Bez tego się nie da. A kompetencje w tym zakresie są jeszcze gorsze niż kompetencje w zarządzaniu finansami. No właśnie brak świadomości, co to w ogóle jest za zagadnienie? Kierowanie ludźmi, w tym motywowanie ludzi.

### Opinia eksperta

Przykładem braku świadomości odpowiedzialności, jaka ciąży na liderach i liderkach za dobrostan i motywację zespołu, jest nieumieszczanie lub zaniżanie ich wynagrodzeń w projektach. Zdarza się,

że przedstawiciele organizacji decydują, że to właśnie praca ich kadry stanowić będzie wkład własny do projektu, czyli – aby zrealizować zadanie zlecone – personel organizacji wykonuje swoje zadania w ramach wolontariatu lub za niewielkie pieniądze.

”

[Organizacje] w ogóle nie myślą w tych kategoriach, gdzie mają nakarmić przede wszystkim swoich ludzi w tym projekcie. Potrafią planować stawki godzinowe na poziomie 150-200 złotych za godzinę dla zewnętrznych ekspertów, a księgowy czy koordynator w tym projekcie jest budżetowany na 500 złotych miesięcznie. Albo na wolontariacie. To jest po prostu skandal.

### Opinia eksperta

Poza świadomością znaczenia zarządzania zespołem pozarządowym pracodawcom brakuje też często wiedzy i kompetencji związanych z tym obszarem, a także czasu na to, żeby kwestiom tym poświęcić wystarczająco dużo uwagi. Eksperci zwracali w tym kontekście uwagę na takie obszary jak: zwiększenie motywacji do pracy (przede wszystkim metodami pozafinansowymi), rekrutowanie pracowników, zwalnianie pracowników czy tworzenie planu sukcesji w organizacji.

## Traktowanie misji jako usprawiedliwienia

Niezależnie od tego, czy organizacje działają wyłącznie społecznie, czy płacą za pracę na swoją rzecz, na tle innych sektorów wyróżnia je misyjność, czyli społecznie użyteczny cel, na rzecz którego działają. Wiara w misję i sens działań organizacji może być wielkim atutem dla pracowników, jednak – zdaniem ekspertek i ekspertów – może też stanowić potencjalne zagrożenie.

Ma to związek z występującym w sektorze zjawiskiem, aby dążeniem do realizacji misji usprawiedliwiać nieprzestrzeganie praw pracowniczych, co często sprowadza się do oszczędzania poprzez zaniżanie wynagrodzeń, niewypłacanie należności za nadgodziny lub niewykorzystany urlop. W opinii ekspertów może być to także przyczyną występowania w organizacjach zjawiska mobbingu i dyskryminacji.

## Płynne granice między wolontariatem a pracą odpłatną

W opinii ekspertek i ekspertów problemem występującym często w niewielkich organizacjach jest płynne przechodzenie od wolontariatu do pracy odpłatnej w organizacjach. Dzieje się tak, ponieważ w niewielkich organizacjach przejście od działań wyłącznie wolontarystycznych do zatrudnienia etatowego jest bardzo trudne (ze względu na wysokie koszty pracy). W konsekwencji dużo częściej mamy do czynienia z modelem, w którym wolontariusze z czasem za niektóre zadania otrzymują wynagrodzenia. Powoduje to zatarcie granic między dobrowolną pracą społeczną a pracą odpłatną. Takie podejście powoduje, że wymagania wobec pracowniczek i pracowników (także tych, którzy nie przeszli etapu wolontariatu), przekraczają to, co wynika z ich kontraktu i roli.



Chciałabym podkreślić fakt, żebyśmy sobie za przeproszeniem tą misyjnością w sektorze gęby nie wycierali. Dwa lata temu okazało się, że facet wykańczał 10 lat ludzi. Jestem absolutnie przeciwna takim historiom. On się naprawdę schował za misyjnością. Słyszę o wielu takich organizacjach, bo spotykam ludzi, którzy odeszli właśnie przed takimi misyjnymi liderami. Psychopaci zdarzają się w każdym sektorze.

**Opinia eksperta**

## Presja na efektywność

Kwestia wydajności pracy organizacji i koncentracji na niej wywołała wśród ekspertek i ekspertów dyskusję. Z jednej strony przedstawiony został pogląd, że organizacje charakteryzuje bardzo luźne podejście do wydajności, z drugiej zaś podkreślano, że istniejąca w sektorze presja na efektywność odbija się na sytuacji pracowniczek i pracowników, na których przerzucana jest odpowiedzialność nie tylko za maksymalne rezultaty, ale też finansowe przetrwanie organizacji.



Ja bym powiedziała, że z mojego doświadczenia presja na wydajność jest bardzo duża i stąd jest ta ogromna liczba nadgodzin, które nie są rozliczane. To właśnie wynika z tego ciśnienia na to, żeby w projekcie zrobić jak najwięcej. [Istnieje presja, żeby] w granty wpisać jak najwięcej jak najlepszych rezultatów i produktów. Często jest to oderwane od faktycznych możliwości pracowników, natomiast projekt trzeba wykonać, bo jak się nie wykona, to nie będzie pieniędzy. A jak nie będzie pieniędzy, to nie będzie pensji. To też są specyficzne formy nacisku na to, żeby ta wydajność była jak największa. Bo pracownicy w dużym stopniu są odpowiedzialni za przetrwanie organizacji w sensie finansowym.

**Opinia eksperta**

## Małe zespoły pracowniczek i pracowników

Przeciętny zespół stałych pracowników organizacji to trzy osoby. W przypadku zespołów tej wielkości trudno o specjalizację i jasny podział obowiązków. Powoduje to niedookreślone zakresy zadań, a także często przeciążenie ilością pracy (obok opisanej już presji na efektywność). W zespole trzy- czy czteroosobowym trudno także o awans.



## Brak przeciwwagi pracowniczej

Niewielkie zespoły pracowników w organizacjach mają jeszcze jedną konsekwencję. Nie ma możliwości stworzenia w ich strukturach zakładowych organizacji związkowych i organizowania przeciwwagi pracowniczej wobec pracodawców. Jest to m.in. związane z uwarunkowaniami prawnymi, które dają możliwość założenia komisji zakładowej przy 10 osobach zatrudnionych na stałe. Do 2019 roku w przepisach była mowa o pracownikach etatowych, co z góry wyklucza zdecydowaną większość osób zatrudnionych w organizacji pozarządowych. Od 2019 roku można wliczać do tej liczby osoby zatrudnione na stałe przez okres 6 miesięcy na podstawie umów cywilnoprawnych. Oznacza to, że więcej organizacji wchodzi w kategorię, która podlegałaby uzwiązkowieniu, jednak ze względu na wymóg 10-osobowego zespołu, ciągle dotyczy to tylko kilku procent organizacji. Brak reprezentacji pracowniczej ma określone konsekwencje – pracowniczki i pracownicy są zależni od decyzji pracodawców. Mają nikły wpływ na kształt zarządzania i nie są w stanie formułować proponowanych warunków zatrudnienia.



Gdy mówimy o specyfice tego sektora, porównując go z innymi sektorami, to organizacje pozarządowe najbardziej przypominają sektor usług małych firm. To jest najgorsza forma zatrudnienia z punktu widzenia pracowniczego. Możliwość tworzenia jakiejś przeciwwagi pracowniczej wobec pracodawców jest tutaj najmniejsza.

**Opinia eksperta**



W takich organizacjach nie ma żadnych służb BHP, nie ma związków zawodowych, nie ma rad pracowniczych, nie ma się do kogo odwołać, bo jest jeden pracownik i nad nim szef szefów.

**Opinia eksperta**

W tym kontekście trzeba zwrócić uwagę na często fasadowe organy nadzoru w organizacjach – rady czy komisje rewizyjne. W opinii ekspertek i ekspertów niejednokrotnie są to osoby związane z członkami zarządu organizacji, które nie są zainteresowane postulatami pracowników i rozwiązywaniem ich problemów. Ta kwestia dotyczy też pracowników stowarzyszeń, którzy – o ile nie są ich członkami – nie mają głosu podczas walnego zebrania członków.

## Niestabilność przychodów organizacji

Ekspersi są zgodni, że w zakresie przestrzegania przepisów prawa i gwarantowania uprawnień pracowniczych zarządzanie kadrami w organizacjach nie różni się od zarządzania personelem w innych sektorach. Czynnikiem różnicującym jest jednak trudność dotycząca planowania i finansowania zatrudnienia w sytuacji braku ciągłości i stabilności finansowania zadań. W tym kontekście eksperci podkreślali, że zarządzanie personelem w organizacjach to duża odpowiedzialność, a także bardzo skomplikowane zadanie.



Pracodawca zatrudniając kogoś, podpisując umowę o pracę, w szczególności na czas nieokreślony, przyjmuje wielką odpowiedzialność i boi się jej, jeśli sytuacja organizacji nie jest stabilna. To jest zrozumiałe. Wiem to ze swojego doświadczenia. To jest ta cała misterna układanka, która tak naprawdę sprowadza się do tego, że często wynagrodzenie pracownika jest ułożone z kilku projektów i ze środków własnych. Cały czas ta siatka wynagrodzeń jest dziełem tworzonym co miesiąc od nowa. To wymaga bardzo dużo pracy, kreatywności i kompetencji.

**Opinia eksperta**

## Wymagania grantodawców

Czynnikiem, który może wpływać na sytuację pracowników organizacji, zarówno w zakresie wysokości wynagrodzeń, jak i formy zatrudnienia, jest realizacja projektów w trybie zadań zleconych. Organizacja ubiegająca się o dofinansowanie realizacji zadania, przystępując do konkursu ofert stara się być konkurencyjna. Zdarza się więc, że zaniżane są stawki wynagrodzeń pracowniczych, tak by projekt był atrakcyjny i „optymalny”. Wynagrodzenia są także często obniżane przez asesatorów dokonujących oceny ofert w konkursach (być może ze względu na wciąż panujący stereotyp, że w organizacji pracuje się za darmo).

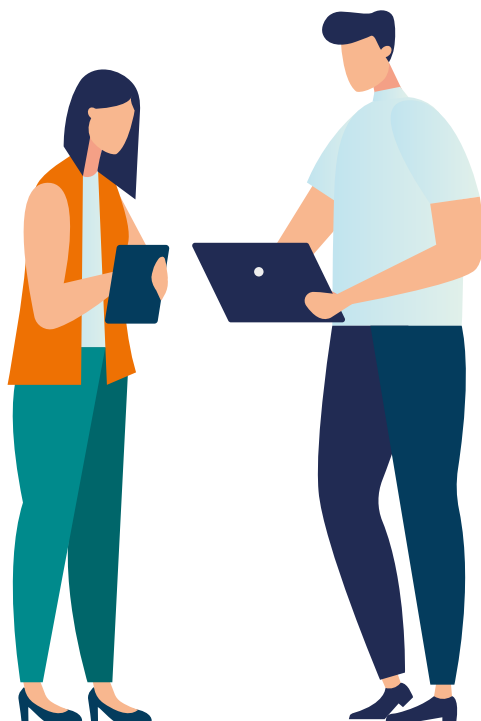


Często zdarza nam się negocjować stawki, jeśli chodzi o wynagrodzenie osób na umowy już takie o pracę, ponieważ nie ma zupełnie zrozumienia tego, że kwoty wpisujące się w budżet, to są kwoty brutto z narzutami pracodawcy. De facto to, co osoba dostaje już na rękę, to jest zupełnie inna kwota. Ta nieświadomość jest po stronie organizacji pozarządowych, organizacji społecznych, ale również bardzo mocno odciska się piętnem po stronie osób, które oceniają projekty albo pracują w instytucjach administracji publicznej.

**Opinia eksperta**

## Stereotypowe postrzeganie organizacji

Brak wiedzy wśród obywateli na temat funkcjonowania organizacji sprawia, że fakt zatrudnienia w stowarzyszeniu czy fundacji budzi zdziwienie, a niejednokrotnie i podejrzliwość. Wciąż panuje też stereotyp, że praca w trzecim sektorze nie wymaga kompetencji i wiedzy.



”

Pierwsze pytanie, które się często pojawia, to skąd moja organizacja ma w ogóle pieniądze na działalność? Kilka lat temu to ludzie pytali, czy ja dostaję pieniądze za to, co robię? A teraz jest bardziej akcent przeniesiony na to w ogóle, skąd organizacja ma pieniądze. Jest nieufność i brak zrozumienia bardzo duży. Dobrze byłoby wyjść poza schemat usprawiedliwiania i uzasadniania.

**Opinia eksperta**

”

Słyszałam takie opinie o pracownikach organizacji pozarządowych, że jeżeli nie nadajesz się normalnie na rynek pracy, to pracujesz w organizacji pozarządowej. To nie jest odosobnione, aczkolwiek nie jest dominujące. Tak samo się mówi również o pracownikach administracji publicznej.

**Opinia eksperta**

# Konsekwencje prekariatu i zaniedbań w zarządzaniu personelem

W organizacjach, w których dochodzi do poważnych problemów i zaniedbań związanych z zatrudnieniem i zarządzaniem personelem, pracownikom i pracownikom pracuje się źle. W zależności od typu problemów oznaczać to może najróżniejszego typu konsekwencje, takie jak stres, wypalenia, zniechęcenie, a także problemy zdrowotne. Jednak cierpią na tym nie tylko poszczególne jednostki, ale także organizacja, jej odbiorcy, a także sektor pozarządowy jako całość.

## Konsekwencje dla odbiorców działań

W wielu organizacjach człowiek (często właśnie pracownica lub pracownik) jest głównym „narzędziem pracy”. W stowarzyszeniach i fundacjach zajmujących się opieką czy wsparciem osób w trudnej sytuacji, na pierwszym froncie stoi człowiek, który pracuje przede wszystkim samym sobą. Aby pracownicy organizacji mogli otaczać opieką jej beneficjentów, sami muszą czuć się wspierani (przez organizację i jej

liderów). Jeśli tak się nie dzieje, w ostatecznym rozrachunku odbija się to negatywnie także na osobach, na rzecz których organizacja działa.



Są organizacje, które zajmują niepełnosprawnością, bezdomnością, ochroną zwierząt, przemocą wobec kobiet etc. Przecież to ludźmi się wszystko robi. Tam pracownik organizacji, który świadczy tego typu usługi po prostu jest bardzo obciążony psychicznie świadczeniem tej usługi. Specyfika tych usług jest taka, że prędeziej czy później skazuje na wypalenie, kryzysy, stąd konieczność superwizowania się w tej usłudze etc. Trzeba być po prostu uważnym na swoich ludzi i koniec.

**Opinia eksperta**

## Konsekwencje dla organizacji

Eksperti zwracają uwagę na straty wizerunkowe związane ze złym traktowaniem ludzi w organizacji. Działania na rzecz słusznej i użytecznej misji nie mogą usprawiedliwiać nadużyć i niewłaściwego traktowania ludzi wewnątrz organizacji. Przykład Stowarzyszenia „Wiosna” pokazuje, że zaufanie do powszechnieznanej i szanowanej społecznej akcji zostało mocno nadzarpnięte, kiedy na jaw wyszły patologie, jakich dopuszczają się lider organizacji.



To jest jak efekt domina, czyli jak zepsujesz jedną rzecz w organizacji, a w tym sensie dotyczącą ludzi, to bardzo często ta fama o tym, że źle traktujesz ludzi, że im nie płacisz idzie za tobą. To też jest niekorzystne dla organizacji.

**Opinia eksperta**

W kategoriach straty myśleć można też o zmarnowanym wysiłku, jakiego wymagało przygotowanie do pełnienia swoich obowiązków pracowników, którzy następnie z pracy odeszli. Duża rotacja personelu wywołana trudnymi warunkami pracy powoduje, że najważniejszy zasób organizacji – jego ludzie – zostaje utracony.



Najpierw następuje bardzo duża inwestycja w te osoby, bo jest to też praca wymagająca ciągłego uczenia się. To jest duże wyzwanie [...], po czym te osoby się traci. Ja też tego języka nie lubię, ale już w samej ekonomii zarządzania to jest po prostu straszne marnotrawstwo.

**Opinia eksperta**

## Konsekwencje dla sektora pozarządowego

Jeśli ludzie pracujący czy działający w organizacjach rozstają się z nimi z poczuciem wykorzystania czy nadużycia, z dużym prawdopodobieństwem nie wrócą do sektora pozarządowego ani jako pracownicy, ani wolontariusze czy darczyńcy. Oznacza to, że sektor obywatelski traci wtedy potencjalnych sprzymierzeńców.



Zły sposób zarządzania czy łamanie praw pracowniczych kończy się tym, że tracimy tę fajną część społeczeństwa, która chce się angażować. Większość osób po paru latach z tego sektora odchodzi.

**Opinia eksperta**



# Zatrudnienie i zarządzanie personelem w organizacjach – rekomendacje dla liderów i liderki organizacji

## Znajomość przepisów i przestrzeganie Kodeksu pracy.

Organizacje są zobowiązane do przestrzegania prawa. Jeśli stają się pracodawcami, obowiązuje je przepisy Kodeksu pracy.

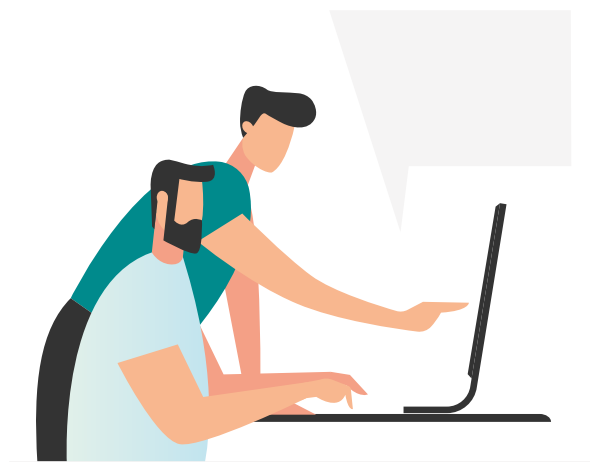
## Partnerskie relacje.

W obszarze dopuszczalnym przez prawo należy szukać rozwiązań, które będą optymalnym rozwiązaniem dla obydwu stron: pracowników i pracodawcy, dążyć do umowy, która uwzględni możliwości i potrzeby obu stron.

## Spójność wartości na zewnątrz i wewnątrz organizacji.

Rozdźwięk między wartościami wyznawanymi na poziomie misji i tymi, którymi organizacja kieruje

się w relacjach z działaczami i pracownikami w sposób poważny podważa jej wiarygodność (zarówno nazewną, jak i wewnętrzną). Dlatego wydaje się kluczowe, aby idee przyświecające organizacji miały swoje odzwierciedlenie w jej relacji z ludźmi, którzy organizację tworzą.



## **Traktowanie zarządzania jako odrębnego, ważnego projektu.**

Zadania związane z zarządzaniem ludźmi powinny być traktowane przez liderów organizacji z taką samą powagą jak realizacja misji. Wymaga to namysłu i świadomych decyzji na temat stosowanych rozwiązań, a następnie stałej dbałości o ich wcielanie w życie. Dodatkowo, ponieważ kwestie związane z zarządzaniem wymagają wiedzy i umiejętności, konieczne jest podnoszenia własnych kompetencji w takich obszarach jak: rekrutacja personelu, delegowanie zadań, informacja zwrotna, motywowanie, rozwój zespołu itd.

## **Regulamin wynagrodzeń.**

Wysokość zarobków osób zatrudnionych w organizacjach jest związany z finansowymi możliwościami organizacji.

Jednak eksperci zwracali uwagę na to, że organizacje powinny w większym stopniu świadomie kształtować politykę wynagrodzeń. Pomóc im w tym może wypracowany w organizacji regulamin wynagrodzeń, który może być argumentem w negocjacjach w grantodawcami.

## **Uważność i przeciwdziałanie wypaleniu zawodowego kadr w organizacjach.**

Mechanizmy prowadzące do wypalenia powinny być znane liderom organizacji, którzy powinni być uważni na jego objawy w swoim zespole.

## **Piętnowanie i nagłaśnianie przypadków dyskryminacji i mobbingu.**

Powinno istnieć zewnętrzne ciało, które mogłoby wspierać pracowniczki i pracowników, a także reprezentować ich interesy w sytuacjach, w których dochodzi do przemocy psychicznej. Wszystkie organizacje pozarządowe powinny dążyć do powołania tego typu zewnętrznej instancji.

## Stowarzyszenie Klon/Jawor

Znamy się na organizacjach społecznych. Pomagamy im działać.

Naszą misją jest wspieranie ludzi, by łatwiej mogli organizować się i działać. Informujemy, doradzamy, inspirujemy. Dbamy o to, by organizacje społeczne miały swój głos w debacie publicznej.

### Prowadzimy:

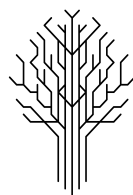
portal [ngo.pl](http://ngo.pl)

poradnictwo dla organizacji

badania społeczne

spis organizacji

wsparcie w zbieraniu darowizn (narzędzie Wpłatcam)



stowarzyszenie  
klon / jawor

**badania** Klon/Jawor

### Seria Badania: Kurs na użyteczność

W Programie Badań Stowarzyszenia Klon/Jawor stawiamy sobie za cel zwiększenie użyteczności naszych działań badawczych. Dane są dla nas punktem wyjścia – wychodząc od nich, szukamy interpretacji obserwowanych zjawisk oraz rekomendacji w zakresie zdiagnozowanych wyzwań.

Robimy to poprzez zbieranie głosów przedstawicieli i przedstawicielek różnych środowisk (organizacji pozarządowych, administracji publicznej, mediów) wokół tematów ważnych dla rozwoju organizacji społecznych. Liczymy, że w ten sposób wyniki badań mogą pomóc organizacjom działać lepiej.

**Wejdź na stronę [fakty.ngo.pl](http://fakty.ngo.pl) i znajdź więcej materiałów (opracowania, filmy, infografiki) z serii **Badania: Kurs na użyteczność.****