



NIE TYLKO SPOŁECZNIE. ZATRUDNIENIE I WOLONTARIAT W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH

Książka jest podsumowaniem prowadzonych przez Instytut Spraw Publicznych analiz i badań, poświęconych organizacjom pozarządowym jako pracodawcom oraz wzorom zatrudnienia i wolontariatu w trzecim sektorze. Autorzy starają się odpowiedzieć na pytania: Czym wyróżniają się organizacje pozarządowe jako pracodawcy? Czy w tej funkcji również wypełniają społeczną misję? Kto i dlaczego poszukuje pracy w trzecim sektorze? Jakie są szanse rozwoju zawodowego w organizacjach pozarządowych? Jakie są relacje między wolontariatem a zatrudnieniem płatnym w trzecim sektorze? Książka zawiera także rekomendacje, jak zarządzać organizacjami pozarządowymi, aby zatrudnianie płatnego personelu sprzyjało m.in. lepszemu wykorzystaniu pracy wolontariackiej, a nie popychało organizacji na ścieżkę komercjalizacji.

Publikacja ukazuje się w ramach serii wydawniczej Instytutu Spraw Publicznych **Biblioteczka kwartalnika „Trzeci Sektor”**.

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH (ISP) jest pozarządowym i niezależnym ośrodkiem badawczo-analitycznym. ISP powstał w 1995 roku w celu zapewnienia zaplecza naukowego i intelektualnego dla modernizacji kraju i toczących się w Polsce debat.

Zadaniem ISP jest:

- realizacja projektów badawczych przydatnych dla praktyki życia publicznego
- przedstawianie i upowszechnianie propozycji zmian systemowych
- inicjowanie debat publicznych
- sygnalizowanie zagrożeń dla jakości życia publicznego
- budowanie pomostu pomiędzy środowiskami naukowców, polityków, dziennikarzy i działaczy społecznych.

Instytut Spraw Publicznych jest organizacją pożytku publicznego.

W celu jak najszerszego upowszechniania wyników prac badawczych, Instytut Spraw Publicznych prowadzi intensywną działalność wydawniczą. Pełną listę publikacji ISP można znaleźć na stronie internetowej Instytutu pod adresem www.isp.org.pl.

Publikacje można zamawiać pod tym adresem w księgarni internetowej lub w Dziale Publikacji ISP. Są one także dostępne w szeregu księgarni na terenie całego kraju.



Nie tylko społecznie

Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych

pod redakcją
Ewy Bogacz-Wojtanowskiej
Marka Rymczy



Nie tylko społecznie

Zatrudnienie i wolontariat
w organizacjach pozarządowych



INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

Nie tylko społecznie

Zatrudnienie i wolontariat
w organizacjach pozarządowych

pod redakcją
Ewy Bogacz-Wojtanowskiej
Marka Rymszy

Warszawa 2009

INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH

Program Polityki Społecznej

Publikacja powstała w ramach projektu KOMPAS II – „Budowanie przyjaznego środowiska społecznego i prawnego dla organizacji pozarządowych”, finansowanego przy udziale środków Unii Europejskiej, Fundacji im. Stefana Batorego, Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe oraz środków otrzymanych z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Rządowego Programu – Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.



Trust for Civil Society
in Central and Eastern Europe



Opracowanie redakcyjne: Marek Szczypek

Koordinacja projektu: Małgorzata Koziarek

Projekt okładki: QUAAR (22) 827 21 33

© Copyright by Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009

Przedruk materiałów Instytutu Spraw Publicznych w całości lub częściowo możliwy jest wyłącznie za zgodą Instytutu. Cytowanie oraz wykorzystywanie danych dozwolone jest z podaniem źródła.

ISBN 978-83-89817-74-7

Wydawca:
Fundacja Instytut Spraw Publicznych
00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 5 lok. 22
tel. 022 556 42 60; fax 022 556 42 62
e-mail: isp@isp.org.pl
www.isp.org.pl

Skład, druk i oprawa:
WEMA Wydawnictwo-Poligrafia Sp. z o.o.
00-093 Warszawa, ul. Daniłowiczowska 18A
tel. 022 828 62 78, fax 022 828 57 79
e-mail: wema@wp-wema.pl
www.wp-wema.pl

Spis treści

<i>Marek Rymsza, Ewa Bogacz-Wojtanowska</i> Wprowadzenie	7
Część I Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych – perspektywa teoretyczna	
<i>Ewa Bogacz-Wojtanowska</i> Zatrudnienie w trzecim sektorze: możliwości i perspektywy	15
<i>Katarzyna Peter-Bombik</i> Finansowo-prawne podstawy zatrudnienia	27
<i>Ewa Giermanowska</i> Teoria elastyczności pracy a trzeci sektor	39
<i>Marek Rymsza</i> Trzeci sektor jako zbiorowy pracodawca.	59
<i>Ewa Bogacz-Wojtanowska</i> Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych	81
Część II Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze – wyniki badań	
<i>Ewa Bogacz-Wojtanowska</i> Badanie wzorów zatrudnienia w organizacjach pozarządowych.	99
<i>Teresa Wysocka</i> Elastyczne formy zatrudnienia kobiet w organizacjach pozarządowych w świetle wyników badań.	105
<i>Piotr Broda-Wysocki</i> Cechy i formy zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym w organizacjach pozarządowych	121
<i>Ewa Giermanowska</i> Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób?.	141
<i>Ewa Bogacz-Wojtanowska</i> Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w trzecim sektorze	161

Anna Kwiatkiewicz

Problemy zatrudnienia w trzecim sektorze w opinii kadry zarządzającej . . . 183

Aneks metodologiczny

Scenariusze wywiadów grupowych z pracownikami organizacji
pozarządowych 211

Scenariusz wywiadu grupowego z kadrami zarządzającymi organizacji
pozarządowych 223

Część III

Młodzież w organizacjach pozarządowych – ścieżki kariery zawodowej

Maria Makowska

Ścieżka rozwoju w organizacji pozarządowej 229

Anna Biernat, Zofia Orłowska, Joanna Tokarz

Praca w organizacji pozarządowej – konfrontacja wyobrażeń
z rzeczywistością 241

Grzegorz Gruca

Wolontariat i zatrudnienie w organizacji pozarządowej na podstawie
doświadczeń Polskiej Akcji Humanitarnej 253

Magdalena Dudkiewicz

Pozarządowość w praktyce. Doświadczenia z praktyk studenckich . . . 263

Ewa Bogacz-Wojtanowska, Marek Rymśza

Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze. Wnioski i rekomendacje 275

Noty o autorach 293

Marek Rymśza
Ewa Bogacz-Wojtanowska

Wprowadzenie

Oddajemy do rąk Czytelników książkę poświęconą problematyce zatrudnienia i wolontariatu w organizacjach pozarządowych. Organizacje pozarządowe uznawane są przez opinię publiczną w Polsce przede wszystkim za podstawowe instytucje społeczeństwa obywatelskiego, współtworzące jego najbardziej sformalizowaną część określaną jako trzeci sektor. Postrzegane są więc jako podmioty realizujące misję społeczną, prowadzące działalność przynoszącą korzyść społeczną (pożytek publiczny), a swą aktywność opierające na nieodpłatnej pracy świadczonej przez członków i wolontariuszy. Należy podkreślić, że misja społeczna rzeczywiście konstytuuje działalność organizacji pozarządowych. Właśnie ze względu na ową misję organizacje korzystają z szeregu udogodnień, które znacząco obniżają koszty prowadzenia przez nie działalności statutowej w porównaniu z kosztami funkcjonowania firm komercyjnych. Specyfikę organizacji podkreśla fakt angażowania przez nie wolontariuszy, którzy zwani są „solą” organizacji pozarządowych, gdyż swoją pracą ochotniczą uwiarygodniają organizacje i podtrzymują społeczny charakter „trzeciosektorowej” działalności. Nieprzypadkowo Brytyjczycy określają organizacje pozarządowe właśnie jako organizacje ochotnicze (*voluntary organisations*)¹.

Niemniej jednak w Europie od dwudziestu już lat systematycznie rośnie znaczenie organizacji pozarządowych nie tylko w społeczeństwie obywatelskim, ale i na rynkach pracy. Po pierwsze, od ujawnienia kryzysu państwa opiekuńczego na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku organizacje przejmują świadczenie usług publicznych, a dzięki otrzymywanym z tego tytułu środkom z sektora publicznego są w stanie zatrudniać na etatach specjalistów. Po drugie, od lat dziewięćdziesiątych XX wieku rośnie

¹ Por. J. Lewis: *Relacje państwo – sektor ochotniczy w Wielkiej Brytanii*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 8.

też zaangażowanie organizacji trzeciego sektora w tworzenie miejsc pracy dla osób marginalizowanych na rynku pracy. Działalność ta traktowana jest jako uzupełnienie, kontynuacja działań integracyjnych, resocjalizacyjnych czy terapeutycznych. Po trzecie, rosnąca skala działania pociąga za sobą konieczność zatrudniania płatnego personelu administracyjnego i zarządczego. Rośnie więc znaczenie organizacji pozarządowych jako pracodawców.

Pojawia się pytanie: czym wyróżniają się organizacje pozarządowe jako pracodawcy? Czy poprzez tę funkcję również realizują społeczną misję? Kto poszukuje pracy w trzecim sektorze? Jakie są szanse rozwoju zawodowego w tego typu organizacji? Słowem, jakie są wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych?

Książka jest podsumowaniem kilkuletnich prac prowadzonych w Instytucie Spraw Publicznych w ramach Programu Polityki Społecznej poświęconych organizacjom pozarządowym jako pracodawcom oraz wzorom zatrudnienia i wolontariatu w trzecim sektorze. Od 2003 roku w Instytucie realizowany jest projekt KOMPAS – „Budowanie przyjaznego środowiska dla organizacji pozarządowych”². W ramach tego przedsięwzięcia od 2004 roku prowadzony jest systematyczny monitoring stanowienia i stosowania prawa dotyczącego organizacji pozarządowych³, a od 2007 roku także monitoring instytucjonalizacji dialogu obywatelskiego⁴. Ponadto od 2004 roku Instytut wydaje kwartalnik „Trzeci Sektor” poświęcony problematyce społeczeństwa obywatelskiego i organizacji pozarządowych⁵. Co roku Instytut organizuje też konferencje z udziałem ekspertów zagranicznych, podczas których prezentowany jest dorobek projektu KOMPAS.

Tę prowadzoną systematycznie działalność monitoringowo-wydawniczą uzupełniamy o działania ekspercko-badawcze. Dwukrotnie, w 2004 i 2007 roku, Instytut Spraw Publicznych przeprowadził badanie funkcjonowania *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*⁶, a w 2005 roku także badanie dotyczące roli radnych w systemie międzysektorowej współpracy⁷, corocznie przygotowujemy badania Sustainability Index dla Polski w ra-

² Bliższe informacje o projekcie – zob. <http://www.isp.org.pl/kompas>.

³ Wyniki monitoringu prawa upubliczniamy w formie biuletynu elektronicznego, a także na łamach kwartalnika „Trzeci Sektor” – każdy numer pisma zawiera *Kalendarium zmian prawnych*, czyli analizę wydarzeń prawnych z kolejnych trzech miesięcy.

⁴ Por. M. Rymśa (red.): *Organizacje pozarządowe. Dialog obywatelski. Polityka państwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007; G. Makowski, T. Schimanek (red.): *Dialog obywatelski. Droga do partnerstwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008 (w druku).

⁵ Dotychczas ukazało się 15 numerów pisma. Zob. <http://www.isp.org.pl/kompas>.

⁶ Por. M. Rymśa, G. Makowski, M. Dudkiewicz (red.): *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, cz. II; G. Makowski (red.): *U progu zmian. Pięć lat Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.

⁷ M. Rymśa, G. Makowski, M. Dudkiewicz (red.): *op. cit.*, cz. III.

mach międzynarodowego przedsięwzięcia koordynowanego przez United States Agency for International Development. Przygotowaliśmy również szereg ekspertyz dla Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, a także liczne artykuły analityczne publikowane na łamach wspomnianego kwartalnika „Trzeci Sektor”.

W 2005 roku zrealizowaliśmy również projekt badawczy „Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze – analiza zjawiska elastycznych form zatrudnienia oraz kierunków jego rozwoju w organizacjach społeczeństwa obywatelskiego” dofinansowany przez Fundusz Inicjatyw Obywatelskich. Wyniki badań przedstawiliśmy wówczas w nieopublikowanym raporcie⁸, a najważniejsze wnioski i rekomendacje w wydanej broszurze, która spotkała się z bardzo dużym zainteresowaniem⁹. Prezentowaliśmy także wyniki naszych badań i rekomendacje na kilku konferencjach i seminariach.

Wreszcie w 2007 roku, w ramach corocznej konferencji projektu KOMPAS¹⁰, jedną z sesji poświęciliśmy zatrudnieniu młodych osób w organizacjach pozarządowych, na której absolwenci Uniwersytetu Warszawskiego pracujący w trzecim sektorze podzielili się swoimi refleksjami na temat tego, na ile polski trzeci sektor jest atrakcyjnym miejscem pracy dla ludzi młodych.

Publikacja zbiera w jeden tom rozproszony dorobek Instytutu Spraw Publicznych w postaci prac poświęconych organizacjom pozarządowym jako pracodawcom oraz ludziom, którzy swoją karierę zawodową oparli na pracy w trzecim sektorze, a swoją „przygodę” z tym sektorem często zaczęli od wolontariatu lub stażu.

Tom składa się z trzech części. W części pierwszej zamieszczone są teksty teoretyczne i analityczne. Składa się na nią pięć opracowań, z których trzy przygotowali redaktorzy tomu. Ewa Bogacz-Wojtanowska jest autorką dwóch tekstów: *Zatrudnienie w trzecim sektorze: możliwości i perspektywy* oraz *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych*. Pierwszy z nich stanowi ogólne spojrzenie na zatrudnianie pracowników i wolontariuszy w organizacjach trzeciego sektora, drugi poświęcony jest procesowi zarządzania zasobami ludzkimi w tych organizacjach. Artykuł Marka Rymczy (*Trzeci sektor jako zbiorowy pracodawca*) omawia uwarunkowania i konsekwencje obserwowanego w ostatnich latach rozwoju zatrudnienia płatnego w organizacjach pozarządowych w Europie. Z kolei Ewa Giermanowska (*Teoria elastyczności*

⁸ E. Bogacz-Wojtanowska: *Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2006, maszynopis.

⁹ Eadem: *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005 (wyd. 1); E. Bogacz-Wojtanowska, T. Schimanek: *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008 (wyd. 2, rozszerzone).

¹⁰ „Organizacje pozarządowe i władza publiczna – droga do partnerstwa”, 21 października 2008 r., konferencja została zorganizowana przez Instytut Spraw Publicznych w siedzibie Fundacji im. Stefana Batorego w Warszawie.

pracy a trzeci sektor) przedstawia założenia „pracy elastycznej”, analizując możliwości jej stosowania w trzecim sektorze nie w celu obniżenia kosztów pracy, ale ze względów funkcjonalnych, oraz potrzeby pracowników ze środowisk marginalizowanych na rynku pracy. Wreszcie Katarzyna Peter-Bombik (*Finansowo-prawne podstawy zatrudnienia*) omawia finansowe, a także legalne aspekty zatrudniania w trzecim sektorze.

W części drugiej omówione zostały wyniki wspomnianych wyżej badań empirycznych dotyczących wzorów zatrudnienia w trzecim sektorze. Kluczowym pytaniem badawczym było, na ile polski trzeci sektor jest atrakcyjnym miejscem pracy dla wybranych grup mających utrudniony dostęp do rynku pracy oraz na ile osoby z tych grup, podejmując pracę w organizacjach pozarządowych, zainteresowane są elastycznymi (nietypowymi) formami zatrudnienia jako rozwiązaniami korzystnymi w ich sytuacji. Badania oparte były na zogniskowanych wywiadach grupowych z przedstawicielami tych grup. Teresa Wysocka (*Elastyczne formy zatrudnienia kobiet w organizacjach pozarządowych w świetle wyników badań*) analizuje sytuację kobiet powracających do pracy po urloпах macierzyńskich i wychowawczych; Piotr Broda-Wysocki (*Cechy i formy zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym w organizacjach pozarządowych*) – sytuację osób starszych, niejako odchodzących z rynku pracy; Ewa Giermanowska (*Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób?*) – sytuację osób młodych wchodzących na rynek pracy; wreszcie Ewa Bogacz-Wojtanowska (*Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w trzecim sektorze*) – sytuację osób niepełnosprawnych.

Wszyscy wymienieni wyżej autorzy rozpatrywali kwestię, na ile bardziej elastyczny charakter warunków pracy, oferowany zazwyczaj przez organizacje pozarządowe, jest korzystny dla pracowników. Takie ujęcie problemu nawiązuje do koncepcji *flexicurity*, która zakłada, że elastyczne formy zatrudnienia czy elastyczne rozwiązania w zakresie organizacji pracy powinny być stosowane jako rozwiązania korzystne dla obu stron stosunków pracy¹¹. Przeprowadzone badania potwierdziły to założenie, a szczególne nadzieje wiązać można z zatrudnieniem w organizacjach pozarządowych osób młodych. Potwierdza to zresztą praktyka ostatnich lat, w których bardzo wyraźnie wzrosła w organizacjach pozarządowych popularność staży, „płynnie” przechodzących w formy odpłatne i stających się tym samym dla młodych ludzi pierwszym doświadczeniem zawodowym. Druga część książki zawiera ponadto opracowanie Anny Kwiatkiewicz (*Problemy zatrudnienia w trzecim sektorze w opinii kadry zarządzającej*) poświęcone problematyce zarządzania personelem w organizacjach pozarządowych. Omawiana część publikacji jest poprzedzona krótkim opracowaniem Ewy

¹¹ Por. M. Rymsza (red.): *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.

Bogacz-Wojtanowskiej (*Badanie wzorów zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*) – która kierowała pracami zespołu badawczego – przedstawiającym metodologię i przebieg badań.

Na część trzecią tomu składają się cztery opracowania poświęcone przede wszystkim problematyce zatrudnienia, a także niezarobkowej aktywności (wolontariat, staże) osób młodych w organizacjach pozarządowych. Maria Makowska (*Ścieżka rozwoju w organizacji pozarządowej*) na podstawie własnych doświadczeń i obserwacji analizuje możliwości i ograniczenia rozwoju zawodowego młodych pracowników w trzecim sektorze. Podobny charakter ma opracowanie Anny Biernat, Zofii Orłowskiej i Joanny Tokarz (*Praca w organizacji pozarządowej – konfrontacja wyobrażeń z rzeczywistością*). Co ważne, w obu tekstach podkreśla się, że podjęcie pracy zarobkowej w trzecim sektorze przez (byłego) wolontariusza wcale nie musi (wręcz nie powinno) odbierać jego zaangażowaniu społecznego charakteru. I nie chodzi tu o to, że jego „trzeciosektorowe” wynagrodzenie nie jest wystarczająco wysokie (choć w większości przypadków tak właśnie jest – potencjał ekonomiczny sektora pozarządowego w Polsce jest nadal mały); chodzi raczej o sferę motywacji, o traktowanie misji statutowej organizacji za własną. Niemniej jednak w zespołach realizujących w organizacjach różnorodne projekty pojawiają się też osoby, które wykonują po prostu swoją pracę zawodową tak, jakby wykonywały ją np. w instytucji publicznej świadczącej usługi dla ludności. Stąd w tytule naszego tomu określenie „nie tylko społecznie”.

Z kolei Magdalena Dudkiewicz (*Pozarządowość w praktyce. Doświadczenia z praktyk studenckich*) analizuje doświadczenia studenckie związane z odbywaniem praktyk w organizacjach pozarządowych, głównie warszawskich. Analizą objęte są praktyki studentów Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego realizujących ścieżkę specjalizacyjną „Polityka społeczna – specjalista do spraw organizacji pozarządowych”. Warto zaznaczyć, że autorki dwóch opracowań otwierających część trzecią tomu są absolwentkami ISNS UW tej właśnie ścieżki. Wreszcie Grzegorz Gruca (*Wolontariat i zatrudnienie w organizacji pozarządowej na podstawie doświadczeń Polskiej Akcji Humanitarnej*) analizuje organizację miejsc pracy w Polskiej Akcji Humanitarnej zatrudniającej (zarówno w charakterze płatnych pracowników, jak i przede wszystkim – wolontariuszy) głównie młodych ludzi wchodzących na rynek pracy.

Publikacja kończy się wnioskami i rekomendacjami przygotowanymi przez redaktorów tomu (*Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze. Wnioski i rekomendacje*). Tekst ten po części zbiera i przedstawia w sposób syntetyczny wnioski i rekomendacje rozproszone w tekstach składających się na tom (por. przede wszystkim końcowe części opracowań z części drugiej tomu), ale przede wszystkim zawiera własne uwagi autorów.

Na koniec chcielibyśmy podziękować Funduszowi Inicjatyw Obywatelskich za dofinansowanie badań omawianych w części drugiej tomu, a Krzysztofowi Więckiewiczowi i jego współpracownikom z Departamentu Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej obsługującym Fundusz – za dotychczasową, kilkuletnią już, owocną współpracę. Fundacji Fundusz Współpracy jesteśmy wdzięczni za przyznane dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej przygotowania niniejszego tomu do druku i jego publikacji. Wszystkim autorom dziękujemy za zaangażowanie w przygotowywanie kolejnych wersji tekstów, co było konieczne, aby rozproszony dorobek Instytutu Spraw Publicznych w zakresie problematyki zatrudnienia i wolontariatu w trzecim sektorze przedstawić w sposób możliwie spójny. Małgorzacie Koziarek zaś dziękujemy za prace koordynacyjne związane z przygotowywaniem tomu i realizacją projektu KOMPAS.

A Czytelników zapraszamy do lektury.

Część I
Zatrudnienie w organizacjach
pozarządowych
– perspektywa teoretyczna

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Zatrudnienie w trzecim sektorze: możliwości i perspektywy

W niniejszym opracowaniu omówiono podstawowe zagadnienia związane z zatrudnieniem w organizacjach pozarządowych dyskutowane przez badaczy trzeciego sektora na świecie. Podjęto zwłaszcza ogólne kwestie dotyczące zatrudnienia, jego form oraz wynagradzania, jak również kwestie problemów wynikających z zatrudniania pracowników i wolontariuszy.

Organizacje pozarządowe, usytuowane między rynkiem a państwem, dzięki swojej elastyczności, stałym kontaktom z obywatelami i znajomości ich potrzeb oraz dzięki tworzeniu kapitału społecznego są ważnym partnerem w wytyczaniu drogi między skrajnym liberalizmem rynkowym a nadmierną opiekuńczością państwa. Ralf M. Kramer podkreśla, że od lat siedemdziesiątych XX wieku wzrasta znaczenie sektora organizacji pozarządowych jako podmiotu polityki publicznej¹. Wtedy to kryzys państwa opiekuńczego (*welfare state*) zbiegł się ze zwiększeniem liczby różnego rodzaju organizacji trzeciego sektora. Ostatnie dwie dekady ubiegłego stulecia to okres stopniowego przekształcania się państwa opiekuńczego w „państwo umożliwiające” (*enabling state*), w którym szczególną rolę odgrywają organizacje pozarządowe².

Wzrost znaczenia organizacji pozarządowych – początkowo w krajach wysoko rozwiniętych, później stopniowo w krajach rozwijających się, a w latach dziewięćdziesiątych w krajach byłego bloku socjalistycznego – miał charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy. Organizacje rosły w siłę pod względem liczebności, wielkości przychodów, zatrudnienia i, w konsekwen-

¹ R.M. Kramer: *Nonprofit Organizations in the 21st Century. Will Sector Matter?*, Aspen Institute, Washington 1998.

² Zob. N. Gilbert: *Welfare Justice. Restoring Social Equity*, Yale University Press, New Haven 1995.

cji, znaczenia we współczesnym społeczeństwie i gospodarce. Wielu obserwatorów życia publicznego zauważa charakterystyczny wzrost płatnego zatrudnienia w organizacjach pozarządowych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat.

Kierunki rozwoju i wielkość zatrudnienia w trzecim sektorze

Wspomniany już jakościowy i ilościowy rozwój organizacji pozarządowych był różny w poszczególnych krajach. Amerykańskie organizacje pozarządowe stały się bardziej rynkowo zorientowane (*market oriented*), szczególnie przez poszukiwanie dodatkowych źródeł dochodów w postaci pobierania opłat za swe usługi czy zawiązywania spółek z organizacjami sektora komercyjnego³. Ten kierunek rozwoju spowodował wzrost zatrudnienia w amerykańskim trzecim sektorze, czyniąc zeń ważnego pracodawcę. W Europie Zachodniej organizacje pozarządowe zawsze były bardziej uzależnione od polityki publicznej i funduszy publicznych. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku polityka instytucji Unii Europejskiej, szczególnie Komisji Europejskiej, spowodowała wzrost federalizacji trzeciego sektora w Europie oraz tworzenie międzynarodowych sieci. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych w polityce Unii Europejskiej pojawiła się także koncepcja „trzeciego systemu”, czyli heterogenicznego zbioru różnorodnych organizacji (stowarzyszeń, towarzystw świadczeń wzajemnych, banków spółdzielczych i in., także innowacyjnych organizacji), które mogą i powinny odgrywać ogromną rolę w redukowaniu poziomu bezrobocia, w zatrudnianiu grup marginalizowanych, zwłaszcza w wymiarze lokalnym. Ostatnie lata to dynamiczny rozwój organizacji trzeciego systemu czy, mówiąc inaczej, przedsiębiorstw i organizacji ekonomii społecznej, które zaczynają odgrywać coraz ważniejszą rolę w polityce publicznej i gospodarce państw Unii Europejskiej.

Warto jednak odnotować pewne istotne różnice, zarówno w planie koncepcyjnym, jak i w wymiarze rzeczywistym, jakie zachodzą między europejską a amerykańską drogą rozwoju trzeciego sektora. Amerykańska droga rozwoju trzeciego sektora jest zdecydowanie słabiej wspierana przez sektor publiczny, a organizacje pozarządowe silnie rozwijają się w kooperacji z sektorem prywatnym. Amerykański trzeci sektor jest bardziej „rynkowiony” i wydaje się zdecydowanie mniej zależny od sektora publicznego niż jego odpowiednik w Europie. Organizacje pozarządowe w Europie mocno wplatają się w koncepcję i wyzwania ekonomii społecznej, która w dużym stopniu opiera się na part-

³ A. Bacchiega, C. Borzaga: *The Economics of the Third Sector: Towards a More Comprehensive Approach*, <http://www.istr.org/networks/europe/borzaga.pdf> (materiały z konferencji European Network Meeting, Trento, Włochy).

nerstwie z sektorem publicznym. Należy przy tym zauważyć bogaty i różnorodny kontekst historyczny rozwoju organizacji pozarządowych w Europie – tradycje ekonomii społecznej we Francji, ideę subsydiarności w krajach katolickich kontynentalnej Europy, sięgające średniowiecza tradycje stowarzyszeniowe we Włoszech, tradycje spółdzielcze w Hiszpanii czy wielowiekową tradycję dobroczynności w Wielkiej Brytanii i Irlandii.

Organizacje pozarządowe odnotowały bardzo duży wzrost zatrudnienia w ostatnich dwóch dekadach. Potwierdzają to międzynarodowe statystyki analizujące liczebność i zatrudnienie w tych organizacjach. W 35 krajach⁴ objętych badaniami przez Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project⁵ trzeci sektor to 40 milionów istniejących miejsc pracy w pełnym wymiarze czasu pracy, gdzie 57% zatrudnionych to płatni pracownicy, 43% zaś to wolontariusze. Stanowi to średnio 4,4% aktywnych zawodowo w badanych krajach.

W Stanach Zjednoczonych w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku jeden pracownik na dwunastu był zatrudniony w organizacji pozarządowej. W efekcie dawało to zatrudnienie prawie 11 milionów płatnych pracowników, o ponad 2 miliony więcej niż dekadę wcześniej⁶. Pomimo to poziom zatrudnienia w trzecim sektorze był wyższy w krajach europejskich. Pod tym względem na naszym kontynencie czołowe miejsca zajmują: Holandia (14,4% aktywnych zawodowo wraz z wolontariuszami), Belgia (10,9%), Irlandia (10,4%). Wśród badanych krajów najniższy odsetek aktywnych zawodowo, a zatrudnionych w organizacjach pozarządowych miały: Słowacja, Polska, Rumunia i Meksyk. Procentowy udział zatrudnionych w trzecim sektorze wyniósł dla Słowacji, Polski i Rumunii 0,8%, a dla Meksyku 0,4%⁷. O skali zatrudnienia w organizacjach pozarządowych w krajach wysoko rozwiniętych najlepiej świadczą dane z Holandii – 660 tysięcy pełnych etatów; 12,3% z ogólnego zatrudnienia w gospodarce to płatny personel w organizacjach pozarządowych (90% to osoby zatrudnione w organizacjach działających w dziedzinie edukacji, ochrony zdrowia i usług społecznych)⁸.

⁴ Badaniem były objęte następujące kraje: Holandia, Belgia, Irlandia, USA, Wielka Brytania, Izrael, Francja, Norwegia, Szwecja, Australia, Niemcy, Finlandia, Austria, Argentyna, Hiszpania, Japonia, Włochy, RPA, Egipt, Peru, Korea Południowa, Kolumbia, Uganda, Kenia, Tanzania, Czechy, Filipiny, Brazylia, Maroko, Węgry, Pakistan, Słowacja, Polska, Rumunia, Meksyk.

⁵ L.M. Salamon, S.W. Sokolowski, R. List: *Global Civil Society: An Overview*, The Johns Hopkins University, Baltimore 2003.

⁶ *The Nonprofit World: Financial and Employment Trends*, „The Chronicle of Philanthropy”, vol. 14, issue 11.

⁷ L.M. Salamon, S.W. Sokolowski, R. List: *op. cit.*

⁸ A. Burger, P. Dekker: *The Nonprofit Sector in the Netherlands*, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag 2001, http://www.scp.nl/english/publications/books/2001041501/The_nonprofit_sector_in_The_Netherlands.pdf.

O znaczeniu trzeciego sektora jako coraz ważniejszego pracodawcy świadczy także porównanie wzrostu zatrudnienia w tym sektorze ze wzrostem ogólnego zatrudnienia w gospodarce; np. w latach 1990-1995 zatrudnienie w trzecim sektorze wzrosło we Francji o 40%, w Niemczech o 36%, w USA o 41%, gdy w tym samym czasie wzrost ogólnego zatrudnienia wyniósł w tych krajach odpowiednio: 3%, 10% i 19%⁹.

Polski trzeci sektor w porównaniu z krajami Europy Zachodniej to jeszcze niewielki pracodawca. W 2004 roku liczbę etatów osób zatrudnionych w sektorze pozarządowym szacowano na niecałe 64 tysiące, zaś w roku 2006 na 65 tysięcy¹⁰. Szacuje się, że w organizacjach pozarządowych w Polsce pracuje (na podstawie różnych form umów o pracę) około 120 tysięcy osób. Dla porównania można przytoczyć odpowiednie dane z Hiszpanii – kraju o porównywalnej z Polską liczbie ludności – z 2003 roku: 475 tysięcy etatów w trzecim sektorze, co stanowiło 4,5% zatrudnienia poza rolnictwem. Hiszpański trzeci sektor to 235 tysięcy organizacji pozarządowych. Mimo tych zdecydowanie wyższych niż w Polsce wskaźników hiszpański trzeci sektor zatrudniał około 35% mniej pracowników niż sektor w skali Unii Europejskiej (w 15 krajach przed rozszerzeniem w 2004 roku).

Formy zatrudnienia w organizacjach pozarządowych

Zatrudnianie płatnego personelu w organizacjach pozarządowych nie jest tak oczywiste, jak w organizacjach publicznych czy komercyjnych. Dzieje się tak dlatego, że organizacje pozarządowe w dużej mierze zależą od zewnętrznych źródeł finansowania. Powoduje to niestabilność finansową, która z kolei przyczynia się do niestabilności zatrudnienia.

W organizacjach pozarządowych występują różne formy zatrudnienia, podobnie jak w sektorze prywatnym. Zależą one od gospodarki jako całości, obszaru działalności organizacji, a także od tego, czy funkcjonują na terenach miejskich czy wiejskich¹¹. Nie wszystkie organizacje pozarządowe chcą i potrzebują zatrudniać pracowników. Często decyduje o tym faza cyklu życia organizacji. W początkowym okresie rozwoju organizacyjnego najczęściej nie ma potrzeby ani środków, aby zatrudniać płatny personel. Wraz z rozwojem organizacji i zwiększeniem pola działań stopniowo zatrudnia się pracowników. Zatrudnianiu płatnego personelu sprzyja wymóg profesjonalizacji działania organizacji, tak często pojawiający się podczas zawierania kontraktów i umów z sektorem publicznym.

⁹ H. Westlund: *Social Economy and Employment – the Case of Sweden*, „Review of Social Economy” 2003, vol. 61, nr 2.

¹⁰ M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005.

¹¹ H.K. Anheier, E. Hollerweger, C. Badelt, J. Kendall: *Work in the Non-profit Sector: Forms, Patterns and Methodologies*, International Labour Office, Geneva 2003.

Wielkość zatrudnienia jest także skorelowana z rodzajem celów organizacji. Mianowicie organizacje świadczące usługi, wykonujące zadania publiczne będą potrzebowały zatrudniać pracowników w sposób stabilny i często na długi okres. Często też są większe i bardziej zinstytucjonalizowane. Jako że wykonują usługi zlecone przez sektor publiczny, mają w dłuższym okresie stosunkowo stabilne źródła utrzymania i możliwość zatrudniania na stałe pracowników, płacą jednak za to cenę upodabniania się do organizacji publicznych. Inaczej organizacje samopomocowe czy lobbingowe, które zwykle mają kłopoty z pozyskaniem etatów i często zależą od prywatnych grantodawców.

Niektórzy badacze podkreślają, że w trzecim sektorze częściej niż w pozostałych można znaleźć elastyczne formy zatrudnienia¹², takie jak grupowa organizacja pracy czy zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy. Jednak do końca lat osiemdziesiątych XX wieku – szczególnie w krajach skandynawskich, w Holandii, w Niemczech i we Francji (inaczej rzecz się miała w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii) – dominowało typowe zatrudnienie, ze szczególnym naciskiem na bezpieczeństwo pracy. Dotyczyło to zwłaszcza takich obszarów działań trzeciego sektora, jak zdrowie i usługi społeczne¹³. Lata dziewięćdziesiąte to okres rozwoju nietypowych (elastycznych) form zatrudnienia w organizacjach *non profit*. Niektórzy badacze, jak Lei Delsen, przekonują, że elastyczne formy zatrudnienia najbardziej dynamicznie rozwijają się właśnie w trzecim sektorze¹⁴. Przykładem może być Wielka Brytania, gdzie w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia 35,3% zatrudnionych w organizacjach pozarządowych stanowili pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy; w sektorze publicznym było to 28,8%, a w sektorze komercyjnym 22,1% ogółu zatrudnionych¹⁵. Podobna sytuacja występuje w innych krajach o rozwiniętym sektorze obywatelskim. Powszechność elastycznych form zatrudnienia wynika z kilku powodów. Jest przede wszystkim niejako immanentną cechą tego sektora. Organizacje pozarządowe posiadają i kształtują elastyczne struktury organizacyjne, często są swoistymi adhocracjami (zdaniem Douglasa Wilsona jest to wynik burzliwego otoczenia organizacyjnego¹⁶); ich elastyczność wynika także z szybkości reakcji na pojawiające się problemy, co dowodzi ich znajomości. Inne wyjaś-

¹² E. Hollerweger, H.J. Nam, B. Trukeschitz: *Employment in the Third Sector in Austria: The Relative Role of Nonprofit Employment Within Child Care Facilities*, Department of Social Policy, Vienna University of Economic & B.A., Vienna 2002.

¹³ H.K. Anheier, E. Hollerweger, C. Badelt, J. Kendall: *op. cit.*

¹⁴ *Ibidem.*

¹⁵ J. Kendall: *The Third Sector and the Development of European Public Policy: Frameworks for Analysis*, London School of Economics and Political Science, London 2001.

¹⁶ D.C. Wilson: *Organizational Structures In the Voluntary Sector: Theoretical Overview*, w: J. Batsleer, C. Cornforth, R. Paton (red.): *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Pub. Co., Wokingham 1992, s. 149-166.

nienie częstszego elastycznego zatrudniania wiąże się, o czym już wcześniej wspomniano, z niestabilnością finansowania działalności organizacji pozarządowych, co często zniechęca do zatrudniania długoterminowego. Niektórzy badacze tłumaczą to także tym, że w trzecim sektorze w zasadzie nie ma organizacji związkowych¹⁷. Inni z kolei – że sektor ten rośnie w siłę pod względem wysokości zatrudnienia, a obecnie przyrost pracy następuje głównie dzięki rozwojowi elastycznych form zatrudnienia¹⁸.

Najbardziej rozpowszechnionymi formami elastycznego zatrudnienia w trzecim sektorze są: praca w niepełnym wymiarze (pół etatu, jedna trzecia etatu), praca tymczasowa, samozatrudnienie oraz praca chroniona¹⁹.

Pracownicy, wolontariusze i członkowie organizacji

Według Michael Allison i Jude Kaye²⁰, pracujących w organizacjach pozarządowych, jedną z głównych cech wyróżniających organizacje trzeciego sektora jest różny poziom umiejętności i kompetencji osób tam zatrudnionych. Ma to związek z ograniczonymi zasobami finansowymi – organizacje pozarządowe zatrudniają zwykle menedżerów z niewielkimi umiejętnościami kierowniczymi, jak również pracowników z niskimi kwalifikacjami. Zdaniem tych autorów wśród osób zaangażowanych w działalność organizacji jest jednak wielu profesjonalistów: naukowców, artystów czy pracowników socjalnych. Na uwagę zasługuje fakt, że w polskim trzecim sektorze jest nieco inaczej – aż 56% płatnego personelu organizacji pozarządowych w Polsce posiada wyższe wykształcenie. Być może wynika to ze specyfiki polskiego rynku pracy.

Jednym z zasadniczych problemów w organizacjach pozarządowych jest zatrudnianie, zarówno wolontariuszy, jak i płatnych pracowników. Różni ich przede wszystkim forma kontraktu – pracownicy podpisują z organizacjami umowy, które określają ich czas pracy, wynagrodzenie oraz ewentualny zakres obowiązków. Wolontariusze najczęściej nie mają umów, co skutkuje brakiem określenia obowiązków i decyduje o nieformalnym charakterze ich pracy.

Pewne prace wykonywane przez wolontariuszy w organizacjach nie mają odpowiednika w sektorze komercyjnym, niektóre zaś są bardzo podobne do płatnych zajęć w innych instytucjach. Istnieją organizacje, które zatrudniają tylko pracowników albo wyłącznie wolontariuszy, jeszcze inne – obie grupy.

¹⁷ Zob. E. Hollerweger, H.J. Nam, B. Trukeschitz: *op. cit.*

¹⁸ J. Kendall: *op. cit.*

¹⁹ H.K. Anheier, E. Hollerweger, C. Badelt, J. Kendall: *op. cit.*

²⁰ M. Allison, J. Kaye: *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations*, CompassPoint Nonprofit Services, San Francisco 2001.

Matthew Liao-Troth twierdzi, że w tym ostatnim przypadku pozytywnym efektem są mniejsze koszty, większe zróżnicowanie umiejętności oraz możliwość wzajemnego korzystania z doświadczeń i uczenia się obu grup od siebie²¹.

Jone L. Pearce uważa, że poszczególne grupy w organizacjach pozarządowych mają różne nastawienie do pracy i inną kulturę organizacyjną²². Istotne są także motywacje pojedynczych ludzi. Czym innym kieruje się przychodzący do organizacji wolontariusz, a czym innym osoba, która chce pracować za wynagrodzenie. Charakterystyczne są motywacje wolontariuszy. Według badań E. Gila Clary'ego i Marka Snydera wolontariusze poszukują takich organizacji, które zaspokoją ich potrzeby i sprostają ich oczekiwaniom. Wolontariusze mają swoisty zestaw oczekiwań oraz wyznaczają zakres swoich możliwości, innymi słowy, określają, co sami są w stanie zaoferować organizacji²³. Jednocześnie ludzie, którzy decydują się zostać wolontariuszami, muszą pokonać wiele przeszkód i barier. Praca na rzecz organizacji wymaga od nich bowiem rezygnacji z części wolnego czasu, nie daje im zarobku, wolontariusze często pracują z obcymi ludźmi i nieraz podejmują się bardzo trudnych zadań, chociażby takich, jak opieka nad osobami ciężko chorymi²⁴.

Badacze reprezentujący podejście funkcjonalne wyróżniają kilka czynników, które powodują, że ludzie zostają wolontariuszami²⁵:

- chęć zaspokojenia własnych potrzeb dotyczących wartości, chęć pomocy innym, postawa altruistyczna (funkcja wartości);
- potrzeba zrozumienia otaczającego świata, a także chęć rozwoju i wykorzystywania pewnych umiejętności, które w innym przypadku nie byłyby wykorzystane, praca ochotnicza traktowana jako sposób na rozwój osobisty (funkcja zrozumienia);
- potrzeba podniesienia własnej wartości, docenienia przez samego siebie i innych (funkcja rozszerzenia);
- chęć zdobycia doświadczenia, które przyda się w rozwoju kariery (funkcja kariery);
- potrzeba odnalezienia się w jakiejś grupie społecznej i dopasowania do niej, co stanowi dla nich źródło satysfakcji (funkcja społeczna);
- chęć poradzenia sobie z własnymi problemami i wewnętrznymi konfliktami – poczucie winy, niższości i in. (funkcja obronna).

Zdaniem wielu badaczy płatny personel organizacji pozarządowych różni się od pracowników sektora biznesowego czy publicznego. Przede wszystkim

²¹ M.A. Liao-Troth: *Attitude Differences Between Paid Workers And Volunteers*, „Nonprofit Management and Leadership” 2001, vol. 11, nr 4, s. 423-442.

²² *Ibidem*.

²³ E.G. Clary, M. Snyder: *The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations*, „Current Directions in Psychological Science” 1999, vol. 8, s. 156-159.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ *Ibidem*.

uważa się, że jest znacznie bardziej zaangażowany ideowo. Często pracownicy mają równie duże poczucie misji jak członkowie organizacji i wolontariusze. Bywa też tak, że pracownicy wywodzą się z grupy najbardziej zaangażowanych i sprawdzonych przez organizację wolontariuszy. Jak twierdzi Carlo Borzaga, pracownicy w trzecim sektorze mają zdecydowanie większą satysfakcję z pracy niż pracownicy innych sektorów²⁶. Powoduje to, zdaniem tego autora, mniejszą skłonność do odchodzenia z pracy i poszukiwania innego zatrudnienia.

Duża heterogeniczność organizacji trzeciego sektora powoduje, że nie można jednoznacznie określić, jakiego typu pracowników potrzebują te organizacje. Z jednej strony duże, wyspecjalizowane będą potrzebować wysokiej klasy specjalistów zdolnych do podejmowania wyzwań na miarę społeczeństw i gospodarek opartych na wiedzy. Pozyskanie takich pracowników może być jednak często dosyć trudne ze względu na ograniczone możliwości finansowe i konieczność oferowania wysokich wynagrodzeń. Organizacje pozarządowe typu *think tank* czy *watch dogs* będą potrzebować wysokiej klasy ekspertów posiadających wiedzę, którą będzie mogła spożytkować organizacja tego typu. Z kolei ich pozyskanie nie musi wiązać z wynagrodzeniem, lecz podstawą może być zbieżność przekonań i sposobu widzenia świata, które reprezentuje dana organizacja i dana osoba. I wreszcie organizacje pozarządowe świadczące usługi często będą potrzebować szczególnie wrażliwych pracowników, którzy będą w stanie wykonywać swe zadania w zgodzie z misją organizacji i ze zrozumieniem jej wartości.

Organizacje pozarządowe cierpiące na permanentny brak środków finansowych nierzadko zatrudniają także pracowników „od wszystkiego”. Dotyczy to głównie małych organizacji – często osoba „od wszystkiego” to pierwszy zatrudniony pracownik. Jest to niekorzystne dla organizacji, gdyż powoduje rozproszenie wysiłków pracownika, zamiast koncentracji na konkretnych zadaniach, do wykonania których organizacja zdecydowała się go zatrudnić.

W organizacjach pozarządowych płatni pracownicy wykonują określone zadania, natomiast kierowaniem i podejmowaniem najważniejszych decyzji zajmują się członkowie lub zarządy organizacji. Jak już wcześniej wspomniano, wraz z rozwojem organizacji wzrasta liczba pracowników i stopniowo tworzy się system biurokratyczny. Organizacja staje się bardziej profesjonalna i sformalizowana, co jednocześnie powoduje, że członkowie stowarzyszenia mogą mieć poczucie alienacji, zdrady pierwotnych wartości, zagrożenia utraty nieformalnych i przyjacieleńskich stosunków. Stąd często pojawiający się w literaturze przedmiotu²⁷ dylemat organizacyjny: czy rozwijać się, profesjonalizo-

²⁶ Zob. A. Bacchiega, C. Borzaga: *op. cit.*

²⁷ K. Klausen: *On the Malfunction of the Genetic Approach in Small Voluntary Associations*, „Nonprofit Management and Leadership” 1995, vol. 5, nr 3, s. 275-290.

wać działalność, czasem kosztem utraty pewnych wartości, czy pozostać małą, opartą na pracy członków organizacją. Równocześnie rozrastanie się płatnego personelu może powodować silne napięcia między nim a kierującymi organizacją. Często zdarza się to na linii: zatrudniony dyrektor zarządzający organizacją – społeczny zarząd lub rada organizacji.

Wynagrodzenia w trzecim sektorze

Panuje dość powszechne przekonanie, że zarobki w trzecim sektorze są niższe niż w organizacjach publicznych i komercyjnych. Badacze nie są jednak pewni, czy pogląd ten jest słuszny. Badania Anne Preston dowiodły, że menedżerowie i profesjonaliści zarabiają około 18% mniej niż osoby na tych samych stanowiskach w sektorze komercyjnym²⁸. Więcej płacą swoim kierownikom większe organizacje pozarządowe, co nie jest zaskoczeniem²⁹. W całym amerykańskim sektorze pozarządowym najlepiej zarabiają menedżerowie w szkołach wyższych i szpitalach (w USA zalicza się je do trzeciego sektora), a najgorzej (nawet pięciokrotnie mniej!) – w organizacjach artystycznych, kulturalnych i religijnych³⁰. Z kolei badania Christophera Ruhma i Carey Borkoski wykazały, że niskie pensje w trzecim sektorze wynikają z koncentracji organizacji pozarządowych w niskopłatnych sektorach gospodarki³¹. Jeszcze inni badacze zwracają uwagę, że pod względem zarobków trzeci sektor wypada gorzej zarówno jako całość, jak i przy porównaniu wynagrodzeń w poszczególnych zawodach, co podkreślają Alberto Bacchiega i Carlo Borzaga³². Zdaniem tych autorów różnice zmniejszają się w takich obszarach, w których trzeci sektor dominuje – w usługach społecznych, zdrowotnych czy edukacyjnych, gdzie zarobki są niskie, lecz w tym zakresie porównywalne we wszystkich sektorach. Co ciekawe, polski trzeci sektor wyróżnia się brakiem dominacji organizacji społecznych i zdrowotnych w strukturze sektora, gdzie przewagę mają organizacje działające w dziedzinie sportu i kultury. Wydaje się jednak, że i w Polsce mogą być nieznaczne międzysektorowe różnice wynagrodzeń w sferze usług zdrowotnych i społecznych, co wynika przede wszystkim z ogólnie niewysokich zarobków w tych obszarach usług w sektorze publicznym.

²⁸ A.E. Preston: *The Nonprofit Worker in a For-Profit World*, „Journal of Labor Economics” 1989, vol. 7, nr 4, s. 438-463.

²⁹ E.C. Twombly, M.G. Gantz: *Executive Compensation in The Nonprofit Sector: New Findings and Policy Implications*, „Charting Civil Society” 2001, nr 11, s. 1-5.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ C.J. Ruhm, C. Borkoski: *Compensation in the Nonprofit Sector*, National Bureau of Economic Research Inc., Cambridge 2000.

³² A. Bacchiega, C. Borzaga: *op. cit.*

Co może rekompensować niskie wynagrodzenia pracownikom organizacji trzeciego sektora? Wiele organizacji stosuje specyficzną kombinację elementów finansowych i pozafinansowych, gdzie zarobki stanowią mniejszą część niż w sektorze publicznym i komercyjnym³³. Jednym z czynników rekompensujących niższe pensje jest udział pracowników w podejmowaniu decyzji i ich wpływ na kierunki działania organizacji³⁴. Do innych badacze zaliczają lepsze warunki pracy (szczególnie związane z dobrą atmosferą), możliwość krótszego wymiaru czasu pracy bądź jego większej elastyczności, a także mniejsze ryzyko utraty pracy³⁵.

Problemy pracownicze związane z zatrudnianiem w organizacjach pozarządowych

Wysokość wynagrodzeń jest istotną i ciągle otwartą kwestią w trzecim sektorze. Z jednej strony organizacje mają potrzeby zatrudniania i wynagradzania wysokiej klasy specjalistów, z drugiej zaś ciągle niedobory zasobów finansowych. Ponadto organizacje pozyskujące zewnętrzne środki finansowe muszą liczyć się z opinią swoich donatorów co do wysokości zarobków zespołu pracowników. Organizacje pozarządowe, które płacą wysokie wynagrodzenia, uznaje się często za nieetyczne czy marnotrawiące pieniądze donatorów. Z drugiej strony za nieetyczną może być również uznana stosowana przez niektóre organizacje pozarządowe polityka niskich wynagrodzeń. W łatwiejszej sytuacji są organizacje prowadzące działalność gospodarczą, które mogą dzięki temu zarówno osiągnąć stabilność w sferze zatrudniania, jak i pozyskać odpowiednie środki na wynagradzanie pracowników.

Kwestia wysokości wynagrodzeń nie jest jedynym wyzwaniem, przed jakim stoją współczesne organizacje pozarządowe zatrudniające pracowników i wolontariuszy. Istotnym problemem jest także profesjonalizacja. Zatrudnienie płatnego personelu przez organizacje pozarządowe to poważne wyzwanie dla organizacji. Z jednej strony powoduje zwiększenie możliwości działania, jest przejawem profesjonalizacji organizacji, z drugiej zaś nakłada na organizacje nowe obowiązki. Prowadzenie dokumentacji pracowniczej, przestrzeganie urlopów, zwolnień chorobowych – to tylko wybrane problemy związane z prawem pracy. Organizacje zatrudniające płatny personel muszą być świadome obowiązków ciążyących na nich jako pracodawcach. Często zdarza się bowiem tak, że zatrudniając jednego pracownika, zarządy i kierujący organizacjami zapominają o tych obowiązkach lub nie są ich świadomi. Zdarzają się

³³ *Ibidem.*

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ C.J. Ruhm, C. Borkoski: *op. cit.*

w polskich organizacjach pozarządowych zaniedbania dotyczące stanowiska i miejsca pracy – nie zleca się badań wstępnych czy okresowych pracowników, nie prowadzi się szkoleń BHP, nie udziela wystarczającej liczby dni urlopu czy nie płaci się za nadgodziny. Bywa, że pracownicy zatrudnieni do tylko jednego projektu muszą pracować na rzecz innych projektów. Można spotkać się także z innymi niejasnościami, pracą ponad normę bez wynagrodzenia, stosowaniem fikcyjnych umów. Tego typu działania muszą w konsekwencji prowadzić do dużej rotacji pracowników, jak również do spadku zaufania społecznego. Dlatego też profesjonalizacja organizacji, przejawiająca się m.in. w zatrudnianiu pracowników etatowych, winna postępować na równi z profesjonalizacją zarządzania – zwiększeniem kompetencji zarządczych organizacji. Wraz ze zwiększeniem skali swego działania zarządy organizacji powinny także zwiększać swoje kompetencje.

Podsumowanie

Problematyka zatrudnienia w trzecim sektorze wydaje się szczególnie istotna w europejskiej debacie publicznej z punktu widzenia potrzeb ograniczania bezrobocia i aktywizacji organizacji pozarządowych (organizacji trzeciego systemu – określenie to stosowane jest przez Komisję Europejską od 1997 roku) w ograniczaniu bezrobocia osób zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy. Czy organizacje pozarządowe będą narzędziem realizacji pewnej polityki czy aktorem partycypującym w podejmowaniu decyzji – w dużej mierze zależy to od nich samych. Nie należy się jednak spodziewać, że rozwiążą one problem bezrobocia w Europie. Na pewno dzięki możliwości ciągłego zwiększania zatrudnienia organizacje będą mogły rozszerzać pole swego działania, jednocześnie będą podlegać rosnącej presji społecznej i instytucjonalnej. Dlatego niezbędny jest rozwój funkcji personalnej w organizacjach pozarządowych. Heterogeniczność sektora, wielość obszarów działań, relacji z otoczeniem, stosunków z sektorem publicznym i komercyjnym nie sprzyjają jednak budowaniu spójnej teorii zatrudnienia w trzecim sektorze.

Katarzyna Peter-Bombik

Finansowo-prawne podstawy zatrudnienia

Wprowadzenie

Zatrudnianie personelu to oczywiście z jednej strony zapewnienie sobie pracowników, dzięki którym dany podmiot może działać, ale z drugiej strony także i konieczność zapewnienia im określonych warunków pracy. W bardzo dużym uproszczeniu – zostanie to rozwinięte w dalszej części opracowania – wszystko niemalże na tej płaszczyźnie sprowadza się do kwestii finansowych, co w przypadku podmiotów działających w Polsce w obszarze tzw. trzeciego sektora stanowi bardzo istotny problem. Ich funkcjonowanie bowiem to zazwyczaj działanie w warunkach stałego niedofinansowania, uzależnienia od grantodawców, ciągłej finansowej niepewności jutra. Załóżmy jednak, iż organizacja pozarządowa zatrudnia pracowników, lub też chce ich zatrudniać. Okazuje się, że zatrudnienie to ma swoje konsekwencje zarówno ekonomiczne, jak i prawne, z którymi każdy pracodawca musi się liczyć i którym – jeśli mają charakter ograniczeń, czy też określonych wymogów – bezwzględnie podlega.

Ekonomiczne ujęcie zatrudnienia

Mówiąc o zatrudnieniu, z ekonomicznego punktu widzenia, koncentrujemy się na konkretnym towarze. Rynek pracy jest bowiem formą rynku ekonomicznego, który można rozumieć jako całokształt transakcji kupna i sprzedaży towaru, jakim jest praca. Podobnie ujmują tę kwestię przepisy prawa, które w przypadku Polski opierają się na założeniach teorii, według której podstawą ustroju pracy jest wymiana świadczeń między dwoma kontrahentami: właścicielem

środków pracy (podmiotem zatrudniającym) a pracownikiem¹. Z jednej strony istnieje więc pracodawca, który jest zainteresowany nabyciem danego dobra, czyli pracy i jest skłonny zapłacić za nią określoną cenę. Z drugiej strony pojawia się pracobiorca, potencjalny pracownik, który za odpowiednią cenę jest skłonny sprzedać swoją pracę. Zatrudnienie wiąże się z aktywnością zawodową, zaangażowaniem sił i umiejętności ludzkich i spełnia trzy podstawowe funkcje: ekonomiczną, dochodową i społeczną. W ujęciu funkcji ekonomicznej zatrudnienie jest czynnikiem wzrostu i pomnażania produktu społecznego, w rozumieniu dochodowym stanowi środek uzyskiwania dochodów i zaspokajania potrzeb człowieka, zaś w znaczeniu społecznym wiąże się z zaspokojeniem potrzeby samej pracy². Wykonywanie pracy, a w sytuacji jej nieposiadania podejmowanie prób jej zdobycia, charakteryzuje znaczącą większość ludzi. Pozostawanie bez pracy oznacza bowiem w większości przypadków – zwłaszcza w perspektywie długofalowej – wejście do grupy osób bezrobotnych, co niesie za sobą różnorakie negatywne skutki zarówno o charakterze ekonomicznym, psychospołecznym, jak i politycznym.

Zestawiając ze sobą te dwie grupy osób, czyli pracodawców i poszukujących pracy, można mówić o popycie na pracę tworzonym przez pracodawców oraz o podaży pracy, którą tworzą zainteresowani jej podjęciem. W warunkach rynku konkurencyjnego cena za pracę, czyli płaca, jest efektem konfrontacji tych dwóch właśnie elementów i ich wzajemnego dopasowania. Teoria ekonomii wprowadza nawet pojęcie idealnego rynku pracy, który działa na zasadzie silnej, wręcz idealnej konkurencji, gdzie pracodawcy konkurują między sobą o pracownika, potencjalni pracownicy konkurują natomiast między sobą o miejsca pracy. Rynek ten charakteryzuje się wolnością w zakresie zatrudniania pracowników przez pracodawców, a także wolnością wyboru ofert pracy przez poszukujących. Na idealnym rynku pracy osoby lepiej wykształcone są wyżej opłacane, a pracownicy z reguły są znacznie bardziej mobilni. Zgodnie z ujęciem klasycznym na rynku pracy nie powinno występować w ogóle zjawisko bezrobocia, gdyż rynek ten, jak każdy inny, ma naturalną tendencję do dążenia do stanu równowagi. Oznacza to, iż w sytuacji, gdy jest więcej chętnych do podjęcia pracy niż miejsc pracy, konkurencja między bezrobotnymi prowadzi do obniżenia wysokości płacy realnej. Przy niższej jednak cenie pracy maleje także i liczba chętnych do jej podjęcia za określoną stawkę. Mimo wszystko występowanie zjawiska bezrobocia jest faktem i bolączką gospodarki wolnorynkowej, co neoklasyści tłumaczą przede wszystkim istniejącymi ograniczeniami swobodnego działania mechanizmów rynkowych. Zaliczyć można do nich m.in. działania

¹ L. Florek, T. Zieliński: *Prawo pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 43.

² Por. D. Kotlorz (red.): *Ekonomia rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2007, s. 15.

związków zawodowych lub grup o podobnym charakterze, czy też wprowadzenie tzw. płacy minimalnej.

Z ekonomicznego punktu widzenia funkcjonowanie takiej konstrukcji, jak płaca minimalna ogranicza wolny rynek. Jest ona bowiem „prawnie usankcjonowanym najniższym wynagrodzeniem określonym dla przyjętej jednostki czasu, należnym za pracę wykonaną w ramach stosunku pracy, przy ustalaniu której zwykle uwzględnia się potrzeby pracowników i ich rodzin”³. Wprowadzona ustawowo minimalna wysokość wynagrodzenia winna „odpowiadać poziomowi podstawowych potrzeb, których zaspokojenie powinien gwarantować dochód z jakiegokolwiek pracy”⁴. Jest to rozwiązanie stosowane w poszczególnych ustawodawstwach świata już od XIX wieku, wprowadzane z myślą realizacji różnych celów mających znaczenie zarówno dla władzy państwowej, jak i dla pracowników. Chodzi tutaj przede wszystkim o przeciwdziałanie wyzyskowi, zwalczanie biedy, motywowanie do podejmowania pracy i do uniezależniania się od pomocy finansowej państwa, a także o wzrost produktywności pracy, czy też zwalczanie nieuczciwej konkurencji⁵. Trochę inaczej jest ta kwestia postrzegana z punktu widzenia pracodawców, którzy niezależnie od koniunktury gospodarczej, własnej kondycji, czy też możliwości zatrudnienia pracowników zobowiązani są do płacenia im wynagrodzenia minimalnego. Przeprowadzone badania wskazują także na niekorzystne oddziaływanie płacy minimalnej na rozmiar zatrudnienia, okazuje się, że płaca minimalna nie jest tu kluczową determinantą⁶. Jej wpływ polega głównie na tym, że stanowi ona poziom wyjściowy dla obowiązującej hierarchii płac, a co za tym idzie, jej wzrost wpływa na wzrost pozostałych stawek, a także niestety i kosztów pracy⁷.

Elementem swoistego „styku” pomiędzy grupą pracodawców a grupą poszukujących pracy jest więc płaca. Jedni i drudzy mają w stosunku do niej określone oczekiwania. Pracodawcy, dla których wynagrodzenia pracowników są kosztem, chcieliby – w myśl zasady maksymalizacji własnego zysku – przeznaczać na ten cel jak najmniejsze środki. Zgodnie z definicją popyt na pracę jest zakładaną odwrotną zależnością między płacą realną a wielkością zatrudnienia w danym okresie, przy założeniu, iż pozostałe czynniki nie ulegają zmianie⁸. W praktyce oznacza to, iż im wyższy poziom płac, tym mniej-

³ W. Golnau: *Znaczenie płacy minimalnej dla funkcjonowania rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 16.

⁴ L. Florek, T. Zieliński: *op. cit.*, s. 10.

⁵ Por. W. Golnau: *op. cit.*, s. 69.

⁶ *Ibidem*, s. 251-290.

⁷ Por. A. Nehring (red.): *Rynek pracy a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w województwie małopolskim*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 58.

⁸ D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli: *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1992, s. 671.

sza skłonność pracodawców do zatrudnienia nowych pracowników. I odwrotnie – skłonność ta wzrasta w sytuacji, gdy poziom płac ulega obniżeniu. Na wielkość popytu istotny wpływ wywierają zarówno czynniki ekonomiczne – do których zaliczyć można m.in. wielkość i strukturę produkcji i usług, organizację i koszty pracy – jak i czynniki o charakterze społecznym i politycznym.

Z drugiej strony poszukujący pracy zainteresowani są maksymalizacją własnych korzyści związanych z podjęciem tej pracy. Chodzi tu przede wszystkim o korzyści finansowe. Każdy podmiot działa i w taki sposób dysponuje posiadanymi zasobami, aby uzyskany przez niego zysk, czy też dochód był jak największy. Teoria ekonomii posługuje się nawet pojęciem *homo oeconomicus*, które podkreśla szczególne cechy człowieka postrzeganego jako jednostka gospodarująca. Człowiek działa w sposób racjonalny i zawsze dąży do maksymalizacji swoich korzyści ocenianych przez pryzmat rachunku ekonomicznego. Oznacza to, że dokonując wyborów, podejmuje te działania, role czy aktywności, które w porównaniu z alternatywnymi możliwościami dają mu jak największe korzyści ekonomiczne.

Pracodawca w polskim ustawodawstwie. Uwagi ogólne

Mówiąc o zatrudnieniu w organizacjach trzeciego sektora, traktujemy te organizacje jako typowych pracodawców. Zgodnie z przepisami Kodeksu Pracy pracodawcą jest bowiem jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudnia pracowników⁹. Warto zauważyć, iż praca rozumiana jest przez ustawodawcę jako działalność podejmowana w celach zarobkowych. Oznacza to, że praca niezarobkowa wykonywana społecznie, która jest bardzo często spotykana w przypadku organizacji trzeciego sektora, w rozumieniu prawa nie jest i nie może być traktowana jako zatrudnienie.

Ustawodawca dzieli pracodawców na trzy grupy, a mianowicie: osoby fizyczne, osoby prawne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej. Organizacje trzeciego sektora można więc w rozumieniu obowiązujących przepisów zaliczyć do pracodawców drugiego i trzeciego rodzaju. Każdy pracodawca, niezależnie od swojej formy organizacyjnej, sposobu i celu działania, w określonych warunkach prawnych, musi wywiązywać się z nałożonych nań obowiązków, przede wszystkim w stosunku do pracownika. Podstawowym pojęciem prawa pracy jest stosunek pracy, przez nawiązanie którego pracodawca zobowiązuje się przede wszystkim zatrudnić pracownika

⁹ Por. art. 3 Kodeksu Pracy, Dz.U. 1998 nr 21, poz. 94.

za wynagrodzeniem¹⁰. Zauważyć należy, iż stosunek pracy jest stosunkiem o charakterze dwustronnym i zobowiązaniowym, co oznacza, że każda ze stron do czegoś się zobowiązuje, ale równocześnie ma prawo wymagać określonych działań. Implikuje to oczywiście obowiązki obydwu stron, jednakże z punktu widzenia organizacji pozarządowych kluczową rolę odgrywają obowiązki pracodawcy, do których zaliczyć można m.in.:

- terminowe i prawidłowe wypłacanie wynagrodzenia,
- organizowanie pracy w sposób zapewniający pełne wykorzystanie czasu pracy, jak również osiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy,
- przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, orientację seksualną, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy,
- ułatwianie pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- organizowanie pracy w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości pracy, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie, a także zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- zaspokajanie, w miarę posiadanych środków socjalnych, potrzeb pracowników¹¹.

Wydaje się, że najistotniejszymi obowiązkami pracodawcy w rozumieniu przepisów Kodeksu Pracy są: obowiązek zatrudnienia pracownika oraz obowiązek wypłacania pracownikowi wynagrodzenia za pracę. W pierwszym przypadku obowiązek ten powstaje na mocy umowy o pracę lub innego aktu o podobnym charakterze. Obejmuje on przede wszystkim udostępnienie pracownikowi stanowiska pracy odpowiedniego do rodzaju świadczonej przez niego pracy. Z drugiej strony pojawia się obowiązek wypłacania pracownikowi wynagrodzenia za pracę. Istotne w tym przypadku jest to, iż obowiązek ten istnieje z mocy prawa niezależnie od tego, czy pracodawca zobowiązał się wobec pracownika do wypłacania wynagrodzenia, czy też nie¹². Osobną kwestię stanowi prawo pracownika do wynagrodzenia. Wysokość wynagrodzenia winna być godziwa, co tak naprawdę wymaga uwzględnienia czynników o charakterze pozaprawnym, które w konkretnej sytuacji pozwalają stwierdzić, iż wysokość płacy jest stosowna do ilości, rodzaju i jakości wykonywanej przez pracownika pracy. Warto pamiętać, iż prawo do słusznego wynagrodzenia stanowi jedno z podstawowych praw człowieka.

¹⁰ Por. art. 22 Kodeksu Pracy.

¹¹ Por. art. 94 Kodeksu Pracy.

¹² Por. L. Florek, T. Zieliński: *op. cit.*, s. 149.

Mówiąc o zatrudnianiu pracowników, nie sposób nie wspomnieć o kluczowych zasadach stanowiących podstawę stosunku pracy, do których zalicza się przede wszystkim: zasadę osobistego świadczenia pracy, zasadę odpłatności pracy, zasadę podporządkowania pracownika przełożonym w procesie pracy oraz zasadę ryzyka pracodawcy. Z punktu widzenia pracodawcy niezmiernie ważną rolę odgrywa – oprócz omówionej powyżej kwestii wynagrodzenia – ponoszone przezeń ryzyko. Prawo pracy wyróżnia cztery podstawowe kategorie ryzyka, w przypadku których pracodawca ponosi określone konsekwencje działań pracowników, zdarzeń losowych itd. Po pierwsze może pojawić się ryzyko techniczne, kiedy pracodawca zobowiązany jest wypłacać wynagrodzenie pracownikowi w sytuacji, gdy nie świadczy on pracy z przyczyn technicznych, związanych przykładowo z niezawinionymi przez pracownika przestojami. Innym ryzykiem jest ryzyko osobowe, które polega na tym, iż pracodawca ponosi zawsze konsekwencje niewłaściwego doboru pracowników, którzy nie posiadają przykładowo określonych kompetencji, umiejętności, czy też cech osobowych. Osobną kategorię ryzyka stanowi ryzyko gospodarcze, które związane jest zarówno z funkcjonowaniem danego podmiotu, jak i całej gospodarki. W sytuacji pojawiających się strat pracodawca nie może uchylać się od wypłacania przysługujących pracownikom świadczeń. I w końcu czwartą kategorią ryzyka jest ryzyko socjalne, które znajduje swój wyraz w przejmowaniu przez pracodawcę określonych ciężarów socjalnych, które związane są z ochroną interesów życiowych pracowników i ich rodzin¹³.

Przepisy prawa pracy nakładają na pracodawców szereg obowiązków wynikających z nawiązywania z pracownikami określonych rodzajów stosunku pracy. Warto zauważyć, że część z tych przepisów jest nieprzychylnie przyjmowana przez pracodawców, którzy w warunkach wolnego rynku czują się ograniczani przykładowo przez przepisy dotyczące zawierania trzeciej z kolei umowy z pracownikiem – po spełnieniu odpowiednich warunków – w formie umowy na czas nieokreślony, czy też przepisy dotyczące okresów ochronnych dla pracowników i związane z tym konsekwencje. Jest to jednak efektem samej konstrukcji prawa pracy, które pełni dwie podstawowe funkcje, a mianowicie: funkcję organizacyjną i funkcję ochronną. Funkcja organizacyjna wiąże się z pracodawcą i oznacza zapewnienie mu określonych instrumentów prawnych pozwalających na kształtowanie organizacji i decydowanie o sposobie wykonywania pracy. Funkcja ochronna natomiast rozumiana jest jako zabezpieczenie pracownikowi godziwych warunków pracy i zapewnienie określonych świadczeń pracowniczych¹⁴. Reasumując, należy jednak zauważyć, iż

¹³ Por. L. Florek, T. Zieliński: *op. cit.*, s. 45.

¹⁴ Por. M. Skąpski: *Ochronna funkcja prawa pracy w gospodarce rynkowej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2006, s. 81.

niezależnie od formy zatrudnienia pracownika, rozumianego jako podejmowanie działalności w celach zarobkowych, podstawowym obciążeniem pracodawcy jest wypłacane temu pracownikowi wynagrodzenie będące częścią składową szerszej kategorii, którą stanowią koszty pracy.

Finansowy wymiar zatrudnienia pracowników

Koszty pracy, określane inaczej jako koszty siły roboczej, koszty osobowe lub koszty zatrudnienia, obciążające każdego pracodawcę są efektem prowadzenia przez niego określonej działalności. Każda działalność zmierzająca do wytworzenia konkretnych towarów lub świadczenia usług wiąże się bowiem z ponoszeniem określonych nakładów. W proces ten – z ekonomicznego punktu widzenia – zaangażowane są tzw. czynniki produkcji, do których zalicza się: ziemię (a także inne surowce), kapitał (w rozumieniu środków pracy – przykładowo w postaci maszyn i budynków) oraz pracę. Praca rozumiana jest jako zaangażowana w działalność podmiotu gospodarczego siła robocza i stanowi ona jeden z podstawowych elementów działalności każdego podmiotu. Każdy czynnik produkcji ma swoją wartość i jego wykorzystanie łączy się z poniesieniem określonych kosztów. Koszty pracy są, z punktu widzenia pracodawcy, kategorią ekonomiczną wyrażającą się przez sumę płac i pozapłacowych kosztów związanych z pozyskiwaniem, utrzymywaniem, doskonaleniem i wykorzystaniem zasobów pracy, czyli wyrażają całkowite nakłady związane z zatrudnieniem pracowników¹⁵. Jest to kategoria mikroekonomiczna obrazująca relację zachodzącą pomiędzy pracodawcą a pracownikiem i stanowiąca element wymiany pomiędzy nimi. Zgodnie z definicją przyjętą przez Główny Urząd Statystyczny „koszty pracy stanowią sumę wynagrodzeń brutto (łącznie z zaliczkami na poczet podatku dochodowego od osób fizycznych i ze składkami na obowiązkowe ubezpieczenia społeczne – emerytalne, rentowe, i chorobowe płaconymi przez ubezpieczonego pracownika) oraz pozapłacowych wydatków (składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacane przez pracodawcę, składki na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, wydatki na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr, bezpieczeństwo i higienę pracy oraz pozostałe wydatki obejmujące m.in.: delegacje służbowe, zakładowy fundusz świadczeń socjalnych)”¹⁶. Oznacza to, że oprócz wypłaty „gołego” wynagrodzenia pracodawca zobowiązany jest także do ponoszenia dodatkowych kosztów obejmujących m.in. podat-

¹⁵ Por. J. Bernais, J. Ingram: *Controlling personalny i koszty pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2005, s. 67.

¹⁶ „Mały Rocznik Statystyczny Polski” 2008, s. 143.

kowe obciążenia wynagrodzeń, składki ubezpieczeniowe, wydatki na nagrody, doksztalcanie, czy też odszkodowania.

Wysokość kosztów pracy występująca w danej organizacji jest zdeterminowana przez wiele czynników o charakterze zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Do czynników zewnętrznych, które generowane są poza danym podmiotem, zaliczyć należy przede wszystkim obowiązujące na obszarze danego państwa przepisy prawa, które nakładają na pracodawców określone obciążenia finansowe. Oprócz podatków i różnego rodzaju składek do grupy tej zalicza się także wspomnianą we wcześniejszej części opracowania płacę minimalną. Osobną grupę czynników zewnętrznych stanowią inne elementy składające się na charakterystykę krajowego i lokalnego rynku pracy, decydujące o jego strukturze, o dostępie do określonych grup pracowników, czy też utrzymujący się w otoczeniu danego podmiotu poziom płac. Drugą kategorią czynników wpływających na wysokość kosztów pracy są czynniki wewnętrzne ujawniające się w ramach danej jednostki, do których zaliczyć można m.in. stan liczebny personelu, rodzaj prowadzonej działalności, formy prowadzonej działalności socjalno-bytowej ukierunkowanej na pracowników, a także szeroko rozumiany sposób podejścia do pracownika określany mianem funkcji personalnej¹⁷.

Najbardziej powszechny sposób kategoryzacji kosztów pracy pozwala na wyodrębnienie kosztów płacowych stanowiących wynagrodzenie za pracę oraz pozostałych kosztów określanych mianem świadczeń pozapłacowych. Na grupę kosztów płacowych, według standardów unijnych, składają się wynagrodzenia bezpośrednie i regularnie wypłacane premie, a także pozostałe premie i gratyfikacje wypłacane pracownikom. Kategorię drugą stanowią natomiast wynagrodzenia za czas nieprzepracowany, wszelkie płatności w naturze, koszty ubezpieczeń społecznych, koszty szkoleń zawodowych i inne wydatki¹⁸. Analizując wielkości kosztów pracy w Polsce, można stwierdzić, iż udział wynagrodzeń osobowych w kosztach pracy wynosi ok. 75%. Pozostałą część tworzą pozapłacowe koszty pracy, których udział w kosztach ogólnych pracy kształtuje się w porównaniu z innymi państwami europejskimi na stosunkowo niskim poziomie¹⁹. Jednakże z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i pracodawcy znaczenie ma przede wszystkim różnica pomiędzy całkowitymi kosztami pracy ponoszonymi przez pracodawcę a kwotą wynagrodzenia netto, którą otrzymuje „na rękę” pracownik. Relacja ta

¹⁷ Por. J. Bernais, J. Ingram: *op. cit.*, s. 69-70.

¹⁸ Szerzej w: A. Furmańska-Maruszak: *Koszty pracy a zatrudnienie: współczesne koncepcje a rzeczywistość*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa i Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 41-51.

¹⁹ Szerzej w: J. Stasiak: *Koszty pracy w Polsce latach 1993-2003*, w: W. Kasperkiewicz, E. Kwiatkowski (red.): *Rynek pracy i innowacyjność gospodarki w kontekście integracji Polski z Unią Europejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 73-85.

określana jest mianem klina podatkowego i okazuje się, iż w przypadku Polski nie wygląda zachęcająco. Dane Głównego Urzędu Statystycznego z roku 2006 pokazują, iż w Polsce wielkość wynagrodzenia netto – w przypadku przeciętnego wynagrodzenia – stanowiła 56% wynagrodzenia brutto. Klin podatkowy obejmował pozostałe 44% i tworzyły go przede wszystkim składki na ubezpieczenie społeczne (część opłacana przez pracodawcę – 17,1%, część opłacana przez pracownika – 15,5%), składka na Narodowy Fundusz Zdrowia (5,9%) oraz podatek dochodowy od osób fizycznych (5,5%). Takie proporcje kosztów pracy w Polsce sytuują ją w grupie państw o wysokim klinie podatkowym²⁰.

W sytuacji, gdy koszty pracy są wysokie i stanowią znaczące obciążenie dla pracodawców, warto zapytać, czy istnieją mechanizmy pozwalające na ich zmniejszenie. Otóż okazuje się, że ograniczenie kosztów pracy możliwe jest do uzyskania na wiele sposobów. Może ono opierać się na czasowym ograniczeniu wysokości wynagrodzeń pracowników lub wstrzymaniu cyklicznych podwyżek (w przypadku gdy taki mechanizm płacowy znajduje zastosowanie). Oczywiście działanie takie spotyka się zawsze ze zrozumiałym sprzeciwem pracowników. Dopuszczalność tego typu rozwiązania wynika jasno z przepisów prawa pracy i w praktyce może być ono stosowane w sytuacjach wyjątkowych i obiektywnie uzasadnionych przykładowo sytuacją ekonomiczną danego podmiotu, czy też całej gospodarki.

Do znaczących obciążeń wynagrodzeń pracowników zaliczają się obciążenia podatkowe. Ich zmniejszenie może więc istotnie wpłynąć na obniżenie kosztów pracy. Dokonać tego można w sposób jak najbardziej zgodny z literą prawa, przede wszystkim poprzez umiejętne wykorzystywanie zwolnień przedmiotowych. Katalog przychodów zwolnionych z podatku obejmuje obecnie przykładowo ekwiwalenty za użytkowane narzędzia, bony na posiłki, rzeczowe świadczenia z funduszu świadczeń socjalnych, dopłaty do wypoczynku zorganizowanego, koszty dojazdu do pracy i inne²¹. Równocześnie warto zauważyć, iż w odniesieniu do stanowiących istotny element kosztów pracy składek na ubezpieczenie społeczne działania takie nie są podejmowane, gdyż nie ma możliwości uniknięcia ich płacenia, czy też zmniejszenia wysokości. Wręcz odwrotnie – istnieje w tym przypadku spore niebezpieczeństwo zwiększenia kosztów pracy, jeśli pracodawca nie przestrzega dokładnie obowiązujących przepisów prawa²².

²⁰ Por. K. Polarczyk: *Klin podatkowy a bezrobocie*, Biuro Analiz Sejmowych, Warszawa 2007, s. 2.

²¹ Szerzej w: B. Zabieglńska: *Jak obniżyć koszty pracy. Formy zatrudnienia, ulgi, ubezpieczenia*, Wydawnictwo AD. Dragowski, Warszawa 2006, s. 39-41.

²² *Ibidem*, s. 42.

Innym sposobem na zmniejszenie kosztów pracy może być także zastosowanie tzw. niestandardowych form pracy, do których obecnie zalicza się m.in. pracę wykonywaną w domu, pracę weekendową, telepracę, czy też zatrudnianie pewnych grup pracowników, takich jak: studenci, uczniowie lub osoby ze statusem bezrobotnego. Obniżenie kosztów pracy w poszczególnych przypadkach możliwe jest przykładowo dzięki refundacji części kosztów zatrudnienia i utrzymania pracownika.

Dylematy zatrudnienia w organizacjach trzeciego sektora

Badania przeprowadzone na polskim rynku pracy wskazują na pewne charakterystyczne cechy, które są istotne z punktu widzenia pracodawców. Zanotowano m.in. wzrost oczekiwań płacowych kandydatów do pracy, co dotyczy z reguły osób posiadających duże doświadczenie zawodowe lub wykonujących atrakcyjne i w danym momencie pożądane profesje. Ogólne nastawienie na wzrost wynagrodzeń prowadzi często do pojawienia się swoistej presji płacowej. Pracodawcy w wielu przypadkach jej ulegają, jednakże granicę stanowią tutaj ich możliwości finansowe. Główne problemy pracodawców związane są przede wszystkim z wielkością kosztów pozapłacowych z tytułu zatrudniania pracowników, z pozyskiwaniem pracowników o określonych zawodach, a także z ograniczeniami wynikającymi z kodeksu pracy²³.

Organizacje działające w obrębie trzeciego sektora coraz częściej występują w roli pracodawców, w rozumieniu podmiotów zatrudniających opłacanych pracowników, co wynika z jednej strony z potrzeb samych organizacji, a z drugiej często jest elementem wymaganym przy różnych formach zewnętrznego dofinansowania. Warto zauważyć, iż zatrudnianie nowych pracowników i rozbudowanie aparatu administracyjnego w postaci biura czy sekretariatu jest praktyką mało popularną w omawianym sektorze. Wynika to ze specyfiki działania tych organizacji i ukierunkowania maksymalnej części posiadanych zasobów na działalność statutową. Zatrudnienie – co zostało pokazane we wcześniejszej części – niesie przede wszystkim istotne obciążenia finansowe dla pracodawców. I tutaj zaczyna się problem. Polskie organizacje pozarządowe nie dysponują – w odróżnieniu od organizacji

²³ Szerzej w: W. Gomuła: *Niedopasowanie popytu i podaży na rynku pracy w województwie świętokrzyskim*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2006; W. Gomuła, J. Socha, W. Wojciechowski: *Presja płacowa oraz niedopasowanie strukturalne na rynku pracy w świetle badań NBP*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2007; W. Gomuła: *Wynagrodzenia oraz produktywność pracy (badania krajowego rynku pracy – maj 2007 r.)*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2008.

działających w innych krajach – znaczącymi i stabilnymi źródłami dochodów, które umożliwiałyby im pełne wywiązywanie się z zobowiązań wobec pracowników.

Działania podejmowane przez polskie organizacje pozarządowe w obszarze zasobów ludzkich charakteryzuje swoista „incydentalność” związana z pojawianiem się co jakiś czas zwiększonych środków pieniężnych i z podejmowaniem nowych zadań, czy też uczestnictwem organizacji w projektach finansowanych obecnie przede wszystkim ze środków pochodzących z Unii Europejskiej. Jednakże działania te mają ograniczony horyzont czasowy, co z punktu widzenia potencjalnego pracownika może być zniechęcające, pomimo innych korzyści płynących z takiego zatrudnienia, przykładowo w postaci zdobytego doświadczenia. Trzeba również podkreślić, iż środki pozyskiwane przez organizacje pozarządowe mają często charakter dotacyjny i napływają w postaci transz, z reguły po zakończeniu określonego etapu danego przedsięwzięcia. W takiej sytuacji może pojawić się niebezpieczeństwo nieterminowego regulowania zobowiązań finansowych przez organizację, i to nie tylko wobec pracowników, ale także – a może i przede wszystkim, gdyż łączy się to ze znacznie bardziej dolegliwymi konsekwencjami – wobec określonych urzędów (ZUS, urząd skarbowy). Wspomniane wcześniej częste uzależnianie się od grantodawców także znacząco utrudnia organizacjom trzeciego sektora zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie długofalowej. Organizacja, działając w warunkach finansowej niepewności jutra, ograniczenia ramami czasowymi realizowanego projektu lub roku budżetowego, nie jest w stanie racjonalnie planować wielkości zatrudnienia.

Problemem typowym dla całego rynku pracy jest stosunkowo mała – w relacji do zapotrzebowania – grupa specjalistów w pożądanym w danym momencie i danych okolicznościach zawodach. W takiej sytuacji trzeci sektor jest skazany już na starcie na klęskę, gdyż nie jest w stanie konkurować – przede wszystkim w dziedzinie wysokości oferowanego wynagrodzenia – z podmiotami działającymi w obszarze sektora prywatnego, a czasami także i publicznego. Podobnie sprawa wygląda w przypadku prób przejmowania przez te dwa sektory pracowników organizacji pozarządowych. Utrzymanie wykwalifikowanego pracownika, czy też pozyskanie go z innych sektorów może być dla organizacji niewykonalne. Podobnie przedstawia się kwestia stosowania bodźców finansowych w celu motywowania czy też nagradzania pracownika.

Organizacje pozarządowe, zatrudniając pracowników, wybierają często – w miarę możliwości – formy zatrudnienia obarczone mniejszymi kosztami niż zatrudnienie na etat (umowy o dzieło, umowy-zlecenia). I znowu z punktu widzenia pracownika stanowi to element niepożądany, gdyż większość poszukujących pracy zainteresowana jest określonymi świadczeniami dodatkowy-

mi, które przykładowo są podstawą przyszłych świadczeń emerytalnych. Pewnym rozwiązaniem mogłoby stać się – aczkolwiek wymaga to także odpowiednich regulacji prawnych – upowszechnienie niestandardowych form zatrudnienia w postaci przykładowo pracy weekendowej, czy też telepracy.

Jeśli chodzi o zmiany w ustawodawstwie, można by dodatkowo rozważyć możliwość stworzenia ewentualnych preferencji dla specyficznej grupy pracodawców, jakimi są, bądź mogłyby się stać, organizacje pozarządowe. Co prawda trudno zaproponować w tym momencie mechanizmy, które miałyby znaleźć zastosowanie w odniesieniu do tej właśnie grupy podmiotów, jednakże kwestia ta powinna być poddana dyskusji, przede wszystkim z uwagi na efektywność działania samych organizacji, co na rynku konkurencyjnym stanowi wartość samą w sobie.

Ewa Giermanowska

Teoria elastyczności pracy a trzeci sektor

Współczesne organizacje nastawione na zysk muszą być coraz bardziej elastyczne, aby szybko i skutecznie dostosowywać się do zmieniającego się rynku. Potrzebują elastycznych pracowników, co skutkuje zwiększonym zatrudnieniem w nietypowych formach i zmianami organizacji czasu pracy. Mimo że praca w nietypowych formach często jest mniej korzystnym rozwiązaniem dla pracowników, to w organizacjach pozarządowych może mieć racjonalne uzasadnienie w stosunku do personelu płatnego.

Zmiany w systemach pracy – elastyczna praca

Elastyczna specjalizacja i postfordyzm

Zmiany technologiczne i postęp techniczny stały się przedmiotem szczególnego zainteresowania specjalistów zajmujących się przemysłem i pracą w latach siedemdziesiątych XX wieku. W tym czasie w Stanach Zjednoczonych, Europie i Japonii zaczęły powstawać alternatywne wobec taylorizmu i fordyzmu systemy produkcji. Pojawił się dość szeroko rozpowszechniony pogląd, który akcentował jakościową zmianę w charakterze współczesnych procesów produkcyjnych¹. Zmiana ta dotyczyła przejścia od systemu określanego jako „fordyzm” do systemu określanego terminem „postfordyzmu”. Jedną z jego konsekwencji było zwiększone zapotrzebowanie na coraz bardziej wykształconą siłę roboczą, z wszechstronnymi, czyli coraz bardziej elastycznymi kwalifikacjami.

¹ Por. *Work, Unemployment and Leisure*, w: M. Haralambos, M. Holborn, R. Heald: *Sociology. Themes and Perspectives*, Collins Educational, London 2002; *Praca i życie gospodarcze*, w: A. Giddens: *Socjologia*, PWN, Warszawa 2004.

Fordyzm jako system seryjnej produkcji łączył naukową organizację pracy zgodną z koncepcją naukowego zarządzania Fredericka Taylora z „szerszą reorganizacją produkcji i marketingu, na którą składały się: wprowadzenie taśmy montażowej, standaryzacja produktu oraz strategia pobudzania popytu przez powiązanie niskich cen, wysokich płac, rozwiniętej reklamy i kredytu konsumpcyjnego”². W praktyce ten system produkcji, zastosowany po raz pierwszy w fabryce samochodów Forda w 1908 roku, osiągał najlepsze efekty w systemie produkcji masowej, czyli w produkowaniu dużej ilości niezróżnicowanych towarów przy użyciu taśmy montażowej. Tymczasem od lat siedemdziesiątych XX wieku na rynkach światowych zaczęły następować zmiany. Pojawiło się zapotrzebowanie na coraz bardziej zróżnicowane towary masowej konsumpcji i na towary niszowe, wysokiej jakości. Techniki fordyzmu okazały się zbyt sztywne, by szybko zareagować na zmieniający się i zróżnicowany popyt na produkty. Firmy zaczęły poszukiwać nowych rozwiązań poprzez modyfikację sztywnych metod produkcji i wprowadzanie bardziej elastycznych rozwiązań obliczonych na zaspokajanie popytu na towary dostosowane do potrzeb indywidualnego klienta. W rezultacie fordyzm znalazł się w kryzysie i zaczęto go zastępować nowym systemem, opartym na elastycznej produkcji czy elastycznej pracy, który zaczęto nazywać „postfordyzmem”. Ten nowy system produkcji, któremu towarzyszyły zmiany społeczne i techniczne, zaczęto także utożsamiać z narodzinami społeczeństwa postindustrialnego³.

Do upowszechnienia terminu „postfordyzm” przyczynili się Michael Piore i Charles Sabel, którzy posłużyli się tym terminem do określenia nowej ery kapitalistycznej produkcji, której podstawowym celem jest maksymalizacja elastyczności i innowacyjności oraz dostosowanie do wymagań rynku i indywidualnych potrzeb klientów⁴. Główną tezą pracy Piore’a opisującego proces przejścia kapitalizmu z fazy fordyzmu do postfordyzmu jest stwierdzenie, że nowoczesna praca jest obecnie organizowana w oparciu o zasadę elastycznej specjalizacji (*flexible specialization*)⁵. Elastyczna specjalizacja łączy się z zaobserwowanymi w Japonii metodami zarządzania, na których sukces zwrócono uwagę na Zachodzie na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Ma ona też związek z rozpowszechnieniem komputerów w procesie produkcyjnym. Maszyny sterowane numerycznie mogą być szybko przeprogramowywane do wykonywania różnych zadań. Umożliwia to producentom opłacalne wytwarzanie zróżnicowanych produktów

² Hasło „fordyzm” w: *Słownik socjologii i nauk społecznych*, PWN, Warszawa 2004, s. 95.

³ *Ibidem*.

⁴ M. Piore, Ch. Sabel: *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York 1984, podają za: A. Giddens: *op. cit.*, s. 405.

⁵ M. Piore: *Perspectives on Labour Market Flexibility*, „Industrial Relations” 1986, vol. 45, nr 2.

w krótkich seriach. Można także w stosunkowo krótkim czasie przestawić linię produkcyjną i proces technologiczny bez ponoszenia wysokich kosztów. W ten sposób producenci mogą odpowiadać na coraz bardziej zróżnicowany popyt, a produkcja staje się bardziej elastyczna.

Piore podkreślał, że zmiany organizacji produkcji doprowadzą do zmian w zakresie samej pracy i zarządzania. Jeżeli firmy muszą coraz szybciej dostosowywać się do zmieniającego się popytu i stawać się coraz bardziej elastyczne, to również wymagają od swoich pracowników większej elastyczności i szerszych kwalifikacji. W firmach rosną nakłady na szkolenia pracowników, a ponieważ ich wiedza i umiejętności stają się coraz bardziej cenne dla organizacji, zyskują oni bezpieczeństwo zatrudnienia. Ponadto bardziej elastyczna praca wymaga bardziej elastycznych struktur organizacyjnych. Oznacza to, że firmy zorganizowane są mniej hierarchicznie (czyli odchodzą od modelu weberowskiego), a komunikacja częściej odbywa się w poziomie niż w pionie, tzn. między różnymi działami i między pracownikami zatrudnionymi na równorzędnych stanowiskach. Zwiększa się również udział pracowników w procesach podejmowania decyzji. Zdaniem Piore'a elastyczna specjalizacja w procesie pracy odwraca trendy taylorowskiego naukowego zarządzania – zwiększa współpracę, satysfakcję pracowników, zmniejsza ryzyko konfliktu.

Koncepcja elastycznej firmy

Teorię elastycznej firmy rozwinął brytyjski ekonomista John Atkinson⁶. Źródłem zmian w zarządzaniu i zwiększającej się elastyczności firm Atkinson upatrywał w następujących czynnikach: recesji z lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku, związanym z tym osłabieniem siły związków zawodowych, zmianach technologicznych, skróceniu tygodnia pracy. Czynniki te z jednej strony wymuszały elastyczność firm, z drugiej zaś ją ułatwiały. Zgodnie z teorią Atkinsona elastyczność może przybierać dwie formy: elastyczności funkcjonalnej (*functional flexibility*) lub elastyczności numerycznej (*numerical flexibility*).

Elastyczność funkcjonalna odnosi się do możliwości kierownictwa co do przypisywania różnych, zmiennych zadań pracownikom. Od pracowników wymaga się elastyczności rozumianej jako wysoki poziom kwalifikacji umożliwiających im wykonywanie zróżnicowanych zadań, pełnienie różnych funkcji. Dotyczy ona tzw. pracowników kluczowych (*core workers*). Pracownicy kluczowi są grupą charakteryzującą się wysokimi kwalifikacjami, są zmotywowani odpowiednim systemem płacowym z dostępem do

⁶ J. Atkinson: *The Changing Corporation*, w: D. Clutterbuck (red.): *New Patterns of Work*, Gower, Aldershot 1985.

szkoleń i objęci różnymi systemami ciągłego podnoszenia kwalifikacji. Zatrudnieni są na pełnym etacie i posiadają wysokie bezpieczeństwo zatrudnienia. Należą do nich zwykle kierownicy, pracownicy inżynierscy wyspecjalizowani w produktach danej firmy, pracownicy kontroli jakości, projektanci, technicy, wyspecjalizowani robotnicy i specjaliści z różnych dziedzin.

Elastyczność numeryczna odnosi się do pozostałych pracowników, nazywanych „peryferyjnymi” (*peripheral workers*), i oznacza łatwość ich zatrudnienia oraz zwalniania. Umożliwia firmie dostosowanie liczby pracowników do zmian zewnętrznych (rynek, demografia, edukacja, regulacje prawne) i wewnętrznych (warunki produkcji czy świadczenia usług, formy zatrudnienia, potrzeby i oczekiwania pracowników).

Pracownicy peryferyjni dzielą się na dwie grupy: o niższym i o wyższym stopniu elastyczności numerycznej. Pierwszą stanowią pracownicy peryferyjni zatrudnieni na pełnym etacie, najczęściej na stanowiskach urzędniczych – pracownicy administracyjni, niższy szczebel kierownictwa, osoby zajmujące się komputerowym przetwarzaniem danych, część robotników. Mimo że są zatrudnieni na etacie, nie mają wysokiego poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. Ich kwalifikacje nie są specyficzne dla danej firmy. Wykonują prace, które muszą być wykonywane także w innych firmach, co oznacza, że łatwo znaleźć i zatrudnić innego pracownika. Pracownicy peryferyjni o wyższym stopniu elastyczności numerycznej pracują najczęściej w niepełnym wymiarze czasu pracy w oparciu o krótkie umowy czasowe. Zalicza się do nich także pracowników, których zatrudnienie jest refundowane przez państwo w ramach programów aktywizacji bezrobotnych czy ułatwienia młodzieży (absolwentom) startu zawodowego.

Koncepcja elastycznej firmy zakłada także wykonywanie pracy na rzecz firmy przez podwykonawców i siłę roboczą spoza organizacji, np. pracowników czasowych. Wzrastający outsourcing umożliwia firmie elastyczne funkcjonowanie i dostosowanie wielkości zatrudnienia do bieżących potrzeb. Atkinson wśród grup niebędących pracownikami, a wykonujących zadanie na rzecz elastycznej firmy wymienia:

- podwykonawców, czyli osoby, które nie są pracownikami, ale wykonują prace zlecone przez firmę na zewnątrz,
- osoby samozatrudnione,
- osoby będące pracownikami agencji pracy tymczasowej, tzw. „czasownicy”.

Wymienione sześć grup stanowi źródła pracy elastycznej firmy. Oznacza to, że współczesne, elastyczne organizacje nie muszą opierać się wyłącznie na stałym zatrudnieniu gwarantującym pełne bezpieczeństwo zatrudnienia swoim pracownikom. Dotyczy ono tylko pracowników kluczowych, trudno zastępowalnych dla firmy. Pozostałych pracowników dotyczy elastyczność nume-

ryczna, czasowa i płacowa, ponieważ organizacje wiele swoich zadań mogą zlecać na zewnątrz, korzystając z usług siły roboczej spoza firmy.

Kolejny wniosek wypływający z teorii elastycznej firmy Atkinsona to założenie, że elastyczność firmy nie zawsze musi przyczyniać się do powszechnego podnoszenia kwalifikacji i zwiększenia autonomii pracowników, jak sądził Piore, formułując tezę o elastycznej specjalizacji. Teza ta jest prawdziwa w odniesieniu do pracowników kluczowych dla firmy, jednak im dalej od centrum organizacji, tym sytuacja pracowników się pogarsza. Mają oni mniejsze szanse na podnoszenie swoich kwalifikacji i są bardziej kontrolowani niż pracownicy kluczowi.

Wnioski z teorii elastyczności

Elastyczna firma opierająca się na elastycznej pracy staje się coraz powszechniejszym typem organizacji społeczeństwa postindustrialnego. Obserwując zmiany na rynku pracy w otoczeniu współczesnych organizacji przemysłowych i w nich samych, dostrzegamy, że stają się one coraz bardziej różnorodne i elastyczne. Formułowane są także wnioski o zanikaniu granic organizacji. Jak wskazuje Mary Jo Hatch⁷, prototypową formą organizacyjną staje się sieć, zanikają granice podziału między grupami wewnątrz organizacji i otoczeniem zewnętrznym, praca coraz częściej opiera się na tymczasowych zespołach, struktury hierarchiczne ulegają „spłaszczeniu”, organizacje korzystają z wielu zewnętrznych zasobów pracy. Procesom tym towarzyszą zmiany w strukturze zasobów pracy.

Koncepcja elastycznej firmy Atkinsona uwypukla podział na pracowników kluczowych i peryferyjnych oraz zewnętrznych wobec organizacji i pokazuje ich odmienną pozycję w strukturze zasobów pracy. Można to także odnieść do podziału rynku pracy na pierwotny i wtórny. Pierwotny rynek pracy tworzy miejsca pracy relatywnie dobrze płatne, z gwarancją bezpieczeństwa zatrudnienia. Wtórny rynek pracy obejmuje bardziej niepewne miejsca pracy, z niskim płacowym zatrudnieniem. Należy podkreślić, że badania empiryczne prowadzone przez ekonomistów i socjologów wskazują, że często podziały na rynku pracy nie dają się łatwo opisać za pomocą dualistycznego ujęcia. Stąd powstają bardziej złożone modele, jakim jest np. teoria segmentacji rynku pracy traktująca rynek pracy jako kilka odrębnych rynków, np.: rynek pracy kobiet, młodzieży, osób niepełnosprawnych, pracowników fizycznych, specjalistów itd.

Upowszechnienie elastycznej pracy i elastycznych organizacji jest procesem nieuchronnym, który będzie miał wpływ na wiele zjawisk występujących na rynku pracy. Analizy prowadzone do tej pory pokazują korzy-

⁷ M.J. Hatch: *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 40-42.

ści, ale i negatywne skutki tego procesu. Z jednej strony elastyczność pracy może być postrzegana jako czynnik poprawy funkcjonowania organizacji i lepszego wykorzystania zatrudnionych w niej pracowników, z drugiej strony pojawiają się zagrożenia w postaci braku poczucia bezpieczeństwa zatrudnionych i ograniczonego dostępu do rynku pracy dla niektórych grup zawodowych.

Elastyczność i deregulacja rynku pracy jako mechanizmy poprawy sytuacji na rynku pracy

Nowy typ dyskusji na temat przyszłości pracy

Nowy typ dyskusji na temat pracy, zapoczątkowany w połowie lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku, wynikał z załamania się tzw. systemu fordowskiego. Jak podkreśla Witold Morawski, system ten „(...) wyrażający się kompromisem między kapitałem, pracą i państwem (...) sprzyjał szybkiemu wzrostowi gospodarczemu, rosnącej roli związków zawodowych, partii socjaldemokratycznych, instytucji negocjacji w ramach systemów neokorporatystycznych i rozbudowie *welfare state*. Nie zawsze to zapewniało pełne zatrudnienie, ale wiara w poprawę materialnych standardów życia ludzi pracy miała instytucjonalne zabezpieczenie”⁸.

Wzrost bezrobocia, spadek poczucia bezpieczeństwa socjalnego w sferze pracy, a także zmiany w charakterze samej pracy i w strukturach zatrudnienia wywołały szeroką dyskusję na temat przyszłości pracy. Powstało wiele koncepcji opartych często na odmiennych diagnozach, przedstawiających różne prognozy i zalecenia praktyczne. Dyskusje te toczyły się w związku z upowszechnieniem się technologii informacyjnych i zwiększaniem ich roli w transformacji miejsc pracy, a także z uwagi na procesy globalizacyjne związane z przepływem kapitału i pracy. W debatach tych ważną kwestią był rozwój nietypowych czy elastycznych form zatrudnienia. Odejście od tradycyjnych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy z jednej strony traktowane było jako warunek lepszego dostosowania się firm i pracowników do nowych, konkurencyjnych warunków pracy, z drugiej zaś stawało się środkiem służącym ograniczeniu bezrobocia, umożliwiającym dzielenie się pracą, stwarzającym szanse na zatrudnienie dla grup marginalizowanych na rynku pracy.

⁸ W. Morawski: *Praca w globalizującym się świecie. Koncepcje i realia*, w: K.W. Frieske (red.): *Deregulacja polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003, s. 242-243.

Argumenty ekonomiczne za elastycznością i deregulacją rynku pracy

W literaturze ekonomicznej podkreśla się znaczenie elastyczności rynku pracy dla poprawy efektywności jego funkcjonowania. Elastyczność rynku pracy najczęściej rozumiana jest jako zdolność przystosowawcza rynku pracy do zmieniających się warunków rynkowych oraz technologicznych i na ogół obejmuje: elastyczność zatrudnieniową, elastyczność czasu pracy, elastyczność płacową, elastyczność podaży pracy⁹. Eugeniusz Kwiatkowski podsumowuje analizy dotyczące znaczenia elastyczności rynku pracy zarówno dla gospodarki, jak i sytuacji na rynku pracy dokonywane na gruncie teorii utrzymywanych w tradycji neoklasycznej i teorii keynesistowskiej. Wnioski z nich wynikające wskazują, że elastyczność rynku pracy¹⁰:

- prowadzi do niższego bezrobocia równowagi, a także bezrobocia frykcyjnego i strukturalnego dzięki sprawniejszemu funkcjonowaniu mechanizmów rynku pracy i szybszemu dopasowaniu popytu na pracę do podaży pracy,
- zwiększa dynamikę tworzenia nowych miejsc pracy w gospodarce poprzez bardziej racjonalne wykorzystanie siły roboczej w przedsiębiorstwach,
- sprzyja przemianom strukturalnym na rynku pracy poprzez realokację siły roboczej.

Zagrożenia związane z elastycznym modelem rynku pracy mają przede wszystkim implikacje społeczne. Jak stwierdza autor: „Wzrost ten może oznaczać przejściowe zwiększone bezrobocie w niektórych grupach siły roboczej, osłabienie stopnia ochrony stosunku pracy, a także pogorszenie sytuacji materialnej niektórych grup pracowniczych”¹¹.

Debata nad elastycznością rynku pracy toczy się w kontekście problemu regulacji i deregulacji rynku pracy. W ekonomii deregulacja rynku pracy przeciwstawiana jest regulacji rynku pracy, która to z kolei traktowana jest jako rezultat ingerencji państwa w proces funkcjonowania tego rynku¹². Regulacja i deregulacja rynku pracy dotyczą norm prawnych, zasad postępowania uczestników rynku pracy. Ma to wpływ na jego funkcjonowanie, na zakres elastyczności lub sztywności rynku pracy. Deregulacja rynku pracy w literaturze ekonomicznej, jak podkreśla Kwiatkowski¹³, nie jest jednoznacznie oceniana i jest przedmiotem ostrych sporów. Wynika to stąd, że ma ona wymiar nie tylko ekonomiczny, ale także społeczny i polityczny. Rozstrzygnięcia w tej kwestii mają istotne znaczenie dla pracodawców i pracowników oraz dla sytuacji

⁹ E. Kwiatkowski: *Problem regulacji rynku pracy w alternatywnych opisach gospodarki*, w: K.W. Frieske (red.): *op. cit.*, s. 18.

¹⁰ E. Kwiatkowski: *Elastyczność popytu na pracę w teoriach rynku pracy*, w: E. Kryńska (red.): *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003, s. 27.

¹¹ *Ibidem*.

¹² E. Kwiatkowski: *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 235.

¹³ *Ibidem*, s. 298.

na rynku pracy. Autor przytacza argumenty przemawiające za wprowadzeniem deregulacji i zalicza do nich¹⁴:

- wzrost roli mechanizmów rynkowych, co powoduje sprawniejsze funkcjonowanie rynków pracy,
- obniżenie kosztów pracy, co pociąga za sobą wzrost liczby tworzonych miejsc pracy i spadek bezrobocia,
- poprawę elastyczności zatrudnienia w przedsiębiorstwach, co wiąże się z lepszym wykorzystaniem siły roboczej i realokacją zasobów pracy między działami gospodarki,
- sprzyjanie spadkowi bezrobocia długotrwałego, ponieważ w wyniku osłabienia ochrony stosunku pracy łatwiejsze stają się przepływy między zasobami zatrudnienia i bezrobocia.

Podając argumenty przeciwko deregulacji rynku pracy, Kwiatkowski podkreśla, że większość z nich ma charakter społeczny, co nie oznacza, że są mniej istotne od argumentów ekonomicznych¹⁵. Do argumentów przeciwko deregulacji rynku pracy zalicza:

- wzmocnienie i tak silnej pozycji pracodawców na rynku pracy, a w efekcie naruszenie równowagi społecznej istotnej dla zrównoważonego funkcjonowania społeczeństwa i gospodarki,
- ograniczenie istotnych uprawnień pracowniczych i eskalację konfliktów społecznych,
- podważenie wartości stabilizacji zatrudnienia w gospodarce.

Nierzadko podkreśla się, że zderegulowane i elastyczne rynki pracy lepiej radzą sobie z bezrobociem¹⁶. W debacie tej, która toczy się od lat siedemdziesiątych XX wieku, często zestawia się sytuację na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych i porównuje ją z sytuacją na rynku pracy w Unii Europejskiej. Stany Zjednoczone, będące przykładem zderegulowanego i jednocześnie bardzo elastycznego rynku pracy, w omawianym okresie znacznie lepiej radziły sobie z bezrobociem, nawet w okresie recesji. Ponadto wyniki wielu badań empirycznych dowiodły, że silna ochrona stosunku pracy przyczyniała się do zmniejszania rozmiarów napływu i odpływu z bezrobocia w Europie Zachodniej, co powodowało wydłużenie się okresu pozostawania bez pracy¹⁷. Od lat dziewięćdziesiątych XX wieku w Unii Europejskiej coraz częściej uświadamiano sobie potrzebę większej liberalizacji regulacji rynku pracy i zwiększania jego elastyczności, co skutkowało zmianami w prowadzonej polityce gospodarczej i społecznej.

¹⁴ *Ibidem*, s. 298-299.

¹⁵ *Ibidem*, s. 299.

¹⁶ T.A. DiPrete, E. Maurin, D. Goux, A. Quesnel-Vallee: *Work and Pay in Flexible and Regulated Labor Markets: A Generalized Perspective on Institutional Evolution and Inequality Trends in Europe and in U.S.*, 14 listopada 2004, maszynopis.

¹⁷ Z. Wiśniewski: *Deregulacja rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*, w: K.W. Frieske (red.): *op. cit.*, s. 55.

Podejście socjologiczne do elastyczności i deregulacji rynku pracy

W literaturze socjologicznej również pojawiają się analizy społecznych skutków elastyczności i deregulacji rynku pracy. Zmiany w sferze pracy są powodem do formułowania zróżnicowanych koncepcji, od scenariuszy reformatorskich po wizję „kapitalizmu bez pracy” czy „końca pracy”¹⁸. Bez względu na opcję teoretyczną i stosunek do zachodzących zmian w sferze pracy socjologowie podkreślają ich ogromne znaczenie dla funkcjonowania innych struktur społecznych.

W latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku w socjologii dużym echem odbiła się koncepcja „społeczeństwa ryzyka” sformułowana przez niemieckiego socjologa Ulricha Becka¹⁹. Odwołuje się ona do modernizacyjnych zmian społeczeństwa industrialnego, w którym przekształceniu ulegają podstawowe struktury i procesy: schemat klasowy, rodzina nuklearna, praca zawodowa, rozumienie nauki, postępu, demokracji.

Modernizacji społeczeństwa industrialnego towarzyszą przełomowe zmiany w sferze pracy, z czym łączy się pewne ryzyko. Następuje przejście od systemu standaryzowanego, pełnego zatrudnienia, charakterystycznego dla społeczeństwa przemysłowego, do zmiennego, pluralistycznego systemu niepełnego zatrudnienia. Jak twierdzi Beck: „Pod wpływem aktualnych i przyszłych fal racjonalizacji ten zestandaryzowany system pełnego zatrudnienia zaczyna się rozmiękczać i rwać. Chwieją się jego trzy filary: prawo pracy, miejsca pracy i czas pracy. W ten sposób granice pomiędzy pracą a niepracą stają się płynne. Rozpowszechniają się płynne, pluralistyczne formy niepełnego zatrudnienia”²⁰.

Nowe rozwiązania w sferze pracy obok takich korzyści dla organizacji, jak wzrost wydajności pracy dzięki lepszemu dopasowaniu ludzi do potrzeb organizacji, obok korzyści dla jednostek wynikających z uzyskania dodatkowego czasu dla siebie i rodziny, niosą jednak liczne zagrożenia: „(...) podziałowi czasu pracy (...) towarzyszy nowy podział zarobków, zabezpieczeń socjalnych, szans na karierę, pozycji w zakładzie pracy, który kieruje się w *dół* – w sensie kolektywnej degradacji (w poprzek zróżnicowań specjalności, zawodów, hierarchii)”²¹.

Beck, pokazując dobre i złe strony systemu niepełnego zatrudnienia charakterystycznego dla społeczeństwa ryzyka, podkreśla, że dalekosiężne skutki tych zmian są trudne do przewidzenia: „Pracujący wymieniają nieco wolności od pracy na nowego rodzaju przymusu i materialną niepewność. Bezrobocie

¹⁸ Szerzej w: W. Morawski: *op. cit.*

¹⁹ U. Beck: *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002.

²⁰ *Ibidem*, s. 210.

²¹ *Ibidem*, s. 211.

znika, ale jednocześnie pojawia się i jest generalizowane w nowych, ryzykownych formach niepełnego zatrudnienia²². Wraz z wprowadzanymi zmianami pojawia się natomiast nowe ryzyko: „Polityka związana z czasem pracy jest w tym sensie zawsze *polityką redystrybucji* i tworzy nowe społeczne nierówności i obszary niepewności²³. Związane jest to choćby z nową rolą wykształcenia i zawodu, które utraciły dawne funkcje zabezpieczające i ochronne. Ponieważ rynek nie jest w stanie wchłonąć nowej grupy pracowników, świadectwa szkolne przestały być biletem wstępu do zatrudnienia. Ucieczka przed bezrobociem skłania młodzież do wydłużania okresu kształcenia, ale dla coraz większej liczby młodych możliwe są jedynie formy labilnego, niepełnego zatrudnienia. Prowadzi to „(...) do odrodzenia stanowych kryteriów przypisania w dystrybucji społecznych szans jednostek²⁴. Następuje refeudalizacja w dystrybucji szans i ryzyka na rynku pracy, ponieważ dokonując wyboru kandydatów do pracy, „(...) na nowo sięgamy po kryteria, które leżą poza świadectwami i wymykają się wymogom usprawiedliwienia²⁵”.

Do grup w największym stopniu zagrożonych na rynku pracy, na którym rozwija się system niepełnego zatrudnienia, należą: kobiety po dłuższej przerwie zawodowej, osoby mające kłopoty ze zdrowiem, ludzie starsi, młodzież z niskimi kwalifikacjami i upośledzona społecznie. Dla tych grup należy rozważyć rozbudowę systemu zabezpieczeń społecznych, np. poprzez zagwarantowanie minimalnego dochodu dla wszystkich.

Przemiany pracy w kontekście zmian rodziny i społeczności lokalnej są też obszarem zainteresowania Martina Carnoya²⁶, profesora ekonomii i edukacji nawiązującego w swoich analizach do prac socjologicznych Manuela Castellsa.

Przedmiotem badań Carnoya jest Utrwalanie Nowej Gospodarki (termin pojawił się w czasach prezydentury Billa Clintona), czyli gospodarki opartej na wiedzy. Tworzy ją postęp telekomunikacyjno-informacyjny (IT), który wywiera wpływ na gospodarkę rynkową, produktywność i rynki pracy. Interesują go jednak nie tylko przemiany dotyczące samej pracy, ale także ich skutki dla rodziny i wspólnot lokalnych.

Zdaniem Carnoya firmy obecnie muszą być bardziej elastyczne w zakresie etatów i zatrudnienia, ponieważ globalna konkurencja i rozprzestrzenienie się technologii informatycznych zmuszają je do dostosowania się do zachodzących zmian w produkcji, zarządzaniu i sprzedaży. Konsekwencją są

²² *Ibidem*, s. 212.

²³ *Ibidem*, s. 211.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ *Ibidem*, s. 231.

²⁶ M. Carnoy: *Utrwalanie Nowej Gospodarki. Praca, Rodzina i Społeczność w Wieku Informacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa i Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności Dom Organizatora, Toruń 2000.

elastyczne rynki pracy i elastyczna siła robocza. Oznacza to, że pracownicy muszą być coraz bardziej zdolni do przenoszenia się między różnymi przedsiębiorstwami, podejmowania różnych rodzajów pracy wymagających zmiennych kwalifikacji i umiejętności. Elementami transformacji pracy w Nowej Gospodarce są: elastyczność procesu pracy (tzn. siła robocza we właściwym momencie, oznacza to zmniejszenie lub zwiększenie liczby godzin, wzrost zatrudnienia tymczasowego w niepełnym wymiarze czasu pracy) oraz networking firm i jednostek (tzn. sieciowy system działania łączący ze sobą różne punkty, w tym przypadku różne miejsca pracy)²⁷.

Implikacje społeczne elastycznego rynku pracy to: zindywidualizowanie pracowników, oddzielenie ich od tradycyjnych instytucji pracy, sąsiedztwa wokół firm i branż, organizacji związkowych. „Praca niestandardowego, wykonującego specyficzne zadania pracownika polega raczej na tym, aby zarobić, a nie na tym, aby być”²⁸. Elastyczne środowisko pracy potrzebuje nowego, instytucjonalnego systemu wsparcia. Tradycyjnymi instytucjami wsparcia były rodzina i społeczność sąsiedzka, ale one także przechodzą proces głębokich zmian i nie mają samodzielnej zdolności do reintegrowania elastycznych pracowników.

Nowe wspólnoty czy instytucje powinny być zorganizowane wokół wiedzy i informacji, ponieważ w wieku informacji podstawowe więzi łączące jednostki odnoszą się do poszukiwania wiedzy. Powiązania łączące rodzinę, społeczność i przyszłego pracownika to różnego typu sieci wspierające „nowy” świat pracy, np.: nieformalne sieci informacji wśród profesjonalistów o wolnych miejscach pracy, sieci komputerowe tworzące portale o pracy, agencje pracy tymczasowej gromadzące w swojej sieci wiedzę o rynku pracy, szkoły działające jako ośrodki wspólnotowe współpracujące z innymi sieciami.

Carnoy uważa, że rządy w interesie społecznej stabilności i długotrwałego wzrostu gospodarczego powinny sprzyjać rozwojowi nowych instytucji wspierających „nowy” świat pracy. Dlatego postuluje w polityce bardziej elastyczne podejście do społecznej reintegracji i rekonstrukcję instytucji społecznych: „Rozpad przemysłowego systemu zatrudnienia oznacza zmianę alokacji pieniędzy państwowych z tworzenia ośrodków pracy na tworzenie ośrodków nauki: inwestowanie edukacyjno-rodzinne w dorosłych i dzieci, wydatki samorządów na usługi wspierające zarządzanie małymi firmami, usługi publiczne na szczeblu lokalnym organizowane wokół edukacji i nauki dorosłych oraz nowe powiązania pomiędzy szkoleniem zawodowym sektora prywatnego a publiczną edukacją na poziomie średnim i wyższym”²⁹.

²⁷ *Ibidem*, s. 76.

²⁸ *Ibidem*, s. 129 (tłum. E.G.).

²⁹ *Ibidem*, s. 253 (tłum. E.G.).

Wnioski z przytoczonych rozważań na temat przyszłości pracy są następujące:

- rozwój nietypowych form zatrudnienia i elastycznej organizacji czasu jest nieuchronny i obejmować będzie znaczącą część siły roboczej pracującej w sektorze przemysłowym i usługowym,
- miejsca pracy w ramach nietypowych form zatrudnienia rozwijać się będą przede wszystkim w sektorze prywatnym, który aby sprostać wymogom konkurencji, musi wprowadzić elastyczny proces pracy oraz w trzecim sektorze, dla którego elastyczność procesu pracy jest warunkiem dobrego dopasowania do realnych potrzeb społecznych,
- osobom zatrudnionym w niepełnym wymiarze czasu pracy lub w formach niegwarantujących pełnych ubezpieczeń społecznych towarzyszyć będzie spadek poczucia bezpieczeństwa socjalnego,
- powinien być rozważony jakiś system rekompensat dla osób pracujących bez wystarczających ubezpieczeń społecznych,
- nieunikniona jest rekonstrukcja wielu instytucji społecznych i powstanie nowych sieci wspierających elastyczny świat pracy.

Elastyczne formy zatrudnienia w polityce Unii Europejskiej

W dokumentach przedstawiających strategię zatrudnienia Unii Europejskiej coraz wyraźniej podkreśla się znaczenie elastycznych form zatrudnienia dla rozwiązania problemu bezrobocia. Słaba sytuacja na rynku pracy, wolne tempo tworzenia nowych miejsc pracy i spadku bezrobocia wskazują, że podstawowy cel Europejskiej Strategii Zatrudnienia: „więcej pracy, docelowo pełne zatrudnienie” jest trudny do osiągnięcia³⁰. W Strategii Lizbońskiej w marcu 2000 roku Unia Europejska postawiła sobie za cel osiągnięcie najbardziej konkurencyjnej i dynamicznie rozwijającej się gospodarki, opartej na wiedzy i osiągającej zrównoważony wzrost gospodarczy. Podkreślono znaczenie tworzenia nowych miejsc pracy i zapewnienia spójności społecznej. W dokumencie za priorytety uznano: pełne zatrudnienie, poprawę jakości i wydajności pracy oraz wzmocnienie spójności i integracji społecznej³¹. Za podstawowy cel uznano osiągnięcie do 2010 roku następujących wskaźników: 70% zatrudnienia ogółem, 60% zatrudnienia kobiet, 50% zatrudnienia starszych pracowników.

Wbrew przyjętym założeniom okazało się, że wskaźniki te nie zostaną osiągnięte do 2010 roku. Stało się to podstawą do zrewidowania Strategii Liz-

³⁰ *Employment in Europe 2005: Recent Trends and Prospects*, European Commission, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2005, s. 9-10.

³¹ Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej. Wytyczne Polityki Zatrudnienia, DZ.U.WE nr L197/13 z sierpnia 2003 r.

bońskiej oraz ustanowienia nowych priorytetów, za które uznano wzrost gospodarczy i wzrost zatrudnienia. Następnym tego było przyjęcie przez Radę Europy nowych, zintegrowanych wytycznych polityki zatrudnienia dla państw Unii Europejskiej na lata 2005-2008 celem pobudzenia wzrostu gospodarczego i tworzenia nowych miejsc pracy³². Wśród ośmiu nowych wytycznych przyjętych w lipcu 2005 roku wytyczna 21 bezpośrednio odnosi się do zwiększania elastyczności rynku pracy. Jej celem jest poprawa zdolności dostosowawczej pracowników i przedsiębiorstw do zmian gospodarczych i społecznych. Z jednej strony w dokumencie podkreśla się, że przedsiębiorstwa muszą być elastyczne, aby skutecznie reagować na zmiany popytu, innowacje technologiczne, co pozwoli im sprostać wymogom konkurencji. Z drugiej strony pracownicy muszą być przygotowani do nowych modeli organizacji czasu pracy, coraz bardziej zróżnicowanych i nieregularnych, oraz do radzenia sobie z nowymi sposobami pracy i ze zmianami statusu ich pracy.

Zmiany związane z elastycznością rynku pracy są nieuniknione, ale jak podkreśla się w dokumentach Unii Europejskiej, większej elastyczności powinny towarzyszyć różnorodne działania stwarzające gwarancje większego bezpieczeństwa zatrudnienia. Zapobiegnie to powstawaniu segmentacji rynków pracy i zmniejszy zatrudnienie w „szarej strefie”.

Wytyczna 21: Promowanie elastyczności przy równoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa zatrudnienia oraz redukcja segmentacji rynku pracy z uwzględnieniem roli partnerów społecznych poprzez:

- dostosowanie ustawodawstwa w zakresie zatrudnienia, dokonując przeglądu, tam gdzie okaże się to konieczne, różnych możliwości dotyczących umów i czasu pracy,
- zajęcie się problemem pracy w „szarej strefie”,
- skuteczniejsze przewidywanie i lepsze zarządzanie zmianami, w tym restrukturyzacją gospodarczą, w szczególności zmianami wynikającymi z otwarcia rynków, tak aby zredukować ich koszty społeczne i ułatwić dostosowanie się,
- promowanie i rozpowszechnianie innowacyjnych i elastycznych form organizacji pracy, zmierzających do podniesienia jakości i wydajności pracy, w tym ochrony zdrowia i bezpieczeństwa,
- wspieranie zmian statusu zawodowego, obejmujące szkolenia, pracę na własny rachunek, podejmowanie działalności gospodarczej i mobilność w sensie geograficznym³³.

Koncepcja regulacji rynków pracy w Unii Europejskiej, określana terminem *flexicurity*, zakłada pogodzenie elementów polityki uelastyczniania rynków pracy i organizacji pracy z postulatami zapewnienia bezpieczeństwa

³² Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej. Załącznik. Wytyczne w sprawie zatrudnienia (2005-2008), L 205/23.

³³ *Ibidem*.

socjalnego pracownikom, jest trudniejsza do osiągnięcia, niż zakładają to wytyczne strategii zatrudnienia przygotowywane na kolejne lata³⁴. Równowagę między elementami *flexibility* i *security* udało się osiągnąć w rozwiązaniach duńskich i holenderskich³⁵. Z kolei w Hiszpanii spadek bezrobocia, jaki nastąpił w wyniku upowszechnienia elastycznych form zatrudnienia, wiązał się ze zjawiskiem znanym pod nazwą „elastyczności na marginesie”. Pracownicy zatrudniani na czas określony znaleźli się na marginesie podstawowych norm prawnych gwarantujących stabilność zatrudnienia. Problem upowszechniania elastycznych form zatrudnienia niewątpliwie musi być rozpatrywany w kontekście przeciwdziałania segmentacji rynku pracy, której skutkiem może być dualny podział rynku pracy sprowadzający się do zjawiska określanego jako *insider – outsider*. Należy podejmować próby poszukiwania takiego rozwiązania, które zapewni równowagę między elastycznością i bezpieczeństwem, stabilnością zatrudnienia a ryzykiem charakterystycznym dla gospodarki rynkowej.

Organizacje nienastawione na zysk a elastyczna praca

Elastyczność działania jako cecha organizacji pozarządowych

Elastyczność działania jest cechą charakteryzującą organizacje pozarządowe od początku ich powstania. U podstaw tworzenia tych organizacji leżało przekonanie, że wiele zadań społecznych znacznie lepiej rozwiążą nowe, elastyczne struktury, które przeciwstawiano sztywnym, biurokratycznym mechanizmom działania charakterystycznym dla organizacji publicznych. Specjaliści zajmujący się organizacjami pozarządowymi podkreślają, że to właśnie elastyczność działania pozwala im lepiej niż biurokracji państwowej reagować na wiele potrzeb społecznych: „Te organizacje wykazują często duży stopień elastyczności, reaktywności i wrażliwości, co daje im specyficzne atuty w identyfikowaniu nowych potrzeb, w praktykowaniu nowatorskich sposobów działania i w tworzeniu innowacyjnych dróg radzenia sobie z problemami”³⁶. Dodatkowym ich

³⁴ Tekst został napisany na początku 2006 r. Dyskusja nad modernizacją rynków pracy w UE zaowocowała przyjęciem przez Komisję Europejską w czerwcu 2007 r. wspólnych zasad wdrażania modelu *flexicurity*: *Wspólne zasady wdrażania modelu flexicurity*, COM (2007) 359. Rozpoczęła się także dyskusja nad modernizacją prawa pracy w kontekście wdrażania modelu *flexicurity*: *Zielona księga – modernizacja prawa pracy w celu sprostania wyzwaniom XXI wieku*, COM (2006) 708.

³⁵ Szerzej w: M. Rymsza (red.): *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.

³⁶ *Ku witalnemu sektorowi pozarządowemu: Międzynarodowa deklaracja zasad*, Uniwersytet Johna Hopkinsa, Instytut Studiów Polityki Społecznej, Baltimore, Maryland, USA, cyt. za:

atutem, oprócz elastycznego i spontanicznego działania, jest zakorzenienie w społecznościach lokalnych, co wpływa na lepsze dopasowanie aktywności organizacji do realnych potrzeb społecznych: „Owa większa elastyczność i silne zakorzenienie w społecznościach lokalnych, dla których wiele z tych organizacji pracuje, sprawia, że w sumie ich aktywność jest stosunkowo dobrze dopasowana do realnych problemów społecznych, co jest dodatkowym elementem odróżniającym tego typu organizacje od scentralizowanych i zbiurokratyzowanych organizacji państwowych”³⁷.

Przyjęcie elastyczności jako cechy wyróżniającej działalność organizacji trzeciego sektora sprawia, że elastyczne struktury zatrudnienia i organizacji czasu pracy są tu znacznie powszechniejsze, niż ma to miejsce w sektorze komercyjnym i publicznym. W organizacjach pozarządowych w zależności od charakteru projektów występują zróżnicowane rodzaje pracy i metody tworzenia nowych miejsc pracy. Podkreśla się, że organizacje te do realizacji swoich projektów potrzebują innego profilu pracowników niż organizacje skupione na celach gospodarczych, a ponadto dzięki temu, że wiele organizacji pozarządowych zatrudnia wolontariuszy, istnieje możliwość „mieszania «silniejszych» i «słabszych» pracowników, w sposób pozwalający na utrzymanie niezbędnego wkładu i poziomu pracy”³⁸. Trzeci sektor umożliwia zatem tworzenie miejsc pracy dopasowanych do zindywidualizowanych potrzeb „słabszych” grup pracowniczych, z których jednostki mogą nie podołać presji na normalnym rynku pracy. To zróżnicowanie zatrudnienia według kategorii pracowników w trzecim sektorze w świetle przepisów duńskich przedstawia się następująco: „zatrudnienie na normalnych warunkach płacowych, praca chroniona w specjalnych warunkach płacowych, programy zwalczania bezrobocia – dla osób bezrobotnych, praca na zasadzie wolontariatu”³⁹. Jeśli chodzi o jakościowe wymiary zatrudnienia w trzecim sektorze, to dwie cechy mają szczególne znaczenie. Po pierwsze ogromna rola pracy wolontariuszy w wielu organizacjach, po drugie osiągnięcia organizacji pozarządowych w integracji osób zaangażowanych w ich pracę⁴⁰.

Ta druga cecha zatrudnienia w trzecim sektorze dotyczy osób, które mają trudności na rynku pracy. Współpraca z organizacjami pozarządowymi stwarza im szansę na pracę zarówno w ramach wolontariatu, jak i w ramach płatne-

M. Załuska, J. Boczoń (red.): *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Interart, Warszawa 1996, s. 158.

³⁷ E. Wnuk-Lipiński: *Socjologia życia publicznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 232.

³⁸ J. Bertelsen: *Trzeci sektor jako pracodawca. Doświadczenia Danii*, w: T. Kaźmierczak, M. Rymśa (red.): *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003, s. 143.

³⁹ *Ibidem*, s. 145.

⁴⁰ T. Wex: *Facets of Work and Employment in the Third Sector*, materiały z konferencji: *The Third System: Stabilizing and Supporting the Potentials for Employment in Non-for-Profit Organizations*, 16-17 September 2004, Gottingen, s. 31.

go zatrudnienia. Struktura zatrudnienia w tych organizacjach jest relatywnie elastyczna – można zaczynać od peryferyjnych zajęć niepłatnych i poprzez peryferyjne płatne zatrudnienie dojść do zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy. Fluktuacja między wymienionymi rodzajami współpracy jest stosunkowo wysoka. Obserwowane są jednak i wady związane z nadmierną deregulacją i elastycznością form zatrudnienia. W trzecim sektorze, podobnie jak ma to obecnie miejsce w sektorze komercyjnym, następuje dezintegracja tradycyjnych form zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy⁴¹.

Trzeci sektor jako alternatywa dla bezrobocia

Opisane powyżej zróżnicowane możliwości tworzenia struktur zatrudnienia i organizacji czasu pracy w trzecim sektorze – a zwłaszcza możliwości, jakie on stwarza dla grup „słabszych” na rynku pracy – skłoniły niektórych badaczy do szukania w nim alternatywy dla bezrobocia. Propozycję złagodzenia problemów masowego braku miejsc pracy poprzez rozwój trzeciego sektora przedstawia Jeremy Rifkin⁴². Autor przedstawia katastroficzną wizję masowego bezrobocia będącego skutkiem trzeciej rewolucji przemysłowej opartej na technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych. W jej wyniku na trwałe z rynku pracy zostają wyeliminowane całe grupy zawodowe – nie tylko wiele zawodów robotniczych, ale także znaczne grupy pracowników umysłowych. Rifkin proponuje alternatywę dla braku miejsc pracy, którą postrzega w rozwoju trzeciego sektora. Uważa, że mógłby on dać zajęcie osobom, które nie znajdują zatrudnienia w sektorze rynkowym czy publicznym. Postuluje wsparcie trzeciego sektora w tworzeniu nowych miejsc pracy i wskazuje, że do tego niezbędna jest nowa umowa społeczna, pozwalająca na przekazywanie środków finansowych przez rząd do organizacji pozarządowych (na przykładzie Stanów Zjednoczonych). Z pracą w trzecim sektorze mogą się łączyć ulgi podatkowe (tzw. ukryte płace) dla wolontariuszy będących pracownikami i płace socjalne (zamiast zasiłku) dla wykwalifikowanych robotników, menedżerów, specjalistów, których praca straciła wartość dla rynku i są tam niepotrzebni. „Wprowadzenie ukrytych płac dla milionów pracowników, którzy poświęcają swój czas poza pracą na wolontariat w gospodarce społecznej oraz płac socjalnych dla bezrobotnych i biednych chętnych do pracy w trzecim sektorze, może położyć podwaliny długofalowego procesu przejścia z pracy tradycyjnej w gospodarce rynkowej do usług w gospodarce społecznej”⁴³.

⁴¹ *Ibidem*.

⁴² J. Rifkin: *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.

⁴³ *Ibidem*, s. 337-338.

Rozwiązania te mieszczą się w nurcie rozważań nad tradycyjną zależnością między dochodem a pracą. Są w opozycji do poglądów, zgodnie z którymi związki te należy zerwać, a skoro nie ma pracy dla wszystkich, to powinno się zapewnić wszystkim jakiś minimalny dochód gwarantowany. Rifkin podkreśla, że zaletą proponowanego rozwiązania byłoby nie tylko zapewnienie dochodu i zajęcia bezrobotnym i pracującym w niepełnym wymiarze czasu pracy, ale również przyczyniłoby się to do wzmocnienia więzi społecznych dzięki rozwojowi organizacji trzeciego sektora i społeczności lokalnych.

Traktowanie trzeciego sektora jako alternatywy dla braku miejsc pracy niekiedy spotyka się z krytyką przedstawicieli organizacji pozarządowych. Przykładem w Polsce było włączenie idei wolontariatu do programów rządowych mających na celu przeciwdziałanie bezrobociu młodzieży: „Absolwent” i „Pierwsza praca”⁴⁴. Ze świadczeń wolontariuszy mogły korzystać organizacje pozarządowe i organy administracji publicznej. Formy te objęły niewielką część młodzieży bezrobotnej. Mały udział osób młodych w tych formach wskazuje, że wolontariat nie stanowił alternatywy dla pracy płatnej. Rozwiązanie to budziło także opór części organizacji pozarządowych, ponieważ sprowadzało się do postaci: wolontariat zamiast pracy dla młodych osób bezrobotnych, co wypacza założenia idei pracy wolontariackiej.

Elastyczne wzory zatrudnienia w trzecim sektorze

Wydaje się, że nietypowe formy zatrudnienia i elastyczna organizacja czasu pracy najbardziej pasują do wzorów zatrudnienia w trzecim sektorze. Można nawet wyciągnąć wniosek, że nie należy za wszelką cenę dążyć do stabilizacji zatrudnienia w tym sektorze, ponieważ rutyna działania może zastąpić zaangażowanie, innowacyjność pracowników i wolontariuszy, oddanie misji organizacji i służbie społecznej. To cechy, które stanowią siłę tego sektora, ale i które trudno zachować w długim okresie. Naturalnym zjawiskiem w takiej pracy jest wypalenie zawodowe, a jego następstwem jest rutyna i znudzenie działalnością w organizacji. Peter Drucker podkreśla, że zjawisko wypalenia zawodowego jest często rezultatem ogromnego zaangażowania w pracę organizacji trzeciego sektora: „Kiedy zaczynamy popadać w miłą, wygodną rutynę, oznacza to, że nadszedł czas, by coś zmienić. Przymiotnika «wypalony» często używamy w zastępstwie «znudzony». Nic nie wyczerpuje bardziej, niż zmuszanie się co rano, by wyjść do pracy, która nas nie obchodzi”⁴⁵. I wtedy, jak pisze autor, trzeba wiedzieć, kiedy odejść z organizacji. Dotyczy to wolontariuszy, pracowników, ale także liderów organizacji pozarządowej.

⁴⁴ Szerzej w: E. Giermanowska: *Analiza upowszechniania nietypowych form zatrudnienia – na przykładzie przeciwdziałania bezrobociu młodzieży*, w: M. Rymusza (red.): *op. cit.*, s. 70-72.

⁴⁵ P. Drucker: *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1995, s. 200.

Biorąc pod uwagę specyfikę działania organizacji nienastawionych na zysk, należałoby dążyć do utrzymywania stabilnego zatrudnienia jedynie w odniesieniu do wąskiego grona: tzw. kluczowych pracowników (*core workers*), zgodnie z klasyfikacją Atkinsona. Grupę tę powinien tworzyć przywódca, lider organizacji pozarządowej i wąskie jego zaplecze. Rolą przywódcy jest tworzenie wizji organizacji i myślenie perspektywiczne, inspirowanie innych do pracy i skutecznego działania (często w oparciu o charyzmatyczne cechy lidera), reprezentowanie organizacji na zewnątrz. Kontrolę i ciągłość pracy organizacji może zapewnić wąskie zaplecze lidera troszczące się o sprawne wykorzystanie posiadanych zasobów i rozwiązywanie bieżących problemów.

Pozostali pracownicy i wolontariusze powinni pracować w różnych formach elastyczności numerycznej. Stała fluktuacja w tej grupie jest pożądana ze względu na konieczność utrzymania zaangażowania i innowacyjności personelu. A jest to trudne w długim okresie, gdyż organizacje trzeciego sektora na ogół nie dysponują wystarczającymi środkami na gratyfikacje finansowe. Fluktuacja w tej grupie personelu jest też sposobem na zapobieżenie rutynie i bylejakości działania. Ważną rzeczą przy upowszechnianiu elastycznych form zatrudnienia w trzecim sektorze byłoby wprowadzanie rozwiązań gwarantujących jasno zdefiniowane zabezpieczenia socjalne dla pracujących w nim osób. Zatrudnienie w trzecim sektorze nie jest poddane tak silnej kontroli jak w dwóch pozostałych sektorach: prywatnym i publicznym. Może to powodować np. nadmierne obciążanie pracą pracowników i wolontariuszy.

Konsekwencją utrzymania elastycznych struktur organizacyjnych jest tworzenie coraz bardziej elastycznych struktur zarządzania. Konieczność stałego dopasowywania do niestabilnego otoczenia sprawia, że sztywne rozwiązania przestają się sprawdzać nie tylko w organizacjach komercyjnych, ale i pozarządowych. Mike Hudson podkreśla, że organizacje pozarządowe muszą obecnie stawać się coraz bardziej elastyczne, aby dopasować się do zmieniającego się otoczenia: „Nowe źródła finansowania, nowe metody świadczenia usług oraz potrzeba większej wydajności i sprawności oznaczają, że organizacje muszą być bardzo elastyczne. Celem nie jest zatem opracowanie struktury idealnej, ale wpojenie przekonania, że ciągle wprowadzanie poprawek jest zasadniczym i integralnym elementem skutecznego zarządzania”⁴⁶. Jednocześnie inni badacze stwierdzają, że w przyszłości nastąpi upodobnienie stylów kierowania w organizacjach biznesowych i wolontaryjnych, ponieważ te pierwsze będą musiały w coraz większym stopniu tworzyć elastyczne struktury zatrudnienia i opierać się na autonomicznych, wewnątrznie zmotywowa-

⁴⁶ M. Hudson: *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997, s. 140.

nych pracownikach, ze zmniejszonym zakresem kontroli⁴⁷. Organizacje wolontaryjne mogą stać się źródłem wiedzy na temat kierowania biznesem w przyszłości, a nawet bardziej liderami niż naśladowcami efektywnego kierowania biznesowego. Mają bowiem doświadczenia w rozwiązywaniu takich problemów, jak dylematy i napięcia związane ze: zróżnicowanym uczestnictwem (*multiple memberships*), zrzeszaniem i biurokracją, federalizmem i subsydiarnością, zaufaniem i odpowiedzialnością, autonomią i kontrolą, ciężką pracą i zapałem⁴⁸.

Elastyczne wzory zatrudnienia i organizacji czasu pracy oraz związane z tym wysoka fluktuacja pracowników i wolontariuszy, elastyczny styl kierowania i elastyczne struktury organizacyjne są cechą, ale i siłą tego sektora. Umożliwiają stałe pozyskiwanie nowych i pełnych zapału osób oraz dopasowywanie rodzaju pracy do indywidualnych potrzeb i możliwości pracowników i organizacji. Wynagrodzenia uzyskiwane w trzecim sektorze na ogół nie są wysokie, ale być może nie należy dążyć do ich maksymalizacji kosztem działalności statutowej organizacji. Wysokie wynagrodzenia i stabilizacja zatrudnienia mogą okazać się czynnikami zbliżającymi ten sektor do organizacji biurokratycznych lub komercyjnych. A wtedy powstałoby pytanie, co tak naprawdę odróżnia organizacje pozarządowe od organizacji sektora publicznego i prywatnego.

⁴⁷ Teza Ch. Handy. Podaję za: D. Leat: *Challenging Management. An Exploratory Study of Perceptions of Managers Who Have Moved from For-profit to Voluntary Organisations*, VOLPROF, London 1995, s. 49.

⁴⁸ *Ibidem*, s. 50.

Marek Rymśza

Trzeci sektor jako zbiorowy pracodawca

Rozwój zatrudnienia w trzecim sektorze w Europie

W Europie obserwujemy systematyczny wzrost zatrudnienia płatnego w szeroko rozumianym trzecim sektorze, czemu towarzyszy wzrost znaczenia tego sektora jako zbiorowego pracodawcy. Jak pokazują wyniki międzynarodowego badania porównawczego Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project – obejmującego m.in. 17 państw europejskich, w tym Polskę – kulminacja tego procesu przypadła na lata dziewięćdziesiąte XX wieku¹. Z pewnością proces ten jest związany z przemianami europejskich *welfare states* – wycofywaniem się, począwszy od lat osiemdziesiątych XX wieku (najpierw w Wielkiej Brytanii, a dekadę później w pozostałych państwach Zachodniej Europy i w państwach transformacji z Europy Środkowo-Wschodniej), służb publicznych z bezpośredniego świadczenia wielu usług społecznych i z przejmowaniem tych zadań przez podmioty niepubliczne, w tym organizacje pozarządowe (koncepcja *from welfare state to welfare society*²).

Ilustracją tego procesu są także dane z badań porównawczych publikowane przez Międzynarodowe Centrum Badań i Informacji na temat Gospodarki Publicznej, Społecznej i Spółdzielczej CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative). Ukazanie się w 2000 roku raportu CIRIEC, przygotowanego dla Komisji Europej-

¹ Por. E. Priller: *Employment Effects on the Third System in an European Perspective*, w: L. Kamp, S. Kotlenga, B. Nagele (red.): *The Third System: Stabilizing and Supporting the Potentials for Employment in Not-for-Profit Organisations*, materiały konferencji międzynarodowej zorganizowanej w dn. 16-17 września 2004 r. w Goettingen w ramach projektu Instruments & Effects.

² Por. J.J. Rodger: *From a Welfare State to a Welfare Society. The Changing Context of Social Policy in a Postmodern Era*, Macmillan Press, St. Martin's Press, London-New York 2000.

skiej³ i następnie szeroko cytowanego w literaturze z zakresu porównawczej polityki społecznej, było swego rodzaju nobilitacją trzeciego sektora jako zbiorowego pracodawcy. Okazało się bowiem, że rosnący potencjał zatrudnieniowy organizacji pozarządowych to proces wykraczający poza lokalne, czy nawet narodowe rynki pracy i można go interpretować jako jeden ze wskaźników rozwoju infrastruktury społeczeństwa obywatelskiego w skali europejskiej, a nawet globalnej⁴. Tabela 1 wskazuje na wzrost zatrudnienia płatnego w stowarzyszeniach świadczących usługi społeczne (pomoc społeczna, ochrona zdrowia, edukacja) w latach dziewięćdziesiątych w tak różnych pod względem modelu polityki społecznej państwach europejskich, jak: Niemcy, Wielka Brytania, Francja i Dania⁵.

Tabela 1. Zatrudnienie płatne w stowarzyszeniach w wybranych państwach europejskich w latach dziewięćdziesiątych XX wieku

Stowarzyszenia prowadzące działalność w obszarze pomocy społecznej i ochrony zdrowia		
Państwo	Liczba miejsc pracy	Średni przyrost w skali roku
Niemcy	1 120 000	+ 3%
Dania	59 198	+ 0,7%
Francja	690 726	+ 5,5%
Wielka Brytania	245 000	+ 5%
Stowarzyszenia prowadzące działalność w obszarze edukacji i badań		
Państwo	Liczba miejsc pracy	Średni przyrost w skali roku
Niemcy	168 000	+ 4,5%
Dania	63 494	+ 4,5%
Francja	104 623	brak danych
Wielka Brytania	587 000	+ 10%

Źródło: *The Enterprises and Organizations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment*, CIRIEC, Liege 2000, s. 46.

Wzrost zatrudnienia w trzecim sektorze ma dwojaki charakter. Po pierwsze, organizacje usługodawcze (przede wszystkim organizacje socjalne prowadzące działalność w obszarze pomocy społecznej i ochrony zdrowia), korzystając ze środków publicznych, uzyskują, przynajmniej w zakresie, w ja-

³ Por. *The Enterprises and Organizations of the Third System: A Strategic Challenge for Employment*, CIRIEC, Liege 2000.

⁴ Por. J. Defourny, P. Deleverte: *Ekonomia społeczna: ogólnowiatowy trzeci sektor*, w: J. Wygnański (red.): *Trzeci sektor dla zaawansowanych. Współczesne teorie trzeciego sektora – wybór tekstów*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

⁵ Niemcy i Francja uznawane są za kraje realizujące konserwatywny model polityki społecznej, Wielka Brytania – liberalny, a Dania – socjaldemokratyczny. Por. G. Esping-Andersen: *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Cambridge University Press, Cambridge 1990.

kim wyręczają one służby publiczne, większą stabilność finansową i związaną z tym możliwość zatrudniania specjalistów, często wcześniej pracujących w instytucjach publicznych. Innymi słowy, wzrost zatrudnienia specjalistów w organizacjach pozarządowych powiązany jest ze spadkiem poziomu zatrudnienia tychże specjalistów w instytucjach publicznych. Można więc mówić o międzysektorowym transferze etatów, co odpowiada wspomnianej koncepcji *from welfare state to welfare society*.

Po drugie, organizacje sektora *non profit* w coraz większym zakresie podejmują się zadań z zakresu aktywizacji zawodowej osób ze środowisk marginalizowanych na rynku pracy – podejmują więc działalność gospodarczą, przekształcając się tym samym w organizacje *not for profit*. Podmioty te tworzą coraz więcej nowych miejsc pracy dla osób „słabszych”, stając się istotnymi aktorami tzw. drugiej fali ekonomii społecznej w Europie⁶. W tym aspekcie organizacje pozarządowe upodabniają się do przedsiębiorstw, przejmując ich funkcje na rynku pracy. Pozostaje kwestią sporną, czy owe „trzeciosektorowe” miejsca pracy o charakterze „inkluzyjnym” zwiększają poziom zatrudnienia w gospodarce, czy też ich podtrzymywanie przy wykorzystaniu środków publicznych (co jest cechą zatrudnienia wspieranego, a zwłaszcza zatrudnienia socjalnego) powoduje spadek zatrudnienia w firmach komercyjnych, które tracą w ten sposób część rynku na rzecz trzeciego sektora. Innymi słowy, czy przedsiębiorczość społeczna niejako obudowuje „normalny” (komercyjny) rynek, tworząc dodatkowe miejsca pracy w tzw. segmentach niszowych (zwłaszcza w usługach społecznych adresowanych do niezamożnych warstw ludności, które nie są atrakcyjne dla podmiotów komercyjnych), czy też staje się elementem tego rynku, zwiększającym poziom konkurencji w gospodarce.

W niniejszym opracowaniu omówione zostaną oba aspekty wzrostu zatrudnienia w trzecim sektorze. Wcześniej jednak zaprezentowane zostaną dane statystyczne dotyczące poziomu zatrudnienia w organizacjach *non profit* i *not for profit* – kolejno w Unii Europejskiej i w Polsce.

Zatrudnienie w trzecim sektorze w państwach członkowskich Unii Europejskiej

Badanie CIRIEC z 2000 roku pokazało, że w drugiej połowie ubiegłej dekady organizacje trzeciego sektora w państwach „starej piętnastki” Unii Europejskiej (tj. w składzie przed przyjęciem dziesięciu nowych państw, w tym Polski) zatrudniały ogółem prawie 9 milionów osób (por. tabela 2).

⁶ Por. M. Rymśza: *Trzeci sektor a druga fala ekonomii społecznej w Polsce*, „Trzeci Sektor” 2007, nr 9.

Tabela 2. Zatrudnienie w sektorze *non profit* w Unii Europejskiej – państwa „starej piętnastki” w przeliczeniu na pełne etaty* w latach 1995-1997

Państwo	Spółdzielnie	Organizacje wzajemnościowe	Stowarzyszenia	Ogółem
Austria	52 373	7 325	173 964	233 662
Belgia	33 037	11 230	161 860	206 127
Dania	78 160	n.w.**	211 322	289 482
Finlandia	75 896	n.w.**	62 684	138 580
Francja	293 627	91 200	830 000	1 214 827
Niemcy	448 074	130 860	1 281 927	1 860 861
Grecja	11 861	884	56 025	68 770
Irlandia	32 018	1 000	118 664	151 682
Włochy	479 738	n.w.**	667 230	1 146 968
Luksemburg	1 979	28	4 733	6 740
Holandia	109 000	n.w.**	660 000	769 000
Portugalia	48 750	1 042	60 892	110 684
Hiszpania	403 233	1 425	473 750	878 408
Szwecja	90 718	6 991	83 084	180 793
Wielka Brytania	127 575	22 387	1 473 000	1 622 962
Ogółem	2 286 039	274 372	6 319 135	8 879 546

* Liczba pracowników trzeciego sektora jest znacznie większa, gdyż popularną formą zatrudnienia jest tu praca w niepełnym wymiarze czasu pracy (przyp. MR).

** Statystyki krajowe nie wyodrębniają tej formy organizacyjnej (przyp. MR).

Źródło: *The Enterprises and Organizations of the Third System...*, op. cit., s. 19.

Zauważamy przy tym, że w jednych państwach (Wielka Brytania, Irlandia, Belgia, Holandia) „trzeciosektorowe” miejsca pracy organizowane są przede wszystkim przez stowarzyszenia – czyli organizacje członkowskie o celach niezarobkowych (*non profit*), a w innych (Szwecja, Finlandia, Hiszpania) istotną rolę w tym względzie odgrywają też spółdzielnie – organizacje członkowskie o charakterze zarobkowym (*not for profit* lub – o czym poniżej – *not for private profit*). W Niemczech i we Francji zaś ważnymi pracodawcami okazują się podmioty z wszystkich trzech grup, a więc także organizacje wzajemnościowe, takie jak towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych i związki kredytowe, które mogą funkcjonować zarówno jako podmioty *non profit*, jak i *not for profit*.

CIRIEC powtórzył badania po rozszerzeniu Unii Europejskiej z 2004 roku. Analizy porównawcze ukończono w 2006 roku, uwzględniając dane z 25 krajów członkowskich za lata 2002-2003⁷. Zaznaczmy, że dane te pochodziły z okresu bezpośrednio poprzedzającego przystąpienie krajów Europy Środkowo-Wschodniej do Unii, a w badaniu nie uwzględniono dwóch państw z naszego regionu o najkrótszym unijnym stażu członkowskim – Bułgarii i Rumunii. W wyniku rozszerzenia Unii Europejskiej o kraje naszego regionu (wpływ Cypru i Malty jest statystycznie nieistotny), a także na skutek dalszej absorpcji ludności aktywnej ekonomicznie przez organizacje *non profit* i *not for profit* z krajów „starej piętnastki”, liczba miejsc pracy w unijnym trzecim sektorze przekroczyła 11 milionów (w przeliczeniu, co ważne, na pełne etaty), co ilustruje tabela 3.

Tabela 3. Odpłatne zatrudnienie w spółdzielniach, towarzystwach wzajemnych i stowarzyszeniach w Unii Europejskiej w latach 2002-2003*

Państwo	Spółdzielnie	Towarzystwa wzajemne	Stowarzyszenia	Ogółem
Belgia	17 047	12 864	249 700	279 611
Francja	439 720	110 100	1 435 330	1 985 150
Irlandia	35 992	650	118 664	155 306
Włochy	837 024	uwaga **	499 389	1 336 413
Portugalia	51 000	uwaga **	159 950	210 950
Hiszpania	488 606	3 548	380 060	872 214
Szwecja	99 500	11 000	95 197	205 697
Austria	62 145	8 000	190 000	260 145
Dania	39 107	1 000	120 657	160 764
Finlandia	95 000	5 405	74 992	175 397
Niemcy	466 900	150 000	1 414 937	2 031 837
Grecja	12 345	489	57 000	69 834
Luksemburg	748	nie dotyczy	6 500	7 248
Holandia	110 710	nie dotyczy	661 400	772 110
Wielka Brytania	190 458	47 818	1 473 000	1 711 276
Cypr	4 491	nie dotyczy	nie dotyczy	4 491

⁷ Por. *The Social Economy in the European Union*, raport CIRIEC przygotowany dla Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego (EESC), nr CESE/COMM/05/2005. Raport (a także jego streszczenie w języku polskim) dostępny na stronie <http://www.ngo.pl>.

Państwo	Spółdzielnie	Towarzystwa wzajemne	Stowarzyszenia	Ogółem
Czechy	90 874	147	74 200	165 221
Estonia	15 250	nie dotyczy	8 000	23 250
Węgry	42 787	nie dotyczy	32 882	75 669
Łotwa	300	nie dotyczy	nie dotyczy	300
Litwa	7 700	0	nie dotyczy	7 700
Malta	238	nie dotyczy	nie dotyczy	238
Polska	469 179	nie dotyczy	60 000	529 179
Słowacja	82 012	nie dotyczy	16 200	98 212
Słowenia	4 401	270	nie dotyczy	4 671
Ogółem	3 663 534	351 291	7 128 058	11 142 883

* W tabeli uwzględniono 25 krajów członkowskich UE według stanu z 2004 r. – przed przystąpieniem Bułgarii i Rumunii (przyp. MR).

** Statystyki krajowe nie wyodrębniają tej formy organizacyjnej. Przykładowo, jak zaznaczają analitycy CIRIEC, dane dotyczące towarzystw wzajemnych we Włoszech zostały zagregowane z danymi dotyczącymi spółdzielni, a w Portugalii – z danymi dotyczącymi stowarzyszeń (przyp. MR).

Źródło: *The Social Economy in the European Union*, raport CIRIEC przygotowany dla Europejskiego Komitetu Społeczno-Ekonomicznego (EESC), nr CESE/COMM/05/2005, s. 45.

Liczba miejsc pracy w polskim trzecim sektorze, zdefiniowanym według metodologii CIRIEC (czyli według definicji operacyjnej trzeciego sektora stosowanej przez ten Instytut i w przeliczeniu na pełne etaty), została oszacowana na poziomie niecałych 530 tysięcy, co stanowi znacznie ponad połowę „trzeciasektorowych” miejsc pracy w nowych państwach członkowskich Unii Europejskiej (łącznie nieco ponad 900 tysięcy). Przy czym większość krajów transformacji (w tym Polska) ma relatywnie rozbudowany sektor spółdzielczy i zarazem mały potencjał ekonomiczny organizacji pozarządowych, co jest dziedzictwem komunizmu (który promował, choć w wynaturzonej formie, spółdzielczość, natomiast uniemożliwiał rozwój ruchu stowarzyszeniowego). Względna równowaga potencjału zatrudnieniowego spółdzielni i stowarzyszeń charakteryzuje jedynie Węgry i Czechy. We wszystkich państwach naszego regionu praktycznie nierozwinięte są zaś towarzystwa wzajemne, które w okresie komunizmu w ogóle nie mogły funkcjonować na rynku finansowym czy ubezpieczeniowym (państwo posiadało bowiem monopol na usługi dla ludności w tym zakresie).

Warto podkreślić, że analizy porównawcze dotyczące poziomu zatrudnienia w trzecim sektorze są obciążone istotnymi trudnościami metodologicznymi.

Badacze CIRIEC, jak już wspomniano, wyróżniają i uwzględniają w zestawieniach porównawczych trzy zasadnicze formy prawne działalności w trzecim sektorze: 1) stowarzyszenia, 2) organizacje o charakterze wzajemnościowym (*mutual companies*) oraz 3) spółdzielnie. Po pierwsze problematyczne jest tu nieuwzględnienie fundacji oraz uwzględnienie spółdzielni. Fundacje są z pewnością organizacjami społeczeństwa obywatelskiego (a więc i trzeciego sektora), choć w niektórych krajach posiadają pewne cechy podmiotów prywatnych⁸. Z drugiej strony ruch spółdzielczy w Europie, począwszy od lat osiemdziesiątych XX wieku, podlega częściowej komercjalizacji (podobny proces dotyczy zresztą także organizacji wzajemnościowych, w szczególności o charakterze ubezpieczeniowym) i część spółdzielni przekształciła się *de facto* w komercyjne przedsiębiorstwa, które trudno zaliczać do organizacji *not for profit*; są to – zważywszy na ograniczenia w dysponowaniu zyskiem – co najwyżej podmioty o charakterze *not for private profit*⁹. Drugą trudnością jest nieuwzględnianie organizacji wzajemnych jako odrębnej formy organizacyjnej podmiotów trzeciego sektora w statystyce publicznej niektórych państw europejskich, co ilustrują dane (a ściślej – braki danych) z tabel 2 i 3, a co ogranicza porównywalność „rozagregowanych” danych z podziałem na trzy wspomniane kategorie.

Dlatego inne zespoły badawcze stosują odmienne założenia metodologiczne. Przykładowo, w często cytowanych badaniach polskiego trzeciego sektora prowadzonych i cyklicznie powtarzanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor do niedawna przyjmowano wzorowaną na badaniach amerykańskich¹⁰ znacznie węższą definicję trzeciego sektora – w budowanej próbie reprezentatywnej organizacji tego sektora nie uwzględniano m.in. spółdzielni (mających w Polsce, podobnie jak w wielu innych państwach europejskich, stosunkowo duży

⁸ Są różne rodzaje fundacji. W Polsce funkcjonować mogą, co prawda, jedynie fundacje prowadzące działalność o charakterze pożytku publicznego, które z tego powodu jednoznacznie sytuują się w sektorze pozarządowym. W krajach anglosaskich mogą jednak istnieć także fundacje prywatne – tworzone przez osoby prywatne dla wspierania osób prywatnych – którym, chociaż mają charakter *non profit*, znacznie bliżej do sektora prywatnego niż trzeciego (pozarządowego i społecznego łącznie). W kierunku sektora prywatnego ciąży też większość tzw. fundacji korporacyjnych, tworzonych przez przedsiębiorstwa. Por. np. analizę różnorodności form fundacyjnych w Europie w: G. Salole: *Ogólny przegląd zakresu działania Fundacji w Europie: granice typologii*, referat przedstawiony na konferencji „Fundacje we współczesnej Europie”, 12 września 2008 r. w Warszawie, zorganizowanej przez Forum Darczyńców w Polsce i Fundację Współpracy Polsko-Niemieckiej; maszynopis.

⁹ Por. M. Rymśza: *Stara i nowa ekonomia społeczna. Polska na tle doświadczeń europejskich*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.

¹⁰ Por. L. Salamon: *Partners in Public Services. Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore-London 1995. Zob. też uwagi na ten temat w: T. Kaźmierczak: *Zrozumieć ekonomię społeczną*, w: T. Kaźmierczak, M. Rymśza (red.): *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 108-109.

potencjał ekonomiczny i zatrudnieniowy), a uwzględniano fundacje (w Polsce w większości są to tzw. fundacje operacyjne – o niskim poziomie kapitału finansowego i związanych z tym ograniczonych możliwościach zatrudnieniowych)¹¹. Podobnie prowadzono statystyki trzeciego sektora m.in. w innych krajach Grupy Wyszehradzkiej: na Słowacji, na Węgrzech i w Czechach¹².

Następuje jednak stopniowe ujednocnianie metodologii badań porównawczych w skali Europy. Jakie są praktyczne przejawy tendencji integracyjnych w badaniach porównawczych? W cytowanym powyżej (por. tabela 3) najnowszym raporcie CIRIEC fundacje są już traktowane jako podmioty przynależne do trzeciego sektora, chociaż nadal nie są wyszczególnione w statystykach porównawczych. Równocześnie w 2008 roku Stowarzyszenie Klon/Jawor opublikowało wyniki badania na losowo-warstwowej próbie reprezentatywnej polskich organizacji trzeciego sektora, w której – oprócz stowarzyszeń i fundacji – po raz pierwszy uwzględniono także spółdzielnie, organizacje wzajemne i kilka innych typów organizacji *non profit* i *not for profit*, o czym będzie jeszcze mowa¹³.

Efektom przyjętego kierunku standaryzacji badań porównawczych trzeciego sektora w Europie jest stopniowe rozszerzanie zakresu pojęciowego zarówno terminu „sektor pozarządowy” (wyjściowo, jak już zaznaczono, były to tylko organizacje *stricte non profit*), jak i „sektor ekonomii społecznej” (wyjściowo były to organizacje *not for profit*¹⁴), w rezultacie czego oba terminy posiadają w coraz większym stopniu te same desygnaty, zaś termin „trzeci sektor” coraz częściej pełni funkcję terminu zbiorczego dla określenia ogółu organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej. W takim też szerokim znaczeniu termin „trzeci sektor” używany jest w niniejszym opracowaniu.

Wspomnianą standaryzację w zakresie terminologii i metodologii badań należy ocenić pozytywnie, gdyż – jak zauważa Tomasz Kaźmierczak – „trzeci sektor może być konceptualizowany na dwa podstawowe sposoby: jako ekonomia społeczna oraz jako sektor *non-profit*. Żaden z nich nie chwyta w pełni fenomenu społecznej przedsiębiorczości, która nie jest ani ekonomią społeczną, ani sektorem *non-profit*, ale czymś pomiędzy jednym i drugim”¹⁵. Innymi słowy, rosnącą zdolność zatrudnieniową trzeciego sektora należy interpretować właśnie jako skutek upowszechniania przedsiębiorczości społecznej, wykraczającej poza tradycyjnie definiowany sektor pozarządowy i zara-

¹¹ Por. np. M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005.

¹² Por. A. Zimmer, E. Priller (red.): *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit-Organizations Work*, Vs Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2004.

¹³ Por. J. Dąbrowska (red.): *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

¹⁴ Por. L. Kamp, S. Kotlenga, B. Nagele (red.): *op. cit.*

¹⁵ Por. T. Kaźmierczak: *Zrozumieć ekonomię społeczną, op. cit.*, s. 107-108.

zem niedającej się zamknąć w tradycyjnie pojmowanym sektorze ekonomii społecznej. W nowej (drugiej) fali ekonomii społecznej obok tradycyjnych przedsiębiorstw społecznych, spółdzielni czy towarzystw wzajemnych, ważną rolę odgrywają typowe organizacje pozarządowe (stowarzyszenia i fundacje)¹⁶. Te ostatnie, podejmując działalność gospodarczą, czy chociażby – jak w Polsce – tzw. odpłatną działalność statutową, podlegają procesowi ekonomizacji¹⁷ i w rezultacie upodabniają się do tradycyjnych podmiotów ekonomii społecznej. Można powiedzieć, że przechodzą one konwersję: od podmiotów *non profit* do *not for profit*. Ponieważ równocześnie liczne przedsiębiorstwa ekonomii społecznej ewoluują w kierunku formuły *not for private profit*, można mówić o procesie urynkowania trzeciego sektora w Europie.

Zaznaczmy, że dla uzyskania pełnego obrazu trzeciego sektora w Europie należałoby jeszcze uwzględnić tzw. kościelne jednostki trzeciego sektora (organizacje członkowskie i instytucje o charakterze *non profit* związane z Kościołami – katolickim, protestanckim i prawosławnym, prowadzące działalność społeczną), co wiąże się z kolejnym problemem metodologicznym, tj. koniecznością precyzyjnego rozróżnienia instytucji tychże Kościołów (np. zgromadzeń zakonnych czy parafii) i ich organizacji społecznych (np. wyodrębnionych prawnie organizacji charytatywnych czy edukacyjnych, zarejestrowanych jednak nie jako „świeckie” stowarzyszenia czy fundacje, ale w oparciu o prawo konkordatowe – jako podmioty kościelne)¹⁸. W ostatnich latach próby takie są w Europie z powodzeniem podejmowane¹⁹. Kościelne jednostki trzeciego sektora nie są jednak – jak do tej pory – uwzględniane w przywoływanych już badaniach CIRIEC i Stowarzyszenia Klon/Jawor. Dodajmy, że podmioty te w takich krajach, jak: Niemcy, Włochy, Irlandia czy Polska zarządzają znaczną częścią niepublicznej infrastruktury socjalnej i edukacyjnej; zatrudniają też płatny personel, chociaż w znacznym stopniu opierają swoją aktywność na zaangażowaniu wolontariackim członków i współpracowników – zarówno osób duchownych, jak i wiernych świeckich.

Upowszechnianie zatrudnienia płatnego w organizacjach trzeciego sektora sprawiło, że sektor ten staje się zbiorowym pracodawcą rozpoznawalnym nie tylko przez badaczy, ale także opinia publiczna coraz częściej traktuje organizacje *non profit* i *not for profit* jako instytucje rynku pracy. Nic dziwnego, w krajach „starej piętnastki” Unii Europejskiej trzeci sektor tworzy już 6,4% ogólnej liczby miejsc pracy (por. tabela 4).

¹⁶ Por. M. Rymysza: *Trzeci sektor a druga fala ekonomii społecznej...*, op. cit., s. 3.

¹⁷ Por. J. Wygnański: *Ekonomizacja organizacji pozarządowych. Możliwość czy konieczność?*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.

¹⁸ Por. T. Kamiński: *Kościół i trzeci sektor*, „Trzeci Sektor” 2008, nr 15 (w druku).

¹⁹ Por. W. Zdaniewicz, W. Okrasa: *Jednostki kościelne sektora trzeciego w statystyce publicznej. Komunikat z badania pilotażowego Instytutu Statystyki Kościoła Katolickiego*, „Trzeci Sektor” 2008, nr 15 (w druku).

Tabela 4. Zatrudnienie płatne w trzecim sektorze w stosunku do zatrudnienia ogółem w państwach członkowskich Unii Europejskiej w latach 2002-2003

Państwo	Liczba zatrudnionych w trzecim sektorze	Liczba zatrudnionych ogółem*	Zatrudnienie w trzecim sektorze do zatrudnienia ogółem (w %)
Belgia	279 611	4 048 499	6,9
Francja	1 985 150	23 859 402	8,3
Irlandia	155 306	1 730 381	9,0
Włochy	1 336 413	21 477 906	6,2
Portugalia	210 950	4 783 988	4,4
Hiszpania	872 214	16 155 305	5,4
Szwecja	205 697	4 252 211	4,8
Austria	260 145	3 786 969	6,9
Dania	160 764	2 684 311	6,0
Finlandia	175 397	2 354 265	7,5
Niemcy	2 031 837	35 850 878	5,7
Grecja	69 834	3 832 994	1,8
Luksemburg	7 248	187 809	3,9
Holandia	772 110	8 089 071	9,5
Wielka Brytania	1 711 276	27 960 649	6,1
Cypr	4 491	307 305	1,5
Czechy	165 221	4 707 477	3,5
Estonia	23 250	565 567	4,1
Węgry	75 669	3 831 391	2,0
Łotwa	300	960 304	0,0
Litwa	7 700	1 378 900	0,6
Malta	238	146 500	0,2
Polska	529 179	13 470 375	3,9
Słowacja	98 212	2 118 029	4,6
Słowenia	4 671	888 949	0,5
Ogółem UE	11 142 883	189 429 435	5,9
„Stara 15” UE	10 233 952	161 054 638	6,4
„Nowa 10” UE	908 931	28 374 797	3,2

* Dane dotyczą ludności w wieku 16-25 lat.

Źródło: *The Social Economy in the European Union...*, op. cit., s. 45 (na podstawie danych Eurostatu).

Analizując dane z tabeli 4, zauważamy duże dysproporcje pomiędzy poszczególnymi państwami członkowskimi. Po pierwsze pomiędzy państwami „starej piętnastki” Unii Europejskiej a nowymi krajami członkowskimi. Średni wskaźnik zatrudnienia w trzecim sektorze (w stosunku do zatrudnienia ogółem, bez względu na jego formę prawną) jest dwukrotnie wyższy w przypadku tych pierwszych (odpowiednio 6,4% i 3,2%). Nieco mniejsza jest dysproporcja w przypadku wskaźnika dotyczącego zatrudnienia pracowniczego: w krajach „starej piętnastki” wnosi on 7% (a więc na każde 100 etatów pracowniczych 7 utworzonych jest tam przez organizacje trzeciego sektora), a w nowych państwach członkowskich – 4,3%²⁰. Warto też zauważyć, że w niektórych małych krajach „nowej dziesiątki” Unii Europejskiej: na Łotwie, w Słowenii i na Malcie trzeci sektor praktycznie nie tworzy jeszcze płatnych miejsc pracy.

Istotne są jednak także różnice między Północą a Południem Europy – spośród państw Morza Śródziemnego jedynie Francja ma omawiany wskaźnik powyżej średniej w „starej piętnastce” Unii Europejskiej. Warto jednak zaznaczyć, że w społeczeństwach śródziemnomorskich są silniejsze niż w Europie Północnej tradycyjne więzi społeczne, a przede wszystkim wyższy jest poziom wiążącego kapitału społecznego²¹, co sprawia, że na poziomie lokalnym więcej działań społecznych w organizacjach pozarządowych można podejmować w oparciu o pracę społeczną lub wręcz w sposób nieformalny²². Co więcej, w części tych krajów (np. we Włoszech) stowarzyszenia nie mogą prowadzić działalności gospodarczej, co ogranicza ich potencjał ekonomiczny; rozwinięta w tym regionie Europy jest natomiast kultura spółdzielczości.

Zatrudnienie w trzecim sektorze w Polsce

W 2006 roku w polskim trzecim sektorze, według szacunków Stowarzyszenia Klon/Jawor sporządzonych na podstawie wyników badania ilościowego na reprezentatywnej, losowo-warstwowej próbie 1900 organizacji *non profit*²³, zatrudnionych było ok. 600 tysięcy osób. Przypomnijmy, że w oparciu o metodologię CIRIEC (por. tabela 4) poziom zatrudnienia w polskim trzecim sektorze został oszacowany jako ekwiwalent 530 tysięcy pełnych etatów. W badaniu obejmującym dane za 2006 rok analitycy Stowarzyszenia Klon/Jawor po raz pierwszy od 2002 roku (wówczas opublikowany został pierwszy raport Stowarzyszenia z badań ilościowych na próbie reprezentatywnej orga-

²⁰ Por. *The Social Economy in the European Union...*, *op. cit.*, s. 47 – tabela 6, kolumna 3.

²¹ Por. T. Kaźmierczak: *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd pojęć*, w: T. Kaźmierczak, M. Rymśza (red.): *Kapitał społeczny...*, *op. cit.*, s. 59-60.

²² Por. uwagi na ten temat w: A. Fowler: *Ekonomia społeczna na południu w kontekście społeczeństwa obywatelskiego*, w: J. Wygnański (red.): *op. cit.*, s. 58.

²³ Por. J. Dąbrowska (red.): *op. cit.*

nizacji pozarządowych²⁴) do trzeciego sektora zaliczyli, oprócz stowarzyszeń i fundacji, także spółdzielnie, organizacje samorządu gospodarczego (izby gospodarcze i izby rolnicze) oraz centra integracji społecznej i zakłady aktywizacji zawodowej²⁵. Szczegółowe dane z badania zawiera tabela 5. Tak zdefiniowany polski trzeci sektor obejmuje 75 tysięcy podmiotów. Oznacza to, że średnio w jednej organizacji o charakterze *non profit* lub *not for profit* zatrudnionych jest osiem osób. Wskazywałoby to na stosunkowo dużą zdolność zatrudnieniową polskich organizacji pozarządowych. Wskaźnik ten, będący miarą uśrednioną, jest jednak wypadkową stosunkowo dużej zdolności zatrudnieniowej spółdzielni, a także organizacji samorządu gospodarczego i znacznie mniejszej stowarzyszeń i fundacji, gdzie na jedną organizację przypada średnio jedynie dwóch pracowników.

Tabela 5. Organizacje trzeciego sektora w Polsce w 2006 roku

Typ organizacji	Liczba organizacji*	Liczba pracowników**	Liczba członków***
Stowarzyszenia i fundacje	58 000	120 000	9-10 mln
Organizacje samorządu gospodarczego	5 500	33 000	1,1 mln
Spółdzielnie	12 800	440 000	6 mln
w tym spółdzielnie inwalidów	350	55 000	30 000
Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych	9	500	brak danych
Inne organizacje wzajemnościowe	880	brak danych	brak danych
Spółdzielnie socjalne	45	320	400
Zakłady aktywizacji zawodowej	33	1 700	brak danych
Centra i kluby integracji społecznej	35 + 90	500 + ?	brak danych
Ogółem	ok. 75 000	ok. 600 000	ok. 16-17 mln

* Organizacje zarejestrowane w rejestrze REGON.

** Liczba zatrudnionych niezależnie od formy zatrudnienia – dane szacunkowe na podstawie badania „Kondycja sektora ekonomii społecznej w Polsce 2006” na reprezentatywnej, losowo-warstwowej próbie 1900 podmiotów ekonomii społecznej.

*** Dane szacunkowe pozyskane przez Stowarzyszenie Klon/Jawor od organizacji. Bliższe informacje w: J. Dąbrowska (red.): *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 141.

Źródło: J. Dąbrowska (red.): *Od trzeciego sektora do przedsiębiorczości społecznej – wyniki badań ekonomii społecznej w Polsce*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 126-127.

²⁴ Por. J. Dąbrowska, M. Gumkowska, J. Wygnański: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2002*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.

²⁵ Próba losowo-warstwowa sporządzona według metodologii z 2006 r. nadal nie uwzględnia wszystkich rodzajów organizacji *non profit*, m.in. kościelnych organizacji społecznych.

Co więcej, zatrudnienie w polskich stowarzyszeniach i fundacjach nie rośnie. Na podobnym co w 2006 roku poziomie ok. 120 tysięcy etatów oszacowali bowiem zatrudnienie w sektorze pozarządowym na koniec lat dziewięćdziesiątych Ewa Leś i Sławomir Nałęcz²⁶. Sytuacji w tym względzie nie zmienił nawet dostęp organizacji pozarządowych do środków strukturalnych Unii Europejskiej po akcesji naszego kraju do Unii w 2004 roku. Wbrew przewidywaniom, pomimo dostępności nowego źródła finansowania – do 2006 roku nie nastąpił wzrost zatrudnienia w trzecim sektorze w stosunku do poziomu z 2004 roku. Jest wielce prawdopodobne, że ze środków unijnych korzysta jedynie wąska grupa silnych organizacji. Tak więc w wyniku absorpcji środków unijnych nie tyle zwiększa się potencjał ekonomiczny polskiego trzeciego sektora, ile rośnie dysproporcja między organizacjami „bogatymi” i „biednymi”. Można wręcz mówić o postępującej ekonomicznej „oligarchizacji” polskiego trzeciego sektora. Według dwóch kolejnych badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, przeprowadzonych w oparciu o metodologię zapewniającą porównywalność danych, w 2004 roku 33,2% stowarzyszeń i fundacji deklarowało bowiem zatrudnianie płatnego personelu, a w 2006 roku – jedynie 25,5%²⁷.

Można też mówić o postępującej ekonomizacji organizacji trzeciego sektora. Jak zauważa Jakub Wygnański na podstawie cytowanych już badań Stowarzyszenia Klon/Jawor, według danych z 2006 roku „odsetek ekonomizujących się organizacji wynosi od 7% – biorąc pod uwagę wyłącznie organizacje uzyskujące dochód z prowadzonej działalności gospodarczej, natomiast gdyby uwzględnić także te, które prowadzą działalność odpłatną dla zysku²⁸, ich udział zwiększyłby się do 17,4% – a do prawie 40%, gdy w sposób nieco uogólniony weźmiemy pod uwagę organizacje pobierające opłaty za usługi w jakiegokolwiek bądź formie (np. w postaci składek członkowskich, darowizn stanowiących de facto opłatę za usługi czy też kontraktów publicznych)”²⁹.

Na koniec zaznaczmy, że dane z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor są niepełne, nie uwzględniają bowiem, o czym już wspomniano, kościelnych jednostek trzeciego sektora. Badanie trzeciego sektora obejmujące także i tę grupę podmiotów jest obecnie przygotowywane jako wspólne przedsięwzięcie Głównego Urzędu Statystycznego i Instytutu Statystyki Kościoła Katolickie-

²⁶ E. Leś, S. Nałęcz: *Potencjał ekonomiczny i społeczny sektora non-profit w Polsce*, w: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.): *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego. Trzeci sektor*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002, s. 17.

²⁷ Por. J. Herbst: *Trzeci sektor na rozdrożu – kondycja organizacji pozarządowych w Polsce w świetle badań*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 8, s. 65.

²⁸ Kategoria „odpłatne dla zysku” użyta przez cytowanego autora nie jest do końca jasna, gdyż na mocy przepisów *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* z 2003 r. odpłatna działalność statutowa prowadzona jest „po kosztach”, a jeśli przynosi zysk – staje się automatycznie działalnością gospodarczą.

²⁹ J. Wygnański: *op. cit.*, s. 48.

go³⁰. Warto jednak wspomnieć o inicjatywie Fundacji Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych – w 2008 roku w ramach promocji ekonomii społecznej (projekt PROMES realizowany ze środków Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL) uwzględniono jednostki kościelne zaangażowane w realizację projektów z zakresu przedsiębiorczości społecznej³¹.

Wzrost zatrudnienia w trzecim sektorze – hipoteza „redystrybucji pracy”

Szukając głównych beneficjentów upowszechniania zatrudnienia w organizacjach pozarządowych, nie można abstrahować od pytania, czy – i ewentualnie w jakim stopniu – przyczynia się ono do rozwiązania problemu bezrobocia. Warto podkreślić bowiem, że wsparcie dla trzeciego sektora w pełnieniu funkcji prozatrudnieniowej traktowane jest w Unii Europejskiej jako ważny element polityki rynku pracy ukierunkowanej na osiąganie możliwie wysokiego poziomu zatrudnienia³². Innymi słowy, dla oceny tej polityki z perspektywy ekonomicznej istotne jest, czy miejsca pracy powstające w trzecim sektorze faktycznie podnoszą, choćby nieznacznie, poziom zatrudnienia produktywnego.

Z perspektywy socjologicznej ważniejsze od tego, ile trzeci sektor tworzy miejsc pracy, jest to, kto znajduje tam zatrudnienie i na jakich warunkach. Dlatego nawet przyjęcie założenia, że w ogóle trzeci sektor nie stwarza dodatkowych miejsc pracy, a jedynie w takiej czy innej formie pracę „redystrybuuje”, nie wyklucza pozytywnej oceny tego sektora jako zbiorowego pracodawcy. Chociaż, podkreślimy, właśnie w odwołaniu do koncepcji gry o sumie zerowej formułuje się w tej kwestii podstawowe zarzuty; zarówno wobec samych organizacji *non profit* i *not for profit*, jak i co do polityki społecznej państw wspierających „trzeciiosektorowe” zatrudnienie. Warto zatem rozważyć dwie wersje hipotezy gry o sumie zerowej: 1) „redystrybucji pracy” przez tworzenie miejsc pracy dla osób ze środowisk marginalizowanych na rynku pracy – niejako kosztem biznesu (głównie zaś małych firm lokalnych) oraz 2) transferu etatów z sektora publicznego – z przeznaczeniem dla „trzeciiosektorowych” specjalistów.

Zacznijmy od omówienia hipotezy pierwszej. Tworzenie miejsc pracy w trzecim sektorze w ramach programów aktywizacji osób bezrobotnych i marginalizowanych na rynku pracy (przedsiębiorczość społeczna, spółdziel-

³⁰ W 2008 r. przeprowadzone zostało badanie pilotażowe, zasadnicze badanie planowane jest na 2009 r. Por. W. Zdaniewicz, W. Okrasa: *op. cit.*

³¹ Por. artykuły na ten temat zamieszczone w miesięczniku „Więź” 2008, nr 4-5.

³² Por. B. Sinnott: *The Third System and its Employment Related Potentials In the Context of the European Funding Policy*, w: L. Kamp, S. Kotlenga, B. Nagele (red.): *op. cit.*

czość socjalna, działalność gospodarcza organizacji pozarządowych itp.) może (choć nie musi – potwierdzenie tej tezy wymaga badań empirycznych) wywoływać efekt uboczny, czyli spadek liczby miejsc pracy w sektorze biznesu. Taki zarzut „redystrybucji pracy” formułują, odwołując się do koncepcji gry o sumie zerowej, badacze o poglądach liberalnych, a zwłaszcza przedstawiciele organizacji pracodawców. Wskazuje się na to, że w szczególności małe firmy mogą tracić popyt na swe usługi i produkty na lokalnych rynkach, gdy samorządy wspierają organizacje zatrudniające pracowników ze środowisk marginalizowanych (np. osoby niepełnosprawne, psychicznie chore, opuszczające placówki opiekuńcze i resocjalizacyjne czy wychodzące z bezdomności). Wsparcie to może mieć charakter zarówno subsydiowania kosztów pracy, jak i zlecenia w trybie pozaprzetargowym określonych usług, czy też kupowania produktów wytworzonych przez podmioty trzeciego sektora³³.

Subsydiowanie w różnych formach miejsc pracy w sektorze ekonomii społecznej charakteryzuje zwłaszcza państwa Południowej Europy (Francja, Włochy, Hiszpania) i kraje nordyckie (Dania, Finlandia, Szwecja). W krajach tych zakres wsparcia publicznego dla przedsiębiorstw społecznych jest jednak negocjowany z biznesem i ograniczany do określonych segmentów rynku (np. usług społecznych), aby nie urzeczywistniać scenariusza „psucia rynku”. Przykładem wypracowania takiego trwałego porozumienia są północne Włochy³⁴.

Z kolei w Wielkiej Brytanii, gdzie organizacje trzeciego sektora z powodzeniem podejmują konkurencję na otwartym rynku, polityka państwa wobec trzeciego sektora polega na różnicowaniu wsparcia dla różnych form społecznej przedsiębiorczości w myśl zasady: im bliżej danej inicjatywie do normalnego rynku, tym mniejsza pomoc publiczna³⁵.

Zwolennicy programów aktywizujących, choć generalnie dążą do podniesienia poziomu zatrudnienia produktywnego, pozytywnie oceniają też efekt „redystrybucji pracy”. Uznają bowiem, że taka „gra o sumie zerowej” na rynku pracy przynosi korzyści społeczne. Lepiej, gdy w społeczeństwie nie utrwała się podział na środowiska aktywne i nieaktywne ekonomicznie. Dlatego warto realizować programy aktywizujące, nawet w sytuacji, gdyby wprowadzanie osób marginalizowanych na rynek pracy oznaczać miało większe ryzyko bezrobocia dla już pracujących. Innymi słowy, warto zastępować transfery socjalne „dzieleniem się pracą”, gdyż przynajmniej częściowo przeciwdziała się w ten sposób trwałemu wykluczeniu społecznemu klientów po-

³³ Por. krytyczną analizę gospodarki społecznej w: W. Kwaśnicki: *Gospodarka społeczna z perspektywy ekonomii liberalnej*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.

³⁴ Por. M. Loss: *Spółdzielnie socjalne we Włoszech*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 2.

³⁵ Por. M. Aiken: *Przedsiębiorstwa społeczne w Wielkiej Brytanii: prozatrudnieniowa funkcja trzeciego sektora*, „Trzeci Sektor” 2007, nr 9.

mocy społecznej. Świadczenia socjalne, gwarantowane w tradycyjnym modelu *welfare state*, zapewniają godne życie niepracującym, ale nie włączają ich w sieci społecznej wymiany dóbr; czyni to zaś dostęp do pracy³⁶. To najważniejszy argument za upowszechnianiem aktywizującej polityki społecznej, której wykonawcami są w znacznym stopniu podmioty trzeciego sektora jako „niszowi” pracodawcy grup marginalizowanych na rynku pracy.

Wzrost zatrudnienia w trzecim sektorze – hipoteza transferu etatów z sektora publicznego

Hipoteza druga wskazuje na wzrost zatrudnienia w trzecim sektorze jako pochodną systemu odpłatnego zlecenia organizacjom pozarządowym zadań publicznych. Związek poziomu zatrudnienia płatnego w trzecim sektorze z rozwojem współpracy międzysektorowej został potwierdzony w badaniach przeprowadzonych w ramach John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Co więcej, Eckhard Priller wskazuje, że związek ten jest statystycznie istotny nie tylko na poziomie danych zbiorczych dla poszczególnych państw, ale także z „rozbiciem” na obszary ewentualnej współpracy. Innymi słowy, w konkretnych krajach „trzeciosektorowe” zatrudnienie rozwija się przede wszystkim w organizacjach działających w obszarach, gdzie współpraca międzysektorowa praktykowana jest z większym rozmachem³⁷. Dobrą ilustracją tego procesu jest zmiana w strukturze zatrudnienia pracowników socjalnych, która w latach dziewięćdziesiątych nastąpiła w wielu krajach europejskich. Polegała ona na transferze pracowników socjalnych z instytucji publicznych do organizacji pozarządowych, a także do agencji rynkowych. Pracownicy zatrudnieni w instytucjach publicznych ograniczyli świadczenie pracy socjalnej, gdyż ich aktywność skoncentrowała się na koordynacji, superwizji i ewaluacji działań pracowników socjalnych zatrudnionych przez podmioty niepubliczne.

W sposób zgodny z hipotezą transferu etatów można interpretować dane zawarte w tabeli 6. Tabela ta porównuje poziom zatrudnienia w organizacjach trzeciego sektora w krajach „starej piętnastki” Unii Europejskiej pod koniec ubiegłej dekady mierzony jako procent zatrudnienia w sektorze administracji publicznej. Wysokie (powyżej 10%) wskaźniki dla Irlandii, Holandii czy Danii można interpretować zarówno jako rezultat wysokiego poziomu zatrudnienia w organizacjach pozarządowych, jak i jako efekt relatywnie niskiego poziomu zatrudnienia w sektorze publicznym; odwrotnie zaś – niskie wskaźniki

³⁶ Por. uwagi na ten temat w: M. Rymśza: *Aktywna polityka społeczna w teorii i praktyce*, w: T. Kaźmierczak, M. Rymśza (red.): *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.

³⁷ *Ibidem*, s. 38-40.

dla Grecji, Portugalii czy Luksemburga. Prawdopodobnie jednak dopiero oba czynniki łącznie dają tak duże zróżnicowanie wskaźników wśród państw uwzględnionych w zestawieniu. Różnice w wielkości wskaźników z tabeli 6 są bowiem większe niż wskaźników z tabeli 4.

Tabela 6. Zatrudnienie w trzecim sektorze w stosunku do zatrudnienia w sektorze publicznym w krajach „starej piętnastki” Unii Europejskiej w latach 1995-1996*

Kraje i typy organizacji	Liczba zatrudnionych w trzecim sektorze	Zatrudnienie w trzecim sektorze jako % zatrudnienia w sektorze publicznym	Zatrudnieni w trzecim sektorze jako % płatnego zatrudnienia w sektorze publicznym
Austria	233 662	6,91%	8,08%
Belgia	206 127	5,85%	7,13%
Dania	289 482	12,56%	13,85%
Finlandia	138 580	6,92%	8,18%
Francja	1 214 827	5,93%	6,81%
Niemcy	1 860 861	5,77%	6,46%
Grecja	68 770	1,81%	3,31%
Irlandia	151 682	12,57%	15,89%
Włochy	1 146 968	5,88%	8,23%
Luksemburg	6 740	4,16%	4,60%
Holandia	769 000	14,69%	16,64%
Portugalia	110 684	2,51%	3,50%
Hiszpania	878 408	7,45%	9,97%
Szwecja	180 793	5,15%	5,83%
Wielka Brytania	1 622 962	7,32%	8,42%
Ogółem „stara 15” UE	8 879 546	6,57%	7,92%

* Dane w tabeli z kolumny pierwszej i te użyte do wyliczenia wskaźników z kolumny drugiej i trzeciej w przeliczeniu na pełne etaty (przyp. MR).

Źródło: *The Enterprises and Organizations of the Third System...*, op. cit., s. 17-18.

Weryfikacja i interpretacja hipotezy transferu etatów nie jest jednak zadaniem łatwym. Chociaż wycofywanie się państwa z bezpośredniego świadczenia wielu usług dla ludności i kontraktowanie organizacji trzeciego sektora zamiast służb publicznych jest procesem ogólnoeuropejskim, to w poszczególnych krajach przebiega on w odmiennych uwarunkowaniach. Przykładowo,

porównajmy instytucjonalny kontekst wysokiego poziomu „trzeciosektorowego” zatrudnienia wspomnianych już państw o najwyższych wskaźnikach z ostatnich dwóch kolumn tabeli 6. W Irlandii sektor publiczny nigdy nie miał pozycji dominującej w usługach społecznych. Z tego powodu w okresie „złotego wieku” *welfare state* (lata pięćdziesiąte, sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX wieku) kraj ten był uznawany za „zacołany” pod względem rozwoju polityki społecznej. Tu niepotrzebny był transfer etatów. Zmiana podejścia w Europie do organizacji usług społecznych doprowadziła po prostu do legitymizacji irlandzkiego modelu usług społecznych opartego na organizacjach pozarządowych – w większości związanych z Kościołem katolickim – jako rozwiązania „nowoczesnego”.

Z kolei w przypadku Holandii rozwinięty jest zarówno sektor publiczny, jak i trzeci sektor. Model współpracy dwóch silnych partnerów w tym kraju Ralf Kramer trafnie określił jako „pragmatyczne partnerstwo” (*pragmatic partnership*)³⁸. Rozwój zatrudnienia w trzecim sektorze jest w Holandii raczej wzmacnianiem słabszej ze stron współpracy (w modelu *pragmatic partnership* z przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku, kiedy przywołane badania przeprowadzał Kramer, dominującą pozycję miały służby publiczne) niż osłabianiem silniejszej.

Zjawisko transferu etatów najbardziej widoczne jest w przypadku Danii, gdzie proces ten związany jest z dowartościowaniem trzeciego sektora w ramach upowszechniania koncepcji aktywnej polityki społecznej³⁹. Przypadek Danii wskazuje na ścisły związek między hipotezą transferu etatów i hipotezą „redystrybucji pracy”. Nie są to więc wyjaśnienia alternatywne.

Hipoteza transferu etatów wydaje się trafnie opisywać przemiany sfery socjalnej w krajach Zachodniej Europy związane z kryzysem doktryny opiekuńczości państwa. Obrońcy *welfare state* oceniają te zmiany negatywnie, uznając, że wzmacnianie trzeciego sektora jest niekorzystne dla państwa i stanowi przykład „polityki partykularyzmu” kosztem dbałości o dobro wspólne⁴⁰. W tym ujęciu *welfare state* to zdobycz socjalna i osiągnięcie cywilizacyjne, a służby publiczne i publiczne instytucje są najlepszymi instrumentami rozwiązywania problemów społecznych. Zdaniem autora niniejszego opracowania wzmacnianie trzeciego sektora nie jest jednak formą demontażu *welfare state*, ale jego konwergencji zgodnie z koncepcją *from welfare state to welfare society*, a więc procesem przekształcania państwa dobrobytu w społeczeństwo dobrobytu, czy też – jak kto woli – państwa opiekuńczego w społeczeństwo opiekuńcze. Jest to proces

³⁸ Por. R. Kramer: *Voluntary Agencies in the Welfare State*, University of California Press, Berkeley 1981.

³⁹ Por. M. Rymsza: *Aktywna polityka społeczna...*, *op. cit.*

⁴⁰ Por. R. Szarfenberg: *Słabości trzeciego sektora i partnerstwa publiczno-prywatnego*, „Trzeci Sektor” 2006, nr 4.

pozytywny, bo jego istotą jest oddawanie przez państwo społeczeństwu tego, co ze swej natury jest społeczne. Jest to więc proces „uspołeczniania państwa” polegający na dezinstytucjonalizacji wsparcia socjalnego i decentralizacji polityki społecznej.

Trzeci sektor jako zbiorowy pracodawca – nowy partner społeczny?

Upowszechnianie zatrudnienia płatnego w trzecim sektorze powoduje nie tylko profesjonalizację i ekonomizację organizacji pozarządowych, które stają się ważnym partnerem w systemie usług społecznych i współpracy międzysektorowej. Rośnie też znaczenie trzeciego sektora w procesie decyzyjnym jako nowego partnera społecznego. Udział podmiotów trzeciego sektora w procesie decyzyjnym jest w Europie uznawany za urzeczywistnianie koncepcji dialogu obywatelskiego.

„Istotą dialogu obywatelskiego jako rozwiązania instytucjonalnego jest uspołecznienie procesów podejmowania decyzji publicznych przez umożliwienie obywatelom (a zwłaszcza sformalizowanym strukturom reprezentującym obywateli, w tym organizacjom pozarządowym) systematycznego wpływu na proces stanowienia prawa i przygotowywania dokumentów państwowych, dotyczących bezpośrednio tychże obywateli. Oznacza to uzupełnianie instytucji demokracji przedstawicielskiej (demokratycznej legitymizacji władzy publicznej) przez mechanizmy demokracji uczestniczącej (bezpośrednie zaangażowanie obywateli w sprawy publiczne)”⁴¹.

Instrumenty dialogu obywatelskiego postrzegane są bądź jako uzupełnienie dialogu społecznego prowadzonego przez administrację państwową z tradycyjnymi partnerami społecznymi – związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców, bądź jako rozwiązania równoległe. Tak czy owak, organizacje pozarządowe traktowane są jako partnerzy obywatelscy bez legitymacji do negocjowania założeń polityki rynku pracy w ramach dialogu społecznego, a jedynie z uprawnieniami do udziału w konsultacjach społecznych dotyczących innych aspektów polityki społecznej państwa.

Jednak rosnąca rola organizacji pozarządowych jako pracodawców podważa ten stan rzeczy. Coraz częściej reprezentanci trzeciego sektora zabierają głos w debacie publicznej w sprawach związanych z organizacją rynku pracy, i to nie tylko w imieniu społeczeństwa obywatelskiego (jako partnerzy

⁴¹ M. Rymśza: *O polityce państwa wobec trzeciego sektora i instytucjonalizacji dialogu obywatelskiego*, w: idem (red.): *Organizacje pozarządowe. Dialog obywatelski. Polityka państwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 8.

obywatelscy), ale także jako przedstawiciele trzeciego sektora – zbiorowego pracodawcy. Na razie głos ten jest lekceważony przez tradycyjnych partnerów społecznych, uznających sprawy rynku pracy za domenę swoich interesów i obszar negocjacji. Należy więc szukać możliwości wzajemnego „pozycjonowania” obu form dialogu:

„Rozwiązaniem może być próba określenia, w jakich obszarach z zasady (a nie uznaniowo) prowadzi się trójstronne negocjacje, a w jakich społeczne konsultacje. Z pewnością tzw. stosunki przemysłowe są i pozostaną domeną dialogu społecznego. Problematyka szersza, związana z funkcjonowaniem rynku pracy jest jednak sporna. Zauważmy, że obejmuje ona m.in. politykę upowszechniania zatrudnienia w trzecim sektorze. Obaj tradycyjni partnerzy społeczni mają skłonność deprecjonowania tej polityki. Przedstawiciele związków zawodowych przedstawiają zazwyczaj zastrzeżenia bliskie perspektywie nadmiernego „osłabiania państwa”, a przedstawiciele pracodawców podnoszą zarzut „psucia rynku”. Tak więc organizacjom przychodzi budować stabilne zatrudnienie w sytuacji niechętniej postawy partnerów społecznych (...). Znaczący wzrost zatrudnienia płatnego w trzecim sektorze paradoksalnie może jednak tę sytuację odwrócić”⁴².

I warto zauważyć, że trzeci sektor jako nowy zbiorowy aktor rynku pracy będzie specyficznym partnerem społecznym, bo usytuowanym pomiędzy związkami zawodowymi i organizacjami pracodawców. Większość organizacji trzeciego sektora (por. tabelę 5) to bowiem organizacje członkowskie i jako takie reprezentują interesy społeczne (podobnie jak związki zawodowe), ale prowadząc działalność na rynku i tworząc miejsca pracy, dostrzegają też wagę interesów gospodarczych (reprezentowanych przez organizacje pracodawców). Wydaje się, że trzeci sektor może w przyszłości odgrywać rolę „partnera społecznego nowej generacji” reprezentującego interes osób marginalizowanych na rynku pracy, a przechodzących proces reintegracji zawodowej i społecznej (których nie reprezentują ani związki zawodowe, ani tym bardziej organizacje pracodawców), a także promującego politykę *flexicurity* – uelastyczniania rynku pracy, ale w sposób korzystny dla obu stron stosunków pracy i dający dostęp do zatrudnienia osobom słabszym⁴³.

Wzrost zatrudnienia płatnego w trzecim sektorze jest w Europie zjawiskiem nowym, nierozpoznanym, dającym – jeśli tylko nie towarzyszy mu komercjalizacja organizacji pozarządowych – szanse na rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Trzeci sektor w skali ogólnoeuropejskiej nie jest jednak zbiorowym aktorem rynku pracy będącym w stanie zasadniczo zmienić ilościowe

⁴² Idem: *Uwarunkowania i konsekwencje wzrostu zatrudnienia w trzecim sektorze*, „Trzeci Sektor” 2005/2006, nr 4, s. 10.

⁴³ Por. wnioski z opracowań zamieszczonych w części II niniejszego tomu.

parametry funkcjonowania tegoż rynku, w tym poziom zatrudnienia i stopę bezrobocia⁴⁴. Takim zbiorowym aktorem rynku pracy trzeci sektor jest co najwyżej w niektórych państwach Zachodniej Europy: w Wielkiej Brytanii, gdzie obok silnych infrastrukturalnie i profesjonalnie zarządzanych stowarzyszeń dobroczynnych dynamicznie rozwijają się organizacje promujące zatrudnienie osób ze środowisk marginalizowanych na rynku pracy⁴⁵, we Włoszech, gdzie silnie rozwinięty jest ruch spółdzielczy⁴⁶, czy w Niemczech, gdzie stabilna sytuacja finansowa organizacji trzeciego sektora wynika z ich uprzywilejowanej pozycji wśród świadczeniodawców usług społecznych, którą zapewnia im zasada pomocniczości państwa⁴⁷.

Kluczową rolę trzeciego sektora nie jest jednak rozwiązywanie problemów rynku pracy, ale wzmocnianie społeczeństwa obywatelskiego. Z tej perspektywy trzeci sektor, dbając o interes osób słabszych, czy to jako ich niszowy pracodawca, czy jako uczestnik procesów decyzyjnych w obszarze rynku pracy, już dziś jest ważnym zbiorowym aktorem. W Polsce poziom zatrudnienia w trzecim sektorze jest stosunkowo niski, co stanowi odzwierciedlenie słabości ekonomicznej sektora i ograniczonego – znacznie bardziej niż w krajach Zachodniej Europy – dostępu organizacji pozarządowych do środków publicznych. W dłuższej perspektywie czasowej poziom tego zatrudnienia będzie z pewnością wzrastać. Ale już dziś organizacje trzeciego sektora powinny pełnić wspomniane funkcje społeczne.

⁴⁴ Por. E. Priller: *op. cit.*, s. 40.

⁴⁵ Por. M. Aiken: *op. cit.*

⁴⁶ Por. M. Loss: *op. cit.*

⁴⁷ Por. E. Priller: *op. cit.*, s. 39.

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych

Kapitał ludzki jest główną siłą napędową współczesnych organizacji. Dyskusje na temat jego funkcjonowania i rozwoju są podejmowane szczególnie w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania kapitałem ludzkim¹. Coraz częściej także w literaturze dotyczącej organizacji pozarządowych porusza się kwestię ich kapitału ludzkiego oraz sposobów kierowania nim z uwzględnieniem specyfiki trzeciego sektora. Owa specyfika przejawia się w szczególności w:

- poczuciu misji ludzi zaangażowanych w działalność organizacji,
- przychylności dla nieformalnych struktur organizacyjnych,
- tworzeniu się kultur organizacyjnych opartych na przyjaznych relacjach, partycypacji i konsensusie,
- zróżnicowanym poziomie kompetencji osób zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji – od grup defaworyzowanych na rynkach pracy po profesjonalistów,
- zaangażowaniu wolontariuszy².

Dyskusję na temat zarządzania kapitałem ludzkim czy kadrami w organizacjach pozarządowych należy rozpocząć od analizy powyższych cech wyróżniających trzeci sektor. Istotna jest również konstatacja, że przeniesienie metod i technik zarządzania kadrami w organizacjach biznesowych do organizacji pozarządowych z racji ich wyróżniających cech jest trudne i nie będzie gwarantowało sukcesu. Dlatego tworzenie praktycznych rozwiązań dotyczących zarządza-

¹ R. Krupski: *Strategiczny kontekst zasobów ludzkich*, w: S.A. Witkowski, T. Listwan (red.): *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008, s. 424-432.

² Zob. M. Allison, J. Kaye: *Eight Characteristics of Nonprofit Organizations*, Compass-Point Nonprofit Services, San Francisco 2001.

nia kadrami organizacji winno opierać się na własnych doświadczeniach, benchmarkingu, zaś rzadziej na porównaniu rozwiązań z innych sektorów.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja podstawowych problemów związanych z zarządzaniem kadrami w organizacjach pozarządowych: planowania zatrudnienia i zaangażowania wolontariuszy i członków organizacji; procesów rekrutacji, selekcji i adaptacji do pracy; kwestii wynagrodzeń oraz motywowania pracowników. Analiza rozwoju funkcji personalnej w organizacjach trzeciego sektora jest istotna szczególnie dlatego, że jest jednym z przejawów ich profesjonalizacji. Rozważania będą prowadzone na bazie ogólnej teorii zarządzania kadrami z uwzględnieniem realiów i działań polskich organizacji pozarządowych.

W Polsce zagadnienie zarządzania kadrami w organizacjach pozarządowych jest jeszcze mało znane. Składa się na to kilka przyczyn. Po pierwsze, zatrudnienie w trzecim sektorze jest na razie niewielkie – 120 tysięcy funkcjonujących etatów. Po drugie, prawie 67% organizacji nie zatrudnia w ogóle płatnego personelu³, co ogranicza potrzebę wiedzy o sposobach kierowania nim. Ponadto często uważa się, że wolontariuszami nie można zarządzać. Po trzecie, panuje częściowo uzasadnione przekonanie – o czym już wyżej wspomniano – że trudno przenosić narzędzia i strategie związane z zarządzaniem kadrami z sektora komercyjnego do pozarządowego. Organizacje obawiają się, że takie przeniesienie metod i technik zarządzania może spowodować utratę podstawowych wartości, które konstytuują podejmowanie przez nich działań i umożliwiają zakorzenienie organizacji w społeczeństwie. Dodatkowo wydaje się, że część działaczy organizacji pozarządowych obawia się „technicznego profesjonalizmu” utożsamianego z bezdusznym biurokratyzmem. Po czwarte, utrudnieniem jest koncentrowanie się organizacji pozarządowych na dwóch podstawowych kierunkach działalności: misji i pozyskiwaniu zasobów finansowych. Istnienie wewnątrz organizacji napięcia pomiędzy misją a pozyskiwaniem funduszy wpływa na podejmowanie decyzji i na jakość działania organizacji. Na zewnątrz organizacji interesariusze⁴ często skupiają się na funduszach i ich pozyskiwaniu, bądź też na realizacji misji i na komunikacji ze społecznością, w której tę misję realizują. Kwestia zarządzania kapitałem ludzkim schodzi zaś na dalszy plan. Dowodzą tego także ogólnopolskie badania, z których wynika, że organizacje pozarządowe przejawiają stosunkowo nie-

³ M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005.

⁴ „Interesariusze (stakeholders) – grupy lub osoby pośrednio lub bezpośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów; wyróżnia się interesariuszy zewnętrznych (w otoczeniu organizacji, wywierających wpływ na jej działania) oraz interesariuszy wewnętrznych (wewnątrz organizacji, wobec których kierownicy organizacji ponoszą odpowiedzialność)”. J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert: *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 80.

wielkie zainteresowanie profesjonalizacją zarządzania – szczególnie w zakresie zarządzania personelem – pozyskiwaniem wolontariuszy i organizowaniem ich, budowaniem zespołu czy kwestią przywództwa⁵. Wydaje się jednak, że polskim organizacjom pozarządowym coraz bardziej potrzebna jest umiejętność zarządzania zasobem, do którego organizacje mają ograniczony dostęp, mianowicie ludźmi, w szczególności pracownikami i wolontariuszami. Ludzie, a szczególnie pracownicy etatowi, to istotne zasoby organizacji pozarządowych w Polsce. Niestety niewykorzystywane w pełni, często nie tylko z powodów finansowych, lecz także braku kompetencji zarządczych.

Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych – podstawowe definicje i funkcje

W literaturze przedmiotu funkcję personalną w organizacjach określa się jako zarządzanie kapitałem ludzkim, zasobami ludzkimi czy kadrami. Składa się na to: planowanie zasobów ludzkich, rekrutacja, selekcja, adaptacja do pracy, rozwój i doskonalenie kapitału ludzkiego, ocenianie oraz wynagradzanie.

Głównym celem zarządzania kadrami w organizacjach pozarządowych jest umożliwienie im realizacji założonych celów dzięki zatrudnionym pracownikom i wolontariuszom oraz zaangażowanym działaczom. Może się to odbywać poprzez:

- pozyskiwanie i zatrzymywanie w organizacji wykwalifikowanych, zaangażowanych i zmotywowanych zarazem pracowników, zarówno wolontariuszy, jak i członków,
- rozwój możliwości ludzi poprzez szkolenia i doskonalenie, jak również ciągłe stwarzanie szans indywidualnego rozwoju,
- tworzenie warunków dla pracy zespołowej, kreatywności i elastyczności, jak również zapewnienie utrzymania silnego związku organizacji z problemami i ludźmi, których interesy organizacje reprezentują,
- wsparcie organizacji w celu utrzymania niezbędnych i koniecznych pozytywnych relacji z interesariuszami zewnętrznymi organizacji,
- dbanie o ocenę i nagradzanie za pracę i osiągnięcia,
- utrzymywanie harmonijnych relacji pomiędzy zarządzającymi organizacją, członkami oraz pracownikami i wolontariuszami,
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania kapitałem ludzkim⁶.

⁵ T. Białas: *Profesjonalizacja zarządzania organizacjami obywatelskimi*, w: G. Praweńska-Skrzypek (red.): *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006, s. 165.

⁶ Zob. M. Armstrong: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2002, s. 19-20.

Podstawową trudnością związaną z zarządzaniem w organizacjach pozarządowych jest wielość interesariuszy (*stakeholders*) zaangażowanych w działanie organizacji lub nią zainteresowanych. Są to członkowie organizacji, a szczególnie zarządy, pracownicy i wolontariusze, klienci i użytkownicy usług oraz grantodawcy i darczyńcy. Każda z tych grup ma określone oczekiwania w stosunku do organizacji i nie zawsze są one zbieżne. Organizacje muszą próbować spełniać wszystkie oczekiwania, poszukując swojego balansu pomiędzy np. potrzebami odbiorców swych usług a sprecyzowaną hojnością swych darczyńców. Rzadko w praktyce występuje sytuacja idealna, w której wszyscy zaangażowani w działalność organizacji wyznają wspólne wartości i gdy funkcjonuje silne grupowe nastawienie na realizację określonych celów.

Zarządzający organizacjami pozarządowymi wskazują cztery kluczowe obszary, na które wpływa właściwe zarządzanie kadrami: przywództwo (umiejętne przewodzenie pracownikom), wydajność pracy (organizacja staje się bardziej produktywna), aktywizujące środowisko pracy (sprzyja efektywnym działaniom) oraz skuteczne zatrudnianie (organizacje antycypują własne potrzeby)⁷. Obszary te przenikają się wzajemnie i wpływają na funkcjonowanie organizacji jako całości. W zakresie przywództwa dobre zarządzanie ludźmi to zapewnienie ciągłości pracy i wychowywanie następców oraz wyszukiwanie talentów.

W obrębie wydajności pracy i skutecznego zatrudniania to: powiązanie systemu nagród z osiągnięciami, a nie ze starszeństwem, stworzenie systemu nagradzania najlepszych, identyfikacja umiejętności i luk w kompetencjach oraz ich uzupełnianie, zmiana przydziału zadań i w razie potrzeby reorganizacja struktury, zatrudnianie pracowników o wielu kwalifikacjach, rozwój nowoczesnych technologii i zwiększanie w tym zakresie umiejętności pracowników, posiadanie alternatywnych scenariuszy działań i projektów, analiza statystyk i trendów związanych z zatrudnieniem. W obszarze środowiska pracy są to m.in. działania związane z ograniczaniem stresu, ubezpieczeniem, doradztwem i promocją „zdrowej” pracy⁸. Ważne wydają się także takie przedsięwzięcia związane z zarządzaniem kadrami, jak ciągły monitoring miejsc pracy w organizacji i likwidowanie barier (np. architektonicznych). Wiąże się z tym również kwestia wizerunku organizacji jako wysoko cenionego i dbającego o personel pracodawcy, co może skutkować przyciąganiem dobrych pracowników. Istotna jest też znajomość otoczenia prawnego organizacji – prawa pracy, stosunków pracy, kwestii dotyczących wyrównywania szans w zatrudnieniu i in.

⁷ T. Howe: *A Human Resources Strategy*, 2002, <http://www.charityvillage.com/cv/research/hr1.html>.

⁸ *Ibidem*.

Planowanie zasobów ludzkich przez organizacje pozarządowe

Planowanie zasobów ludzkich w organizacjach polega na określeniu, jakich pracowników potrzebuje organizacja dla osiągnięcia swoich celów, jak również na dopasowaniu zasobów ludzkich do potrzeb organizacji w krótszym i dłuższym czasie⁹. W przypadku organizacji pozarządowych planowanie kapitału ludzkiego nie powinno odnosić się tylko do pracowników, lecz przede wszystkim do członków organizacji oraz wolontariuszy. Procesowi planowania powinien podlegać szczególnie kapitał ludzki w stowarzyszeniach czy spółdzielniach, jako że organizacje posiadające dużą liczbę zaangażowanych członków dziś, nie mogą mieć pewności co do tego, jaki będzie ich stan liczebny za kilka lat, jak również jakich członków uda im się pozyskać i czy będą oni w stanie realizować cele organizacji. Planowanie liczby zaangażowanych członków organizacji powinno uwzględniać także proporcje pomiędzy trzonem najbardziej aktywnych członków a osobami mniej zaangażowanymi. W okresie funkcjonowania organizacji należy uwzględnić także i tę proporcję, gdyż stopień zaangażowania poszczególnych osób w działalność organizacji często się zmienia, dlatego organizacje muszą posiadać wiedzę pozwalającą na wyznaczanie zastępstwa dla osób, których zaangażowanie spada lub na pozyskiwanie nowych osób celem zapełniania luk powstających w wyniku spadku zaangażowania niektórych członków. Brak tego typu analizy może skutkować spadkiem stabilności i ciągłości funkcjonowania organizacji.

Teoretycy zarządzania podkreślają znaczenie planowania zatrudnienia w procesie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. Organizacje pozarządowe powinny planować liczbę pracowników i ich właściwą alokację, jak również, jak podkreśla Barbara Kożuch¹⁰, indywidualny rozwój własnych pracowników. Autorka zwraca także uwagę na silną korelację celów organizacyjnych z planami zatrudnienia w organizacji.

Istotną rolę w procesie planowania kapitału ludzkiego w organizacji powinna odgrywać wspomniana już wyżej właściwa alokacja, czyli rozpoznanie umiejętności czy kwalifikacji pozyskanych pracowników czy wolontariuszy, a także członków organizacji. Pozwala to na przypisanie im określonych zadań, czy to wykonywanych za wynagrodzeniem (pracownicy), czy bez (wolontariusze, zaangażowani działacze organizacji). Na przykład organizacja świadcząca usługi opiekuńcze osobom chorym powinna planować dobór wo-

⁹ J. Korpus: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: A. Potocki (red.): *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2007, s. 68.

¹⁰ B. Kożuch, A. Kożuch, B. Plawgo: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Kraków 2005.

lontariuszy w taki sposób, by pozyskiwać osoby cierpliwe, które mogą codziennie przez dłuższy okres wspomagać pacjentów organizacji, a nie osoby, których celem jest tylko zdobycie dodatkowych kwalifikacji czy nastawione na krótkoterminową i intensywną pracę.

Organizacje pozarządowe nie mogą jednak planować zasobów ludzkich w tak stabilny sposób, jak organizacje publiczne, czy nawet komercyjne. Wynika to z tego, że miejsca pracy w trzecim sektorze w dużej mierze finansują zewnętrzni grantodawcy. Nie wpływają oni bezpośrednio na to, kogo organizacje zatrudnią, ale mogą ingerować w liczbę zatrudnianych osób oraz w formę ich zatrudnienia.

Na planowanie zasobów ludzkich mają wpływ także czynniki zewnętrzne, takie jak: rynek pracy, pozycja rynkowa organizacji i jej wizerunek, wiarygodność i renoma, rola oraz zadania wobec klientów¹¹. Dla organizacji trzeciego sektora czynniki te mogą mieć istotne znaczenie, jeśli chodzi o planowanie zasobów kadrowych. Takie zjawiska na rynku pracy, jak np. spadające bezrobocie czy drenaż wysoko wykwalifikowanej kadry mogą powodować poważne problemy z pozyskiwaniem pracowników. Jakichkolwiek, nie tylko tych spełniających ściśle określone wymogi. Szczególnie istotne mogą być także zagadnienia związane z wiarygodnością organizacji pozarządowej, zwłaszcza wobec grantodawców. Większa wiarygodność organizacji może z kolei sprzyjać stabilniejszemu finansowaniu działań i, co za tym idzie, zwiększać możliwości w dziedzinie planowania kadry, a w efekcie zatrudniania pracowników. Istotną kwestię stanowią też rola i zadania organizacji pozarządowej wobec klientów. Im poważniejsze zadanie i większa odpowiedzialność organizacji (np. wzmocnione dodatkowo kontraktem na wykonanie pewnych usług z sektora publicznego), tym istotniejsze znaczenie ma zatrudnianie odpowiednich osób i planowanie kadry. Bardzo ważny wydaje się też wizerunek organizacji – pozytywny i spójny łatwiej przyciągnie pracowników z właściwymi kwalifikacjami.

Możliwość wykorzystania pracy wolontariuszy może zmniejszać potrzebę planowania kadry. W trakcie realizacji większych projektów organizacje często angażują większą liczbę wolontariuszy. Są jednak takie organizacje, które z zasady nie angażują ich do pewnych zadań albo takie, które wcale nie zamierzają korzystać z ich usług. Tłumaczą to brakiem profesjonalizmu wolontariuszy oraz brakiem czasu na ich szkolenie¹².

Pozyskiwanie odpowiednich wolontariuszy, zwłaszcza w sytuacji ich dość dużego niedoboru, wymaga gruntownego przygotowania. Organizacje muszą skonfrontować własne oczekiwania względem wolontariuszy z ich oczekiwaniami i ich potrzebami pracy w konkretnej organizacji. Wolontariusze, wybie-

¹¹ *Ibidem*.

¹² E. Bogacz-Wojtanowska: *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

rając daną organizację, mają bowiem pewne oczekiwania, dysponują określonym zasobem czasu, który mogą poświęcić pracy wolontariackiej¹³. Z drugiej strony nie każde kompetencje, oczekiwania i możliwości czasowe wolontariusza będą odpowiadać każdej organizacji. Dlatego organizacje powinny szczegółowo zaplanować zakres pracy, który mają w organizacji wykonywać ochotnicy, określić zakres kompetencji, które powinni mieć wolontariusze, jak również liczbę poszukiwanych osób do pracy wolontariackiej.

Rekrutacja, selekcja i adaptacja do pracy pracowników i wolontariuszy

Niedobór kadry pracowniczej to cecha charakterystyczna organizacji pozarządowych. Jak twierdzą Michael Allison i Jude Kaye¹⁴, jedną z cech wyróżniających trzeci sektor jest właśnie „atmosfera niedoboru” zasobów – zwłaszcza kadrowych. Decyzja o zatrudnieniu nowego pracownika wiąże się zazwyczaj z problemem określenia cech i kompetencji, jakie powinien posiadać potencjalny pracownik lub wolontariusz. Wynika to ze specyfiki organizacji pozarządowych, które cechują się elastycznością struktur organizacyjnych oraz niskim poziomem standaryzacji i specjalizacji, wskutek czego pracownicy często zmieniają stanowiska pracy. Powinni oni posiadać takie umiejętności, które można wykorzystać i dostosować do sposobu pracy w organizacji. Również nowo zatrudnieni pracownicy powinni wykazywać się cechami, które pozwolą na dobre wkomponowanie się w kulturę organizacyjną; muszą także rozumieć charakter pracy w trzecim sektorze.

Proces rekrutacji oznacza przyciążnięcie optymalnej liczby kandydatów, którzy mogą objąć stanowisko w organizacji. Rekrutacja pracowników i wolontariuszy w trzecim sektorze może przybierać różne formy. Najczęściej wyróżnia się rekrutację zewnętrzną, gdy organizacja pozyskuje pracowników i wolontariuszy spoza grona osób zaangażowanych w prace organizacji, oraz wewnętrzną, częściej spotykaną w organizacjach trzeciego sektora, polegającą na werbowaniu do pracy ludzi spośród grona sprawdzonych wolontariuszy. Zdarza się także, że do pracy nad projektami realizowanymi przez organizacje pozyskuje się członków tych organizacji (np. członków stowarzyszeń).

Rekrutacja może mieć charakter pasywny, w oparciu o oferty samych zainteresowanych czy inne zgromadzone dane, oraz aktywny – w szkołach wyższych, poprzez ogłoszenia¹⁵. W ostatnich latach można zaobserwować coraz

¹³ E.G. Clary, M. Snyder: *The Motivations to Volunteer: Theoretical and Practical Considerations*, „Current Directions in Psychological Science” 1999, vol. 8, s. 156-159.

¹⁴ M. Allison, J. Kaye: *op. cit.*

¹⁵ A. Koźuch, B. Koźuch, B. Pławgo: *op. cit.*, s. 153.

częstszą rekrutację aktywną polskich organizacji pozarządowych, zwłaszcza w ramach realizowanych przez nie projektów z funduszy Unii Europejskiej. Dużą aktywność przejawiają niektóre organizacje w poszukiwaniu wolontariuszy do realizacji zadań w ramach projektów.

Nabór pracowników w organizacjach pozarządowych w Polsce rzadko ma charakter rekrutacji szerokiej, skierowanej na szeroki rynek pracy. Dzieje się tak dlatego, że organizacje poszukują pracowników z pewnymi dodatkowymi cechami istotnymi w pracy w trzecim sektorze, np. z silnym ideowym zaangażowaniem, wrażliwością społeczną czy większą ofiarnością. Dlatego też organizacje częściej stosują rekrutację segmentową skierowaną do ściśle określonych kandydatów, posiadających wskazane wyżej cechy i umiejętności. Dodatkowo organizacje pozarządowe stosunkowo rzadko poszukują pracowników na tzw. szeregowe stanowiska pracy, stąd także niska skuteczność tzw. rekrutacji szerokiej.

Rekrutacja do korporacyjnych typów organizacji trzeciego sektora ma najczęściej charakter zewnętrzny, jest zamknięta i polega na kierowaniu propozycji drogami nieformalnymi bezpośrednio do potencjalnych kandydatów na członków. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku rekrutacji do rad czy ciał opiniujących w fundacjach. Najczęściej tego typu organizacje wcześniej dokonują szerokiego wyboru kandydatów i wysyłają do nich ofertę. Zwykle są to osoby, które mogą pełnić funkcję ambasadorów organizacji, posiadają dorobek lub nazwisko sprzyjające pozyskiwaniu funduszy. Zwykle kwestię rekrutacji nowych członków organizacji częściowo regulują statuty, a także regulaminy organizacyjne.

Proces rekrutacji w organizacjach pozarządowych poprzedza selekcję, czyli ostateczny wybór i decyzję o zaangażowaniu pracownika lub wolontariusza do pracy. Selekcja najczęściej polega na wykorzystaniu najbardziej dogodnych technik, do których należą wywiady, informacje biograficzne czy referencje, rzadziej testy czy bardziej skomplikowane techniki, jak centrum oceny¹⁶. Organizacje pozarządowe najczęściej stosują uproszczone techniki selekcji (takie jak wywiady), oparte bardziej na intuicji niż na wiedzy, czym powinien się charakteryzować proces selekcji. Zdarza się, że odstępują od wcześniej ustalonych wymagań formalnych i przyjmują do pracy osoby, które chcą się rozwijać, współpracować i które wyróżniają się harmonijnie rozwiniętą osobowością¹⁷. W dużych organizacjach zatrudniających większą liczbę pracowników proces selekcji może mieć bardziej profesjonalny i formalny charakter, zwłaszcza gdy organizacja zatrudnia płątną kadre zarządzającą.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ W literaturze ten sposób selekcji określa się modelem kapitału ludzkiego. Por. M. Gableta (red.): *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 1998, s. 85.

Przyjęcie do pracy pracownika czy wolontariusza oznacza proces adaptacji do pracy. Socjalizacja pracownicza w organizacjach pozarządowych może być stosunkowo łatwa, gdy organizacja pozyskała pracownika już wcześniej związanego z organizacją. Jednak w sytuacji, gdy tak się nie stało, wdrażanie do pracy powinno być „wzmocnione” procesami szkoleniowymi, zwłaszcza jeśli chodzi o pracowników i wolontariuszy, którzy nie mieli wcześniej do czynienia z trzecim sektorem. Istotne jest szczególnie zapoznanie nowego pracownika z kulturą organizacji – funkcjonującymi systemami wartości czy sposobami komunikowania się. Adaptacja do pracy pierwszego pracownika organizacji pozarządowej może być niezwykle trudna, gdyż brak doświadczeń w zatrudnianiu pracowników może zaburzać ten proces. Organizacja powinna zapewnić pracownikowi miejsce pracy, zadbać o podstawowe szkolenie BHP, skierować na badania lekarskie i dokumentować przebieg pracy. Z drugiej strony badania nad efektywnością pracy pracowników w sektorze komercyjnym dowodzą, że osoby, którym przydzielono od początku wymagające zadania, od początku przyswajają sobie wysokie normy efektywności i są lepiej przystosowane do wykonywania dalszych zadań¹⁸. Niemniej jednak organizacje pozarządowe powinny brać pod uwagę to, że pierwsze kroki stawiane przez pracownika w trzecim sektorze mogą decydować o całej jego późniejszej karierze, nie tylko w tego typu organizacjach.

Wynagrodzenia

Wynagradzanie pracowników jest częścią systemu motywacyjnego pracowników organizacji. W niniejszym opracowaniu zagadnienie zostało zaprezentowane w dwóch podrozdziałach ze względu na specyfikę wynagradzania w trzecim sektorze.

Wynagradzanie w organizacjach pozarządowych rzadko przyjmuje systemową postać, co spowodowane jest często niewielkim liczebnie zatrudnieniem oraz trudnościami z określeniem i oceną osiągnięć pracowników. Płaca pracownika wiąże się wymaganiami i efektami jego pracy (płaca zasadnicza, premia, dodatek funkcyjny), czasem pracy (zgodnie z Kodeksem Pracy), warunkami pracy i czasem zatrudnienia (dodatek stażowy i premie jubileuszowe).

Organizacje mogą stosować różne formy płac, takie jak np.:

- akordowa, polegająca na wynagradzaniu proporcjonalnie do wykonania norm pracy, rzadko spotykana w typowych organizacjach pozarządowych, co wynika ze specyfiki świadczonych przez nie usług, choć może występować w przedsiębiorstwach społecznych;

¹⁸ *Ibidem.*

- czasowa, łącząca wysokość wynagrodzenia z długością przepracowanego czasu (godzina, dzień, miesiąc)¹⁹, często występująca w trzecim sektorze, choć nie zawsze najbardziej korzystna dla organizacji, ponieważ może istnieć duża trudność w precyzyjnym określeniu czasu koniecznego do realizacji zadań oraz precyzyjnym ich zaplanowaniu i podziale;
- czasowo-premiowa, w ramach której wiąże się zarazem długość przepracowanego czasu (płaca zasadnicza) oraz efekty pracy (premia), dość trudna do zastosowania w organizacjach pozarządowych, zwłaszcza jeśli chodzi o określenie, za co pracownikowi należy się premia;
- czasowo-prowizyjna, czyli płaca zasadnicza uzupełniana prowizją, może być stosowana w trzecim sektorze dla fundraiserów czy piszących projekty;
- kafeteryjna, innowacyjna i elastyczna płaca polegająca na indywidualizacji wynagrodzenia, dająca pracownikowi możliwość wyboru części zapłaty w postaci m.in. funduszu emerytalnego, samochodu służbowego, wycieczki, dni wolnych, opłaty za mieszkanie czy przedszkole itd.²⁰; bardzo przydatna w trzecim sektorze, korzystna szczególnie dla pracowników, gdyż uwzględnia ich oczekiwania (pod warunkiem, że możliwości wyboru są dostosowane do ich potrzeb i oczekiwań), a także dla organizacji, gdyż ma silny skutek motywacyjny, możliwość zwolnienia z obowiązku odprowadzania składek ZUS od niektórych elementów wynagrodzenia, kształtująca pozytywny wizerunek firmy, wymaga jednak dużej świadomości i wiedzy organizacji jako pracodawcy.

Należy podkreślić, że problematyka wynagrodzeń płatnych pracowników coraz częściej staje się przedmiotem badań nad trzecim sektorem. Wynagrodzenia w organizacjach pozarządowych kształtują się zarówno pod wpływem rynkowych czynników (np. poziomu wynagrodzeń dla podobnych stanowisk na rynku pracy), jak i pod wpływem niepewności źródeł finansowania organizacji oraz ograniczeń grantodawców.

Organizacje pozarządowe mogą stosować dwie podstawowe strategie wynagradzania za pracę własnych pracowników²¹. Pierwsza z nich uwzględnia stopień odpowiedzialności na danym stanowisku pracy i wiąże się z różnymi oczekiwaniami w stosunku do pracowników. Zgodnie z nią organizacje dążą do zróżnicowania wynagrodzeń swojego personelu. Często jednak mają kłopoty w ustalaniu wynagrodzeń w powiązaniu z wynikami prac. Przeważnie ma to miejsce w organizacjach działających w sektorze usług społecznych czy pracujących na rzecz rozwiązywania problemów lokalnych. Trudno bowiem określić, jaki jest rzeczywisty skutek podejmowanych działań, cechujących

¹⁹ A. Kożuch, B. Kożuch, B. Plawgo: *op. cit.*

²⁰ M. Gableta (red.): *op. cit.*, s. 116-117.

²¹ C. Ball: *Remuneration Policies and Employment Practices: Some Dilemmas in the Voluntary Sector*, w: J. Batsleer, C. Cornforth, R. Paton (red.): *Issues in Voluntary and Non-profit Management*, Addison-Wesley Pub. Co., Wokingham 1992, s. 69-82.

się ponadto niską standaryzacją. Zagadnienia związane z pomiarem wyników działalności i analiza efektywności własnych programów nie tylko wpływają na poziom zarobków, ale są także jednym z głównych problemów organizacyjnych, zwłaszcza w relacjach z donatorami.

Druga strategia wynagradzania pracowników w organizacjach pozarządowych ma charakter egalitarny i skutkuje wynagrodzeniami o podobnej wielkości dla wszystkich zatrudnionych lub dla pracowników wykonujących pokrewne zadania. Następstwem jest często brak konkurencji wśród pracowników, co może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki dla funkcjonowania organizacji. Wśród badaczy panuje też pogląd, że duża część pracowników trzeciego sektora poszukuje w nim pracy właśnie z powodów dużej równości i sprawiedliwości zarobków²².

Nie ma jednolitego poglądu co do wysokości zarobków w trzecim sektorze w porównaniu z wynagrodzeniami w sektorze publicznym i komercyjnym. Część badaczy twierdzi, że są to niższe zarobki, inni z kolei uważają, że są one podobne do uzyskiwanych w innych sektorach i że ich wysokość zależy od obszaru działania organizacji²³. Poza dyskusją jest jednak fakt, że organizacje trzeciego sektora poszukują pracowników, dla których wynagrodzenie nie jest jednym czynnikiem wyboru formy zatrudnienia.

Organizacje pozarządowe potrafią rekompensować niskie wynagrodzenia swoim pracownikom. Może to być specyficzna kombinacja elementów finansowych i pozafinansowych, gdzie zarobki stanowią mniejszą część niż w sektorze publicznym i komercyjnym²⁴. Rekompensatę za niższe zarobki może stanowić możliwość podejmowania decyzji przez pracowników co do kierunków działania organizacji²⁵. Do innych badacze zaliczają lepsze warunki pracy (szczególnie chodzi o dobrą atmosferę), możliwość krótszego wymiaru czasu pracy bądź jego większą elastyczność, a także mniejsze ryzyko utraty pracy²⁶.

Motywowanie do pracy w trzecim sektorze

Dla pracowników zatrudnionych w trzecim sektorze bardziej istotne od zarobków jest to, co robią, a także zróżnicowanie zajęcia, podejmowanie wyzwań w pracy, autonomia, swoboda i odpowiedzialność za podejmowane

²² L. Leete: *Wage Equity and Employee Motivation in Nonprofit and For-profit Organizations*, „Journal of Economic Behavior & Organisation”, vol. 43, 2000, s. 423-446.

²³ Por. opracowanie Ewy Bogacz-Wojtanowskiej: *Zatrudnienie w trzecim sektorze: możliwości i perspektywy* zamieszczone w niniejszym tomie.

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ C.J. Ruhm, C. Borkoski: *Compensation in the Nonprofit Sector*, National Bureau of Economic Research Inc., Cambridge 2000.

działania i decyzje. Wewnętrzna motywacja połączona z celami organizacji odgrywa większą rolę niż w organizacjach publicznych i prywatnych²⁷. Jednocześnie mniejsza rola wynagrodzeń i poszukiwanie wewnętrznie zmotywowanych pracowników mogą być czasem kosztowne – trzeba znaleźć takich pracowników i ciągle dbać o to, co ich przyciągnęło do pracy w organizacji.

Motywowanie do pracy jest jedną z kluczowych funkcji zarządzania i ściśle wiąże się z istniejącym w organizacji kapitałem ludzkim. Jego istotą jest odpowiedni dobór i zastosowanie narzędzi motywowania (zwanym instrumentami, motywatorami lub bodźcami)²⁸. Motywowanie do pracy pracowników i wolontariuszy powinno być poprzedzone poznaniem motywacji, jakimi ci kierują się, podejmując pracę w konkretnej organizacji trzeciego sektora.

Narzędzia motywowania dzieli się najczęściej na trzy grupy: przymusu, zachęty i perswazji²⁹. Pierwsze z nich wiąże się zagrożeniem sankcjami dla pracowników, zmuszają do narzuconych zachowań – m.in. nakazy, zakazy, sformalizowane zalecenia, normy pracy, regulaminy i instrukcje, kodeks pracy³⁰. Większość narzędzi przymusu nie nadaje się do motywowania wolontariuszy. W przypadku pracowników natomiast nie powodują wzrostu efektywności ani nie sprzyjają ich rozwojowi. Można skłaniać się ku opinii, że w trzecim sektorze nie powinny być stosowane, gdyż zaprzeczają demokratycznym stylom kierowania.

Narzędzia zachęty motywujące do pracy mają charakter ekonomiczny (wynagrodzenia) i pozaekonomiczny. Do możliwych do zastosowania w organizacjach pozarządowych można zaliczyć:

- tworzenie dobrych stosunków pracy w organizacji, uznawane za jeden z największych walorów pracy w organizacjach pozarządowych (atmosfera, poczucie wspólnoty i zaangażowania, wysoki poziom bezpieczeństwa, niski poziom stresu); wraz ze wzrostem zatrudnienia organizacje powinny szczególnie dbać o to, by nie tracić stopniowo tych wartości;
- zapewnianie elastycznego czasu i miejsca pracy;
- tworzenie możliwości awansu i rozwoju zawodowego (często trudne w sytuacji płaskich struktur organizacyjnych organizacji pozarządowych) poprzez system szkoleń, planowanie i tworzenie ścieżek karier zawodowych;
- dawanie pracownikom szerokiego zakresu samodzielności, jedno z istotniejszych narzędzi motywowania, jednocześnie bardzo przydatne w organizacjach trzeciego sektora z powodu często ograniczonych możliwości czasowych pracującej społecznie kadry zarządzającej; organizacje pozarządowe potrzebują pracowników potrafiących podejmować decyzje i godnych zaufania.

²⁷ L. Leete: *op. cit.*

²⁸ M. Gableta (red.): *op. cit.*, s. 96.

²⁹ S. Borkowska: *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 27.

³⁰ M. Gableta (red.): *op. cit.*, s. 106.

Ostatnią grupę motywatorów stanowią narzędzia perswazji, niedostarczające pracownikom nagród, lecz też niestraszące karą. W trzecim sektorze można zastosować spotkania pracowników z kierownictwem w celu ustalenia zadań i krótkookresowych celów do zrealizowania, negocjacje czy konsultacje z pracownikami w sprawie poszukiwania efektywniejszych sposobów działania itd.

Organizacje pozarządowe potrafią motywować do pracy innymi środkami niż finansowe. Zdaniem niektórych badaczy zdolność motywowania pozafinansowego jest cechą właściwą dla tych organizacji. Wykorzystywane są zarówno zewnętrzne motywacje pracowników, takie jak możliwość zdobycia kwalifikacji, udział w szkoleniach czy elastyczny czas pracy, jak i wewnętrzne (wrodzone) motywacje – potrzeba bycia w grupie czy korzyści, jakie generuje organizacja. Jak twierdzą badacze, trzeci sektor poszukuje i rekrutuje takich pracowników, którzy mogą „wymienić” motywacje finansowe na motywacje wewnętrzne³¹.

Dyskutując o sposobach motywacji pracowników trzeciego sektora, trzeba jednak uwzględnić to, że czynniki motywujące, inne niż finansowe, są skuteczne i możliwe wtedy, gdy pracodawca zapewnia godne wynagrodzenie i właściwe warunki pracy. Biorąc pod uwagę dwuczynnikową teorię motywacji Fredericka Herzberga, która zakłada, że ludzi motywują czynniki wewnętrzne, związane z treścią pracy tylko wtedy, gdy zapewnione są czynniki higieny (m.in. wynagrodzenie i warunki pracy), to polskie organizacje pozarządowe niedomagają pod tym drugim względem. Dzieje się tak dlatego, że zwykle powielają złe wzory z innych sektorów. Najczęściej jednak nie mają możliwości finansowych, żeby zapewnić godziwe wynagrodzenia, a rynek pracy na to pozwala. Mimo to organizacje powinny być świadome tych rozbieżności we własnych działaniach.

Spółeczna odpowiedzialność organizacji pozarządowych

Jednym z kluczowych zagadnień związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacjach pozarządowych jest społeczna odpowiedzialność organizacji trzeciego sektora. Pojęcie to traktuje się jako oczywiste dla trzeciego sektora albo odnosi się tylko i wyłącznie do organizacji biznesowych. Bezdyskusyjny wydaje się fakt silnych związków organizacji pozarządowych z otoczeniem społecznym. Z natury swego funkcjonowania organizacje trzeciego sektora są otwarte na środowisko społeczne, dopasowane do jego potrzeb

³¹ A. Bacchiega, C. Borzaga: *The Economics of the Third Sector: Towards a More Comprehensive Approach*, <http://www.istr.org/networks/europe/borzaga.pdf> (materiały z konferencji European Network Meeting, Trento, Włochy).

i oczekiwań. Uznaje się ich zdolność do dokonywania zmian społecznych, szczególnie na poziomie lokalnym³².

Społeczną odpowiedzialność organizacji pozarządowych można rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. W wymiarze wewnętrznym oznacza ona działania w zakresie inwestycji w zasoby ludzkie, bezpieczeństwo i zdrowie³³. Wymiar zewnętrzny stanowią relacje z otoczeniem – społecznością lokalną, w której funkcjonuje organizacja, jak również z zewnętrznymi interesariuszami organizacji.

W kontekście zarządzania kapitałem ludzkim organizacji pozarządowych istotna jest koncentracja na wymiarze wewnętrznym społecznej odpowiedzialności. W przypadku zatrudnionych pracowników kluczowe jest zapewnienie im sprawiedliwego systemu płac i odpowiedniego czasu pracy (w tym elastyczności miejsca i czasu pracy), odpowiedniej organizacji i warunków pracy, rozwijanie ich kwalifikacji (w tym ich karier zawodowych), jak również zapewnienie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym i pomocy w trudnych sytuacjach życiowych czy rodzinnych.

Z problematyką społecznej odpowiedzialności organizacji pozarządowych wiążą się coraz istotniejsze zagadnienia etyczne. W kwestii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach trzeciego sektora etyka odgrywa coraz istotniejszą rolę, uznaje się ją bowiem za główny przejaw profesjonalizacji. Etyczne zachowania winny być wbudowane w kulturę organizacyjną organizacji pozarządowych. To, w jaki sposób organizacja rekrutuje, traktuje, ocenia, wynagradza i zwalnia pracowników czy wolontariuszy, ma istotne znaczenie moralne. Działania w tej materii są bardzo ważne i praktycznie zawsze mają silny związek z etycznymi wyborami, które dotyczą kadr zarządzających organizacją³⁴. Etyczne zachowania w dużej mierze mogą decydować o rotacji kadr, możliwości pozyskiwania nowych pracowników czy interesariuszy organizacji, renomie czy reputacji organizacji i wreszcie o możliwości pozyskania funduszy na działalność. Innymi słowy, zachowania etyczne organizacji mają przełożenie na efektywność funkcjonowania organizacji.

Podsumowanie

Problematyka zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach pozarządowych coraz częściej interesuje badaczy i praktyków trzeciego sektora w Polsce. Poszukuje się rozwiązań przydatnych zarówno dla małych organizacji, re-

³² E. Bogacz-Wojtanowska: *O etyce i odpowiedzialności w działaniach organizacji pozarządowych*, „Trzeci Sektor” 2007, nr 11, s. 61-67.

³³ Por. J. Korpus: *op. cit.*

³⁴ E. Bogacz-Wojtanowska: *O etyce i odpowiedzialności...*, *op. cit.*

krutujących i korzystających z pracy wolontariuszy, jak i dla coraz częściej spotykanych dużych organizacji pozarządowych mających stabilne źródła finansowania i zatrudniających wielu pracowników.

Na sposób zarządzania personelem w organizacjach wpływ może mieć współdziałanie z sektorem publicznym i komercyjnym. Im częstsze będą relacje z sektorem publicznym, tym styl zarządzania zasobami ludzkimi może być bliższy jego specyfice i standardom. Silne relacje z sektorem prywatnym i stopniowa komercjalizacja działań organizacji obywatelskich może zaowocować podobieństwami w zarządzaniu kadrami do firm prywatnych. W przypadku bliskich relacji z sektorem publicznym może nastąpić zbytnia etatyzacja, zaś w przypadku bliskich relacji z sektorem komercyjnym skrajne nastawienie na wydajność i efektywność oraz silną konkurencję między pracownikami.

Dużą trudnością w zarządzaniu zasobami ludzkimi w trzecim sektorze jest uwzględnienie w procesach planowania, organizowania, motywowania i kontroli trzech grup zaangażowanych w funkcjonowanie organizacji: członków wraz z działaczami, pracowników i wolontariuszy. W dużych organizacjach zatrudniani menedżerowie będą mogli kierować pracownikami i wolontariuszami, w niewielkim zaś stopniu będą mieć wpływ na członków organizacji. W małych organizacjach zaś kluczową rolę będą ogrywać zarządy i prezesi, często potrafiący wpływać na zaangażowanych w tworzenie organizacji kolegów, mający zaś niewielkie pojęcie o zarządzaniu pracownikami. Dlatego na każdym etapie rozwoju organizacyjnego organizacje będą spotykać się z problemami związanymi z funkcją personalną.

Część II
Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze
– wyniki badań

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Badanie wzorów zatrudnienia w organizacjach pozarządowych

Sektor pozarządowy jest dynamicznie rozwijającą się sferą aktywności społecznej. Coraz większa specjalizacja organizacji pozarządowych i coraz szerszy zakres usług przez nie oferowanych sprawia, że potrzeby kadrowe trzeciego sektora rosną zarówno w aspekcie ilościowym, jak i jakościowym. Jednocześnie organizacje pozarządowe zdecydowanie różnią się jako pracodawca od podmiotów publicznych i komercyjnych. Pierwszy podstawowy czynnik definiujący tę odmienność i specyfikę to działalność *non profit* – organizacje w przeciwieństwie do firm komercyjnych nie działają dla zysku, co sprawia, że mają ograniczone środki na pensje dla stałego personelu, a tym bardziej na prowadzenie rozbudowanej polityki personalnej. Kolejne utrudnienie w generowaniu środków na stałe pensje stanowią wymagania grantodawców, którzy rzadko chcą przyznawać pieniądze na wydatki kadrowe. Kolejnym czynnikiem decydującym o specyfice pracy w trzecim sektorze jest projektowy tryb pracy. Organizacje pozarządowe realizują konkretne projekty finansowane z różnych źródeł. To zróżnicowanie dochodów oraz względna niestabilność finansowa organizacji pozarządowych wymagają elastyczności w zatrudnianiu personelu oraz przyjęcia zadaniowej organizacji pracy. Powoduje to utrudnienia w planowaniu potrzeb kadrowych organizacji, co często skutkuje zatrudnianiem na podstawie umów cywilnoprawnych.

Stagnacja w tworzeniu nowych miejsc pracy, obserwowana w Polsce oraz w innych krajach europejskich, i wiążąca się z tym względna nieefektywność tradycyjnych polityk pro-zatrudnieniowych pozwalają dostrzec rolę sektora organizacji pozarządowych w nowym świetle. Organizacje tego typu nie tylko kreują nowe zawody, niespotykane w innych sektorach gospodarki, ale również z powodzeniem tworzą przestrzeń dla zatrudnienia grup defaworyzowanych na regularnym rynku pracy. Z kolei wynikająca ze specyfiki organizacji

sektora obywatelskiego stosunkowo elastyczna struktura zatrudnienia czyni ten sektor promotorem nowego kierunku zmian na rynku pracy – polegającego na wzroście znaczenia zderegulowanych, elastycznych form zatrudnienia.

Rozwój zatrudnienia w sektorze pozarządowym oraz w przedsiębiorstwach społecznych jest istotnym elementem polityki Unii Europejskiej wyrażonej w tzw. celach nicejskich, które w zakresie zapewniania wszystkim dostępu do pracy, zasobów, praw, dóbr i usług wskazują na społeczny charakter pracy (wolontariat, firmy społeczne itd.). Postuluje się również wykorzystanie funkcjonujących już – także w trzecim sektorze – różnych form integracji społecznej przez pracę¹. Nie bez powodu trzeci sektor zyskał uznanie jako pracodawca. Dzięki specyficznemu, niekomercyjnemu charakterowi działalności stwarza on szanse zatrudnienia, a przede wszystkim aktywizacji i integracji społecznej grupom defaworyzowanym na rynku pracy.

Zadaniem, którego podjął się Instytut Spraw Publicznych w ramach projektu „Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze”, była identyfikacja i analiza obecnych oraz potencjalnych wzorów zatrudnienia w trzecim sektorze, a także ścieżek kariery występujących w organizacjach pozarządowych. Badawcze cele projektu skupiały się na następujących kluczowych zagadnieniach:

- 1) Modele zatrudnienia w sektorze pozarządowym ze szczególnym uwzględnieniem preferowanych form zatrudnienia (preferowane i dominujące formy zatrudnienia i formy czasu pracy w trzecim sektorze).
- 2) Elastyczne formy zatrudnienia – ocena możliwości ich wykorzystania z perspektywy kadry zarządzającej i pracowników organizacji pozarządowych.
- 3) Strategie zatrudnienia dominujące w sektorze pozarządowym – jakość pracy w trzecim sektorze, tworzenie nowych miejsc pracy i źródła ich finansowania.
- 4) Skala i przyczyny rotacji kadr w organizacjach pozarządowych – problematyka przechodzenia do innych miejsc pracy (sektor publiczny i komercyjny).
- 5) Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych – planowanie, rekrutacja i dobór pracowników, szkolenia, ścieżki kariery i awanse, budowanie zespołu, motywowanie i wynagradzanie.
- 6) Sytuacja czterech grup społecznych defaworyzowanych na rynku pracy, a zatrudnianych w organizacjach pozarządowych (osoby niepełnosprawne; młode matki; młodzież i absolwenci; osoby starsze) – ścieżki kariery, motywacje zatrudnienia, rekomendacje zmian.
- 7) Rekomendacje w zakresie regulacji prawnych.

¹ Zob. *Narodowa Strategia Integracji Społecznej dla Polski*, 2003, <http://www.mps.gov.pl/userfiles/File/mps/NSIS.pdf>, s. 10.

Do osiągnięcia celów badawczych projektu wybrano metodę zogniskowanych wywiadów grupowych (ang. *focus group interview*). Dzięki tej metodzie można było się skoncentrować na poznaniu i wyjaśnianiu problematyki zatrudnienia w trzecim sektorze przy jednoczesnym pominięciu ilościowego pomiaru zjawiska. Metoda pozwoliła na szczegółową diagnozę sytuacji zawodowej czterech wyszczególnionych grup pracowników trzeciego sektora w oparciu o indywidualne doświadczenia respondentów. Dała także możliwość nakreślenia głównych problemów polityki kadrowej w organizacjach pozarządowych, widzianej z perspektywy kadry zarządzającej.

W badaniu wyróżniono pięć grup respondentów, z których cztery to przedstawiciele grup defaworyzowanych na rynku pracy: 1) młodzież i absolwenci, 2) osoby niepełnosprawne, 3) osoby starsze zbliżające się do wieku emerytalnego oraz 4) kobiety powracające na rynek pracy po urloпах macierzyńskich lub wychowawczych. Piątą i ostatnią grupę objętą badaniem stanowiła kadra zarządzająca organizacji pozarządowych odpowiadająca za politykę personalną. Przygotowano też pięć scenariuszy wywiadów grupowych, odpowiednio dla każdej z pięciu badanych grup respondentów. Wszystkie scenariusze miały wspólny trzon – dotyczący wzorów zatrudnienia w trzecim sektorze oraz polityki personalnej w organizacjach².

Badanie podzielono na dwie główne części. W pierwszej wzięli udział pracownicy organizacji pozarządowych zatrudnieni na podstawie pracowniczej umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej, pobierający wynagrodzenie i należący do wyróżnionych czterech grup defaworyzowanych na rynku pracy. Dobór próby był podporządkowany celowi badania. Poszczególne osoby do badań, w każdej ze wskazanych grup, wybrano według podanych poniżej kryteriów:

1) Młodzież i absolwenci:

- absolwenci, którzy zakończyli edukację szkolną i praca w organizacji pozarządowej jest dla nich podstawowym miejscem pracy, przy czym staż pracy w organizacji pozarządowej nie przekroczył dwóch lat,
- młodzież, która łączy pracę w organizacji pozarządowej z nauką (np. kontynuuje studia wyższe, doktoranckie) i wykonuje pracę na rzecz organizacji pozarządowej, przy czym staż pracy w organizacji pozarządowej nie przekroczył dwóch lat,
- wiek do 30 lat,
- wykształcenie średnie i wyższe;

2) Osoby niepełnosprawne:

- niepełnosprawni za wyjątkiem niepełnosprawnych psychicznie oraz tych, których niepełnosprawność wyklucza uczestnictwo w badaniu (zaburzenia mowy lub słuchu),

² Zob. Aneks.

- wykonujący pracę odpłatną na rzecz organizacji pozarządowych za wyjątkiem organizacji branżowych (czyli tych, które zajmują się pomocą niepełnosprawnym – mają w statutach zapisaną pomoc osobom niepełnosprawnym),
 - jedna grupa z osobami niepełnosprawnymi poniżej średniego wykształcenia (zawodowe i in.), dwie grupy z niepełnosprawnymi ze średnim lub wyższym wykształceniem;
- 3) Osoby w wieku przedemerytalnym:
- kobiety w wieku 50 lat i więcej, mężczyźni – 55 lat i więcej,
 - pracujące uprzednio w innych sektorach (z możliwymi, także wielokrotnymi, okresami dezaktywizacji z powodu bezrobocia lub innych, np. choroba, macierzyństwo),
 - wykształcenie średnie i wyższe;
- 4) Kobiety powracające do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym:
- powracające do pracy po urlopie macierzyńskim (wracające do pracy w organizacjach pozarządowych),
 - powracające na rynek pracy po urlopie wychowawczym, które znalazły pracę w organizacji pozarządowej (odpłatną),
 - powracające do pracy po przerwie związanej z urodzeniem dziecka (do czterech lat),
 - wykształcenie średnie i wyższe.

Dyskusje grupowe z udziałem respondentów z wymienionych czterech grup przeprowadzono w październiku i na początku listopada 2005 roku. Założono, że z respondentami z każdej z czterech wyróżnionych grup zostaną przeprowadzone po trzy wywiady grupowe (łącznie dwanaście). W każdym z wywiadów miało uczestniczyć od siedmiu do dziesięciu osób. Przeprowadzono wszystkie planowane wywiady grupowe, choć nie we wszystkich wzięła udział planowana liczba respondentów. Spośród dwunastu wywiadów grupowych zdecydowana większość, bo dziewięć, została przeprowadzona w Warszawie w siedzibie Instytutu Spraw Publicznych, dwa przeprowadzono w Białymstoku (wywiad grupowy z udziałem osób młodych i wywiad grupowy z udziałem osób starszych) oraz jeden w Katowicach (wywiad grupowy z udziałem osób niepełnosprawnych).

Drugą część badań stanowiły dyskusje grupowe prowadzone z osobami z kadr zarządzających organizacji pozarządowych odpowiedzialnymi za politykę kadrową. Dobór próby miał charakter celowy, podstawowym kryterium była praca na rzecz organizacji pozarządowej, która zatrudnia płatny personel. Przeprowadzono trzy takie dyskusje: dwie w Warszawie i jedną w Krakowie. Odbyły się one w listopadzie 2005 roku. Choć dyskusje te prowadzono według podobnie skonstruowanego scenariusza co wywiady z części pier-

wszej, to zawierały elementy dyskusji warsztatowej. Celem tego zabiegu było stworzenie atmosfery nie tyle wywiadu grupowego z udziałem respondentów, ile dyskusji z udziałem specjalistów dzielących się swymi doświadczeniami z zakresu zarządzania organizacją pozarządową³.

W tej części publikacji prezentujemy wyniki badań dotyczących problematyki zatrudnienia w organizacjach pozarządowych kolejno: kobiet powracających do pracy po urloпах macierzyńskich i wychowawczych, osób w wieku przedemerytalnym, młodzieży i absolwentów oraz osób niepełnosprawnych. Piąte opracowanie prezentuje wyniki badań kadry zarządzającej. Badania przeprowadził zespół ekspertów Instytutu Spraw Publicznych w składzie: dr Ewa Bogacz-Wojtanowska (kierownik zespołu), dr Piotr Broda-Wysocki, dr Ewa Giermanowska, dr Anna Kwiatkiewicz, Teresa Wysocka oraz dr Marek Rymśa (konsultacje i nadzór merytoryczny). Realizacja projektu była możliwa dzięki wsparciu finansowemu Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej ze środków Funduszu Inicjatyw Obywatelskich.

³ Zob. Aneks.

Teresa Wysocka

Elastyczne formy zatrudnienia kobiet w organizacjach pozarządowych w świetle wyników badań

Przyglądając się procesom aktywizacji zawodowej kobiet w Polsce, łatwo zauważyć, że grupą wyraźnie defaworyzowaną są kobiety powracające na rynek pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych. Jest to często nieodróżniany, a przecież poważny problem, stanowią one bowiem większą grupę niż np. absolwentki korzystające z programu „Pierwsza praca”.

Jedną z możliwości zwiększenia aktywizacji zawodowej tej grupy kobiet jest zatrudnienie w trzecim sektorze. Dlatego przedmiotem badań, których wyniki są prezentowane w niniejszym opracowaniu, było sprawdzenie, na ile trzeci sektor i oferowane w jego ramach elastyczne formy zatrudnienia są adekwatne dla potrzeb tej grupy. Badania przeprowadzone zostały w Warszawie i miały formę trzech spotkań fokusowych.

Motywy zatrudnienia

Motywy powrotu na rynek pracy

Wśród badanych kobiet wyróżnić można trzy grupy: kobiety powracające do pracy po urlopach macierzyńskich, powracające z urlopów wychowawczych oraz poszukujące pracy i wychowujące małe dzieci. Badane kobiety legitymowały się wykształceniem średnim i wyższym i zajmowały różne stanowiska w organizacjach społecznych, w których pracowały.

Decyzje powrotu z urlopów były uwarunkowane przez: zajmowane stanowisko, lata pracy w organizacji, wykształcenie, poczucie własnego rozwoju, sytuację finansową, obawę zdezaktualizowania się dotychczasowych kwalifikacji.

Kobiety powracające z urlopu macierzyńskiego miały dwie podstawowe motywacje. Jedne przejawiały chęć szybkiego powrotu do pracy motywowaną wartością samorozwoju, sytuacją organizacji i zasobnością finansową gospodarstwa domowego: *Chciałam wrócić do pracy (...), bo nie siegałabym i nie realizowałabym po drodze czterech projektów unijnych (...), nie wiedziałabym tego, co wiem teraz (...), byłabym zupełnie na innym poziomie rozwoju i na innym poziomie byłaby moja organizacja*. Natomiast inne wskazywały przede wszystkim na własną sytuację finansową: *Powrót? Tak. To była u mnie kwestia finansowa*.

Niektóre kobiety skracaly urlop wychowawczy i decydowały się na wcześniejszy powrót do pracy lub w czasie trwania urlopu starały się nie tracić kontaktu z organizacją: *Kobiety pozostają w kontakcie z pracą cały czas, nawet w okresie urlopu macierzyńskiego przychodzą pomagać, czy podzielić się swoją radością, czy po prostu są już zmęczone siedzeniem w domu*.

W grupie trzeciej znalazły się kobiety, które po urodzeniu dziecka straciły swoje dotychczasowe miejsca pracy (sektor prywatny i państwowy) i znalazły zatrudnienie w organizacjach pozarządowych przez biura pośrednictwa pracy: *Trafiłam tutaj z urzędu pracy, najpierw na staż w tej organizacji (...). Po pewnym czasie, jak syn był już starszy, po prostu poszłam do urzędu i stamtąd została skierowana na staż i po stażu zostałam tam zatrudniona [w innej organizacji]*.

Prawie żadna z powracających zarówno z urlopów macierzyńskich, jak i wychowawczych kobiet nie natrafiła na utrudnienia związane z podjęciem pracy na swoim stanowisku, nie spotkała się z „zajętym miejscem”, przesunięciem czy zmianą etatu, np. na jedną drugą. Uczestniczki badania utrzymują, że nawet nie słyszały o takich praktykach w trzecim sektorze, choć opowiadały, że zdarzają się w innych sektorach i że często same tego tam doświadczyły: *Zaszłam w ciężkę i to był koniec mojej kariery w banku, co mi powiedziano prosto w oczy i już wiedziałam, że nie mam po co wracać*. Często zamiast lęku przed utratą pracy pojawiał się motyw odpowiedzialności za organizację: *Wiadomo też było, że nikt by mnie nie zwolnił, ale byłby to dla organizacji duży kłopot, gdybym nie wróciła do tej pracy, ponieważ oni jakoś funkcjonowali i przez te dziewięć miesięcy sprawowali te wszystkie rzeczy, które ja robiłam, natomiast w tej chwili zaczęłoby to być już dość kłopotliwe*.

Droga do zatrudnienia w organizacjach pozarządowych

Większa część badanych miała za sobą doświadczenia zawodowe z różnych miejsc pracy w sektorze prywatnym i państwowym. Pracę w trzecim sektorze kobiety znajdowały na różne sposoby. W większości przypadków była to informacja od znajomych, którzy sami byli zatrudnieni w tym sektorze lub posia-

dali informacje o możliwości podjęcia pracy w organizacji pozarządowej. W niektórych przypadkach aktywność zawodowa w organizacjach pozarządowych była kontynuacją współpracy jeszcze z czasów studiów, w innych zaś była odpowiedzią na ofertę przedstawioną przez biuro pośrednictwa pracy. Tylko w jednym przypadku była to propozycja pracy bezpośrednio skierowana przez organizację do konkretnej osoby (była to bardzo znana fundacja, o dobrym wizerunku medialnym, a osoba ta posiada bardzo dobre i wszechstronne wykształcenie).

W niektórych przypadkach znalezienie pracy w trzecim sektorze było kwestią przypadku. Faktem jest jednak, iż dotyczyło to pojedynczych osób spośród biorących udział w fokusie: *Przypadek, ktoś z rodziny skierował mnie chyba do tego rodzaju pracy*. Często, jak wskazuje na to przytoczony właśnie cytat, przypadek ten wiązał się jednak z siecią nieformalnych kontaktów. Zarazem taki początek zatrudnienia w organizacji pozarządowej nie musiał decydować o jego tymczasowości: *Chyba na chwilę miała być, ale jakoś tak się przeciągnęło, i już 10 lat*. Nie znaczy to jednak, iż praca w trzecim sektorze jest uważana zawsze za docelową, niekiedy wskazywano bowiem na nią jako na wstępny etap rozwoju kariery w bardziej komercyjnym raczej otoczeniu: *Myślałam, że odejdę z trzeciego sektora, mam ukończone takie uczelnie, że chciałabym trochę komercyjnie popracować*.

Specyfika pracy w trzecim sektorze

Tylko kilka kobiet wskazało, że organizacja pozarządowa jest ich docelowym miejscem zatrudnienia oraz że w tym kierunku chcą się rozwijać zawodowo. Pragnęły także wzbogacać swoje wykształcenie i umiejętności nabyte w czasie wieloletniej pracy w organizacjach (zaczynały od wolontariatu lub stażu): *Tam przeszłam szkołę życia – od sprzątaczkki aż do dyrektora*. Praca w trzecim sektorze wydawała się im bardziej dynamiczna, była w większej mierze wymagająca, ale zarazem dawała szansę na przejawianie własnej inicjatywy. Ten motyw niekiedy przeważał nad motywem zysku: *Jest dużo miejsca na inicjatywę, nie nastawiałam się na zysk*. Inne nie myślały o zmianie miejsca pracy, ani też o awansie. Pracowały tylko ze względu na ochronę materialnego bytu rodziny.

Kobiety wskazywały na specyfikę organizacji pozarządowych polegającą na tym, że mogą w nich pracować, rozwijać się zawodowo i zarazem realizować w macierzyństwie, które nie jest postrzegane negatywnie, a wręcz przeciwnie – ułatwia im kontakt z podopiecznymi, którym pomagają: *Nasza praca bardzo często wymaga od nas postawy moralnej; my, pracując z osobami, które są w trudnych sytuacjach (...) miały jakieś kłopoty z prawem, my musimy dawać (...) wzorzec swoją osobą (...) pełne związki,*

macierzyństwo, dbanie o dzieci to jest dużym plusem (...) przynajmniej u moich zwierzchników.

Wszystkie uczestniczki badań wyrażały wspólnie pogląd, że posiadanie dziecka stwarza przeszkody i utrudnienia zarówno dla pracującej matki, jak i dla pracodawcy: *Nieprzyjemności z tego powodu (...) mnie nie spotkały, chociaż wiem, że to jest ograniczenie i dla moich szefów, i dla mnie też, bo ja muszę szybciej wyjść (...), bo właśnie moje dziecko np. choruje. Ja mam poczucie (...) i świadomość swoich ograniczeń, że nie jestem takim pracownikiem, jakim mogłabym być, ze względu na to, że jestem mało dyspozycyjna (...), że mogłabym więcej zrobić w mojej firmie (...), więcej zrobić dla siebie.* Zarazem potencjalne złe traktowanie w pracy z powodu macierzyństwa uzależniano nie tyle od jakichś czynników obiektywnych w postaci przymusu ekonomicznej konkurencji pracodawcy, ile od jego kultury: *To może zależeć od kultury, że to zupełnie normalnie jest traktowane.*

Często pojawiała się opinia o specyficznej, innej niż w pozostałych sektorach atmosferze pracy w organizacjach pozarządowych. Wartość stanowi zwłaszcza zespół, współpracownicy: *Takiego zespołu (...) nie znajdę w żadnej innej, komercyjnej instytucji (...). Ludzie się znają, szanują, pomagają sobie nawzajem, nie tylko w pracy, ale w życiu. Zresztą z tego powodu trzeci sektor jawił się badanym jako jedyna możliwość łączenia pracy zawodowej z wychowaniem dzieci – uważam, że jedynym obszarem, gdzie można wychowywać dzieci normalnie, jest trzeci sektor (...). Nie wyobrażam sobie funkcjonowania w jakiejś innej instytucji.* Często to właśnie zgrany zespół sprawia, że kobiety nie obawiają się swojego macierzyństwa. Podkreślały zresztą, że także w okresie ciąży znajdowały oparcie w kolegach i koleżankach z pracy i że nie wyobrażają sobie same innego postępowania względem osób, które mogą się znaleźć w takiej sytuacji. Szczególnie doceniana była możliwość takiego organizowania czasu pracy, by można było ją wykonywać zarówno w firmie, jak i w domu i pogodzić ją w ten sposób np. z koniecznością opieki nad chorym dzieckiem.

Rzadko zdarzały się przypadki dyskryminowania kobiety z powodu macierzyństwa w organizacji pozarządowej. Opisywany przypadek wydaje się jednak dość drastyczny: *Dla mnie posiadanie dziecka stało się przekleństwem w pracy (...).* Pozostali pracownicy organizacji, a zwłaszcza jej kierownictwo, odnosili się do tej nowej sytuacji (tzn. jeszcze w okresie ciąży) raczej krytycznie: *Kiedy ja powiedziałam szefom, to na pięć osób (...) ucieszyła się może jedna. Pozostałe widziały to w ciemnych barwach.* Niekiedy podkreślano także nadmierne obciążanie obowiązkami w pracy w okresie ciąży: *Pracowałam do ostatnich dni, prowadząc całe biuro i było mi ciężko.*

Wzory zatrudnienia

Umowy o pracę

Kobiety biorące udział w badaniu miały przeważnie umowy o pracę na czas nieokreślony, pozostałe na czas określony (jednak niekiedy po okresie próbnym i rozmowie kwalifikacyjnej istniała możliwość podpisania umowy na czas nieokreślony) lub do czasu zakończenia projektu. Mimo pewnych formalnych zakotwiczeń, wynikających np. z umowy o pracę, podkreślano, że często o sukcesie, tj. utrzymaniu pracy, decydują jednak względy jednostkowe, cechy danej osoby odpowiadające specyfice pracy w trzecim sektorze: *Nie każdy pracownik będzie się nadawał do tego rodzaju pracy i tak naprawdę każdy pracownik, który u nas pracuje, przeszedł procedurę selekcji i adaptacji, chodzi o przygotowanie*. Byłyby to zatem specyficzny okres zatrudnienia, niemieszczący się do końca w pojęciach stażu czy okresu próbnego.

Osoby biorące udział w badaniach fokusowych na ogół miały wiedzę na temat różnych form zatrudnienia, różnych rodzajów umów o pracę. Wyjątek w tym względzie stanowiły najczęściej: telepraca, praca na wezwanie oraz umowa agencyjna. Najczęściej deklarowano brak kontaktu z tymi formami, a nawet ich nieznamość. Tylko jedna osoba zadeklarowała, że pracuje na wezwanie, ale miała niezbyt dobrą opinię o tego typu formie zatrudnienia, zwłaszcza że związany z nią nienormowany czas pracy rozciąga się niekiedy na całą dobę: *Muszę być w stałym kontakcie (...), mieć służbowy telefon i muszę podejmować pewne decyzje (...) nawet i w nocy (...). Istnieje taka sytuacja, że ja nieraz jeżdżę i o 1, o 2 o 3 w nocy, bo jest taka potrzeba, ale jest to specyfika mojej pracy*. Z punktu widzenia matek umowa taka wydawała się jednak bardzo niekorzystna: *Jako matka, to zdecydowanie mówię, że jest to minus*.

Nie spotykano się także z wypożyczeniem pracownika oraz grupową organizacją czasu pracy, a jeśli tak, to bardzo rzadko i tylko w niektórych, specyficznych przypadkach, np. przy realizacji konkretnych projektów: *Spotkałam się w przypadku realizowania tylko pewnych konkretnych zadań, ale są to takie dość rzadko spotykane formy*.

Z punktu widzenia matek – co było podkreślane przez osoby badane – najkorzystniejsza wydaje się umowa na czas nieokreślony. Zwracano uwagę na związane z nią poczucie stabilizacji i pewności zatrudnienia i zarobków oraz na wiążący się z nią cały szereg przywilejów (urlopy, świadczenia ubezpieczeniowe, możliwości zaciągania kredytów). Umowy takie praktycznie nie miały w opinii kobiet żadnych wad: *Dla osoby, która posiada określoną ilość dzieci, to najbardziej korzystna jest umowa o pracę na czas nieokreślony. Daje poczucie bezpieczeństwa, stabilnego dochodu, można zaciągać kredyty w banku i różne inne rzeczy robić*. Ta forma zatrudnienia postrzegana jest również

jako efekt wcześniejszej pracy na innych warunkach, a więc jako coś, na co w dzisiejszych czasach należy zapracować (choć jest to zapewne uwarunkowane zwyczajami zatrudnieniowymi panującymi w danej organizacji): *Dla mnie umowa na czas nieokreślony jest pewnym takim statusem, z którym się trudno rozstać, na który ja musiałam bardzo ciężko pracować.* Niekiedy za lepsze uznawano tylko umowy na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze czasu pracy. Zalety takiego rozwiązania podkreślały zwłaszcza matki małych dzieci, ale wszystkie kobiety za niekorzystny w tym przypadku uznały naturalnie obniżony poziom wynagrodzeń. Niekiedy, przy uwzględnieniu dłuższej perspektywy czasowej, pojawiała się alternatywa: więcej czasu dla dziecka teraz czy niższa emerytura w przyszłości. Znacznie gorszą ocenę uzyskały umowy na czas określony, głównie z powodu braku stabilnych perspektyw zatrudnienia: *Wiadomo, że przyjdzie pewien okres i zostaje się bez pracy. Minie czas zatrudnienia i jest się na bezrobociu.* Pewne zalety dostrzegano natomiast w umowach na czas próbny. Wydaje się, że były one utożsamiane z umowami stażowymi. W sytuacji konkurencji na rynku pracy daje ona szansę zaprezentowania się pracodawcy – jest zatem korzystna także dla osób bezrobotnych – jak również pozwala stwierdzić, czy dana praca jest odpowiednia dla podejmującej ją osoby: *To jest taka szansa dla bezrobotnych, dla tych osób, które nie mają pracy, że tak na początek, zdobycie jakiegoś doświadczenia.*

Znaną formą zatrudnienia było także samozatrudnienie. Jego plusem była elastyczność czasu pracy, a wadą konieczność ponoszenia kosztów także w sytuacji braku zleceń, co do których nie ma pewności, że będą otrzymywane: *To jest plus pod warunkiem, że dobrze jest wtedy, jak się ma stałe zlecenia, np. że masz pewność, że jest stałe, wysunięte przez organizację zadanie, które wykonujesz.* Do popularnych form zaliczały się także umowa o dzieło i umowa-zlecenie. Podkreślano, że umożliwiają uzyskanie nieco więcej pieniędzy. Jeśli wystawiane są jako umowy dodatkowe, nie ma aż tak dużych obciążeń na ubezpieczenie społeczne. W związku z tym były postrzegane także jako zastępczy mechanizm wypłacania premii. Podobnie wskazywano na stosowanie podziału miejsca pracy. Polegało to na dzieleniu jednego etatu, na który fundusze pochodziły od grantodawcy, na dwie osoby zatrudnione na pół etatu. Było to postrzegane jako chęć pomocy i zaoferowaniu pracy większej liczbie osób. Podkreślano także, że jest to dobra forma zatrudnienia dla osób w wieku emerytalnym z przyznaniem świadczenia, ponieważ łączące się z nią niższe wynagrodzenie nie powoduje zawieszenia świadczeń emerytalnych: *Dobre rozwiązanie dla osób, które już mają przyznane emerytury, bo one nie mogą przekroczyć pewnego limitu.* Bardzo znaną formą umowy była naturalnie również umowa wolontariacka, zwłaszcza że w nowych uregulowaniach (wprowadzających możliwości ubezpieczenia) była w opinii uczestniczek fokusów

substytutem stażu: *Można osobę wolontariusza zatrudnić, płacić za nią składkę ZUS, czyli de facto po prostu staż danej osobie leci.* Zwracano jednak uwagę, że nie zawsze jest łatwo zostać takim „ubezpieczonym” wolontariuszem i że większość angażujących się w taką pracę osób naprawdę nie uzyskuje z niej żadnych profitów.

Wynagrodzenia

Osoby zatrudnione w trzecim sektorze zazwyczaj otrzymywały tylko pensje. W niektórych przypadkach wskazywano na istnienie premii oraz substytutów znanych z sektora publicznego dodatków socjalnych, np. odpowiednika wczasów pod gruszą. Wynagrodzenia nie były zbyt wysokie, ale niekiedy były uzupełniane dodatkowymi wypłatami za realizację konkretnych projektów (dodatkowe zlecenia) lub finansowaniem jakichś szkoleń czy kursów (np. języków obcych).

Czasami zdarzają się tzw. „motywatory”, co w języku badanych oznaczało finansowy ekwiwalent za dobrą ocenę pracy. Nie były to duże kwoty, a nadto wskazywano na nie zawsze jasne kryteria ich przyznawania – w zasadzie najważniejszym była opinia osoby oceniającej, a nie spełnienie jakichś jednolitych i wszystkich obowiązujących wymagań.

Czas pracy

W opinii uczestniczek fokusa w przypadku ich pracy trudno jest mówić o jakimś uelastycznieniu czasu pracy. Częściej jego elastyczność wynikała raczej z regulacji miękkich, zwyczajowych i tolerowania przez pracodawcę elastycznego czasu wykonywania zadań niż z zapisów formalnych. Niektóre kobiety podkreślały nawet, że na pewnym etapie kariery zawodowej lepiej jest pracować w elastycznej formule czasu (zwłaszcza gdy dzieci są małe), natomiast później korzystniejsza wydaje się praca w przewidywalnych i stałych godzinach: *Właściwie myślę, że teraz jednak jest to mile widziane, żebym pracowała o normalnej porze i tak to z reguły odbywa się, natomiast na początku miałam taką możliwość, kiedy dziecko było mniejsze i myślę, że to jest podstawa.* Można to określić swoistą ewolucją lub dynamiką elastyczności czasu pracy, a więc jego różnym postrzeganiem przez dane osoby w zależności od sytuacji życiowej, a zwłaszcza etapu związanego z macierzyństwem i wychowywaniem dzieci. Przy małych dzieciach bardziej sprawdza się elastyczny czas pracy, przy większych, chodzących do przedszkoli lub szkół – raczej bardziej unormowany. Umożliwia on bowiem ustalenie rytmu funkcjonowania rodziny – w języku badanych kobiet zostało to określone mianem *logistyki domowej*. Zarazem warto zauważyć, iż pewna doza elastyczności zawsze była jednak postrzegana jako za-

leta. Trudno zatem wskazać na występowanie formy zadaniowego czasu pracy. Zresztą z punktu widzenia badanych kobiet był on niewłaściwy np. dla dużych organizacji. Nie widziały natomiast przeszkód w stosowaniu regulacji miękkich, a więc pracy w *de facto* ruchomym czasie pracy.

Kategoria wydłużonego czasu pracy spotkała się ze zrozumieniem o tyle, że podkreślano częste występowanie dłuższego okresu pracy niż wynikałoby to z umowy. Czas pracy regulują bowiem potrzeby organizacji. Praca w większym od przewidzianego w umowie wymiarze czasu bywa na ogół rekompensowana czasem wolnym. Nie ma jednak dodatkowego wynagrodzenia za nadgodziny, ponieważ tego typu kategorie wydatków nie są przewidywane przez grantodawców. Kategoria ta pokrywała się z równoważnym czasem pracy, który był jednak stosowany raczej sporadycznie.

Przerywany czas pracy nie występował z formalnego punktu widzenia. Przerwy nie były odliczane od czasu pracy. Jednak nawet gdyby tak było, nie spotkałoby się to z uznaniem pracujących kobiet. Preferowały bowiem raczej szybsze wykonanie zadań, choćby kosztem przerwy, i wcześniejsze wyjście z pracy: *Nigdy nie spotkałam się, żeby przerwy nie były wliczane w czas pracy (...). To by wydłużało czas pracy (...). To nie byłoby dobre.* Dłużej pracujące kobiety wspominały tego typu regulację obowiązującą *za czasów komunistycznych* (ustawowa przerwa na karmienie dziecka). W odniesieniu do obecnych warunków funkcjonowania w trzecim sektorze raczej podkreślano częstą konieczność przedłużania czasu pracy (naturalnie nieformalnego) lub potrzebę miękkich regulacji, czyli ustalania zadań do wykonania i rezygnacji ze skrupulatnego przestrzegania obecności w pracy: *Potrzebuję czasami się urwać godzinę, dwie, przyjść później, wyjść (...), to w godzinach pracy i nikt później mi nie liczy (...). Po prostu wychodzę, załatwiam, wracam, ważne jest to, żeby praca, którą mam na dany dzień, była zrobiona.*

Niepełny wymiar czasu pracy był postrzegany jako korzystny ze względu na potrzebę opieki nad dziećmi, ale zarazem jako niekorzystny, bo uniemożliwiający uzyskiwanie wystarczających dochodów: *Tak, ze względu na dzieci, ale ze względów finansowych, to by było gorzej, ale teoretycznie tak, zaś praktycznie nie.* Zainteresowanie wzbudzała także możliwość, choć bardziej wyrażana postulatycznie, łączenia niepełnego wymiaru czasu pracy z urlopem wychowawczym: *To jest dobre, ale czy daje taką możliwość, że można zamiast urlopu wychowawczego wrócić na część, na pół [etatu]?*

Ruchomy czas pracy postrzegany był nie tyle jako specyficzny grafik wyznaczający różne godziny pracy w różnych dniach i okresowo lub zadaniowo modyfikowany, ile raczej jako płynny czas rozpoczynania i kończenia pracy: *Można tak powiedzieć, że między 8 a 10 muszą się zjawić i sama sobie ustalam, czy będzie to 8.15 czy 9.40.* Wspomniana „kodeksowa” forma tego czasu pracy nie była spotykana.

Niekorzystnie postrzegano ewentualną konieczność wyjazdów w delegację. Te kobiety, które miały na to wpływ, raczej starały się ich unikać: *Delegacje nie są długie ani częste, bo też ja mam wpływ na to, czy ja jadę w delegację, czy nie*. Te, które musiały na nie wyjeżdżać, niemile wspominały konieczność dłuższej niż jednodniowa rozłąki z małym dzieckiem (zwłaszcza w okresie karmienia piersią): *Jak była konferencja i musiałam nagle jechać (...) i musiałam nagle zostawić dziecko, pierwszy raz, co bardzo przeżywałam, bo musiałam zostawić dziecko na trzy dni, odstawić od piersi*.

Możliwości awansu zawodowego

Posiadanie dziecka, mimo wygłaszanych w różnych miejscach pochwał pod adresem trzeciego sektora jako wyrozumiałego pracodawcy, było jednak postrzegane niekiedy jako bariera potencjalnego awansu: *Posiadanie dziecka jest obiektywnym ograniczeniem (...) dla każdego pracownika i pracodawcy*. Macierzyństwo postrzegane jest zatem jako *ograniczenie ogólne*. Pojawiały się także opinie, że kobiety posiadające dzieci zajmują raczej drugorzędne miejsca na rynku pracy. Preferencje co do awansu kształtowane są często przez osoby niemające doświadczeń wynikających z posiadania dzieci lub mające już *odchowane*: *Intensywnej kariery zawodowej nie można robić z małymi dziećmi. Albo się ją robi przed, albo gdy są już dorosłe*. Zdaniem wypowiadających się matek osoby decydujące o awansach nie zawsze rozumieją potrzeby wynikające z macierzyństwa i dostrzegają w nim potencjalne ograniczenie efektywności pracy na wyższym stanowisku: *Nie przeszłam przez procedurę kwalifikacyjną, ale miałam poczucie, że to, że nie [awansowałam] jest w dużej mierze spowodowane dzieckiem. Bo nawet wprost mi to powiedziano, że jako mama będę miała kłopoty, żeby wyjeżdżać za granicę, a oni [szefowie] widzą moją rolę głównie jako kogoś, kto będzie im towarzyszył w jakichś wyjazdach zagranicznych celem pozyskiwania funduszy i nawiązania bliższej współpracy (...). Odczułam to jako niesamowity zawód i takie niedanie mi szansy*.

Niekiedy trudno mówić o planowaniu kariery, gdyż specyfika pracy zespołowej w trzecim sektorze często polega na *luźniejszych układach*. Nadto wyższe szczeble, tj. zarządy, są często obsadzone od wielu lat przez te same osoby. Można zatem mówić o pewnych nieformalnych utrudnieniach awansu kobiet matek: *Nie, ja się nie zajmuję planowaniem mojej kariery. Też nie wiem, czy ja bym mogła w mojej firmie tę karierę czy coś więcej osiągnąć, na pewno nie zostałabym członkiem zarządu (...). Dlatego że osoby zasiadające w zarządzie są od wielu, wielu lat związane z tą działalnością i po prostu są dużo starsze ode mnie, i z tego względu to jest dla mnie oczywiste*.

Postulaty zmian

Pierwszym i zasadniczym postulatem zmian był wzrost wynagrodzeń. Zarazem nie zgłaszano większych uwag odnośnie do organizacji pracy. Trudno było postulować zwiększenie liczby zatrudnianych w trzecim sektorze kobiet, ponieważ zdaniem biorących udział w badaniach już obecnie jest on silnie sfeminizowany: *W tej chwili mamy same kobiety. Sektor pozarządowy jest w ogóle silnie sfeminizowany. Za główną przyczynę tego zjawiska uznano właśnie wysokość wynagrodzeń. Mężczyźni – obarczeni nakazem, także kulturowym, utrzymania rodziny – nie chcą podejmować pracy w trzecim sektorze ze względu na zbyt niskie uposażenia: Facet musi utrzymać rodzinę. Dużo pracy za niskie wynagrodzenie, no to on będzie szukał, choćby na chwilę się zaczęcił w organizacji. Duża część facetów odchodzi, czyli zmykają po prostu.*

Problem niskich wynagrodzeń ma zresztą „drugie dno”. Niektóre głosy wskazywały bowiem na zjawisko swoistego dumpingu. Polega on na zaniżaniu kosztów wynagrodzeń w toku walki o zdobycie zamówienia na realizację jakiegoś projektu czy grantu: *Niektóre organizacje to robią, tzn. dumpują ceny, koszty pracownicze. Bo im się wydaje, że jak na administrację mniej napiszą, to dostaną ten projekt. Bez wątpienia takim zjawiskom należałoby przeciwdziałać, zaniżają one bowiem wynagrodzenia, a często utrudniają zaangażowanie profesjonalnej kadry.*

Być może podobne praktyki przyczyniają się do kształtowania niekorzystnego wizerunku organizacji pozarządowych, postrzeganych jako podmioty nieprofesjonalne, *zajmujące się rozdawaniem chleba, wydawaniem zup bezdomnym.* Zarazem nie dostrzega się, że *organizacje pozarządowe działają w sektorze zdrowia, oświaty, nauki.* Społeczeństwo jest coraz bardziej niechętnie nastawione do wspomagania akcji charytatywnych, coraz trudniej o pozyskiwanie sponsorów: *Jest ogólna niechęć społeczeństwa do naszych organizacji (...). Coraz częściej słyszę zdania na zasadzie: czego wy od nas znowu chcecie (...). Jeszcze niedawno, kilka lat temu, łatwiej było pozyskać wszelkiego rodzaju sponsoring, sponsorów, i przychylne były i instytucje. Teraz, może dlatego, że organizacji pozarządowych jest ostatnio coraz więcej, jest znacznie trudniej.* Przedstawicielki trzeciego sektora za ten stan rzeczy obwiniają polityków, którzy stworzyli atmosferę wzajemnej niechęci i wywołali wrażenie powszechnej korupcji: *Temu zniechęceniu to się przyczynili nasi politycy (...). Teraz jest ewidentnie gorzej z uzyskaniem środków i firmy komercyjne, które mogłyby takie środki wyasygnować, boją się, że zaraz zaczną być namierzone, że maczają palce w jakichś brudnych sprawach, machlojach (...).* Tego typu opinie są niezwykle szkodliwe, utrudniają misję i skuteczną realizację celów organizacji pozarządowych.

Podkreślano także, że wizerunek pracującej kobiety matki jest nieco zafałszowany. W rzeczywistości bowiem są to często pracownice bardziej wydajne, ponieważ muszą wykazywać się lepszą organizacją i dyscypliną czasu nie tylko w pracy: *Kobieta, która ma dzieci, jest bardziej skupiona, stara się zrobić to szybciej, sprawniej i jest bardziej skoncentrowana (...). Kobieta, która ma dzieci, nie pozwoli sobie na to, żeby przez cały dzień obijać się w pracy.*

Zwrócono także uwagę na brak kodeksu etycznego, który obowiązywałby w trzecim sektorze. Chodzi tu o regulacje etyczne dotyczące np. liderów tego sektora, którzy *de facto* pełnią także funkcję pracodawców: *Brakuje takiego kodeksu etycznego, co wypada, a czego nie wypada robić w trzecim sektorze (...). Nie wypada być pracodawcą, który wykorzystuje swoich pracowników. Bo jak się do tego ma misję, jak się ma do tego pracę społeczną, a jak się do tego mają nasi podopieczni... To na zewnątrz potrafimy być bardzo społeczni, a do wewnątrz to co? Żeby na zewnątrz mówić o dobrych wartościach, trzeba samemu być w porządku.*

Opinie o trzecim sektorze w porównaniu z innymi sektorami

W świetle opinii uczestniczek fokusa najmniej pozytywnie postrzegany był sektor prywatny. Mimo pewnych jego zalet (poszanowanie czasu, ewoluowanie w kierunku społecznego zaangażowania biznesu) dominowały jednak sądy nacechowane negatywnie. Dostrzegano zatem w nim nerwowość, brak stabilizacji wynikający z *wysścigu szczurów*, ostentacyjne bogactwo i wyzysk: *W obecnych czasach najczęściej pracownik wykorzystywany jest po prostu do wykonywania zadań, żeby jak najwięcej wykonał, a najmniej mu zapłacić.*

Sektor państwowy to obszar raczej ponury: *Z administracji to tacy smutni dość. Bo administracja ma średnie poczucie samorealizacji.* Choć jego zaletą, jak podkreślano, jest stabilizacja, trzymanie się procedur (niekiedy przerażające się niestety w biurokrację) i pewien stopień stabilizacji, jaki jest udziałem pracowników (poczucie braku stabilizacji przypisywano wyższym urzędnikom z racji cyklicznych zmian ekip rządzących).

Największym uznaniem cieszył się trzeci sektor. Z jednej strony jawił się jako najuboższy i niezapewniający wystarczającej stabilizacji życiowej, ale z drugiej strony to w nim – zdaniem wypowiedziających się kobiet – można było spotkać najsympatyczniejszych ludzi, mających poczucie misji, zaangażowanych w swoją pracę i przejawiających troskę o innych, niekierujących się wyłącznie w swych decyzjach względami finansowymi. Takie postawy określano mianem obywatelskich: *[Osoby są] bardziej zainteresowane ogólnie tym, co się dzieje ze społeczeństwem. Bardziej świadomi obywatelsko.*

Rokowania co do przyszłości także są zróżnicowane. Sektorowi prywatnemu grozi upadek, chyba że nabierze większej wrażliwości społecznej. Sektor państwowy raczej będzie trwał w obecnej formie, choć grozi mu wzrost biurokracji. Natomiast sektor pozarządowy winien ewoluować w kierunku większej współpracy i federalizacji: *Od tworzenia poprzez zamykanie się w sobie, a teraz federalizację i wychodzenie na zewnątrz, łączenie się w partnerstwa.* To, co mu zagraża, to wzrost niepewności: *Ciekawe, czy będzie istniał? (...) ta niepewność...*

Tabela 1. Formy zatrudnienia w opiniach kobiet

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie kobiet
Typowe zatrudnienie pracownicze	Umowa o pracę na czas nieokreślony	Korzystna przede wszystkim ze względu na stabilność, możliwości korzystania ze świadczeń, perspektywę stałych, choć niskich, dochodów oraz długi okres wypowiedzenia – bardzo ważne w sytuacji posiadania dzieci. Jej otrzymanie jest niekiedy postrzegane jako swoisty awans (w stosunku do innych, niestałych form zatrudnienia).
Zatrudnienie pracownicze zbliżone do typowego	Umowa na czas próbny	Korzystna, pozwala na wzajemne poznanie z pracodawcą i poznanie charakteru pracy.
	Umowa o pracę na czas określony	Brak konkretnych odniesień – raczej utożsamiana ze zleceniami i umowami o dzieło. Oceniana raczej niekorzystnie, bo po jej zakończeniu można zostać bez pracy.
	Umowa na czas wykonywania określonej pracy	Nie spotkano się z tą formą.
	Umowa na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze czasu pracy	Bardzo korzystna dla matek, pozwala na wypełnianie obowiązków opieki nad dziećmi i pozostawia kontakt z miejscem pracy. Niestety wiąże się z niższymi dochodami (co ma wpływ również na przyszłe świadczenia emerytalne).
Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego	Praca na wezwanie	Rzadko spotykana. Bardzo niekorzystna ze względu na niestabilność i czas pracy. Zdecydowanie niekorzystna dla matek.
	Praca na zastępstwo	Korzystna dla pracodawcy, ale nie dla pracownika. Wiąże się z nią duża niepewność.
	Wypożyczanie pracownika	Nie spotkano się z tą formą.

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie kobiet
Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego	Podział miejsca pracy	Spotykana. Zaletą jest to, że więcej osób może mieć pracę. Korzystna dla osób w wieku przedemerytalnym.
	Grupowa organizacja pracy	Rzadko spotykana, tylko przy realizacji pewnych zadań. Widoczna zwłaszcza przy zatrudnianiu jakiejś grupy pracowników „pod” dany projekt lub akcję.
	Telepraca	Nie spotkano się z tą formą, ale uznano za ewentualnie korzystną dla matek.
Zatrudnienie za pośrednictwem innego podmiotu	Wynajmowanie pracy	Brak komentarzy.
Zatrudnienie niepracownicze	Umowa-zlecenie	Obie te umowy rozpatrywane są w zasadzie łącznie. Służą niejednokrotnie jako forma podnoszenia zarobków pozwalająca na wypłacenie dodatkowych pieniędzy bez zwiększonych narzutów wynikających z kosztów pracy (jak to ma miejsce w przypadku zwykłej podwyżki). Odbierana jako nieformalna premia.
	Umowa o dzieło	
	Umowa agencyjna	Nie spotkano się z tą formą.
Inne	Samozatrudnienie	Spotykana, ale korzystna raczej dla pracodawcy. Stwarza jednak możliwości elastycznego czasu pracy.
	Praca w domu (w tym nakładcza)	Nie spotkano się z tą formą.
	Umowa stażowa	Spotykana, ale raczej przy zawodach bardziej specjalistycznych, np. pracowników socjalnych. Korzystna też dla osób bezrobotnych, którym potrzebny jest jakiś staż.
	Umowa wolontariacka	Bardzo znana. Oczywistą wadą jest brak wynagrodzenia, zaletą – że może być traktowana jako staż.

Tabela 2. Formy czasu pracy w opiniach kobiet

Forma czasu pracy	Ocena badanych kobiet
Zadaniowy czas pracy	Korzystny dla matek, ale formalnie rzadko występujący. W praktyce przeważnie nieformalnie i indywidualnie reguluje się swój czas pracy w porozumieniu z pozostałymi współpracownikami. Zwłaszcza że faktyczny czas pracy jest często <i>de facto</i> zadaniowy i niekiedy przekracza wymiar formalny.
Równoważny czas pracy	Niekorzystny, ale zdarza się także nieformalnie.
Przerywany czas pracy	Formalnie raczej niespotykany. Stosowany koleżeńsko, oparty na zaufaniu w zespole pracowników.
Ruchomy czas pracy	Korzystny, gdy nie ma np. stałej godziny przychodzenia do pracy, a „widelki”: „od-do”. Nie dotyczy jednak wszystkich pracowników. Zależy od zajmowanego stanowiska i jego usytuowania w hierarchii danej organizacji.
Niepełny wymiar czasu pracy	Korzystny, zwłaszcza jeśli posiada się małe dziecko, choć wiąże się z niższymi zarobkami.

Wnioski i rekomendacje

Problem kobiet powracających na rynek pracy po urlopach macierzyńskich i wychowawczych ma przypuszczalnie większy zakres niż kwestia zatrudnienia absolwentek. Założenie, że kobiety, które mają już za sobą jakiś okres aktywności zawodowej, mają z tego tytułu ułatwiony powrót do pracy po urodzeniu dziecka, nie musi być w pełni zgodne z rzeczywistością.

Wśród badanych kobiet wyróżnić można trzy grupy: kobiety powracające do pracy po urlopach macierzyńskich, powracające z urlopów wychowawczych oraz poszukujące pracy i wychowujące małe dzieci. W każdej z tych grup możliwości i motywacje powrotu do pracy, ale zapewne i przebieg wcześniejszej kariery zawodowej, były nieco odmienne.

W obszarze trzeciego sektora nie stwierdzono na podstawie niniejszych badań fokusowych jakichś praktyk dyskryminacyjnych związanych z powrotem kobiet do pracy po urodzeniu dziecka. Wprost przeciwnie, wcześniejsze niż wynikałoby to z uprawnień ubezpieczeniowych powroty do pracy były niejednokrotnie motywowane poczuciem odpowiedzialności za organizację, a nie strachem przed utratą etatu.

Praktyki dyskryminacyjne występowały w nielicznych przypadkach (wspominały o tym dwie kobiety). W pierwszym przypadku występowały już

w okresie ciąży, w drugim zaś po urodzeniu dziecka (była to jednak dyskryminacja raczej łagodna, w formie wyrażanych nie wprost uwag co do nadmiernej nieobecności i skracania czasu pracy).

W zasadzie znalezienie pracy w trzecim sektorze było wynikiem przypadku, choć można powiedzieć, że „wspomaganego” przez nieformalną sieć kontaktów i informacji uzyskiwanych przez znajomych lub rodzinę. Na ogół sektor pozarządowy jawił się jako docelowe miejsce pracy; większość badanych miała zresztą już za sobą kilkuletni staż pracy w organizacjach pozarządowych. Owo przywiązanie do trzeciego sektora wynikało zapewne z pozytywnej oceny panującej w nim atmosfery pracy, możliwości samodoskonalenia i podnoszenia kwalifikacji oraz „tolerancyjnego” przeważnie nastawienia wobec macierzyństwa. Zarazem wśród badanych kobiet była dość powszechna opinia, iż w innych sektorach na takie możliwości i taką tolerancję na pewno nie można liczyć.

Większość uczestniczek fokusów miała umowy na czas nieokreślony. Niekiedy nie były one ich pierwszymi umowami, wcześniej bowiem przechodziły przez etap stażów, umów próbnych i wolontariatu. Była to zarazem najbardziej pożądana przez nie forma zatrudnienia. Dawała bowiem poczucie bezpieczeństwa i szereg uprawnień na rynku konsumpcyjnym. Konieczną niekiedy elastyczność czasu pracy realizowano poprzez miękkie mechanizmy zwyczajowe (wcześniejsze wyjścia, odpracowywanie w dogodnym momencie, zostawianie po godzinach itp., bez formalnych uregulowań tych praktyk). Pod owe zwyczajowe regulacje podciągane są najczęściej kodeksowe pojęcia – mówi się zatem o elastyczności czasu pracy *de facto*. Najczęściej spotykanymi innymi formami zatrudnienia były zaś umowy-zlecenia i umowy o dzieło. W opinii badanych służą one nie tyle elastyczności zatrudnienia, ile elastyczności wynagrodzenia, pozwalają bowiem na wypłatę dodatkowych pieniędzy bez obciążeń ubezpieczeniowych. Jest to korzystne, ponieważ wynagrodzenia składają się na ogół z „gołych” i niezbyt wysokich pensji, a praca często przekracza wymiar, za jaki są one wypłacane. Kolejne spotykane formy to umowy wolontariacie oraz umowy na czas określony (postrzegane jednak jako mniej korzystne pod względem stabilizacji, która dla matek jest jedną z priorytetowych wartości).

Mimo *przyjaznej* kobietom matkom atmosfery w pracy w ramach trzeciego sektora dostrzegano *obiektywne* ograniczenia możliwości awansu zawodowego i planowania kariery. Posiadanie zwłaszcza mniejszego dziecka zmniejszało ich szanse na zajmowanie stanowisk we władzach organizacji w porównaniu z osobami bezdzietnymi i takimi, których dzieci są już *odchowane*. Drugą poważną, choć nie wprost artykułowaną, przyczyną była *zasiedzialość* zarządów, a więc nieokreślone bliżej i niemożliwe do zidentyfikowania w niniejszych badaniach mechanizmy blokowania naboru i wymiany kadry na wyższych szczeblach.

Mimo wszystkich wad trzeci sektor jawił się większości kobiet jako miejsce najbardziej przyjazne ich zatrudnieniu. W porównaniu z nim najgorzej prezentował się sektor prywatny, dotknięty nadmierną konkurencyjnością, oraz sektor państwowy, obciążony z kolei nadmierną rutyną i biurokracją. Zarazem kobiety nie miałyby nic przeciwko, gdyby poziom stabilności zatrudnienia i wysokość pensji były porównywalne z tymi, które spotyka się w firmach i administracji publicznej.

Wskazywano na brak formalnego porozumienia między pracodawcą i pracownicą w sprawie elastycznych form zatrudnienia i wykonywania pracy. Z reguły występuje nieformalne porozumienie w zespole, oparte na dobrej współpracy i zaufaniu, co pozwala na łączenie obowiązków zawodowych i rodzinnych.

Zasadniczą rekomendacją wynikającą z badań byłoby identyfikowanie i diagnozowanie pojawiających się w trzecim sektorze przypadków dyskryminacji kobiet powracających po urloпах macierzyńskich i wychowawczych, ale także i takich przypadków, które mogą występować jeszcze w okresie ciąży.

Sprawa kolejna to elastyczność zatrudnienia i czasu pracy. Wydaje się, że kobiety matki najbardziej pożądamy nieelastycznych form zatrudnienia, dają im one bowiem większe poczucie stabilizacji. Pojawiające się potrzeby uelastycznienia czasu pracy realizowane są w sposób nieformalny. Nie wydaje się, by istniały możliwości, ale i potrzeby formalizowania tego typu praktyk. Mogłyby one spotkać się z oporem pracujących kobiet, a zapewne nie wpłynęłyby na jakość i często *de facto* zadaniowy styl ich pracy. Natomiast brak elastyczności widoczny jest „na zewnątrz”, choćby w instytucjach opiekuńczych (zbyt krótkie godziny pracy przedszkoli, co skutkuje koniecznością korzystania z opiekunek itp.).

Zwiększeniu potencjału zatrudnienia w trzecim sektorze nie sprzyja pogarszający się jego wizerunek społeczny. Wydaje się to istotną sprawą, wymagającą podjęcia dyskusji w ramach całego trzeciego sektora, który nie może już bazować w autoprezentacji na prostych odwołaniach do własnej obywatelskości. Na pogarszającą się opinię wpływają niejednokrotnie ujawniane przez media nieetyczne zachowania w ramach trzeciego sektora. Stąd konieczność stworzenia jasnych standardów w tej dziedzinie – tzw. kodeksu etycznego (było to zresztą zdanie wielu uczestniczących w fokusach kobiet).

Piotr Broda-Wysocki

Cechy i formy zatrudnienia osób w wieku przedemerytalnym w organizacjach pozarządowych

Osoby starsze (w wieku przedemerytalnym) to jedna z defaworyzowanych grup na polskim rynku pracy. Skrócenie ich „cyklu zawodowego” nie jest na ogół zamierzeniem samych tych osób, lecz wynika z uwarunkowań zewnętrznych. Wydaje się, że są co najmniej dwie przyczyny przedwczesnej dezaktywizacji zawodowej. Pierwsza to trudności ze znalezieniem pracy po jej utracie w wieku powyżej pięćdziesięciu lat. Z kolei przyczyną tych trudności są m.in.: brak szkoleń lub niechęć urzędników urzędów pracy do kierowania na te szkolenia osób starszych, niewiara pracodawców (zwłaszcza z sektora prywatnego) w możliwości przystosowawcze i innowacyjność tych osób. Drugą przyczyną jest istnienie systemu umożliwiającego przechodzenie na wcześniejsze emerytury. W sytuacji braku perspektyw zawodowych wcześniejsza dezaktywizacja z zabezpieczeniem minimalnego choćby dochodu staje się stanem pożądanym.

Zasadniczym problemem badawczym było sprawdzenie, czy trzeci sektor może stwarzać takim osobom szanse dalszej aktywizacji zawodowej i integracji społecznej. Badanie miało formę trzech zogniskowanych dyskusji grupowych (dwie w Warszawie i jedna w Białymstoku), na które zaproszono po osiem osób. Założeniem pierwotnym było zgromadzenie osób w wieku przedemerytalnym, jednak w badaniu wzięły udział także osoby, które wiek ten już przekroczyły.

Ścieżka zawodowa

Biorące udział w dyskusjach grupowych osoby starsze miały za sobą na ogół liczne i długie doświadczenia zawodowe. W ciągu wielu lat pracy pracowały w sektorze państwowym, później wiele z nich w prywatnym, by ostatecznie znaleźć się w trzecim sektorze. Przebieg typowej kariery opisuje jeden z badanych: *Najpierw zakład państwowy, potem prywatny, a potem przerwa...* Tylko nieliczni mieli doświadczenia z bardziej (przynajmniej z założenia) demokratycznym systemem zatrudnienia – ze spółdzielczością.

Ich kariery zawodowe często obfitowały w „zakręty”, przerwy (bezrobocie, przekraczające niekiedy dwa lata), przedwczesną dezaktywizację wywołaną różnymi problemami (np. alkoholizmem, bezdomnością, chorobami). Zawodowa aktywność w ramach trzeciego sektora, w przeciwieństwie do wcześniejszej, nie ma charakteru długotrwałego. Większość osób była związana z organizacjami pozarządowymi od ok. dwóch lat. Do trzeciego sektora wiodły w zasadzie trzy ścieżki. Pierwsza to świadomy wybór wynikający na ogół z wcześniejszych kontaktów z tym środowiskiem. Kontakt mógł sprowadzać się do posiadania znajomych działających już wcześniej w organizacjach: *Miałem doświadczenie, wiedziałem, że tam jestem potrzebny, koledzy mnie poprosili. To jest przedłużenie jakby tego, co robiłem.* Kontakt bywał również nawiązywany przy poszukiwaniu możliwości zaspokojenia jakichś potrzeb, np. zdrowotnych: *Bo trafiłam tam, bo zachorowała moja mama (...). Jak zaczęłam poszukiwać optymalnych terapii (...), to właśnie wtedy na Internecie wpadłam na to stowarzyszenie i zaczęliśmy razem współpracować.* Niekiedy była to też świadoma decyzja, a podjęta praca była zgodna z posiadanymi kwalifikacjami i zainteresowaniami: *Do [stowarzyszenia] trafiłam nieprzypadkowo, ponieważ zaproponowano mi tam pracę, która jest zgodna z moją ścisłą specjalizacją [już ze studiów].*

Ścieżkę drugą można nazwać aktywizacją poprzez wprowadzającego. Owym wprowadzającym bywał znajomy lub osoba spotkana przypadkiem. Same zresztą okoliczności takich spotkań były również nieplanowane. W tym przypadku osoby znajdujące zatrudnienie w organizacjach pozarządowych nie szukały świadomie pracy w trzecim sektorze, ani też „prozatrudnieniowego” kontaktu z innymi osobami, tzn. takiego, który mógłby owocować ofertą pracy:

- *Ja właściwie za pośrednictwem koleżanki.*
- *Jak pracowałam w sektorze państwowym, to zwrócił się do mnie znajomy.*
- *Żona i ja poznaliśmy działaczkę społeczną, harcerza, wspaniałą osobę, która namawiała nas do tego. Początkowo broniliśmy się nogami i rękami, ale ta osoba miała taki wpływ na nas, że powoli nas wciągała.*
- *[W organizacji] pracuje moja przyjaciółka, która jest kierownikiem, zaproponowała mi, że skoro i tak muszę chodzić i szukać tej pracy, mimo że mam teraz 55 lat i sytuacja jest bardzo ciężka w moim wieku... Bo tylko się pytają*

o wiek, i dziękuję. I powiedziała, że może bym przyszła i zaczęła pomagać (...). No i przyszłam do pracy.

- *Przy przypadkiem (...). W którymś momencie koleżanka do mnie zadzwoniła i zapytała, czy bym przypadkiem nie chciała pracować właśnie tutaj, w tym ośrodku. Tak się złożyło, że i bliżej miałam do pracy.*

Taki kontakt nie zawsze od razu musiał skutkować podjęciem pracy w trzecim sektorze. Czasem jej początkiem była luźna współpraca, często niesformalizowana i niewynagradzana, rozumiana raczej jako koleżeńska przysługa: *Wymieniałyśmy doświadczenia [z koleżanką] (...). Ona podjęła trud ratowania stowarzyszenia. Szukała chętnych do współpracy (...). No i ponieważ ja dysponowałam tym czasem, więc zgodziłam się najpierw na zasadzie takiego towarzyszenia w pracy i potem okazało się, że jakoś to też mnie pociągnęło. Czasami takim etapem pośrednim na drodze do zatrudnienia okazywał się wolontariat: *Zupełnie przypadkiem, przez znajomych (...). Najpierw jako wolontariuszka, i stwierdziłam, że to jest chyba to. Ale też zostałam zaakceptowana przez zespół, bo praca jest w dużej mierze zespołowa i jednak ten zespół musi zaakceptować.**

Wolontariat był prawdopodobnie także pośrednim etapem zatrudnienia w ramach trzeciej ścieżki, która można nazwać: od podopiecznego do pracownika. To ścieżka charakterystyczna dla osób uprzednio wykluczonych. Bezdomnych: *[Do organizacji] trafiłem jako osoba bezdomna, potrzebująca pomocy. No i udzielono mi pomocy. Założono mi kartę osobową, dowiedziano się, jakie mam wykształcenie, zawód itd. I kierowniczka po rozmowie wstępnej wzięła mnie na okres próbny, i do tej pory jestem, czy też uzależnionych: Pracowałem najpierw jako wolontariusz. Jestem osobą uzależnioną, jestem alkohikiem trzeźwiejącym. Już siedem lat jestem trzeźwy. Obok pracy nad sobą wykonuję pracę z podopiecznymi. Są oni cierpiącymi alkoholikami bądź narkomanami.*

Praca w organizacjach pozarządowych

Osoby pracujące w trzecim sektorze podkreślały dużą mobilność wewnątrz organizacji polegającą na wykonywaniu zależnie od potrzeb różnych obowiązków przez tych samych pracowników. Ta wewnętrzna elastyczność stanowisk pracy powodowała, w odczuciu badanych, zacieranie się różnic formalnych między stanowiskami. Praca opisywana była raczej jako zespołowa, wspólna: *Jestem dyrektorem, ale to niczego nie zmienia, bo praca w stowarzyszeniu to jest taka praca, jak każda inna, czyli wynieś, przynieś, pozamiataj, od spraw organizacyjnych, po takie zwykłe, przyziemne i sprawy księgowo i wszystko inne.*

Praca w zespole wymaga dostosowania. W przeciwnym razie nie można w nim funkcjonować. Zasadniczo trzeba chcieć pracować w stowarzyszeniu (co badani wyraźnie podkreślali, mimo że trafiali do organizacji pozarządowych zwykle bez dokonywania aż tak świadomego wyboru). Niekiedy zakres działalności danej organizacji wymaga od pracowników pewnej determinacji, np. praca z ludźmi ciężko poszkodowanymi przez los, i rezygnacji z osiągania profitów. Zarazem pasja i możliwość wspólnej, zespołowej pracy była niekiedy określana nie tyle jako coś charakterystycznego wyłącznie dla trzeciego sektora, ile raczej coś, co akurat tam się spotkało. W innych sektorach o taką wspólnotę pracy po prostu coraz trudniej:

- *Pracujemy z ludźmi w jakimś sensie poszkodowanymi przez los, także to też wymaga takiej szczególnej postawy (...). To wpływa i na zespół, i na jakość pracy. Osoby, które są tam przypadkowo, są szybko wydalane z tej pracy albo same odchodzą, bo trzeba mieć jakąś taką swoją zdolność do bycia w takim zespole i pracowania.*
- *Myszę, że jedno, co nas łączy, to jest na pewno to, że niezależnie od tego, w jakiej fundacji pracujemy, w jakiej organizacji pozarządowej, to zespół ludzi, który to robi, w środku, jest specyficznym zespołem, nie nastawionym na osiągnięcie zysku, a nastawionym na osiągnięcie efektu i czerpiącym większą satysfakcję z tego, co udaje się zrobić niż z tych dochodów, jakie osiąga.*
- *Przed wszystkim jest tak, że wszyscy wiemy, skąd jesteśmy (...). Kto się nie sprawdził, ten się nie utrzyma.*

Niekiedy wspomniana wszechstronność w pracy wymuszana jest przez brak środków finansowych na zatrudnienie wystarczającej liczby osób. Jedna pracuje zatem za kilka i na wielu stanowiskach: *Trzeci sektor nie ma naprawdę zabezpieczonych środków na przeżycie (...), wystarczy spojrzeć, jakie jest zatrudnienie w takich stowarzyszeniach i organizacjach. To jest właśnie to, że jedna osoba jest praktycznie od wszystkiego.* Silniejsze formalne umocowanie widoczne jest na stanowiskach, które wymagają wiedzy bardziej specjalistycznej: doradcy, psychologa, rehabilitanta itp. Istotna jest także duża doza samodzielności w wykonywanej pracy, co zdaniem badanych odróżnia zasadniczo trzeci sektor od tego, czego doświadczały w innych sektorach:

- *Przełożeni, którzy są na miejscu, dają nam zaufanie, nie ingerują w to, co nie trzeba, tak że mogę realizować swoje pomysły. Jestem takim pracownikiem samodzielnym, któremu się ufa, i to jest bardzo ważne.*
- *Jest to najlepsza praca w moim życiu (...). Ze względu na charakter, który mi odpowiada. Na dyrygowanie sobą. Nikt mnie nie rozlicza z tego, co ja robię każdego dnia. Ja muszę wykazać się czymś do końca miesiąca. A nikt nie wyskakuje z prawa czy z lewa, nie pyta mnie, gdzie jest to sprawozdanie, dlaczego tego nie zrobiłam, a co jest jeszcze do zrobienia. Nie ma szefa, który ciosa kołki na głowie. Daje to duży komfort.*

Wciąż jednak w tle widoczne jest poczucie zagrożenia i niepewność. Główną przyczyną tego jest brak dostatecznych środków finansowych oraz biurokracja nawet przy pozyskiwaniu tych skromnych, które jednak udaje się zdobyć. Powoduje ona często opóźnienia w ich przekazywaniu, a organizacji społecznych nie stać na „nieformalne kredytowanie” wykonywanych przez siebie, ale finansowanych zewnętrznie zadań:

- *To jest wieczna walka o środki, czyli o przetrwanie.*
- *Wypłaty mamy przyznane, a czekamy (...). Trzeba przeżyć, czynsze zapłacić, telefony, papiery kupić jakieś, no i wynagrodzenia.*
- *Pisze się programy i czeka na pieniądze potem, pomimo podpisania umów, a czeka się trzy, cztery miesiące... skandaliczne jest to (...). Trzeci sektor nie ma naprawdę zabezpieczonych środków na przeżycie.*
- *A do tego konkursu – ile trzeba papierów złożyć, ile kont bankowych założyć, po to, żeby dostać pięćset złotych.*

Biurokracja wynika z rozbudowanych procedur kontrolnych dotyczących wydawania publicznych pieniędzy. Ale – zdaniem badanych – nie dość, że dotyczy ona małych, często niewystarczających pieniędzy, to jeszcze utrudnia koncentrowanie się na zasadniczych celach organizacji. Zamiast pomagać określonym osobom, traci się czas i energię na wypełnianie papierów. Nadto procedury uniemożliwiają często podejmowanie różnych innowacyjnych działań:

- *W tym wszystkim zapomina się o osobach, którym się tę pomoc powinno świadczyć (...). Zapomina się, że to jest pewien proces i jeśli tych pieniędzy zabraknie, może [zabraknąć także] sił i desperacji osób bezpośrednio odpowiedzialnych za to (...). Czy tylko chodzi o to, żeby ktoś szlachetnie zapisał sobie w papierach, że my taką pomoc świadczymy, ale nikt nie patrzy na konsekwencje i nie zdaje sobie sprawy, że to nie jest przedmiot, tylko żywy człowiek, który się rozwija.*
- *Kwestia wzbudzenia własnej aktywności, bo wewnątrz stowarzyszeń u nas można byłoby coś rozwinąć, ale te przepisy są tak porażające, że nikomu się nie chce, każdy się boi (...). Są możliwości w tych ludziach, natomiast jeżeli chodzi o tę sferę motywacji i tak dalej, to kompletnie leży.*
- *Nikt nikogo z pracy nie rozlicza, tylko z tych papierów. Te papiery są najważniejsze, a nie praca, którą się wkłada (...).*

Mimo wszystko niepewność co do przyszłości i ograniczona stabilizacja zatrudnienia nie wpływają znacząco na decyzje co do dalszej pracy. Starsze osoby w dużej mierze zdają sobie sprawę z tego, że ze względu na wiek lub na przeszłość nie ma dla nich alternatywy zawodowej. Dlatego godzą się na pracę za niskie wynagrodzenia, na podstawie umów zawieranych na określony czas. Zarazem rozbudzają w sobie poczucie misji – czują, że robią coś ważnego, że są komuś potrzebne, że mają jakieś miejsce w społeczeństwie:

- *Ja nie myślałam o tym, czy długo, czy krótko, bo to tej emerytury jeszcze troszeczkę mi zostało, to znaczy kawałek czasu, natomiast, no, po prostu przyszłam tutaj do pracy i uważam, że jeszcze długo będę pracowała, ponieważ umowę mam na czas określony, do grudnia, nie wiem, jak dalej (...). Mam nadzieję, że do emerytury, jeszcze mam kilka, kilkanaście lat mi zostało.*
- *Nie wiem, czy na długo, ponieważ ten ośrodek działa na zasadzie dotacji jakichś tam, które koledzy zdobywają i teraz np. mam kontrakt podpisany tylko do grudnia i co dalej – nie wiadomo, i tak jest co roku mniej więcej.*
- *Jest miejsce, gdzie już jesteśmy, istniejemy. Jesteśmy zaakceptowani i my akceptujemy, czyli nie jest to praca wbrew sobie (...). Z drugiej strony nie mamy innej alternatywy (...), jesteśmy w wieku średnim. Ciężko jest znaleźć pracę, bo generalnie CV, jak jest wiek powyżej 35 lat czy 30, to na ogół nie jest rozpatrywane w większości przypadków.*

W znacznie lepszej pod tym względem sytuacji są osoby, które osiągnęły już wiek emerytalny i mają emeryturę. Traktują pracę w organizacjach pozarządowych jako sposób na życie, na zagospodarowanie czasu, a przy okazji na „dorobienie” do emerytury.

Nieprawdziwa byłaby jednak opinia, iż osoby starsze pracujące w organizacjach pozarządowych mają wyłącznie poczucie braku alternatywy przekładające się na obniżone poczucie własnej użyteczności. Wprost przeciwnie. Uważają w większości, że są dla sektora pozarządowego pracownikami niezwykle pożytecznymi. I to z kilku powodów. Po pierwsze wcale nie czują się osobami starszymi – to raczej zewnętrzna klasyfikacja. Po drugie mają większe poczucie odpowiedzialności, wynikające niejednokrotnie z życiowego doświadczenia, niż np. ludzie młodzi. Po trzecie dla nich liczy się tylko praca – nawet w sytuacji posiadania niewielkich zasobów materialnych i dochodów. Młodzi ludzie, ich zdaniem, bardziej nastawieni są na zysk, choć trudno stawiać im z tego powodu zarzuty. Innymi słowy, młodzi nie zgodziliby się tak pracować za niewielkie pieniądze:

- *Doświadczenie życiowe każdy za sobą ma (...). Nie liczymy godzin swojej pracy.*
- *Człowiek przewartościował pewne sprawy (...). Ci, którzy pracują w fundacji ze mną, a myślę, że w innych organizacjach również, to są ludzie, którzy są szczęśliwi z tego, że mają tę pracę (...). Zupełnie zmienia się pogląd na świat, na życie, na to, do czego dążymy (...), jak gdyby taki minimalizm (...). To jest pewnego rodzaju wspólna więź.*
- *Starszy (...) ma większy szacunek do tego, co robi.*

Zarazem, co podkreślają same badane osoby, starszy w takich warunkach jest jednak pracownikiem pewniejszym, bo raczej nie zrezygnuje z pracy i nie będzie szukał innej: *Ma się większe gwarancje, że ten człowiek będzie się trzymał tej pracy.*

Prawdopodobnie tylko sporadycznie zdarza się, że osoby starsze pracujące w jakiejś organizacji społecznej działają jeszcze gdzieś społecznie poza nią. Wskazywano na harcerstwo i na klub AA. W pierwszym przypadku był to kontakt jeszcze z czasów młodości i wcześniejszej aktywności, w drugim – wynikający z doświadczeń osobistych, wychodzenia z nałogu alkoholowego.

Formy zatrudnienia i wynagrodzenia

Wynagrodzenia w przypadku tej kategorii pracowników nie wydają się najważniejszym elementem zatrudnienia. Wiele z tych osób ma za sobą różne doświadczenia, również egzystencji w skrajnym ubóstwie, bez żadnych środków. Dla nich jakikolwiek dochód jest już czymś znaczącym, pozwalającym na pewien zakres samodzielności. Dlatego nie ma znaczenia, w jakiej formie są zatrudnieni, najważniejsze jest dla nich to, żeby w ogóle pracę mieć. A jeśli tę pracę posiadają, są w stanie w pełni się jej poświęcić, nawet za niewielkie pieniądze: *My jesteśmy w ogóle dyspozycyjni. My się oddajemy tej pracy, zaczynamy żyć tą pracą.*

Zatrudnienie zazwyczaj ma charakter czasowy. Są to przede wszystkim umowy o dzieło, umowy-zlecenia i kontrakty (co w języku badanych oznacza prace przy konkretnym projekcie i na czas jego realizacji). Niektóre z osób (przede wszystkim pracujące na konkretnych stanowiskach, np. pracownika socjalnego) miały nawet stałe umowy o pracę. Nie miało to jednak dla nich znaczenia, ponieważ praca uzależniona jest od kondycji finansowej (zazwyczaj niepewnej) danej organizacji, więc nawet stała umowa nie chroni przed utratą pracy.

Wynagrodzenie składa się na ogół jedynie z „gołej” pensji, jeśli dana osoba pracuje na etacie (całym lub jakiejś jego części) lub z wynagrodzenia za konkretne zlecenie czy dzieło. Wynagrodzenia te są z reguły bardzo niskie. Zarówno forma ich przekazywania, jak i wspomniana wysokość odbiegają od tego, co badane osoby znają z przeszłości, tj. z pracy w innych sektorach, zwłaszcza państwowym: *Kiedyś była podzielona: płaca zasadnicza, stażowy dodatek i funkcyjny dodatek, i premia była jeszcze uznaniowa, a teraz jest jedna stawka i koniec.* Niektóre składniki płac, np. premie, jeśli występowały w trzecim sektorze, to tylko w momentach lepszej kondycji finansowej danej organizacji. Z chwilą jej pogarszania pozostawały stawki zasadnicze lub przewidziane przez grantodawcę:

– *Jest zryczałtowana jedna stawka. Kiedyś była premia, ale była odebrana, bo nie było z czego płacić. A taka firma jak nasza nie ma niczego: nie ma świadczeń urlopowych, nie ma socjalnych. Niby w regulaminie jest utrzymana trzynastka, ale tej trzynastki to już od 10 lat nie widziałam.*

– *Premie, nagrody jubileuszowe, wczasy pod gruszą? Tego w organizacjach nie ma. My nie mamy tzw. funduszu płac, tylko dostajemy określoną kwotę na płace.*

Dla osób starszych zatrudnionych w organizacjach pozarządowych ważna jest możliwość uzyskania w przyszłości świadczeń emerytalnych lub zwiększenia już nabytych: *Naturalnie, dla mnie każdy rok to jest 1,3 do emerytury, albo też utrzymania obecnych: Moja pensja jest tylko taka, jaką mogę dorobić, żeby nie stracić emerytury.* Osoby w wieku emerytalnym wybierają zatem dwie strategie – albo zarabiają tyle, by nie spowodować zawieszenia świadczenia, albo zawieszają je i za każdy rok pracy zyskują w przyszłości jego podwyżkę. Strategie te są charakterystyczne dla osób pracujących na etatach, mających doświadczenia pracy etatowej w innych sektorach. Natomiast dla osób uprzednio wykluczonych lub pracujących na czas określony kwestia świadczeń emerytalnych ma mniejsze znaczenie. Liczy się to, co jest tu i teraz – praca, kontakt z ludźmi. Osoby te nie planują przyszłości: *Ja kocham tę pracę (...). Tak jakby na dwóch płaszczyznach to się zadziało. Pieniądze są gdzie indziej, a nasza praca gdzie indziej. Satysfakcja z pracy. Ale nie byłoby źle, gdyby płacili więcej... Z tym, że to nie stanowi o tym, czy pracujemy, czy nie. Po prostu pracujemy, bo tak chcemy.*

Szkolenia, awanse i dyskryminacja

W organizacjach społecznych nie dostrzegano sformalizowanego systemu oceny pracy. Zresztą trudno byłoby znaleźć dla niego jakąś podstawę, stworzyć jakieś kryteria. Przy powszechności zjawiska „robienia wszystkiego” przez różne osoby każdy musi nauczyć się wszechstronności. Ocena wystawia „życie”, dokonują jej np. podopieczni. Brak systematycznej oceny pracy i jej efektów skutkuje brakiem rozpoznania potrzeb w zakresie szkoleń dla poszczególnych pracowników. Najpowszechniejszą formą szkolenia jest zatem praca. Jeśli zaś chodzi o szkolenia bardziej profesjonalne, to – jak twierdzą badane osoby – występowały one rzadko. Nadto za niektóre trzeba by płacić z własnej kieszeni, na co z powodu niskich zarobków nie stać tych osób. Także organizacja, jeśli nie jest zamożna, nie ma środków na taki cel: *Szkolimy się przez pracę (...). Porobiło się wiele szkoleń różnych, ale przeważnie te szkolenia są płatne.* Pojawiał się też wątek zaawansowanego wieku. Nie był on postrzegany jako czynnik dyskryminacji, ale raczej jako coś, z czym należy się w którymś momencie pogodzić: *[Szkolenia] są nie dla osób w moim wieku, bo wiadomo, że nie zrobią żadnej kariery zawodowej czy innej; to tam takie są możliwości dla młodych ludzi.* Jeśli już jakieś szkolenia się pojawiają, to dotyczą na ogół pozyskiwania środków finansowych lub konkretnych, potrzeb-

nych w danej pracy umiejętności, np. z zakresu doradztwa: *Bywają szkolenia i muszę przyznać, że dosyć z rzadka (...). Było szkolenie na temat sposobów zdobywania dotacji finansowych od rozmaitych instytucji (...), z takich podstawowych umiejętności doradczych (...), szkolenie z podstaw prawa w dziedzinach, w których my się obracamy.*

Szanse awansu wydają się osobom starszym sprawą nieistotną. Zwłaszcza dla osób uprzednio wykluczonych nie miało w istocie znaczenia, na jakim stanowisku są zatrudniane. Ważna była sama praca i istnienie organizacji: *Nie wiem, jak byłem przyjmowany, to dla mnie nie było istotne, jak się nazywa moje stanowisko pracy.* Jeśli już z tego grona ktoś awansował, określał to mianem przypadku. Osoby zatrudnione przy realizacji konkretnych projektów wskazywały natomiast na zupełny brak takiej możliwości. Do konkretnego zadania szuka się bowiem konkretnych pracowników. Organizacje poszukujące ich mają już swoją strukturę i hierarchię i nie zatrudniają ludzi, by ich szkolić i awansować, lecz by wykonali konkretne zadania:

- *Nie wiem (...), jak się nazywa moje stanowisko pracy.*
- *W ogóle w strukturze organizacji nie ma takich możliwości. Ta hierarchia, stanowiska są już jakby przez organizację narzucone i one są. Jeśli szukają pracowników, to konkretnych.*
- *Najczęściej u nas jest wykorzystywana umowa na czas określony, czasem na czas wykonania określonej pracy (...), bo potrzebuję na wykonanie tylko jednej czynności i mam na to pieniądze.*

Nikt spośród badanych nie zauważył dyskryminacji przejawiającej się odbieraniem szans awansu czy odmową szkolenia ze względu na wiek, ani też konkurencji ze strony młodszych osób. Podkreślano raczej dobrą i przyjazną atmosferę: *Nie, ja nie czuję się zupełnie dyskryminowana (...) ani przez tych dużo, dużo młodszych ode mnie, ani przez szefostwo firmy (...). Generalnie w tym sektorze to chyba nie ma znaczenia, [liczą się] więzi międzyludzkie. Jeżeli już doświadczano dyskryminacji, to nie w trzecim sektorze, ale na zewnątrz, chociażby w działaniach urzędu pracy, na co wskazywały osoby doświadczające w swej karierze zawodowej bezrobocia:*

- *Ja się akurat nie spotkałam w urzędzie pracy ze stwierdzeniem: jest pani za stara. Ale jak poszłam i poprosiłam, żeby mnie skierowali na kurs komputerowy, bo przekroczyłam pięćdziesiątkę i w mojej sytuacji nawet przy wyższych studiach to ilość pracowników socjalnych na rynku jest tak duża, że ja nie mam szans bez umiejętności obsługi komputera, to mi panienka powiedziała: wie pani, my już w takie osoby nie inwestujemy.*
- *Ja się chciałam przekwalifikować i pani po długiej rozmowie powiedziała mi, pani, która miała tytuł doradcy zawodowego, powiedziała: teraz? W pani wieku?*

Świadomość różnych form umowy o pracę

Świadomość istnienia różnych form prawnych umów o pracę badane osoby zyskiwały dzięki własnym doświadczeniom. Dość powszechnie znane były naturalnie umowy stałe, na czas nieokreślony. Z jednej strony zauważano, że w przeszłości umowy takie chroniły przed zwolnieniem i dawały poczucie pewności, z drugiej strony zaś podkreślano, że w obecnych czasach pewność taka już się z nimi nie wiąże, a jedyną ich zaletą jest ewentualna „zdolność kredytowa” oceniana i wymagana przez bank. Mimo zmniejszonego poziomu pewności zatrudnienia umowa taka nadal ma w opinii osób starszych same zalety.

Prócz tego badani spotkali się z umowami wolontariackim (sami zresztą z nich korzystali w przeszłości), naturalnie umowami na czas określony, umową-zleceniem i umową o dzieło (w ich opinii były to najpopularniejsze obecnie formy prawne, popularność ta wiązała się także z tym, iż dla wielu osób praca w trzecim sektorze to zajęcie dodatkowe), umową na czas próbny, niektórzy spotkali się z pracą na wezwanie i na zastępstwo. Nie spotkano się zaś z telepracą, wypożyczeniem pracownika, pracą chałupniczą (formę znano, ale stowarzyszenia, zdaniem badanych, nie korzystają z takiej formy prawnej), podziałem miejsca pracy (raczej mylono to ze spontanicznymi formami regulowania czasu pracy – praca za kogoś z zespołu, dłuższe pozostawanie w pracy itp.), umową agencyjną ani z samozatrudnieniem, które zresztą uznano paradoksalnie za formę zbyt drogą dla biedniejszych organizacji, jako że proponowane przez nie stawki nie pozwoliłyby osobie świadczącej w taki sposób pracę na opłacenie wszystkich zobowiązań ubezpieczeniowych. Forma ta była postrzegana jako odpowiedniejsza dla osób młodych, chętniej podejmujących ryzyko (w języku badanych – *wariactwo*). Na umowy stażowe wskazywały tylko nieliczne osoby (może dlatego, że to ich nie dotyczyło).

Z niezrozumieniem spotkał się przerywany czas pracy. Jako przerwa na lunch został uznany za zbędny: *Nie mamy takiego nawyku – stwierdzili badani – w międzyczasie coś złapać i przegryźć, i dobra*. Nie spotkano się także z równoważnym czasem pracy (chyba że nieformalnie, zwyczajowo, kiedy pracownik dostaje dzień wolny po kilku dniach wzmożonej, ponadwymiarowej pracy: *Trochę takie zwyczajowe, że jeżeli, wiadomo, ja pracowałam znacznie więcej, to dostaję wolny dzień (...) nieformalnie*. Sporym uznaniem cieszył się wśród badanych zadaniowy czas pracy, ponieważ jest oznaką zaufania wobec pracownika, a nadto umożliwia samodzielne planowanie czasu pracy i lepsze dopasowanie go do innych potrzeb: *Idealny, ponieważ daje nam zaufanie, pozwala się pracownikowi rozwijać, pracować bez stresu*. Zadaniowy czas pracy nie zawsze może być jednak stosowany. Wpływa na to z jednej strony charakter świadczonej pracy (np. poradnictwo czy praca socjalna muszą być świadczone w określonych godzinach), z drugiej zaś ograniczenia biurokratyczne

(różne kontrole bardziej wymagają zgodności czasu pracy z kodeksem niż dopasowania czasu do zadań; nie można więc bezkarnie świadczyć po piętnaście godzin pracy dziennie, a potem odpoczywać): *Dlatego że właśnie stowarzyszenia są najbardziej narażone na jakiekolwiek i wszystkie kontrole (...). Obowiązuje nas kodeks pracy i tego trzeba przestrzegać.*

W opinii badanych wszystkie formy zatrudnienia, o które ich pytano, są przewidziane kodeksem pracy, tylko że w trzecim sektorze nie zawsze zwraca się na to uwagę. Jest to spowodowane niedopasowaniem tych form do rzeczywistych potrzeb, a to one decydują o rytmie i charakterze pracy, a nie prawne ustalenia: *Troszkę to tak wszystko do naszej pracy nie pasuje, szczerze mówiąc, te wszystkie formalne przepisy (...). Bo my pracujemy ponad to, jak wymaga sytuacja, bo to w ogóle i rodzaj pracy jest inny, i efekty są inne, nie zawsze może wymierne.* Zresztą wiele osób nigdy nie czytało kodeksu pracy i nie interesowało się formalnymi uprawnieniami ani ograniczeniami wynikającymi z ich umów o pracę: *Podejrzewam, że nikt z nas jakby nie wie, jakie są przywileje, jakie są zapisane w kodeksie pracy (...). To wszystko są przewidziane kodeksem pracy, tylko sądzę, że nasze fundacje oraz w wielu, wielu firmach to w ogóle nikt na to nie zwraca uwagi, ani pracownicy, ani kierownictwo.* Dokładna znajomość przepisów dotyczących różnych form zatrudnienia nie ma większego znaczenia, gdyż praca w organizacjach pozarządowych wymaga zazwyczaj od wszystkich pewnego stopnia dyspozycyjności. Niektórzy uznali, iż: *dyspozycyjność pracy jest powszechna.* Inni zaś: *Troszkę to tak wszystko do naszej pracy nie pasuje, szczerze mówiąc, te wszystkie formalne przepisy (...). Bo my pracujemy ponad to, jak wymaga sytuacja, bo to w ogóle i rodzaj pracy jest inny, i efekty są inne, nie zawsze może wymierne.*

Ocena innych sektorów

We wszystkich grupach fokusowych najgorzej został oceniony sektor prywatny. Najlepsze opinie zebrał zaś trzeci sektor, ale chyba nie jest to takie jednoznaczne. *Prywatny to ja widzę jak piekło, [państwowy] to czyścić, [a trzeci] to niebo* – stwierdził jeden z badanych. Generalnie uwidoczniły się trzy nurty ocen. Pierwszy – nazwijmy go naiwną oceną pozytywną – charakteryzował się przecenianiem i idealizowaniem trzeciego sektora przy jednoczesnym deprecjonowaniu dwóch pozostałych: *[W trzecim sektorze nie ma] wyścigu szczurów – do takich fundacji czy stowarzyszeń przychodzą ludzie, którzy wiedzą, po co przychodzą tak naprawdę, więc to jest tak, że nie ma tam konkurencji, tam ludzie współpracują ze sobą, żeby coś zrobić, a nie konkurować.* W tym nurcie sektor prywatny to istotnie miejsce okropne, państwowy raczej smutne, a społeczny wręcz bajkowe: *To nawet jeśli mają pałace, jeśli mają ga-*

bloty, nawet helikoptery, to tam jest ciągła gonitwa, ciągle przepychanie. Zabieranie. Tam bez łokci się nie przejdzie (...). Państwowe, to jakby się nie starał, to i tak będę miał tyle, i tak będzie mi ciągle na coś brakowało. Będę drepnąć w miejscu. A tutaj świadomość wszystkiego i ten spokój. To takie nieprzepychanie się, stabilizacja, którą żeśmy sobie wybrali (...), nie ma przemocy (...), nikt nam nie zazdrości (...), nie zabiega o nasze stanowiska. Dostrzegana jest potrzeba zmian w ramach trzeciego sektora, ale nie chodzi tu o jego profesjonalizację, a raczej o mocniejszy przekaz wartości duchowych (w sensie nauczania się przywiązywania mniejszej wagi do wartości materialnych): Powinien się też w jakiś sposób zmieniać, przeobrazić. Tylko w mądry sposób. Nie będzie tej gonitwy. Ludzie będą nauczeni pewnego dystansu do wielu rzeczy. Postrzegania wartości najpierw duchowych, a potem materialnych. Będą się rozwijali. Sektor prywatny nie ma w tym nurcie ocen żadnej przyszłości. Jest co prawda najbogatszy, ale to mu nie pomoże: Zginie, bo zginie prywatyzacja (...). Nie ma w ogóle jakiejś perspektywy dalszej. Oceny takie były charakterystyczne dla osób wcześniej dotkniętych jakimiś formami wykluczenia, niemających dobrych doświadczeń ani w firmach państwowych, ani prywatnych, jak również nie do końca orientujących się w nowej rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Drugi nurt – nazwijmy go oceną nostalgiczną – również najwyższą notę wystawiał trzeciemu sektorowi: *Ciągle kombinują, jak dotrzeć do pierwszego. Są to ludzie w miarę szczęśliwi, nie mają własnych pieniędzy, ale myślą, gdzie by tu jeszcze znaleźć i kogo oskubać, żeby móc innym pomóc, a najniższą prywatnemu: Ale powinien jakiś umiar zapanować, najbogatsi powinni zrozumieć, że w ich interesie leży się dzielić z ubogimi i następnie państwowemu, z tym że charakterystyczna była nostalgia za państwowymi zabezpieczeniami i stabilizacją (osoby pozostające w tym nurcie nie miałyby nic przeciwko temu, by trzeci sektor przypominał strukturą i działaniem instytucje państwowe: *Może trzeci sektor byśmy upaństwowiły? (...)* Niech będą zapewnione te uprawnienia, które są na stanowiskach państwowych. Ten nurt charakterystyczny był dla osób odnajdujących się w przeszłości w sektorze państwowym i takich, które niekoniecznie z własnej woli musiały z niego odejść. Zarazem były to osoby o stosunkowo lepszej pozycji zatrudnieniowej w trzecim sektorze niż osoby formułujące sądy naiwne (które to osoby w zasadzie w żadnym sektorze takiej pozycji nie osiągnęły). Warto nadmienić, iż w tej grupie znajdowały się osoby pracujące niegdyś także w spółdzielczości inwalidzkiej:*

– To są ci sami ludzie, ale co się z nimi stało, to jest coś niesamowitego, bo jak pracowali w firmie państwowej, to mieli czas i wypić kawę, i pośmiać się, i robota była zrobiona. No i zaczęły się w międzyczasie redukcje, to potem jeden na drugiego patrzył wilkiem (...). To, co było państwowe, to było państwowe (...). W firmach prywatnych, jak się słucha, jakie są stosunki mię-

dzyludzkie, to dla mnie to jest niewyobrażalne po prostu, że człowiek dla człowieka jest wilkiem.

- *[W przedsiębiorstwie państwowym] masz zapewnione wszystko, bo idziesz do pracy, zarabiasz dobrze, wracasz po pracy, masz na wszystko pieniądze, wiadomo, że co miesiąc masz wynagrodzenie.*
- *My w ogóle odchodzimy od modelu państwa opiekuńczego (...). Wydaje mi się, że w ogóle nasz rząd łachy nie robi i powinien naprawdę zacząć wspierać, bo na całym świecie jednak te warunki socjalne i bytowe nawet tym ludziom chorym są zapewniane, i to na dość wysokim poziomie. A u nas się to ciągle zrzuca na ludzi, prawda, kogoś trzeba leczyć, to niech się ludzie złożą, komuś coś się stało, to też niech się ludzie złożą. Przepraszam, a gdzie jest nasze państwo w tym wszystkim?! Dlaczego my wszystkie koszty mamy... Powodzie, różne klęski żywiołowe – wszystko niech ludzie płacą. Ale z czego ci ludzie mają się składać? Oni już naprawdę nie mają z czego.*

Trzeci nurt – który można nazwać oceną realistyczną – charakteryzował się świadomością zarówno trudności i niemożności powrotu do świata pracy „państwowym”, jaki i ciężkiej pracy, „niewoli luksusu” i dążenia do pieniędzy w sektorze prywatnym oraz rozeznaniem w kwestii szans i zagrożeń w sektorze organizacji pozarządowych. To w ramach tego nurtu pojawiły się opinie o nierównowadze trzeciego sektora – o tym, że *wielkie organizacje pożerają te mniejsze, że ten sektor musi się wiele nauczyć, innego funkcjonowania (...) w świecie grantów*. Zmiany takie mogłyby w opinii uczestników badania przyczynić się do przesunięcia wielu działań z obszaru państwa do trzeciego sektora właśnie: *Część z tych kompetencji, które w tej chwili uzurpuje sobie państwo, musi przejść do trzeciego sektora (...). To mogłaby być pomoc społeczna (...), zdrowie (...), kultura (...), oświata także.*

W ramach tych różnych nurtów formułowane były także postulaty zmian. Nie były one jednak konsekwentne, tzn. przedstawiciele nurtu realistycznego zgłaszali np. mniej realistyczne postulaty. Może to wskazywać na to, iż formułowane one były z jednej strony pod wpływem chwili, z drugiej zaś w wyniku własnych, częściowych doświadczeń negatywnych, a nie bardziej ogólnych przemyśleń. Zasadnicze postulaty wiązały się z wyrażanymi ocenami, a więc dopominano się o większą stabilizację, czy też zapewnienie środków na działalność. Ale dostrzegana była także potrzeba kształtowania opinii publicznej, w czym niebagatelną rolę winny odgrywać media (chodzi o uwrażliwianie na los najsłabszych), jak również potrzeba poprawy komunikacji między „dołem” a „górami” (*komisją warszawską*), na co zwracały uwagę zwłaszcza osoby wywodzące się z regionów oddalonych od stolicy. Istnieje konieczność poprawy coraz gorszego wizerunku trzeciego sektora, zwłaszcza fundacji, którym w związku z tym ubywa sponsorów: *Kiedy my*

się gdzieś przedstawiamy, no nie wszędzie, ale czasem są takie sytuacje, że mówi się: no wiesz, tylko powiedz CEO, nie mów „fundacja”. „Centrum Edukacji Obywatelskiej” brzmi dobrze, a „Fundacja Centrum Edukacji Obywatelskiej” znacznie gorzej (...). Jest obawa o to, że nie dowierzają nam, że nie ma wiarygodności.

Jako kolejny postulat zgłaszano konieczność uproszczenia sposobów przekazywania środków lub darów na rzecz organizacji społecznych. Część badanych z nurtu pierwszego – ocen naiwnych – w ogóle nie rozumiała np. mechanizmu 1%: *Generalnie można powiedzieć, że jeżeli sponsorowanie czy dotacje byłyby mniej obciążone czymś tam, to ludzie by chętniej dawali.* Domagano się także zapewniania przynajmniej minimalnych świadczeń emerytalnych i jakiegoś lokum osobom pracującym w trzecim sektorze, a wywodzącym się z grupy bezdomnych: *Zatrudnienie do czasu emerytalnego. I przejście na tę emeryturę... Bo jak jest osoba bezdomna, to jakieś mieszkanie zapewnić (...). Po przejściu na emeryturę temu pracownikowi czy wolontariuszowi zapewnić jakiś własny kąt.*

Wnioski i rekomendacje

Osoby starsze pracujące w trzecim sektorze to na ogół ludzie mający za sobą jakąś karierę zawodową w różnych sektorach i posiadający багаż wynikających z tego doświadczeń, ich kariery często bowiem obfitowały w różne „zakręty” i przerwy.

Można mówić o różnych ścieżkach ich aktywizacji w ramach trzeciego sektora: ścieżce świadomego wyboru (charakterystycznej dla osób podejmujących już wcześniej działania społeczne), aktywizacji poprzez jakąś osobę wprowadzającą (charakterystycznej dla osób przedwcześnie wypadających z innych sektorów) oraz ścieżce kariery od podopiecznego do pracownika (właściwej dla osób dotkniętych uprzednio wykluczeniem społecznym).

Praca w organizacjach pozarządowych jest elastyczna, ale ta elastyczność ma postać raczej nieformalną niż formalną. Praca opiera się bowiem na elastyczności wewnętrznej (braku formalnych hierarchii i wzajemnej wymienności zadań), wartości pracy zespołowej, dużej dozie samodzielności w wykonywaniu powierzonych zadań, stawianiu na pierwszym miejscu zadań, a nie formalnych rozliczeń.

Osoby starsze zatrudnione w trzecim sektorze miały świadomość bezalternatywności swojej sytuacji zatrudnieniowej, ale przyjmowały to raczej jako fakt niż dopust. Akceptowały swoje miejsce na rynku pracy i często wręcz je idealizowały (mimo obiektywnie wyraźnych barier dla dobrych ocen: niskich płac i braku stałych umów o pracę). Uznawały jednak, że te warunki są dla

nich paradoksalnie pewniejsze, jako że dla osób młodych są nieatrakcyjne, a więc obniżają w ten sposób groźbę konkurencji.

Wysokość pensji i szanse awansu w wielu wypadkach wydawały się sprawami nieistotnymi. Na pierwszym miejscu stawiano wartość samej pracy (także w ogóle możliwość jej wykonywania) oraz oceny wystawiane przez osoby, na rzecz których się działa. Wartością było także istnienie samej organizacji.

Dyskryminacja, jeśli była dostrzegana, to raczej na zewnątrz, poza trzecim sektorem. Osoby starsze kreśliły raczej idealny obraz więzi międzyludzkich w organizacjach pozarządowych.

Świadomość konkretnych rozwiązań prawnych związanych z zatrudnieniem nie była wysoka. Ograniczała się zasadniczo do najczęściej spotykanych, także osobiście, form zatrudnienia. Wskazywano zatem na stałe (etatowe) umowy o pracę, umowy o dzieło i umowy-zlecenia. Mniej popularne rozwiązania w zasadzie nie spotykały się ze zrozumieniem. W niektórych przypadkach dochodziła do głosu nostalgia za stabilizacją, jaką zapewniały stałe umowy o pracę w warunkach przedsiębiorstwa państwowego.

Dokonywane przez osoby badane oceny otaczającej je rzeczywistości mają różny walor merytoryczny. Zasadniczo, jak już zaznaczono, można podzielić je na trzy nurty: nurt naiwnej oceny pozytywnej (deprecjonującej bardzo silnie sektor prywatny i nieco mniej państwowy, a zarazem idealizującej sektor pozarządowy), nurt oceny nostalgicznej (deprecjonującej sektor prywatny i dostrzegającej w funkcjonowaniu sektora pozarządowego trudności, których nie było w sektorze państwowym, za którego „pewnością” wyraźnie się tęskni) oraz nurt oceny realistycznej (dostrzegającej konieczność działań przystosowawczych w ramach trzeciego sektora oraz wady sektora państwowego i nieunikniony rozwój sektora prywatnego, niedarzonego jednakże sympatią).

Postulaty zmian, jak wyżej wspomniano nie miały charakteru wyrobionych opinii, bazujących na przemyśleniach natury bardziej ogólnej. Były raczej zbiorem haseł wygłaszanych pod wpływem chwili lub wynikających z osobistych doświadczeń cząstkowych. Nie pokrywały się one z nurtami ocen wymienionymi powyżej, tzn. bardziej realistyczne oceny wygłaszane wcześniej nie zawsze determinowały racjonalność formułowanych postulatów. Można mówić zatem o: postulatach merytorycznych (poprawa społecznego wizerunku organizacji pozarządowych, zmniejszenie biurokracji, usprawnienie mechanizmów związanych z przekazywaniem środków na działalność trzeciego sektora), postulatami nostalgicznymi (chęć powrotu do mechanizmów państwa opiekuńczego) oraz o postulatami idealistycznych polegających na domaganiu się działań w zasadzie niewykonalnych zarówno ze społecznego, jak i ekonomicznego punktu widzenia.

Rekomendacje można podzielić na dwa obszary. Obszar pierwszy to rekomendacje natury społecznej, ogólne. Obszar drugi to rekomendacje dotyczące samego trzeciego sektora.

Rekomendacje ogólne

Osoby w wieku przedemerytalnym są grupą defaworyzowaną na rynku pracy. Organizacje pozarządowe stanowią często dla nich jedyną możliwość przedłużenia aktywności zawodowej (przynajmniej do czasu osiągnięcia wieku emerytalnego). Brak jednak dostatecznych informacji skierowanych do tego typu osób poszukujących pracy. Ich wymagania nie są wygórowane, zazwyczaj skłonne są pracować za małe wynagrodzenia, w *de facto* nienormowanym wymiarze czasu, często początkowo na warunkach wolontariackich.

Praca w trzecim sektorze wydaje się szczególnie pożyteczna dla osób uprzednio wykluczonych i dotkniętych różnymi uzależnieniami. To ze strony takich osób najczęściej było głosów o poczuciu pożyteczności i własnej wartości. Być może taka „terapia przez pracę” w trzecim sektorze – także początkowo przeważnie w ramach wolontariatu – byłaby skuteczniejszą formą pomocy integracyjnej. Warto zwrócić uwagę, iż integracja ta ma swoistą cechę – osoby starsze, także uprzednio wykluczone, niejako zatrzymują się na stałe w trzecim sektorze. Integracja miałaby zatem wymiar „trzeciosektorowy” i nie musiałaby zakładać dążenia do nabycia umiejętności funkcjonowania w innych sektorach.

Rekomendacje dotyczące trzeciego sektora

Osoby starsze zatrudnione w trzecim sektorze mają często niedostateczne informacje dotyczące różnych problemów prawnych i systemowych. Przede wszystkim często nie orientują się w sprawach związanych z finansami organizacji, związanych z ich umowami o pracę, wynagrodzeniami itp. Często, nie odnajdując się w nowej, konkurencyjnej rzeczywistości, traktują trzeci sektor jako ostatni bastion przyjaznych dla nich wartości współpracy wzajemnej i tęsknią do stabilizacji zaznanej w przeszłości. Wydaje się zatem, że istnieje potrzeba szkoleń, ale nie tylko z wąskiego zakresu konkretnej działalności, lecz – paradoksalnie – także z zakresu systemowych umocowań i ogólnych założeń funkcjonowania trzeciego sektora.

Osoby starsze dysponowały niedostateczną wiedzą na temat zasadniczego dla trzeciego sektora ustawodawstwa. Zarazem odczuwały brak możliwości zgłaszania swoich postulatów. Narzekały też na paraliżującą ich biurokrację. Wydaje się zatem, iż warto zastanowić się, czy istniejące rozwiązania prawne są dostosowane do potrzeb małych i niezamożnych organizacji, a także nad tym, jak zwiększyć świadomość prawną zaangażowanych w ich działania osób.

Z tym wiąże się ostatnia rekomendacja – zgłaszana także przez osoby starsze działające w organizacjach pozarządowych – dotycząca możliwości docierania przez trzeci sektor do opinii publicznej. Chodzi o dostęp do mediów, zwłaszcza w kontekście pogarszającego się, zdaniem badanych, wizerunku tego sektora. Zmniejszanie się wiarygodności przekłada się na mniejsze możliwości pozyskiwania sponsorów, czyli środków na prowadzenie działań.

Tabela 1. Formy zatrudnienia w opiniach osób starszych

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie osób starszych
Typowe zatrudnienie pracownicze	Umowa o pracę na czas nieokreślony	Forma znana osobom badanym. Zarazem najlepiej oceniana, bo dająca stabilizację, poczucie bezpieczeństwa i stały wymiar czasu pracy oraz dłuższy okres wypowiedzenia. Oferuje korzystne rozwiązania urlopowe i zapewnia odpowiednie zdolności kredytowe. W zasadzie nie ma w opinii badanych żadnych wad. Zarazem osoby starsze wskazywały, że jest to umowa często <i>mało realna</i> , tzn. raczej im nieproponowana.
Zatrudnienie pracownicze zbliżone do typowego	Umowa na czas próbny	Forma znana osobom badanym. Wiąże się z nią niepewność, konieczność sprawdzenia się, łączy się również ze stresem. Nie daje większej pewności zatrudnienia po wygaśnięciu.
	Umowa o pracę na czas określony	Wiąże się z nią niepewność, brak perspektyw. Często brak możliwości przejścia na cały etat.
	Umowa na czas wykonywania określonej pracy	Może w zasadzie służyć jako dodatek. Korzystna dla osób mających już jakąś pracę. Utożsamiano ją często z kontraktami.
	Umowa na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze czasu pracy	Wygodna dla osób starszych, zwłaszcza na emeryturze, bo umożliwia zarobkowanie i pobierane świadczenia emerytalnego. Wadą jest naturalnie niższa pensja.
Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego	Praca na wezwanie	Daje dużą swobodę, ale nie ma pewności, kiedy i ile razy będzie się wezwany.
	Praca na zastępstwo	Brak komentarzy z wyjątkiem satyrycznego nazwania jej <i>chwilówką</i> . Może być korzystna dla kogoś, kto w ogóle nie ma pracy, ale mało perspektywiczna.

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie osób starszych
Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego	Wypożyczanie pracownika	Forma znana osobom badanym. Uznana nawet za często stosowaną, choć nie znajdowało to pokrycia w doświadczeniu osobistym. Zarazem rezerwowano ją dla <i>prężnych firm</i> , które najpierw zbierają, a potem wypożyczają pracowników. W opiniach badanych nie wiąże się jednak z żadnym prestiżem.
	Podział miejsca pracy	Nie zaznано tej formy. Brak zdania na ten temat.
	Grupowa organizacja pracy	Nie znano tej formy. Brak zdania na ten temat.
	Telepraca	Nie wykonywano osobiście takiej pracy. Uznano zarazem, że wymaga specjalnych predyspozycji, bo pozbawia kontaktu z ludźmi.
Zatrudnienie za pośrednictwem innego podmiotu	Wynajmowanie pracy	Nie znano tej formy. Brak komentarzy na ten temat.
Zatrudnienie niepracownicze	Umowa-zlecenie	Forma znana osobom badanym. Najczęściej właśnie wedle takich przepisów były one zatrudniane. Niektórzy mieli o niej zdanie negatywne: <i>Bo to w sumie nie praca – dzisiaj jest, a jutro jej nie ma.</i>
	Umowa o dzieło	Podobne opinie jak w przypadku umowy-zlecenia. Można odnieść wrażenie, że były przez osoby badane utożsamiane ze sobą. Mało perspektywiczna: <i>Dzieło się kończy i idziemy do domu.</i>
	Umowa agencyjna	Nie znano tej formy. Brak komentarzy na ten temat.
Inne	Samozatrudnienie	Niekiedy stosowana. Uznana zarazem za chyba dość drogą. Zdaniem badanych odpowiednia dla młodych ludzi, bo wiąże się z ryzykiem i dużą konkurencją na rynku.
	Praca w domu (w tym nakładcza)	Nie znano tej formy. Brak komentarzy na ten temat.
	Umowa stażowa	Nie spotkano się z tą formą. Mimo to posługiwano się pojęciem quasi-stażu przy omawianiu umów wolontariackich.

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie osób starszych
Inne	Umowa wolontariacka	Forma znana osobom badanym. W przeszłości korzystały z niej – była dla nich niejako pomostem do umów zapewniających wynagrodzenie, dlatego często traktowana jako element stażu pracy lub zatrudnienia na czas próbny. Postrzegana jako bardziej odpowiednia dla osób młodych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Formy czasu pracy w opiniach osób starszych

Forma czasu pracy	Ocena badanych osób starszych
Zadaniowy czas pracy	W niektórych przypadkach korzystny, świadczy także o zaufaniu pracodawcy. Podkreślano, że są jednak zajęcia, przy których wymagany jest stały czas pracy.
Równoważny czas pracy	Postrzegany raczej nieformalnie – jako wydłużenie czasu pracy jednego dnia i „odbieranie” tego innego dnia. Formalnie może odpowiedni dla jakiś <i>eleganckich firm</i> .
Przerywany czas pracy	Brak zrozumienia dla tej formy. Utożsamianie jej z przerwą na lunch wzbudzało śmiech, wyrażano brak takich potrzeb.
Ruchomy czas pracy	• le oceniany, bo wiąże się ze zbyt dużą dyspozycyjnością względem pracodawcy.
Niepełny wymiar czasu pracy	Może być korzystny ze względu na łączenie dochodów ze świadczeniami emerytalnymi.

Źródło: opracowanie własne.

Ewa Giermanowska

Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób?

Celem projektu badawczego, którego wyniki są referowane w niniejszym opracowaniu, było zidentyfikowanie i opisanie wzorów zatrudnienia występujących i preferowanych w trzecim sektorze. Szczególny nacisk został położony na problemy grup społecznie marginalizowanych na rynku pracy, tj. osób niepełnosprawnych, kobiet powracających na rynek pracy po urloпах macierzyńskich i wychowawczych, osób młodych i osób w wieku przedemerytalnym. Opisane poniżej wyniki badań dotyczą jednej z tych kategorii: osób młodych. Materiał empiryczny zebrano podczas trzech dyskusji grupowych z młodymi osobami zatrudnionymi w organizacjach pozarządowych, w październiku 2005 roku. Dwa wywiady przeprowadzono w Warszawie (brało w nich udział pięć i siedem osób), jeden w Białymstoku (pięć osób).

Młode osoby, które zostały zaproszone do udziału w zogniskowanych wywiadach grupowych, to: 1) absolwenci, którzy zakończyli edukację szkolną i organizacja pozarządowa jest dla nich podstawowym miejscem pracy, tzn. wykonują odpłatną pracę w ramach np. umowy o pracę, umowy-zlecenia (w dłuższym okresie, nie jednorazowo) oraz 2) młodzież, która łączy pracę w organizacji pozarządowej z nauką (np. kontynuuje studia wyższe, doktoranckie) i również wykonuje odpłatną pracę na rzecz organizacji pozarządowej w ramach np. umowy o pracę, umowy-zlecenia (w dłuższym okresie, nie jednorazowo). Dodatkowo przyjęto założenie, że wiek uczestników badań nie może przekroczyć trzydziestu lat, a staż pracy polegającej na stałym kontrakcie z organizacją pozarządową nie powinien być dłuższy niż dwa lata.

Celem artykułu jest przedstawienie, w oparciu o przeprowadzone wywiady grupowe, najczęściej występujących form zatrudnienia młodych osób w trze-

ciem sektorze oraz preferencji młodzieży dotyczących zatrudnienia i organizacji czasu pracy. Uwzględnione zostaną także takie kwestie, jak: motywy zatrudnienia w trzecim sektorze, adaptacja do pracy, planowanie kariery. Końcowe uwagi dotyczą odpowiedzi na pytanie: czy trzeci sektor stanowi dla młodych osób docelowe czy tymczasowe miejsce pracy?

Droga do zatrudnienia w trzecim sektorze

Atrakcyjność trzeciego sektora jako potencjalnego miejsca pracy dla osób młodych może wynikać z kilku powodów. Jednym z nich, często podkreślanym¹, są uwarunkowania ideowe polegające na odwoływaniu się do misji trzeciego sektora. Organizacje pozarządowe stwarzają szanse na wykonywanie pracy zgodnej z wyznawanymi wartościami, dającej możliwość realizacji misji społecznej, co dla wielu młodych ludzi ma duże znaczenie. Często też zachęcające są wcześniejsze doświadczenia w pracy wolontariuśza. Kolejnym powodem wyboru zatrudnienia w trzecim sektorze jest brak innych ofert pracy. Młodzież w Polsce należy do grup w największym stopniu zagrożonych bezrobociem. Stopa bezrobocia młodzieży w okresie przeprowadzania badań sięgała 40% (dane za 2005 rok) i była najwyższa spośród krajów Unii Europejskiej. Wysokie bezrobocie młodzieży i trudności związane z wejściem na rynek pracy w sektorze publicznym i prywatnym po zakończeniu edukacji szkolnej są istotnym motywem do podejmowania zatrudnienia w organizacjach pozarządowych. Trzeci sektor może stanowić atrakcyjne miejsce pracy dla młodych ze względu na możliwość zdobycia doświadczenia i kompetencji społecznych przydatnych w pracy w sektorze publicznym i prywatnym, a także zdobycia stażu zawodowego. Ponadto atrakcyjność pracy w trzecim sektorze może wynikać z większej elastyczności zatrudnienia i organizacji czasu pracy, które pozwalają na łączenie pracy w organizacji pozarządowej z edukacją szkolną oraz nauką w ramach różnych form kształcenia ustawicznego oraz na łączenie pracy w organizacji pozarządowej z pełnieniem ról rodzinnych związanych z wychowaniem małoletnich dzieci.

¹ Np. Mike Hudson podkreśla, że wprowadzenie terminu „trzeci sektor” służyło odróżnieniu go od sektora prywatnego i publicznego. Organizacje pozarządowe wyróżnia i łączy to, „że orientują działanie przede wszystkim na wyznawane wartości. Tworzą je osoby przekonane, że zmiany są konieczne i zdecydowane brać czynny udział w tym procesie”. Zob. M. Hudson: *Bez zysków i strat. Sztuka kierowania organizacjami sektora pozarządowego*, Fundusz Współpracy, Warszawa 1997, s. 10.

Droga do zatrudnienia była zróżnicowana². Młodzież wskazywała na świadomy wybór wynikający z przekonania co do wartości reprezentowanych przez trzeci sektor i możliwości wykonywania pracy społecznie użytecznej. Podjęcie zatrudnienia w trzecim sektorze było też często sprawą przypadku – młodzi odpowiadali na ofertę pracy lub otrzymywali propozycję od kogoś znajomego, szukali zatrudnienia w organizacjach pozarządowych, rozczarowani pracą w innych sektorach lub np. dostawali tu możliwość wykonywania pracy zgodnej z wyuczonym zawodem. Wśród młodzieży, której zatrudnienie w trzecim sektorze było wynikiem przypadku, były osoby, które nie miały żadnych wcześniejszych kontaktów z organizacjami pozarządowymi. Typowe ścieżki wiodące do zatrudnienia były opisywane przez uczestników dyskusji następująco:

- wolontariat: *Charakterystyką mojej organizacji jest to, że najpierw jest możliwa praca w charakterze wyłącznie wolontariatu, co nie można nazwać pracą, tylko działalnością (...), często trzeba było wręcz dokładać z własnej kieszeni do działalności, dopiero po skończeniu studiów pojawiła się szansa, by przejść do normalnej pracy.*
- niepowodzenie związane z pracą w innych sektorach: *Poszłam do firmy, do pracy w firmie szkoleniowej, która organizowała profesjonalne szkolenia dla biznesu i okazało się, że – krótko mówiąc – spadłam ze stołka i mi zupełnie nie odpowiadało to, co robię, była to mechaniczna praca (...). Zaczęłam rozsyłać CV i tak naprawdę przysyłając CV do tej organizacji.*
- poszukiwanie pracy zgodnej z przekonaniem i misją organizacji pozarządowych: *Działalam w różnych organizacjach pozarządowych, zajmując się prawami człowieka, więc jakby miałam takie poczucie, że jakby w ogóle, to tylko tam (...). Zdecydowanie najbardziej podobało mi się środowisko NGOs, dlatego że daje bardzo dużą samodzielność i takie poczucie też jakby większych możliwości dla mnie jako człowieka zrobienia czegoś.*
- konkurs, odpowiedź na ofertę pracy: *Sprowadziłam się do Warszawy, to momentalnie zaczęłam szukać pracy, miałam jakąś tam propozycję w szkole językowej i złożyłam też aplikację do nas, też do stowarzyszenia i poszłam na rozmowę i właściwie na drugi dzień zaczęłam już pracować i też nie zastanawiałam się, czy to jest trzeci sektor, czy to jest organizacja pozarządowa, czy też nie, i tak zostałam w pracy, zaczęłam czytać o organizacjach pozarządowych.*

² W trzech dyskusjach grupowych wzięło udział 17 osób, w tym: 14 kobiet i 3 mężczyzn; 6 osób posiadało wykształcenie średnie, a 11 osób wyższe; 2 osoby były w związkach małżeńskich, a 15 osób było stanu wolnego; żadna z osób nie miała dzieci.

- polecenie: *Poprzez przyjaciół, najpierw nie byłam zainteresowana pracą, bo kończyłam studia, więc poleciłam swoich znajomych, dosyć dużo się osób przewinęło. Jak już miałam trochę czasu, to padła konkretna propozycja.*
- poszukiwanie pracy zgodnej z kierunkiem studiów: *Ja zaczęłam podczas studiów, byłam na stażu studenckim w Kazachstanie (...), szukałam czegoś, co było związane trochę z politologią, co studiowałam, i trafiłam do organizacji, która się zajmowała wolnością słowa w Kazachstanie.*
- zbieg okoliczności: *Znajomy mnie zachęcił, byłem na pierwszym koncercie jego asystentem i zobaczyłem, jak to jest, potem mnie skontaktował z osobą z Integracji, rozmawialiśmy jakiś czas, pokazał, jak to wygląda od ich strony i mnie to zachęciło.*

Motywy zatrudnienia

Przekonanie rozmówców o zróżnicowanych drogach młodzieży do zatrudnienia w trzecim sektorze było zbieżne z ich opiniami na temat motywów związanych z pracą w organizacjach pozarządowych. W dyskusji podkreślano, że na ogół młodzież w sposób przypadkowy, nieplanowany trafia do trzeciego sektora, nawet jeśli miała wcześniejsze doświadczenia pracy w ramach wolontariatu. Motywacje wewnętrzne³, rozumiane jako dążenie do samourzeczywistnienia, chęć zwiększenia poczucia własnej wartości, potrzeba satysfakcji, czy motywacje aksjologiczne, związane z odpowiedzialnością, misją, honorem, służbą na rzecz społeczności, rodzą się powoli i nie są dominujące u wielu zatrudnionych osób:

- *Z moich rozmów ze znajomymi wynika, że bardzo wiele osób przypadkiem trafiło do sektora pozarządowego, że chcieli coś zrobić ze sobą, a nie bardzo wiedzieli, co. To może być wolontariat na zasadzie, że ktoś komuś kiedyś pomagał lekcje odrabiać nieodpłatnie i później wszedł w pracę organizacji, ta fascynacja rodzi się powoli.*
- *Uważam, że mniejszość jest ludzi, którzy przychodzą już z planem, że chcą zrobić to i to, i to mnie fascynuje. Jednak chyba częściej jest tak, że ktoś coś zaczyna robić albo chce się sprawdzić w danej sytuacji i nagle się okazuje, że się odnalazł, myślę, że to jest znacznie częstsze.*

Uczestnicy dyskusji wskazywali na takie motywy zatrudnienia młodzieży w trzecim sektorze, które wynikały z jej słabszej pozycji zawodowej. W procesie przechodzenia ze szkoły do pracy organizacje pozarządowe postrzegane

³ Szersze omówienie rodzajów motywacji społeczników znajduje się w pracy: G. Chimiak: *Motywacje społeczników działających w organizacjach pozarządowych w Polsce. Próba typologii*, w: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.): *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2004.

były jako atrakcyjne miejsce zatrudnienia pozwalające na nabycie stażu zawodowego i doświadczenia. Wymieniano takie powody, jak np.:

- możliwość sprawdzenia się psychicznego w pracy: *Człowiek też może się sprawdzić, na przykład w moim stowarzyszeniu, czy jestem silny psychicznie, jak widzę dzieci, które są upośledzone. Na początku, za pierwszym razem zwymiotowałem, jak mi chłopczyk przyszedł trochę połamany, ale uodparniam się, ale tak pozytywnie się uodparniam, że nie załamuję się, widzę, ile wysiłku kosztuję tę osobę jakkolwiek ruch albo wypowiedzenie, narysowanie czegokolwiek, to mnie wzmacnia; doświadczenie i sprawdzenie się.*
- możliwość nabycia umiejętności pracowniczych w środowisku mniej sformalizowanym: *Organizacje cały czas są jeszcze inne od firm prywatnych czy państwowych, chodzi o stopień organizacyjny, stopień sformalizowania pewnych zadań, procedur i tak dalej (...), młodym ludziom jest wygodnie z tego powodu. Jeśli jeszcze nie wiedzą, jakimi są pracownikami, zaczynają dopiero, to chyba jest im łatwiej w takim miejscu, gdzie ta presja jest troszkę mniejsza niż w takiej firmie, gdzie nikt nie będzie patrzył, czy wolontariusz, stażysta to potrafi, czy nie, tylko jak się nie sprawdza, to po prostu wyleci.*
- możliwość wykonywania ciekawszej pracy i nawiązywania kontaktów: *Jest jeden taki praktyczny powód, większość osób, które znam, zaczęła współpracę z sektorem pozarządowym na studiach (...). Jak ktoś ma do wyboru, chce zrobić coś ciekawego i ma do wyboru pomoc w organizacji pozarządowej albo nawet pracę na jakichś tam warunkach, ale sprzedawanie pizzy czy rozwożenie ulotek, to raczej wybierze coś takiego, jeżeli myśli, że może mu się przydać jakieś doświadczenie czy kontakty.*
- możliwość wzbogacenia CV o umiejętności praktyczne, czy też nabycia stażu: *Szukają doświadczenia, daje się pracodawcy CV, to ładniej wygląda, gdy jest bardziej rozbudowane, niż studia.*

Przytoczone powyżej cytaty wskazują, że często o podjęciu przez młodych pracy w trzecim sektorze decydowały motywy racjonalne, np. chęć zdobycia doświadczenia, umiejętności i kompetencji społecznych, czy też stażu pracy. Otoczenie organizacyjne trzeciego sektora postrzegane było jako bardziej przyjazne i otwarte dla osób bez praktyki zawodowej. Młodzi ludzie zdawali sobie jednak sprawę, że motywy racjonalne bez dodatkowego zaangażowania emocjonalnego w działania organizacji mogą być niekorzystne dla realizacji zadań organizacji: *Zczasami taką zachętą do pracy w organizacji pozarządowej jest, jak człowiek nie ma nigdzie pracy. Z punktu widzenia organizacji to niekorzystne dosyć, bo charakterystyka naszych organizacji jest taka, że należałoby oczekiwać od pracownika zaangażowania emocjonalnego, trudno mi jest sobie wyobrazić, aby ktoś wkładał w pracę tyle serca, ile tu się wkłada.*

Adaptacja do pracy

Proces adaptacji do pracy młodych osób w trzecim sektorze na ogół nie był sformalizowaną procedurą. Rzadko wręczano im gotowe zakresy obowiązków, czasami proszono, aby sami je opracowali, jako że na ogół takie dokumenty nie istniały. Osobą wprowadzającą w obowiązki służbowe zwykle był ktoś z kierownictwa organizacji. Najczęściej proces wprowadzenia w obowiązki zawodowe obejmował przedstawienie nowej osoby kolegom z organizacji i ustne poinformowanie o tym, czym ma się zająć i do kogo ewentualnie zwrócić o pomoc. Brak przygotowanego stanowiska pracy wymagał od młodych osób dużej samodzielności i zaradności. Nowo zatrudniane osoby często nie otrzymywały wyczerpujących informacji odnośnie do powierzonych im obowiązków lub wykonywały zadania, do których nie miały wystarczających kwalifikacji:

- *U mnie to wyglądało to tak: tutaj jest twoje stanowisko pracy, radź sobie sama.*
- *Mnie wprowadzał jeden z członków zarządu, bardzo miły zresztą, i powiedział tak, w czasie rzeczywistym mogę to przedstawić: to jest kolega, wymienił imię, on jest z innej organizacji, ale będziesz z nim siedziała na razie w pokoju, bo na razie nie mamy jeszcze swojego biura, zaraz ci przyniosę laptopa, którego pożyczyłem z organizacji jeszcze innej, a tu masz pięć segregatorów i zapoznaj się z zawartością, a tutaj masz korespondencję, która do tej pory nie została opisana i jakbyś miała jakieś pytania, to ja jestem pokój dalej.*
- *Wprowadzenia do pracy nie było żadnego, było tak, że pełnomocnik zarządu przyszedł ze mną do biura, usiadł ze mną na dwadzieścia minut, przesłał mi około pięćdziesięciu maili, założyłam sobie skrzynkę pocztową, no i koniec; poszłam do pracy, nie mając pojęcia, że oddział był dwa miesiące bez osoby zarządzającej zupełnie, i nikt mi nie przekazał niczego, musiałam przez miesiąc czasu ustalać skład oddziału, czyli które firmy należą do mojego oddziału, a które nie należą, tak że szkoda słów, łącznie z tym, że formułę daty najpierw mam: rok, potem mam miesiąc, potem mam dzień i nie mogę w żadnym piśmie napisać inaczej, bo koniec, i muszę w Times New Romanie pisać czcionką dwunastką z odstępem półtora wiersza.*
- *Ja swoje biurko prawie znalazłam tak troszkę, znalazłam wszystkich ludzi, znalazłam miejsce, więc jakby to było zupełnie inaczej, natomiast, co się bardzo zmieniło, to że ponieważ to jest jakby fragment mojej pracy, zaczęłam wychodzić do uchodźców, to znaczy tam przychodzą do nas i po prostu z nimi rozmawiać o tysiącach różnych ich problemów, i myślę, że nie miałam w ogóle świadomości tego, jakie to będzie wyzwanie, co bardzo trudne, obciążające bardzo.*

Proces adaptacji do pracy był dla młodych osób często traumatycznym przeżyciem, co wynikało nie tylko z występowania w nowej roli – pracownika. Trudności adaptacyjne były także konsekwencją bałaganu organizacyjnego, niejasnych procedur, braku zakresu obowiązków i braku kompetentnych opiekunów procesu adaptacji.

Młode osoby miały jednak duże poczucie własnej wartości dla organizacji. Na pytanie o korzyści wynikające z zatrudnienia przez organizacje pozarządowe młodzieży odpowiadano: *Młodzi mają więcej energii i zaangażowania niż starsi pracownicy, łatwiej im nawiązać kontakt z wolontariuszami, są bardziej elastyczni, spontaniczni i reagują szybko na zmiany, mają więcej inicjatywy i nowych pomysłów.* Młode osoby czuły się potrzebne w swoich organizacjach i często trudne do zastąpienia ze względu – jak podkreślały – na swoje wysokie kwalifikacje.

Formy zatrudnienia w trzecim sektorze

Formy zatrudnienia młodych osób biorących udział w dyskusjach to: umowa o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy (sześć osób), umowa o pracę w wymiarze pół etatu (jedna osoba), umowa o pracę na czas określony (pięć osób), umowa-zlecenie (wykonywana w dłuższym okresie, odnawiana; pięć osób). W stowarzyszeniach pracowało jedenaście osób, w fundacjach sześć osób.

Niektórzy uczestnicy dyskusji łączyli różne formy zatrudnienia. W jednej organizacji pozarządowej wykonywali pracę np. w oparciu o umowę o pracę i dodatkowo otrzymywali wynagrodzenie na podstawie umowy o dzieło lub umowy-zlecenia. Pracowali u dwóch lub większej liczby pracodawców z sektora pozarządowego, prywatnego lub publicznego. Czasem łączyli pracę w organizacji pozarządowej z prowadzeniem własnej firmy.

W grupie siedemnastu osób biorących udział w badaniach fokusowych jedenaście osób wykonywało pracę w oparciu o nietypowe formy zatrudnienia – przyjmując definicję określenia „nietypowe formy zatrudnienia” jako przeciwstawną zatrudnieniu typowemu, tj. na podstawie umowy o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy, zawartej na czas nieokreślony, w jednym miejscu pracy⁴. Stanowiska, które zajmowali młodzi ludzie, miały najczęściej charakter asystencko-administracyjny lub były związane z wykonywaniem określonych usług lub z koordynacją projektów. Zakres wykonywa-

⁴ Szerzej o problemie definicji określenia „nietypowe formy zatrudnienia” w: Z. Hajn: *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*, w: E. Kryńska (red.): *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2003 i w: M. Rymśza (red.): *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne. Flexicurity po polsku?*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005.

nych prac był na ogół znacznie szerszy, niż wynikałoby z nazwy określonego stanowiska. Ponieważ były to w większości osoby z wyższym wykształceniem lub w trakcie jego zdobywania, powszechnym zjawiskiem było korzystanie z ich umiejętności merytorycznych wykraczających znacznie poza wymogi przydzielonego im stanowiska pracy. W konsekwencji młode osoby często musiały zajmować się „wszystkim”: od pisania projektów, ich koordynacji, realizacji i rozliczenia po sprzątanie biura organizacji. Ich wysiłek i zaangażowanie na ogół nie znajdowały odzwierciedlenia ani w ich wynagrodzeniu, ani w awansie zawodowym.

Młodzi ludzie zdawali sobie sprawę z tego, że ich wynagrodzenie i dalsza praca w organizacji bezpośrednio zależą od tego, czy organizacja zdobędzie środki finansowe na najbliższe lata, a nawet następny rok. Z wyjątkiem osób zatrudnionych w organizacjach będących grantodawcami poczucie stabilizacji zawodowej młodych ludzi było niskie lub warunkowe. W dyskusji pojawiały się opinie, że to właśnie od nich, ich zaradności i przedsiębiorczości zależy, czy będą mieli pracę w następnych latach: *Mój szef zawsze mówi, że wszystko ode mnie zależy, jeżeli napiszę projekt, to będę na nim mogła pracować, a jeżeli zdobędę pieniądze na dwa lub trzy projekty i jestem w stanie je prowadzić, to oczywiście więcej będę zarabiać, ale już wyżej niż koordynator projektów to nie będzie.* Z kolei awans zawodowy był często niemożliwy ze względu na płaską strukturę organizacji i niewielką fluktuację na istniejących stanowiskach pracy lub np. ze względu na ograniczenia statutowe związane z wiekiem. Stąd na pytania o ocenę pracowniczą czy planowanie kariery uczestnicy dyskusji odpowiadali krótko, wskazując, że są to na ogół rozmowy nieformalne z kierownictwem organizacji.

Innym, ważnym dla młodych ludzi, problemem łączącym się z typem kontraktu o pracę były ubezpieczenia społeczne (tj. ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe, chorobowe) i zdrowotne: *Chciałbym być ubezpieczony, ale nie w ZUS-ie; tylko jak cegła spadnie mi na głowę, karetka po mnie przyjedzie i każą mi zapłacić potem.* Kwestie te miały mniejsze znaczenie, dopóki młodzi ludzie uczyli się, byli studentami i łączyli pracę z nauką. W momencie zakończenia nauki starali się podpisywać z organizacjami pozarządowymi kontrakty gwarantujące ubezpieczenia społeczne i zdrowotne: *Zaczęłam pracę rok temu i to było dla mnie ważne, czy dostaję umowę o pracę, czy umowę na zlecenie. Ja oczywiście wolałam umowę o pracę, bo do tej pory nie myślałam w ogóle o tym, że trzeba się było ubezpieczyć.* Jeżeli nie było to możliwe, to jednocześnie podejmowali pracę u innego pracodawcy, który opłacał im świadczenia społeczne i zdrowotne lub zakładali własną działalność gospodarczą i sami opłacali składki: *Na razie jestem młoda i nie myślę o tym, co będzie na emeryturze (...). Ponieważ wiem, że nie nazbieram sobie z tego dochodu, pełnego etatu takiej emerytury, która gwarantowałaby jakiś przyzwoity po-*

ziom utrzymania się na powierzchni (...), dlatego myślę, żeby być pracownikiem do wynajęcia, kontraktowym, bo wtedy ode mnie zależy, jaką składkę odprowadzam i komu ją odprowadzam.

Najczęściej wymieniane przez młode osoby niedogodności związane z pracą w trzecim sektorze to: niskie i niestabilne wynagrodzenia za pracę, zatrudnienie w oparciu o nietypowy kontrakt (często niegwarantujący ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych), brak jasno sprecyzowanych zadań i odpowiedzialności związanej ze stanowiskiem pracy oraz brak szans na awans w dłuższej perspektywie. Stąd zapewne w opisach środowiska pracy, jakim są organizacje pozarządowe, często pojawiał się wątek braku poczucia stabilizacji zawodowej i tymczasowości obecnej pracy. Wielu badanych nie wiązało swoich planów zawodowych wyłącznie z pracą w trzecim sektorze.

Ocena różnych form zatrudnienia

Podczas dyskusji grupowej uczestnicy byli proszeni o opinie na temat różnych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy oraz o wskazanie ich zalet i wad z punktu widzenia młodych osób. Powszechnie znanymi przez nich formami zatrudnienia pracowniczego typowego i nietypowego były różne rodzaje umów o pracę: na czas nieokreślony, na czas określony, na okres próbny, na zastępstwo, związane z wypożyczeniem pracownika i telepracą (tabela 1). Wymienione formy z wyjątkiem umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu pracy młodzież traktowała jako formy przejściowe, pozwalające np.: skończyć studia (umowa o pracę na pół etatu), zdobyć doświadczenie (umowa na zastępstwo), poznać lepiej środowisko pracy i zwiększyć swoje szanse na stałe zatrudnienie (wypożyczenie pracownika, umowa na okres próbny), uzyskać dodatkowe dochody w sytuacjach wyjątkowych lub w przypadku specyficznych grup zawodowych, np. informatyków, kobiet wychowujących małe dzieci (telepraca). Inne formy nietypowego zatrudnienia pracowniczego, takie jak: praca na wezwanie, podział stanowiska pracy, grupowa organizacja pracy, wynajmowanie pracy, praca przez agencję pracy tymczasowej, były słabo znane młodym osobom lub w ogóle się z nimi nie zetknięto.

Tabela 1. Typowe i nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego w opiniach uczestników dyskusji grupowych

Formy zatrudnienia	Zalety	Wady
Umowa o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu pracy	<ul style="list-style-type: none"> – <i>opłacane są składki na ubezpieczenie</i> – <i>„opieka” ze strony kodeksu pracy</i> – <i>urlop</i> – <i>okres wypowiedzenia</i> – <i>możliwość wzięcia kredytu</i> – <i>pracownik jest bezpieczny</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>siedzi się w biurze 40 godzin i nie można mniej, obojętnie czy jest coś do zrobienia, czy nie</i> – <i>wysokie koszty pracownika dla pracodawcy</i> – <i>kiedy osoba chce zmienić pracę, to może być problem ze względu na okres wypowiedzenia pracy</i>
Umowa o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze czasu pracy (np. pół etatu)	<ul style="list-style-type: none"> – <i>można podjąć w okresie wypowiedzenia pracę gdzie indziej</i> – <i>często się może przerodzić w cały etat</i> – <i>jeśli ktoś ma męża, żonę, co dużo zarabia, to pół etatu może być dobre</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>można skończyć studia</i> – <i>pracujesz, kiedy chcesz</i> – <i>mniejsze składki na ubezpieczenie</i> – <i>bardziej elastyczna</i> – <i>można mieć drugą fuchę gdzie indziej</i> – <i>ciężko znaleźć drugie pół etatu i zostaje się z niską pensją</i>
Umowa o pracę na czas określony	<ul style="list-style-type: none"> – <i>można zatrudnić się do konkretnych projektów</i> – <i>łatwiej dostać taką pracę</i> – <i>jak jest znany termin zakończenia umowy, to można potem renegotjować warunki</i> – <i>jeżeli znany jest termin zakończenia umowy, to można wcześniej zacząć rozglądać się za czymś nowym</i> – <i>jeśli ktoś ma inne plany (po ustalonym okresie pracy), to nie musi żadnego wypowiedzenia składać</i> – <i>nie trzeba się męczyć na wypowiedzeniu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>gdy skończy się projekt, to nie wiadomo, czy umowa będzie przedłużona</i> – <i>to zawsze niepewne</i>

Formy zatrudnienia	Zalety	Wady
Umowa o pracę na czas próbny	– <i>to takie sprawdzenie się pracownika, też na zasadzie stażu, tylko inaczej finansowanego</i>	– <i>podobna jak na czas określony, potem podwyżka lub rezygnacja</i> – <i>co innego obiecują podczas rozmów kwalifikacyjnych</i> – <i>to jest duża niepewność, bo trwa to trzy miesiące</i>
Praca na zastępstwo	– <i>w ogóle jest możliwość podjęcia pracy</i> – <i>można sprawdzić, czy organizacja jest fajna</i> – <i>jeśli jesteś fantastyczny, to pracodawca może stworzyć dla ciebie stanowisko pracy</i>	– <i>w momencie, gdy pracownik, którego zastępujesz, wraca, wylatujesz z pracy</i>
Wypożyczenie pracownika	– <i>można poznać inne środowisko, innych ludzi</i>	– <i>barter z zakładami pracy chronionej: oni zatrudniają niepełnosprawnych i mają z tego bonusy, chociaż osoby te de facto tam nie pracują, tylko w stowarzyszeniu</i>
Grupowa organizacja pracy	– <i>stwarza pewną elastyczność przy prowadzeniu projektu</i>	
Telepraca	– <i>fajna dla osób niepełnosprawnych ruchowo, młodych matek</i> – <i>dla informatyków i podobnych zawodów, bo to bez sensu, żeby człowiek siedział, krzesło wycierał, biurko zajmował, jak to samo może u siebie</i> – <i>można wyjechać na Wyspy Kanaryjskie i tam z „laptopikiem” siedzieć</i> – <i>jako dodatkowa „fucha”</i>	– <i>brak kontaktu ze środowiskiem współpracowników, człowiek mniej się rozwija, kisząc się sam we własnym sosie</i>
Zatrudnienie za pośrednictwem innego podmiotu, np. przez agencję pracy tymczasowej		– <i>biedne osoby (np. kasjerzy, osoby na promocji) dostają nędzne grosze, kupę kasy płaci się agencji</i>

Do form zatrudnienia niepracowniczego (tabela 2) zaliczono na potrzeby badań: umowę o dzieło, umowę-zlecenie, umowę agencyjną, a także inne formy nietypowe nieregulowane kodeksem pracy, jak: samozatrudnienie, umowę o wykonywanie pracy nakładczej, umowę stażową, umowę wolontariacką. Wymienione formy były znane młodym ludziom i potrafili oni wskazać wady i zalety tych form w odniesieniu do swojego zatrudnienia. W ich opinii młodzież w organizacjach pozarządowych jest najczęściej zatrudniana na podstawie umowy-zlecenia lub umowy o dzieło. Są to formy korzystne dla pracodawcy, ponieważ obniżają koszty zatrudnienia pracownika. Zyskują finansowo także osoby, które jeszcze studiują lub mają innego pracodawcę, który pokrywa im koszty ubezpieczenia zdrowotnego i emerytalno-rentowego. Dostrzeżone były jednak także wady tych umów, jak np.: brak urlopu czy możliwości otrzymania kredytu. Inną formą korzystną dla pracodawcy ze względu na obniżenie kosztów pracy związanych z zatrudnieniem pracowników jest uruchomienie przez nich własnej działalności gospodarczej (tzw. samozatrudnienia). W takiej sytuacji młode osoby same opłacają składki na ubezpieczenia społeczne. Mają jednak świadomość, że jest to często forma zatrudnienia wymuszona, korzystna wyłącznie dla organizacji. W dyskusji podkreślano, że przyszłe świadczenia emerytalne wypłacane w oparciu o tę formę będą bardzo niskie i że nie dają gwarancji bezpieczeństwa.

Tabela 2. Formy zatrudnienia niepracowniczego i inne w opiniach uczestników dyskusji grupowych

Formy zatrudnienia	Zalety	Wady
Umowa o dzieło	<ul style="list-style-type: none"> – atrakcyjniejsza finansowo – pracownik mniej „kosztuje” pracodawcę – jeśli rzecz jest jednorazowa, to lepiej mieć umowę o dzieło niż jakąkolwiek inną umowę – jako dodatkowa forma 	<ul style="list-style-type: none"> – jeśli nie masz ubezpieczenia, to jest minus – formalnie jest się zatrudnionym na umowę o dzieło, a pracuje tak, jak na umowę o pracę – nie liczy się do niczego: ani emerytury, ani urlopu, ani kredytu – i karetka też do człowieka nie przyjedzie
Umowa-zlecenie	<ul style="list-style-type: none"> – dla studenta jest opłacalna, więcej dostaje netto – przy zleceniu ma się poczucie, że jest konkret do zrobienia – „odnawialność” dla studenta 	<ul style="list-style-type: none"> – podobnie jak umowa o dzieło, tylko ZUS się dostaje, jak się jest studentem do 26 roku życia

Formy zatrudnienia	Zalety	Wady
Umowa agencyjna	<ul style="list-style-type: none"> – <i>pracownik jest zobowiązany do konkretnych działań i wiadomo, co ma konkretnie robić</i> – <i>jeśli jest „prowizyjność”, to jest szansa na zarobek, można go sobie samemu wygenerować</i> – <i>motywacyjna dla pracownika, żeby się starał i coś robił</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>pracodawca nie ryzykuje, nie zapłaci komuś za „nicnierobienie”</i>
Samozatrudnienie	<ul style="list-style-type: none"> – <i>jeśli ma się firmę, to można więcej zarobić, bo zleceń może być więcej</i> – <i>pracujesz, kiedy chcesz</i> – <i>człowiek ma satysfakcję, jak mu coś wychodzi, jak nie, to zastanawia się i próbuje to naprawić, nikt mu nie wytyka błędów</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>świadczenia emerytalne mogą inaczej wyglądać (w porównaniu z umową o pracę)</i> – <i>przy małych firmach ZUS jest zabójczy i do tego od takiej minimalnej podstawy, że emerytury praktycznie nie będzie</i> – <i>duża odpowiedzialność, żeby to jakoś funkcjonowało, podatki trzeba odprowadzać</i>
Praca nakładcza	<ul style="list-style-type: none"> – <i>dla matek i niepełnosprawnych, którym nie pasuje wychodzić z domu</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>mało pieniędzy jest z tego, to naprawdę groszowe sprawy</i> – <i>składanie długopisów [śmiech]</i>
Umowa stażowa	<ul style="list-style-type: none"> – <i>dla osób bez doświadczenia, dzięki temu mogą je zdobyć, poznać środowisko pracy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>mają pracę jak normalny pracownik, a po trzech miesiącach otrzymują znacznie mniejsze wynagrodzenie</i> – <i>za mała pensja i 40 godzin pracy</i> – <i>zmienia się stażystę po stażyście i nie tworzy nowych miejsc pracy</i>
Umowa wolontariacka	<ul style="list-style-type: none"> – <i>do trzeciego roku studiów, później to się już zarabia na życie</i> – <i>hobby</i> – <i>jak się nie ma pieniędzy, to można iść do pracy [jako wolontariusz], można się coś nauczyć, skorzystać z Internetu</i> – <i>można prowadzić dokumentację tej wolontaryjnej działalności, na zasadzie nabijania CV się przydaje</i> – <i>na początek to lepsze niż nic</i> – <i>można mieć jakieś tam ubezpieczenie wypadkowe i doświadczenie zdobyć</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>jak tego będzie za dużo w CV, to pracodawca może spojrzeć: tu trochę, tu trochę...</i>

Uczestnicy dyskusji podkreślali, że innymi formami często spotykanymi w organizacjach pozarządowych i proponowanymi młodzieży były także: umowa stażowa i umowa wolontariacka. Młode osoby traktowały je jednak wyłącznie jako formy przejściowe, przydatne w zdobyciu doświadczenia, praktyki zawodowej czy do wzbogacenia CV. Rzadko w przypadku młodych umowy te przekształcały się w umowy o pracę na czas określony lub nieokreślony (takie umowy najczęściej posiadali zaś kierownicy organizacji, np. członkowie zarządu, czy księgowi).

Ocena różnych form organizacji czasu pracy

Z przedstawionych podczas dyskusji form elastycznej organizacji czasu pracy, takich jak: zadaniowy czas pracy, równoważny czas pracy, przerywany czas pracy, ruchomy czas pracy i niepełny wymiar czasu pracy najczęściej zalet uczestnicy badania dostrzegali w zadaniowej organizacji czasu pracy (tabela 3). W ich opinii ta forma pozwala najefektywniej wykonywać zadania, ponieważ łączy się z odpowiedzialnością za wykonanie konkretnej pracy, a nie tylko z obecnością w biurze organizacji. Dostrzegano także zalety połączenia zadaniowego czasu pracy z równoważnym czasem pracy. Rozumiano to jako wydłużanie czasu pracy jednego dnia w zależności od potrzeb i skracanie godzin pracy innego dnia. W przypadku świadczenia przez organizację usług dostrzegano korzyści wynikające z ruchomego czasu pracy, który pozwala dostosować godziny pracy do potrzeb klientów organizacji. Niepełny wymiar czasu pracy kojarzył się młodzieży przede wszystkim z niższymi dochodami, i ta forma organizacji czasu pracy wskazywana była jako korzystna dla osób mających inne dochody lub np. kończących studia.

Tabela 3. Formy elastycznej organizacji czasu pracy w opiniach uczestników dyskusji grupowych

Organizacja czasu pracy	Zalety	Wady
Zadaniowy czas pracy (swoboda wykonywania zadań w dowolnej i dogodnej porze)	<ul style="list-style-type: none"> – nie ma konieczności siedzenia w biurze – nie ma poczucia straty czasu – zabiera się laptopa i idzie do domu – można czas dużo lepiej zagospodarować 	– gdy są narzucone godziny pracy z grupą codziennie, to jest niemożliwe

Organizacja czasu pracy	Zalety	Wady
Równoważny czas pracy (wydłużenie czasu pracy jednego dnia jest rekompensowane skróceniem czasu pracy innego dnia)	– w kombinacji z zadaniowym, siedzimy dłużej, ale potem możemy wyjść	– to może być dla portiera, recepcjonistki, pracują przez 24 godziny, a potem mają wolne
Przerywany czas pracy (ustalone przerwy w pracy nie są wliczane do czasu pracy)		– czas traktowany realnie, a nie „przebimbane”, to sprawiedliwe, ale niekorzystne – siedzi się dłużej w pracy
Ruchomy czas pracy (ruchome, ale z góry określone godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy)	– to jest wygodne, jak się pracuje w terenie, ustala się różne godziny pracy	– nic się nie dzieje, a trzeba siedzieć do piątej – niedobry, jak się ma dwie prace – dla mnie to jest demoralizujące, jeszcze dwie godziny, nawet się nie chce pasjansa układać
Niepełny wymiar czasu pracy (praca w skróconym czasie pracy)	– jeśli ktoś ma tyle pieniędzy, że może sobie na to pozwolić	– jednego dnia rano, drugiego na popołudnie, trudno coś zaplanować

Źródło: opracowanie własne.

Przypisywanie dużego znaczenia zadaniowej organizacji czasu pracy i ruchomemu czy równoważnemu czasowi pracy wynika z charakteru pracy młodych osób w trzecim sektorze. W wielu przypadkach było to zatrudnienie związane z realizacją projektów lub ze świadczeniem usług. Praca ta wymagała dużej elastyczności czasu pracy i dostosowania się do konkretnego zadania w określonym czasie. Preferowanie zadaniowej organizacji czasu pracy wskazuje na efektywnościowe nastawienie młodych osób wobec wykonywanych zadań. Może to być też wynikiem obserwacji własnego środowiska pracy – złego zarządzania czasem pracy w organizacjach pozarządowych czy niedostosowania warunków pracy do obowiązków powierzonych pracownikom.

Postulaty dotyczące praktyki zatrudnienia w organizacjach pozarządowych

Młode osoby dostrzegały wady istniejących rozwiązań prawnych i praktyki w zakresie zatrudniania w trzecim sektorze, choć propozycje zmian nie były spójne i przemyślane. Wynika to zapewne z niepełnej wiedzy na temat roz-

wiązań podatkowych i ubezpieczeniowych, a także z braku znajomości skomplikowanych przepisów regulujących sferę zatrudnienia. Postulaty młodych osób dotyczyły przede wszystkim kwestii zapewnienia ciągłości finansowania działalności trzeciego sektora. Problemy finansowe organizacji pozarządowych wynikały np. z: opóźnień związanych z przekazywaniem pieniędzy przez podmioty zlecające usługi, wstrzymywania dotacji, zbyt długiego oczekiwania na rozstrzygnięcia finansowe między zakończeniem jednego projektu a podjęciem kolejnego, konstrukcji niektórych grantów, w których pomijano lub bardzo ograniczono koszty osobowe. Brak ciągłości finansowej w organizacjach pozarządowych miał bezpośredni wpływ na status zatrudnienia młodych osób i ich poczucie pewności zatrudnienia. Ponieważ młode osoby są grupą pracowników o najkrótszym stażu pracy, to wszelkie opóźnienia dotyczące finansowania projektów dotykały przede wszystkim ich i to oni byli najczęściej zwalniani.

Drugi postulat dotyczył zmniejszenia kosztów osobowych związanych z zatrudnieniem pracowników. Młodzi ludzie nie potrafili jednak określić, w jaki sposób ten postulat miałby być spełniony. Jest to o tyle trudne, że znaczącą część kosztów osobowych stanowią składki emerytalne, a te nie sposób obniżyć. Młodzi ludzie, którym organizacje opłacały składki emerytalne, i tak obawiali się o swoje zabezpieczenie na starość, podkreślali bowiem, że ich niskie wynagrodzenia za pracę nie pozwolą im na zebranie odpowiednio dużego kapitału na emeryturę. Z kolei ci, którzy nie mieli opłacanych składek emerytalnych, obawiali się o swoją przyszłość. Także inne koszty związane z wynagrodzeniem, jak składki: rentowe, wypadkowe, chorobowe, były znane młodym ludziom i także w tym przypadku podkreślali oni konieczność opłacania tych składek i dostępu do wynikających z nich uprawnień w sytuacji ryzyka.

W związku z tym, że pracownik dla organizacji pozarządowych był na ogół zbyt drogi i nie dysponowały one kapitałem pozwalającym utrzymać ciągłość finansowania, starały się część kosztów osobowych związanych z zatrudnieniem przerzucić na pracowników. Uczestnicy dyskusji podkreślali, że organizacje pozarządowe wymuszają na pracownikach korzystne dla siebie formy zatrudnienia, tzn. te, które łączą się z niższymi kosztami pracy, np. umowa o pracę na pół etatu, umowa o dzieło czy samozatrudnienie. Tego typu rozwiązania były stosowane wobec młodych osób często. Młodzi ludzie zdawali sobie sprawę z trudnej sytuacji finansowej trzeciego sektora i rozumieli stosowanie praktyk obniżających koszty zatrudnienia pracowników. Jednak niewielkie poczucie stabilizacji zatrudnienia miało zapewne wpływ na ich plany dotyczące zawodowej przyszłości.

Atrakcyjność zatrudnienia w trzecim sektorze i plany zawodowe młodych osób

Porównanie opinii młodych osób na temat atrakcyjności zatrudnienia w trzech sektorach: publicznym, prywatnym i pozarządowym zdecydowanie najkorzystniej wypada dla sektora pozarządowego (tabela 4). Sektor ten postrzegany był jako ciekawe miejsce pracy oferujące swobodę działania, możliwość samorozwoju, dobre relacje z ludźmi, możliwość zdobycia nowych doświadczeń. Atrakcyjność tę zmniejsza jednak brak stabilizacji finansowej. Organizacje pozarządowe oferują na ogół niskie wynagrodzenia (z wyjątkiem organizacji, które są grantodawcami), nie są w stanie pozyskać lub zatrzymać wysokiej klasy specjalistów, nie dają poczucia stabilizacji zatrudnienia i możliwości planowania kariery zawodowej w dłuższej perspektywie. Wydaje się, że idealizowanie zatrudnienia w trzecim sektorze ma często charakter ideologiczny czy życzeniowy, a zetknięcie z praktyką kończy się u wielu młodych ludzi rozczarowaniem. Większość uczestników dyskusji grupowych nie wiązała swojej przyszłości zawodowej z trzecim sektorem, a jeśli tak, to nie tylko z nim.

Tabela 4. Atrakcyjność zatrudnienia w trzech sektorach w opiniach uczestników dyskusji grupowych

Sektor	Zalety	Wady
Publiczny	<ul style="list-style-type: none"> – bezpieczeństwo – o piętnastej wracasz do domu 	<ul style="list-style-type: none"> – nuda – mała satysfakcja finansowa i osobista – brak decyzyjności, biurokracja – starsze osoby czują się zagrożone ze strony młodych – trudno się dostać, chyba że przez znajomości albo jest się specjalistą, którego szukają – nic się nie dzieje, zastój
Prywatny	<ul style="list-style-type: none"> – mnóstwo pieniędzy – największy pracodawca – kariera 	<ul style="list-style-type: none"> – zero wolnego czasu – ciągle dzwonią komórki – rywalizacja, napięcie, stres – niepewność, łatwo być zwolnionym

Sektor	Zalety	Wady
Pozarządowy	<ul style="list-style-type: none"> – <i>miejsce, gdzie można robić fajne rzeczy</i> – <i>„samonakręcanie się”, podejmowanie nowych projektów, żeby pracować</i> – <i>jest najbardziej twórczy, możliwość samorozwoju</i> – <i>docenia się pracowników</i> – <i>swoboda działania</i> – <i>jedna wielka rodzina</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>nie ma pewności zatrudnienia</i> – <i>za mało płacą, żeby zatrudniać profesjonalistów</i> – <i>brak dobrych menedżerów</i>

Źródło: opracowanie własne.

Oceny trzeciego sektora jako przyszłego miejsca pracy ujawniły się w dyskusji dotyczącej długofalowych planów zawodowych młodzieży. Przepuszczalną długość swojego zatrudnienia w organizacjach pozarządowych określano słowami: *dwa lata; parę dobrych lat; jeszcze parę lat; dotrwam półtora do dwóch lat*. Z wielu wypowiedzi wynikało, że jest to praca atrakcyjna przede wszystkim dla młodych ludzi jeszcze uczących się, lub tuż po studiach, nieobciążonych obowiązkami rodzinnymi. W takiej sytuacji znajdowali się uczestnicy wywiadów, którzy podkreślali, że z pracy w organizacji pozarządowej czerpią wiele korzyści. Najczęściej wymienianymi zaletami pracy w trzecim sektorze były: atmosfera w pracy (kontakty i współpraca z ciekawymi ludźmi), możliwość samorealizacji, poczucie, że robi się coś ważnego, użytecznego społecznie, samodzielność w wykonywaniu zadań i odpowiedzialność za ich realizację, możliwość zdobycia doświadczenia i sprawdzenia się w pracy, wykonywanie pracy ciekawej, nierutynowej oraz elastyczna organizacja czasu pracy.

Młodzi wskazywali jednak także na liczne wady zatrudnienia w trzecim sektorze, takie jak: niskie zarobki, niepewność zatrudnienia wynikająca z braku stabilnego finansowania działalności organizacji, brak możliwości awansu, czas pracy znacznie dłuższy od założonego, zakres obowiązków często przekraczający obowiązki związane ze stanowiskiem pracy, bałagan organizacyjny i nieprzewidywalność decyzji kierownictwa, charakter pracy zbliżony do działalności wolontariackiej. Dlatego młodzi ludzie uczestniczący w badaniach na ogół nie wiązali swojej przyszłości zawodowej z trzecim sektorem. Podkreślali, że rozważają takie warianty, jak: założenie własnej firmy (niektórzy prowadzili już własną działalność gospodarczą), podjęcie pracy za granicą lub u pracodawcy prywatnego. Wspominano także o założeniu własnej fundacji lub stowarzyszenia. Swoje plany zawodowe uczestnicy dyskusji przedstawiali następująco:

– *Jeżeli chcę prowadzić niezależne życie, czyli wyprowadzić się z domu, wynajmując mieszkanie, kupić samochód czy założyć rodzinę, to „w życiu” nie star-*

- czy nawet na sam wynajem mieszkania, nie mówiąc już o jedzeniu, przynajmniej takie warunki, jak teraz są na tej zasadzie. Chcę założyć na razie działalność gospodarczą.*
- *Skończyłem studia, już nie jestem studentem. Żeby dostawać pieniądze, nie ma takiej możliwości, żebym został zatrudniony w stowarzyszeniu, bo jeżeli zostałbym zatrudniony, to tak naprawdę, to dwa razy tyle trzeba płacić, kosztuje pracownik, więc i tak muszę założyć działalność gospodarczą, żeby być samozatrudniającym się i wypisywać faktury na stowarzyszenie, to proste no, dlatego to jest taki absurd w absurdzie.*
 - *Dla mnie to jest ewidentnie etap, ale chciałabym dalej, no najpierw bezpiecznie popracować, napisać tę nieszczęsną pracę [magisterską] (...). Jeżeli w firmie będę miała możliwość w takim kierunku działać, to czemu nie? Również bardzo chętnie, również komercyjne projekty, bardziej sprzedaż produktów, a nie jakichś tam idei i takich innych.*
 - *Dla mnie to jest ewidentnie okres przejściowy, więc ani nie ma żadnych zarobków, ani nie ma żadnej satysfakcji, żeby były jakieś awanse, ani żadnego rozwoju. Ciężka praca i nic poza tym, ciągle bez pieniędzy, żadnej przyszłości.*
 - *Właściwie gdyby mama nie pomagała, to bym tutaj w Warszawie nie wyżyła, właściwie to jestem na takim etapie zmieniania pracy, bardzo bym chciała zmienić pracę, z drugiej strony ma się tę praktykę i ciężko zmusić się do szukania tej nowej pracy, myślę, że bardzo dużo się tutaj w stowarzyszeniu nauczyłam (...), ale już co innego bym chciała robić, nie zależy mi, żeby to był trzeci sektor; nie ma znaczenia.*

Wnioski

Wyniki dyskusji grupowych wskazują, że obecnie trzeci sektor dla wielu młodych osób, będących w trakcie nauki lub po studiach, spełnia funkcję „wydłużonych staży zawodowych”. W odniesieniu do wolontariatu jest to zjawisko powszechne. Np. Galia Chimiak na podstawie badań dotyczących motywacji społeczników działających w organizacjach pozarządowych stwierdziła, że: „niektórzy młodzi wolontariusze uważają swoją pracę za zajęcie tymczasowe. Zapowiadają, że zrezygnują z tej działalności, gdy przyjdzie czas zająć się obowiązkami rodzinnymi i zawodowymi. Inni woleliby zostać w organizacji, choć przyznawali, że w dłuższej perspektywie będzie to uzależnione od tego, czy ich praca będzie wynagradzana”⁵.

Analizując także sytuację młodych osób otrzymujących regularne wynagrodzenie, nawet posiadających typowy kontrakt pracowniczy, można stwierdzić, że ich stabilność zawodowa jest niewielka. Organizacje pozarządowe nie

⁵ G. Chimiak: *op. cit.*, s. 129.

tworzą długookresowych ścieżek kariery i awansu dla młodych. Jest to skutkiem dominującego zatrudnienia „projektowego” w tym sektorze i wynikającego stąd braku ciągłości finansowania. Ponadto młode osoby na ogół nie są zaliczane do grupy pracowników kluczowych dla organizacji. W związku z tym traktowane są w sposób bardzo elastyczny, co skutkuje łatwością ich zatrudnienia i zwalniania, ale także wiąże się z brakiem przemyślanych działań mających na celu wdrożenie młodych osób w obowiązki zawodowe i utrzymanie ich przy zatrudnieniu. Z wypowiedzi uczestników dyskusji można wyciągnąć wniosek, że rola pracowników najemnych, często nadmiernie eksploatowanych przez organizacje, w dłuższej perspektywie przestanie być dla nich satysfakcjonująca. Stąd większość młodych osób biorących udział w badaniu traktowała swoje zatrudnienie w trzecim sektorze jako tymczasowe miejsce pracy.

Wniosek o tymczasowości zatrudnienia młodzieży w organizacjach pozarządowych ma pewne ograniczenia ze względu na charakter omawianych badań. Zdają sobie sprawę, że uczestnicy dyskusji mogli prezentować przypadkowe i jednostkowe poglądy, które nie oddają całej specyfiki zatrudnienia młodzieży w trzecim sektorze. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że perspektywa rozwoju zatrudnienia w trzecim sektorze w Polsce nie przedstawia się optymistycznie. Z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor wynika, że w 2006 roku trzy czwarte organizacji pozarządowych deklarowało, że w ciągu najbliższych dwunastu miesięcy nie zamierza wprowadzać żadnych zmian w poziomie zatrudnienia, 6% planowało jego zmniejszenie, a tylko 8% znaczący wzrost⁶. Młodzi ludzie, myśląc o swojej przyszłości zawodowej, zapewne biorą pod uwagę realne perspektywy rozwoju trzeciego sektora. Ważne jest dla nich także uzyskanie niezależności finansowej. W literaturze przedmiotu dotyczącej procesu przejścia młodego człowieka ze szkoły do pracy wskazuje się na dążenie młodych osób do uzyskania dzięki pracy samodzielności życiowej pozwalającej na wyprowadzenie się od rodziców i założenie rodziny⁷.

Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych, mimo że łączy się z dużym poczuciem satysfakcji, przekonaniem o robieniu rzeczy użytecznych społecznie, nie jest na tyle atrakcyjne, aby zatrzymać młodych ludzi w trzecim sektorze. Wchodzenie w role rodzinne i potrzeba stabilizacji życiowej stawia wielu z nich przed wyborem: trzeci sektor albo większa stabilność finansowa i szanse na osiągnięcie pozycji zawodowej. Te możliwości w większym stopniu zapewnia sektor prywatny, a nawet publiczny. Alternatywą może być także założenie własnej organizacji pozarządowej.

⁶ M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006, s. 28.

⁷ Np. B. Coles: *Youth and Social Policy. Youth Citizenship and Young Careers*, University College London Press, London 1995, s. 8.

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w trzecim sektorze

Wstęp

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, najczęściej występujących form zatrudnienia osób niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych, form czasu pracy oraz preferencji organizacji w zakresie zatrudniania niepełnosprawnych. W opracowaniu omówiono również drogi prowadzące do zatrudnienia osób niepełnosprawnych w trzecim sektorze, motywacje podjęcia pracy, politykę personalną wobec niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych, jak również poruszono kwestie dyskryminacji osób niepełnosprawnych oraz przedstawiono propozycje zmian odnośnie do ich zatrudniania.

Prezentowany problem badawczy stanowi część szerszego projektu, którego głównym celem jest analiza możliwości upowszechnienia elastycznych form zatrudnienia w organizacjach sektora obywatelskiego, ze szczególnym uwzględnieniem tworzenia miejsc pracy dla osób z grup marginalizowanych. Grupy zagrożone marginalizacją i wykluczeniem z rynku pracy, które zostały objęte badaniami, to: osoby niepełnosprawne, młodzież ucząca się i absolwenci, kobiety powracające na rynek pracy po urlopie macierzyńskim i wychowawczym oraz osoby w wieku przedemerytalnym. Niniejszy artykuł dotyczy jednej z tych defaworyzowanych grup – osób niepełnosprawnych.

Badania empiryczne zostały przeprowadzone w październiku i listopadzie 2005 roku i miały charakter jakościowy. Techniką zogniskowanego wywiadu grupowego zbadano trzy grupy osób niepełnosprawnych pracujących w organizacjach pozarządowych. Zogniskowany wywiad grupowy (ang. *focus group*

interview, zwany też *group discussion*) to technika badawcza, której podstawą jest dyskusja prowadzona przez moderatora, w której uczestniczy kilka osób¹. Moderator ukierunkowuje wywiad w taki sposób, aby dowiedzieć się więcej na temat, który jest przedmiotem badania. W przypadku omawianych badań dwie dyskusje fokusowe odbyły się w Warszawie, jedna w Katowicach. W Warszawie w pierwszej dyskusji wzięło udział osiem osób, w drugiej cztery osoby, w Katowicach zaś siedem osób. Do udziału w badaniach zaproszono osoby z różnym stopniem niepełnosprawności (za wyjątkiem poważnej dysfunkcji mowy i słuchu oraz niepełnosprawności psychicznej), zatrudnione w trzecim sektorze zarówno na otwartym, jak i chronionym rynku pracy.

Droga do zatrudnienia w organizacjach pozarządowych

Osoby niepełnosprawne bez wątpienia są grupą defaworyzowaną na rynku pracy. Z roku na rok rośnie ich bierność zawodowa, także w wieku produkcyjnym, w efekcie są grupą o niskim wskaźniku aktywności zawodowej². W 2004 roku stopa bezrobocia osób niepełnosprawnych wynosiła ok. 19,6%. Szczególnie niepokojąca jest stopa bezrobocia osób niepełnosprawnych w wieku produkcyjnym, a w szczególności osób w wieku 25-49 lat, która wynosi odpowiednio: 22,6% i 30,2%³.

Osoby niepełnosprawne, które wzięły udział w badaniu, w różny sposób trafiły do pracy w trzecim sektorze. Często mówiono o osobie, która zaangażowała ich w pracę w organizacjach pozarządowych, na początku zazwyczaj na zasadzie wolontariatu. Często był to lider, twórca organizacji, ktoś, z kim osoby niepełnosprawne zetknęły się na swej drodze życiowej:

- *Prezes stowarzyszenia, która zawsze była za tym, abym podjęła szkołę dalej, w zawodówce krawieckiej (...). Podjęłam szkołę, liceum i teraz kończę trzeci semestr drugiej klasy. Żebym mogła pracować i mieć pieniądze dodatkowo i jeszcze za szkołę zapłacić, pani prezes zatrudniła mnie w stowarzyszeniu, stowarzyszenie znam długo, prawie od początku, powstania (...).*
- *Między innymi ksiądz Bąk, który był jednym z założycieli, nie wiem dokładnie, ale właśnie to był chyba jego pomysł (...). Ja byłem jego ministrantem, właśnie opiekunem moim był ksiądz Bąk. I ja jakoś zawsze byłem związany z tym ośrodkiem [Caritasu]. I tutaj nadarzyła się okazja, żeby podjąć pracę w ośrodku; tak się też stało.*

¹ D. Maisson: *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, PWN, Warszawa 2001.

² A. Iwanek: *Wybrane informacje dotyczące sytuacji osób niepełnosprawnych na rynku pracy w Polsce w latach 2003 i 2004*, Pełnomocnik Rządu do Spraw Osób Niepełnosprawnych. Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa.

³ *Ibidem*.

- *Poznałam panią prezes ze z stowarzyszenia naszego, które mi pomogło (...), potem stwierdzili, że dobrze by było, jakbym była skarbnikiem, w życiu się tego nie spodziewałam.*

Zdarza się, że ten napotkany na drodze życiowej lider był przewodnikiem po rynku pracy: *Dopiero tutaj, dopiero pan Marek, zresztą obecny tutaj prezes, na jednym z takich spotkań poinformował, że nie trzeba szukać pracy w konkretnym zawodzie, tylko po prostu stopniowo, powoli.*

Często dla niepełnosprawnych, zwłaszcza tych młodych, praca w trzecim sektorze była pierwszą pracą – pracą w zakładzie aktywności zawodowej prowadzonym przez organizację pozarządową. Kończąc szkołę, bezskutecznie szukali pracy, znajdując ją dopiero w tym zakładzie. Oprócz zatrudnienia mieszkali w ośrodku prowadzonym przez to samo stowarzyszenie i nie musieli korzystać z transportu, który dla nich był szczególnie uciążliwy:

- *Ja ukończyłem policealne studium tutaj (...). I potem właśnie uczestniczyłem w warsztatach terapii zajęciowej (...). I po prostu potem pan dyrektor, wiedząc o tym, że ja jestem wolnym słuchaczem i nie mam po prostu pracy, zaproponował mi pracę w zakładzie aktywności zawodowej.*
- *Wcześniej kończyłem liceum medyczne (...), potem policealne studium dla informatyków, bezskutecznie poszukiwałem jakiegokolwiek po prostu pracy. Dopiero tutaj...*

Niektórzy niepełnosprawni z klientów organizacji pozarządowych, osób poszukujących pomocy poprzez organizacje pozarządowe stają się pracownikami organizacji, także często przechodząc drogę wolontariatu. Przychodzą do organizacji pozarządowej po pomoc po tragedii życiowej, *bo świat mi się zawalił* – powiedział jeden z uczestników dyskusji:

- *Na samym początku byłam podopieczną. (...) w 98 roku pani prezes mi zaproponowała, żeby być wolontariuszem, (...) w 2001 roku kierownikiem zostałam i też nie wiem, jak do tej pory...*
- *Byłem wcześniej klientem stowarzyszenia. Przeszedłem terapię alkoholową. Po ukończeniu tej terapii pracowałem jako wolontariusz. Moja praca odpowiadała osobom, które kierują stowarzyszeniem, i zaproponowano mi umowę o pracę. I tak zostałem.*

Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w trzecim sektorze bywało często dziełem przypadku, zwykłego zbiegu okoliczności, czy też wynikało okazji. Niepełnosprawni trafiali do organizacji pozarządowych również z polecenia czy dzięki informacjom od znajomych:

- *Do stowarzyszenia trafiłam całkiem przypadkiem, bo wcześniej pracowałam w firmie prywatnej jako sekretarka, a tu znalazłam w Internecie ogłoszenie.*

- *Sam pomysł pracy w zakładzie aktywności zawodowej to była chwila. Po prostu zakład powstał i zbierali ludzi na stanowiska (...). Po prostu taka okazja.*
- *Ja po prostu przyszedłem tu do pracy.*
- *Z rozmowy z jedną z koleżanek dowiedziałam się, że ona pracuje właśnie w takim stowarzyszeniu (...) i zaproponowała mi, czy nie chciałabym tam pracować (...). I poszłam na spotkanie i zostałam zatrudniona.*

Trzeci sektor jak miejsce pracy docelowe lub przejściowe

Badane osoby niepełnosprawne miały zróżnicowane zdanie na temat tego, czy zatrudnienie w trzecim sektorze ma charakter docelowy czy przejściowy. Część badanych – pracujących w zakładzie aktywności zawodowej – w pełni zdawało sobie sprawę, że to tymczasowe miejsce pracy przygotowujące do wejścia w rynek pracy, że to okres na zbieranie doświadczeń i uzyskiwanie wiedzy:

- *Wydaje mi się, że sam zakład to jest takie miejsce, które ma nas przygotować do pracy na normalnym rynku pracy, żebyśmy znaleźli zatrudnienie (...). Wiele osób niepełnosprawnych też musi, moim zdaniem, wyrobić sobie sam nawyk pracy. I dlatego uważam, że zakład aktywności zawodowej to bardzo dobre miejsce dla takich osób.*
- *I najważniejsze, że nabiera się doświadczenia i przygotowuje do podjęcia ewentualnie innej pracy.*

Dzięki zatrudnieniu w zakładzie aktywności zawodowej osoby niepełnosprawne dostają możliwość uzyskania stażu, przepracowania kilku lat, by zdobyć konieczne doświadczenie zawodowe: *Na przykład kiedy szukałam ja pracy, to niektóre oferty mi się podobały i osobom, u których składałam oferty ja i moje wykształcenie również. Z tym, że wszyscy prosili o staż (...). I zakład aktywności zawodowej to chyba najlepszy, czy każdy inny zakład zatrudniający osoby niepełnosprawne, że tak powiem, hurtowo, brzydko to nazywając, to takie najlepsze miejsce, żeby zdobyć ten staż, żeby jakieś mieć doświadczenie.*

Wśród innych badanych – zatrudnionych bezpośrednio w organizacjach pozarządowych – często pojawiały się opinie, że to praca na dłużej, jako że daje dużą satysfakcję i zadowolenie:

- *Na pewno praca na dłużej, jeżeli komuś zależy na takiej, wcale nie spokojniejszej pracy, ale ukierunkowanej, z ukierunkowanym odbiorcą i z konkretnym dawcą informacji, to trzeci sektor jest tym, który satysfakcjonuje w pełni.*
- *Ja bym chciała jak najdłużej związać swoją pracę ze stowarzyszeniem, ale to nie ze względów formalnych, tylko ja uwielbiam tam być, od rana do wieczora siedzieć. Ze względu na ludzi, na przyjaciół.*

Rzadko pojawiały się opinie, że to praca na całe życie; osoby niepełnosprawne podkreślały, że zdają sobie sprawę z niepewności zatrudnienia. Dla niektórych praca w trzecim sektorze była satysfakcjonująca, ale w związku z tym, że mało płatna, to wielu liczyło się z koniecznością rezygnacji z niej w poszukiwaniu lepszych warunków finansowych.

Te osoby niepełnosprawne, które mają silne motywacje aksjologiczne, często w dyskusji fokusowej deklarowały, że nie zmieniłyby swojej obecnej pracy na żadną inną. Można było usłyszeć takie opinie, jak np.: *Nie wyobrażam sobie, jakby teraz poprzednia firma zadzwoniła, dwa razy takie warunki – nie ma takiej możliwości*, albo nawet tak zdecydowane: *Nawet gdyby mi gdziekolwiek indziej oferowano większe pieniądze – żadna trumna nie ma kieszeni. Ludzie się zabijają, nieprawości różne czynią, a przecież rodzimy się goło, umieramy goło; tylko tyle, żeby godnie przejść przez to życie. Tyle jesteśmy warci, ile możemy innym pomóc i uratować choć jedno życie ludzkie*.

Motywacje zatrudnienia w trzecim sektorze

Przekonanie o docelowym czy tymczasowym charakterze zatrudnienia w trzecim sektorze wiąże się także z opiniami na temat motywów podjęcia pracy w organizacjach pozarządowych. Jak już zauważono, często osoby deklarujące chęć jak najdłuższej pracy w trzecim sektorze miały najsilniejsze motywacje idealistyczne i altruistyczne. Przy czym poziom tych motywacji był zróżnicowany, od bardzo silnych: *W każdym człowieku można odnaleźć coś dobrego, to piękne, jest to satysfakcja, nawet jeżeli ze stu osób pomogę tej jednej, to już jest dla mnie jak wygranie na loterii po trochę słabsze: Na pewno potrzeba robienia czegoś sensownego, czegoś potrzebnego*.

Dla osób niepełnosprawnych, co podkreślało wiele z nich, praca jest wartością samą w sobie. Po pierwsze z powodu olbrzymich trudności ze znalezieniem przez nie pracy. Stąd takie opinie: *Ten rynek pracy dla niepełnosprawnych jest bardzo wąski, bo my tylko niewielkie stanowiska możemy obstawić. Bo jesteśmy niepełnosprawni czy: Bardzo ciężko na rynku pracy dla osób niepełnosprawnych w ogóle, a będzie jeszcze gorzej*. Po drugie praca jest formą terapii, pomaga przezwyciężać słabości, podnosi poczucie własnej wartości: *Ja uważam, że akurat nam, niepełnosprawnym, jest to potrzebne, bo wtedy ma się po co wstać, ma się po co iść. I nie czuje się człowiek taki załamany*. Po trzecie dlatego, że dla dużej części niepełnosprawnych wartość ma taka praca, w której pomaga się innym; daje im to silne poczucie satysfakcji, że to właśnie oni, niepełnosprawni, często sami potrzebujący pomocy, poprzez własną pracę pomagają innym: *Uważałam, że jeżeli siedzę w domu, nic nie robiąc, to po prostu pójdę pomogę innym*. Dzięki takiej pracy czują się potrzebni i dowartoś-

ciowani. Można odnieść wrażenie, że dla dużej części badanych osób niepełnosprawnych ta praca ma olbrzymią wartość.

Dla osób niepełnosprawnych bardzo ważne okazały się też motywacje finansowe: *Poza tym wiadomo, że warunki finansowe.* Pracowały w trzecim sektorze po to, aby „dorobić” do skromnych rent. Pojawiały się jednak takie opinie, zwłaszcza wśród niepełnosprawnych osób z wysokimi kwalifikacjami, że pomimo tego, że pracuje im się dobrze w organizacjach pozarządowych (często zgodnie ze swoim wykształceniem i kwalifikacjami), to nie wykluczają przejścia do innej pracy, w innym sektorze, z powodów finansowych: *Natomiast jeżeli (...) byłaby praca gdzie indziej, np. lepiej płatna, no to nie czuję się jakoś tak, że nie mógłbym odejść lub: U mnie jest tak, że jak się gdzie indziej trafi zatrudnienie, to pójdę gdzie indziej; jak nie, to tu.* W takich przypadkach motywacja zmiany zatrudnienia związana była również z posiadanymi kwalifikacjami: *Realizuję jakby swoje zdolności, umiejętności, predyspozycje.*

Ujawniły się także motywacje odnoszące się do silnych więzi z odbiorcą usług wytwarzanych przez organizacje pozarządowe, do charakterystycznego dla takiej sytuacji braku anonimowości we wzajemnych kontaktach i do możliwości bezpośredniego reagowania na pojawiające się potrzeby. Ta ostatnia motywacja odwołuje się do charakterystycznej dla trzeciego sektora – w opinii niektórych osób niepełnosprawnych – jakości pracy. Badani bardzo cenią sobie bezpośredni efekt, wpływ swojej pracy w organizacji pozarządowej na innych ludzi, możliwość rozwiązywania problemów konkretnych ludzi: *W tej pracy, którą teraz wykonuję, mam więcej kontaktów z ludźmi, te zadania, jakie podejmuję, mają jakby szybsze przełożenie na realizację konkretnych potrzeb konkretnych ludzi. I to jest mi jakoś bliższe.*

Generalnie należy zauważyć, że aksjologiczne motywacje pracy w trzecim sektorze są wśród osób niepełnosprawnych dosyć powszechne, choć mają zróżnicowane natężenie. Stosunkowo silne wydają się też motywacje finansowe.

Zalety i wady pracy w organizacjach pozarządowych w opinii osób niepełnosprawnych

Osoby niepełnosprawne wskazały na szereg zalet związanych z pracą w trzecim sektorze. Po pierwsze praca ta daje dużo satysfakcji, wynikającej przede wszystkim z możliwości pomocy innym, działania na rzecz konkretnych ludzi. Te działania miały często szybkie i wymierne efekty, co też zwiększało satysfakcję z pracy w organizacjach pozarządowych:

– *Mimo że ja z samą terapią nie mam praktycznie do czynienia, ale jak spotykam się z kimś, rozmawiam po jakimś czasie, to widzę, że jednak ta pomoc miała sens.*

– (...) to jest właśnie to, że będąc w organizacji pozarządowej, działam na rzecz konkretnych ludzi. Mogę widzieć efekty tego.

Niepełnosprawne osoby chwaliły przyjacielską atmosferę i stosunki w pracy oraz zgranie zespołów w organizacjach pozarządowych: *Wszyscy są bardzo serdeczni i otwarci czy: Jesteśmy grupą dość zgraną i dobrze nam się pracuje razem, wspólnie. Z dobrą atmosferą w pracy wiązał się, zdaniem badanych, brak – albo niski poziom – konkurencji i rywalizacji w pracy: Brak rywalizacji (...), nie ma czegoś takiego, wszyscy są w takiej samej sytuacji (...), wyścigu szczurów nie ma (...), za małe pieniądze, nie ma możliwości. Jeśli spotkano się z rywalizacją, to jednak w przyjacielskiej atmosferze i tylko dla własnej satysfakcji, gdy ludzie starają się wykazać.*

Z innych pozytywnych cech pracy w organizacjach pozarządowych osoby niepełnosprawne wskazywały na dużą partycypację w podejmowaniu decyzji w organizacjach, otwartość kadry zarządzającej na uwagi i sugestie pracowników. Inne zalety to zmienność i niejednostajność pracy, czy też – jak wyraził się jeden z badanych – *dużo terenów niezagospodarowanych.*

Osoby niepełnosprawne dostrzegały dużo problemów związanych z pracą w organizacjach. Przede wszystkim problemy finansowe organizacji: *Największą przeszkodą są małe środki finansowe na zaspokojenie potrzeb dla tych ludzi.* Braki finansowe są, zdaniem badanych, często wynikiem coraz bardziej skomplikowanych procedur pozyskiwania funduszy na działalność organizacji: *Coraz bardziej złożone procedury pozyskiwania tych środków. One z roku na rok stają się coraz trudniejsze. Wnioski stają się dwukrotnie grubsze, procedury coraz bardziej złożone.* Uwagi te dotyczyły szczególnie publicznych grantodawców. Dla badanych była to ciągła walka o te środki dla nich, bez przerwy, z urzędami; *przejsście przez urzędy jest najgorsze.*

Osoby niepełnosprawne dostrzegały też braki kadrowe w organizacjach, twierdząc, że jest coraz więcej pracy w organizacjach, a pracowników ciągle za mało: *Mamy coraz więcej pracy, i jakby szczupłość nas, jest nas mało, a pracy nam ciągle przybywa i jest jej dużo lub: Tak, to prawda, że za mało osób pracuje w moim stowarzyszeniu.* Obok braków kadrowych raziły niedoinwestowane stanowiska pracy, brak komputerów, sprzętu, słabe warunki lokalowe i pewna prowizoryczność stanowisk pracy.

Niepełnosprawni zwracali uwagę na dużą niestabilność organizacji pozarządowych, zwłaszcza małych, których sytuacja finansowa ulega poważnym wahaniom. W konsekwencji bardzo trudno jest zatrudniać czy planować zatrudnienie, jak również posiadać poczucie pewności co do własnego zatrudnienia: *W tej mniejszej organizacji, w której społecznie działam, widzę problemy funkcjonowania organizacji w trzecim sektorze. Bez porównania. Stałość funduszy i pozyskiwanie środków nawet na tych ludzi, co w niej pracują... Od grantu do grantu, od wniosku do wniosku. Z drugiej strony – co wydaje się*

dosyć charakterystyczne dla większości badanych osób niepełnosprawnych – istnieje dosyć duże poczucie pewności zatrudnienia, jednakże ma ono specyficzny charakter. Otóż badani nie bali się zwolnień w wyniku wewnętrznych działań, natomiast zauważali, że przyczyny zwolnień i niepewności zatrudnienia tkwią na zewnątrz organizacji, że los zatrudnionych jest w rękach darczyńców i grantodawców. Pewność zatrudnienia zależała od NFZ-u, z którym organizacja podpisuje kontrakt, od PFRON-u, samorządów lub od tego, czy projekt nadal będzie finansowany. Często badani deklarowali, że prezesi organizacji bardzo zabiegają o możliwość przedłużania im zatrudnienia i że starają się tak zorganizować im pracę, by stworzyć jakąś namiastkę pewności zatrudnienia. Pojawiały się jednak w dyskusjach obawy przed konkurencją ze strony młodych, zdrowych i dobrze wykształconych ludzi, którzy mogą odebrać pracę niepełnosprawnym.

Stosunkowo duża część badanych miała jednak poczucie pewności zatrudnienia w organizacjach obywatelskich. Pojawiały się zarazem opinie o większej pewności zatrudnienia w trzecim sektorze niż w pozostałych sektorach: *Chyba bym miała większą pewność zatrudnienia niż w zakładach prywatnych czy w zakładach państwowych (...); to jest tylko moje przekonanie, ale również opinie o mniejszej pewności niż w sektorze publicznym: Najstabilniej jest jednak w zakładach państwowych.* To stosunkowo wysokie poczucie pewności było jednak wysoce zaskakujące.

Badane osoby niepełnosprawne nie czuły się w żaden sposób dyskryminowane w swoich organizacjach. Wręcz przeciwnie: *My ze sobą bardzo dobrze współpracujemy i nie zauważyłem żadnej oznaki dyskryminacji. I to uważam za bardzo duży plus lub: U nas kierownik akurat kładzie bardzo duży nacisk na to, żeby nas traktować bardzo dobrze.*

Trzeci sektor na tle sektora publicznego i komercyjnego

Osoby niepełnosprawne dokonały także oceny trzeciego sektora na tle sektorów publicznego i prywatnego. Sektor publiczny scharakteryzowano jako: monotonny, niezbyt prężny, opóźniony w rozwoju (*lata sześćdziesiąte*), smutny, z dużą ilością „papierkowej” roboty, ale jednocześnie jako dający możliwość spokojnego, beztroskiego i bezpiecznego życia (*wszyscy w nim mają po równo*). Co ciekawe, ocena sektora publicznego była stosunkowo spójna. Tylko jedna osoba powiedziała, że umożliwia on podejmowanie własnych i ciekawych inicjatyw.

Opinie na temat sektora komercyjnego były bardziej zróżnicowane. Wśród badanych znaleźli się zarazem jego zwolennicy, jak i krytycy. Sektor komercyjny opisywano jako: konkurencyjny, postępowy czy dynamiczny, gdzie redy-

strybucja dóbr jest „najzdrowsza”, bo wiadomo, co komu potrzeba, każdy pracuje, i ma. Inni opisywali go jako *ziemię bardzo podzieloną*, gdzie jest bardzo wyraźne rozwarstwienie na bardzo bogatych i biednych, a *człowiek jest zagoniony, zapracowany* i nie ma czasu na myślenie o satysfakcji płynącej z pracy.

Jak więc na podstawie opinii osób niepełnosprawnych przedstawia się obraz sektora pozarządowego? Dla części badanych jest wręcz idylliczny – uśmiechnięci i zadowoleni, choć ciężko pracujący, ludzie. Mimo że trzeci sektor jest najbiedniejszy, to zdaniem niektórych jest bogaty duchowo. Podkreślano, że jest obszarem silnego rozwoju, choć ciągle jest to początkowa faza, z niewielkim jeszcze poczuciem wspólnoty i asymilacji, dlatego nie funkcjonuje się w nim wcale łatwo.

Część badanych uważała, że konieczna jest świadomość współlistnienia trzech sektorów oraz dużej zależności organizacji pozarządowych od pieniędzy publicznych: *Pamiętajmy, że sektor państwowy, w którym można też wiele rzeczy ciekawych robić, też od niego zależy, i komercja, która napędza różne rzeczy, różne dziedziny życia decyduje o tym, że sektor pozarządowy może jako tako istnieć (...). Wszystkie trzy są od siebie współzależne, wszystkie trzy są razem, nie ulega wątpliwości.*

Osoby niepełnosprawne, zdaniem dużej części badanych, mogły dobrze funkcjonować we wszystkich sektorach. Zarówno w publicznym, gdyż można wieść życie spokojne i stabilne, jak i w pozarządowym, gdyż do jego celów należy właśnie m.in. pomoc niepełnosprawnym. W sektorze prywatnym także osoby niepełnosprawne mogą się czuć spełnione, gdy odniosą sukces w biznesie.

Trzeci sektor jako rynek pracy dla osób niepełnosprawnych

Trzeci sektor w Polsce zatrudnia osoby niepełnosprawne zarówno bezpośrednio, na otwartym rynku pracy, jak również poprzez organizowanie zakładów pracy chronionej i współpracę z nimi oraz poprzez prowadzenie zakładów aktywności zawodowej. Niepełnosprawnych pracowników można też odnaleźć w organizacjach pozarządowych prowadzących warsztaty terapii zajęciowej lub świadczących usługi osobom niepełnosprawnym oraz podejmujących się roli rzeczownika w ich sprawach.

Osoby niepełnosprawne, które wzięły udział w badaniu, wykonują różne zadania na podstawie umów o pracę w organizacjach pozarządowych: pomocnika kucharza, bufetowego, zaopatrzeniowca, kadrowej, informatyka, webmastera, sekretarki, fundraisera, szkoleniowca, głównej księgowej, doradcy i in. Duża część doszła do płatnych form pracy od zadań wykonywanych na zasadzie wolontariatu.

Wśród uczestników dyskusji wyraźnie widać podział na tych pracowników, którzy zostali zatrudnieni na otwartym rynku pracy oraz na tych, którzy funkcjonują na chronionym rynku pracy w zakładach aktywności zawodowej lub zakładach pracy chronionej. Dlatego też odmienny jest ich stosunek do tych dwóch sposobów zatrudnienia. Osoby niepełnosprawne zatrudnione w zakładach aktywności zawodowej obawiają się zmian w systemie zatrudniania osób niepełnosprawnych. Z drugiej strony, wśród zatrudnionych na otwartym rynku pracy pojawiają się opinie, że zamknięty rynek pracy to getto stwarzające sytuację w znacznej mierze patologiczną. Zdaniem części badanych niektóre zakłady pracy chronionej kreują obraz pracowników niepełnosprawnych jako niewydolnych i nieefektywnych, głównie po to, aby czerpać korzyści z ich zatrudniania oraz budować swój wizerunek jako tych, którzy jako jedyni mogą zatrudniać osoby niepełnosprawne.

Osoby niepełnosprawne, które wzięły udział w badaniu wskazywały także na kilka mitów, które narosły wokół spraw dotyczących ich zatrudnienia. Mity te funkcjonują, ich zdaniem, także w trzecim sektorze i nie pozostają bez wpływu na sytuację finansową osób niepełnosprawnych – często bowiem płaci się im mniej niż pełnosprawnym, uzasadniając to posiadaniem przez nie renty. Świadczenie rentowe staje się w efekcie przyczyną wynagradzania w sposób nieadekwatny do kompetencji i wiedzy, a to może powodować spadek chęci zdobywania wyższych kwalifikacji przez osoby niepełnosprawne. Drugi często spotykany mit, który z kolei powoduje antagonizmy pomiędzy osobami bezrobotnymi a niepełnosprawnymi, dotyczy faworyzowania na rynku pracy osób niepełnosprawnych. Szczególnie kontrowersyjne wydają się ogłoszenia w rodzaju: „zatrudnię inwalidę”. Chodzi tu często o zatrudnienie (bardzo opłacalne dla pracodawcy) na warunkach finansowych, które są nie do przyjęcia dla osób pełnosprawnych, a relatywnie atrakcyjne (z powodu renty) dla niepełnosprawnych. Osoby niepełnosprawne zatrudnione w trzecim sektorze twierdzą, że poprawa ich sytuacji na rynku pracy w głównej mierze zależy od spadku stopy bezrobocia w Polsce.

Niepełnosprawni wskazali na kilka największych przeszkód w zatrudnianiu ich w organizacjach pozarządowych. Przede wszystkim są to braki w wykształceniu, które utrudniają podejmowanie zatrudnienia. Kolejny problem to czasami mała wydajność osób niepełnosprawnych, ograniczająca dostęp do pracy. Często bowiem nie są one w stanie podjąć wyczerpującej pracy, która coraz częściej jest charakterystyczna dla organizacji trzeciego sektora. Bardzo dużym utrudnieniem jest, zdaniem niepełnosprawnych, konieczność dotarcia do miejsca pracy, a także nieprzystosowanie budynków i miejsc pracy do potrzeb niepełnosprawnych. Za ważną przeszkodę uznano też brak rozpoznania wzorców osób niepełnosprawnych, którym się udało i które odniosły sukces zawodowy.

Formy zatrudnienia spotykane w trzecim sektorze

Badani zostali poproszeni o wskazanie tych form zatrudnienia, z którymi spotkali się w trzecim sektorze. Wskazano wszystkie formy zatrudnienia (tabela 1) z wyjątkiem nietypowej formy zatrudnienia pracowniczego, jaką jest wypożyczanie pracownika, wynajmowania pracownika (poprzez agencję pracy tymczasowej)⁴ oraz z wyjątkiem umowy agencyjnej będącej umową cywilno-prawną. Badani byli w większości zgodni co do tego, jakie formy zatrudnienia w organizacjach pozarządowych są najczęstsze – wymieniano umowy na czas określony, umowy-zlecenia, umowy o dzieło i umowy wolontariackie. Badani często spotykali się też z pracą w projektach, która przybiera różne formy – terminowej umowy o pracę, umowy o dzieło czy umowy-zlecenia. Osoby niepełnosprawne często są zadowolone z takiego rozwiązania, pomimo dużej, w gruncie rzeczy, niepewności zatrudnienia. Uczestnicy dyskusji mieli dużą znajomość sposobów i form pracy w projekcie.

Formy zatrudnienia w ocenie osób niepełnosprawnych

Osoby niepełnosprawne, które wzięły udział w badaniu, zostały poproszone o ocenę poszczególnych form zatrudnienia występujących na polskim rynku pracy oraz o wskazanie korzyści i niedogodności wynikających dla osób niepełnosprawnych z zatrudnienia na podstawie poszczególnych rodzajów umów.

Badani potrafili wskazać zarówno wady, jak i zalety większości form zatrudnienia, za wyjątkiem takich, jak: wypożyczanie pracownika, wynajmowanie pracy i umowa agencyjna. Niepełnosprawni stosunkowo dobrze oceniali większość elastycznych form zatrudnienia za wyjątkiem pracy na wezwanie, która to forma jest, zadaniem badanych, zupełnie niekorzystna dla osób niepełnosprawnych, gdyż wiąże się z dużą dyspozycyjnością, trudną do osiągnięcia w ich sytuacji.

Niepełnosprawni za najkorzystniejsze uznali dwie formy zatrudnienia pracowniczego: umowę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu pracy oraz umowę o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze czasu pracy (np. pół etatu). Szczególnie ta ostatnia jest, zdaniem osób niepełnosprawnych, najkorzystniejsza dla nich, gdyż ma wszystkie zalety stałej umowy o pracę, a jednocześnie daje możliwość zachowania renty i podejmowania innej aktywności.

⁴ To stosunkowo nowe formy zatrudnienia, które być może nie są jeszcze dobrze znane w organizacjach pozarządowych.

Stosunkowo słabo znana badanym niepełnosprawnym była telepraca, choć jest to raczej zrozumiałe, gdyż ta forma zatrudnienia nie jest zbyt popularna w polskim trzecim sektorze, w którym nadal występują kłopoty z infrastrukturą telekomunikacyjną. Z kolei bardzo dobrze oceniane są takie elastyczne formy zatrudnienia, jak grupowa organizacja pracy i podział miejsca pracy. Takie rozwiązania uznano za bardzo korzystne dla niepełnosprawnych ze względu na możliwość wymiany informacji oraz – przy dobrym podziale pracy i obowiązków – możliwość uzyskania bardzo dobrych wyników pracy. Te formy zatrudnienia są, zdaniem badanych, korzystne także w pracy w ramach projektów.

Zaskakująco wysoko niepełnosprawni ocenili umowę o dzieło, jako umożliwiającą im uzyskanie dobrych zarobków przy zachowaniu swobody pracy oraz jako bardzo korzystną w przypadku posiadania renty. Osoby niepełnosprawne dostrzegają także – co nie jest zaskoczeniem – wiele korzyści płynących z samozatrudnienia. Wynika to z wiążących się z tą formą możliwości zaciągnięcia umarzalnych kredytów, choć pomimo zalet (praca dla siebie, swoboda, możliwość dawania komuś pracy) badani są też świadomi jej mankamentów, takich jak konieczność poszukiwania zleceń i budowy wizerunku czy ryzyko bankructwa. Wśród badanych pojawiały się także głosy mówiące o tym, że gdyby byli pracodawcami, chętnie staraliby się o dofinansowanie do kosztów zatrudnienia pracownika niepełnosprawnego.

Ambivalentne sądy badani formułowali na temat pracy nakładczej, uznając ją zarazem za korzystną, bo nie powoduje kłopotów z przemieszczaniem, i jednak niekorzystną, bo zagraża pogłębieniem społecznej izolacji osób niepełnosprawnych. Ta forma zatrudnienia jest jednak, zdaniem badanych, rzadko spotykana w organizacjach pozarządowych. Szczegółową ocenę poszczególnych form zatrudnienia prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Formy zatrudnienia w opiniach osób niepełnosprawnych

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie osób niepełnosprawnych
Typowe zatrudnienie pracownicze	Umowa o pracę na czas nieokreślony	Najkorzystniejsza, daje poczucie pewności i bezpieczeństwa, ułatwia zaciągnięcie kredytu. Związany z nią długi okres wypowiedzenia ma zarówno dobre, jak i złe strony. Czasem niekorzystna, bo wymaga pełnego zaangażowania od osoby niepełnosprawnej. Daje ubezpieczenia, prawo do urlopu, odprawę, wysługę lat. Powoduje przywiązanie się do pracodawcy.

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie osób niepełnosprawnych
Zatrudnienie pracownicze zbliżone do typowego	Umowa na czas próbny	Wiąże się z poczuciem niepewności i ryzykiem niedostania pracy. Dobra z uwagi na możliwość sprawdzenia, czy praca odpowiada danej osobie i czy niepełnosprawny poradzi sobie jednocześnie z pracą i innymi zajęciami żywymi.
	Umowa o pracę na czas określony	Prawie tak samo dobra jak umowa na czas nieokreślony, jednakże z <i>końcówką</i> .
	Umowa na czas wykonywania określonej pracy	Bardzo dobra dla pracodawcy. Brak możliwości awansu, mało rozwijająca, jednak daje dużą niezależność i pewne środki finansowe.
	Umowa na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze czasu pracy	Bardzo dobra, szczególnie korzystna dla niepełnosprawnych, bo zostawia czas na szkołę, studia, zajęcia rehabilitacyjne, wypoczynek. Można dodatkowo zarobić, nie skutkuje zawieszeniem renty, ale daje niską pensję. Daje ubezpieczenia, prawo do urlopu.
Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego	Praca na wezwanie	Bardzo niekorzystna, brak możliwości planowania dnia i czasu, wymaga pełnej dyspozycyjności, rzadko możliwa w przypadku osób niepełnosprawnych.
	Praca na zastępstwo	Rzadko spotykana w organizacjach pozarządowych, częsta natomiast w sektorze publicznym. Część badanych nie rozumie jej zasad, traktując ją jako dodatkową do stałych obowiązków, w związku z czym nie może być stałym źródłem dochodów.
	Wypożyczanie pracownika	Brak komentarzy na temat tej formy zatrudnienia.
	Podział miejsca pracy	Zdaje egzamin w organizacjach pozarządowych, powoduje równomierne obciążenia. Efekty dodatkowe: konsultacje między pracownikami, dobre relacje w zespole. Bardzo korzystna w sytuacji choroby. Dobra do prac w ramach projektu.
	Grupowa organizacja pracy	Znana pracownikom organizacji pozarządowych. Wymaga dobrego podziału obowiązków, niesie ryzyko niesatysfakcjonującego wykonania zadania. Bardzo korzystna w sytuacji choroby. Dobra do prac w ramach projektu.

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie osób niepełnosprawnych
Nietypowe formy zatrudnienia pracowniczego	Telepraca	Stosunkowo niewielu badanych wyraziło opinię na temat tej formy zatrudnienia. Dobra dla osób niepełnosprawnych ruchowo, bo komputer to bardzo dobre narzędzie pracy. Powoduje lęk przed odebraniem wynagrodzenia (brak fizycznego kontaktu z pracodawcą). Brak nadzoru może być zarówno wadą, jak i zaletą.
Zatrudnienie za pośrednictwem innego podmiotu	Wynajmowanie pracy	Brak komentarzy na temat tej formy zatrudnienia.
Zatrudnienie niepracownicze	Umowa-zlecenie	Bardzo korzystna w przypadku posiadania podstawowego zatrudnienia. Niekorzystny brak ochrony przez Kodeks Pracy (forma niepracownicza).
	Umowa o dzieło	Dobrze płatna, daje możliwość rozplanowania i dobrego wykorzystania czasu, umożliwia swobodę wykonywania pracy w czasie najbardziej odpowiednim (można ją wykonać szybciej). Widoczny efekt pracy. Wymaga aktywności. Dobra jako dodatkowa praca (lub dla posiadacza renty). Brak świadczeń. Dobrze oceniona przez niepełnosprawnych: <i>Pracuję, kiedy chcę, chcę urlopu, sam sobie go daję.</i>
	Umowa agencyjna	Brak komentarzy na temat tej formy zatrudnienia.
Inne	Samozatrudnienie	Zapewnia samodzielność podejmowania decyzji (<i>sam jestem panem</i>), powoduje konieczność dbania o dobry wizerunek i zabiegania o klienta. Daje poczucie, że w przyszłości można samemu dać komuś pracę. Bardzo popularna wśród osób niepełnosprawnych (umarzane pożyczki), choć wiąże się z dużym ryzykiem i konkurencją (<i>nie ma urlopu</i>).
	Praca w domu (w tym nakładcza)	Rzadko spotykana w organizacjach pozarządowych. Oceniana dwójako – trudna, niesatysfakcjonująca dla osób niepełnosprawnych, żmudna, powodująca izolację, ale zarazem dobra, bo nie powoduje problemów z dojazdem (bardzo dobra dla osób niepełnosprawnych ruchowo), miejsce pracy w domu, już przystosowane. Propozycja pracy nakładczej np. w kilka osób w jednym miejscu.

Podstawa zatrudnienia	Forma zatrudnienia	Korzyści i niekorzyści w ocenie osób niepełnosprawnych
Inne	Umowa stażowa	Bardzo dobra dla młodych ludzi, daje możliwość zdobycia doświadczenia i szansę późniejszego zatrudnienia. Korzystna dla pracodawców. Część badanych nie rozumie jej zasad, twierdząc, że jest przeznaczona dla altruistów i społeczników ⁵ ; dla niektórych jest zaprzeczeniem stałości i w konsekwencji uniemożliwia zatrudnienie.
	Umowa wolontariacka	Dobra dla młodych osób, daje możliwość zdobycia doświadczenia, krótkoterminowa, świadczy o zaradności i aktywności, dobrze widziana w CV, w konsekwencji może prowadzić do zatrudnienia. Dla części badanych to też forma pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena form czasu pracy

Badani zostali poproszeni także o dokonanie analizy elastycznych form czasu pracy z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań osób niepełnosprawnych. Pomimo dużego zróżnicowania grup fokusowych (zarówno pod względem poziomu niepełnosprawności, jak i sytuacji zawodowej) elastyczne formy czasu pracy generalnie nie budzą sprzeciwu osób niepełnosprawnych, choć nie zawsze i nie do końca są one świadome istnienia takich rozwiązań i tego, że ich pracodawcy mogą je stosować. Gdyby prosić badanych o wymienienie możliwości organizowania czasu pracy, byłoby im zdecydowanie trudno. Pytani zaś o poszczególne formy mające zdecydowanie elastyczny charakter, z reguły odnosili się do nich pozytywnie, chociaż zdarzało się, że ocenę korzyści z nich płynących odnosili do indywidualnej sytuacji życiowej niepełnosprawnych (zob. tabela 2). Według uczestników badania najczęściej zalet posiadają niepełny wymiar czasu pracy i zadaniowy czas pracy. Dają one pracownikom niepełnosprawnym więcej swobody życiowej i możliwości podejmowania innej aktywności. Mniej zalet w ich opinii ma równoważny czas pracy – zdaniem wielu zupełnie niekorzystny i niemożliwy do zastosowania w pracy osób niepełnosprawnych – jak również ruchomy i przerywany czas pracy.

Na uwagę zasługują te opinie niektórych badanych, którzy twierdzili, że przy wykonywaniu pracy, która nie pogłębia dysfunkcji, część niepełnosprawnych mogłaby pracować w pełnym wymiarze, czyli osiem godzin dziennie i czterdzieści godzin tygodniowo. Z drugiej strony niepełnosprawni zatrudnieni w zakładzie aktywizacji zawodowej często obawiają się likwidacji tych roz-

⁵ Być może jest to spowodowane tym, że często zdarzają się przypadki przyjmowania na bezpłatne staże pracowników, stąd ta forma umowy jest utożsamiana z tą praktyką.

wiązań, twierdzą, że istnieje olbrzymia grupa niepełnosprawnych wykazujących bardzo dużą chęć do podjęcia pracy, jednak nieprzystosowanych do niej na otwartym rynku, ani nawet na stanowiskach przygotowanych specjalnie dla nich w normalnych zakładach pracy. Bez wątplenia fakt, że zakład aktywności zawodowej jest prowadzony przez organizację pozarządową, jest przez niepełnosprawnych oceniany pozytywnie – mają poczucie bezpieczeństwa, uważają, że dopóki nie nastąpi jakiś kataklizm, to oni będą mogli swobodnie uczyć się tam pracy. Z drugiej jednak strony badani wskazywali, że zdarza się i tak, że organizacja pozarządowa uczestniczy w nieuczciwym wobec osób niepełnosprawnych procederze (np. stowarzyszenie współpracuje z firmą, która rotacyjnie zatrudnia osoby niepełnosprawne, unikając zatrudniania nie tylko na czas nieokreślony, ale i na dłuższy czas określony).

Tabela 2. Formy czasu pracy w opiniach osób niepełnosprawnych

Forma czasu pracy	Opis formy czasu pracy*	Ocena badanych osób niepełnosprawnych
Zadaniowy czas pracy	Pracodawca nie musi prowadzić ewidencji wykorzystania czasu pracy, a pracownikowi daje swobodę w realizacji powierzonych zadań w dowolnej i dogodnej dla niego porze (pod warunkiem, że czas jest adekwatny do powierzonych zadań). Kodeks Pracy dopuszcza taką formę, jednak nie określa wobec jakich pracowników i do jakich zadań może być stosowana.	Oceniani różnie. Przez jednych uznany za demotywujący (z uwagi na brak kontroli niezbędnej do wykonywania obowiązków), przez innych za bardzo dobry, bo pozwala niepełnosprawnym na dużą swobodę. Dla niektórych osób niepełnosprawnych kwestią kluczową jest określenie zadania (<i>nie zawsze jest sprawiedliwie</i>).
Równoważny czas pracy	Wydłużenie czasu pracy, np. do dwunastu godzin, jest rekompensowane skróceniem w innym dniu lub dniem wolnym od pracy.	Oceniani dwojako – dobry, gdyż pozwala na rekompensowanie czasu pracy, natomiast może powodować trudności z wytrzymaniem na stanowisku pracy w przypadku osób niepełnosprawnych z dysfunkcjami; według niektórych niemożliwy do zastosowania przez osoby niepełnosprawne. Bardzo korzystny na stanowiskach z różnym rozkładem obowiązków w ciągu tygodnia czy miesiąca pracy.

Forma czasu pracy	Opis formy czasu pracy*	Ocena badanych osób niepełnosprawnych
Przerywany czas pracy	Stosowany w uzasadnionych przypadkach przy zachowaniu wymogów określonych w Kodeksie Pracy – ustalone przerwy w pracy nie są wliczane do czasu pracy.	Część badanych nie spotkała się z taką formą organizacji czasu pracy i nie wyraziła opinii na jej temat, dla pozostałych był on niekorzystny z powodu braku stałych terminów i braku możliwości planowania.
Ruchomy czas pracy	Ruchome, ale z góry określone godziny rozpoczęcia i zakończenia pracy.	Ograniczający swobodę i możliwość planowania, przy założeniu, że ruchomość czasu pracy zależy głównie od pracodawcy, a nie pracownika oraz jeśli pracodawca może dowolnie zmieniać godziny czasu pracy (a w rzeczywistości powinien robić to pracownik). Wydaje się najbardziej niejasny dla badanych.
Niepełny wymiar czasu pracy	Praca o skróconym czasie pracy, np. cztery godziny, sześć czy siedem godzin dziennie, w określonych godzinach.	Siedem godzin to pełny wymiar czasu pracy dla osób niepełnosprawnych. Niepełny generalnie wywołuje pozytywne reakcje, gdyż pomimo mniejszych zarobków daje większą swobodę życiową. Inaczej odbierany w sytuacji posiadania rodziny, a inaczej w sytuacji posiadania innego stałego dochodu.

* Opisy form czasu pracy na podstawie: M. Jerzak: *Deregulacja rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej*, NBP, Warszawa 2004.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena polityki personalnej w trzecim sektorze

Badane osoby niepełnosprawne zostały poproszone również o ocenę polityki personalnej, z którą zetknęły się w organizacjach pozarządowych.

Niepełnosprawni odnieśli się przede wszystkim do kwestii wynagrodzeń, które otrzymują za pracę. Zazwyczaj są one bardzo niskie. Najczęściej, zda-

niem badanych, występuje tylko pensja podstawowa. Zdarzają się premie i dodatki stażowe – organizacje przewidują tę formę dodatkowego wynagradzania pracownika, lecz *często nie ma z czego jej wypłacać*. Rzadko natomiast występują nagrody. W zakładzie pracy chronionej prowadzonym przez organizację pozarządową są takie dodatki socjalne, jak trzynasta pensja i wczasy pod gruszą. Organizacje, nie mając możliwości wypłacania premii czy nagród, często w inny sposób dodatkowo wynagradzają pracowników niepełnosprawnych – kupują leki (*w moim przypadku, gdy jeszcze leki są naprawdę drogie, mnie na wszystkie leki po prostu nie stać i naprawdę nagrodę dostanę, że wykupią mi dany lek, to jest dla mnie*), dofinansowują studia czy kursy, organizują transport (co w przypadku osób niepełnosprawnych ruchowo jest niezmiernie ważne). Zdarza się także kombinowany sposób wynagradzania – niska pensja plus dodatkowe wynagrodzenie na podstawie umowy-zlecenia.

Dla osób niepełnosprawnych kwestia wysokości zarobków nie jest tak istotna, posiadacze rent socjalnych czy inwalidzkich mają bowiem limity wynagrodzeń i niechętnie chcieliby zawieszać te świadczenia, do czego zmuszałyby ich wyższe zarobki. Jest to więc pewien paradoks – motywacyjne premie czy wzrost wynagrodzenia może spowodować utratę renty, co jest tym bardziej niekorzystne, że ponowne jej uzyskanie może być utrudnione: *Ta konieczność czujności, jak nawet mi dadzą jakąś podwyżkę, to czy nie wpadnę w jakieś takie widelki, że tam renta zniknie albo zostanie okrojona*. Dlatego część badanych była zadowolona ze swoich wynagrodzeń, nawet bardzo niskich.

Osoby niepełnosprawne, które wzięły udział w badaniu, były motywowane do pracy najczęściej „dobrym słowem”, które przyjmowało także formę piśmienną. Dla niektórych badanych to dobre słowo prezesa było bardzo ważne, podobnie jak emocjonalne wsparcie: *U nas piękną formą jest, gdy ktoś z nas jest na jakimś badaniu, to wtedy i modlitwa jest, i to jest piękne, i to, że jesteśmy razem. Tego nie przeliczy się na żadne pieniądze*. Zdarzały się także wyjazdy i imprezy integracyjne (*organizowane różne wycieczki czy wyjazdy, czy jakieś zabawy*).

Większość uczestników badań nie spotkała się z planowaniem ich kariery w organizacji pozarządowej. Tylko w przypadku zakładu aktywności zawodowej niepełnosprawni mówili o staraniach dyrektora mających na celu podniesienie do pewnego poziomu ich kwalifikacji, które umożliwiłyby im opuszczenie zakładu i wejście na otwarty rynek pracy: *Pan dyrektor ośrodka stawia na to, żeby gdzieś tam powoli się usprawniać. Bardzo ważne jest wykształcenie i jakieś tam stopnie kwalifikacji też*. Duża część badanych pojęcia kariery zawodowej nie odnosiła do siebie, twierdząc, że *nie myślała o żadnej karierze* lub że *planowanie kariery to bardzo duże słowo*. Pojawiły się także opinie, że ciężko planować karierę w organizacji, gdy nie wiadomo, jak długo organizacja będzie funkcjonować.

Z planowaniem kariery w organizacjach wiązą się także możliwości awansu. Zdaniem badanych jest on ograniczony przede wszystkim przez płaskie struktury organizacyjne, ale możliwy, zwłaszcza w organizacjach działających na rzecz niepełnosprawnych, jak również łatwiejszy niż w sektorze publicznym. Pojawiły się także opinie, że w latach dziewięćdziesiątych, pierwszych latach powstawania organizacji, awans zawodowy był dużo łatwiejszy, a teraz *trudno przeskoczyć prezesa*. Ci badani, którzy byli albo klientami organizacji, albo startowali w nich jako wolontariusze, twierdzili, że awans się zdarza, bo sami są tego dowodem, choć nie spodziewali się tego na początku, przychodząc do organizacji. Niektórzy twierdzili, że aby awansować, po prostu muszą odejść. Część badanych nie chciała awansować w organizacjach, uważała bowiem, że pracuje na odpowiednim i satysfakcjonującym stanowisku: *Nie chciałabym, to, co robię, jest satysfakcjonujące dla mnie, i to jest do celowe dla mnie stanowisko*.

Osoby niepełnosprawne wyraziły sporo opinii na temat szkoleń, z jakim spotkały się w organizacjach pozarządowych. Miały jednak bardzo zróżnicowane zdanie na temat ich przydatności i jakości. Większość badanych miała podstawowe szkolenia w miejscu pracy, lecz potem, w trakcie pracy, nie było ich zbyt wiele i nie były wystarczające. Wydaje się jednak, że poziom oczekiwań względem szkoleń był związany z poziomem wykształcenia i zajmowanymi stanowiskami w organizacjach. Pracownicy o niższych kwalifikacjach byli właściwie usatysfakcjonowani każdą formą szkoleń, natomiast ci badani, którzy posiadali wysokie kwalifikacje, byli zdecydowanie mniej zadowoleni. Ich zdaniem część kursów czy szkoleń nie miała większego sensu, nie służyła ani im, ani organizacjom, a dostarczała powierzchownej wiedzy.

Szkolenia organizowane przez organizacje były bardzo różnorodne – od takich, jak kurs bezwzrokowego pisania, poprzez kursy komputerowe, po szkolenia dotyczące PR czy pozyskiwania środków.

Wnioski i rekomendacje

Wyniki badań pokazują, że zatrudnienie w trzecim sektorze wiąże się z tym, co nazywam efektami mnożnikowymi. Są to pewne bonusy zatrudnienia w organizacji pozarządowej – w miejscu o sprzyjającym „klimacie”, świetnej atmosferze, poczuciu wspólnoty i spełnienia. Z drugiej jednak strony właśnie ten sprzyjający „klimat” i zaangażowanie mogą nie być przez pracodawcę właściwie wykorzystywane. Zdarzają się praktyki niejasnego i nieuczciwego zatrudniania. Jednocześnie osoby niepełnosprawne dostrzegają wady związane z zatrudnieniem w trzecim sektorze – niestabilność finansową, bałagan organizacyjny czy braki kadrowe.

Wydaje się, że trzeci sektor jako miejsce zatrudnienia jest przyjazny osobom niepełnosprawnym. Przede wszystkim dlatego, że coraz częściej staje się organizatorem zakładów aktywności zawodowej, zakładów pracy chronionej i coraz częściej prowadzi warsztaty terapii zajęciowej. Taki sposób wpierania aktywności i rehabilitacji zawodowej osób niepełnosprawnych może być efektywny zarazem ekonomicznie, jak i społecznie. Prowadzenie przez organizacje *non profit* zakładów pracy chronionej i aktywności zawodowej należy uznać za najlepszy sposób na racjonalizację wydatków związanych z wspieraniem aktywności zawodowej niepełnosprawnych. Za przykład niech w tym miejscu posłuży wspólna inicjatywa kilku organizacji pozarządowych i instytucji samorządowych w Krakowie – „U Pana Cogito”⁶, która prócz modelowej współpracy międzysektorowej pokazuje możliwości zatrudnienia tych niepełnosprawnych, którzy właściwie nie mają żadnych szans na zatrudnienie, tj. osób chorych psychicznie. Ten zakład aktywności zawodowej jest dowodem na to, że organizacje pozarządowe mogą z powodzeniem prowadzić taką działalność, być inicjatorami nowych rozwiązań i jednocześnie efektywnie znajdować różnych partnerów wspomagających. Z drugiej strony organizacje pozarządowe raczej nie wyróżniają osób niepełnosprawnych, często traktują je tak, jak innych zatrudnionych, czyli zatrudniają na podstawie umów podobnych do tych, które występują przy zatrudnianiu przedstawicieli innych grup społecznych w trzecim sektorze. Wydaje się, że organizacje pozarządowe traktują niepełnosprawnych w większym stopniu jako grupę docelową swych usług i działań niż jako potencjalnych pracowników. Przy ograniczonych zasobach zatrudnianie osób niepełnosprawnych może być jednak bardzo efektywne ekonomicznie dla organizacji pozarządowych, a jednocześnie korzystne dla osób niepełnosprawnych. Pracując w organizacjach, mają możliwość zetknięcia się z problemami innych, mogą też pracować w zgranych zespołach wytwarzających bliskie więzi. Trzeci sektor to w opinii osób niepełnosprawnych dobry pracodawca – może niezbyt hojny, lecz w dużej mierze dający pewne i stabilne zatrudnienie.

Organizacje pozarządowe chętnie stosują niepracownicze elastyczne formy zatrudnienia, takie jak umowa o dzieło i umowa-zlecenie. Zdecydowanie rzadziej zaś sięga się po takie rozwiązania, jak: umowa na zastępstwo, telepraca czy podział miejsca pracy. Trudno się jednak oprzeć wrażeniu, że wynika to z niewiedzy i przyzwyczajenia zarówno pracodawców, jak i samych osób niepełnosprawnych zatrudnionych w trzecim sektorze. Być może część umów niepracowniczych można byłoby zastąpić umowami elastycznymi, a zarazem

⁶ „U Pana Cogito” to inicjatywa organizacji pozarządowych, wsparta pomocą instytucji publicznych, ma formę zakładu aktywności zawodowej, jej idea jest zatrudnianie osób po poważnych kryzysach psychicznych. Osoby niepełnosprawne prowadzą trzygwiazdkowy hotel oraz restaurację w Krakowie.

pracowniczymi. Takie rozwiązania są przez osoby niepełnosprawne często bardzo dobrze oceniane. Ich popularyzacja może być korzystna zarówno dla niepełnosprawnych, jak i dla zatrudniających ich organizacji.

Zdaniem osób niepełnosprawnych stosunkowo słaba jest polityka personalna w organizacjach pozarządowych. Niewielkie wynagrodzenia, powielanie systemów wynagrodzeń osób niepełnosprawnych z sektora komercyjnego, brak szkoleń podnoszących kwalifikacje, planowania karier, brak awansów i systemów motywacyjnych (jeśli się pojawiają, to bazują głównie na altruistycznym nastawieniu pracowników).

Bardzo wyraźnie trzeba podkreślić wynikającą jako wniosek z badań konieczność stworzenia czegoś w rodzaju platformy wymiany pracy w trzecim sektorze czy – jak nazwała to jedna z badanych osób niepełnosprawnych – *agencji pracy osób niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych*. Takie przedsięwzięcie miałyby na celu tworzenie baz danych tych niepełnosprawnych, którzy szukają pracy, jak również pozyskiwanie ofert pracy w trzecim sektorze. Kolejnym zadaniem byłaby promocja różnorodnych (elastycznych) form zatrudnienia ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań osób niepełnosprawnych. Swój udział w tych działaniach mogłyby mieć także organizacje pozarządowe wspierające poszczególne grupy niepełnosprawnych. Takie bazy, powstające oczywiście przy udziale samych niepełnosprawnych, mogłyby mieć kształt portalu internetowego, ale zapewne nie tylko. Bo chociaż takie formy pośrednictwa pracy dla niepełnosprawnych istnieją na różnych portalach internetowych, to jednak zdecydowanie brakuje zjednoczenia sił w tej sprawie.

Anna Kwiatkiewicz

Problemy zatrudnienia w trzecim sektorze w opinii kadry zarządzającej

Jedną z kluczowych kwestii dla rozwoju trzeciego sektora w Polsce wydaje się zatrudnianie płatnego personelu. Możliwość zatrudniania pracowników często zależy nie tylko od zapotrzebowania organizacji, ale także od warunków stawianych przez sponsorów. O uwarunkowania zatrudniania płatnego personelu w trzecim sektorze zdecydowaliśmy się zapytać przedstawicieli kadry zarządzającej organizacji pozarządowych w trzech badaniach fokusowych przeprowadzonych w dniach 15-23 listopada 2005 roku na terenie Warszawy (dwa spotkania) i Krakowa (jedno spotkanie).

Tworzenie nowych miejsc pracy i ich finansowanie

Miejsca pracy w trzecim sektorze są tworzone na ogół w związku z rozpoczęciem realizacji nowego projektu: *Zazwyczaj nowe miejsca pracy tworzymy wtedy, kiedy realizujemy jakiś nowy projekt, który ze względu na swoją specyfikę i na wymogi merytoryczne wymaga zatrudnienia nowych osób.* Osoby te są najczęściej zatrudniane na stanowisku koordynatora projektu lub kierownika projektu, czyli na stanowiskach, które wymagają stałego zaangażowania. Osoby pełniące funkcję eksperta zewnętrznego są najczęściej angażowane do pracy przy projekcie na podstawie umowy o dzieło lub umowy-zlecenia.

Oszczędne tworzenie nowych miejsc pracy

W przypadku rozpoczynania realizacji nowego projektu pierwszym działaniem organizacji jest analiza jej zasobów ludzkich i finansowych w kontekście nowych zadań. Jeżeli pokazuje ona, że obecnie zatrudnione osoby nie są w stanie podołać nowym obowiązkom, zwykle tworzone jest nowe miejsce pracy – zawsze na czas określony w wymiarze, na jaki pozwalają środki dostępne na finansowanie tego stanowiska pracy. Respondenci zauważają, że decyzja o stworzeniu nowego miejsca pracy i zatrudnieniu nowej osoby nie wynika z planowanej ekspansji organizacyjnej – zazwyczaj tworzy się mniej miejsc pracy, niż organizacje potrzebują: *Wszystkie organizacje zatrudniają tak zwane minimum – tyle, ile muszą*. Powodem tej sytuacji wydają się ograniczenia finansowe oraz anachroniczne prawo pracy, które nie jest przystosowane do promocji elastycznych form zatrudnienia, takich jak samozatrudnienie, czy też telepraca.

Czasami nowe miejsca pracy powstają w wyniku pracy wolontariusza, który wykonuje określoną pracę, a potem zapotrzebowanie na nią jest wpisywane do powstającego projektu. Z chwilą pozyskania finansów na taki projekt wolontariusz jest zatrudniany, najczęściej na umowę-zlecenie. W tym przypadku miejsce pracy jest stworzone, zanim znajdują się środki na jego finansowanie, a w chwili pozyskania środków zmienia się tylko jego charakter ze stanowiska nieopłacanego na stanowisko opłacane.

Łatwiejsze tworzenie miejsc pracy z funduszy europejskich

W kwestii tworzenia nowych miejsc pracy respondenci uważają, że zdecydowanie „łatwiejsze” są pieniądze europejskie, np. dotacje z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS): *Myślę, że europejskie środki są pod tym względem łatwiejsze, że są bardziej elastyczne. Z mojego doświadczenia wynika, że jeżeli pieniądze były potrzebne na umowę-zlecenie, to nie byłoby problemu, a jeżeli ta praca miałaby charakter stały i byłyby potrzebne pieniądze na stały etat – to też nie byłoby problemu*.

Kryteria stosowane w tych programach są przejrzyste i stabilne – co pozwala na planowanie zatrudnienia – w przeciwieństwie do labilnych kryteriów programów finansowanych z budżetu państwa. Projekty dofinansowywane z funduszy europejskich uwzględniają konieczność zatrudnienia ludzi do realizacji projektu w faktycznej wysokości kosztów związanych z tym przedsięwzięciem. Kilku respondentów zwróciło uwagę, że dzięki środkom z EFS udało się organizacjom zwiększyć liczebność pracowników etatowych. Jednocześnie podkreślano, że nie wszystkie organizacje mogą pozwolić sobie na pozyskiwanie środków z EFS – takie możliwości mają raczej większe organiza-

cje. Respondenci zwracali uwagę, że zdobycie dofinansowania w ramach funduszy strukturalnych podlega czasem pod ustawę o zamówieniach publicznych i wówczas, np. aby wypełnić wakat na stanowisku koordynatora, konieczne jest wszczęcie procedury przetargowej. W wyniku takiej procedury nie zawsze wybierane są te osoby, z którymi organizacja chciałaby pracować. Miejsca pracy dofinansowywane z EFS powstają na określony czas, najczęściej na okres dwóch-trzech lat i ich trwałość po zakończeniu projektu jest niepewna.

W odniesieniu do merytorycznego zakresu projektu trudno jednoznacznie wskazać, jakie typy projektów pozwalają na tworzenie nowych miejsc pracy. W dużej mierze zależy to od grantodawcy.

Zawiłości kontraktów wieloletnich

Respondenci zgodzili się, że łatwiejsze jest tworzenie nowych miejsc pracy w przypadku wieloletnich kontraktów, które pozwalają planować zatrudnienie. Jednakże w praktyce okazuje się, że wieloletnie kontrakty są obciążone pewnym ryzykiem – zakontraktowane środki wpływają z dużym opóźnieniem, a to stawia organizacje w bardzo trudnej sytuacji, ponieważ koszty związane z zatrudnieniem są kosztami stałymi i są ponoszone niezależnie od faktu wpłynięcia środków na konto organizacji: *Nie mogę sobie pozwolić, aby pracować w trybie czysto projektowym: robię projekt, zatrudniam ludzi, będą środki – zostają, nie będzie – zwalniam. Nie mogę tak funkcjonować, bo nikt by mi nie uwierzył i nie zaangażowałby się w nowy projekt, bo poszłaby fama, że moja organizacja nie gwarantuje żadnej stabilności.*

Zdarzają się sytuacje, że przez kilka miesięcy organizacja nie ma środków na wypłatę pensji dla pracowników zatrudnionych na etacie. Dzieje się tak np. w organizacjach pomocy społecznej, gdzie pieniądze wpływają na konto organizacji dopiero w marcu, a pensje styczniowe i lutowe są wypłacane z opóźnieniem. Nieoficjalne rozwiązanie sytuacji powtarzającej się co roku polega na tym, że wypłata za zaległe miesiące odbywa się na podstawie dodatkowych umów-zleceń podpisanych w terminie późniejszym, bo te zaległości nie mogą być uregulowane w oficjalny sposób. Takie rozwiązanie jest możliwe wyłącznie dzięki specyfice ludzi pracujących w sektorze – ich gotowości do poświęceń i zaangażowaniu w sprawę oraz dzięki zaufaniu, jakim obdarzają organizację. Innym rozwiązaniem jest przerwanie stosunku pracy i ponowne zatrudnienie danej osoby w momencie otrzymania środków. Wówczas oferuje się jej przez pewien czas, np. sześć miesięcy, wyższe wynagrodzenie, które ma zrekompenzować pracę „na czarno” w miesiącach, kiedy nie była z tą osobą zawarta umowa o pracę.

Respondenci zwracali uwagę, że zdarzają się ograniczenia w kontraktach, które nie pozwalają zastosować wariantu „wyższego wynagrodzenia”, lub też

dodatkowego wynagrodzenia w innej formie i wówczas organizacje są zmuszone zwrócić niewykorzystane środki: *Jeżeli ja muszę potem te pieniądze oddać, no to jaki jest sens przyznawania takiej kwoty na wynagrodzenia? – Sponsorzy są nieszczęśliwi i ja jestem nieszczęśliwa, i ci ludzie, którzy się napracowali, są nieszczęśliwi, bo tak naprawdę najczęściej i tak zawsze ten projekt jakoś się toczy, bo w jakimś momencie dostajemy na to pieniądze.*

Respondenci zauważają też, że taka sytuacja często powoduje, że decydują się zatrudnić na umowę o dzieło albo umowę-zlecenie zamiast na umowę o pracę: *Problem polega na tym, że można wytłumaczyć człowiekowi: słuchaj, dostaniesz, za dwa-trzy miesiące pieniądze, ale ZUS-owi się nie wytłumaczy i w momencie, gdy podpisuje się umowę o pracę, powstaje zobowiązanie wobec ZUS-u.*

Krytyka objęła także programy wieloletnie, np. programy realizowane na podstawie umów podpisywanych z urzędem miasta. Ich „wieloletniość” wydaje się pozorna, tzn. co roku trzeba składać deklaracje, aby środki zostały przekazane organizacji, więc *de facto* bardzo trudno jest planować zatrudnienie w dłuższym okresie, a zaplanowanie rozwoju pracowników i nabywanie przez nich doświadczenia – kwestie tak istotne w pracy społecznej – jest praktycznie niemożliwe. Mocno krytkowane są także projekty finansowane z Funduszu Inicjatyw Obywatelskich (FIO), który nie przewiduje środków na wynagradzanie pracowników etatowych. Przedstawiciele organizacji pozarządowych oceniają tę sytuację szczególnie negatywnie – ze względu na umocowanie FIO w trzecim sektorze można by się spodziewać rozsądniejszych rozwiązań w zakresie finansowania projektów.

Nowe miejsca pracy a podaż kwalifikacji

Jeden z respondentów zwrócił uwagę na fakt, że tworzenie nowych miejsc pracy jest związane nie tylko z potrzebami trzeciego sektora, ale także z dostępnością pracowników, którzy mogliby na tych stanowiskach pracować. Jako przykład zostały podane stanowiska z sektora IT, gdzie zapotrzebowanie na tego typu prace w trzecim sektorze jest bardzo duże, ale wszyscy specjaliści IT są „wysysani” przez rynek komercyjny, który proponuje im wyższe wynagrodzenie. W związku z tym możliwość tworzenia nowych miejsc pracy jest determinowana przez podaż kwalifikacji.

Sponsorzy redukują budżety projektów

Często sponsor decyduje się na zredukowanie budżetu projektu, co stawia realizatorów w trudnej sytuacji, ponieważ budżety przedstawiane przez organizacje pozarządowe są budżetami faktycznymi, a nie budżetami komercyj-

nych, które pozostawiają margines do negocjacji: *Cieężko nauczyć sponsorów, że jak mniejsze pieniądze, to i mniejszy zakres realizacji, bo my występujemy o pieniądze dlatego, że ich nie mamy lub mamy ich zdecydowanie za mało, a nie dlatego, że mamy ich nadmiar. A proponujemy „chude” budżety, bo nie mamy takich zarobków, jak specjaliści np. na rynku komercyjnym – dlatego jesteśmy konkurencyjni.*

Organizacje starają się uświadamiać grantodawcom, że projekty nie realizują się samoczynnie, lecz potrzebni są do tego pracownicy, na których wynagrodzenie muszą być środki. Tę swoistą „akcję edukacyjną” organizacje prowadzą poprzez spotkania ze sponsorami, rozmowy i prezentowanie wyników zrealizowanych projektów.

Respondenci zauważają, że sponsorzy odmiennie podchodzą do kwestii finansowania zatrudnienia personelu merytorycznego (np. koordynator projektu) i administracyjnego (np. księgowy). Uważają, że najtrudniej jest pozyskać środki na finansowanie kosztów związanych z personelem administracyjnym. Nawet w dotacjach europejskich pojawiają się ograniczenia, tzn. określone jest, jaki procent dotacji może być przeznaczony na ten cel. Mimo to respondenci uważają, że te kryteria są daleko bardziej przejrzyste niż kryteria dotacji przyznawanych z budżetu państwa.

Ograniczenia w finansowaniu zatrudnienia

Ograniczenia, jakie są nakładane na organizacje w zakresie zatrudniania pracowników, dotyczą kilku aspektów, m.in. formy zatrudnienia, wysokości wynagrodzeń, mogą też polegać na wymogu zagwarantowania wkładu własnego.

W rzeczywistości funkcjonowania organizacji pozarządowych okazuje się, że kadra zarządzająca tych organizacji nie ma pełnej wolności w podejmowaniu decyzji co do form zatrudnienia pracowników: *Często sponsorzy narzucają rozwiązanie i precyzyjnie określają formę, w jakiej pracownik może być zatrudniany. Może być to tylko umowa-zlecenie na przykład, albo może być tylko umowa o pracę – to oczywiście zdarza się rzadziej.* Respondenci zgadzają się, że w większości przypadków sponsorzy nie chcą finansować stałych etatów.

Poza preferencjami co do formy zatrudnienia umowy zawierane ze sponsorami charakteryzuje sztywność raz przyjętych ustaleń. Respondenci zauważają, że bardzo ciężko jest zmienić zapisaną w umowie formę zatrudnienia; w razie potrzeby przeprowadzenia takiej zmiany konieczna jest indeksacja umowy. Wydaje się to szczególnie uciążliwe w przypadku kontraktów wieloletnich, których warunki realizacji mogą się zmieniać, a to z kolei może wpływać na zmianę optymalnej formy zatrudnienia osób zaangażowanych w projekt.

Respondenci krytykowali labilność rozwiązań proponowanych w ramach konkursów ogłaszanych przez administrację państwową – przekazywanie w różnych miastach różnych komunikatów dotyczących tego samego konkursu – co utrudnia działanie, szczególnie w przypadku sieci organizacji mających oddziały w różnych miastach w Polsce. Przedstawiciele kadry zarządzającej organizacji pozarządowych zauważyli, że ograniczenia finansowe, brak przejrzystości oraz nadmierna ingerencja w sposób finansowania zatrudnienia może prowadzić do posilkowania się rozwiązaniami na granicy prawa.

Ograniczenie dotyczące finansowania wynagrodzenia pracownika przybiera formę finansowania wynagrodzenia do określonej wysokości, lub też finansowania tylko wynagrodzenia netto. W tym drugim przypadku organizacje najczęściej rezygnują z dotacji, argumentując to tak, że szukanie brakującej części finansów na pokrycie całkowitych kosztów pracy jest z góry skazane na niepowodzenie i bardziej efektywnym rozwiązaniem jest pozyskanie dofinansowania pokrywającego całość tych kosztów.

Czasami sponsorzy nakładają na organizacje ograniczenie w zakresie pokrywania kosztów wynagrodzenia osób z zarządu. Ten warunek respondenci uważają za zgodny z zachodnim modelem funkcjonowania organizacji, lecz nie do końca przystający do polskich realiów, w których zarząd organizacji często aktywnie uczestniczy w realizacji projektów: *U nas jest tak, że wszyscy członkowie zarządu – mamy jednego wolontariusza wśród członków zarządu – realizują jakieś normalne zadania pracy koordynacyjnej i projektowej i myślę, że przy ciągłym niedoborze zatrudnienia, przy ogromie prac, które trzeba wykonać, absurdem jest twierdzenie, że istnieje organizacja pozarządowa, w której członkowie zarządu są tylko członkami zarządu.*

Respondenci przychylają się do opinii, że ograniczenia dotyczące wysokości wynagrodzeń, jakie zgadza się finansować samorząd, mogą być dowodem na prawdziwość tezy, że samorząd obawia się, że organizacje pozarządowe zabiorą mu pracę. Aby temu przeciwdziałać, samorząd przekazuje organizacjom środki w takiej wysokości, by nie dopuścić do stworzenia trwałego miejsca pracy.

Kolejnym ograniczeniem, na jakie napotykać organizacje chcące stworzyć nowe miejsce pracy, jest wymóg wykazania wkładu własnego w budżecie projektu. Ten wymóg dotyczy zarówno projektów unijnych, jak i budżetowych. W takiej sytuacji czasami wkładem własnym staje się właśnie wynagrodzenie osób zaangażowanych w projekt po to, aby z pozyskanych funduszy mogły być pokryte inne koszty związane z realizacją projektu. Organizacje wychodzą z założenia, że i tak w jakiś sposób będą musiały zdobyć finansowanie na ten cel. Innym wariantem jest sytuacja, gdy koszty wynagrodzenia osoby są finansowane ze środków projektu, a ta osoba dodatkowo wykonuje zadania,

na których finansowanie nie pozyskano środków. Kolejnym wariantem jest sytuacja, w której na potrzeby finansowania wynagrodzeń związanych z projektem w budżet projektu wpisane zostają wyższe stawki niż te, które są faktycznie pracownikom wypłacane, a zaoszczędzone fundusze są przeznaczane na cele organizacji.

Ponieważ uzależnienie od niewielu, jednego lub dwóch, źródeł finansowania, czasami dodatkowo niezbyt stabilnych, osłabia organizacje i ustawia je w słabej pozycji przetargowej, a niekiedy wręcz zmusza do akceptowania niekorzystnych warunków, niektóre organizacje starają się samodzielnie pozyskiwać środki finansowe na wynagrodzenia dla pracowników. Czynią to m.in. poprzez prowadzenie działalności gospodarczej – najczęściej są to szkolenia lub wydawnictwo. Organizacje zauważają, że przy stanie zatrudnienia powyżej dwudziestu osób takie „balansowanie” finansowe jest bardzo trudne, a brak stałego źródła finansowania stanowi barierę dalszego rozwoju: *Nieciągłość środków w sektorze pozarządowym stwarza taki problem, że zatrudnienie kogoś od nowa wymaga jakichś szczególnych warunków i decyzji tej osoby na niepewność zatrudnienia.*

Niejednoznaczne procedury

Te wszystkie ograniczenia, wręcz „egzotyczne” wymagania finansowe można wytłumaczyć faktem, że grantodawcy niejako eksperymentują na trzecim sektorze, a organizacje są za słabe, aby protestować i akceptują trudne warunki pozyskiwania środków finansowych. Ponadto spektrum możliwych do zaproponowania procedur jest tak szerokie, że organizacjom pozarządowym trudno jest sformułować spójne stanowisko w tej sprawie. Jednocześnie przedstawiciele organizacji proponują jako jedno z możliwych wyjść wykorzystanie procedur unijnych, postrzeganych przez respondentów jako *w miarę obiektywne i pozbawione protekcjonalizmu*. W ich przekonaniu powinny być one dostosowane do polskich realiów: *W sytuacji takiego zamieszania nie stać nas nawet na wypracowanie jakiegoś rozwiązania i przedstawienie go jako propozycji nowych procedur. Myślę, że możemy się odwołać do jakiegoś wzorca – ja najchętniej bym się odwołał do procedur unijnych, dlatego że po pierwsze mają one charakter ponadlokalny, a po drugie, bo były konfrontowane z różnymi wartościami.*

Respondenci zwracają także uwagę na zagrożenie związane z próbą przeniesienia (w formie wytycznych) złych rozwiązań z administracji publicznej do organizacji pozarządowych. Uważają, że takie propozycje powinny być odrzucone *en bloc*: *[Jest to] zabijanie naszej wolności i naszych praw.*

Reasumując, nowe miejsca pracy są zwykle tworzone w przypadku uzyskania środków na realizację nowych projektów, a czas, na jaki są tworzone, jest

najczęściej determinowany przewidzianym horyzontem finansowania kosztów tworzonego stanowiska pracy. W celu umożliwienia optymalnego wykorzystania zasobów przedstawiciele kadry zarządzającej organizacji pozarządowych postulują pozostawienie organizacjom swobody co do form zatrudnienia osób realizujących projekt. Jednocześnie respondenci zgadzają się, że bardzo trudno jest określić właściwą proporcję kosztów pracy w stosunku do wartości projektu, dlatego też każdy projekt powinien być analizowany indywidualnie. Respondenci zwracali ponadto uwagę na to, że zdolność organizacji do tworzenia nowych miejsc pracy jest często ograniczona przez nieciągłość środków finansowych, co zniechęca do zatrudniania pracowników na umowę o pracę.

Zatrudnianie grup marginalizowanych

Organizacje pozarządowe realizują czasem projekty, które mają doprowadzić do stworzenia miejsc pracy dla osób marginalizowanych, są to m.in. projekty finansowane z funduszy europejskich. Celem tych projektów jest uwrażliwienie pracodawców na potrzeby grup defaworyzowanych oraz doprowadzenie do ich zatrudnienia. Jest to jednakże „wyprowadzanie” ludzi poza trzeci sektor, niejako pośrednictwo, lub też pomoc w tworzeniu miejsc pracy w podmiotach należących do innych sektorów. Respondenci zwracają uwagę, że czasami projekty adresowane do grup marginalizowanych są tak skonstruowane, że niemożliwe jest zatrudnienie osób z tych grup. Przykładowo, koszt zatrudnienia do realizacji projektu osób z grupy beneficjentów jest postrzegany jako koszt niekwalifikowalny, lub też brakuje środków na przeszkolenie osób z grup defaworyzowanych w celu przygotowania ich do pracy przy projekcie.

Same organizacje najczęściej nie tworzą miejsc pracy dla grup marginalizowanych i deklarują, że kryterium zatrudnienia danej osoby są jej kwalifikacje: *Nie mamy wypracowanej strategii dotyczącej preferowanych kategorii zatrudnianych osób, szukamy specjalistów w danej dziedzinie, osób, które najlepiej wykonają zadania, które przed nami stawia grantodawca, i to jest najważniejsze kryterium.* Czasami nowe miejsca pracy tworzone jest z inicjatywy ostatecznego beneficjenta projektu realizowanego przez organizację pozarządową, np. w organizacji działającej na rzecz osób głuchoniemych osoba niepełnosprawna posługująca się językiem migowym złożyła ofertę pomocy w komunikacji z osobami głuchoniemymi. Respondenci zauważają, że stosunkowo dużo miejsc pracy, czy też po prostu zadań do wykonania, dla przedstawicieli grup marginalizowanych znajduje się w organizacjach typu samopomocowego, które są mniej sformalizowane, a czasem nawet niezarejestrowane.

Sponsorzy najczęściej nie wymagają zatrudniania osób niepełnosprawnych do realizacji projektu, który finansują. Jedynym warunkiem, jaki się pojawia, jest zalecenie zachowania równowagi między płciami, co według respondentów jest rozwiązaniem standardowym w projektach europejskich.

Grupy defaworyzowane a kwalifikacje

Część uczestników dyskusji zauważa, że rozwój nowych technologii, konieczność znajomości języków obcych oraz ogólnie wyższe wymagania wobec pracowników eliminują z rynku pracy część osób z grup marginalizowanych. Wówczas to nie fakt przynależności do grupy defaworyzowanej, lecz brak kwalifikacji decyduje o tym, że te osoby nie są zatrudniane. Respondenci podkreślają, że praca w sektorze organizacji pozarządowych jest trudna i ciężka i może być nazbyt obciążająca dla osób defaworyzowanych: *Te grupy, o których tutaj rozmawiamy – osoby starsze, niepełnosprawne itd., te osoby są, czy też mogą być mniej odporne na te wszystkie stresy, zadania, te wszystkie problemy, z którymi nam przychodzi się borykać na co dzień. To jest chyba kluczowe i to decyduje o tym, że te osoby bardziej są podmiotem działań tych organizacji.*

W przypadku osób niepełnosprawnych kolejnym wyzwaniem jest koszt przystosowania dla nich miejsca pracy, czy też odpowiedniej organizacji pracy: *Jako organizacja pozarządowa czujemy się w obowiązku myśleć o tym, żeby zatrudniać osoby, które w jakiś sposób są defaworyzowane, ale zawsze mamy problemy techniczne i organizacyjne we włączeniu tych osób do działalności organizacji. (...) Dlatego teoretycznie, projektując organizację, ciągle myślimy o takich osobach, ale musimy przyznać, że niepełnosprawni ciągle nam się „nie udają”.*

Jedna z badanych organizacji usiłowała nawiązać współpracę z dwiema osobami niepełnosprawnymi z polecenia stowarzyszenia zrzeszającego osoby z takim typem niepełnosprawności, lecz to przedsięwzięcie nie powiodło się: *Chłopak przestał przychodzić bardzo szybko, bo myślał, że to będzie wyglądało zupełnie inaczej, że będzie objęty jakimś parasolem ochronnym i że będzie musiał robić o wiele mniej. Druga osoba to była dziewczyna, równocześnie studentka, wytrwała trochę dłużej, natomiast ona nie radziła sobie z podstawową obsługą komputera i pomimo naszej pomocy nie potrafiła tego przelamać, tak jakby ten komputer cały czas ją przerażał. I to raczej wynikało z jej przekonań, a nie z tego, że jest niepełnosprawna.*

Powroty kobiet po urlopach macierzyńskich są powszechne w organizacjach, ale na ogół mają miejsce wtedy, gdy kobiety już wcześniej w organizacji pracowały i były docenianymi pracownikami, zwykle były zatrudnione na stanowisku koordynatora projektu. Przedstawiciele organizacji zgodnie twierdzą, że *trzeba sobie zasłużyć na to, aby mieć gdzie wrócić* i w większości przypadków

zgadzają się, że w momencie zatrudniania kryteria są podobne jak w biznesie – przedstawiciele organizacji pozarządowych w podobnym stopniu obawiają się kandydatury matki z małym dzieckiem. Natomiast w większości przypadków już po powrocie z urlopu macierzyńskiego możliwa jest bardziej elastyczna organizacja czasu pracy niż w innych sektorach gospodarki.

Reasumując, zatrudnianie osób z grup defaworyzowanych nie jest postrzegane przez organizacje pozarządowe jako jeden z priorytetów. Przedstawiciele organizacji zwracają uwagę, że najczęstszym problemem związanym z zatrudnianiem tych osób nie jest ich przynależność do grup defaworyzowanych, lecz brak odpowiednich kwalifikacji. Dodatkowo, analizując typ projektów adresowanych do osób defaworyzowanych, zauważa się pewną jednostronność – ustawianie tych osób w roli odbiorców produktów projektów, a nie aktywizowanie ich w ramach tych projektów. Na nikłe zatrudnianie osób z tych grup ma wpływ także aktualna sytuacja organizacji pozarządowych, które swoje funkcjonowanie opisują jako „walkę o przetrwanie”. W tym kontekście zatrudnianie osób defaworyzowanych może się jawić jako dodatkowy ciężar, którego organizacje nie są w stanie na siebie wziąć, np. pod względem finansowym, organizacyjnym, a czasem ze względu na warunki, np. lokalizację nieprzystosowaną do osób niepełnosprawnych. Warto zauważyć, że spośród grup defaworyzowanych najmniej „dyskryminowaną” grupą wydają się studenci. Znajdują oni zatrudnienie w organizacjach ze względu na swoje kwalifikacje, chęć zdobywania doświadczenia i niewygórowane oczekiwania finansowe.

Trzeci sektor jako pracodawca

Rynek pracy trzeciego sektora jest w pewien sposób niezwykły. Po pierwsze opiera się na niskokosztowych miejscach pracy, wymagających niewielkich inwestycji, angażuje ludzi wrażliwych i w większości zaangażowanych w tę pracę, angażuje też osoby, które w pewien sposób są na granicy wykluczenia społecznego, jeśli chodzi o rynek pracy. Jednocześnie trzeci sektor ma wszystkie złe cechy rynku pracy nagromadzone do potęgi.

W większości przypadków respondenci uważają, że rynek trzeciego sektora jest rynkiem otwartym i dostępnym dla osób z zewnątrz, choć wskazują na bariery zatrudnienia w sektorze pozarządowym, np. na niestabilność. Pozyskiwanie pracowników do pracy w organizacjach pozarządowych jest ograniczone warunkami finansowymi, jakie oferuje trzeci sektor. Oprócz pieniędzy do pracy w organizacjach pozarządowych motywują także wartości pozamateriałne: *Te etaty to jest też misja zmieniania świata, a tego nie da się konkretnie wycenić.* W związku z tym rynek trzeciego sektora może wydawać się herme-

tyczny – trafiają tutaj osoby, które są w stanie zaakceptować relatywnie niskie zarobki i dla których misja trzeciego sektora jest ważna i które chcą w niej uczestniczyć: *Jest taka bariera w zatrudnianiu osób z zewnątrz, ta bariera jest wręcz namacalna – mamy za mało do zaproponowania, ale jednocześnie boimy się zatrudniać osoby z zewnątrz, bo boimy się, czy oni zechcą wejść w taki układ, w którym my jesteśmy.* W konsekwencji preferowane są na ogół osoby z doświadczeniem z sektora organizacji pozarządowych, ponieważ znają już jego specyfikę. Respondenci zauważyli także, że szczególny rodzaj rekrutacji – bardziej otwartej dla kandydatów z rynku zewnętrznego – był i jest stosowany w przypadku projektów finansowanych przez EFS, czy też organizacji zajmujących się przekazywaniem środków z EFS innym organizacjom, np. takich jak Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.

Przemieszczenia między sektorami

Najczęstszy rodzaj przejść to przejścia z sektora pozarządowego do sektora komercyjnego. Możliwość przemieszczania się między sektorami zależy od kwalifikacji danej osoby, a sama decyzja często wynika z sytuacji finansowej. Pracownika może nie być stać na pracę w sektorze organizacji pozarządowych, zwłaszcza jeżeli na jego utrzymaniu pozostają inne osoby. Respondenci uważają, że pracownik organizacji pozarządowej przechodzący do pracy w biznesie ma większe szanse na samorealizację i uzyskanie satysfakcji zawodowej w sektorze MSP niż w sektorze biznesu korporacyjnego.

Kolejnym kierunkiem przemieszczeń osób z sektora organizacji pozarządowych jest sektor administracji publicznej, najczęściej do zadań z zakresu pomocy społecznej.

Najrzadsze przypadki przemieszczeń to przejście z sektora biznesu do sektora organizacji pozarządowych. Staje się to możliwe, gdy dana osoba ma stabilną sytuację finansową i na ogół dobre wykształcenie oraz jeśli charakteryzuje się wrażliwością społeczną i ma chęć dokonywania zmian.

W ostatnich kilku latach obserwuje się coraz więcej przemieszczeń pomiędzy sektorami, choć najrzadziej z biznesu do organizacji pozarządowych. Najczęściej zmiany pracy następują jednak wewnątrz sektora organizacji pozarządowych. Według osób badanych powodem tej sytuacji nie jest obawa przed pracą – bo ludzie w organizacjach pozarządowych pracują dużo – ale obawa przed nieprzyjazną atmosferą i „wyscigiem szczurów”.

Profil osoby poszukującej pracy w trzecim sektorze

Warto zauważyć, że ze względu na trudną sytuację na polskim rynku pracy coraz więcej osób poszukujących pracy w organizacjach pozarządowych trak-

tuje ten sektor jako jeszcze jedno z miejsc, gdzie można znaleźć zatrudnienie: *Dużo mówiliśmy o misji i o tym, że to specjalne osoby przychodzą do organizacji. Ja tak nie do końca bym się z tym zgodziła. Z moich obserwacji wynika, że coraz częściej rynek pracy w organizacjach pozarządowych jest rynkiem pracy jak każdy inny sektor.*

Zatrudnienie w sektorze organizacji pozarządowych jest atrakcyjne, ponieważ pozwala zdobyć doświadczenie zawodowe, a po dwóch-trzech latach ułatwia otrzymanie pracy w biznesie. Respondenci oceniają tę sytuację jako naturalną kolej rzeczy: *Ja uważam, że jeżeli są ludzie, którzy przychodzą, bo utożsamiają się z misją, to znakomicie. Jeżeli są inni, którzy traktują to jako miejsce pracy, a są dobrymi specjalistami, to jeszcze lepiej. Bo niby dlaczego nie? Tak jak powiedziałam, to środowisko ma się doskonalić, ma podwyższać swoje kwalifikacje.*

Na podstawie wypowiedzi uczestników dyskusji można postawić tezę, że uległ zmianie profil osoby poszukującej pracy w trzecim sektorze. Poza osobami, które szukają w tym sektorze zatrudnienia z uwagi na misję organizacji, jest też grupa specjalistów, którzy traktują to zatrudnienie jak pracę w każdym innym sektorze. Powoduje to zmianę w relacji: pracodawca – pracownik, która staje się relacją opartą na zbiorze wzajemnych praw i zobowiązań. Respondenci uważają, że naturalne jest, że wraz z dojrzewaniem sektora pojawiają się oczekiwania co do pewnych standardów w zakresie zatrudniania, np. odpowiednich warunków pracy, czy też godzin pracy. Obecnie trudno oczekiwać od pracowników takiego entuzjazmu jak w czasach powstawania sektora, gdy zdarzało się, że ludzie pracowali o wiele więcej, niż wynikałoby to z zakresu zadań określonego umową o pracę i nie oczekiwali w zamian dodatkowego wynagrodzenia.

Warto zauważyć, że ta sytuacja jest czasami trudna do zaakceptowania dla „ojców założycieli” trzeciego sektora – osób, które tworzyły sektor i pracują w nim od lat. Osoby te podświadomie oczekują takiego samego zaangażowania od „nowych”, przychodzących do pracy w sektorze, a domaganie się przez nich odpowiednich warunków wykonywania pracy uważają za wygórowane żądania i dowód braku utożsamiania się z misją organizacji. Respondenci przewidują, że trend „normalizowania się” sposobu pracy w trzecim sektorze utrzyma się: *Misja i to wszystko jest szalenie ważne, ale musi być po prostu jakaś zdrowa równowaga, żeby nie przesadzić, bo ludzie to widzą, i to po prostu nie jest dobre.* I dodają, że nadmierne eksploatowanie znaczenia misji i „podpieranie się” nią przy jednoczesnej eskalacji wymagań względem pracownika nie jest uczciwe.

Cechą charakterystyczną trzeciego sektora wydaje się większa możliwość bezkolizyjnego łączenia życia zawodowego z prywatnym. W tym sektorze nie jest to takie *niewłaściwe jak w sektorze biznesu.*

Reasumując, rynek pracy trzeciego sektora wydaje się rynkiem otwartym, choć preferowane są osoby mające już doświadczenie z pracy w organizacjach pozarządowych. Jednocześnie zauważa się większy napływ osób z zewnątrz, co jest spowodowane trudną sytuacją na rynku pracy w Polsce oraz koniecznością zatrudniania osób z wysokimi kwalifikacjami przy realizacji projektów europejskich. W związku z powyższym zmienia się relacja: pracownik – pracodawca, która w niektórych przypadkach zaczyna się opierać na wzajemnych prawach i obowiązkach i na egzekwowaniu ich, a nie na półprywatnym układzie przyjacielskim i wzajemnym zaufaniu.

Rekrutacja pracowników do organizacji pozarządowych

Warunki, w jakich zarządza się pracownikami, w tym podejmuje decyzje dotyczące rekrutacji, są określane przez organizacje jako wysoce niekomfortowe: *Wyobraźmy sobie pracodawcę, który ma odebrane takie kompetencje, jak stabilność zatrudniania, możliwość wykorzystywania finansowych metod wynagradzania w zależności od efektywności pracownika, czy też zdolność motywowania, a zatrudnia 40 osób (...) i na dodatek – jeśli chodzi o połowę ludzi – za trzy miesiące kończy się finansowanie.* Respondenci zwracają też uwagę, że ograniczenia finansowe i „przykręcanie śruby” przez grantodawców mogą się zakończyć „wepchnięciem” organizacji w pułapkę zatrudniania osób o gorszych kwalifikacjach z powodu ograniczonych środków na ich wynagrodzenia. Respondenci podkreślają potrzebę rozszerzenia rynku trzeciego sektora i są przeciwne wszelkim działaniom, które mogą go zawęzić. Ponadto przedstawiciele organizacji pozarządowych zwracali uwagę, że niekonkurencyjność trzeciego sektora na rynku, czy też brak zdolności do świadczenia pewnych usług wynika z braku zasobów ludzkich w ogóle, lub też zasobów ludzkich o odpowiednich kwalifikacjach. Respondenci zgodnie przyznali, że pracownicy organizacji pozarządowych są ich jedynym zasobem i kapitałem, a paradoks polega na tym, że możliwości pozyskania tego kapitału i zainwestowania weń są praktycznie żadne.

Kryteria doboru

Organizacje pozarządowe w procesie rekrutacji stosują specyficzny „miks” kryteriów. Z jednej strony za ważne uznają kwalifikacje, ale z drugiej zwracają dużą uwagę na wyczuwane intuicyjnie dopasowanie kandydata do organizacji, na jego wrażliwość społeczną i gotowości do poświęceń. Wśród kryteriów za ważne respondenci uznali wykształcenie, lecz zgodzili się, że nie jest to kryterium decydujące. Respondenci podali przykład znanych pracowników sek-

tora, którzy nie mają stopnia magistra. Do pracy chętnie przyjmowane są osoby z doświadczeniem, a także elastyczne, z umiejętnością dostosowywania się do różnych sytuacji.

Faktycznym kryterium doboru jest także kryterium finansowe. Najczęściej w organizacjach pracują osoby o małych wymaganiach finansowych (studenci), lub też osoby, które na to stać. W większości przypadków ktoś, kto ma na utrzymaniu inne osoby, nie jest w stanie „pozwolić sobie” na pracę w organizacjach pozarządowych. Jest to powód znacznego sfeminizowania trzeciego sektora w Polsce – w kraju, gdzie przeważa tradycyjny model związku, w którym mężczyzna jest odpowiedzialny za utrzymanie rodziny.

Czasami organizacje mają problem z rekrutacją osób o właściwych kwalifikacjach. Ten problem dotyka np. organizacje pozarządowe zajmujące się pedagogiką: *Stosunkowo łatwo jest nam znaleźć dodatkowe osoby do pracy, które mogłyby być zatrudnione do zadań koordynacyjno-organizacyjnych, natomiast bardzo trudno znaleźć osoby, które mają dobre przygotowanie pedagogiczne i które chciałyby się związać z sektorem.*

Źródła rekrutacji

Naturalnym sposobem pozyskiwania pracowników jest zatrudnianie wolontariuszy współpracujących z organizacją. Dzieje się tak, gdy pojawią się dodatkowe możliwości finansowe. Podobnie jest w przypadku osób pracujących na podstawie umowy o dzieło, czy też umowy-zlecenia: *Zatrudniamy coraz więcej osób, które są związane z organizacjami, które wcześniej pracowały na zasadzie wolontariatu lub na umowę-zlecenie i w ramach krótkoterminowych projektów.*

Pracowników rekrutuje się także spośród studentów uczelni wyższych. Jedną z organizacji na stałe współpracuje z Uniwersytetem Warszawskim i Collegium Civitas: *Regularnie najlepsi studenci kierunków humanistycznych są kierowani do nas na praktyki przez wykładowców, najczęściej po tych praktykach zostają u nas na stażach. Potem najlepsi ze stażystów zostają przy jakichś projektach, potem najlepsi z tych projektów zostają dłużej.*

W przypadku konieczności pozyskania eksperta do dodatkowych zadań organizacje stosują rekrutację wewnętrzną, chociaż możliwość zatrudniania pracowników organizacji jest ograniczona przez nadmierne obciążenie składkami na ZUS. W porównaniu z kosztami dodatkowego zatrudnienia (na umowę-zlecenie lub umowę o dzieło), celem wykonania konkretnego zadania, osób już pracujących na etacie bardziej efektywnie kosztowo jest zatrudnianie ekspertów zewnętrznych. Taka praktyka może powodować pewne napięcia w organizacji, jako że dodatkowa praca nie jest proponowana etatowemu pracownikowi pobierającemu skromne wynagrodzenie, lecz wynajmuje się osobę

z zewnątrz, nierzadko o gorszych kwalifikacjach: *Myszę, że czasami oburza to osoby współpracujące, że wolimy i czasami zatrudniamy kogoś z zewnątrz, a nie własnego pracownika, bo nie mamy tyle pieniędzy, aby opłacić całość kosztów pracy, bo 30% idzie na ZUS.* Dla części osób pracujących w trzecim sektorze w niepełnym wymiarze godzin i pobierających relatywnie niskie wynagrodzenia każda możliwość „dorobienia” jest atrakcyjna, jednakże w świetle obecnych przepisów nie może być ona wykorzystywana przez organizacje pozarządowe, ponieważ dodatkowe zatrudnianie własnego pracownika jest dla nich zbyt kosztowne.

W większości przypadków respondenci zgodzili się, że urzędy pracy nie są dobrym źródłem pozyskiwania pracowników. Według nich bardziej efektywne, nawet w przypadku miejsc dotowanych, jest „dogadanie się” z konkretną osobą i zatrudnienie jej za pośrednictwem urzędu pracy niż zatrudnienie kandydatów kierowanych do organizacji przez urząd pracy.

Profesjonalizm rekrutacji zależy w dużej mierze od osób, które je przeprowadzają. Zdarzają się rekrutacje profesjonalne, wielostopniowe, które w znacznym stopniu są podobne do rekrutacji przeprowadzanych w sektorze prywatnym, ale są też rekrutacje przeprowadzane po amatorsku. Nieoceniona jest też rola „rozsyłania wici” – nawet w przypadku rekrutacji prowadzanych w sposób otwarty, ponieważ poszukiwani są kandydaci, którzy „czują sektor”. Respondenci zwracają uwagę, że organizacje odnoszą duże sukcesy na polu chwilowego „przyciągania” współpracownika: *Organizacje posiadają umiejętność zauroczenia, przyciągnięcia na chwilę, bo ktoś chce się czegoś dowiedzieć. Dlaczego to potrafią robić? Dlatego że operują takimi narzędziami, jak: tworzenie grupy, budowanie misji, budowanie liderstwa i tymi wszystkimi emocjonalnymi komunikatami.* Według przedstawicieli organizacji problemy z zatrzymywaniem pracowników zaczynają się na wyższym poziomie rozwoju organizacji – po przekroczeniu poziomu organizacji samopomocowej, a więc w momencie wdrażania procedur zarządzania zasobami ludzkimi oraz zatrudniania zgodnie z przepisami prawnymi.

Reasumując, w przeważającej większości przypadków organizacje pozarządowe uznają pracowników za swój największy kapitał i ubolewają, że nie mają wystarczających możliwości – przede wszystkim finansowych – pozyskiwania odpowiednich zasobów ludzkich i późniejszych w nie inwestycji. Najczęściej zatrudniane są osoby wcześniej współpracujące z organizacją w ramach wolontariatu lub umowy o dzieło, czy też umowy-zlecenia. Przedstawiciele badanych organizacji bardzo negatywnie oceniają duże obciążenie składkami na ubezpieczenie społeczne w przypadku zatrudniania własnych pracowników do dodatkowych zadań, co powoduje, że z przyczyn ekonomicznych organizacje sięgają do zasobów z zewnątrz.

Formy zatrudnienia

Jeden z respondentów podkreśla znaczenie kultury zatrudnienia, której wyrazem jest system zatrudniania pracowników w danej instytucji i która definiuje narzędzia stosowane w procesie zatrudniania. Ten system może przybrać formę procedur zatrudniania, a jego przejrzystość i stałość są istotne dla stabilności firmy.

Najczęstsze formy zatrudnienia to: umowa o pracę oraz umowa o dzieło i umowa-zlecenie. Te dwie ostatnie formy są często stosowane nawet w stosunku do takich zadań, które powinny być wykonywane w ramach umowy o pracę. Te formy pozwalają na spełnienie wymogu grantodawcy, czyli na uniknięcie kosztów pełnych etatów, co w przypadku zatrudnienia na umowę o pracę nie jest możliwe. Warto także zauważyć, że często umowa o dzieło jest zawierana w takich sytuacjach, gdzie właściwszą formą byłaby umowa o pracę albo umowa-zlecenie. Umowa o dzieło dopuszcza pięćdziesięcioprocentowe koszty zatrudnienia, co pozwala na wypłacenie pracownikowi wyższego wynagrodzenia: *Bardzo często w organizacjach pozarządowych są podpisywane umowy o dzieło, a nie umowy-zlecenia, chociaż tak naprawdę, z punktu widzenia prawa, jest to ewidentnie umowa-zlecenie. A jakie to dzieło, jeżeli ten człowiek jest koordynatorem projektu? – On systematycznie przychodzi do pracy.*

Organizacje coraz częściej wykorzystują płatne staże i praktyki, np. finansowane ze środków programu „Pierwsza praca”. Są to najczęściej staże sześciomiesięczne, które mogą być przedłużone do dwunastu miesięcy, ale potem organizacje mają „kłopot”, co z taką osobą zrobić: *Zalóżmy, że ta osoba będzie dobra, będzie chciała zostać, wykonała dobrą robotę przez ten rok, stworzyła stanowisko pracy, a tak naprawdę stworzyła nową jakość pracy w organizacji, czyli popchnęła tę organizację do przodu. Nam jej będzie szkoda, bo ona powinna zostać, a nie jesteśmy do tego przygotowani i nie mamy jej co zaproponować.*

Zdarzają się już przypadki, że organizacje oczekują od większości swego personelu samozatrudnienia. Ponadto organizacje pozarządowe często korzystają z usług outsourcingowych, ale jest to na ogół sytuacja kupowania usługi od podmiotu zewnętrznego, np. usług księgowych, a nie wydziałania części organizacji jako osobnego podmiotu. Podkreślenia wymaga to, że samozatrudnienie, czy też outsourcing zmieniają korzystnie strukturę kosztów organizacji, są to bowiem koszty usługi, a nie koszty osobowe. Mimo tej zmiany osoby, od których są kupowane usługi, funkcjonują najczęściej w świadomości organizacji jako zwykli pracownicy, a nie dostawcy usług.

Ograniczenia elastycznego zatrudniania

Respondenci zwracają uwagę na znaczenie silnej wewnętrznej więzi między członkami zespołu, która pozwala na efektywne jego funkcjonowanie. Zarówno w przypadku outsourcingu, jak i samozatrudnienia ta wewnętrzna spójność może ulec zachwianiu, dlatego też czasami organizacje rezygnują z „pozornej efektywności” – czyli czystej efektywności kosztowej – po to, aby utrzymać silny, zintegrowany zespół zdolny do wykonywania różnorodnych zadań.

W obecnej chwili organizacje stają przed dylematem: albo utrzymywać stały zespół, co jest związane z odpowiedzialnością finansową za jego wynagradzanie, albo „odchudzać” organizację i zmniejszać odpowiedzialność za zespół: *Są dwie możliwości. Albo decydujemy się na silną instytucję ze stałym zespołem, który jest dyspozycyjny, podlega zarządowi i działa; jednocześnie mamy odpowiedzialność, którą bierzemy za ten zespół. Albo działamy z bardzo niewielkim zespołem, tym podstawowym, plus cała otoczką: zespół stałych specjalistów, ekspertów, którzy są dyspozycyjni w takim zakresie, w jakim to pasuje do ich własnych planów. Wtedy mamy do czynienia z sytuacją, kiedy znacznie trudniej jest planować przyszłość takiej instytucji, ale też nie mamy tej odpowiedzialności za tych ludzi.* Respondenci zgadzają się, że decyzje co do relacji między stałymi pracownikami i osobami zapraszonymi do współpracy powinny być podejmowane na zasadzie rozwiązań funkcjonalnych, odpowiadających specyfice organizacji, a nie wyłącznie na podstawie przesłanek oszczędnościowych.

Przedstawiciele kadry zarządzającej zgadzają się, że nie wszystkie stanowiska pracy mogą być w łatwy sposób „outsourcowane”. Przykładem może być zakres zadań wykonywanych na stanowisku PR w jednej z organizacji: *Promocję robi nam dziewczyna, która sama jest z organizacji pozarządowej, która świetnie czuje organizację, jest szalenie im oddana, ma też bardzo dobre kwalifikacje, i ona u mnie jest fizycznie jeden dzień. Natomiast ważne jest to, że ona jest i że możemy z nią różne rzeczy przegadywać. Jestem przekonana, że akurat PR-u to bym nie chciała mieć zewnętrznego. Dla mnie to jest istotne, żeby miała kogoś od promocji, kto żyje tak naprawdę życiem naszej organizacji, a nie jest z zewnątrz i robi bardzo profesjonalny produkt.* Można postawić tezę, że część zadań w ogóle nie może być „outsourcowana” bez szkody dla jakości ich wykonania, ponieważ tak blisko łączą się z codziennym funkcjonowaniem organizacji. Dlatego też osoby pracujące na tych stanowiskach powinny być zatrudniane na podstawie umowy o pracę.

Formy organizacji czasu pracy

Respondenci zgadzają się, że praca w trzecim sektorze pozwala na ogół na znacznie większą swobodę w organizacji czasu pracy niż w przypadku pracy w innych sektorach. Wśród często spotykanych form jest praca na niepełny etat – bardzo często stosowana w przypadku kobiet powracających z urlopu macierzyńskiego. Często także, w sposób mniej lub bardziej formalny, organizacje zgadzają się na pracę w domu. Ten sposób organizacji czasu pracy może wynikać z potrzeb pracownika, ale może być także powodowany warunkami pracy, np. gdy trzeba pracować koncepcyjnie, a w organizacji jest za duży ruch i nie ma warunków do skupienia się, akceptowane jest wykonywanie zadania w domu. Praca w domu pracowników organizacji pozarządowych różni się od klasycznej telepracy tym, że pracownik najczęściej nie ma zorganizowanego stanowiska pracy w domu, choć najczęściej ma dostęp do Internetu i za jego pomocą oraz telefonu kontaktuje się z organizacją.

Reasumując, najczęściej stosowanymi formami zatrudnienia w trzecim sektorze są: umowa o pracę oraz umowa o dzieło i umowa-zlecenie. Często, ze względów oszczędnościowych, pracownicy są zatrudniani w ramach umowy o dzieło, mimo że nie jest to właściwa forma zatrudnienia w przypadku wykonywania zadań ciągłych, np. pracy na stanowisku koordynatora projektu. Uczestnicy dyskusji podkreślają, że elastyczne formy pracy mogą wpływać pozytywnie na sytuację finansową organizacji, ale efektem ubocznym takiej polityki zatrudniania może być osłabianie zespołu pracowników. Ponadto przedstawiciele badanych organizacji stali na stanowisku, że nie wszystkie stanowiska pracy mogą być „outsourcowane” bez szkody dla jakości wykonania zadań przypisanych do tych stanowisk. W większości przypadków trzeci sektor oferuje bardziej elastyczną formę organizacji pracy niż sektor biznesu czy administracji państwowej.

Wolontariat

Respondenci zauważają, że w świadomości grantodawców funkcjonuje pomieszanie pojęć wolontariusza, pracownika organizacji pozarządowej i osoby wykonującej pracę społeczną. W konsekwencji opóźnianie wypłat transz dotacji nie jest traktowane jako poważny problem, ponieważ powszechny jest sąd, że organizacje mają wolontariuszy, więc „jakoś sobie poradzą”. Obraz ten dodatkowo komplikuje nierzadka sytuacja, gdy członek organizacji pracuje w organizacji pozarządowej. Wówczas granice między pracą społeczną a pracą wynagradzaną zaczynają być wyjątkowo płynne: *Doprowadzamy do*

sytuacji, gdy zaufanie pomiędzy pracownikiem a pracodawcą się niszczy, ponieważ następuje pomieszanie roli organizacji pozarządowej, organizacji typu samopomocowego oraz pracy społecznej.

Warto zauważyć, że sami przedstawiciele organizacji bardzo często używają określenia „zatrudnianie wolontariuszy”, co stanowi pewną pułapkę. Pozwala to bowiem na sformułowanie tezy, że wolontariusze są traktowani jak stali pracownicy – powstaje wówczas pytanie, czy we wszystkich aspektach. Organizacje używają też sformułowania, że praca wolontariusza jest „wynagradzana”, ale potem doprecyzowują, że nie chodzi o wynagradzanie finansowe, tylko o możliwość nauki i zdobycia doświadczenia zawodowego. Niemniej takie praktyki nazewnicze zaciemniają obraz sytuacji zatrudnienia w organizacjach.

W większości przypadków wolontariusze nie są zatrudniani automatycznie, muszą bowiem się sprawdzić, mieć pewne doświadczenie, a współpraca z organizacją musi się dobrze układać. Wolontariusz jest zwykle równoprawnym członkiem zespołu, dlatego też organizacje starają się stwarzać podobne warunki dla pracowników stałych i wolontariuszy, choć czasem wolontariusze nie mają dostępu do Internetu, czy też mają ograniczony dostęp do zasobów sieciowych.

Jeden z respondentów uważa, że wolontariusz może pełnić różne funkcje w organizacji, począwszy od stanowiska najniższego w strukturze do stanowisk najwyższych, np. dyrektora organizacji. Warunki każdej współpracy muszą zostać zdefiniowane. Zdarza się, że doświadczeni wolontariusze mogą samodzielnie koordynować realizację projektu, choć organizacje raczej nie zatrudniają wolontariuszy do prac obarczonych dużą odpowiedzialnością, np. w dziale księgowości.

Respondenci podkreślają, że w chwili obecnej istnieje potrzeba pozyskiwania wolontariuszy o wyższych kwalifikacjach do bardziej złożonych zadań niż proste prace asystenckie. Przy tej okazji warto zauważyć, że przypadki wolontariatu pracowniczego są zjawiskiem marginalnym.

Część organizacji prowadzi regularne rekrutacje na stanowiska wolontariuszy (np. cztery razy do roku) i na podstawie analizy przesłanych dokumentów wybieranych jest kilka (cztery czy pięć) osób, które zgodnie z zadeklarowanymi przez siebie preferencjami są kierowane do pracy przy konkretnych programach.

Czynniki sukcesu współpracy z wolontariuszami

Bardzo ważne jest, aby funkcja wolontariusza była jasno określona i aby był on traktowany jako pełnoprawny członek organizacji. Należy więc postawić takie same wymagania wolontariuszowi, jak i pracownikom i jasno określić

zakres zadań – w jednej z badanych organizacji funkcjonuje tzw. „indywidualny program wolontarystyczny”. Czasami pożądanym jest przypisanie do konkretnego zespołu, choć bezpośrednia współpraca z osobami zarządzającymi organizacją nie jest najlepszym rozwiązaniem, ponieważ najprawdopodobniej nie będą miały czasu zająć się wolontariuszem. Konieczne jest także przypisanie wolontariuszowi „opiekuna” oraz fizyczne zorganizowanie przestrzeni – miejsca do pracy. Respondenci proponują wydawanie każdemu wolontariuszowi opinii na koniec współpracy.

Przedstawiciele organizacji pozytywnie oceniają zwyczaj podpisywania umów z wolontariuszami, ponieważ to porządkuje sposób pracy z nimi. Czasami wraz z umową pojawiają się specyficzne określenia opisujące pracę wolontariusza, np. w jednej z organizacji „wolontariusz przychodzi na służbę do organizacji”. Jednocześnie respondenci zwracają uwagę, że obecne uregulowania dotyczące pracy wolontariuszy wynikające z ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie są niekorzystne dla organizacji i wręcz powstrzymują organizacje od formalizowania współpracy z wolontariuszami.

Wśród wolontariuszy zdarzają się osoby powyżej pięćdziesiątego piątego roku życia, „młodzi emeryci”, często o wysokich kwalifikacjach, którzy chcą pomagać organizacjom. Najczęściej są to osoby, które wcześniej nie pracowały w organizacjach pozarządowych. Część z nich mimo wysokich kwalifikacji chce wykonywać proste czynności, można więc wnioskować, że praca wolontariacka jest ich sposobem na pozostanie aktywnym i na zapewnienie sobie kontaktu z ludźmi.

Jeżeli chodzi o innych przedstawicieli grup defaworyzowanych, to respondenci wskazują na niską motywację do pracy osób długotrwale bezrobotnych i dlatego chętniej przyjmują do organizacji wolontariuszy studentów niż wolontariuszy bezrobotnych.

Reasumując, przedstawiciele organizacji pozarządowych zwracają uwagę na konieczność rozgraniczenia wolontariatu, pracy społecznej i pracy wykonywanej przez płatny personel. W przypadku umowy wolontariackiej negatywnie oceniają konieczność opłaty składek na ubezpieczenie społeczne.

Rozwój kariery

Organizacje działające w trzecim sektorze są pracodawcą, który stawia na elastyczność. Antycypując niestabilność oferowanego zatrudnienia, nieregularność pozyskiwania środków na koszty wynagrodzeń, czy też uzależnienie od jednego grantodawcy, poszukują takich form współpracy, które będą minimalizowały zagrożenie związane z brakiem środków na wypłatę wynagro-

dzeń: *Wypracowaliśmy metodę, która pozwala nam sobie z tym radzić. Duża część zespołu to są młodzi ludzie, którzy kończą studia i możemy z nimi prowadzić taką współpracę dość elastyczną – raz oni są z nami, raz ich nie ma, pojawiają się nowi.*

Współpraca taka jest możliwa, gdy w organizacji funkcjonuje stały zespół składający się z osób o dużym doświadczeniu i długim stażu pracy, którego członkowie są najczęściej zatrudnieni na etacie. Dodatkowo organizacja dysponuje kręgiem ekspertów, z którymi na mniej lub bardziej stałych zasadach współpracuje. Częstotliwość współpracy zależy od realizowanych projektów i od dostępnych środków finansowych.

Ścieżka kariery

Respondenci zauważają, że budowanie ścieżki kariery w ramach organizacji pozarządowych jest praktycznie niemożliwe: *W większości organizacji pożytku publicznego nie możemy sobie pozwolić, aby wewnątrz instytucji budować ścieżkę kariery, my musimy stworzyć system równoległego budowania tej jakby kariery, tzn. od razu musimy się umówić, że jest punkt wejścia i wyjścia z organizacji i jaki ta droga ma przebieg, gdzie ta osoba się później znajdzie i jak to ma od strony procesu wyglądać.* Sytuacja taka ma miejsce, ponieważ możliwości motywowania finansowego pracowników są ograniczone. Ponadto ograniczone są możliwości awansu z powodu płaskiej struktury organizacji. Respondenci zwracają uwagę, że praca w organizacjach pozarządowych daje szansę zdobycia bardzo zróżnicowanego doświadczenia, dzięki któremu osoby odchodzące z organizacji mogą zdobyć dobrą pracę, niekonieczną w trzecim sektorze. To bogate doświadczenie może być postrzegane jako jeden z elementów budowania kariery, która w tym przypadku polega na zdobywaniu nowych kwalifikacji.

Koordynator projektu i fundraiser

W trzecim sektorze może być realizowana alternatywna ścieżka kariery – tworzenie i realizowanie własnych projektów. Respondenci zwracają uwagę, że osoby chcące realizować własne pomysły muszą najczęściej oprócz roli koordynatora projektu przyjąć na siebie rolę fundaisera – osoby pozyskującej fundusze na jego realizację. Część organizacji wręcz oczekuje takiego „uniezależniania” się pracownika od organizacji, które manifestuje się zdolnością pozyskiwania funduszy na swoje projekty i, co ważne, na swoje wynagrodzenie: *Zakładamy, że te osoby z czasem będą się samozatrudniać, w tym sensie, że będą po prostu autorami kolejnych pomysłów, projektów, wejdą w rolę fundraiserów i będą zdobywać na siebie środki, a przy tym na organizację.*

Respondenci zwracają uwagę na delikatną granicę między dwoma aspektami takiej kariery i na podwójność motywacji takich osób. Z jednej strony mamy do czynienia z wymyślaniem nowych projektów, realizowaniem ich i zdobywaniem na nie pieniędzy, a z drugiej – ze zdobywaniem pieniędzy na utrzymanie własnego etatu. Wydaje się, że jest to problem dotyczący wielu organizacji. Zdobywa się dostępne fundusze, aby utrzymać etaty, w konsekwencji czego strategia organizacji może ulec rozmyciu, ponieważ realizowane projekty nie pozostają z nią w zgodzie, lecz ich celem jest głównie zapewnienie dopływu środków finansowych.

Respondenci uważają, że to, czy pracownik będzie musiał w pewnym momencie zacząć pozyskiwać środki na swoje wynagrodzenie i częściowo na organizację, zależy od strategii wybranej przez organizację. W praktyce funkcjonują dwa sposoby budowania organizacji: pozyskiwanie pracowników w zewnątrz (samozatrudnienie, outsourcing) – wówczas funkcję fundraisera spełniają osoby specjalnie do tego wyznaczone – lub też budowanie mocnego zespołu, wielofunkcyjnego, w którym każdy z pracowników merytorycznych w jakimś stopniu będzie pełnił funkcję fundraisera: *Są dwie różne koncepcje budowania organizacji i miejsca ludzi w organizacji. Rozumiem, że w tej chwili mówimy o organizacji, która stawia na outsourcing, ale można sobie świetnie wyobrazić taką organizację, którą się buduje z ludzi mających pewne zaplecze merytoryczne, którzy w pewnym sensie biorą na siebie odpowiedzialność za finanse firmy.*

Jeden z respondentów zwrócił uwagę na fakt, że wewnątrz sektora można realizować pewną ścieżkę kariery poprzez podejmowanie zatrudnienia w różnych organizacjach. Typowy przebieg takiej kariery to zdobycie doświadczenia w organizacji charytatywnej, np. pozyskującej i dystrybuującej dary, a potem kontynuowanie w organizacjach specjalistycznych, np. z sektora edukacji. Respondenci zauważają, że naturalne jest, że dobrzy pracownicy będą obserwowali rynek pracy i szukali możliwości ciekawego zatrudnienia, także w innym sektorze, ale strategia zatrzymywania ich w organizacji polega na szukaniu atrakcyjnych dla nich zajęć, niekoniecznie w pełnym wymiarze czasu pracy, pozwalających na zróżnicowaną aktywność.

Typowa ścieżka kariery

Ścieżka kariery w organizacjach pozarządowych jest stosunkowo krótka, jako że struktura organizacji pozarządowych jest płaska. Na ogół pracownik zaczyna pracę w charakterze wolontariusza lub stażysty, potem staje się pracownikiem zespołu projektowego, w końcu jego koordynatorem, *a potem osiąga stan całkowitej degeneracji i zostaje prezesem organizacji.* Gdy koordynator projektu ma za dużo pracy, zostaje mu przydzielony wolontariusz do pomocy,

którego potem zwykle zatrudnia się na umowę-zlecenie, potem dokooptowuje jeszcze jedną osobę do pomocy i w ten sposób koordynator staje się kierownikiem dwu- czy trzyosobowego zespołu. Respondenci zauważają, że stosunkowo często zdarzają się osoby, które przeszedłszy te szczeble kariery w organizacji, odchodzą, aby założyć własną organizację. Czasami też pracę w jednej organizacji łączą z pracą społeczną w innej.

Cechą odróżniającą organizacje pozarządowe od organizacji *stricte* komercyjnych jest to, że w trzecim sektorze nie ma tak wielu chętnych do zajmowania stanowisk kierowniczych, czy też zasiadania w zarządzie: *Proszę zwrócić uwagę, że w organizacjach pozarządowych wcale nie ma tak wielu chętnych do zasiadania w zarządach. Wręcz przeciwnie, czasami trzeba wskazywać palcem czy wyciągać z szeregu osoby, które mogłyby pełnić takie funkcje. Podobnie ma się sytuacja w przypadku funkcji dyrektora organizacji czy kierownika. Jest to praca (...) na tyle niewdzięczna, pracochłonna i stresująca, że po prostu nikomu się tego nie chce robić. Każdy wolałby usadowić się w roli koordynatora ciekawego projektu, który pełni funkcje zarządcze: kontroluje finanse projektu, ma osoby, z którymi współpracuje, realizuje jakieś kampanie promocyjne czy informacyjne etc. Czuje się spełniony, a jednocześnie nie musi myśleć, skąd wziąć na telefon, czynsz czy prąd.* Respondenci zauważają, że o wiele ciekawsza jest praca koordynatora projektu i że często osoby obarczone funkcją administracyjną, starają się uczestniczyć choćby w minimalnym stopniu w pracy merytorycznej.

Respondenci zauważają, że dużą trudnością dla organizacji pozarządowych są pracownicy, którzy się nie chcą rozwijać. Tacy, którzy traktują pracę w organizacji pozarządowej jako stabilną, bezpieczną i w której nie za wiele się od pracownika wymaga. Organizacje znajdują się w wyjątkowo trudnej sytuacji, gdy mają do czynienia z wolontariuszem, który nie chce odejść, mimo że się nie rozwija i coraz mniej pomaga, a w skrajnych przypadkach nawet zaczyna przeszkadzać. Dodatkowa trudność w tym przypadku polega na tym, że nie ma podstaw do przerwania tej współpracy.

Odejścia pracowników

Pracownicy odchodzą z organizacji pozarządowych najczęściej z przyczyn finansowych. Tak jak to było wspomniane, trzeci sektor jest sfeminizowany, w dużej mierze pracują w nim kobiety pozostające w związkach, w których partner jest odpowiedzialny za utrzymanie rodziny.

Kolejnym powodem odejścia, który nierzadko występuje równocześnie z powodem finansowym, jest wypalenie. Pracownicy w pewnym momencie mają dość niepewności wynagrodzenia, ogromu pracy i ograniczonych możliwości robienia kariery, więc decydują się na odejście z sektora: *Oni po kilku*

latach odchodzą, i to jest naturalne. Oczywiście jakaś część zostaje, ale większość musi się przez tę organizację przeciągnąć, otrząsać, uzyskać status koordynatora samodzielnego projektu i nie ma sensu trzymać ciepłego fotela, świat dookoła jest bardzo ciekawy, to jest młody człowiek i niech szuka czegoś dalej. Doprowadzilibyśmy do rozpadu organizacji, gdybyśmy ich tak asymilowali wewnątrz.

Reasumując, rozwój kariery w organizacjach pozarządowych jest ograniczony ich płaską strukturą. Jednocześnie praca w trzecim sektorze pozwala na zdobycie bardzo zróżnicowanego doświadczenia zawodowego w stosunkowo krótkim czasie. W odróżnieniu od pozostałych sektorów nie obserwuje się „pędu do władzy”, większość pracowników woli bowiem merytoryczną pracę koordynatora projektu niż administracyjne i finansowe zadania dyrektora organizacji. Uczestnicy dyskusji zwracają uwagę, że czasem w procesie zdobywania środków na funkcjonowanie organizacji pojawia się niebezpieczeństwo rozmycia strategii, ponieważ pieniądze zdobywa się „gdzie się da”, a nie wyłącznie na realizację projektów wpisujących się w strategię organizacji. Wydaje się, że najczęstszą przyczyną odchodzenia pracowników są niskie zarobki i wypalenie.

Motywowanie pracowników

Przedstawiciele badanych organizacji zwracają uwagę na fakt, że organizacje pozarządowe mają bardzo ograniczone możliwości finansowego motywowania pracowników. Wynagrodzenia są w większości przypadków skromne, a prawie nigdy nie ma środków na premie czy nagrody – takich kosztów sponsorzy nie chcą finansować, podobnie jak urlopów macierzyńskich. Respondenci zwrócili uwagę na sytuację współpracy organizacji z firmą komercyjną, np. w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego promowanego przez niektórych sponsorów. Wówczas rozbieżność między zarobkami możliwymi do uzyskania przez pracowników obu tych podmiotów jest uderzająca. Jednocześnie organizacje uważają, że pewnego rodzaju ograniczenia wysokości pensji w programach społecznych są uzasadnione – istotne jest tylko to, aby były one dobrze uzasadnione.

W związku z powyższą sytuacją ważne stają się motywy pozafinansowe. Wśród motywatorów wymienianych przez wszystkich respondentów znalazły się: większa swoboda organizacji pracy, większe urozmaicenie wykonywanych zadań, różnorodność projektowa, możliwość dobierania współpracowników oraz szansa na wypróbowanie różnych umiejętności w przyjaznym środowisku. Przedstawiciele kadry zarządzającej zwracają uwagę, że w orga-

nizacjach pozarządowych odpowiedzialność za nowe przedsięwzięcia wiąże się z mniejszym niż w innych sektorach ryzykiem – pracownicy mają możliwość zdobywania doświadczenia w „warunkach cieplarnianych”, a konsekwencje ewentualnych błędów są co prawda ponoszone, ale pracownicy są traktowani w sposób bardziej wyrozumiały i mają zapewniony pewien margines na naukę. Badani zauważają, że większość miejsc pracy w trzecim sektorze jest ciekawsza niż w sektorze komercyjnym.

Istotnym motywatorem pozafinansowym jawi się misja organizacji, czyli szczytny cel, do którego organizacja dąży. Pozwala to uwierzyć ludziom, że ich praca ma głębszy sens niż tylko wypracowywanie zysku. Zatem do pracy motywuje wysoki stopień utożsamiania się z organizacją: *Dużo łatwiej jest osobom pracującym w organizacji powiedzieć: „moja fundacja”, „moje stowarzyszenie” niż: „moja firma” w przypadku dużej korporacji; czy już w ogóle nie spotykam się ze stwierdzeniem: „mój urząd”.*

Ważnym aspektem motywacyjnym jest towarzyska natura tej pracy – w organizacjach zawarto wiele przyjaźni, a praca odbywa się w małych, kameralnych zespołach. Poza tym osobiste kontakty znakomicie wpływają na efektywność działania i redukują biurokrację.

Reasumując, mimo ograniczonych możliwości motywowania finansowego organizacje posiadają spore możliwości motywowania pozafinansowego. Możliwości te są różnorodne, a ludzie pracujący w organizacjach są na nie podatni. Doceniają elastyczną organizację pracy, pracę w niepełnym wymiarze godzin, czy też możliwość pracy w ramach projektów. W konsekwencji požądane byłoby, aby organizacje z większą uwagą przyglądały się tym możliwościom motywowania i wykorzystywały je w większym stopniu, aby zwiększyć satysfakcję z pracy swoich pracowników.

Wnioski i rekomendacje

Wydaje się, że kwestią priorytetową dla organizacji pozarządowych jest pozyskiwanie środków na zadania statutowe. W tym kontekście kwestie zatrudnienia to problem wtórny, który zawsze jest pochodną dostępnych środków finansowych. Można postawić tezę, że kwestie zatrudnienia w trzecim sektorze są determinowane przez dostępne środki: *Ja nie słyszałem o debacie wśród organizacji pozarządowych, w których by się mówiło o prawie pracy. Zdecydowanie kluczem są koszty administracyjne.*

Wszyscy respondenci są zgodni, że bardzo trudno jest zdobywać środki na pokrycie kosztów wynagrodzeń osób zaangażowanych w realizację projektów. Dlatego też organizacje uciekają się do elastycznych form zatrudnienia

(umowa o dzieło, umowa-zlecenie), aby uniknąć stałych zobowiązań wynikających z umowy o pracę. W niektórych przypadkach taka strategia osłabia organizacje i nie pozwala budować trwałego, efektywnie działającego zespołu: *Granice rozwoju instytucjonalnego organizacji i granice rozwoju zasobów ludzkich są narzucone ograniczeniami finansowania kosztów administracyjnych. Do pewnego pułapu organizacja może funkcjonować na zasadzie rodzinnej firmy, nie posiadając tych wszystkich umiejętności. Ale w pewnym momencie organizacje nie są w stanie przekroczyć progu, kiedy trzeba nabywać usługi z zewnątrz, a darczyńcy nie są w stanie zrozumieć, że bez zainwestowania w zasoby ludzkie organizacji jej rozwój jest upośledzony. Myślę, że to jest jedna z barier trzeciego sektora i powinniśmy bić się o te pieniądze, nie dlatego, żeby mieć wysokie pensje, tylko żeby zapewnić coraz większy udział kosztów administracyjnych, abyśmy mogli działać coraz sprawniej.* Respondenci postulują większą ciągłość dotacji oraz obiektywność i przejrzystość kryteriów wydawania środków. Kolejne postulaty dotyczą elastyczności rozwiązań – każdy projekt powinien być traktowany indywidualnie, a terminowe wypłaty poszczególnych transz dotacji pozwoliłyby zwiększyć pewność zatrudnienia.

Zatrudnianiu w trzecim sektorze nie sprzyjają także wysokie koszty pracy. Respondenci postulują konieczność zmian systemowych, np. wysokości składek na ZUS, zwłaszcza w przypadku dodatkowych zleceń dla pracowników organizacji. W przeciwnym wypadku zdolność organizacji do pozyskiwania i utrzymywania pracowników o odpowiednich kwalifikacjach jest znacznie osłabiona.

Uczestnicy dyskusji zauważają, że w trzecim sektorze, gdzie pracuje ok. 100 tysięcy osób, brak jest choćby jednej instytucji szkoleniowo-doradczej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dopasowanej do potrzeb tego sektora. Ponadto najczęściej osoby odpowiedzialne za zatrudnianie w organizacji i zarządzanie personelem pracują jako koordynatorzy programów, a kwestiami personalnymi zajmują się dodatkowo. Zazwyczaj te zadania nie znajdują odzwierciedlenia w zakresie ich obowiązków, są traktowane jako zło konieczne i redukowane wyłącznie do wymiaru administracyjnego. Przedstawiciele organizacji pozarządowych zwracają uwagę, że brak jest kadry o odpowiednich kwalifikacjach do zarządzania zasobami ludzkimi: *Po prostu organizacje nie posiadają kadry, która zarządzałaby umiejętnie zespołem. Jak jest ktoś, kto zna się na ZUS-ie, potrafi prawidłowo zgłosić osoby zatrudniane do ubezpieczenia społecznego i wie, w którym momencie należy podpisać umowę o dzieło, a kiedy umowę-zlecenie, to już jest hitem rynkowym w trzecim sektorze.* To pokazuje, że całość zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zatrudniania w trzecim sektorze, pozostaje kwestią marginalną i trudno oczekiwać stosowania nowoczesnych metod zatrudnia-

nia, czy też organizacji pracy poza tymi rozwiązaniami, które pozwalają na jak najefektywniejsze wykorzystanie pozyskanych z trudem środków finansowych.

Postulaty organizacji

Sponsorzy powinni przeznaczać więcej funduszy na zatrudnianie pracowników, a wybór formy zatrudnienia powinien pozostawać w gestii organizacji i być podyktowany funkcjonalnością rozwiązania, a nie oszczędnością. Lepsze warunki finansowe pozwoliłyby na zapewnienie pracownikom godziwych płac, a ich wysokość powinna być określana w drodze benchmarku.

Bardzo istotna jest terminowość przekazywania środków oraz większa elastyczność umów wieloletnich, która pozwoli na szybsze i łatwiejsze dostosowywanie się do zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji.

Nie istnieje jeden wzorzec zatrudnienia w trzecim sektorze obowiązujący wszystkie organizacje. Wybór sposobu zatrudniania powinien być dokonywany na podstawie analizy charakteru organizacji, otoczenia, w jakim ona działa oraz typu realizowanych przez nią programów. Podstawowym kryterium wyboru powinna być funkcjonalność przyjmowanego rozwiązania.

Obniżenie zagregowanych kosztów pracy – głównie składek na ubezpieczenie społeczne – wpłynęłoby korzystnie na możliwości zatrudniania przez organizacje pozarządowe. Ten postulat dotyczy przede wszystkim zatrudniania własnych pracowników do dodatkowych prac, a także kosztów wynikających z podpisania umowy wolontariackiej.

Scenariusze wywiadów grupowych z pracownikami organizacji pozarządowych

Osoby w wieku przedemerytalnym

(Przed rozmową respondenci wypełniają metryczki)

Proszę teraz, aby każdy z Państwa powiedział, jak ma na imię, jaki zawód wykonuje, od jak dawna pracuje w trzecim sektorze, czym się tam zajmuje i jak się nazywa organizacja.

1. Motywy zatrudnienia:

- a) Czy pracowali Państwo w innych sektorach (prywatny, państwowy) przed podjęciem pracy w trzecim sektorze? Jakże tam mieli Państwo umowy o pracę? Czy byli Państwo w jakichś okresach swojego życia bez pracy? A jeśli tak, to dlaczego?
- b) Jak to się stało, że podjęli Państwo pracę w organizacjach pozarządowych?
- c) Co na to wpłynęło? Jakież kontakty nieformalne, wolontariat, trudności ze zdobyciem pracy w innych sektorach, łatwość zdobycia pracy w trzecim sektorze?
- d) Skąd czerpali Państwo informacje o pracy w trzecim sektorze?
- e) Czy podejmując pracę w trzecim sektorze, uważali Państwo, że to praca na chwilę czy na dłużej, a może na zawsze? Dlaczego?
- f) Dlaczego podjęli Państwo pracę w trzecim sektorze? Proszę podać trzy główne motywy (*tablica*)
- g) Jak Państwu się pracuje w trzecim sektorze? Dobrze czy źle? Co przeszkadza, a co jest fajne?
- h) Czy chcą Państwo dalej pracować w trzecim sektorze? Jeśli tak, to jak długo i dlaczego? Jeśli nie, to w jakim sektorze zamierzają Państwo znaleźć pracę i dlaczego?
- i) Czy czują Państwo, że są potrzebni w swojej organizacji? Co organizacje mają z tego, że zatrudniają Państwa grupę (także kobiety z małymi dziećmi, niepełnosprawnych itd.)?

2. Polityka personalna – kariera:

- a) Z czego składa się Państwa wynagrodzenie za pracę: pensja, dodatki, nagrody, premie?
- b) Co Państwa motywuje do pracy oprócz zarobków?

- c) Czy system oceniania swojej pracy uważają Państwo za sprawiedliwy? Dlaczego?
- d) Czy praca w trzecim sektorze daje poczucie bezpieczeństwa czy niepewności? Dlaczego?
- e) Co dla Państwa oznacza pewność zatrudnienia? Czy jest to dla Państwa ważne?
- f) Czy są dla Państwa ważne ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne? Czy ważniejsza jest wyższa pensja? Które formy ubezpieczenia społecznego uznają Państwo za niezbędne? Brak których ubezpieczeń jest patologią?
- g) Czy spotkali się Państwo z planowaniem kariery w trzecim sektorze? Czy ktoś planował Państwa karierę, albo Państwa znajomych, w trzecim sektorze? Jeśli tak, to na czym polegało to planowanie?
- h) Czy czują się Państwo w jakiś sposób dyskryminowani ze względu na to, że są Państwo starsi? Jeśli tak, to czym się ta dyskryminacja przejawia? Czy odnosi się np. do zarobków, możliwości awansu, czasu pracy, dostępu do szkoleń? Czy podejmowali Państwo jakieś działania przeciw dyskryminacji? Jeśli tak, to jakie to były działania?
- i) Jaka jest atmosfera w pracy w trzecim sektorze? Czy czuje się konkurencję, czy też raczej każdy każdemu pomaga?

3. Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych (25 minut):

- a) Patrząc na tabelę nr 1, proszę powiedzieć, z jakimi formami zatrudnienia spotkali się Państwo w trzecim sektorze.
- b) Korzystając z tabeli nr 1, proszę ocenić poszczególne formy zatrudnienia, podając ich zalety i wady. (*tablica*)
- c) Tabela nr 2 prezentuje formy elastycznej organizacji czasu pracy. Które z nich uważają Państwo za korzystne dla siebie, a które nie i dlaczego? (*tablica*)
- d) Czy Państwa wiek wpływa na Państwa obowiązki zawodowe lub na charakter zleczanych Państwu zadań (problemy elastyczności miejsca i czasu – ewentualne konieczności przemieszczania się i nieregularne godziny pracy)?
- e) Proszę wymienić inne, oprócz deklarowanej płatnej pracy, formy swojej aktywności społecznej (aktywność na polu społecznym w ramach trzeciego sektora, ale nie w ramach stosunku pracy).

4. Rekomendacje i propozycje zmian regulacji prawnych (20 minut):

- a) Jak oceniają Państwo swoje obecne warunki zatrudnienia i na jakie chcieliby Państwo je zmienić? Proszę wymienić wady i zalety własnej umowy o pracę i wskazać potrzeby zmian z perspektywy specyfiki własnej sytuacji i organizacji.
- b) Co trzeba by zrobić, by Państwo w sytuacji elastycznego zatrudnienia czuli się dobrze i bezpiecznie w pracy? (*wyjaśnić, które z form organizacji pracy są elastyczne*)
- c) Czy i jakie rozwiązania prawne (w kwestii ubezpieczeń społecznych, form czasu pracy, wspierania powstawania określonych stanowisk itd.) związane z pracą Państwa grupy społecznej w organizacjach pozarządowych powinny ulec zmianie?

- d) Jakie stanowiska pracy mogą być korzystne (wskazane) dla Państwa w organizacjach pozarządowych? Proszę podać przykłady.
- e) Co powinno się zmienić i jakie przepisy należałoby wprowadzić, aby organizacje pozarządowe chętniej i częściej zatrudniały starszych?
- f) Które z warunków Państwa pracy (wysokość wynagrodzeń, pewność zatrudnienia, możliwości nabycia uprawnień emerytalnych) winny ulec zmianie?

5. Technika projekcyjna:

Proszę sobie wyobrazić trzy planety. Jedna to organizacje pozarządowe, na drugiej żyją ludzie pracujący w sektorze prywatnym, a na trzeciej – w sektorze państwowym.

- a) Jak wygląda życie na każdej z nich? Jak się na nich żyje? Dobrze czy źle? Dlaczego?
- b) Kto – tzn. jakie grupy społeczne i zawodowe – żyje na każdej z nich? Jak im się żyje, komu najlepiej, a komu najgorzej? A jak się żyje Państwa grupie (także kobietom z małymi dziećmi itd.)?
- c) Która planeta najlepiej sobie radzi, jest najbogatsza? Która jest najszczęśliwsza? Dlaczego? Na której żyje się najciekawiej?
- d) Jak będzie wyglądało życie na tych planetach za dziesięć lat? Tak samo czy coś się zmieniło? A jak się żyje Państwa grupie?

6. Projekcje przyszłości:

- a) Czy dzięki pracy mają Państwo więcej znajomych, przyjaciół? Czy dzięki pracy mają Państwo bogatsze życie towarzyskie?
- b) Czy spodziewają się Państwo jakichś trudności związanych ze swoją pracą w przyszłości (np. większa konkurencja; konkurencja osób młodych lub młodszych)?

Osoby niepełnosprawne

(Przed rozmową respondenci wypełniają metryczki)

Proszę teraz, aby każdy z Państwa powiedział, jak ma na imię, jaki zawód wykonuje, od jak dawna pracuje w trzecim sektorze, czym się tam zajmuje i jak się nazywa organizacja.

1. Motywy zatrudnienia:

- a) Czy pracowali Państwo w innych sektorach (prywatny, państwowy) przed podjęciem pracy w trzecim sektorze? Jakie tam mieli Państwo umowy o pracę?
- b) Jak to się stało, że podjęli Państwo pracę w organizacjach pozarządowych?
- c) Co na to wpłynęło? Jakież kontakty nieformalne, wolontariat, trudności ze zdobyciem pracy w innych sektorach, łatwość zdobycia pracy w trzecim sektorze?
- d) Skąd czerpali Państwo informacje o pracy w trzecim sektorze?
- e) Czy podejmując pracę w trzecim sektorze, uważali Państwo, że to praca na chwilę czy na dłużej, a może na zawsze? Dlaczego?

- f) Dlaczego podjęli Państwo pracę w trzecim sektorze? Proszę podać trzy główne motywy. (*tablica*)
- g) Jak Państwu się pracuje w trzecim sektorze? Dobrze czy źle? Co przeszkadza, a co jest fajne?
- h) Czy chcą Państwo dalej pracować w trzecim sektorze? Jeśli tak, to jak długo i dlaczego? Jeśli nie, to w jakim sektorze zamierzają Państwo znaleźć pracę i dlaczego?
- i) Czy czują Państwo, że są potrzebni w swojej organizacji? Co organizacje mają z tego, że zatrudniają Państwa grupę (także kobiety z małymi dziećmi itd.)?

2. Polityka personalna – kariera:

- a) Z czego składa się Państwa wynagrodzenie za pracę: pensja, dodatki, nagrody, premie?
- b) Co Państwa motywuje do pracy oprócz zarobków?
- c) Czy system oceniania swojej pracy uważają Państwo za sprawiedliwy? Dlaczego?
- d) Czy praca w trzecim sektorze daje poczucie bezpieczeństwa czy niepewności? Dlaczego?
- e) Co dla Państwa oznacza pewność zatrudnienia? Czy jest to dla Państwa ważne?
- f) Czy są dla Państwa ważne ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne? Czy ważniejsza jest wyższa pensja? Które formy ubezpieczenia społecznego uznają Państwo za niezbędne? Brak których ubezpieczeń jest patologią?
- g) Czy spotkali się Państwo z planowaniem kariery w trzecim sektorze? Czy ktoś planował Państwa karierę, albo Państwa znajomych, w trzecim sektorze? Jeśli tak, to na czym polegało to planowanie?
- h) Proszę przestawić kilka typowych ścieżek kariery osób niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych. Proszę podać konkretne przykłady (w tym własnych ścieżek kariery).
- i) Jak wyglądają możliwości awansu zawodowego osób niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych? Czy uzyskanie awansu jest łatwe, czy trudne? Czy są różnice pomiędzy pracownikami niepełnosprawnymi w organizacjach a innymi grupami? Proszę podać przykłady.
- j) Czy funkcjonują w organizacjach pozarządowych plany szkoleń i podnoszenia kwalifikacji pracowników niepełnosprawnych, systemy szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych itd.? Proszę podać przykłady podejmowanych w tym zakresie działań.
- k) Czy plany szkoleniowe i systemy szkoleń uwzględniają niepełnosprawność pracowników? Jeśli tak, to jakie są to plany?
- l) Czy czują się Państwo w jakiś sposób dyskryminowani ze względu na niepełnosprawność? Jeśli tak, to czym się ta dyskryminacja przejawia? Czy odnosi się np. do zarobków, możliwości awansu, czasu pracy, dostępu do szkoleń? Czy podejmowali Państwo jakieś działania przeciw dyskryminacji? Jeśli tak, to jakie to były działania?
- m) Jaka jest atmosfera w pracy w trzecim sektorze? Czy czuje się konkurencję, czy też raczej każdy każdemu pomaga?

3. Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych (25 minut):

- a) Patrząc na tabelę nr 1, proszę powiedzieć, z jakimi formami zatrudnienia spotkali się Państwo w trzecim sektorze.
- b) Korzystając z tabeli nr 1, proszę ocenić poszczególne formy zatrudnienia, podając ich zalety i wady. (*tablica*)
- c) Które z wymienionych form zatrudnienia (patrz załączona tabela nr 1) spotykały się lub spotykają z akceptacją niepełnosprawnych i dlaczego? Proszę podać konkretne przykłady.
- d) Które z wymienionych form zatrudnienia (patrz załączona tabela nr 1) wywoływały lub wywołują niezadowolenie niepełnosprawnych i dlaczego? Proszę podać konkretne przykłady.
- e) Tabela nr 2 prezentuje formy elastycznej organizacji czasu pracy. Które z nich uważają Państwo za korzystne dla siebie, a które nie i dlaczego? (*tablica*)

4. Rekomendacje i propozycje zmian regulacji prawnych (20 minut):

- a) Jak oceniają Państwo swoje obecne warunki zatrudnienia i na jakie chcieliby Państwo je zmienić? Proszę wymienić wady i zalety własnej umowy o pracę i wskazać potrzeby zmian z perspektywy specyfiki własnej sytuacji i organizacji. Co najbardziej przeszkadza w zatrudnianiu pracowników niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych?
- b) Co trzeba by zrobić, by Państwo w sytuacji elastycznego zatrudnienia czuli się dobrze i bezpiecznie w pracy? (*wyjaśnić, które z form organizacji pracy są elastyczne*)
- c) Czy i jakie rozwiązania prawne (w kwestii ubezpieczeń społecznych, form czasu pracy, wspierania powstawania określonych stanowisk itd.) związane z pracą Państwa grupy społecznej w organizacjach pozarządowych powinny ulec zmianie?
- d) Jakie stanowiska pracy mogą być korzystne (wskazane) dla Państwa w organizacjach pozarządowych? Proszę podać przykłady.
- e) Co powinno się zmienić i jakie przepisy należałoby wprowadzić, aby organizacje pozarządowe chętniej i częściej zatrudniały niepełnosprawnych?

5. Technika projekeyjna:

Proszę sobie wyobrazić trzy planety. Jedna to organizacje pozarządowe, na drugiej żyją ludzie pracujący w sektorze prywatnym, a na trzeciej – w sektorze państwowym.

- a) Jak wygląda życie na każdej z nich? Jak się na nich żyje? Dobrze czy źle? Dlaczego?
- b) Kto – tzn. jakie grupy społeczne i zawodowe – żyje na każdej z nich? Jak im się żyje, komu najlepiej, a komu najgorzej? A jak się żyje Państwa grupie (także kobietom z małymi dziećmi itd.)?
- c) Która planeta najlepiej sobie radzi, jest najbogatsza? Która jest najszczęśliwsza? Dlaczego? Na której żyje się najciekawiej?
- d) Jak będzie wyglądało życie na tych planetach za dziesięć lat? Tak samo czy coś się zmieniło? A jak się żyje Państwa grupie?

6. Projekcje przyszłości:

- a) Czy spodziewają się Państwo jakichś trudności związanych ze swoją pracą w przyszłości (np. bezrobocie, zwiększona konkurencja)?
- b) Jak widzą Państwo siebie za kilka lat? Czy nadal pracują Państwo w trzecim sektorze w tej samej organizacji? Co Państwo robią?
- c) Czy przeszli Państwo jakieś szkolenia albo awansowali?
- d) Czy praca jest bardziej dostosowana do Państwa potrzeb?

Kobiety wracające na rynek pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym

(Przed rozmową respondenci wypełniają metryczki)

Proszę teraz, aby każda z Pań powiedziała, jak ma na imię, jaki zawód wykonuje, od jak dawna pracuje w trzecim sektorze, czym się tam zajmuje i jak się nazywa organizacja.

1. Motywy zatrudnienia:

- a) Czy pracowały Panie w innych sektorach (prywatny, państwowy) przed podjęciem pracy w trzecim sektorze? Jak tam miały Panie umowy o pracę?
- b) Jak to się stało, że podjęły Panie pracę w organizacjach pozarządowych?
- c) Co na to wpłynęło? Jakież kontakty nieformalne, wolontariat, trudności ze zdobyciem pracy w innych sektorach, łatwość zdobycia pracy w trzecim sektorze?
- d) Skąd czerpały Panie informacje o pracy w trzecim sektorze?
- e) Czy podejmując pracę w trzecim sektorze, uważały Panie, że to praca na chwilę czy na dłużej, a może na zawsze? Dlaczego?
- f) Dlaczego podjęły Panie pracę w trzecim sektorze? Proszę podać trzy główne motywy. *(tablica)*
- g) Jak Paniom się pracuje w trzecim sektorze? Dobrze czy źle? Co przeszkadza, a co jest fajne?
- h) Czy chcą Panie dalej pracować w trzecim sektorze? Jeśli tak, to jak długo i dlaczego? Jeśli nie, to w jakim sektorze zamierzają Panie znaleźć pracę i dlaczego?
- i) Czy czują Panie, że są potrzebne w swojej organizacji? Co organizacje mają z tego, że zatrudniają grupę, do której Panie należą (także niepełnosprawnych itd.)?
- j) *(tylko w przypadku powrotu do pracy bezpośrednio po urlopie macierzyńskim)* Czy któraś z Pań zdecydowała się na powrót do pracy od razu po urlopie macierzyńskim i dlaczego? Czy wiązały się z tym jakieś trudności?
- k) Czy wracając z urlopu wychowawczego, natrafiły Panie na jakieś utrudnienia (zajęty etat, propozycja zmiany stanowiska, zmniejszenie etatu, np. do jednej drugiej czy trzech czwartych, zmniejszenie wynagrodzenia lub inne)?
- l) *(tylko w przypadku samotnego macierzyństwa)* Czy ze względu na samotne macierzyństwo spotkała się Pani z jakimikolwiek utrudnieniami w powrocie do pracy w organizacji pozarządowej? Czy powrót nastąpił po urlopie macierzyńskim, czy po wychowawczym?

2. Polityka personalna – kariera:

- a) Z czego składa się Pań wynagrodzenie za pracę: pensja, dodatki, nagrody, premie?
- b) Co Panie motywuje do pracy oprócz zarobków?
- c) Czy system oceniania swojej pracy uważają Panie za sprawiedliwy? Dlaczego?
- d) Czy praca w trzecim sektorze daje poczucie bezpieczeństwa czy niepewności? Dlaczego?
- e) Co dla Pań oznacza pewność zatrudnienia? Czy jest to dla Pań ważne?
- f) Czy są dla Pań ważne ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne? Czy ważniejsza jest wyższa pensja? Które formy ubezpieczenia społecznego uznają Panie za niezbędne? Brak których ubezpieczeń jest patologią?
- g) Czy spotkały się Panie z planowaniem kariery w trzecim sektorze? Czy ktoś planował karierę Pań, albo Pań znajomych, w trzecim sektorze? Jeśli tak, to na czym polegało to planowanie?
- h) Czy czują się Panie w jakiś sposób dyskryminowane ze względu na to, że są Panie młodymi matkami? Jeśli tak, to czym się ta dyskryminacja przejawia? Czy odnosi się np. do zarobków, możliwości awansu, czasu pracy, dostępu do szkoleń? Czy podejmowały Panie jakieś działania przeciw dyskryminacji? Jeśli tak, to jakie to były działania?
- i) Jaka jest atmosfera w pracy w trzecim sektorze? Czy czuje się konkurencję, czy też raczej każdy każdemu pomaga?

3. Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych (25 minut):

- a) Patrząc na tabelę nr 1, proszę powiedzieć, z jakimi formami zatrudnienia spotkały się Panie w trzecim sektorze.
- b) Korzystając z tabeli nr 1, proszę ocenić poszczególne formy zatrudnienia, podając ich zalety i wady. (*tablica*)
- c) Tabela nr 2 prezentuje formy elastycznej organizacji czasu pracy. Które z nich uważają Panie za korzystne dla siebie, a które nie i dlaczego? (*tablica*)
- d) Czy w pracy Pań pojawiają się problemy związane z koniecznością długotrwałych dojazdów, częstymi delegacjami, wydłużonym czasem pracy? Czy powoduje to utrudnienia w wychowaniu dziecka (np. przy niedostatkach opieki instytucjonalnej, braku możliwości skorzystania z pomocy rodziny przy dziecku itp.)?
- e) Czy korzystały Panie w pracy z jakichś praw wynikających z posiadania małego dziecka (np. ze skróconego czasu pracy ze względu na karmienie dziecka piersią, z dni opieki nad dzieckiem, zwolnień lekarskich)? Jeśli tak, to czy było to przyczyną nieprzyjemności w miejscu pracy?

4. Rekomendacje i propozycje zmian regulacji prawnych (20 minut):

- a) Jak oceniają Panie swoje obecne warunki zatrudnienia i na jakie chciałyby Panie je zmienić? Proszę wymienić wady i zalety własnej umowy o pracę i wskazać potrzeby zmian z perspektywy specyfiki własnej sytuacji i organizacji.
- b) Co trzeba by zrobić, by Panie w sytuacji elastycznego zatrudnienia czuły się dobrze i bezpiecznie w pracy? (*wyjaśnić, które z form organizacji pracy są elastyczne*)

- c) Czy i jakie rozwiązania prawne (w kwestii ubezpieczeń społecznych, form czasu pracy, wspierania powstawania określonych stanowisk itd.) związane z pracą w organizacjach pozarządowych grupy społecznej, do której Panie należą, powinny ulec zmianie?
- d) Jakie stanowiska pracy mogą być korzystne (wskazane) dla Pań w organizacjach pozarządowych? Proszę podać przykłady.
- e) Co powinno się zmienić i jakie przepisy należałoby wprowadzić, aby organizacje pozarządowe chętniej i częściej zatrudniały pracowników należących do grupy kobiet posiadających małe dzieci?
- f) Co należałoby zmienić, by powrót kobiet do pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym stał się łatwiejszy? Proszę opowiedzieć o negatywnych doświadczeniach własnych i przedstawić propozycje zmian – wskazać trzy, zdaniem Pań, najważniejsze czynniki. Czy po urlopie wychowawczym powraca się do pracy trudniej niż bezpośrednio po macierzyńskimi?
- g) Jak oceniają Panie pewność swojego zatrudnienia w trzecim sektorze? Czy istnieje groźba utraty pracy w przewidywalnej przyszłości? Co może być jej przyczyną?
- h) Czy i jakie należałoby podjąć działania (w kwestii form zatrudnienia, szkoleń, nastawienia pracodawców itp.), aby ułatwić powrót do pracy kobietom po urlopach macierzyńskich lub wychowawczych?
- i) Czy korzystają Panie z usług żłobków i przedszkoli? Czy godziny pracy tych placówek są dopasowane do czasu pracy matek (np. w obliczu konieczności składania dokumentów o przyjęcie dziecka do przedszkola z pięciomiesięcznym wyprzedzeniem – kwiecień podanie – wrzesień przyjęcie – często w sytuacji, gdy matka nie ma jeszcze zapewnionego miejsca pracy)? Co w sytuacji braku miejsc w przedszkolu?
- j) Czy kobiety powracające po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym są postrzegane przez pracodawcę i/lub współpracowników jako pracownicy mniej efektywni? (*rozdzielić perspektywę urlopu macierzyńskiego i wychowawczego*) – Czy pracodawcy chętniej widzą np. kobiety powracające po urlopie macierzyńskim, a mniej po wychowawczym? A może jest na odwrót?
- k) Czy w czasie urlopu wychowawczego brały Panie udział w jakichś kursach lub szkoleniach lub w jakikolwiek inny sposób podnosiły Panie swoje kwalifikacje? Jeśli tak, to czy szkolenia te zalecał i opłacał pracodawca, czy też podejmowane były one z własnej inicjatywy? A może jeszcze inaczej?

5. Technika projekcyjna:

Proszę sobie wyobrazić trzy planety. Jedna to organizacje pozarządowe, na drugiej żyją ludzie pracujący w sektorze prywatnym, a na trzeciej – w sektorze państwowym.

- a) Jak wygląda życie na każdej z nich? Jak się na nich żyje? Dobrze czy źle? Dlaczego?
- b) Kto – tzn. jakie grupy społeczne i zawodowe – żyje na każdej z nich? Jak im się żyje, komu najlepiej, a komu najgorzej? A jak się żyje grupie, do której należą Panie (kobietom z małymi dziećmi itd.)?

- c) Która planeta najlepiej sobie radzi, jest najbogatsza? Która jest najszcześliwsza? Dlaczego? Na której żyje się najciekawiej?
- d) Jak będzie wyglądało życie na tych planetach za dziesięć lat? Tak samo czy coś się zmieniło? A jak się żyje grupie, do której należą Panie?

6. Projekcje przyszłości:

- a) Czy gdyby znów skorzystały Panie z urlopu wychowawczego (teraz lub w przyszłości), miałyby Panie możliwości powrotu do pracy?
- b) Czy kobiety posiadające dzieci (zmuszone w związku z tym do innego planowania czasu i obciążone obowiązkami wynikającymi z posiadania dzieci i rodziny) są dyskryminowane na rynku pracy?
- c) Czy ze względu na macierzyństwo zrezygnowały lub rezygnują Panie z ubiegania się o awans (stanowisko kierownicze wyższego lub niższego szczebla, na którym wymagana jest większa dyspozycyjność, praca w delegacji, spotkania służbowe itp.)?
- d) Czy widzą Panie jakieś inne rozwiązania prawne (formy zatrudnienia i elastyczności pracy) umożliwiające kobietom łączenie aktywności zawodowej i rodzicielskiej? Proszę ewentualnie uwzględnić znane Paniom rozwiązania innowacyjne, niewystępujące w polskiej rzeczywistości.

Młodzież i absolwenci

(Przed rozmową respondenci wypełniają metryczki)

Proszę teraz, aby każdy z Państwa powiedział, jak ma na imię, jaki zawód wykonuje, od jak dawna pracuje w trzecim sektorze, czym się tam zajmuje i jak się nazywa organizacja.

1. Motywy zatrudnienia:

- a) Czy pracowali Państwo w innych sektorach (prywatny, państwowy) przed podjęciem pracy w trzecim sektorze? Jak tam mieli Państwo umowy o pracę?
- b) Jak to się stało, że podjęli Państwo pracę w organizacjach pozarządowych?
- c) Co na to wpłynęło? Jakież kontakty nieformalne, wolontariat, trudności z zdobyciem pracy w innych sektorach, łatwość zdobycia pracy w trzecim sektorze?
- d) Skąd czerpali Państwo informacje o pracy w trzecim sektorze?
- e) Czy podejmując pracę w trzecim sektorze, uważali Państwo, że to praca na chwilę czy na dłużej, a może na zawsze? Dlaczego?
- f) Dlaczego podjęli Państwo pracę w trzecim sektorze? Proszę podać trzy główne motywy. *(tablica)*
- g) Jak Państwu się pracuje w trzecim sektorze? Dobrze czy źle? Co przeszkadza, a co jest fajne?
- h) Czy chcą Państwo dalej pracować w trzecim sektorze? Jeśli tak, to jak długo i dlaczego? Jeśli nie, to w jakim sektorze zamierzają Państwo znaleźć pracę i dlaczego?
- i) Jeśli teraz dokonywaliby Państwo wyboru, w jakim sektorze pracować, to gdzie by Państwo pracowali? Dlaczego?

- j) Czy czują Państwo, że są potrzebni w swojej organizacji? Co organizacje mają z tego, że zatrudniają Państwa grupę (także kobiety z małymi dziećmi, niepełnosprawnych itd.)?
- k) Proszę powiedzieć, na podstawie swoich i cudzych doświadczeń, jak wyglądają motywy, którymi się kieruje młodzież rozpoczynająca pracę w trzecim sektorze. Co jest dla niej dobre w tej pracy, a co złe?

2. Adaptacja do pracy:

- a) Jak wyglądały Państwa pierwsze dni, tygodnie pracy?
- b) Czy dostali Państwo pisemny zakres obowiązków?
- c) Jak wyglądało Państwa miejsce pracy?
- d) Czy mieli Państwo osobę wprowadzającą Państwa do obowiązków?
- e) Jak sobie Państwo radzili w sytuacjach trudnych? Czy musieli Państwo liczyć na siebie, czy ktoś Państwu pomagał?

Proszę podać przykłady jeszcze innych młodych ludzi i ich pierwszych dni i tygodni pracy w organizacjach pozarządowych, o których jeszcze nie mówiliśmy.

3. Polityka personalna – kariera:

- a) Z czego składa się Państwa wynagrodzenie za pracę: pensja, dodatki, nagrody, premie?
- b) Co Państwa motywuje do pracy oprócz zarobków?
- c) Czy system oceniania swojej pracy uważają Państwo za sprawiedliwy? Dlaczego?
- d) Czy praca w trzecim sektorze daje poczucie bezpieczeństwa czy niepewności? Dlaczego?
- e) Co dla Państwa oznacza pewność zatrudnienia? Czy jest to dla Państwa ważne?
- f) Czy są dla Państwa ważne ubezpieczenia zdrowotne i emerytalne? Czy ważniejsza jest wyższa pensja? Które formy ubezpieczenia społecznego uznają Państwo za niezbędne? Brak których ubezpieczeń jest patologią?
- g) Czy spotkali się Państwo z planowaniem kariery w trzecim sektorze? Czy ktoś planował Państwa karierę, albo Państwa znajomych, w trzecim sektorze? Jeśli tak, to na czym polegało to planowanie?
- h) Czy czują się Państwo w jakiś sposób dyskryminowani ze względu na to, że są Państwo młodzi? Jeśli tak, to czym się ta dyskryminacja przejawia? Czy odnosi się np. do zarobków, możliwości awansu, czasu pracy, dostępu do szkoleń? Czy podejmowali Państwo jakieś działania przeciw dyskryminacji? Jeśli tak, to jakie to były działania?
- i) Jaka jest atmosfera w pracy w trzecim sektorze? Czy czuje się konkurencję, czy też raczej każdy każdemu pomaga?

4. Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych (25 minut):

- a) Patrząc na tabelę nr 1, proszę powiedzieć, z jakimi formami zatrudnienia spotkali się Państwo w trzecim sektorze.
- b) Korzystając z tabeli nr 1, proszę ocenić poszczególne formy zatrudnienia, podając ich zalety i wady. (*tablica*)

- c) Tabela nr 2 prezentuje formy elastycznej organizacji czasu pracy. Które z nich uważają Państwo za korzystne dla siebie, a które nie i dlaczego? (*tablica*)
- d) Jakie umowy o pracę proponują Państwu organizacje?
- e) Jak najczęściej młodzież jest zatrudniana w Państwa organizacjach? Czy jest to dla młodych osób dobre, czy złe rozwiązanie. Dlaczego? Proszę podać wady i zalety.

5. Rekomendacje i propozycje zmian regulacji prawnych (20 minut):

- a) Jak oceniają Państwo swoje obecne warunki zatrudnienia i na jakie chcieliby Państwo je zmienić? Proszę wymienić wady i zalety własnej umowy o pracę i wskazać potrzeby zmian z perspektywy specyfiki własnej sytuacji i organizacji.
- b) Co trzeba by zrobić, by Państwo w sytuacji elastycznego zatrudnienia czuli się dobrze i bezpiecznie w pracy? (*wyjaśnić, które z form organizacji pracy są elastyczne*)
- c) Czy i jakie rozwiązania prawne (w kwestii ubezpieczeń społecznych, form czasu pracy, wspierania powstawania określonych stanowisk itd.) związane z pracą Państwa grupy społecznej w organizacjach pozarządowych powinny ulec zmianie?
- d) Jakie stanowiska pracy mogą być korzystne (wskazane) dla Państwa w organizacjach pozarządowych? Proszę podać przykłady.
- e) Co powinno się zmienić i jakie przepisy należałoby wprowadzić, aby organizacje pozarządowe chętniej i częściej zatrudniały absolwentów?

6. Technika projekcyjna:

Proszę sobie wyobrazić trzy planety. Jedna to organizacje pozarządowe, na drugiej żyją ludzie pracujący w sektorze prywatnym, a na trzeciej – w sektorze państwowym.

- a) Jak wygląda życie na każdej z nich? Jak się na nich żyje? Dobrze czy źle? Dlaczego?
- b) Kto – tzn. jakie grupy społeczne i zawodowe – żyje na każdej z nich? Jak im się żyje, komu najlepiej, a komu najgorzej? A jak się żyje Państwa grupie (także kobietom z małymi dziećmi itd.)?
- c) Która planeta najlepiej sobie radzi, jest najbogatsza? Która jest najszczęśliwsza? Dlaczego? Na której żyje się najciekawiej?
- d) Jak będzie wyglądało życie na tych planetach za dziesięć lat? Tak samo czy coś się zmieniło? A jak się żyje Państwa grupie?

7. Projekcje przyszłości:

- a) Czy spodziewają się Państwo jakichś trudności związanych ze swoją pracą w przyszłości (np. bezrobocie, zwiększona konkurencja)?
- b) Jak widzą Państwo siebie za kilka lat? Czy nadal pracują Państwo w trzecim sektorze w tej samej organizacji? Co Państwo robią?

Scenariusz wywiadu grupowego z kadrą zarządzającą organizacji pozarządowych

1. Tworzenie nowych miejsc pracy:

- a) **Finansowanie zatrudnienia:** Jakie „chwyty” czy strategie mogą zostać użyte w relacji z grantodawcą, aby w ramach przyznanych środków finansowych możliwe było finansowanie potrzeb kadrowych, stworzenie nowego miejsca (nowych miejsc) pracy?
- b) **Zatrudnianie grup marginalizowanych:** Czy zatrudnianie grup marginalizowanych jest uwzględniane w strategii organizacji? Czy zdarza się, że czasem jest poświęcona efektywność wdrażanych rozwiązań, aby zrealizować ten cel? Jak wygląda to w odniesieniu do poszczególnych grup marginalizowanych (osoby niepełnosprawne; kobiety powracające na rynek pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym; osoby młode, młodzież ucząca się, absolwenci; osoby w wieku przedemerytalnym)?
- c) **Statystyka:** Proszę podać roczną statystykę dotyczącą zatrudniania ww. czterech grup.
- d) Jakie projekty owocują tworzeniem największej liczby nowych miejsc pracy?
- e) **Różnica między projektami Unii Europejskiej a innymi projektami:** Czy w projektach unijnych łatwiej jest pozyskać finansowanie na pokrycie potrzeb kadrowych lub tworzenie nowych miejsc pracy?
- f) **Nowe zawody:** Jakie nowe zawody powstają w sektorze organizacji pozarządowych w Polsce?

2. Dobór pracowników:

- a) **Trzeci sektor jako pracodawca:** Czy trzeci sektor jest środowiskiem hermetycznym, czy otwartym? Jak trudno jest dostać pracę w sektorze organizacji pozarządowych bez uprzedniego doświadczenia z tego sektora?
- b) **Przechodzenie między sektorami:** Jak często dochodzi do przechodzenia pracowników pomiędzy sektorami (np. z publicznego do organizacji pozarządowych, z organizacji pozarządowych do publicznego, czy też z prywatnego do organizacji pozarządowych, z organizacji pozarządowych do prywatnego)?
- c) **Rekrutacja:** Proszę przedstawić stosowane formy rekrutacji: przyczyny stosowania, pomiar efektywności, trendy na przyszłość.
- d) **Selekcja:** Proszę przedstawić stosowane formy selekcji: wykorzystywane narzędzia, zalety i wady poszczególnych narzędzi, osoby zaangażowane w proces.

- e) **Doradztwo zewnętrzne:** Czy organizacje korzystają z doradztwa zewnętrznego na jakimkolwiek etapie procesu doboru pracowników?
- f) **Kryteria doboru:** Proszę podać definicję kluczowych kompetencji dla organizacji i sposób, w jaki są tworzone listy kluczowych kompetencji.
- g) **Wprowadzanie nowego pracownika:** Proszę omówić formy wprowadzania nowego pracownika na stanowisko pracy: formalne, nieformalne, osoby odpowiedzialne, materiały towarzyszące.
- h) **Ocena efektywności:** Proszę przedstawić metodę (metody) oceny efektywności rekrutacji, podsumowania roczne, determinanty sukcesu.

3. Wzory zatrudnienia:

- a) **Formy zatrudnienia:** Proszę przedstawić stosowane formy zatrudnienia – ich zalety i wady.
- b) Jakie inne formy zatrudnienia mogłyby być stosowane? Jakie istnieją ku temu przeszkody? Co trzeba by zmienić, aby mogły być one stosowane?
- c) **Grupy stanowisk a formy zatrudnienia:** Jakie grupy stanowisk funkcjonują w firmie? Czy wzory zatrudnienia różnią się w zależności od poszczególnych grup stanowisk?
- d) Które formy zatrudnienia są preferowane? Dlaczego te?
- e) Czy forma prawna organizacji (np. fundacja, stowarzyszenie) ma wpływ na stosowane formy zatrudnienia?
- f) **Wolontariat:** W jakim stopniu i w odniesieniu do jakich stanowisk jest stosowany wolontariat? Jakie są zalety i wady stosowania tej formy współpracy? Czy są stanowiska, na których nie można czy nie powinno się zatrudniać wolontariuszy? Jaka jest relacja procentowa liczebności personelu wynagradzanego i wolontariuszy?
- g) **Formy organizacji czasu pracy:** Proszę przedstawić stosowane formy organizacji czasu pracy – ich zalety i wady.
- h) Jakie inne formy organizacji czasu pracy mogłyby być stosowane? Jakie istnieją ku temu przeszkody? Co trzeba by zmienić, aby mogły być one stosowane? Trzeba pamiętać o Kodeksie Pracy!
- i) **Grupy stanowisk a formy organizacji czasu pracy:** Jakie grupy stanowisk funkcjonują w firmie? Czy formy organizacji czasu pracy różnią się w zależności od poszczególnych grup stanowisk?
- j) Które formy organizacji czasu pracy są preferowane? Dlaczego te?
- k) Czy forma prawna organizacji (np. fundacja, stowarzyszenie) ma wpływ na stosowane formy organizacji czasu pracy?
- l) **Wolontariat:** Które formy organizacji czasu pracy sprawdzają się najlepiej w stosunku do wolontariuszy? Jaka jest zależność między sytuacją, w jakiej znajduje się organizacja a stosowanymi formami zatrudnienia i organizacji czasu pracy oraz sposobami wykorzystania pracy wolontariuszy?
- m) **Praca „projektowa”:** Z jakimi wyzwaniem mamy do czynienia w zarządzaniu personelem, który jest zatrudniony tymczasowo? Jak zapewnić „przynależność do zespołu” i „utożsamianie się” z celami organizacji pracowników tymczasowych mimo ich „tymczasowości”?

- n) **Flexicurity (elastyczność):** Jak zapewnić chociaż minimalne bezpieczeństwo zatrudnienia? Jak sprawić, żeby ludzie czuli się komfortowo w sytuacji elastycznego zatrudnienia?
- o) **Rekomendacje:** Proszę przedstawić rekomendacje dla polskiego systemu prawnego. Które przepisy są największą przeszkodą w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych jako pracodawców?
- p) **Wyzwania związane z zatrudnianiem „projektowym”:** Jak zagwarantować pozyskanie do realizacji projektu takich osób, na których nam najbardziej zależy?
- q) **Grupy defaworyzowane:** Przedstawiciele których grup dewaloryzowanych (osoby niepełnosprawne; kobiety powracające na rynek pracy po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym; osoby młode, młodzież ucząca się, absolwenci; osoby w wieku przedemerytalnym) mogą zostać zatrudnieni? W jakim charakterze? Które spośród tych grup są „łatwe”, a które „trudne” do zatrudnienia?
- r) Proszę przedstawić *success stories* i porażki związane z zatrudnianiem osób z grup defaworyzowanych – przykłady z praktyki organizacji.

4. Rozwój kariery pracowników w organizacji:

- a) **Ścieżka kariery w organizacji:** Czy istnieją wzory ścieżek kariery w organizacji? Jeśli tak, to jak są tworzone, jakie są stosowane rozwiązania formalne i nieformalne, jaki jest horyzont czasowy?
- b) **Możliwości awansu:** Jakie są możliwości awansu w przypadku płaskich struktur? Jakie są stosowane rozwiązania mające na celu docenienie wkładu pracownika i umożliwienie mu dalszego rozwoju?
- c) **Odejścia:** W jaki sposób „zarządza się” odejściami pracowników z organizacji pozarządowych?
- d) **Rozwój:** Czy są prowadzone rozmowy oceniające lub rozwojowe z pracownikami? Jeżeli tak, to kiedy? Czy ich wyniki są uwzględniane w procesie planowania ścieżek kariery?
- e) Czy funkcjonują programy rozwojowe? Czy są organizowane szkolenia? Jeśli tak, to jak często?
- f) **Szkolenia:** Czy są organizowane szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne?
- g) Jeżeli nie ma szkoleń, to w jaki sposób jest utrzymywana „zdolność do zatrudnienia” pracowników i jak są aktualizowane posiadane przez nich kompetencje?

5. Strategia wynagradzania i motywowania pracowników (*opcjonalnie*):

- a) **Wartościowanie pracy:** Czy jest przeprowadzane wartościowanie pracy, jakie metody są najczęściej stosowane, czy funkcjonują siatki płac? Jeżeli nie, to co stanowi podstawę do ustalania wysokości wynagrodzenia?
- b) **Konstrukcja wynagrodzenia:** Jaka jest wysokość stałych pensji? Co można zrobić, żeby było zapewnione godziwe wynagrodzenie? Jakie dodatki? Jakie inne rozwiązania?

- c) **Nagrody i premie:** Czy są przyznawane nagrody lub premie? Jeżeli tak, to jakie są zasady przyznawania?
- d) **Motywowanie pracowników:** Jakie narzędzia czy metody są stosowane do motywowania pracowników (motywowanie finansowe oraz pozafinansowe)?
- e) Czy systemy motywacyjne różnią się w stosunku do stałych pracowników i pracowników tymczasowych?
- f) **Motywowanie wolontariuszy:** „Wypalenie czy zatrudnienie”?

6. Zarządzanie personelem w organizacji:

- a) Kto jest odpowiedzialny za kwestie HR w organizacji?
- b) Jeżeli nie istnieje osobne stanowisko specjalisty ds. HR czy dyrektora HR, to kto jest odpowiedzialny za ten obszar i dlaczego osoba na tym stanowisku?
- c) Ile czasu jest przeznaczane na zarządzanie personelem? Jaki jest to procent w stosunku do innych obowiązków?
- d) Czy jest to wpisane do celów danej osoby, czy też dzieje się niejako „przy okazji”?
- e) Czy osoba odpowiedzialna za ten obszar ma odpowiednie wykształcenia? Jeżeli nie, to w jaki sposób zdobyła potrzebną wiedzę i czy ją uaktualnia? Jeżeli pojawia się kłopot, to gdzie szuka porady i odpowiedzi na swoje pytania?
- f) Czy HR w organizacji to swego rodzaju „dopust Boży”, czy też narzędzie o znaczeniu strategicznym?
- g) Jaki jest optymalny sposób zarządzania personelem w trzecim sektorze?

Część III
Młodzież w organizacjach
pozarządowych
– ścieżki kariery zawodowej

Maria Makowska

Ścieżka rozwoju w organizacji pozarządowej

W artykule przedstawione zostały refleksje autorki na temat pracy młodych osób w trzecim sektorze. Artykuł jest analizą zaobserwowanego przebiegu kariery zawodowej i kształtu ścieżki rozwoju zawodowego pracowników organizacji pozarządowych. Wskazane zostaną mocne i słabe strony organizacji pozarządowej jako miejsca pracy, a także przedstawione zostaną propozycje koniecznych zmian, tak aby trzeci sektor stał się atrakcyjnym miejscem pracy dla młodych ludzi, z którym będą chcieli wiązać się na dłużej.

Organizacje pozarządowe jako podmioty rynku pracy

Organizacje pozarządowe uznaje się za filar społeczeństwa obywatelskiego¹, a więc przestrzeni wykraczającej poza rodzinę, władzę państwową i rynek, w której ludzie dobrowolnie zrzeszają się, aby działać na rzecz dobra wspólnego². Stosowane w literaturze synonimy pojęcia „organizacja pozarządowa” to: organizacja *non profit*, organizacja ochotnicza, organizacja charytatywna, organizacja społeczna³. Wszystkie te pojęcia wskazują na samoorganizację społeczną, prywatny charakter inicjatywy, dobrowolność uczestnictwa, niekomercyjność, a w domyśle również na wolontariat jako podstawę zaangażowania ludzi. Powyższe synonimy zupełnie nie wskazują na to, że organizacje pozarządowe należy traktować również jako podmioty na rynku pracy.

¹ Por. P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.): *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: trzeci sektor*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2002.

² Por. M. Gumkowska, J. Szolańska, J. Herbst, J. Wygnański, D. Butler: *Indeks społeczeństwa obywatelskiego w Polsce 2005*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006, s. 30.

³ Por. Z. Woźniak: *Między rywalizacją a partnerstwem. Bariery współpracy władz publicznych z organizacjami pozarządowymi*, w: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.): *op. cit.*, s. 97.

W 2008 roku blisko 42% polskich organizacji pozarządowych zadeklarowało, że w ostatnim roku zatrudniało (uwzględniając różne formy zatrudnienia) płatny personel; 27% stowarzyszeń i fundacji zatrudniało zaś pracowników etatowych⁴. Organizacje pozarządowe są w naszym kraju podstawowym miejscem pracy dla ok. 75-80 tysięcy osób (bez względu na formę zatrudnienia), a dodatkowo co najmniej 200 tysięcy osób jest zatrudnianych przez organizacje pozarządowe na zasadzie jednorazowych umów o dzieło lub umów-zleceń. Trzeci sektor w Polsce jest miejscem pracy dla 120 tysięcy osób, co daje 65 tysięcy pełnoetatowych miejsc pracy⁵.

Przytoczone dane pochodzące z badań przeprowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor pokazują, że trzeci sektor należy rozpatrywać nie tylko jako przejaw aktywności obywatelskiej, ale również jako dość istotny zbiorowy podmiot rynku pracy. Organizacje pozarządowe tworzą przestrzeń, w której wiele osób realizuje swoje ścieżki zawodowe. Ludzie w organizacjach pozarządowych to nie tylko działacze społeczni, ale także osoby, dla których praca w organizacji stanowi główne źródło utrzymania. Wiąże się tym konieczność analizy funkcjonowania trzeciego sektora także pod kątem zarządzania zasobami ludzkimi, istniejących warunków pracy i kwalifikacji ludzi, którzy przez pracę zawodową realizują misję organizacji pozarządowych.

Organizacje pozarządowe, aby skutecznie realizować swoją społeczną misję, muszą dysponować odpowiednimi zasobami ludzkimi – przygotowanymi i wykwalifikowanymi pracownikami oraz dobrym zespołem⁶. Obecność płatnego personelu jest czynnikiem sprzyjającym efektywności, skuteczności organizacji oraz przyczynia się do zwiększania skali podejmowanych przez nie działań. Dzięki wysoko wykwalifikowanej kadrze organizacje są w stanie dostosowywać się do zmieniających się warunków funkcjonowania trzeciego sektora. Organizacje zatrudniające płatny personel są z punktu widzenia organizacyjnego podobnie do firm lub instytucji publicznych. Zazwyczaj zatrudniają dyrektora biura i koordynatorów projektów, są tam też szeregowi pracownicy oraz różni specjaliści, prowadzona jest księgowość. Oznacza to, że organizacje pozarządowe powinny pod pewnymi względami funkcjonować w oparciu o mechanizmy obecne w innych sektorach – biznesie czy administracji publicznej. Mechanizmem takim jest m.in. polityka personalna.

Istotną grupą osób pracujących w organizacjach pozarządowych są ludzie młodzi. Wielu z nich właśnie w trzecim sektorze rozpoczyna swoją karierę zawodową. Aby sektor ten był atrakcyjnym miejscem pracy, musi stwarzać pra-

⁴ Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2008, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://civicpedia.ngo.pl/ngo/362510.html>.

⁵ Por. M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006, s. 27.

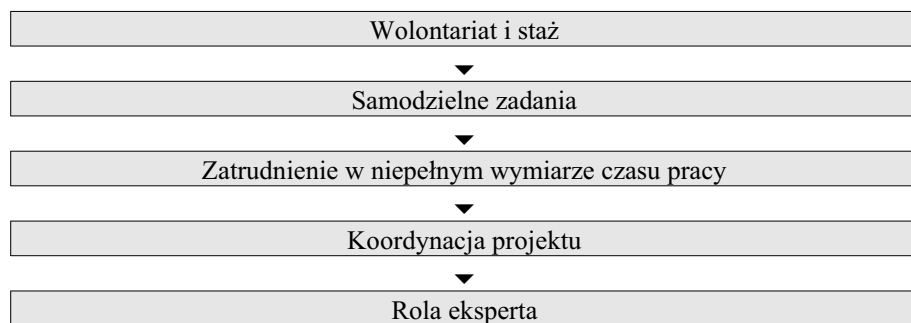
⁶ Por. M. Rymśa: *Uwarunkowania i konsekwencje wzrostu zatrudnienia w trzecim sektorze*, „Trzeci Sektor” 2005/2006, nr 4, s. 2.

ującym w nim ludziom szansę na rozwój zawodowy. Muszą oni postrzegać pracę w trzecim sektorze jako atrakcyjną i konkurencyjną w stosunku do dostępnych ofert pracy w biznesie i sektorze publicznym. Warto przyjrzeć się zatem, w jaki sposób kształtują się ścieżki zawodowe młodych osób pracujących w organizacjach pozarządowych oraz w jakim stopniu rozwój zawodowy młodych osób jest zgodny z ich oczekiwaniami i aspiracjami.

Etapy rozwoju zawodowego w trzecim sektorze

W tej części artykułu przedstawione zostały obserwacje autorki dotyczące etapów rozwoju zawodowego w trzecim sektorze, jaki często staje się udziałem młodych osób zaangażowanych w działalność organizacji pozarządowych. Opisane poniżej etapy wyróżnione zostały na podstawie doświadczeń własnych, jak i obserwacji losów innych osób w podobnym wieku, które swoją ścieżkę zawodową realizują w trzecim sektorze. Przebieg typowej ścieżki rozwoju zawodowego w organizacji pozarządowej przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Ścieżka rozwoju zawodowego w organizacji pozarządowej



Poniżej omówione zostaną kolejno wyróżnione etapy rozwoju zawodowego w trzecim sektorze.

Wolontariat i staż

Praca w organizacjach pozarządowych najczęściej rozpoczyna się od pełnienia funkcji wolontariusza⁷. Młodzi ludzie, którzy zgłaszają się do organizacji pozarządowych, kierują się różnymi motywacjami. Może to być chęć zdobycia nowych umiejętności, sprawdzenia się w nowej sytuacji, wzbogacenia swojego doświadczenia zawodowego czy poznania funkcjonowania organizacji pozarządowych od wewnątrz.

⁷ Por. E. Bogacz-Wojtanowska: *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005, s. 12.

Organizacje są zainteresowane przyjmowaniem do swojego zespołu wolontariuszy, ponieważ wnoszą oni do organizacji nowe spojrzenie i potencjał, entuzjazm i energię. Obecność wolontariuszy uwiarygodnia działania organizacji, podkreśla społeczny charakter ich działalności. Wiele organizacji pracuje w sposób ciągły z wolontariuszami. Zajmują się oni regularną pomocą w codziennym funkcjonowaniu organizacji, stanowią wsparcie w pracy biurowej i organizacyjnej. Odmienny od wolontariatu ciągłego jest wolontariat akcyjny, polegający na mobilizowaniu wolontariuszy do konkretnych przedsięwzięć.

Pełnienie funkcji wolontariusza jest ważnym doświadczeniem dla młodzieży. Aby wolontariat był dla osób, które chcą angażować się społecznie, doświadczeniem kształcącym, organizacje pozarządowe powinny współpracować z wolontariuszami w oparciu o dobrze przemyślaną strategię. Musi być ona oparta na relacjach partnerskich. Istotne jest, aby wolontariusze wykonywali zadania dostosowane do umiejętności i zgodne z zainteresowaniami. Powinni mieć wsparcie ze strony członków zespołu, pod ich okiem zdobywać praktyczne umiejętności, a mając wgląd w całość realizowanego przedsięwzięcia – także wiedzę merytoryczną. Osoba odpowiedzialna za koordynowanie pracy wolontariuszy powinna badać ich potrzeby, dbać o ich motywacje, a także pamiętać o pozafinansowej gratyfikacji za wykonaną pracę. Ważne jest, aby zespół pracowników miał jasność zasad współpracy z wolontariuszami oraz aby wykazywał gotowość do dzielenia się swoją wiedzą i do włączania wolontariuszy do swojej pracy. Zdarza się tak, że wśród pracowników organizacji panuje przeświadczenie o tym, że niektóre czynności mogą wykonywać tylko pracownicy etatowi, co skutkuje ograniczeniem wolontariuszom „przestrzeni” rozwoju.

Zarówno wolontariusze, jak i organizacje często traktują wolontariat jako okres próbny (formę selekcji), który może stworzyć szansę na dołączenie ochotnika do grona pracowników etatowych (a przynajmniej wynagradzanych). Wolontariusze często liczą na to, że praca czysto społeczna na rzecz danej organizacji przerodzi się z czasem w pracę odpłatną. Poprzez swoje zaangażowanie w działalność organizacji chcą przekonać do siebie jej władze. Niewątpliwie pełnienie funkcji wolontariusza umożliwia zdobycie wiedzy na temat działań organizacji, sprawdzenie, na ile wolontariusz pasuje do zespołu etatowych pracowników i w jakim stopniu posiada umiejętności potrzebne do pracy w danej organizacji.

Inną formą zdobywania pierwszych doświadczeń pracy w organizacjach pozarządowych są krótkoterminowe staże. Przyjmowanie studentów na staże i praktyki jest częstym zjawiskiem w dużych organizacjach pozarządowych⁸. Taka forma pracy stwarza możliwość poznania codziennego funkcjonowania organizacji, obserwowania działań zespołu, skonfrontowania z rzeczywistością wcześniejszych wyobrażeń o pracy w trzecim sektorze.

⁸ Por. analizę praktyk studenckich w organizacjach pozarządowych w opracowaniu Magdaleny Dudkiewicz zamieszczonym w niniejszym tomie (przyp. red.).

W rzeczywistości organizacje pozarządowe, szukając pracowników, jako zdecydowany atut kandydatów do pracy postrzegają ich wcześniejsze doświadczenia wolontariackie. Dla organizacji jako pracodawcy jest to sygnałem gotowości kandydata do zaangażowania się w działania społeczne i świadczy o jego znajomości funkcjonowania organizacji pozarządowej w praktyce.

Samodzielne zadania

Stosunkowo często zdarza się tak, że po pewnym czasie wolontariusz dzięki swoim wcześniejszym doświadczeniom zatrudniany jest do pojedynczych zadań, za realizację których otrzymuje wynagrodzenie. Jeśli zaś w organizacji, w której pełni funkcję wolontariusza, nie widzi szans na znalezienie zatrudnienia, może zacząć szukać pracy w innej organizacji.

Pierwsze odpłatne zadania młody człowiek (zazwyczaj jeszcze student) realizuje jako członek zespołu projektowego. Najczęściej stosowaną na tym etapie formą zatrudnienia jest umowa o dzieło lub umowa-zlecenie. Młodemu pracownikowi powierza się konkretne zadanie – np. zorganizowanie wizyty studyjnej czy szkolenia. Jest on odpowiedzialny za wybraną część większego projektu.

Pierwsze samodzielne zadanie jest dla młodego człowieka ogromnym wyzwaniem oraz bodźcem do rozwoju. Dysponuje realnym wpływem decyzyjnym, od niego zależy ostateczny rezultat pracy. Pierwsze zadanie zawodowe jest również ogromnym dowartościowaniem dla młodego człowieka, któremu organizacja jest gotowa zaufać i powierzyć odpowiedzialne zadanie, mimo że posiada on skromne doświadczenie zawodowe. Taka okazja nadarza się młodym osobom współpracującym z organizacjami pozarządowymi zapewne dużo szybciej niż młodym i niedoświadczonym pracownikom w biznesie czy sektorze publicznym. Jest to niewątpliwie test kompetencji zatrudnionej młodej osoby, na podstawie którego organizacja podejmuje następnie decyzję o przerwaniu lub kontynuacji współpracy.

Jednocześnie samodzielne zadanie pozwala młodej osobie sprawdzić, czy odpowiada jej charakter pracy w organizacji pozarządowej. Może dzięki temu zweryfikować wcześniejsze wyobrażenia na temat pracy w trzecim sektorze, aż w końcu podjąć decyzję, czy chce nadal zdobywać podobne doświadczenia.

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy

Kolejnym etapem ścieżki zawodowej w organizacjach pozarządowych jest zazwyczaj zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy⁹. Takie rozwiąza-

⁹ Jest to zatrudnienie na niepełny etat lub ekwiwalentne w systemie „pozakodeksowym”, na podstawie umowy cywilnoprawnej, ale mające charakter współpracy stałej, a nie dorywczej. Zatrudniony staje się członkiem zespołu organizacji, ma przydzielone miejsce pracy (które

nie jest bardzo korzystne dla studentów, którzy mogą łączyć obowiązki na uczelni z pracą zawodową. Część z nich już wówczas podejmuje świadomą decyzję o pracy w trzecim sektorze po zakończeniu edukacji.

Studenci na tym etapie mają już sprecyzowany najciekawszy dla siebie obszar działań organizacji pozarządowych. Wiedzą, czy interesuje ich np. praca na rzecz dzieci i młodzieży, zwalczanie bezrobocia, aktywizacja społeczności lokalnej, przeciwdziałanie dyskryminacji, kształcenie liderów społecznych, czy też wspieranie innych organizacji pozarządowych. Potrafią określić, jaki typ organizacji jest najbliższy ich preferencjom, a następnie szukają zatrudnienia w zawężonej grupie organizacji, które w danym momencie poszukują kogoś do pracy.

Młody pracownik dołącza do zespołu projektowego, staje się np. asystentem koordynatora projektu. Jego praca ma charakter głównie administracyjno-organizacyjny. Pracuje pod okiem doświadczonego pracownika, z którym może konsultować swoje działania i decyzje. Ma możliwość korzystania ze wsparcia merytorycznego, dzięki czemu zdobywa potrzebną wiedzę i umiejętności w bezpiecznych warunkach, bez obciążenia stresem i osobistą odpowiedzialnością.

W momencie zatrudnienia pracodawca wskazuje nowemu pracownikowi pewien obszar zadań, za które będzie odpowiedzialny. Nie jest to jednak rozwiązanie wiążące. Młodemu pracownikowi daje się możliwość bieżącego modyfikowania zakresu swoich obowiązków w zależności od jego kompetencji oraz preferencji. Jego praca ma charakter głównie zadaniowy – nie jest istotna obecność w biurze przez ściśle określoną liczbę godzin w tygodniu, ale ważne jest dobre wykonywanie zadań. Taki charakter pracy uczy odpowiedzialności i nastawienia na efektywność. Mimo pełnienia funkcji asystenckiej – pomocniczej i wspierającej, w praktyce na młodą osobę spada duża odpowiedzialność i dość szeroki zakres obowiązków. W miarę zdobywania doświadczenia młody pracownik uzyskuje coraz większą samodzielność w pracy, zaczyna odpowiadać za coraz szerszy zakres spraw. Ma też (choć nie zawsze) możliwość wyboru tych zadań, których realizacja daje mu najwięcej satysfakcji. W ten sposób wpływa na kształtowanie swojego miejsca pracy.

Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy w oparciu o powtarzalną umowę o dzieło lub umowę-zlecenie jest korzystne dla organizacji jako pracodawcy, gdyż pozwala obniżyć koszty zatrudnienia. Studentowi, objętemu ubezpieczeniem na uczelni, raczej nie zależy na stałej umowie o pracę. Elastyczność czasu pracy ma dla niego dużą wartość, gdyż pozwala łączyć studia i pracę w organizacji. Umowa krótkoterminowa daje studentowi również swobodę

z uwagi na ograniczenia lokalowe czy sprzętowe może dzielić z inną osobą, również zatrudnioną na niepełny etat).

zmiany planów zawodowych, nie wiąże go na stałe z organizacją, dzięki czemu może on łatwo zrezygnować z pracy, jeśli pojawią się przed nim inne możliwości lub jeśli postanowi zdobyć doświadczenie w innym sektorze czy innej organizacji.

Koordinacja projektu

Kolejnym etapem ścieżki zawodowej pracownika organizacji pozarządowej jest objęcie stanowiska koordynatora projektu, co często wiąże się z podpisaniem umowy o pracę na czas nieokreślony (lub przynajmniej na cały okres realizacji projektu).

Samodzielne koordynowanie projektu wymaga wielu umiejętności. Wiąże się z zadaniami o charakterze administracyjnym, organizacyjnym, ale także z istotnym zaangażowaniem merytorycznym. Koordinacja projektu oznacza proces pozyskiwania środków finansowych, identyfikowanie potrzeb społecznych, które projekt ma zaspokajać. Koordynator odpowiada za realizację budżetu, kontrolowanie rozliczeń projektowych, planuje działania, współpracuje z partnerami i podwykonawcami oraz kontaktuje się z odbiorcami projektu.

Praca koordynatora jest czasochłonna, ale też ciekawsza od prac asystenckich i organizacyjnych. Koordynowanie projektu jest okazją do zdobycia nowej wiedzy i umiejętności. Daje poczucie współautorstwa projektu, pozwala dokonać realnej zmiany społecznej, której przebieg i rezultat zależy właśnie od wizji samego koordynatora.

W miarę zdobywania doświadczeń zakres obowiązków koordynatora projektu stopniowo się poszerza. Koordynator może stanąć na czele kilkuosobowego zespołu odpowiedzialnego za realizację projektu (lub kilku projektów). Wymaga to od koordynatora dobrej organizacji, a także umiejętności zarządzania pracą kilku osób, planowania zadań, budowania dobrych relacji ze współpracownikami.

Stanowisko koordynatora pozwala wpływać na zarządzanie działaniami całej organizacji. Jest też stosunkowo lepiej wynagradzane, jednak na tym etapie otrzymuje się już niemal najwyższe z możliwych w danej organizacji wynagrodzenie. W sytuacji, kiedy trudno jest liczyć na wzrost pensji w dłuższej perspektywie czasowej, wielu pracowników zastanawia się, czy taka praca spełnia ich oczekiwania. Wymaga to podjęcia decyzji co do dalszej pracy w trzecim sektorze. Wiele osób na tym etapie swojej ścieżki zawodowej przestaje widzieć w trzecim sektorze możliwość dalszego rozwoju. Stwierdza, że dotychczasowe doświadczenia pracy w organizacjach pozarządowych są wystarczające i decyduje się odejść do innego sektora.

Rola eksperta

Kolejnym etapem ścieżki zawodowej w trzecim sektorze jest rola specjalisty w wybranym obszarze działalności organizacji pozarządowych. Przyjmuje się ją niejako w sposób naturalny, w wyniku zdobycia dużego doświadczenia podczas wcześniej realizowanych projektów.

Rola eksperta nie oznacza zmiany stanowiska. Nadal polega na koordynowaniu, ale długoterminowych i bardziej złożonych merytorycznie programów, co przez niektórych doświadczonych koordynatorów jest porównywane do studiów podyplomowych. Eksperci, wykonując swoją codzienną pracę, mają sposobność nabywania ogromnej wiedzy, specjalizowania się w określonym obszarze merytorycznym, a równocześnie mogą wykorzystywać nowe kompetencje w praktyce.

Rola eksperta wiąże się z reprezentowaniem organizacji na zewnątrz. Osoba rozpoznawana w trzecim sektorze jako specjalista w określonej dziedzinie jest zapraszana do udziału w konferencjach czy pisania tekstów do branżowych publikacji. Eksperci uczestniczą często w procesie oceniania wniosków grantowych, zasiadają w radach projektów i programów realizowanych przez inne organizacje, lub też w radach programowych stowarzyszeń czy fundacji. Ponadto organizacje zwracają się do ekspertów z prośbą o konsultacje oraz wsparcie przy planowaniu działań.

Trudno jest wskazać kolejne, po roli specjalisty i eksperta, wyraźne etapy rozwoju zawodowego w trzecim sektorze. Oczywiście swoistym awansem jest pełnienie funkcji kierowniczych w organizacjach lub bycie członkiem zarządu. Wspólne dla tych szczebli kariery jest dążenie do niezależności w kształtowaniu swojej pozycji, włączanie się w nowe inicjatywy, utrzymywanie kontaktu z wieloma organizacjami.

Rozwój zawodowy w trzecim sektorze – ogólne tendencje

Na kształt ścieżki rozwoju w trzecim sektorze wpływ ma szereg czynników. W organizacjach pozarządowych istnieje płaska struktura organizacyjna. Oznacza to, że nie można opierać swojego rozwoju na zdobywaniu kolejnych szczebli w hierarchii, gdyż jest ich zaledwie kilka. Zajmowane stanowisko w organizacji ma *de facto* małe znaczenie. Oznacza to, że rozwój pracownika kształtowany jest nie poprzez funkcje w organizacji, ale poprzez modyfikowany zakres obowiązków.

Rozwój przez działanie – tak można by określić najsilniejszy trend w rozwoju zawodowym pracowników trzeciego sektora. Działania uczące to te, które

polegają na wykonywaniu zadań w nowych obszarach. Opisane wcześniej kolejne etapy ścieżki zawodowej stwarzają wiele okazji ku nowym, uczącym doświadczeniom.

Trudno jest mówić o możliwości szczegółowego zaplanowania własnego rozwoju w pracy w trzecim sektorze. Zadania, które stają przed pracownikiem, wynikają z projektów organizacji realizowanych w danym okresie. Organizacje pozarządowe są instytucjami bardzo elastycznymi, dostosowują swoją działalność do warunków zewnętrznych, czyli do potrzeb społeczności lokalnych, na rzecz których działają czy do dostępnych źródeł finansowania. Taka sytuacja wymusza na pracownikach postawę otwartości na nowe obszary pracy, gotowości do podejmowania nowych wyzwań, które z czasem okazać się mogą bardzo istotne dla ich rozwoju.

Często to pracownicy sami kreują swoje stanowiska. Mogą podsuwać pomysły nowych projektów, a następnie je realizować. Swoboda w wyznaczaniu kierunku własnego rozwoju wymaga jednak konsekwencji w dążeniu do tego celu. Pracownik organizacji pozarządowej powinien potrafić określić priorytety we własnej pracy oraz metody, tak by osiągnąć zamierzony cel. Istnieje duże ryzyko, że zmienność zadań, przyjmowanie na siebie nowych obowiązków przesłonią kierunek, w którym dana osoba najbardziej chce podążać, rozproszą jej uwagę.

Z punktu widzenia realizacji własnej ścieżki rozwoju zawodowego bardzo ważna jest umiejętność określania kierunków rozwoju, tzn. trzeba być świadomym, jakie kompetencje chce się zdobyć. Należy korzystać z szeroko dostępnych w trzecim sektorze szkoleń czy możliwości udziału w wizytach studyjnych i konferencjach, dzięki którym zaspokoić można chociaż część potrzeb rozwojowych.

Bardzo istotny wpływ na możliwość rozwoju indywidualnego pracowników ma polityka personalna przyjęta w danej organizacji. Z moich obserwacji wynika, że w organizacjach pozarządowych bardzo świadomie dobiera się członków zespołu. Myśli się o rozwoju całej organizacji poprzez istnienie silnego zespołu pracowników. Ważne jest jednak, aby pracodawca stwarzał przestrzeń do podejmowania przez każdego pracownika działań, których głównym celem jest rozwój jego indywidualnych kompetencji. Rozwój indywidualny jest warunkiem koniecznym podnoszenia poziomu kompetencji całego zespołu. Niektóre organizacje zaczynają stosować różne narzędzia planowania rozwoju pracowników i ich oceny. Takie rozwiązania narzucane są przez standardy wykorzystywania środków unijnych, jednak warto zaznaczyć, że w ten sposób zaszczipiane jest rozpatrywanie rozwoju indywidualnego pracowników w kontekście całej organizacji.

Cechy trzeciego sektora sprzyjające rozwojowi pracownika

Niewątpliwie wiele aspektów funkcjonowania trzeciego sektora sprzyja rozwojowi zawodowemu osób pracujących w organizacjach pozarządowych. Praca w trzecim sektorze stwarza wiele okazji do uczestniczenia w innowacyjnych projektach, co nie pozwala pracownikom organizacji pozarządowych na powielanie dobrze znanych metod działania, ale wymusza nowatorskie podejście do rzeczywistości społecznej. Praca w organizacjach zapewnia więc zdobywanie różnorodnego doświadczenia zawodowego¹⁰.

Ogromne znaczenie dla rozwoju indywidualnego ma kontakt z innymi ludźmi. Trzeci sektor skupia ludzi, dla których prawdziwą wartością jest społeczeństwo obywatelskie, angażowanie innych we wspólne działanie. Pracując w organizacjach pozarządowych, uzyskuje się możliwość współdziałania z bardzo ciekawymi i doświadczonymi osobami, które chętnie dzielą się swoją wiedzą, wspierają w rozwoju. Poprzez pracę zespołową można uczyć się od innych osób. Dodatkowo praca w organizacjach pozarządowych w dużym stopniu opiera się na dobrych relacjach między współpracownikami – bez względu na różnice w zajmowanych stanowiskach.

Elastyczność warunków i czasu pracy chroni pracowników organizacji pozarządowych przed rutyną. Praca w trzecim sektorze charakteryzuje się dużą swobodą w ustalaniu zasad pracy, co pozwala w maksymalny sposób uwzględnić indywidualne potrzeby pracowników. Mogą oni dzięki temu podejmować różne działania sprzyjające ich rozwojowi, na które w innych sektorach trudno by im było uzyskać zgodę pracodawcy. Otwartość organizacji pozarządowych na niestandardowe rozwiązania oraz nieformalne relacje w zespole świadczą o podmiotowym traktowaniu pracownika. Organizacje pozarządowe są atrakcyjnym miejscem pracy również ze względu na bardzo szybkie tempo rozwoju pracownika. Praca w trzecim sektorze wymaga ogromnego zaangażowania i poświęcenia, staje się istotnym elementem życia. Pracownik w krótkim czasie zdobywa doświadczenie pracy w organizacji i co za tym idzie – przyjmuje na siebie coraz bardziej odpowiedzialne obowiązki.

Cechy trzeciego sektora utrudniające rozwój pracownika

Praca w trzecim sektorze wiąże się również z wieloma czynnikami, które hamują rozwój pracowników¹¹. Czasem wręcz zniechęcają do budowania dalekośiężnych planów zawodowych związanych z organizacjami pozarządowymi.

¹⁰ Por. uwagi na ten temat w opracowaniu Anny Biernat, Zofii Orłowskiej i Joanny Tokarz zamieszczonym w niniejszym tomie (przyp. red.).

¹¹ Por. uwagi na ten temat *ibidem* (przyp. red.).

Podstawową trudnością pracy w trzecim sektorze jest niepewność finansowa¹². Większość organizacji działa w oparciu o projekty, a więc miejsca pracy tworzone są na czas realizacji projektu. Po jego zakończeniu nie można mieć pewności dalszej pracy w danej organizacji, gdyż zależy to od środków na realizację kolejnych projektów. Co więcej, grantodawcy niechętnie finansują koszty osobowe w ramach projektów. Niewiele organizacji realizuje wieloletnie programy, które pozwalają na stworzenie stałych miejsc pracy i planowanie stabilnego zatrudnienia. Niepewność finansowa jest największą przeszkodą w planowaniu rozwoju zawodowego w trzecim sektorze. Zwłaszcza w Polsce, w sytuacji słabej kondycji finansowej trzeciego sektora, praca w organizacji pozarządowej szybko staje się nieatrakcyjna dla osób, które cenią sobie stabilność zatrudnienia.

Inne utrudnienie w planowaniu rozwoju poprzez pracę w trzecim sektorze to niskie zarobki. Warunki finansowe zmuszają pracowników organizacji pozarządowych do szukania środków uzupełniających ich podstawowe pensje, przez co rozpraszają swoją energię na wiele różnych zadań, zamiast skupić się na tym, co jest dla nich najbardziej rozwojowe.

Kolejną trudnością jest brak długofalowej strategii działania organizacji. W organizacjach przeważa nastawienie na realizację bieżących projektów, na które udało się pozyskać środki. W takiej sytuacji trudno jest budować swoją ścieżkę rozwoju, jeśli nie można oprzeć jej na żadnych konkretnych planach. Tym samym niewiele organizacji prowadzi stałą politykę personalną nastawioną na rozwój pracowników, na stwarzanie im okazji do podnoszenia kwalifikacji i zdobywania nowej wiedzy. Co więcej, ogromna ilość bieżącej pracy nie pozwala na stworzenie stałej przestrzeni rozwoju indywidualnego.

Stosunkowo często występującym problemem są niejasne zasady zatrudnienia, co wiąże się z wykonywaniem pracy ponad normę i często bez dodatkowego wynagrodzenia (np. oprócz zaangażowania w projekt, w ramach którego finansowane jest wynagrodzenie i rozliczana pełnoetatowa praca – także w inne przedsięwzięcia organizacji). Organizacje często wykorzystują bardzo silną motywację swoich pracowników, ale tym samym doprowadzają do wyczerpania się ich energii i do decyzji o rezygnacji z pracy w trzecim sektorze.

Podsumowanie

Trzeci sektor potrzebuje ludzi kompetentnych, dobrze przygotowanych i chcących zmieniać rzeczywistość wokół siebie. To ludzie młodzi stanowią bardzo ważny zasób pracowników trzeciego sektora. Wielu z nich podejmuje

¹² Por. T. Schimanek: *Wpływ zewnętrznych źródeł finansowania na zatrudnienie w organizacjach pozarządowych*, „Trzeci Sektor” 2005/2006, nr 4, s. 14.

pracę w organizacjach pozarządowych, jednak po pierwszych doświadczeniach rezygnuje i szuka dla siebie miejsca w biznesie albo administracji publicznej. Aby organizacje pozarządowe stanowiły atrakcyjne miejsce pracy dla młodych osób, muszą one widzieć dla siebie szanse rozwoju. Młodzi ludzie dużo od siebie wymagają, ale mają również duże oczekiwania wobec miejsca swojej pracy zawodowej. Chcą mieć pewność, że pracując w organizacjach pozarządowych, jednocześnie inwestują w siebie.

Trzeci sektor ma ogromne możliwości wspierania rozwoju zawodowego młodych osób. Charakteryzuje się on innowacyjnością, przywiązywaniem wagi do relacji międzyludzkich, szybkim tempem rozwoju pracowników, elastycznością organizacji pracy oraz podmiotowym traktowaniem pracowników. Zarządzający organizacjami pozarządowymi powinni maksymalizować znaczenie tych elementów i uczynić je filarami relacji z młodymi pracownikami. Jednocześnie organizacje powinny konsekwentnie marginalizować wpływ czynników hamujących rozwój ludzi, takich jak: niepewność finansowa, niskie zarobki, niejasne zasady zatrudnienia oraz brak długofalowej strategii działania organizacji. W ten sposób będą mogły przyciągać wartościowych młodych pracowników i korzystać z ich potencjału.

Organizacje pozarządowe, aby utrzymać przy sobie ludzi młodych, muszą świadomie kształtować i prowadzić politykę personalną. Nie można wskazać jednego poprawnego modelu zarządzania ludźmi w trzecim sektorze. Każda organizacja pozarządowa musi kierować się własną specyfiką, potrzebami własnego zespołu.

Jestem absolwentką specjalizacji dotyczącej organizacji pozarządowych prowadzonej w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego¹³. Od początku studiów wiązałam swoją przyszłość zawodową z trzecim sektorem. Ścieżka moich kolejnych doświadczeń pracy w organizacjach pozarządowych przebiegała zgodnie z opisanymi w tym artykule etapami. Mimo różnych trudności, z którymi wiąże się praca w organizacji pozarządowej, jestem głęboko przekonana o tym, że trzeci sektor jest przestrzenią, która pozwala łączyć pracę zawodową z misją dokonywania zmian społecznych w Polsce.

¹³ Por. uwagi na temat ścieżki specjalizacyjnej w opracowaniu Magdaleny Dudkiewicz zamieszczonym w niniejszym tomie (przyp. red.).

Anna Biernat
Zofia Orłowska
Joanna Tokarz

Praca w organizacji pozarządowej – konfrontacja wyobrażeń z rzeczywistością

Trzeci sektor w Polsce zmienia swoje oblicze. Z roku na rok przybywa organizacji o coraz bardziej profesjonalnym charakterze i większych możliwościach działania. Organizacje pozarządowe stają się cennym i docenianym partnerem w wielu obszarach i dla różnych podmiotów – biznesu, samorządów, administracji publicznej. Niewątpliwie istnieje zatem również potrzeba kształcenia kadry do pracy w trzecim sektorze. Jak więc organizacje mogłyby zachęcać do podjęcia pracy osoby do niej przygotowane i mające odpowiednią wiedzę? A także – czy wraz z tą zmianą i profesjonalizacją organizacji trzeci sektor staje się równocześnie atrakcyjnym miejscem pracy?

Celem artykułu jest rozważenie powyższych kwestii i porównanie zdobytej w ramach studiów wiedzy na temat pracy w organizacjach pozarządowych i zaangażowania w jej działalność z naszymi obecnymi doświadczeniami zawodowej aktywności w trzecim sektorze. Artykuł ma charakter osobistych refleksji, opieramy się bowiem przede wszystkim na naszych subiektywnych obserwacjach.

Dodatkowo – zakładając, że charakter pracy czy zawodu można definiować również poprzez to, jak jest on postrzegany społecznie – artykuł uzupełniłyśmy o krótką analizę opinii i wyobrażeń na temat pracy w organizacjach osób, które nie mają nic wspólnego z trzecim sektorem. Przygotowując niniejsze opracowanie, przeprowadziliśmy minibadanie o charakterze sondy, rozmawiając na temat wyobrażeń o pracy w trzecim sektorze z dziesięcioma młodymi osobami wchodzącymi na rynek pracy lub – tak jak my – z niewielkim stażem zawodowym¹.

¹ Wypowiedzi respondentów cytujemy w opracowaniu. Zgodnie z regułami warsztatu socjologicznego (rozmowy były nieautoryzowane) przy cytatach nie podajemy nazwisk respondentów.

Kształcenie kadry trzeciego sektora

Wraz z rozwojem infrastruktury i profesjonalizacją działań trzeciego sektora w Polsce zaistniała potrzeba przygotowywania profesjonalnych kadr do pracy w organizacjach pozarządowych. Niezbędni są także specjaliści, którzy na trzeci sektor potrafiliby spojrzeć całościowo i interpretować jego funkcjonowanie i zadania w kategoriach interesu wspólnego.

Z badań przeprowadzonych na Dolnym Śląsku przez Towarzystwo Edukacji Otwartej wynika, że organizacje jako pracodawcy od swoich przyszłych pracowników oczekują jednak przede wszystkim komunikatywności (44%), umiejętności obsługi komputera (36%), znajomości języka obcego (31%) oraz umiejętności pracy w grupie (29%)². Wymagania te nie różnią się w zasadzie od tych stawianych pracownikom przez firmy czy administrację. Chociaż w sektorze prywatnym i państwowym nadal częściej zwraca się uwagę na odpowiednie przygotowanie, kwalifikacje i wiedzę personelu, to również trzeci sektor potrzebuje wykwalifikowanych pracowników i wolontariuszy.

Kolejne wydziały socjologiczne na polskich uczelniach uwzględniają w swych programach nauczania problematykę związaną z trzecim sektorem. Jest to bardzo pozytywna zmiana, która może się okazać cenna w perspektywie rozwoju trzeciego sektora. Jako absolwentki Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego (ISNS UW) i realizowanej tam ścieżki specjalizacyjnej „Polityka społeczna – specjalista ds. organizacji pozarządowych”, krótką analizę uniwersyteckiej oferty edukacyjnej oprzemy przede wszystkim w oparciu o nasze doświadczenia z okresu studiów.

Zajęcia, w których mają możliwość uczestniczenia studenci między trzecim a piątym rokiem studiów w ISNS UW to kompilacja teorii i praktyki³. Studia w ramach wyżej wymienionej specjalizacji uzupełnione są także o praktyki w wybranej przez studenta organizacji pozarządowej (w wymiarze 60 godzin). Często jedną z motywacji do wyboru tej ścieżki są wcześniejsze doświadczenia współpracy z organizacjami (wolontariat, sport itp.), działalność społeczna (np. w harcerstwie) oraz chęć podbudowania i poszerzenia wiedzy intuicyjnej. Dzięki studiom na omawianej specjalizacji w ISNS UW zdobywa się nie tylko

² *Organizacje pozarządowe jako rynek pracy*, Towarzystwo Edukacji Otwartej, lipiec 2007. Badanie przeprowadzone w ramach projektu „Cyber-ręka lidera. Wspieranie liderów społecznych przemian w Polsce” realizowanego z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego – Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL. Zob. <http://pracujw.org/pwo>.

³ Por. opis programu ścieżki w: M. Rymśa: *Problematyka trzeciego sektora w nauczaniu stosowanych nauk społecznych na uniwersytecie*, w: A. Juros (red.): *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich*, Lubelski Ośrodek Samopomocy, Lublin 2002 (przyj. red.).

wiedzę i narzędzia przydatne w pracy w organizacji pozarządowej, ale uzyskuje się również możliwość poznania wartości i etosu związanych z działalnością w sektorze obywatelskim.

Propozycja edukacyjna ISNS UW umożliwi szerszą refleksję nad funkcjonowaniem trzeciego sektora i szkoli głównie przyszłych pracowników organizacji infrastrukturalnych, specjalistów na poziomie systemowym, a mniej liderów lokalnych organizacji i animatorów społecznych. Chociaż w ramach ścieżki specjalizacyjnej można zdobyć wiele praktycznych informacji na temat funkcjonowania trzeciego sektora, to sama praktyka niesie oczywiście liczne niespodzianki i trzeba tego doświadczyć osobiście, by nauczyć się, jak sobie radzić z pozarządową codziennością.

Ze względu na „świeży” charakter problematyki pozarządowej (brak uniwersyteckiego „kanonu wiedzy”) i dynamiczny rozwój trzeciego sektora w naszym kraju wszystkie uczelniane kursy dotyczące tej tematyki powinny być na bieżąco aktualizowane w zakresie oferty edukacyjnej. Chciałybyśmy zwrócić uwagę na kilka kierunków takiej aktualizacji.

Należałoby „ukonkretniać” wiedzę z zakresu zarządzania i dostosowywać do specyfiki funkcjonowania organizacji pozarządowych. Program nauczania powinien uwzględniać nie tylko wiedzę z zakresu zarządzania organizacją, ale i zarządzania projektem; rośnie także znaczenie zarządzania np. fundrisin-giem, który w ostatnich latach wyraźnie się profesjonalizuje. Bardzo istotnym elementem kształcenia w zakresie tej problematyki jest staż, który powinien być dość rozbudowany (zarówno pod względem długości, jak i przedmiotu praktyki).

Cenne byłyby również uwzględnianie w ofercie edukacyjnej informacji o możliwościach pozyskiwania przez organizacje funduszy unijnych, ale także informacji o samej Unii Europejskiej.

Warto uwzględniać w programach również problematykę funkcjonowania samorządu terytorialnego, kontraktowania usług, pomocy publicznej – zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym. „Produktem” wspomnianej ścieżki w ISNS UW jest „specjalista ds. organizacji pozarządowych”, ale specjalista nie musi przecież pracować jedynie w organizacjach pozarządowych, ponieważ odpowiednio przygotowana kadra pozwala na sprawną i efektywną współpracę administracji samorządowej z organizacjami pozarządowymi.

Wskazane jest też uwzględnianie w programie nauczania wiedzy z zakresu PR, komunikacji z otoczeniem, marketingu, które stają się nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji.

Warto by umożliwić studentom z dużych miast przygotowującym się na uczelniach do pracy w organizacjach lub do współpracy z nimi poznanie sektora obywatelskiego nie tylko z perspektywy dużego miasta, jakim jest Warszawa

czy większość innych ośrodków akademickich. Uzyskane dzięki temu doświadczenia nie tylko pozwalałyby uczestnikom ścieżki poszerzyć perspektywę poznawczą, ale również mogłyby być dla niektórych z nich impulsem do działania w małych społecznościach⁴.

Organizacja pozarządowa jako pracodawca

Mówiąc o obecności młodych osób w organizacjach pozarządowych, należałoby, naszym zdaniem, zwrócić uwagę na zachodzącą zmianę pokoleniową. Rozpoczęliśmy stałą pracę w tym sektorze trzy, cztery lata temu i można powiedzieć, że należymy do kolejnej generacji „polarządowców”. Starsi koledzy, pionierzy ruchu obywatelskiego w Polsce, trafili do trzeciego sektora w zupełnie innych okolicznościach niż my. Rozpoczynając pracę na początku lat dziewięćdziesiątych poprzedniego wieku, mieli przede wszystkim zapał i chęć do przeprowadzania zmian społecznych. Nie było jeszcze odpowiednich doświadczeń w tej dziedzinie ani bazy instytucjonalnej dla tych działań, a szereg inicjatyw podejmowano metodą prób i błędów, w oparciu o bardzo różne doświadczenia zagraniczne, w niestabilnej sytuacji, o wiele częściej natrafiając na rozmaite problemy. Słuchając opowiadań o tamtym okresie, mamy wrażenie, że wówczas o wiele większą rolę niż obecnie odgrywało poczucie misji czy osobiste zaangażowanie animatorów i pracowników sektora obywatelskiego.

Przez ostatnich kilkanaście lat polski trzeci sektor okrzepł, dojrzał, zmieniło się też jego otoczenie. Nadal jest wiele rzeczy do zrobienia, możemy się jednak posługiwać w swojej pracy szerszym wachlarzem narzędzi i środków. Uważamy, że nasze pokolenie, decydując się na pracę w organizacji lub z niej odchodząc, dokonuje bardziej świadomego wyboru. Z drugiej strony – brakuje często młodym pracownikom myślenia w kategoriach działania na rzecz dobra wspólnego. Przychodząc do już ukształtowanych organizacji, przyjmują pewne wyznaczone przez nie standardy funkcjonowania jako oczywiste. Są o wiele bardziej pragmatyczni w swoich działaniach. Czy możliwe jest więc znalezienie równowagi pomiędzy podejmowaniem działań społecznie użytecznych, kierowaniem się w swojej pracy wartościami i zasadami a profesjonalizacją funkcjonowania organizacji, polepszeniem warunków pracy i uzyskiwaniem satysfakcjonujących zarobków?

Jak pokazują badania przeprowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor, trzeci sektor w Polsce nadal nie jest rozpoznawalnym na rynku pracodawcą. W 2006 roku pracownicy sektora organizacji pozarządowych (stowarzyszeń

⁴ Por. uwagi na ten temat w opracowaniu Magdaleny Dudkiewicz zamieszczonym w niniejszym tomie (przyp. red.).

i fundacji) stanowili jedynie 1% ogółu zatrudnionych⁵. Uwarunkowania historyczno-polityczne sprawiły, że zdecydowana większość z 63 tysięcy działających obecnie w Polsce organizacji powstała po 1989 roku i w większości skupia przede wszystkim osoby młode. Przeliczając na pełne etaty, sektor jest pracodawcą dla 65 tysięcy osób, kolejne 200 tysięcy jest zatrudnianych w ramach jednorazowych umów o dzieło lub zleceń. Aż 57% płatnych pracowników ma ukończone studia wyższe⁶.

W trzecim sektorze upowszechnił się charakterystyczny wzór pozyskiwania nowych pracowników. Do organizacji trafiają często młodzi ludzie jeszcze w okresie studiów, podejmując pracę w ramach bezpłatnego stażu, praktyki lub wolontariatu. Jeżeli dana osoba sprawdza się, organizacja podejmuje z nią współpracę w większym wymiarze godzin, a za wykonywaną pracę proponuje wynagrodzenie⁷. Organizacjom zależy na współpracy ze studentami, ponieważ prowadzi to do obniżenia kosztów zatrudnienia. Należy się jednak zastanowić, czy elastyczne formy nie są przez organizacje nadużywane i wykorzystywane także wówczas, gdy w interesie młodych współpracowników byłaby stabilizacja stosunku pracy. Ilustruje to wypowiedź jednej z naszych rozmówczyń: *Co do mojej kariery, to choć do tej pory zawsze marzyłam, aby pracować w organizacjach, bo widziałam tam szansę rozwoju, obecnie znów rzeczywistość mnie przerosła i ze względu na płace w trzecim sektorze będę musiała zmienić plany. Za pensje w organizacjach nie dam rady się, niestety, utrzymać.*

Atrakcyjny dla młodych ludzi jest natomiast dominujący w trzecim sektorze model organizacji miejsc pracy. Nowo zatrudniona osoba zazwyczaj ma szansę pracy w zespole przy konkretnym projekcie i w zasadzie od samego początku pewną możliwość wpływania na charakter prowadzonych przez organizację działań i zakres wykonywanych przez siebie zadań. Atutem są też nie całkiem sformalizowane relacje w zespole, co wraz z zazwyczaj płaską strukturą pozwala na bezpośrednie kontakty z przełożonymi. Takie warunki sprzyjają zwłaszcza osobom, które mają pomysły i chęć do działania – po stosunkowo krótkim czasie są już w stanie opracowywać i realizować własne projekty. Jeżeli pracuje się w niepełnym wymiarze godzin, można łączyć różnego rodzaju prace i poszerzać zakres zainteresowań.

Z drugiej strony widać jednak zagrożenia wynikające z niedookreślonego charakteru pracy. W wielu organizacjach brakuje mentorów, przewodników, od których można się uczyć, pod kierunkiem których można by zdobywać

⁵ Por. M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.

⁶ *Ibidem.*

⁷ Por. uwagi na ten temat zawarte w opracowaniu Marii Makowskiej zamieszczonym w niniejszym tomie (przyp. red.).

doświadczenie. Praca w ramach projektów powoduje dosyć dużą płynność zatrudnienia, więc trudno wejść w relację typu mistrz – uczeń. Organizacje w małym stopniu dbają o rozwój zawodowy pracownika, który pozostawiony jest często sam sobie. Praca na umowę o dzieło czy umowę-zlecenie również nie sprzyja planowaniu rozwoju zawodowego. Badania przeprowadzone na zlecenie Towarzystwa Edukacji Otwartej na grupie organizacji pozarządowych z Dolnego Śląska pokazują wręcz, że większość organizacji zatrudniających płatnych pracowników (62%) w ogóle nie tworzy ścieżek rozwoju zawodowego⁸. Duże jest ryzyko wpadnięcia w swego rodzaju pułapkę – zostając szybko koordynatorem projektu, młody pracownik przyjmuje na siebie stosunkowo dużą odpowiedzialność, jednocześnie nie mając wyznaczonych dalszych celów i kierunku swoich dążeń.

Minusem pracy w trzecim sektorze są często warunki finansowe. Młodzi ludzie, jeżeli nie dążą do szybkiej stabilizacji życiowej (rodzina, dzieci) i jeżeli cenią sobie pewien poziom niezależności od pracodawcy, akceptują zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin, na elastycznych warunkach. Jednak zgadzając się na takie warunki, nie rezygnują z prawa do godnego wynagrodzenia, które pozwoliłoby im normalnie funkcjonować. W okresie wzrostu gospodarczego oczekują też stopniowego wzrostu wynagrodzeń, a trzeci sektor reaguje na zmieniające się wskaźniki makroekonomiczne znacznie wolniej niż np. biznes. Oczywiście jest, że podejmując pracę w organizacji pozarządowej, większość młodych osób zdaje sobie sprawę, że nie będzie zarabiać tak jak w biznesie, a równocześnie nie osiągnie stabilizacji jak w przypadku zatrudnienia w instytucji publicznej. Niemniej jednak młodzież nie akceptuje fałszywie brzmiącego sloganu: „Tu się pracuje dla idei, a nie dla pieniędzy”.

Dodatkowo warto podkreślić, że organizacje pozarządowe są marginalizowane jako potencjalny pracodawca przez system pośrednictwa pracy. Przykładowo, większość studenckich biur karier nie uwzględnia ofert organizacji, koncentrując się na wyszukiwaniu dla absolwentów ofert pracy w biznesie lub administracji publicznej. Organizacje zazwyczaj nie uczestniczą też w organizowanych na uczelniach targach pracy, dopiero od niedawna staże w większych organizacjach oferowane są w ramach popularnych wśród młodzieży konkursów, jak np. „Grasz o staż”⁹. Tymczasem w krajach Europy Zachodniej praca w tzw. *charities* jest stałym elementem ofert biur karier na uniwersytetach czy w agencjach zajmujących się pośrednictwem pracy.

Warto jednak zaznaczyć, że za ten stan rzeczy w pewnym stopniu odpowiedzialne są same organizacje, które stosunkowo rzadko przyjmują do pracy nowe osoby w trybie otwartego konkursu. Przy poszukiwaniu pracowników wykorzystują raczej własne kontakty i nieformalne kanały komunikacji (zna-

⁸ Organizacje pozarządowe jako rynek pracy, *op. cit.*

⁹ Por. <http://www.grasz.pl>.

jomi, osoby polecane itp.) lub oferują płatną pracę dotychczasowym wolontariuszom. Oczywiście nie oznacza to, że zatrudniają osoby niekompetentne, ale tracą w ten sposób możliwość zaprezentowania się szerszej opinii społecznej, budowania wizerunku instytucji tworzących nowe, atrakcyjne miejsca pracy.

Organizacje pozarządowe jako miejsce pracy w opinii osób niezwiązanych z trzecim sektorem

Organizacje pozarządowe nie są jeszcze powszechnie postrzegane w Polsce jako miejsce pracy i rozwoju zawodowego. Zatrudnienie, zawód kojarzą się z urzędem, firmą, szkołą, uczelnią, służbą zdrowia, ale nie z organizacją pozarządową. Niejedna osoba pracująca w trzecim sektorze przyzna, że wytłumaczenie osobom spoza środowiska pozarządowego, na czym polega praca w organizacji (jaki jest przedmiot i cel pracy), jest bardzo trudne. Wiedza potoczna jest fragmentaryczna, uproszczona, zawiera stereotypy propagowane w mediach. Potwierdziła to nasza minisonda, obejmująca dziesięć krótkich wywiadów opartych na ustalonym scenariuszu. Respondentami były w większości osoby młode, z wyższym wykształceniem lub jeszcze w trakcie studiów, w większości na początku swojej pracy zawodowej lub z kilkuletnim stażem. Zawody przez nie wykonywane nie są związane bezpośrednio z działalnością organizacji pozarządowych – nasi respondenci pracują w firmach prywatnych, instytucjach publicznych lub wykonują wolne zawody.

Pytałyśmy respondentów o ogólne skojarzenia i wiedzę na temat takich pojęć, jak: trzeci sektor, organizacja pozarządowa, fundacja i stowarzyszenie, o wyobrażenia na temat pracy w organizacji i o postrzeganie trzeciego sektora jako miejsca rozwoju i kariery zawodowej. Wywiady z tak dobraną grupą pozwoliły na poznanie punktu widzenia osób, które niedawno dokonywały (lub właśnie dokonują) wyborów związanych ze ścieżką zawodową, mają obecnie podobną sytuację życiową i rodzinną jak młodzi pracownicy trzeciego sektora, ale odmienne doświadczenia zawodowe. Badanie miało charakter rozpoznawczy i niepogłębiony, ale pozwoliło nam na wyodrębnienie kilku powtarzających się wątków i przedstawienie poniżej wybranych wniosków.

Trzeci sektor, organizacje pozarządowe – wiedza, postrzeganie, skojarzenia

Respondenci mieli bardzo ogólne skojarzenia i wiedzę na temat organizacji pozarządowych. W większości, zgodnie z nazwą, kojarzyli je jako podmioty niezależne od rządu lub będące „przedłużeniem” instytucji publicznych, realizujące ich cele, ale przy użyciu innych środków i procedur: *Praca tam, gdzie*

zawodzi działanie rządu. Można też określić jako pracę społeczną – dożywanie dzieci, bezdomnych, praca z rodzinami patologicznymi, wsparcie psychologiczne. Podmioty trzeciego sektora nie są postrzegane przez opinię publiczną jako podmioty funkcjonujące na poziomie systemu, ale jako podmioty działające akcyjnie, skupione na bezpośrednim wspieraniu osób czy społeczności. Szerszy kontekst działalności organizacji, rola jaką odgrywają *think tanki*, organizacje infrastrukturalne czy strażnicze, jest bardzo mało znany lub w ogóle nieuświadamiany.

Wiedza na temat działalności organizacji jest mało rozpowszechniona i nie funkcjonuje jako skojarzenie z zawodem, profesją: *Organizacje i praca w nich, dopóki się z nimi nie zetknie, są bardzo abstrakcyjne, mało o nich wiadomo. Przeciętny człowiek nie wie, na czym to polega. Jak ktoś pracuje w banku, w firmie, łatwo sobie wyobrazić, że to jakaś praca za biurkiem, przygotowanie dokumentów, lekarz to wiadomo itd.*

Większość rozmówców zaznaczała, że ich wiedza na ten temat jest raczej mała. Znajomość trzeciego sektora poszerza się, jak wskazywali respondenci, dzięki materiałom w mediach, rozmowom z ekspertami, a także dzięki temu, że zaczął funkcjonować mechanizm 1% w systemie PIT. Osoby, które chcą dokonać takiego odliczenia, często poznają bliżej organizacje posiadające status organizacji pożytku publicznego, przeglądają ich listy, poznają ich działalność. W 2006 roku odliczenia na rzecz organizacji pożytku publicznego dokonało zaledwie niecałe 5% podatników, w roku 2007 dzięki zmianom w sposobie funkcjonowania mechanizmu 1%¹⁰ decyzje o dokonaniu jednoprocetowej alokacji podjęło już prawie 20% obywateli opodatkowanych według skali podatkowej (jest to zdecydowanie największa grupa podatników), ok. 40% opodatkowanych według stawki 19% (tzw. „liniowców”; ta grupa w 2007 roku po raz pierwszy mogła dokonywać jednoprocetowej alokacji i od razu okazała się najbardziej zainteresowana mechanizmem 1%) oraz prawie 10% tzw. podatników „ryczałtowych”¹¹.

Organizacje pozarządowe jako miejsce pracy

Stosunkowo rzadkie traktowanie przez młodych ludzi organizacji pozarządowych jako potencjalnego miejsca pracy nie wynika jednak tylko z braku wiedzy. Część z osób wchodzących na rynek pracy rozpoznaje słabe strony zatrudnienia w trzecim sektorze. Jak to już zostało zaznaczone wcześniej, or-

¹⁰ Od 2007 r. nie trzeba już samemu dokonywać wpłat na konto organizacji, wystarczy wskazać organizację w formularzu PIT.

¹¹ „Informacja dotycząca przekazanego na rzecz organizacji pożytku publicznego 1% należnego za 2007 r. podatku dochodowego od osób fizycznych”, Ministerstwo Finansów, <http://www.mf.gov.pl/dokument.php?const=3&dzial=149&id=136946> (stan z 10 października 2008 r.).

ganizacje pozarządowe nie są stabilnym miejscem pracy, przeważają w nich elastyczne formy zatrudnienia: *To jest praca czasowa, od projektu do projektu*. Co ciekawe, kilku naszych rozmówców zaznaczyło, że do niedawna uważali, iż w takich organizacjach pracuje się wyłącznie wolontarystycznie, bo przecież tego rodzaju aktywność nie powinna nikomu przynosić korzyści, a całość pomocy i środków powinna trafiać do osób potrzebujących.

Zdaniem wszystkich respondentów tego rodzaju praca wymaga dużego zaangażowania ze strony pracowników, łączącego się z poczuciem misji, potrzebą czynienia dobra, wiary w to, co się robi. Takie opinie wynikają też z przekonania, że praca ta nie przynosi dużych gratyfikacji finansowych, a wykonujące ją osoby kierują się bardziej pobudkami ideowymi niż finansowymi:

- *Nie chcą robić na siłę kariery w korporacji i dlatego pracują w organizacjach, bo chcą zrobić coś dobrego, a niekoniecznie dobrego w sensie komercyjnym. Dla nich ważna jest misja.*
- *To może być dla kogoś rodzaj ścieżki zawodowej, jeśli komuś odpowiada taka praca społeczna, z misją – to wtedy fajna praca, ale nie pod innym względem.*
- *Jest to praca bardziej dla idei niż dla siebie. Jeżeli chcę zarabiać kasę, kształcić się, podnosić kwalifikacje, nie wiem, czy to jest możliwe w organizacji.*

Opinie respondentów na temat zarobków pracowników trzeciego sektora odpowiadają stanowi faktycznemu. Zarobki te są dużo niższe niż w sektorze prywatnym czy publicznym, jednak w wielu miejscach w Polsce dobrze funkcjonująca organizacja może być atrakcyjnym i relatywnie dobrze opłacanym miejscem pracy. Wraz z profesjonalizacją trzeciego sektora oraz stabilizacją źródeł finansowania będą ulegać polepszeniu również warunki pracy. Warto więc może zastanowić się, jak szerszej opinii publicznej przedstawiać dokonania organizacji, ich cele, wartość i często wysoki poziom wykonywanej w nich pracy, aby przyciągać coraz więcej talentów, wysokiej jakości pracowników: *Zrealizowanie pewnego zadania w biznesie musi przynieść wynik finansowy, a NGO nie zarabia pieniędzy, tu ludzi może coś innego przyciągnąć, bo to jest ciekawa praca.*

Czy zdaniem respondentów organizacje to jedynie miejsce działania dla wyższego dobra, czy również miejsce umożliwiające rozwój zawodowy i karierę? Respondenci twierdzili, że kariera jest możliwa, o ile przy jej rozpatrywaniu pominie się aspekt finansowy. Ich zdaniem kariera finansowa (i związany z nią rosnący prestiż społeczny) możliwa jest przede wszystkim w korporacji, charakteryzującej się pionowymi układami hierarchii władzy. W odniesieniu do organizacji trzeciego sektora mówi się raczej o rozwoju horyzontalnym, związanym z poszerzaniem zakresu działań, podejmowaniem wyzwań w związku z trudniejszymi projektami. Jako coś, co można określić

mianem kariery respondenci uznali zarządzanie organizacją lub założenie własnej: *Nie wiem, co to oznacza zajście wysoko. Czy prowadzenie własnej organizacji to wyznacznik sukcesu? Chociaż z drugiej strony, jak ktoś jest obrotny i umie zdobyć pieniądze na własny pomysł, to już jest sukces.* Co ciekawe, respondenci wskazywali, że praca w organizacji pozarządowej jest jedynie krokiem w dalszej karierze i dorabianiu się:

- *Nie myślałem o tym, ale to mógłby być krok w całej karierze, bo te NGOs są za małe.*
- *Taka praca daje doświadczenie w realizowaniu większych projektów, możesz przyjść do NGO bez doświadczenia i masz szybko szansę uczestniczenia w wielkich projektach, a w biznesie zaczyna się zazwyczaj od małych rzeczy, nieciekawych i długo czasu zajmie, aż dostaniesz większą odpowiedzialność.*
- *Na pewno muszą jeszcze gdzieś dorabiać. Nie wyżyje się z pracy w organizacjach, ale mogą się twórczo wyżyć. Na pewno potem znajdą pracę w biznesie, dobra szkoła życia dla kariery.*

Za formę kariery w organizacji uważa się również karierę medialną – będącą udziałem znanych liderów większych organizacji – która jednak, zdaniem rozmówców, nie wiąże się ze wzrostem pozycji społecznej. Sądzimy, że może być to również wynik swego rodzaju uprzedzeń, stereotypów – wizji człowieka sukcesu w garniturze i w drogim samochodzie: *Słowo „kariera” nie pasuje do NGO. Taka kariera rozumiana jako awans, większe zarobki. Tutaj raczej wyobrażam sobie taką karierę medialną, ale nie oznacza [ona] awansu społecznego i finansowego.*

Jeśli jednak pytamy o cechy i umiejętności, których taka praca może wymagać, to pojawiają się bardzo pozytywne opinie. Większość rozmówców uznała bowiem, że pracownicy organizacji to osoby komunikatywne, przedsiębiorcze, otwarte, posiadające umiejętności negocjacyjne pozwalające na pozyskiwanie partnerów, sponsorów i środków na realizację wyznaczonych celów: *Zaradność, umiejętności negocjacyjne, dialogu w środowisku, w którym się działa. One muszą umieć się dogadać z każdym, od którego organizacja jest zależna. Jest od wielu instytucji zależna, musi być osoba elastyczna i umieć zawierać kompromisy lub: To są osoby żywe, trochę przebojowe, żeby zdobyć fundusze, granty czy informacje, żeby przekonać urzędników, ale muszą mieć też dużo wiedzy merytorycznej, żeby dopiąć swego.*

Zatrudnienie w trzecim sektorze nie jest jednak obecnie kojarzone z gruntownym przygotowaniem i wysokimi kwalifikacjami. To praca raczej dla charyzmatycznych liderów i ludzi, którzy czują wielką potrzebę czynienia zmiany i niesienia pomocy:

- *Nie ma tam utartej ścieżki kariery, bardzo duże znaczenie ma charyzma, to jest bardzo indywidualna sprawa.*

- *Ludzie mają poczucie misji, pracują za darmo albo za bardzo małe pieniądze, coś musi ich do tego skłaniać. To jednak jest praca charytatywna w takich NGOs. To jest trochę frajerstwo z jednej strony, chociaż tu ta misja, a w biznesie nie ma misji, tam tylko wynik finansowy, tam się tylko buduje firmę.*
- *Jako regularna praca to wydaje mi się raczej takie miejsce dla typu hipisa oddanego sprawie.*

Większość respondentów raczej nie podjęłoby pracy w trzecim sektorze. Warto jednak podkreślić, że praktycznie wszyscy deklarowali rozważanie możliwości zatrudnienia się w organizacji pozarządowej ze względu na aspekt ideowy takiej pracy i związane z nim możliwości realizacji celów, które mają znaczenie dla ogólnego dobra społecznego:

- *Te inicjatywy są fajne, ma się poczucie że są one sensowne. Problem to kwestia wynagrodzenia i stabilność pracy. Ja pracuję w dużej firmie, więc wiem, że ona nie zbankrutuje z dnia na dzień, a z takimi organizacjami to nigdy nie wiadomo. Za przemawia poczucie misji i realizowanie rzeczy dobra ogólnego.*
- *Tak. Dlaczego? Bo to jest dobry łącznik ze społeczeństwem. Poza tym chciałabym mieć poczucie, że robię coś dobrego dla ludzkości. To by zaspokajało moje społecznikowskie potrzeby. I byłoby równowagą i odskocznią od codziennej pracy zawodowej.*
- *Czasem brakuje celu w tym, co się robi. Taka praca wtedy coś wnosi.*
- *Miałam takich kilka doświadczeń, które mi udowadniają, że praca przy takich projektach czy akcjach może sprawiać mnóstwo satysfakcji, czasem wystarczy czyjs uśmiech, żeby sobie uświadomić, że było warto.*

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu przedstawiłyśmy jedynie wybrane aspekty pracy w organizacji pozarządowej. Oczywiście jak każde miejsce pracy i zawód (przyjmujemy, że chociażby koordynowanie projektem to powoli wyodrębniająca się profesja) ma swoje dobre i złe strony. Z naszego punktu widzenia praca w różnych organizacjach, realizacja wielu zadań i projektów przynosi dużą satysfakcję oraz daje możliwość zdobywania coraz to nowych doświadczeń. Ważne jest, że praca ta ma konkretny cel, sens, że charakteryzuje ją zmaganie się z ważnymi problemami społecznymi. Jest to szczególnie istotne dla osób, które nie chcą, aby jedynym celem realizowanych zadań było osiągnięcie zysków, priorytety sprzedażowe czy konkurowanie w „wyścigu szczurów”.

Naszym zamierzeniem nie było dokonywanie porównań i ocenianie aktywności zawodowej w administracji publicznej czy w biznesie. Każdy z tych sektorów ma istotne znaczenie dla funkcjonowania sfery społecznej i gospodarki.

Naszym celem było zaś pokazanie, że organizacje pozarządowe odgrywają istotną, często niedocenianą jeszcze, rolę w wielu obszarach sfery publicznej. Za tym ważnym wkładem w życie publiczne, tworzeniem często nowej jakości w życiu społecznym stoją ludzie, którzy te organizacje i ich działania kształtują. Dlatego tak potrzebna jest, naszym zdaniem, praca na rzecz wizerunku trzeciego sektora. Bardzo ważne jest pokazywanie możliwości, jakie daje praca w organizacjach (jako podstawowe zatrudnienie lub dodatkowa działalność), jak również profesjonalizacja organizacji pozarządowych jako pracodawców i zwiększanie przez organizacje oferty rozwoju zawodowego, tak aby przyciągnąć i utrzymać w trzecim sektorze osoby z dużym potencjałem i o wysokich kwalifikacjach.

Niewątpliwie jednak praca w organizacjach trzeciego sektora jest swego rodzaju wyborem, w pewnym stopniu konsekwencją ustanowienia priorytetów życiowych, które na danym etapie nie dotyczą wąsko rozumianego sukcesu i kariery, ale wiążą się z chęcią poszerzania horyzontów, działania na rzecz dobra ogólnego. Oczywiście, jak wspominałyśmy wcześniej, te wartości często zanikają w pragmatycznej pozarządowej codzienności. Możemy mieć jednak nadzieję, że refleksja przychodzi tutaj szybciej niż w innych sektorach i środowiskach.

Według nas, osób na początku kariery zawodowej, praca w trzecim sektorze umożliwia rozwój i podnoszenie kwalifikacji. Nie mamy poczucia, że wykonujemy pracę, która mniej się liczy czy mniej od nas wymaga. I to warto pokazywać.

Grzegorz Gruca

Wolontariat i zatrudnienie w organizacji pozarządowej na podstawie doświadczeń Polskiej Akcji Humanitarnej

Geneza

Korzenie wielu polskich organizacji pozarządowych sięgają jeszcze czasów działalności opozycyjnej lub samoorganizacji społeczeństwa w okresie stanu wojennego (i po nim) początkowo polegającej często na organizowaniu dystrybucji darów napływających do Polski.

Podobną drogę przebyła także Polska Akcja Humanitarna (PAH), która swoje początki wiąże z działalnością Fundacji EquiLibre niosącej pomoc Polakom w postaci transportów leków z Francji. W 1989 roku ta francuska organizacja zarejestrowała polską Fundację EquiLibre. Początkowo polskie biura działały w Krakowie i Toruniu, a wszyscy pracownicy byli wolontariuszami. W 1992 roku Janina Ochojska jako wolontariuszka wyruszyła z pierwszym konwojem EquiLibre do Sarajewa. Jak mówi: „To nie miało nic wspólnego z dobrym sercem. Do Sarajewa, od którego wszystko się zaczęło, pojechałam z ciekawości. Byłam w Lyonie, oni akurat zaczęli akcję sprowadzania do rodzin francuskich tysiąca dzieci z obozów dla uchodźców. Ja pytam: «Pomóc Wam?»», posadzili mnie przy telefonie. Jako Polka pomyślałam, że trzeba przestać tylko przyjmować pomoc, a zacząć pomagać innym”¹. Taka droga do wolontariatu, a także do działalności czy zatrudnienia w organizacji pozarządowej zdarzała się często. Ochojska – astronom z pracowni astrofizyki Polskiej Akademii Nauk w Toruniu – spotkała się z pomocą dla innych i sama się w nią zaangażowała, nie przeczuwając, że z czasem ta działalność stanie się jej głównym zajęciem. Podobną drogę przecho-

¹ „Pomagamy” 2002.

dzili również inni ludzie, którzy zaczęli od pomocy przy organizowaniu konwoju, pakowaniu paczek czy zbieraniu darów.

Coraz większy odzew społeczeństwa, a w konsekwencji konieczność organizowania kolejnych przedsięwzięć, takich jak konwoje i pomoc uchodźcom, wymusiły powstawanie pierwszych struktur organizacyjnych o bardziej trwałym charakterze. Zaistniała konieczność otwarcia pierwszego biura z prawdziwego zdarzenia, poprzednie bowiem mieściło się w prywatnym mieszkaniu. Prezydent Warszawy użyczył lokalu na biuro – przy ulicy Miodowej – gdzie mieściło się jedno biurko i stary faks, a spotkania odbywały się przy stole na korytarzu. W takich warunkach pracowali wolontariusze – emeryci, studenci. To „pospolite ruszenie” sprawiło, że z Polski wyjechał pierwszy konwój – dwanaście ciężarówek wypełnionych 115 tonami darów. Już wtedy pojawiały się pierwsze próby podziału obowiązków pomiędzy wolontariuszami – potrzebne były osoby kontaktujące się z firmami w celu uzyskania darów i osoby załatwiające formalności związane ze zgodami na przejazdy, pozwoleniami i odprawą celną. W tym pierwszym etapie wszystko odbywało się w sposób spontaniczny, ludzie angażowali się w to, w czym lepiej się sprawdzali. Z czasem, głównie z powodów formalnych, spontaniczna działalność musiała się sformalizować, wymagane były statut i REGON, aby uzyskać potrzebne zezwolenia.

Kolejnym impulsem do dalszej profesjonalizacji była inicjatywa prowadzenia rannych z byłej Jugosławii i zorganizowania dla nich leczenia. Zadania tego podjęto się w 1993 roku. W październiku tego samego roku podpisano także umowę o współpracy z UNHCR – Biurem Wysokiego Komisarza ds. Uchodźców w Polsce, co pociągało za sobą konieczność dalszej instytucjonalizacji. Współpraca z tą instytucją międzynarodową nałożyła w ramach umowy obowiązek zatrudnienia osób posiadających odpowiednie kwalifikacje do niesienia pomocy uchodźcom oraz obowiązek stworzenia stosownej bazy lokalowej, czyli miejsca, w którym uchodźcy otrzymają pomoc i poradę. W grudniu 1994 roku powstała fundacja Polska Akcja Humanitarna, która od początku posiadała biura w Warszawie, Toruniu i Łodzi.

Rozwój działalności i współpraca międzynarodowa narzuciły konieczność poszukiwania osób potrafiących zrozumieć różnice kulturowe i znających języki obce. Potrzebni byli także psycholodzy, którzy byliby w stanie pomóc w trudnych sytuacjach związanych z traumą powojenną i przeżyciami uchodźców. Często jednak najważniejszym kryterium była wrodzona empatia i chęć do pracy. PAH rozpoczęła też współpracę i wymianę doświadczeń z organizacjami pozarządowymi z innych krajów, które miały duże doświadczenie w udzielaniu pomocy uchodźcom. Nowi pracownicy i wolontariusze musieli zdobyć wiedzę z zakresu prawa międzynarodowego i zapoznać się z aktami regulującymi status uchodźcy. Polska rozpo-

częła pracę także nad własnymi aktami normatywnymi w tym zakresie. Pracownicy i wolontariusze brali udział w konsultacjach społecznych przygotowywanych dokumentów. Struktura zatrudnienia oraz udział wolontariuszy w pracach Fundacji – poza coraz bardziej profesjonalizującym się działem pomocy uchodźcom, który z czasem przekształcił się w Centrum Pomocy Uchodźcom – nadal wskazywały, że działalność PAH koncentruje się na przygotowywaniu konwojów poprzez pozyskiwanie środków transportu i darowizn, które pozwalają zapewnić ciężarówki. Rosnąca liczba pracowników i wolontariuszy spowodowała konieczność zwiększenia bazy lokalowej. Jednocześnie Zarząd PAH dostrzegał konieczność większego usystematyzowania pracy oraz stworzenia ram strukturalnych dla funkcjonowania wyłaniających się poszczególnych obszarów działania. Dzięki wykorzystaniu środków z grantu w ramach Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP) – który miał na celu audyt instytucjonalny i stworzenie struktury wewnętrznej adekwatnej do potrzeb organizacji – określone zostały wyraźne podziały kompetencji i zaczął się kształtować dział administracyjny, któremu podlega magazyn, księgowość i administracja. Zasadniczym obszarem działania Fundacji pozostały konwoje, jednak w ramach strukturalnych zmian powstawały też stanowiska, które z czasem doprowadziły do powstania działu edukacji humanitarnej – obecnie również rozwojowej – w efekcie czego zaczęto zatrudniać osoby z wykształceniem pedagogicznym, przygotowane do pracy z dziećmi i z młodzieżą.

Od konwojów do misji stałych

Kolejny krok w rozwoju Polskiej Akcji Humanitarnej wymagał przewartościowań w obszarze zatrudnienia i współpracy z wolontariuszami. Impulsem do takich zmian stało się uruchomienie pierwszej stałej misji Fundacji w 1999 roku w Kosowie. Ze względu na specyfikę działań zmienił się profil poszukiwanych kandydatów. Jeszcze większą rolę zaczęły odgrywać znajomość języków obcych, predyspozycje organizacyjne oraz zdolność do opracowywania i koordynowania projektów. Dynamiczny rozwój PAH, wspierany przez grantodawców instytucjonalnych, takich jak Fundacja Forda i Fundacja im. Stefana Batorego, stymulował dalsze przemiany instytucjonalne. Przy pomocy jednej z największych światowych firm konsultingowych zaczęto realizować coroczne audyty sprawozdań finansowych oraz przeprowadzono kolejny audyt instytucjonalny, podczas którego dokonano przeglądu dotychczasowej misji i wizji Fundacji oraz dokumentów konstytuujących PAH.

Powstawanie struktur Fundacji Polska Akcja Humanitarna

Istotnym testem umiejętności organizacyjnych Fundacji oraz zdolności do współpracy z wolontariuszami była powódź w lipcu 1997 roku. „Nasi wolontariusze segregują dary w magazynie, dyżurują przy telefonach, organizują kwesty uliczne. To przeważnie młodzież poświęcająca wakacje, żeby pomóc innym. Większość odejdzie wraz z rozpoczęciem roku akademickiego. Zostaną tylko nieliczni, którzy włączą się w inne akcje Fundacji”².

Rozszerzający się zakres działań Fundacji oraz wyniki audytu instytucjonalnego spowodowały konieczność wprowadzenia nowej struktury organizacyjnej. Wyłonione zostały działy i nastąpił ich podział na działy programowe i te zapewniające bieżącą działalność, takie jak: dział wsparcia, PR i fundraising. Pojawiła się wymagająca sporego wysiłku konieczność rekrutacji kadry kierowniczej. Dzięki przemyślanemu procesowi rekrutacyjnemu, wspieranemu przez firmę doradczą, udało się zatrudnić osoby, które wraz z podjęciem zatrudnienia wniosły doświadczenia zarówno z sektora komercyjnego, jak i z organizacji pozarządowych. Wdrażano również kolejne procedury związane z funkcjonowaniem Fundacji, pracą wolontariuszy i zatrudnianiem nowych pracowników.

Uruchamianie kolejnych misji: w Czeczenii, Afganistanie, Iraku i na Sri Lance spowodowało, iż proces rekrutacji stał się zajęciem na cały etat. Powstało więc stanowisko celem koordynacji całości polityki związanej z zasobami ludzkimi. Jednocześnie w ramach współpracy z programem TRIALOG oraz niemiecką organizacją Glen wdrożono nowatorski projekt, który ma na celu stworzenie młodym Polakom, we współpracy z niemieckimi wolontariuszami, możliwości wyjazdów do krajów globalnego Południa, gdzie przez trzy miesiące realizują razem z lokalnym partnerem wspólne przedsięwzięcia skierowane do lokalnych społeczności. Pociągało to za sobą konieczność stworzenia schematu rekrutacyjnego, który uległ później ewolucji tak, aby osoby udające się na takie wyjazdy mogły efektywnie włączać się w realizowane przez niemieckie organizacje przedsięwzięcia i zarazem aby po powrocie stawały się aktywnymi rzecznikami pomocy najbiedniejszym krajom świata. Na przestrzeni lat stosowane były różne techniki rekrutacyjne, zarówno za pośrednictwem wyspecjalizowanych firm doradztwa i rekrutacji, jak i wewnętrznymi siłami organizacji.

Proces rekrutacji i zatrudniania w Polskiej Akcji Humanitarnej

Polska Akcja Humanitarna została pracodawcą łącznie ok. 150 osób; liczba ta uwzględnia zarówno byłych, jak i obecnych pracowników. Zarówno ewolucja struktury organizacji (instytucjonalizacja, standaryzacja), jak

² *Ibidem.*

i rosnąca liczba rekrutowanych osób doprowadziły do wypracowania bardzo sformalizowanych procedur rekrutacyjnych. Obecne procedury przewidują etap wstępny mający na celu rozpoznanie i zidentyfikowanie faktycznych potrzeb personalnych, kiedy to definiowane są zadania przypisane do danego stanowiska i analizowane są ekonomiczne podstawy stworzenia i utrzymania tego stanowiska, jak wynagrodzenie czy inne koszty związane z jego funkcjonowaniem.

Na tym etapie podejmowana jest również decyzja o tym, czy rekrutacja będzie prowadzona zewnętrznie czy wewnętrznie, tj. czy pozyskanie pracownika na dane stanowisko będzie polegało na zaangażowaniu osoby już zatrudnionej lub wolontariuszy współpracujących z PAH. W jednym i drugim przypadku określone są podstawowe wymagania kwalifikacyjne, jak: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wiedza i umiejętności fachowe, których niespełnienie eliminuje kandydata, a także kryteria, których spełnienie stanowi dodatkowy atut, np. ukończone specyficzne kursy, znajomość określonego języka obcego lub programu komputerowego. Na tym etapie procesu rekrutacyjnego zostaje też określony profil poszukiwanego kandydata uwzględniający pożądane cechy osobowościowe i umiejętności zawodowe konieczne do wykonywania zadań przewidzianych na danym stanowisku, jak np. umiejętności podejmowania decyzji, współpracy z innymi, komunikatywność, umiejętność organizacji pracy, dokładność, systematyczność, odpowiedzialność czy, kluczowa w niektórych przypadkach, odporność na stres. Nie do przecenienia są też motywacja i gotowość zaangażowania w pracę. Trzeba również zwrócić uwagę na to, że powstające w ten sposób profile dla szefów i pracowników misji zagranicznych są każdorazowo dostosowywane do wymogów określonej misji i do projektów w jej ramach realizowanych.

Drugim etapem procesu rekrutacyjnego jest właściwa rekrutacja polegająca na dotarciu do odpowiednich kandydatów i na pozyskaniu ich. PAH prowadzi poszukiwania przy zastosowaniu różnorodnych metod, tj. poprzez: ogłoszenia prasowe i internetowe (strona www.pah.org.pl oraz inne portale związane z rekrutacją i poszukiwaniem pracowników), studenckie biura karier, bezpośrednie kontakty, wykorzystywanie baz danych o kandydatach z poprzednich rekrutacji oraz baz danych wolontariuszy.

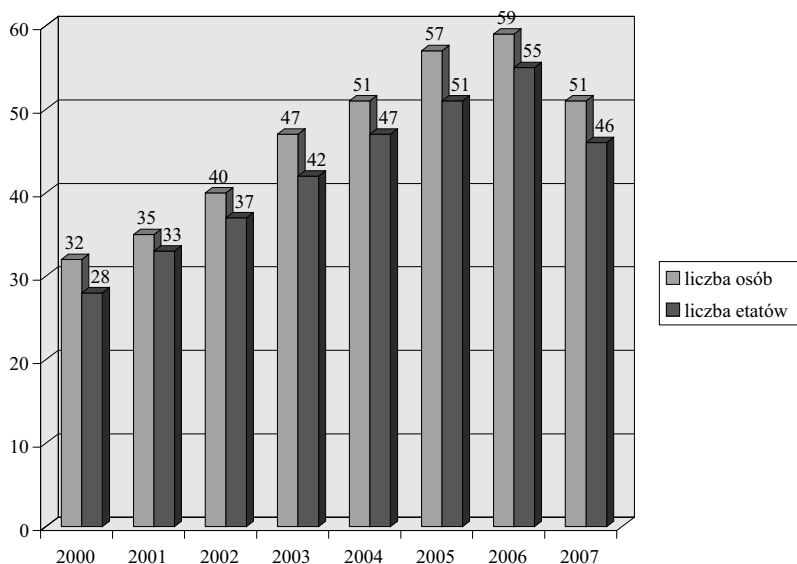
Trzecim etapem procesu rekrutacyjnego są działania selekcyjne, które obejmują preselekcję ofert i wybór metody selekcji, lub częścię kilku metod, oraz ocenę przydatności kandydatów na te stanowiska. Dla stwierdzenia przydatności każdego spośród kandydatów i wyboru odpowiednich osób na dane stanowisko korzysta się w Fundacji z następujących metod:

- analiza CV i listów motywacyjnych,
- spotkanie wstępne z grupą kandydatów,
- analiza wewnętrznego „kwestionariusza kwalifikacyjnego”,

- sprawdzanie referencji,
- rozmowa telefoniczna,
- rozmowa kwalifikacyjna – interview,
- (w przypadkach stanowisk wymagających szczególnych predyspozycji, np. wyjazd na misję) opinia psychologa.

Finalny etap, czwarty, to końcowa ocena kandydatów i ostateczne decyzje rekrutacyjne, czyli indywidualne rozmowy z wybranymi trzema-czterema kandydatami i następnie wybór dokonywany przez dyrektora działu korzystającego z rekomendacji osoby odpowiedzialnej za zasoby ludzkie w Fundacji czy ewentualnie innych osób uczestniczących w rekrutacji z głosami rekomendującymi. Następnie rozpoczyna się procedura związana z podpisaniem umowy o pracę z osobą, która ma zostać zatrudniona.

Wykres 1. Pracownicy etatowi Polskiej Akcji Humanitarnej w latach 2000-2007



Źródło: Dokumenty wewnętrzne Polskiej Akcji Humanitarnej: „Procedura rekrutacji w PAH” oraz „Procedury zatrudnienia i szkolenia”.

Wykres 1 prezentuje, jak zwiększała się liczba pracowników i etatów w PAH w latach 2000-2007. Wzrastająca liczba pracowników etatowych wynikała ze zwiększającej się liczby projektów i rozwoju poszczególnych działów wewnątrz organizacji. W 2007 roku liczba pracowników uległa niewielkiemu obniżeniu w związku z zakończeniem misji na Kaukazie. Proces zatrudniania pracowników łączy się ściśle z realnymi potrzebami związanymi z realizacją konkretnych projektów.

Okres przygotowawczy pracownika lub wolontariusza Polskiej Akcji Humanitarnej

Zarówno przyszli pracownicy, jak i wolontariusze rozpoczynający pracę w Polskiej Akcji Humanitarnej przechodzą szereg szkoleń przygotowujących do funkcjonowania w organizacji. W trakcie ich trwania pracownik bądź wolontariusz szkolony jest przez swojego bezpośredniego przełożonego, pracowników PAH oraz zewnętrzne instytucje. Szkolenie umożliwia mu zapoznanie się z wizją i misją Fundacji, jej strukturą organizacyjną, a także strukturą działu, w którym będzie zatrudniony. W przypadku wyjazdu na misję musi zapoznać się również z planami, co do kolejnych jej etapów i poznać własne zadania. W ramach przygotowania do wyjazdu zapoznaje się z ogólnymi informacjami dotyczącymi pomocy humanitarnej, poznaje specyfikę misji zagranicznych, uzyskuje także informacje na temat zarządzania projektami. Musi także poznać formalności administracyjne związane z własnym wylotem, takie jak procedury paszportowo-wizowe, badania lekarskie i psychologiczne. Dowiaduje się o zagrożeniach występujących na danej misji, musi też poddać się szczepieniom ochronnym właściwym dla rejonu, do którego się udaje. Na kilka dni przed wylotem pracownika lub wolontariusza następuje sprawdzenie przygotowania merytorycznego kandydata, sprawdzenie kompletności dokumentów administracyjnych i podpisanie umowy o pracę. Pracownik dostaje również listę, którą musi sprawdzić, by potwierdzić w ten sposób, że o niczym nie zapomniał. Pracownik lub wolontariusz musi także podpisać szereg oświadczeń związanych z bezpieczeństwem i z zasadami funkcjonowania podczas misji. Zapoznaje się również z zagadnieniami zdrowia i jego ochrony w trakcie pobytu na misji, otrzymuje także informacje o najczęściej występujących chorobach i o zapobieganiu im.

Rola wolontariuszy w Polskiej Akcji Humanitarnej

Rola wolontariuszy w działalności Polskiej Akcji Humanitarnej, a także każdej innej organizacji pozarządowej, jest trudna do przecenienia. Wolontariusz jest nie tyle „darmową siłą roboczą”, ile potwierdzeniem, że działania Fundacji są społecznie potrzebne, akceptowane i doceniane. Szczególnie osoby młode, studiujące oraz rozpoczynające swoją drogę zawodową, postrzegają wolontariat jako swoiste dopełnienie zdobytej podczas studiów wiedzy i okazję do skonfrontowania swych umiejętności z praktycznymi potrzebami w ramach działalności organizacji pozarządowej. Jednocześnie wolontariusze mogą brać udział w szkoleniach organizowanych przez Fundację i podnosić swoje kwalifikacje, np. zdobywać umiejętności trenerskie, uczestnicząc w za-

jęciach z trenerami edukacji humanitarnej z sieci wolontariuszy PAH. Wolontariusze mają także dostęp do materiałów przygotowywanych specjalnie z myślą o nich, m.in. wydawana jest gazetka „Pomagamy”, w której poruszana jest tematyka wolontariatu, globalizacji, pomocy humanitarnej, antysemityzmu, ksenofobii oraz inne sprawy dotyczące bieżącej działalności Fundacji.

W ramach struktury PAH funkcjonuje koordynator wolontariatu, również wolontariusz. Jest on odpowiedzialny za kontakty z wolontariuszami oraz pomaga znaleźć dla nich optymalne miejsce w strukturze Fundacji, gdzie będą najbardziej przydatni i gdzie najlepiej będą mogli wykorzystać swoje umiejętności. Koordynator zajmuje się sformalizowaną grupą wolontariuszy systematycznie zaangażowanych w konkretne projekty. Warto jednak zaznaczyć, że przez PAH przewija się też liczna grupa „wolontariuszy akcyjnych” – wspomagających Fundację w konkretnych przedsięwzięciach w momentach kulminacji prac. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że poza osobami młodymi angażującymi się w pracę wolontariacką wolontariuszami są również emeryci oraz coraz częściej osoby o bardzo wysokich kwalifikacjach, czynne zawodowo, które chcą dzielić się swoimi umiejętnościami w bardzo specyficznych obszarach funkcjonowania Fundacji, takich jak np. zarządzanie strategiczne, czy brać udział w pracach rady inwestycyjnej doradzającej zarządowi PAH w kwestiach związanych z inwestowaniem kapitału żelaznego.

W PAH zdecydowaną większość wolontariuszy stanowią jednak ludzie młodzi. Na podobne tendencje wskazują ogólnopolskie badania wolontariatu. Według badania Stowarzyszenia Klon/Jawor w 2006 roku najczęściej w wolontariat angażowały się osoby młode: uczniowie i studenci³. Wśród wolontariuszy PAH także przeważają studenci i uczniowie ostatnich klas szkół średnich. Osobną grupę stanowią wolontariusze, którzy są trenerami w ramach programów edukacji humanitarnej. Są to wyłącznie osoby młode, które prowadzą zajęcia lekcyjne w szkołach dla uczniów i realizują to zadanie średnio w wymiarze dwóch zajęć w miesiącu. Jak wynika z ogólnopolskich badań, „najczęstszym powodem pracy społecznej są dla wolontariuszy ich moralne, religijne i polityczne przekonania (mówi o nich 50% respondentów). 27% angażuje się w wolontariat licząc na odwzajemnienie pomocy w przyszłości. 21% podjęło pracę społeczną ze względu na zainteresowania i przyjemność z jej wykonywania. Mniej więcej tyle samo twierdzi, że poświęciło swój czas dla innych, ponieważ nie potrafi odmawiać”⁴. Z podobnych pobudek wynika zaangażowanie wolontariuszy współpracujących z PAH. Specyfiką PAH jest to, że wolontariusze często angażują się w działania Fundacji z uwagi na jej akcje pomocy humanitarnej w obliczu konkretnych klęsk żywiołowych lub

³ Por. M. Gumkowska, J. Herbst: *Wolontariat, filantropia i 1% – raport z badań 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2007.

⁴ *Ibidem*, s. 14.

wojen. Chcą nieść pomoc ofiarom tych zdarzeń. Istotną grupę wolontariuszy stanowią także młode osoby, które interesują się pomocą rozwojową, sprawiedliwym handlem czy globalizacją, a PAH umożliwia im działalność na rzecz urzeczywistnienia tych idei. Dzięki wolontariatowi w PAH mogą brać udział w spotkaniach, szkoleniach czy akcjach prowadzonych w całej Europie, a wiedza pozyskana w czasie wolontariatu uzupełnia umiejętności zdobyte na studiach. Wśród wolontariuszy PAH są osoby, które m.in. dzięki uzupełnieniu swojej wiedzy poprzez działalność wolontariacką mogły po zakończeniu studiów ubiegać się o pracę np. w specjalistycznych komórkach Ministerstwa Spraw Zagranicznych – w departamencie zajmującym się problematyką polityki rozwojowej.

Wyzwania rynku pracy

Specyfika działalności każdej organizacji pozarządowej, a szczególnie takiej jak Polska Akcja Humanitarna – która prowadzi szereg zróżnicowanych działań, zarówno w Polsce, jak i za granicą – powoduje, iż poszukiwani pracownicy i wolontariusze muszą posiadać wiele umiejętności w różnych obszarach kompetencyjnych. Potrzebni są pracownicy o silnych zdolnościach menedżerskich, jak też osoby o zdolnościach zarządzania projektami. Niezwykle istotna jest także umiejętność pracy w stresie i w zróżnicowanych warunkach kulturowych. Jednocześnie pracownik i wolontariusz powinien charakteryzować się dobrym stanem zdrowia. Coraz częściej poszukiwani są wolontariusze fachowcy w bardzo specyficznych dziedzinach, jak np. hydrologia czy systemy oczyszczania wody. Pożądanymi są też fachowcy z dziedziny logistyki, łączności i transportu.

Pewnym wyzwaniem jest konkurencja w pozyskiwaniu pracowników i wolontariuszy ze strony innych organizacji pozarządowych – międzynarodowych oraz organizacji pozarządowych z krajów Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych – działających w podobnych obszarach. Na ogół są one w stanie zaproponować atrakcyjniejsze wynagrodzenie, poszukują jednak osób, które już sprawdziły się w podobnych organizacjach lub działaniach. Nasze doświadczenia pokazują jednak, że część osób, które wiążą się (zawodowo lub na zasadach wolontariatu) z takimi organizacjami, nierzadko wraca po latach do PAH, wnosząc swoje doświadczenie zdobyte w tych organizacjach.

Czasami sytuacja życiowa zmusza młodych ludzi do wyboru takiego, a nie innego miejsca pracy, jak w przypadku szefa misji lankijskiej, który jako student odbywał praktyki w jednej z agencji reklamowych na Sri Lance i znalazł się w nadmorskim ośrodku turystycznym w dniu, w którym w wybrzeża uderzyła fala tsunami. To bezpośrednio doświadczenie walki z żywiołem i ratowa-

nia ofiar spowodowało, iż zgłosił się do pracy w misji PAH. W ten sposób chciał nadal uczestniczyć w niesieniu bezpośredniej pomocy, w usuwaniu zniszczeń i w odbudowie. Obecnie jest szefem działu pomocy natychmiastowej PAH. Dobrym przykładem tego, jak na wolontariacie można zbudować swoją zawodową przyszłość, jest obecny szef biura krakowskiego PAH, który był wieloletnim wolontariuszem w tym biurze, później pracownikiem i koordynatorem jednego z programów, a następnie szefem całego biura⁵.

Trudno rozpatrywać zaangażowanie w działalność organizacji pozarządowych i pracę w nich jedynie pod kątem warunków pracy i zatrudnienia, jednakże coraz więcej młodych ludzi decyduje się na związanie swojej przyszłości i kariery zawodowej z organizacjami pozarządowymi, gdyż praca w nich umożliwia trudną do osiągnięcia gdzie indziej równowagę pomiędzy codziennym dążeniem do zmieniania świata na lepsze a realizowaniem ambicji zawodowych.

⁵ Por. uwagi na temat ścieżki rozwoju zawodowego w trzecim sektorze prowadzącej od wolontariatu do pracy etatowej w opracowaniu Marii Makowskiej zamieszczonym w niniejszym tomie (przyt. red.).

Magdalena Dudkiewicz

Pozarządowość w praktyce. Doświadczenia z praktyk studenckich

Organizacje pozarządowe to dla środowisk akademickich niewątpliwie znaczące wyzwanie¹. Jednym z najtrudniejszych zadań jest przekroczenie granicy między wiedzą teoretyczną – czerpaną z literatury, wykładów, konferencji – a praktycznym „smakowaniem” pozarządowej codzienności. Od trzech lat staram się tę granicę przekraczać, koordynując w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego (ISNS UW) program praktyk studenckich dla uczestników ścieżki specjalizacyjnej „Polityka społeczna – specjalista ds. organizacji pozarządowych”². Niniejsze opracowanie stanowi prezentację wyników „minibadania”, jakie przeprowadziłam w oparciu o zgromadzone w latach akademickich 2005/2006 i 2006/2007 raporty studentów z odbywanych przez nich praktyk³.

Realizacja programu praktyk odbywa się w oparciu o stałą procedurę⁴, która uwzględnia uzgodnienie programu praktyk z opiekunem na uczelni oraz rozliczenie przebiegu praktyk po ich zakończeniu. Plan praktyk powinien zawierać: nazwę organizacji, termin realizacji i czas trwania praktyk, zakres czynności, obowiązki i odpowiedzialności podczas odbywania praktyk, nazwisko

¹ Świadomie nawiązuję w tym miejscu do publikacji: A. Juros (red.): *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim – wyzwanie dla środowisk akademickich*, Lubelski Ośrodek Samopomocy, Lublin 2002.

² Ścieżką specjalizacyjną kieruje dr Marek Rymśza. Por. opis programu ścieżki w: M. Rymśza: *Problematyka trzeciego sektora w nauczaniu stosowanych nauk społecznych na uniwersytecie*, w: A. Juros (red.): *op. cit.*

³ Ze względu na to, że kilku studentów uzgadniało swoje plany z poprzednim koordynatorem i realizowało je wcześniej, rozpiętość czasowa praktyk, z których raporty analizowałam, zamyka się w okresie od końca 2003 r. do połowy 2007 r., ale przeważają raporty z dwóch lat akademickich, podczas których pełniłam funkcję koordynatora.

⁴ Szczegółowy opis procedury jest dostępny na stronie: <http://www.isns.uw.edu.pl>.

osoby odpowiedzialnej za praktyki ze strony organizacji. Ostateczny plan stanowi wypadkową tego, co praktykant chce robić, tego, co może (chce) mu zaoferować organizacja oraz oczekiwania uczelni. Zakłada się, że ze względu na to, iż praktyki studenckie mają za zadanie uzupełniać teoretyczną wiedzę nabywaną podczas studiów, ważne jest, aby praktykanci wykonywali konkretne, najlepiej samodzielne zadania, a praca biurowa powinna być tylko jednym, na pewno nie dominującym, elementem praktyk.

Z kolei aby rozliczyć praktyki, student zobowiązany jest dostarczyć opiekunowi: 1) zaświadczenie, w którym znajdzie się informacja o liczbie przepracowanych godzin (minimum 60)⁵ oraz 2) szczegółowe sprawozdanie (raport) zawierające opis wykonywanych czynności i udziału w realizacji wybranych zadań czy projektów, omówienie nabytej wiedzy na temat dziedziny, w której organizacja prowadzi działalność oraz na temat problemów i perspektyw rozwojowych tej konkretnej organizacji, omówienie nabytych umiejętności, uwagi dotyczące funkcjonowania organizacji, ocenę użyteczności praktyk oraz sposobu ich przeprowadzenia, krótką monografię organizacji.

Prezentowana analiza opiera się na informacjach zawartych w 60 raportach. Z podstawowych informacji zawartych w raportach wynika, że rozpiętość czasu praktyk zawiera się między obowiązkowymi 60 godzinami (38 studentów) a 300 godzinami (jeden student). Średnia długość praktyk wynosiła ok. 80 godzin. Dziesięciu studentów zaznaczyło w swoich raportach, że nadal współpracuje z organizacją, przy czym trzy osoby wprost napisały, że chodzi tu o pracę zawodową, trzy – że o wolontariat, a pozostałe cztery osoby nie sprecyzowały formy dalszej współpracy. W 31 zaświadczeniach znalazła się ocena pracy studenta sformułowana przez pracownika organizacji. Zawsze była to ocena pozytywna, podkreślano przede wszystkim takie cechy, jak: zaangażowanie, sumienność, otwartość na nowe wyzwania, umiejętność nawiązywania kontaktu i dobre funkcjonowanie w zespole; kilkakrotnie doceniono dużą wiedzę na temat trzeciego sektora i umiejętności przydatne do pracy w organizacjach pozarządowych.

W zdecydowanej większości studenci odbywali praktyki w dużych warszawskich organizacjach, przede wszystkim infrastrukturalnych⁶. Aż jedenaście osób odbyło praktyki w Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce⁷, pozostałe

⁵ Do roku akademickiego 2006/2007 opinia ze strony organizacji była fakultatywna. Ze względu na zawarty w nowym regulaminie studiów, obowiązującym od roku akademickiego 2007/2008, obowiązek wystawienia oceny z każdego przedmiotu, w tym także z praktyk, studenci będą musieli dostarczyć taką opinię obligatoryjnie.

⁶ Taka sytuacja stała się dla mnie przyczynkiem do sformułowania wniosku o konieczności zmiany formuły praktyk, o czym piszę we wnioskach na końcu opracowania.

⁷ Dopiero systematyczna analiza ujawniła smutny fakt, na który (czytając poszczególne raporty) nie zwróciłam dotąd uwagi – większość zaświadczeń wydanych przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce zawiera identycznie brzmiącą formułę oceny studenta, co powoduje podejrzenie, że w rzeczywistości praca praktykantów nie zawsze była poddawana ocenie i ewa-

organizacje wybierane częściej niż raz to: Fundacja dla Polski (czterech studentów), Centrum Wolontariatu (trzech studentów), Centrum Edukacji Obywatelskiej (trzech studentów), natomiast po dwóch studentów praktykowało w: Stowarzyszeniu Wszechstronnego Rozwoju PUENTA, Banku Żywności SOS, Stowarzyszeniu Bank Drugiej Ręki, Fundacji „Dzieci Niczyje” oraz Fundacji im. Stefana Batorego.

Przeprowadzona merytoryczna analiza raportów z przebiegu praktyk (oczywiście w całości w paradygmacie badania jakościowego) miała za zadanie odpowiedzieć na trzy podstawowe pytania:

- Jakie czynności i zadania powierzane są praktykantom w organizacjach?
- Jak praktykanci oceniają przebieg praktyk?
- Jaka wizja organizacji pozarządowej wyłania się z raportów?

Poniżej przedstawione są najważniejsze ustalenia wynikające z analizy, odnoszące się kolejno do wymienionych pytań.

Najważniejsze zadania powierzane studentom podczas praktyk

Zadania powierzane studentom można uporządkować na dwa sposoby. Pierwszy z nich pozwala wyodrębnić działania twórcze (samodzielne, merytoryczne) i działania odtwórcze (pomocnicze, niesamodzielne, niemerytoryczne i administracyjne), drugi polega na wskazaniu konkretnych merytorycznych obszarów działania, np. ewaluacja, PR, finanse itd.

W odniesieniu do pierwszego kryterium należy stwierdzić, że zdaniem zdecydowanej większości studentów praktyki odbywały się zgodnie z przyjętymi w planie założeniami, a więc nie były „parzeniem kawy”. Generalnie analiza raportów potwierdza tę opinię – w większości działania określone wyżej jako pomocnicze, niemerytoryczne (w rodzaju wysyłki dokumentów, odbierania telefonów, porządkowania dokumentacji) nie dominowały wśród powierzanych praktykantom zadań, stanowiły raczej tło realizowanych przez nich zadań merytorycznych. Warto zaznaczyć, że przedstawiony poniżej katalog działań praktykantów nie zawiera kategorii w pełni rozłącznych, zostały one scharakteryzowane jedynie wedle dominującego aspektu (np. niektóre działania zostały zakwalifikowane jako fundraisingowe, jeśli dotyczyły tej dziedziny, jednak taki charakter miewają też oczywiście działania redakcyjne, np. gdy redaguje się apel do potencjalnych darczyńców albo przygotowuje wniosek o grant).

luacji albo że oceny nie zawsze znalazły odzwierciedlenie w treści oficjalnego zaświadczenia z przebiegu praktyki przygotowanego przez organizację pozarządową.

W grupie czynności biurowo-pomocniczych znalazły się zadania bardzo różnorodne: począwszy od prowadzenia sekretariatu (odbieranie telefonów, prowadzenie rutynowej korespondencji, zarówno „papierowej”, jak i mailowej, porządkowanie dokumentacji, pakowanie i wysyłka materiałów, umawianie spotkań, wysyłanie newslettera), przez tworzenie systemów archiwizacji dokumentów (także komputerowych) aż po uczestniczenie w różnego rodzaju spotkaniach i posiedzeniach (w tym posiedzeniach zarządów) i sporządzanie protokołów z ich przebiegu, a także przeprowadzanie wstępnej selekcji i oceny nadesłanych projektów. Wielu praktykantom organizacje zlecały też czynności związane z prowadzeniem baz danych (beneficjentów, różnego typu partnerów, specjalistycznych publikacji itp.) – od prostego uzupełniania i aktualizowania informacji aż po samodzielne stworzenie nowej bazy. Jak widać, czynności zwyczajowo uznawane za odtwórcze i raczej mało rozwijające często wykraczały poza taki charakter oraz, jak podkreślali studenci, dostarczały im praktycznej wiedzy zarówno o organizacji, w której pracowali, jak i o sposobach funkcjonowania organizacji pozarządowych w ogóle. Natomiast zdecydowanie sporadycznie studenci byli proszeni o wykonanie czynności fizycznych (jak np. odbiór i przeładunek darów czy czynności porządkowe), co zapewne wynika też ze specyfiki organizacji, w których odbywali praktyki.

Za pozytywne zjawisko należy uznać częste korzystanie przez organizacje z przygotowania socjologiczno-badawczego studentów. Wielu z nich w ramach praktyk przeprowadzało różnego rodzaju badania: przygotowywali narzędzia badawcze (ankiety, scenariusze wywiadów), diagnozowali potrzeby beneficjentów – przeprowadzali ankiety (a następnie analizowali ich wyniki), przeprowadzali wywiady telefoniczne, a w dwóch przypadkach prowadzili nawet badania fokusowe. Wiele z tych badań miało na celu ewaluację i kontrolę beneficjentów. Ze względu na to, że studenci pracowali zwykle w organizacjach infrastrukturalnych, oznaczało to kontrolę innych organizacji, tego, jak wykorzystują one kierowaną do nich pomoc, np. dotacje, dary, szkolenia itd. Generalnie większość prowadzonych badań miała charakter ewaluacyjno-kontrolny, tzn. studenci starali się ocenić efektywność projektów (np. prowadzonych szkoleń), opracowywali narzędzia do monitoringu finansowego i merytorycznego przedsięwzięć, oceniali napływające wnioski i raporty.

Wśród pozostałych zleczanych studentom czynności wymagających specjalistycznej wiedzy i umiejętności dominowały trzy typy zadań. Pierwszy z nich wiązał się z budową, aktualizacją i uzupełnianiem stron internetowych (zatem merytorycznie wiązał się też działaniami w dziedzinie PR, o których dalej). Drugi dotyczył wszelkiego rodzaju prac redakcyjnych, korektorskich i edycyjnych – praktykanci opracowywali broszury informacyjne, raporty z działań organizacji, materiały promocyjne (co oczywiście także wkracza

w dziedzinę wizerunku organizacji), a nawet przygotowywali całe publikacje – jedna ze studentek zaznaczyła, że do jej zadań należało przygotowanie książki do druku: przeprowadzenie przetargu i dokonanie wyboru drukarni, redakcja i korekta, utrzymywanie kontaktów z autorami. Trzeci typ zadań wymagających bardzo konkretnych umiejętności wiązał się z wykorzystaniem języków obcych – studenci tłumaczyli różnego rodzaju materiały, nawiązywali współpracę z partnerami zagranicznymi, a także monitorowali zagraniczne media.

Do dosyć specjalistycznych zadań należy zapewne zaliczyć wspomniane już działania promocyjne i PR-owe. Wiele organizacji, na co dzień raczej po macoszemu traktujących tego typu zadania, chętnie skorzystało z obecności praktykantów, by te zaległości nadrobić. Studenci opracowywali materiały promocyjne (foldery z ogólnymi informacjami o organizacjach oraz dotyczące konkretnych akcji, projekty gadżetów reklamowych), szukali kontaktów z mediami (polskimi i zagranicznymi), przygotowywali artykuły i komunikaty dla mediów, redagowali i zamieszczali ogłoszenia reklamowe, a jeden ze studentów nawet opracował program komunikacji z opinią publiczną.

Kolejna dziedzina to fundraising. Praktykanci zarówno uczestniczyli w pracach nad już rozpoczętymi projektami – opracowywali dane na temat rezultatów pomocy finansowej, przygotowywali listy z podziękowaniami dla darczyńców, jak i samodzielnie rozpoczynali pracę nad nowymi – pisali wnioski o dotacje, poszukiwali sponsorów komercyjnych, organizowali akcje fundraisingowe. Niektórzy byli też zatrudniani przy działaniach budżetowo-księgowych, jak np. przygotowanie założeń budżetu rocznego czy rozliczanie projektów.

Spośród prac pozwalających studentom na najpełniejsze, jak się wydaje, poznanie stylu działania organizacji i panującej w nich atmosfery warto zwrócić uwagę na działania koordynujące pracę innych osób. Było to zarówno pełnienie funkcji pomocniczych – praktykanci często wspierali pracowników etatowych podczas konferencji, szkoleń, wyjazdów czy innych przedsięwzięć, jak i samodzielne kierowanie pracą innych osób, najczęściej wolontariuszy. Czasem koordynacja dotyczyła współpracy z innymi organizacjami, np. przekazywania im darów rzeczowych, albo wiązała się z samodzielnym organizowaniem spotkań roboczych, np. z partnerami organizacji lub posiedzeń zarządu.

Na koniec warto podkreślić przypadki – rzadkie niestety – bezpośredniej pracy z beneficjentami. Najczęściej było to prowadzenie szkoleń, ale sporadycznie pojawiały się też takie zadania, jak: praca z dziećmi podczas obozu, pomoc w nawiązaniu kontaktu podopiecznego z pracodawcą, realizacja gry terenowej, hipoterapia, udzielanie informacji w poradni, przygotowanie i przeprowadzenie konkursu dla dzieci czy uczestniczenie w interwencji (organizacja zajmująca się opieką nad zwierzętami).

Podsumowując, można stwierdzić, że praktyki (co notabene wynika też z bezpośrednich deklaracji studentów, o czym dalej) pozwalają studentom na dość samodzielne poruszanie się w trzecim sektorze, poznanie struktury konkretnych organizacji pozarządowych, ich programów, problematyki, którą się zajmują i większości personelu. Za bardzo ważne należy uznać to, że w większości przypadków udaje się unikać sytuacji, gdy praktykantom powierza się jedynie zadania pomocnicze, niemerytoryczne. Niewątpliwie należy jednak wprowadzić mechanizm, który pozwoli na bliższy kontakt z beneficjentami organizacji – odnośna propozycja została zawarta na końcu artykułu.

Elementy praktyk oceniane przez studentów pozytywnie

Generalnie przeważały zdecydowanie pozytywne oceny praktyk. Studenci najczęściej podkreślali przyjazną atmosferę, w jakiej przebiegały praktyki, otwartość personelu organizacji, gotowość do pomocy ze strony opiekuna (ale także pozostałych pracowników organizacji), partnerskie traktowanie (poczucie sprawstwa i liczenie się z opinią praktykanta oraz pozostawianie mu szerokiego pola do inicjatywy własnej). Za istotną przesłankę pozytywnej oceny przebiegu praktyk uznawano także możliwość kontaktu z ludźmi ze środowiska pozarządowego, poczucie celowości i sensu podejmowanych działań, zgodność praktyk z zainteresowaniami, możliwość pracy przy wielu różnych projektach (szerokie spektrum zadań) oraz okazję do zdobycia umiejętności przydatnych także w innego rodzaju pracy, niekoniecznie związanej z działalnością społeczną. Studenci doceniali fakt, że zostali wstępnie przeszkoleni i przygotowani do pracy, że udostępniono im publikacje na temat społeczeństwa obywatelskiego i trzeciego sektora, ale także literaturę specjalistyczną z dziedziny, którą organizacja się zajmuje. W raportach podkreślano elastyczne podejście do praktykantów, którym często umożliwiano wybór zadań odpowiadających zainteresowaniom, z uwzględnieniem poziomu trudności, a także pozwalano na dużą elastyczność w organizacji pracy, sporadycznie nawet na wykonywanie części zadań w domu. Dla części praktykantów praca w organizacji pozarządowej okazała się dogodną okazją do sprawdzenia się i wykorzystania wcześniej nabytych umiejętności (komputerowych, językowych, badawczych itd.).

W raportach bardzo często wymieniane były konkretne korzyści wynikające z praktyk. Można je podzielić zasadniczo na dwie grupy. Pierwsza dotyczy wzrostu poziomu ogólnej wiedzy lub zdobycia doświadczeń w danej dziedzinie, druga obejmuje bardzo konkretne, zdobyte lub udoskonalone, umiejętności.

Najczęściej, co naturalne, podkreślano zdobycie wiedzy o konkretnej organizacji, w której odbywały się praktyki oraz wiedzy o problematyce, którą

dana organizacja się zajmuje (np. o rozwoju społeczności lokalnej, krzywdzeniu dzieci, modelu środowiskowej opieki nad osobami z zaburzeniami psychicznymi). Następną kategorią to wiedza o trzecim sektorze w ogóle – jego problemach, stylach pracy, zasadach, misji. Najczęściej powtarzające się wątki to: poznanie zasad współpracy pomiędzy organizacjami oraz zasad współpracy międzysektorowej (przede wszystkim na linii: trzeci sektor – biznes, w tym zagadnienia społecznego zaangażowaniu biznesu), poznanie sposobów organizowania pomocy i jej dystrybuowania wśród odbiorców, poznanie metod pozyskiwania darczyńców, zdobycie wiedzy o specyfice pracy wolontariackiej w Polsce, a nawet poznanie specyficznego słownictwa używanego w środowiskach pozarządowych. Wielu studentów za cenne uznało skonfrontowanie nabytej podczas studiów wiedzy teoretycznej z praktyką działań organizacji pozarządowych w Polsce, a także – szerzej – możliwość wypróbowania wiedzy i umiejętności związanych bezpośrednio z zawodem socjologa, np. z zakresu metod i technik badań poprzez samodzielne stworzenie narzędzia do badań, zastosowania go w praktyce i opracowania jego wyników.

Jeśli chodzi o konkretne (nabyte lub udoskonalone) umiejętności, w raportach najczęściej pisano o zaznajomieniu się z różnymi procedurami, np. rejestracji i selekcji wniosków o dotacje, zarządzania konkursem grantowym, rejestracji w KRS-ie, rozliczania projektów oraz sprawozdawczości, czy też dotyczącymi monitoringu obdarowanej instytucji. Kolejne umiejętności dotyczyły konkretnych sfer działania organizacji. Studenci pisali w raportach, że nauczyli się tworzenia ofert sponsoringowych dla firm komercyjnych, analizy i selekcji informacji, pisania i redagowania tekstów (w tym pism oficjalnych), a także zasad realizacji zadań ze sfery PR. Osobną grupę stanowią umiejętności związane z obsługą komputera i konkretnych programów i formatów, jak: Access, Excel, Power Point, CMS, HTML.

Warto zwrócić uwagę na opisywane przez studentów pozytywne zmiany osobowościowe, jakie zaobserwowali u siebie po praktykach. Podkreślano m.in. umiejętność pracy zespołowej, zadaniowego podchodzenia do problemów, zdolności negocjacyjne. Studenci często zauważali, że stali się bardziej komunikatywni, nauczyli się szybko pracować i samodzielnie organizować swoją pracę (w tym zarządzać czasem), nabrali odwagi i pewności siebie (także w kontaktach oficjalnych), zwiększyła się ich samodyscyplina, umiejętność formułowania potrzeb i celów oraz zdolność radzenia sobie w sytuacjach problemowych.

Na koniec kilka zdań o sposobach, jakie organizacje stosowały wobec praktykantów (ale także wolontariuszy), by zmotywować ich do pracy oraz związać na dłużej z organizacją. Najczęściej wymieniano w raportach możliwość uczestniczenia w różnego rodzaju przedsięwzięciach – czy to organizowanych dla szerszej grupy odbiorców i całego personelu organizacji, czy organizowanych specjalnie dla niepłatnego personelu – takich jak: konferencje,

uroczystości, szkolenia, spotkania integracyjne. Kolejne formy gratyfikacji to nieodpłatne przekazywanie publikacji, przyjęcie w poczet członków organizacji (czasami bywało to członkostwo honorowe) oraz wyrażenie uznania, np. poprzez publiczne podziękowania i gratulacje. Stosowanie tego rodzaju motywacji było, co zrozumiałe, przez studentów doceniane i oceniane pozytywnie.

Elementy praktyk oceniane przez studentów negatywnie

Jak już było powiedziane, negatywne opinie o przebiegu praktyk były formułowane stosunkowo rzadko. Nie znaczy to jednak, że należy je zignorować – przeciwnie, wydają się one szczególnie przydatne w udoskonalaniu tego specyficznego narzędzia dydaktycznego, nad którym – z natury rzeczy – pracownicy naukowo-dydaktyczni uczelni mają ograniczoną kontrolę.

W części raportów pojawiało się stwierdzenie, że studentom nie udało się zrealizować całego planu praktyk, zwykle prac biurowych było do wykonania więcej, a zadań merytorycznych mniej. Kolejna grupa zarzutów dotyczyła złej organizacji praktyk. Chodziło zwykle o niedostateczną koordynację pracy, nadmiar pracowników lub niedobór stanowisk pracy w stosunku do potrzeb. W takich sytuacjach często brakowało „przestrzeni” dla praktykantów i wolontariuszy, ich czas był marnowany, a to z kolei działało na nich demotywująco.

Pojawiały się w raportach narzekania na zbyt małe wsparcie merytoryczne (czasem brakowało opiekuna – praktykanci byli pozostawiani samym sobie), brak jednolitego i przemyślanego systemu motywowania niepłatnego personelu. Pisano też o niejasnych kryteriach oceny i braku szans na zatrudnienie. Jedna osoba wskazała na brak odrębnej oferty dla praktykantów, którzy przychodząc do organizacji, liczą na zdobycie większej wiedzy na temat jej funkcjonowania niż podczas pracy na podstawie umowy wolontariackiej. W kilku raportach pojawiły się też narzekania na to, że praktykantom powierzane są zadania monotonne, niedające satysfakcji, mało odpowiedzialne i mało samodzielne.

Wizerunek organizacji pozarządowych w oczach uczestników praktyk

Analizując wizję organizacji pozarządowej (także jako ewentualnego miejsca pracy), jaka wyłania się z raportów, być może w największym stopniu trzeba uwzględnić to, w jakich konkretnie organizacjach te praktyki w większości przypadków się odbywały. Pozytywna selekcja organizacji dokonywana przez studentów (którzy wybierają na praktyki organizacje dające szansę rozwoju zawodowego) sprawia, że oceny pozytywne zdecydowanie przeważają nad negatywnymi. To

tutaj swoje źródło ma dominująca w raportach charakterystyka organizacji jako stabilnej finansowo, dobrze wyposażonej i zorganizowanej, prężnej instytucji, „zaludnionej” przez sprawny, profesjonalny, kreatywny i zaangażowany personel. To miejsce, które m.in. dzięki temu, że realizuje potrzebne i ważne przedsięwzięcia, dysponuje odpowiednimi środkami finansowymi na wykonywanie swoich zadań, co z kolei buduje dobre perspektywy na przyszłość.

Warto podkreślić także dostrzegany przez studentów styl pracy i panującą w organizacjach atmosferę. Pisano o delegowaniu odpowiedzialności w dół, nieformalnych (nawet rodzinnych) relacjach, silnym poczuciu tożsamości organizacyjnej. Studenci zaznaczali, że profesjonalizacja działań organizacji, a czasem nawet swoista biurokratyzacja, nie prowadzi jednak do tego, że organizacja traci ducha trzeciego sektora. W efekcie mamy do czynienia z trzecim sektorem jako miejscem, gdzie naczelną wartością jest dobro człowieka, gdzie korzysta się z dóbr demokracji, a także buduje wspólnotę i wydobywa możliwości tkwiące w społecznościach.

Praktykanci wskazywali także wady w funkcjonowaniu organizacji pozarządowych. Zaczniemy od przykładu, który – jak się wydaje – dobrze ilustruje „klimat” funkcjonowania wielu polskich organizacji. Jedna ze studentek opisała w raporcie rozmowę kwalifikacyjną (której była świadkiem) na stanowisko księgowej. Osoby prowadzące rekrutację były pod wrażeniem kwalifikacji kandydatki, które dokładnie odpowiadały zapotrzebowaniu organizacji. Jednak decydujący okazał się inny czynnik, wyrażony krótkim zdaniem: „Ona do nas nie pasuje”. Zatrudniona została więc inna osoba, która „pasowała”, choć musiała dużo się jeszcze nauczyć, żeby podołać zadaniom, jakie miały jej zostać powierzone.

Kilkakrotnie pisano o trudnościach finansowych, lokalowych oraz brakach kadrowych. Zdarzały się stwierdzenia wskazujące na słaby przepływ informacji, scentralizowany sposób zarządzania oraz animozje pomiędzy personelem płatnym a wolontariuszami i praktykantami (czasami wynikały one ze złej organizacji pracy tych drugich). Mogło to prowadzić do niedostatecznego odczuwania zespołowego charakteru wykonywanej pracy (zindywidualizowany styl pracy w organizacji: każdy pracuje osobno, przy swoim projekcie) oraz braku spójnego wizerunku organizacji. Za istotne z punktu widzenia idei generalnie przyświecającej trzeciemu sektorowi należy uznać także zarzuty dotyczące złego traktowania beneficjentów organizacji, uzależniania od siebie innych organizacji czy tłumienia oddolnej inicjatywy. Na szczęście tego rodzaju opinie zdarzały się sporadycznie⁸. Studenci wytykali czasem także inne

⁸ Zdecydowanie gorsza wizja wyłania się z prowadzonych przeze mnie badań, których wyniki przedstawiłam w dwóch artykułach: 1) M. Dudkiewicz: *Dwie wizje społeczeństwa obywatelskiego w świadomości ludzi trzeciego sektora*, w: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński (red.): *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 2004; 2) eadem:

niedociągnięcia, z jakimi się stykali, np. nieaktualne dane na stronach internetowych, brak zorganizowanego systemu motywacji wolontariuszy (przy jednoczesnym oczekiwaniu od nich całkowitej dyspozycyjności), a także złą kontrolę wydawania pieniędzy i złą organizację pracy biura. W kilku raportach zauważono też niewystarczającą działalność w sferze PR-u na zewnątrz środowiska i generalnie zaniedbywanie kwestii wizerunku organizacji.

Przygotowanie tego opracowania pozwoliło mi dokonać istotnej refleksji, którą postaram się wykorzystać w dalszym koordynowaniu praktyk studenckich. Czytając poszczególne raporty, bez dokonania ich zbiorczej i całościowej analizy, nie sposób zauważyć istotnych tendencji, które należy wziąć pod uwagę w dalszym planowaniu tego narzędzia dydaktycznego. Nasuwają się dwa podstawowe wnioski:

Pierwszy – natury raczej praktycznej (ale istotny także z perspektywy prowadzenia podobnego badania w przyszłości) – dotyczy konieczności opracowania dokładnych wytycznych do przygotowywania raportów, co pozwoli na ich doprecyzowanie i lepsze porównywanie. W oparciu o dotychczasową analizę zakładam, że w takim raporcie powinny się znaleźć następujące zagadnienia:

- motywacja wyboru konkretnej organizacji (np. wcześniejsze kontakty, zainteresowanie problematyką, polecenie przez kogoś itd.),
- zgodność przebiegu praktyk z założonym planem i przyczyny ewentualnych zmian,
- ewentualne plany dalszego kontaktu z organizacją i jego forma (wolontariat, doraźna współpraca, stała współpraca, etat),
- opinia o studencie,
- opinia studenta na temat korzyści dla organizacji wynikających z jego obecności jako praktykanta.

Drugi wniosek jest niewątpliwie trudniejszy do zrealizowania, a wynika z konstatacji dotyczącej typu organizacji, do jakich trafiają studenci ISNS UW, czyli w przeważającej większości dużych warszawskich organizacji infrastrukturalnych. Skutkuje to jedynie śladowymi doświadczeniami pracy „w terenie” – jeśli już ma ona miejsce, jest to raczej praca podczas konferencji wyjazdowych, uroczystości, a rzadko codzienna praca z podopiecznymi⁹. Sądzę, że należałoby – oczywiście z odpowiednim, przynajmniej rocznym, wyprzedzeniem – wprowadzić zasadę, że część praktyki powinna odbywać się właśnie w organizacji bezpośrednio działającej na rzecz społeczeństwa, a nie

Postrzeżanie polskiego trzeciego sektora i jego otoczenia społecznego przez personel organizacji pozarządowych, „Trzeci Sektor” 2006, nr 5.

⁹ Por. uwagi na ten temat w opracowaniu Anny Biernat, Zofii Orłowskiej i Joanny Tokarz zamieszczonym w niniejszym tomie (przyp. red.).

na rzecz innych organizacji. Bo chociaż konieczny wydaje się kontakt także z pozarządową „infrastrukturą”, to jednak zasadny jest wymóg zrealizowania części praktyk w mniejszej, bezpośrednio działającej wśród ludzi organizacji, ewentualnie będącej partnerem lub beneficjentem organizacji infrastrukturalnej. Wydaje się, że taki wymóg może przynajmniej częściowo pozwolić na poznanie szerszego spektrum problemów, z którymi na co dzień borykają się polskie organizacje pozarządowe¹⁰.

Dogodną okazję do wprowadzania zmian stanowi reorganizacja toku studiów związana z Procesem Bolońskim, a polegająca na zastąpieniu pięcioletnich studiów magisterskich trzyletnimi studiami licencjackimi i dwuletnimi magisterskimi. Do tych zmian dostosowana już została specjalizacja pozarządowa w ISNS UW, na jednym i drugim etapie studiów zostały też przewidziane praktyki specjalizacyjne. Sądzę, że taki podział toku studiów można, i warto, wykorzystać do tego, by każdy student, który zdecyduje się na pozarządową specjalizację, na obu etapach studiowania miał okazję do zapoznania się z pracą zarówno małej lokalnej organizacji, jak i dużej, funkcjonującej w dużym mieście, często spełniającej dla sektora funkcje infrastrukturalne.

¹⁰ Część tego postulatu udało się zrealizować dzięki projektowi praktyk stypendialnych Citi Handlowego i Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce pod nazwą „Citi helps students – Students help locally”. Program był realizowany podczas wakacji 2008 r. we współpracy z Collegium Civitas i Uniwersytetem Warszawskim. W ramach projektu wielu studentów odbyło obowiązkowe praktyki w małych, lokalnych organizacjach. Niestety jeszcze nie wszystkie raporty spłynęły i dlatego nie jest możliwe uzupełnienie niniejszego opracowania o kolejne wnioski.

Ewa Bogacz-Wojtanowska
Marek Rymsza

Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze. Wnioski i rekomendacje

Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych

Badania i analizy, których wyniki zostały zaprezentowane w trzech częściach niniejszego tomu, wskazują, że w polskich organizacjach pozarządowych po 1989 roku zaczęły się stopniowo krystalizować specyficzne wzory zatrudnienia. Praca społeczna pozostaje nadal podstawową formą aktywności w trzecim sektorze, ale organizacje o większych budżetach i wyższym poziomie instytucjonalizacji – sprawy administracyjne związane z działaniami statutowymi (prowadzenie biura, koordynacja projektów, księgowość itp.) powierzają personelowi płatnemu. W ten sposób wolontariat i praca odpłatna zostają ze sobą powiązane funkcjonalnie, tzn. personel płatny niejako przygotowuje i obsługuje wolontariackie miejsca pracy¹, a także coraz częściej zarządza organizacją w jej bieżącej działalności². W szczególności koordynator projektu staje się w Polsce rozpoznawalną, specyficzną „trzeciosektorową” profesją.

W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach europejskich, płatne zatrudnienie w organizacjach pozarządowych oprócz koordynatorów znajdują jeszcze dwie grupy pracowników i współpracowników. Jedną z nich są specjaliści w dziedzinach należących do statutowych misji organizacji prowadzących

¹ Por. przykładowo uwagi na temat organizowania przez personel płatny organizacji pozarządowych miejsc pracy dla praktykantów studentów w opracowaniu Magdaleny Dudkiewicz zamieszczonym w niniejszym tomie. Przywołując opracowania z niniejszego tomu, podajemy jedynie nazwisko autora i ewentualnie tytuł. W przypadku innych pozycji literaturowych podajemy pełne noty bibliograficzne w przypisach.

² Por. opracowanie Anny Kwiatkiewicz zamieszczone w niniejszym tomie.

działalność pożytku publicznego: terapeuci, szkoleniowcy, pracownicy socjalni itp. Ich zatrudnienie jest możliwe dzięki pozyskiwaniu przez organizacje donatorów, grantodawców i sponsorów (prywatnych i publicznych), którzy godzą się na pokrywanie kosztów osobowych funkcjonowania organizacji³. Od uchwalenia *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, co nastąpiło w 2003 roku, rośnie znaczenie środków publicznych pozyskiwanych przez organizacje na realizację zadań powierzanych i wspieranych przez samorządy lokalne⁴. Podobny proces od lat dziewięćdziesiątych XX wieku obserwowany jest w krajach Europy Zachodniej. Odpowiada on założeniom teorii *third party government*, zgodnie z którymi optymalna współpraca międzysektorowa polega na łączeniu atutów stron współpracy w myśl ogólnej zasady: państwo finansuje (ma bowiem w tym względzie nieporównanie większe możliwości), a organizacje świadczą usługi społeczne ludności (robią to zazwyczaj lepiej i taniej)⁵.

Wreszcie trzecia grupa płatnych pracowników w organizacjach pozarządowych to osoby ze środowisk marginalizowanych na rynku pracy, o tzw. niższej zdolności zatrudnieniowej (*employability*) ze względu na obniżoną efektywność świadczonej pracy (np. pracują wolniej, w mniejszym wymiarze czasu pracy itp.), różnego rodzaju dysfunkcje, nieprzystosowanie społeczne itp. Organizacje pozarządowe, zatrudniając osoby z tzw. grup defaworyzowanych, stosują korzystne dla tych osób formy organizacji pracy, dzięki czemu osoby te mogą utrzymać takie zatrudnienie. Co więcej, w ramach ruchu nowej ekonomii społecznej liczne organizacje pozarządowe w Polsce tworzenie miejsc pracy dla osób marginalizowanych wpisały do swoich misji statutowych. W ten sposób nierozzerwalnie łączą cele ekonomiczne i społeczne, stając się poniekąd przedsiębiorstwami społecznymi⁶. Organizacje, aby utrzymać miejsca pracy dla słabszych, poszukują wsparcia publicznego, ale także obniżenia kosztów prowadzonej działalności. W przypadku działalności ekonomicznej prowadzonej w formie tzw. odpłatnej działalności pożytku publicznego jedną z możliwości jest korzystanie z nieodpłatnej pracy wolontariuszy. Zauważamy więc kolejny przejaw charakterystycznych dla podmiotów trzeciego sektora funkcjonalnych powiązań między zatrudnieniem płatnym i wolontariatem.

³ Por. opracowanie Marka Rymszy zamieszczone w niniejszym tomie.

⁴ Por. M. Rymsza, G. Makowski, M. Dudkiewicz (red.): *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

⁵ Por. D. Young: *Third Party Government*, w: J.S. Ott (red.): *The Nature of the Nonprofit Sector*, Westview Press, Boulder i Oxford 2001. Zob. też krytyczne omówienie tej koncepcji w: A. Rymsza: *Partnerzy służby publicznej? Wyzwania współpracy sektora pozarządowego z administracją publiczną w świetle doświadczeń amerykańskich*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 3.

⁶ Por. T. Kaźmierczak: *Zrozumieć ekonomię społeczną*, w: T. Kaźmierczak, M. Rymsza (red.): *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

Co więcej, wspomniany związek ma wymiar nie tylko organizacyjny, ale i personalny. Dla wielu osób, zwłaszcza młodych, wolontariat i praca odpłatna to nie tyle dwie różne, choć uzupełniające się formy zaangażowania w trzeci sektor, ile następujące po sobie etapy tejże aktywności wyznaczające kierunek osobistego rozwoju zawodowego: od wolontariatu, stażu, praktyki przez zatrudnienie elastyczne (niepracownicze) do pracy etatowej⁷. Nie jest to jeszcze w polskim trzecim sektorze standard. Ale w dużych organizacjach infrastrukturalnych, a to one kształtują wzory zatrudnienia, wspomniana ścieżka rozwoju zawodowego staje się powoli normą. Polskie organizacje infrastrukturalne, poszukując nowych pracowników, jedynie sporadycznie korzystają z pośrednictwa firm doradztwa personalnego. Częściej same prowadzą otwartą rekrutację, ale przede wszystkim oferują zatrudnienie osobom współpracującym z nimi wcześniej społecznie (bez wynagrodzenia) i sprawdzonym pod względem kompetencji. W ten właśnie sposób organizacje pozarządowe pełnią funkcję instytucji wprowadzających nowych pracowników na rynek pracy.

W polskim trzecim sektorze nie wykształciły się jeszcze wzory „schodzenia z rynku pracy” analogiczne do występujących w krajach o najwyższym stopniu rozwoju trzeciego sektora. W wielu krajach rozwiniętych pracownicy z długim stażem zawodowym, niejako przyzwyczajeni do aktywności zawodowej, po osiągnięciu wieku emerytalnego kończą podstawową aktywność zawodową w biznesie lub administracji publicznej i angażują się w działalność organizacji pozarządowych. Osoby te, jeśli są dobrze sytuowane i mają zabezpieczoną egzystencję od strony ekonomicznej, często świadczą pracę nieodpłatnie. Szukają bowiem nie dochodu, ale możliwości bycia potrzebnym i wykorzystania doświadczenia zawodowego. To takie osoby są społecznymi członkami zarządów organizacji, ich rad programowych czy rad nadzorczych. Natomiast osoby starsze, które nie tyle decydują się na zakończenie podstawowej aktywności zawodowej, ile są „wypychane” z rynku pracy z powodu obniżającej się wraz z wiekiem wydajności, poszukują w trzecim sektorze zatrudnienia płatnego, aby „dorobić” lub zgromadzić staż pracy niezbędny do uzyskania uprawnień emerytalnych. W organizacji pozarządowej mogą bowiem pracować wolniej czy w bardziej elastycznym (ale dopasowanym do potrzeb pracownika, a nie pracodawcy) trybie. Ta funkcja trzeciego sektora pozostaje w Polsce praktycznie nierozpoznana.

Polski trzeci sektor jest ekonomicznie słaby i sytuacji tej zasadniczo nie zmieniła nawet większa dostępność, począwszy od 2004 roku, środków unijnych⁸. Dlatego poziom zatrudnienia płatnego w tym sektorze jest nadal niski.

⁷ Por. opracowania: Marii Makowskiej oraz Anny Biernat, Zofii Orłowskiej i Joanny Tokarz zamieszczone w niniejszym tomie.

⁸ Por. E. Bogacz-Wojtanowska, T. Schimanek: *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.

Jeśli mówimy o wzorach, to nie chodzi jednak o praktykę typową czy „uśrednioną” w rozumieniu statystycznym, ale o rozwiązanie wyznaczające kierunek rozwoju. W tym rozumieniu wzory zatrudnienia w polskim trzecim sektorze już funkcjonują. Należy jednak podkreślić, że funkcjonujące wzory zatrudnienia są w znacznej mierze wynikiem dostosowywania się organizacji pozarządowych do zewnętrznych uwarunkowań: polityki państwa, polityki grantodawców prywatnych, sytuacji na rynku pracy itp. Polskie organizacje pozarządowe są w tym aspekcie raczej reaktywne.

Prowadzenie polityki personalnej to jeden z niezbędnych aspektów profesjonalizacji organizacji pozarządowych, który dopiero będzie się rozwijał. W niniejszym tomie praktyczne aspekty polityki personalnej przedstawili Grzegorz Gruca, na przykładzie Polskiej Akcji Humanitarnej, i Anna Kwiatkiewicz, na podstawie badań empirycznych, zaś podstawy teoretyczne zarządzania kadrami w trzecim sektorze – Ewa Bogacz-Wojtanowska⁹. Co ważne, polityka ta obejmuje zarówno personel płatny, jak i wolontariuszy, co właśnie jest (powinno być) cechą wyróżniającą zarządzanie organizacjami trzeciego sektora (*non profit management*). Jeśli bowiem wzrostowi zatrudnienia płatnego nie towarzyszy rozwój bądź profesjonalizacja wolontariatu, organizacja pozarządowa komercjalizuje się lub biurokratyzuje (albo zachodzą w niej oba procesy równocześnie), tracąc swój społeczno-obywatelski charakter. Drugą cechą wyróżniającą profesjonalne zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych, powiązaną zresztą z pierwszą, jest (i powinien być) rozpoznawalny społeczny aspekt zatrudnienia płatnego¹⁰. W dobrze zarządzanej organizacji pozarządowej pracownik etatowy pozostaje uczestnikiem przedsięwzięcia obywatelskiego, urzeczywistnia społeczną misję organizacji, która jest też jego misją. Organizacja zaś zapewnia, w imię owej misji, godziwe warunki pracy. I nie wynagrodzenie jest tu kwestią kluczową dla spełnienia standardów „pracy godziwej” (możliwości płacowe organizacji są ograniczone, podobnie jak płacowe aspiracje tych pracowników, którzy decydują się zostać w trzecim sektorze na dłużej lub traktują pracę w nim jako aktywność dodatkową), ale organizacja miejsca pracy, relacje i więzi międzyludzkie w organizacji, kultura pracy, czy wreszcie poczucie sprawstwa związane z uczestnictwem w procesie decyzyjnym¹¹. Innymi słowy, elastyczność charakteryzująca trzeci sektor powinna mieć charakter propracowniczy. W ten sposób, zaznaczmy, trzeci sektor urzeczywistnia założenia koncepcji *flexicurity*¹².

⁹ Por. opracowanie Ewy Bogacz-Wojtanowskiej *Zarządzanie kadrami w organizacjach pozarządowych* zamieszczone w niniejszym tomie.

¹⁰ Por. opracowanie tejże autorki *Zatrudnienie w trzecim sektorze: możliwości i perspektywy* zamieszczone w niniejszym tomie.

¹¹ *Ibidem*.

¹² Por. opracowanie Ewy Giermanowskiej *Teoria elastyczności pracy a trzeci sektor* zamieszczone w niniejszym tomie.

Poniżej przedstawiamy wnioski i rekomendacje dotyczące budowania takiej polityki personalnej organizacji pozarządowych, która uwzględnia specyfikę i naturalne fazy rozwoju trzeciego sektora¹³, sytuację na polskim rynku pracy oraz oczekiwania pracowników i współpracowników organizacji. Nasze uwagi i propozycje dotyczą kolejno: zatrudniania osób ze środowisk marginalizowanych na rynku pracy, stosowania elastycznych form zatrudnienia oraz kwestii profesjonalizacji zarządzania organizacją pozarządową, obejmującej również aspekt etyczny.

Aktywność zawodowa w trzecim sektorze grup marginalizowanych na rynku pracy

W organizacjach pozarządowych stosunkowo często podejmują pracę osoby z grup defaworyzowanych na polskim rynku pracy: osoby niepełnosprawne, ludzie starsi zbliżający się do wieku emerytalnego, kobiety powracające na rynek pracy po urloпах macierzyńskich i wychowawczych oraz młodzież i absolwenci.

Motywacje podjęcia pracy przez te grupy w organizacjach trzeciego sektora są różne. Dla osób młodych i absolwentów trzeci sektor jest często „rozbiegiem” przed karierą zawodową – przychodzą, by zdobyć doświadczenie i umiejętności zawodowe oraz staż pracy. Dla starszych praca w trzecim sektorze jest końcem kariery i szansą na wydłużenie ich aktywności. Osoby niepełnosprawne często są motywowane samym faktem posiadania pracy i możliwością pomocy innym. Dla nich, a często także dla osób starszych, praca jest terapią, sposobem wyjścia z izolacji i jednocześnie możliwością „dorobienia” do niskich świadczeń przedemerytalnych i rent. Kobiety decydują się na pracę w trzecim sektorze, powodowane potrzebą samorealizacji, choć kwestie finansowe dla nich też nie są bez znaczenia.

Nadal dosyć silne są aksjologiczne motywacje podjęcia pracy w polskich organizacjach pozarządowych, choć coraz częściej pracownicy postrzegają trzeci sektor jako zwykłego pracodawcę. Szczególnie dla ludzi młodych organizacje pozarządowe są często etapem na drodze kariery zawodowej. Dla matek powracających na rynek pracy organizacje pozarządowe są stosunkowo przyjazne, a macierzyństwo sprzyja wykonywaniu pewnych zadań organizacyjnych (np. kontakt z podopiecznymi organizacji). Należy dodać, że podkreślana często feminizacja trzeciego sektora być może nie wynika tylko z faktu niskich zarobków i dominującego czasami sposobu myślenia, że mężczyzna powinien zarabiać więcej i utrzymywać rodzinę. Trzeci sektor sprzyja bowiem

¹³ Por. E. Bogacz-Wojtanowska: *Cykl życia organizacji pozarządowej*, „Trzeci Sektor” 2005, nr 3.

pracy kobiet – nie czują się w nim dyskryminowane, podejmują decyzje w organizacjach i czują się w nim potrzebne.

Aby zatrzymać dobrych pracowników, organizacje muszą zaspokajać ich oczekiwania, co może być trudne. Najbardziej pożądaną przez kierowników w trzecim sektorze z grup uznawanych za wykluczone na rynku pracy są ludzie młodzi. Jednocześnie to oni są najbardziej skłonni do odchodzenia z trzeciego sektora.

Postrzeganie organizacji pozarządowej jako zwykłego pracodawcy skutkuje także wymaganiami niektórych pracowników co do spełniania pewnych standardów w zakresie stanowisk pracy, wynagrodzeń czy czasu pracy. Może powodować konflikty z „ojcami założycielami” organizacji i silnie misyjnie nastawionymi pracownikami czy członkami organizacji.

Barierą zatrudniania grup defaworyzowanych na rynku pracy są często ich niskie kwalifikacje. Organizacje pozarządowe coraz częściej potrzebują wysoko wykwalifikowanej kadry potrafiącej sprostać wymaganiom stawianym przez zmienne otoczenie trzeciego sektora. Z drugiej strony ostatnie lata na rynku pracy w Polsce pokazują, że wraz ze zmniejszaniem się bezrobocia organizacje trzeciego sektora mogą mieć coraz większe kłopoty z pozyskiwaniem pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, stąd często bardziej opłacalne może być przyjmowanie do pracy osób z niższymi kwalifikacjami i stopniowe ich szkolenie i doskonalenie.

Trzeci sektor często traktuje także grupy wykluczone z rynku pracy jako odbiorców swych usług, a nie jako potencjalnych pracowników. Szuka poprzez swoje programy rozwiązań dla nich niejako „poza” sektorem. Trudno także zatrudniać w ramach projektów potencjalnych beneficjentów tychże – blokadą są koszty niekwalifikowane.

Dla niektórych grup defaworyzowanych na rynku pracy, tj. dla osób niepełnosprawnych i w wieku przedemerytalnym, korzystne są wszelkie formy powodujące ich aktywizację zawodową. Sprzyja temu sytuacja społeczno-ekonomiczna w Unii Europejskiej (w tym i w Polsce), czyli starzenie się społeczeństw, a co za tym idzie konieczność wydłużania czasu pracy i aktywizacji tych, których często rynek pracy „odrzucał” jako nieprzydatnych. Z drugiej strony wydaje się nieetyczne powielanie przez trzeci sektor przy zatrudnianiu osób niepełnosprawnych pewnych mechanizmów zatrudniania tych osób w sektorze prywatnym – chodzi przede wszystkim o niskie pensje czy wykorzystywanie środków na stanowiska pracy dla osób niepełnosprawnych niezgodnie z ich przeznaczeniem. Potrzebna jest tutaj jednak zmiana całej filozofii zatrudniania osób niepełnosprawnych, nie tylko zresztą w organizacjach pozarządowych.

Jakość pracy w trzecim sektorze

Praca w organizacjach pozarządowych wyróżnia się „efektami mnożnikowymi”: atmosferą, zgranym zespołem, brakiem praktyk dyskryminacyjnych, dużą swobodą działania, samodzielnością i odpowiedzialnością za wykonywanie zadań wymagającą własnej inicjatywy. Praca w sektorze pozarządowym bywa postrzegana także jako sprzyjająca osobom bez doświadczenia zawodowego (ludzie młodzi). Z drugiej strony w tych organizacjach pracuje się często za niskie wynagrodzenie (utrudniające organizacjom zatrzymywanie właśnie „młodych i zdolnych”), w pewnym chaosie organizacyjnym, ciągłym poczuciu niedoboru zasobów i bez większych perspektyw awansu. Często także zatrudnia się w trzecim sektorze „pracowników od wszystkiego”, co nie sprzyja wykonywaniu zadań przez organizacje. Jednocześnie może to być sposób na zdobycie bardzo zróżnicowanego doświadczenia zawodowego w stosunkowo krótkim czasie. Wynika to m.in. z tego, iż często pracownicy są bardzo mobilni w organizacji i wykonują różne zadania. Organizacje pozarządowe powinny mieć świadomość własnych zalet i wad jako pracodawcy i wzmacniać te pierwsze, a usuwać te drugie.

Niedobór kadry i niedobór środków na kadre – tworzenie miejsc pracy

Organizacje pozarządowe funkcjonują zazwyczaj w sytuacji niedoboru zasobów, m.in. niedoboru środków finansowych, które z konieczności (lub z własnej woli) przeznaczają raczej na cele statutowe niż na zatrudnienie. Niemniej jednak miejsca pracy w organizacjach pozarządowych powstają, choć ich przyrost jest nieduży i rozłożony w czasie. Powstają najczęściej w przypadku rozpoczynania realizacji nowych projektów. Zwykle są to na początku stanowiska na czas określony – organizacje pozarządowe oszczędnie tworzą nowe miejsca pracy – i najczęściej tworzy się ich mniej, niż jest to potrzebne dla efektywnego działania organizacji. W organizacjach pozarządowych przyrost zatrudnienia jest bardzo rzadki.

Tworzeniu nowych miejsc pracy sprzyjają fundusze europejskie, a zdecydowanie mniej fundusze z budżetu państwa. Te pierwsze uwzględniają konieczność zatrudnienia ludzi do realizacji projektów w faktycznej wysokości kosztów związanych z tymi przedsięwzięciami. W przypadku tych drugich funduszy zdarzają się duże ograniczenia w tworzeniu miejsc pracy oraz częste zmiany sposobów finansowania zatrudnienia w ramach projektów.

Fundusze europejskie, szczególnie Europejski Fundusz Społeczny, sprzyjają zatrudnianiu pracowników w organizacjach pozarządowych, lecz jak po-

kazuje praktyka ostatnich lat, korzystają z nich najczęściej duże organizacje. Zdecydowanie łatwiejsze jest tworzenie miejsc pracy w trzecim sektorze przy programach wieloletnich pozwalających na planowanie zatrudnienia, choć i ono bywa trudne.

Poważnym problemem przy tworzeniu miejsc pracy w organizacjach pozarządowych są opóźnienia przepływu zakontraktowanych środków publicznych. Takie opóźnienia uniemożliwiają zatrudnianie w formach pracownicznych (m.in. wymogi ZUS) i wymuszają zatrudnianie za pomocą umów cywilnoprawnych.

Tworzenie miejsc pracy w trzecim sektorze bywa zazwyczaj ograniczane przez grantodawców – ograniczenia dotyczą zarówno form zatrudnienia (niechęć do pracownicznych form zatrudnienia), jak i wysokości wynagrodzeń. Szczególnie widać to w przypadku samorządów, które obawiają się stałego zatrudnienia w organizacjach pozarządowych, traktując je jako konkurencję.

Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze

Nie ma jednego wzorca zatrudniania w trzecim sektorze obowiązującego wszystkie organizacje. Wybór sposobu zatrudniania powinien być dokonywany na podstawie analizy charakteru organizacji, otoczenia, w jakim ona działa oraz typu realizowanych przez nią programów. Podstawowym kryterium wyboru powinna być funkcjonalność przyjmowanego rozwiązania. Organizacje powinny posiadać strategię zatrudniania pracowników, silnie powiązaną z misją i celami organizacyjnymi. Problem polega na tym, że organizacje rzadko tworzą strategię działań na okres dłuższy niż trzy lata, skutkiem tego nie planują zatrudniania pracowników w dłuższym okresie.

Spośród szeregu form zatrudnienia, które można spotkać w trzecim sektorze, najczęściej stosuje się umowy w niepełnym wymiarze czasu pracy, umowę o dzieło, czy umowę-zlecenie. Najbardziej pożądaną w trzecim sektorze formą zatrudnienia jest praca na czas nieokreślony w pełnym wymiarze czasu pracy. Z punktu widzenia kadry kierowniczej jest pożądana, by budować trwałe zespoły, z punktu widzenia pracowników – by mieć poczucie stabilności i bezpieczeństwa zatrudnienia. Zdecydowanie nie sprzyja tej formie zatrudnienia sposób finansowania działań organizacji pozarządowych. Mogą sobie pozwolić na tę formę zatrudnienia tylko duże organizacje, stabilne finansowo. W praktyce dosyć trudno więc powszechnie tę formę zatrudnienia stosować w organizacjach pozarządowych. Dlatego za równie korzystne często uważa się umowy pracownicze z niepełnym wymiarem czasu pracy (np. pół etatu). Są one satysfakcjonujące zarówno dla kierujących organizacją (niższe koszty), jak również dla pracowników, którzy koncentrują się także na innych zadaniach życiowych, np.

studia w przypadku młodych ludzi czy korzystanie z rehabilitacji w przypadku osób niepełnosprawnych. Te formy zatrudnienia nie sprzyjają jednak zatrzymaniu pracowników, którzy dążą do pełnego zatrudnienia.

Stosunkowo słabo znane i rzadko wykorzystywane w trzecim sektorze są pracownicze formy zatrudnienia zaliczane do elastycznych, jak grupowa organizacja pracy czy praca na zastępstwo. Pomimo tego, że pracownicy i kierownicy organizacji pozarządowych znają te formy zatrudnienia, to nie budzą one ich zaufania. Wydaje się, że mogłyby one zastępować wielokrotnie nadużywane umowy o dzieło czy umowy-zlecenia. Konieczne są jednak systematyczne szkolenia w zakresie prawa pracy, nowych kodeksowych możliwości zatrudniania, lecz także uświadamianie, które praktyki są złe i dlaczego należy je bezwzględnie tepić.

Można rekomendować kilka kluczowych działań w kwestii zatrudniania w organizacjach pozarządowych:

- 1) Organizacje muszą budować swój wizerunek jako pracodawcy, jako tego sektora, który może tworzyć miejsca pracy. Wydaje się bowiem, że często ich wizerunek oparty jest na fakcie pracy społecznej, za darmo. Jeśli organizacje od lat mówią: „My to zrobimy tanio, siłą prawie darmową”, to żądanie cięcia kosztów i ograniczania etatów z perspektywy sektora publicznego jest jak najbardziej słuszne. Oczywiście wiele organizacji zawsze będzie działało na niewielką skalę i nie będzie potrzebowało zatrudniać pracowników, jednak te organizacje, które chcą realizować większe zadania i na większym obszarze, muszą wskazywać na swój profesjonalizm (rozumiany nie tylko jako zatrudnianie pracowników etatowych, lecz także jako etyczne działanie i ciągłe podnoszenie jakości swoich usług).
- 2) Powinna nastąpić zmiana zachowań grantodawców i sponsorów – zwłaszcza z sektora publicznego. Sektor publiczny powinien skończyć z pewną własną „schizofrenią” polegającą na kosztownym przeciwdziałaniu bezrobociu poprzez programy realizowane np. przez urzędy pracy i na jednoczesnym blokowaniu powstawania etatów w sektorze pozarządowym. Projekty powinny być tak konstruowane, żeby można było badać zarówno ich efektywność kosztową, jak i tę związaną z zadowoleniem klientów programów. Organizacje publiczne nie powinny żądać „tanich” programów (tzn. bez możliwości zatrudniania), lecz efektywnych. Zamiast wymagać niskich kosztów i działania praktycznie za darmo, powinny liczyć wskaźniki efektywności. Można przykładowo tworzyć takie programy, które wspierałyby chociażby rotacyjne zatrudnianie grup zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy lub takich grup, które chciałoby się do pracy zachęcić (np. kobiety będące na utrzymaniu swoich mężów czy osoby niepełnosprawne dotychczas niepracujące).

3) Organizacje pozarządowe powinny stopniowo zmieniać także swoje sposoby wynagradzania i motywowania do pracy. Te rozważania są podejmowane jeszcze w niniejszym tekście, przy omawianiu problematyki zarządzania kadrami, niemniej jednak wydaje się to szczególnie istotne. Organizacje powinny wypracowywać formy dodatkowych świadczeń czy nagród, które od lat są stosowane w sektorze komercyjnym i służą do silniejszego związania z pracodawcą. Oczywiście organizacji nie stać na pokrywanie pracownikom i współpracownikom kosztów prywatnej opieki zdrowotnej, samochodów służbowych czy wakacji. Nie można jednak bez końca opierać się na nagrodach w postaci dobrego słowa i wykorzystywać silnych motywacji altruistycznych. Zarządzający organizacjami muszą dbać o pracowników – nie można bowiem służyć innym ludziom kosztem własnego personelu.

Warto zauważyć jeszcze jeden ważny problem. Otóż organizacje stoją przed wyzwaniem, jak utrzymać etaty, a jednocześnie nie „rozmywać” misji organizacji, co może mieć miejsce w przypadku zdobywania środków nie na projekty wiązające się z celami organizacji, lecz na te, które zapewniają ciągłość zatrudnienia. W najbliższych latach, wraz ze wzrostem dostępu do funduszy Unii Europejskiej w okresie programowania na lata 2007-2013, ten problem będzie narastał.

Elastycznie w trzecim sektorze?

Organizacje pozarządowe zawsze będą funkcjonować w sytuacji ograniczonych zasobów, stąd elastyczne formy zatrudnienia (pracownicze i niepracownicze) są dla nich efektywne ekonomicznie. Jednocześnie badania prezentowane w niniejszej publikacji wykazują generalnie niewielkie zainteresowanie kadry zarządzającej elastycznymi formami zatrudnienia. Być może jest to efekt czynników, o których pisze Elżbieta Kryńska¹⁴ – braku znajomości elastycznych form zatrudnienia, przyzwyczajenia do tradycyjnego zatrudnienia i traktowania ich jako „gorszych”. Tymczasem elastyczne formy mogą sprzyjać właśnie grupom zagrożonym wykluczeniem z rynku pracy i być sposobem na uaktywnienie tych, którzy mogą lub chcą pracować tylko w sposób elastyczny. Często bowiem chęć zatrudnienia w sposób elastyczny jest funkcją cyklu życiowego. Organizacje, chcąc zatrzymać pracownika, który jest wykwalifikowany, a nie może lub nie chce przez pewien okres pracować w pełnym wymiarze, mogą zaproponować mu elastyczną formę zatrudnienia. Organizacja może w tym czasie spokojnie poszukać lub „przyuczyć” do pracy nowego

¹⁴ Por. E. Kryńska: *Dylematy polskiego rynku pracy*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2001.

lub dodatkowego pracownika. Najbardziej korzystne wydają się pracownicze formy elastycznego zatrudnienia, lecz zawieranie tego rodzaju umów powinno być wynikiem połączenia oczekiwań pracownika i organizacji.

Praca w trzecim sektorze pozwala na większą elastyczność czasu pracy. Nierzadko ma charakter niepisanych regulacji związanych z atmosferą i mało formalnymi stosunkami w pracy. Często spotykane w trzecim sektorze są elastyczne formy czasu pracy: praca w niepełnym wymiarze czy zadaniowy czas pracy.

Problem „odejścia” w trzecim sektorze

Jednym z kluczowych problemów w organizacjach trzeciego sektora jest odchodzenie pracowników z organizacji. To proces naturalny, lecz często bardzo trudny dla organizacji. Pracownicy, kierowani różnymi powodami, odchodzą do biznesu i sektora publicznego. Szczególnie niekorzystne mogą być odejścia osób młodych, „wychowanych” przez organizacje. Badania prezentowane w tej publikacji wykazały, że w organizacjach występuje problem odejścia pracowników bądź to do innych organizacji, bądź to do sektora publicznego czy komercyjnego. Wydaje się jednak, że to proces nieunikniony, zwłaszcza w przypadku ludzi młodych, zaczynających swoją karierę zawodową. Rodzi się pytanie: dlaczego się tak dzieje? Czy organizacje nie mają żadnych możliwości, by ich zatrzymać? Może to być trudne z kilku powodów. Młodzi ludzie, przychodząc do organizacji pozarządowej, spotykają się z pewną specyficzną sytuacją w pracy. Organizacja pozarządowa ze swej natury jest silnie otwarta na otoczenie – świadczy usługi i poszukuje funduszy. Ludzie przychodzący do organizacji siłą rzeczy nabierają tej otwartości na otoczenie i odwagi w podejmowaniu decyzji, jako że często pozostawia się im duże możliwości co do podejmowania decyzji. Nabierają też unikalnych kwalifikacji i umiejętności, dzięki czemu uzyskują duży potencjał. Dlatego gdy organizacja nie daje im tego, czego oczekują – odchodzą i często radzą sobie doskonale, tworząc inne organizacje pozarządowe, bądź też zakładając własne, dobrze prosperujące firmy. Można jednak pokusić się o hipotezę – wartą empirycznego sprawdzenia – że praca w organizacjach pozarządowych, czy to w charakterze wolontariusza, czy płatnego pracownika, daje taki „zestaw” doświadczeń, który pozwala na osiągnięcie sukcesu. Czyżby więc trzeci sektor był kuźnią liderów dla wszystkich sektorów?

Problemy związane z zarządzaniem kadrami

Ludzie są najważniejszym zasobem w organizacjach pozarządowych. Można bowiem sobie wyobrazić funkcjonowanie organizacji bez zasobów finansowych, ale trudno bez zgranych zespołów. Dlatego tak kluczowe wydaje się kierowanie tym zasobem – pozyskiwanie, rozwój i utrzymywanie efektywnych zespołów pracowników, wolontariuszy i członków organizacji. Tymczasem kwestia zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowana w organizacjach „po macoszemu”, kadra zarządzająca zajmuje się tym problemem niejako „przy okazji”¹⁵, ewentualnie powierza to zadanie osobom znającym zagadnienia prawnego otoczenia zarządzania zasobami ludzkimi. Brakuje osób posiadających wiedzę z zakresu zarządzania personelem, które podjęłyby pracę w trzecim sektorze, brakuje też kursów z zakresu tego obszaru zarządzania. Z drugiej strony należy pamiętać, że kierowanie personelem w trzecim sektorze powinno cechować się niewątpliwie innymi priorytetami i założeniami niż w sektorze komercyjnym. Trudno zasady HR implementować wprost z biznesu do organizacji pozarządowych, zwłaszcza małych. Dlatego konieczne są dalsze badania w zakresie problematyki zasobów ludzkich, poszukiwanie dobrych rozwiązań i stopniowe budowanie teorii i rozwiązań praktycznych. Jednocześnie konieczne jest także kształcenie w postaci kursów czy studiów w tej dziedzinie.

Planowanie, rekrutacja i dobór pracowników

Planowanie zasobów ludzkich jest niezwykle trudne dla organizacji pozarządowych. Przyczyną jest niestabilne otoczenie instytucjonalne, które niechętnie finansuje miejsca pracy w trzecim sektorze. Wydaje się jednak, że organizacje tym bardziej powinny planować swe kadry. Jak pisze Anna Kwiatkiewicz¹⁶, organizacje pozarządowe obawiają się możliwości pozyskiwania tylko „tanich” pracowników, czyli niewykwalifikowanych. Kierujący organizacjami dostrzegają występowanie tzw. „luki w umiejętnościach”, czyli rozbieżności pomiędzy tym, co posiadają przychodzący do pracy a tym, czego oczekują organizacje. Może się zdarzyć jednak, że część pracowników, którzy swoimi kwalifikacjami nie do końca odpowiadają potrzebom organizacji, można w stosunkowo niedługim okresie wykwalifikować i przystosować do pracy. Tymczasem, jak przedstawia to Ewa Giermanowska¹⁷, organizacje w ograniczonym stopniu wdrażają pracowników do pracy – często ma ono charakter

¹⁵ Por. opracowanie Anny Kwiatkiewicz zamieszczone w niniejszym tomie.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Por. opracowanie Ewy Giermanowskiej *Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób?* zamieszczone w niniejszym tomie.

swoistego „wrzucenia na głęboką wodę”. Pojawia się więc problem szkoleń pracowników i dostosowywania ich do pracy, na co organizacje najczęściej nie mają pieniędzy. Niemniej jednak jest to zjawisko niepokojące, a dzieje się tak dlatego, że organizacje pozarządowe, podobnie jak inni pracodawcy, działają w sytuacji dużego bezrobocia i dużej możliwości wyboru, stąd takie, a nie inne podejście do pracowników.

Najczęściej organizacje trzeciego sektora rekrutują pracowników z grona swoich wolontariuszy. Wybierają tych, którzy mają ograniczone żądania płacowe, „pasują do organizacji”, rozumieją pracę w trzecim sektorze. Organizacje rzadko szukają pracowników poprzez urzędy pracy, istotną rolę w procesie poszukiwania pracowników odgrywa także „rozsyłanie wici”¹⁸ i kontakty nieformalne.

Budowanie zespołu

Kierownicy w organizacjach pozarządowych mają do wyboru dwie główne drogi budowania organizacji – poprzez pozyskiwanie pracowników na zewnątrz (samozatrudnienie, outsourcing), bądź też poprzez budowanie silnego i wielofunkcyjnego zespołu. Obie te drogi skutkują różnymi strukturami organizacyjnymi, różną stabilnością organizacyjną i konkurencyjnością. W przypadku organizacji pozarządowych świadczących usługi społeczne (pomoc chorym, dzieciom itp.) i działających na bazie kontraktów z instytucjami publicznymi bardziej korzystne jest budowanie stabilnego zespołu. W przypadku organizacji lobbingowych i doradczych, korzystających z różnorodnych projektów, korzystne może być budowanie zespołu na zewnątrz.

Organizacje, które przyjmą strategię budowania trwałego i stabilnego zespołu, powinny zdawać sobie sprawę, że oparcie się na ludziach młodych może, przy ograniczonych zasobach i możliwościach wypłacania wysokich wynagrodzeń, okazać się utrudnione. Pomimo tego, że ludzie młodzi są najcenniejszym zasobem ludzkim w organizacjach, jak wskazuje na to Ewa Giermanowska¹⁹, to będą chcieli zarabiać więcej, gdy zmieni się ich sytuacja rodzinna czy zawodowa. Podobnie będzie z młodymi osobami niepełnosprawnymi z wysokimi kwalifikacjami. Zdecydowanie stabilniejsi i bardziej chętni do długotrwałego zatrudnienia, jak również z niskimi oczekiwaniami płacowymi, są ludzie starsi, zarówno w wieku przedemerytalnym, jak i emeryci, w tym starsze osoby niepełnosprawne. Dlatego organizacje powinny rozważyć, czy koszty szkoleń takich pracowników nie będą niższe od kosztów ciągłej rotacji i wdrażania nowych pracowników do pracy – pomimo ich wysokich kwalifikacji.

¹⁸ Por. opracowanie Anny Kwiatkiewicz zamieszczone w niniejszym tomie.

¹⁹ Por. opracowanie Ewy Giermanowskiej *Trzeci sektor: docelowe czy tymczasowe miejsce pracy dla młodych osób?* zamieszczone w niniejszym tomie.

Szkolenia w organizacjach pozarządowych

Kwestią zdecydowanie „kulejącą” w trzecim sektorze są szkolenia. Można odnieść wrażenie, że organizacje pozarządowe nie doceniają ich roli w utrzymaniu personelu, jak również w podnoszeniu efektywności jego pracy. Szkoli się w trzecim sektorze często bez spójnego planu, niejako w nagrodę: kursy szybkiego czytania, kursy komputerowe, kursy poszukiwania pracy. Zdecydowanie rzadziej zdarzają się poważne szkolenia, a takich bardzo potrzeba, np. w zakresie zarządzania funduszami i projektami unijnymi. Organizacje powinny mieć spójną wizję organizacji i planowania szkoleń. Z drugiej strony należałoby stworzyć poważny system szkoleń finansowy przez publicznego grantodawcę, skierowany *stricte* do organizacji pozarządowych. Ten system powinien być bardzo rozbudowany, w pełni profesjonalny i powinien bazować na środkach dostępnych obecnie w Unii Europejskiej.

Ścieżki kariery i awanse w organizacjach pozarządowych

Prezentowane w kolejnych rozdziałach tomu badania wykazują, że w organizacjach pozarządowych właściwie nie planuje się ścieżek kariery pracowników, tłumacząc to przede wszystkim brakami finansowymi i płaskimi strukturami organizacyjnymi. Odczuwają to także zatrudnieni w organizacjach pracownicy, zwłaszcza ludzie młodzi. Ze ścieżkami kariery wiążą się także możliwości (ograniczone) awansu w organizacjach pozarządowych. Jest on rzeczywiście utrudniony z powodu płaskich struktur organizacyjnych. Jednocześnie badania wykazały pewną dwoistość spojrzenia na awans – z perspektywy kadry zarządzającej i pracowników. Badani zarządzający organizacjami twierdzili, że nie ma zbyt wielu chętnych do obejmowania stanowisk w zarządach organizacji i że najbardziej popularne i „lubiane” są stanowiska koordynatorów projektów²⁰. Natomiast pracownicy organizacji twierdzili, że zarządy organizacji są obsadzone przez ciągle te same osoby i trudno „przeskoczyć” prezesa oraz że awans był łatwiejszy w początkach lat dziewięćdziesiątych, w okresie wzrostu sektora²¹.

Wydaje się, że organizacje powinny zwrócić uwagę na ten aspekt swych działań z kilku wyróżnionych poniżej powodów:

- planowanie kariery pracowników jest ściśle powiązane z długookresowymi celami i strategią organizacji, nie tylko personalną, co jak już wyżej wspomniano, też nie jest mocną stroną polskich organizacji pozarządowych;

²⁰ Por. opracowanie Anny Kwiatkiewicz zamieszczone w niniejszym tomie.

²¹ Por. opracowania Teresy Wysockiej oraz Ewy Bogacz-Wojtanowskiej *Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w trzecim sektorze* zamieszczone w niniejszym tomie.

- nawet częściowe planowanie karier pracowników mogłoby przyczynić się do zwiększenia efektywności organizacji, np. mogłoby spowodować ustalenie dziedzin, którymi dana osoba w organizacji jest najbardziej zainteresowana i w których najefektywniej będzie pracować;
- planowanie karier pracowników mogłoby zwiększyć stopień identyfikacji pracowników z organizacją, wzmacniać postawy czy zachowania zgodne z celami organizacyjnymi.

Motywowanie pracowników w trzecim sektorze

Badania wykazały niewielkie możliwości i rzadkie praktyki motywowania finansowego w trzecim sektorze. Zdecydowanie częściej stosuje się motywy pozafinansowe: „dobre słowo”, możliwość dużej swobody działania czy możliwość pracy w przyjacielskiej atmosferze. Wydaje się, że dobrze odbierane w organizacjach pozarządowych mogłyby być takie metody wzmacniania pracowników, jak: upełnomocnienie – czyli umożliwianie pracownikom ustalania własnych celów roboczych i podejmowania w ich zakresie decyzji oraz metoda uczestnictwa – czyli udzielanie pracownikom głosu przy podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji. Zresztą, jak wskazywali badani niepełnosprawni, w niektórych organizacjach uczestnictwo funkcjonuje i wpływa pozytywnie na ocenę jakości pracy w trzecim sektorze. Wydaje się jednak, że organizacje potrzebują spójnych strategii pozafinansowego motywowania pracowników (bo na zwiększenie finansowego motywowania nie ma na razie co liczyć), szczególnie w obliczu chęci zatrzymywania najbardziej wartościowych czy młodych pracowników. Strategie te w większym stopniu powinny opierać się na oczekiwaniach pracowników niż na „eksploatowaniu” ich altruizmu i podkreślaniu wartości organizacji.

Wynagrodzenia w organizacjach pozarządowych

Organizacje pozarządowe płacą niewielkie pensje swoim pracownikom – według danych Stowarzyszenia Klon/Jawor średnia płaca w 2004 roku wynosiła 1070 złotych brutto²², co stanowiło mniej niż połowę średniego wynagrodzenia w gospodarce. Problem niskich pensji potwierdzają także prezentowane w książce badania. Wynagrodzenie najczęściej składa się tylko z podstawy, zaś premie i nagrody są rzadko stosowane, najczęściej w okresach „prosperity” organizacji albo gdy nie zastrzegą sobie tego grantodawcy. Z drugiej strony organizacje coraz częściej będą stawać przed problemem wynagrodzeń wysokiej klasy specjalistów, organizacjom trudno bowiem sprostać

²² M. Gumkowska, J. Herbst: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych – raport z badania 2004*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2005. Zob. też <http://www.ngo.pl/badania>.

ich naturalnym oczekiwaniom finansowym. Potrzeba zatrudniania wysokiej klasy specjalistów i zapewnienie im odpowiednich wynagrodzeń może być z biegiem czasu jednym z większych problemów organizacji trzeciego sektora. Jeśli problematyczne może być zatrudnienie np. informatyka na stanowisku adiunkta w szkole wyższej, to tym bardziej może być to trudne w przypadku sektora obywatelskiego. Podobna sytuacja może mieć miejsce w przypadku specjalistów od zarządzania projektami, ekspertów od funduszy unijnych itd. Wiele małych organizacji za dobrodziejstwo uznaje posiadanie w swych szeregach księgowych, gdyż usługi księgowe często mogą być dosyć drogie dla organizacji. Dlatego też wielkim uproszczeniem w funkcjonowaniu organizacji mogłoby być zmniejszenie przez grantodawców ograniczeń wynagrodzeń. W dłuższej perspektywie organizacje napotkają bowiem taką barierę.

Kwestia wynagrodzeń za pracę była, jak pokazały to wyniki badań zaprezentowane w części drugiej tomu, najbardziej istotna dla młodzieży i jednocześnie była potencjalnie głównym powodem odejścia z sektora. Wynagrodzenie ma dużo mniejsze znaczenie dla osób w wieku przedemerytalnym, dla których większą wartość ma praca jako taka, a nie wynagrodzenie za jej wykonanie, czy dla starszych osób niepełnosprawnych, przy czym ci ostatni często nawet nie chcą zarabiać więcej, gdyż to może spowodować zawieszenie świadczeń rentowych. Wydaje się, że sposobem na zwiększenie satysfakcji z wynagrodzeń mogłyby być okresowe „bonusy” w postaci wykupu leków (dla osób niepełnosprawnych bardzo ważne), biletów do kina czy teatru, dopłat do szkoleń czy kursów, czy też do nauki języków obcych.

Konieczność spełniania etycznych standardów przez pracodawców z trzeciego sektora

Badania empiryczne, zaprezentowane w części drugiej tomu, a także refleksje sformułowane na podstawie własnych doświadczeń autorów, przedstawione w opracowaniach z części trzeciej, wykazały, że polski sektor pozarządowy nie jest wolny od nieprawidłowości, które występują w sektorze publicznym i komercyjnym. Mamy tu do czynienia ze swoistą „trzeciosektorową” „szarą strefą” zatrudnienia obejmującą takie praktyki, jak: świadome niedoprecyzowanie przez pracodawcę warunków zatrudnienia, świadczenie pracy ponad normę bez wynagrodzenia, czy też stosowanie fikcyjnych umów. Niepokojące jest także wykorzystywanie silnej motywacji wielu pracowników organizacji pozarządowych, co w konsekwencji doprowadza do szybkiego wypalenia zawodowego i odchodzenia z organizacji, a często w ogóle z trzeciego sektora, z głębokimi urazami. Takie praktyki, nawet jeśli mają ograniczony zasięg, nadwyrażają wizerunek wszystkich organizacji poza-

rządowych, co może znacznie przyczyniać się do spadku zaufania społecznego i do zmniejszania możliwości pozyskiwania zasobów.

Dlatego za wartą rozważenia uznajemy propozycje stworzenia czegoś na wzór Etycznej Karty Zatrudnienia, której zadaniem byłoby określenie minimalnych i absolutnie niezbędnych standardów zatrudnienia w organizacji pozarządowej. Powinny one dotyczyć wysokości płac, zasad łączenia pracy odpłatnej z nieodpłatną itp. Jako zasadę należy uznać to, że każda zatrudniana osoba powinna dokładnie znać warunki, zakres i zasady wykonywanej przez siebie pracy.

Przede wszystkim jednak podkreślamy raz jeszcze konieczność stałego orientowania działalności organizacji na urzeczywistnianie celów społecznych. Organizacja pozarządowa ze swej natury jest organizacją społeczną, częścią infrastruktury szeroko rozumianego społeczeństwa obywatelskiego. Dlatego bez względu na poziom profesjonalizacji powinna opierać swoją działalność na pracy społecznej. Tyczy się to przede wszystkim stowarzyszeń – organizacji o celach niezarobkowych, których podstawą aktywności jest społeczne zaangażowanie członków. Rola płatnego personelu w fundacjach jest z oczywistych względów, tj. braku członków, większa.

Społeczny charakter powinna mieć jednak także praca personelu płatnego. Płatni pracownicy są niezbędni dla prowadzenia „trzeciosektorowych” przedsięwzięć o charakterze systematycznym, o wyższym poziomie instytucjonalizacji i na większą skalę. Personel etatowy jest też praktycznie niezbędny przy prowadzeniu systematycznej współpracy z sektorem publicznym lub biznesem obejmującej przepływy finansowe. Co jednak oznacza ów aspekt społeczny zatrudnienia płatnego? Bynajmniej wcale nie świadczenie pracy półdarmo, w złych warunkach, w dużym stresie i ciągłych kłopotach finansowych. Przeciwnie, oznacza zapewnienie wykonywania pracy w godziwych warunkach, z poczuciem sprawstwa, w sposób umożliwiający pogodzenie obowiązków zawodowych i rodzinnych i uwzględniający ewentualne ograniczenia pracowników, zwłaszcza tych z grup marginalizowanych na rynku pracy. Społecznej misji nie powinno się urzeczywistniać w sposób zaprzeczający tejże misji. Innymi słowy, organizacja realizuje misję społeczną nie tylko wobec zewnętrznych beneficjentów, ale i w stosunku do własnych pracowników, a także członków i wolontariuszy. Tak więc również miejsca pracy wolontariuszy powinny być zorganizowane profesjonalnie i odpowiednio zabezpieczone pod względem obsługi. Dlatego zarządzający powinni wykorzystywać płatny personel m.in. do profesjonalnej organizacji pracy nieodpłatnej świadczonej w organizacjach przez wolontariuszy²³.

²³ Por. J. Krasnodębska: *Zarządzanie wolontariatem – rady praktyka*, „Trzeci Sektor” 2005/2006, nr 4.

Wymaga to od zarządzających organizacjami odpowiednich umiejętności menedżerskich, kompetencji, strategicznego planowania rozwoju organizacji. Znać trzeba jednak od kwestii etycznych. Jeżeli zarządzający organizacjami z góry dopuszczają możliwość instrumentalnego wykorzystywania wolontariuszy czy nadużywania społecznego zaangażowania płatnego personelu, uznając, że cel (realizacja misji przy ograniczonych możliwościach finansowych) uświęca środki – profesjonalizacja zarządzania może jedynie przyspieszyć proces komercjalizacji takich organizacji. Nie o taką profesjonalizację nam chodzi. Etyka jest swoistą busolą wszelkiej działalności w trzecim sektorze. Od kogo na rynku pracy, jeśli nie od organizacji jako pracodawców, mamy prawo oczekiwać spełniania etycznych standardów zatrudnienia – w imię zachowania społecznego charakteru statutowej działalności, także tej prowadzonej na dużą skalę i przy wykorzystaniu odpłatnego personelu?

Noty o autorach

Marek Rymsza – doktor, socjolog, adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 2002-2008 dyrektor Programu Polityki Społecznej w Instytucie Spraw Publicznych. Specjalizuje się w porównawczej polityce społecznej w zakresie systemów zabezpieczania społecznego oraz w problematyce sektora obywatelskiego. Redaktor naczelny kwartalnika „Trzeci Sektor”.

Ewa Bogacz-Wojtanowska – doktor nauk humanistycznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Katedrze Badań Społeczeństwa Obywatelskiego. Specjalizuje się w problematyce zarządzania organizacjami pozarządowymi i zarządzania publicznego oraz współpracy trzeciego sektora z sektorem publicznym i komercyjnym.

Anna Biernat – socjolog, absolwentka Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Współpracuje, głównie jako badaczka, z organizacjami pozarządowymi. Współkoordynatorka V Ogólnopolskiego Forum Inicjatyw Pozarządowych w 2008 roku. Interesuje się problematyką rozwoju społeczności lokalnych oraz migracjami. Współzałożycielka Stowarzyszenia Rozwój w Biały Dzień.

Piotr Broda-Wysocki – doktor, socjolog, adiunkt w Instytucie Politologii Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego oraz w Zakładzie Polityki Społecznej Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Zajmuje się problematyką społeczeństwa obywatelskiego, organizacji pozarządowych i wykluczenia społecznego. Uczestnik projektów realizowanych na potrzeby ministerstwa pracy i polityki społecznej poświęconych pomocy społecznej i zwalczaniu ubóstwa, współtwórca Narodowej Strategii Integracji Społecznej.

Magdalena Dudkiewicz – doktor, socjolog, adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Prowadzi zajęcia z dziedziny pomocy społecznej, organizacji pozarządowych i animacji kultury w środowisku lokalnym. Badaczka organizacji pozarządowych. Sekretarz redakcji kwartalnika „Trzeci Sektor”.

Ewa Giermanowska – doktor, socjolog, adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Prowadzi badania z zakresu polityki zatrudnienia i socjologii pracy, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki zatrudnienia młodzieży. Jako ekspert Instytutu Spraw Publicznych kieruje projektem dotyczącym promocji zatrudnienia młodych osób niepełnosprawnych.

Grzegorz Gruca – socjolog, absolwent Akademii Teologii Katolickiej w Warszawie. Pełnił funkcje kierownicze i doradcze w wielu firmach handlowych. Był koordynatorem ds. organizacji pozarządowych i współpracy z biurem łącznikowym Wysokiego Komisarza Narodów Zjednoczonych ds. Uchodźców w Warszawie. Członek zarządu Polskiej Akcji Humanitarnej oraz fundraiser w tej organizacji. Członek Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu.

Anna Kwiatkiewicz – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Gospodarowania Zasobami Pracy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz dyrektor Działu Zatrudnienia i Polityki Społecznej w firmie konsultingowej BPI Polska, gdzie odpowiada za realizację projektów związanych z rynkiem pracy i dialogiem społecznym dla instytucji europejskich i organizacji międzynarodowych. W latach 2000-2003 pracowała w Stowarzyszeniu na rzecz Forum Inicjatyw Pozarządowych oraz w Forum Darczyńców. Od 2005 roku jest członkiem zarządu Stowarzyszenia Bank Drugiej Ręki.

Maria Makowska – socjolog, absolwentka Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje w Stowarzyszeniu Szkoła Liderów, gdzie koordynuje program Liderzy PAFW. Uczestniczy w VII edycji Szkoły Trenerów Organizacji Pozarządowych. Członkini zespołu trenerskiego Stowarzyszenia Szkoła Liderów; prowadzi szkolenia z zakresu umiejętności społecznych.

Zofia Orłowska – socjolog, absolwentka Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje w Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce jako koordynatorka programu „Zysk z dojrzałości” poświęconego promocji aktywności zawodowej osób po 50 roku życia.

Katarzyna Peter-Bombik – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Pracownik Zakładu Zarządzania w Administracji Publicznej Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Specjalizuje się w problematyce zarządzania finansami w sektorze publicznym, ze szczególnym uwzględnieniem jednostek samorządowych.

Joanna Tokarz – socjolog, absolwentka Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje w Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce jako koordynatorka programów badawczych i promocyjnych w obszarze aktywizacji osób starszych („Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse”, „Zysk z dojrzałości”, „Akademia e-Seniora”).

Teresa Wysocka – absolwentka Instytutu Studiów nad Rodziną przy Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Ukończyła studia podyplomowe w zakresie pedagogiki. Obecnie pracuje jako nauczyciel.



INSTYTUT SPRAW PUBLICZNYCH
THE INSTITUTE OF PUBLIC AFFAIRS



KOMPAS

Budowanie przyjaznego środowiska społecznego i prawnego dla organizacji pozarządowych

CEL

Projekt służy upowszechnianiu informacji i wiedzy na temat przepisów prawnych oraz rozwiązań instytucjonalnych, które mają istotny wpływ na obecny kształt i dalszy rozwój trzeciego sektora w Polsce.

DZIAŁANIA

Projekt Kompas prowadzony jest od 2003 r.

W ramach projektu:

- prowadzimy **monitoring prawa** o organizacjach pozarządowych;
- w 2007 r. rozpoczęliśmy monitoring **dialogu obywatelskiego**;
- realizujemy **przedsięwzięcia badawcze**;
- zamawiamy i upowszechniamy **ekspertyzy**;
- organizujemy **seminaria eksperckie i konferencje**;
- wydajemy **kwartalnik „Trzeci Sektor”**;
- prowadzimy **portal internetowy** i wydajemy **biuletyn elektroniczny**.

MONITORING PRAWA polega na systematycznej analizie zmian przepisów prawnych regulujących działalność organizacji pozarządowych. Przedmiotem monitoringu jest proces tworzenia prawa (proponycje zmian obowiązujących przepisów lub projekty nowych ustaw) oraz funkcjonowanie prawa w praktyce. Informacje gromadzone w trakcie monitoringu pozyskiwane są od osób, które mają wpływ na procesy legislacyjne (głównie od urzędników administracji rządowej, parlamentarzystów), organizacji pozarządowych, które sygnalizują problemy utrudniające im prowadzenie działalności statutowej oraz ze źródeł wtórnych (m.in. z druków sejmowych, internetowych serwisów prawnych czy prasy specjalistycznej).

MONITORING DIALOGU OBYWATELSKIEGO obejmuje analizę szeregu trybów konsultacji społecznych oraz instytucji dialogu społecznego i obywatelskiego. Do tej pory badaliśmy m.in. wysłuchanie publiczne, procedurę oceny skutków regulacji, działalność wybranych wojewódzkich komisji dialogu społecznego, Rady Działalności Pożytku Publicznego, konsultacje wybranych programów operacyjnych i projektów ustaw.

PRZEDSIĘWZIĘCIA BADAWCZE zrealizowane w ramach projektu to:

- **Monitoring funkcjonowania *Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*** – badanie cykliczne: 2004/2005 i 2007;
- **Radni a współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną** – 2005;
- **Wzory zatrudnienia w trzecim sektorze** – 2005;
- **Ocena zdolności rozwoju trzeciego sektora** – 2004, 2005, 2006, 2007.

EKSPERTYZY PRAWNE I PROBLEMOWE dotyczą problemów zidentyfikowanych podczas monitoringu prawa oraz innych problemów, związanych z szerszym kontekstem działań organizacji pozarządowych. Część ekspertyz ma charakter opracowań strategicznych. Ekspertyzy są prezentowane na seminariach lub konferencjach i w większości są publikowane. Współpracujemy w tym zakresie także z Departamentem Pożytku Publicznego Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

SEMINARIA EKSPERCKIE mają na celu integrowanie środowiska ekspertów specjalizujących się w problematyce sektora pozarządowego oraz pozyskiwanie ludzi i instytucji zainteresowanych uczestnictwem w przedsięwzięciach badawczych, edukacyjnych i wydawniczych. Stopniowo powstaje zaplecze eksperckie, dzięki któremu organizacje mogą przygotować się merytorycznie do udziału w procesie tworzenia rozwiązań regulujących ich funkcjonowanie oraz świadomie uczestniczyć w kształtowaniu praktyki stosowania prawa. Oprócz seminariów eksperckich organizujemy KONFERENCJE dla szerszej publiczności, które stanowią cykliczne podsumowanie działań podejmowanych w projekcie.

KWARTALNIK „TRZECI SEKTOR” jest czasopismem naukowym o społeczeństwie obywatelskim. Pismo jest adresowane do środowiska pozarządowego i akademickiego oraz do przedstawicieli administracji publicznej. Każdy numer kwartalnika ma charakter opracowania monograficznego, poświęconego jednemu zagadnieniu. Składa się z działów: PRYZMAT (artykuły i ekspertyza dotyczące tematu wiodącego), PUNKTY WIDZENIA, PRAWO, ZARZĄDZANIE, Varia i Recenzje. Dotychczas ukazało się 15 numerów pisma oraz specjalne wydanie anglojęzyczne, poświęcone ekonomii społecznej:

- **Trzeci Sektor nr 1** – jesień/zima 2004 – *Podatki*.
- **Trzeci Sektor nr 2** – wiosna 2005 – *Ekonomia Społeczna*.

- Trzeci Sektor nr 3 – lato 2005 – *Partnerstwo czy konkurencja?*
- Trzeci Sektor nr 4 – jesień/zima 2005 – *Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych.*
- Trzeci Sektor nr 5 – wiosna 2006 – *Wizerunek organizacji pozarządowych.*
- Trzeci Sektor nr 6 – lato 2006 – *Rzecznictwo i lobbing organizacji pozarządowych.*
- Trzeci Sektor nr 7 – jesień 2006 – *Finanse organizacji pozarządowych.*
- Trzeci Sektor nr 8 – zima 2006 – *Debata.*
- Trzeci Sektor nr 9 – wiosna 2007 – *Ekonomia społeczna, przedsiębiorczość społeczna, organizacje pozarządowe.*
- Trzeci Sektor nr 10 – lato 2007 – *Partnerstwo organizacji pozarządowych: Niemcy i Polska.*
- Trzeci Sektor nr 11 – jesień/zima 2007 – *Doświadczenie i przyszłość organizacji pozarządowych.*
- Trzeci Sektor nr 12 – zima 2007/wiosna 2008 – *Dochodowo i użytecznie.*
- Trzeci Sektor – Special English Edition – *Social Economy.*
- Trzeci Sektor nr 13 – lato 2008 – *Politycznie i obywatelsko.*
- Trzeci Sektor nr 14 – jesień 2008 – *Media obywatelskie.*
- Trzeci Sektor nr 15 – zima 2008 – *Sektor obywatelski a Kościół.*

PORTAL INTERNETOWY projektu <http://www.isp.org.pl/kompas> jest miejscem gdzie, na podstawie informacji uzyskanych z monitoringu, publikowane są wiadomości bieżące, kalendarium prawne, krótkie artykuły informacyjne i teksty analityczne. W portalu zamieszczamy również ekspertyzy, a także informacje o zawartości kolejnych numerów kwartalnika „Trzeci Sektor”.

BIULETYN ELEKTRONICZNY są to wiadomości przekazywane bezpośrednio do skrzynki mailowej adresatów (stałych subskrybentów biuletynu), zawierające skrót informacji oraz link do portalu, na którym jest rozwinięcie danej wiadomości. Dzięki e-biuletynowi subskrybenci otrzymują powiadomienie niezwłocznie po zamieszczeniu nowej informacji na portalu.

WAŻNIEJSZE PUBLIKACJE

M. Rymśza (red.): *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2004

M. Arczewska: *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005

M. Rymśza, G. Makowski, M. Dudkiewicz (red.): *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007

M. Rymśza (red.): *Organizacje pozarządowe. Dialog obywatelski. Polityka państwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007

T. Schimanek: *Dialog obywatelski Polska 2007. Ocena wybranych instytucji dających obywatelom możliwość wpływania na podejmowanie decyzji publicznych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007

G. Makowski (red.): *U progu zmian. Pięć lat Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008

G. Makowski, T. Schimanek (red.), *Organizacje pozarządowe i władza obywatelska. Drogi do partnerstwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008

T. Schimanek, *Dialog obywatelski – Polska 2008*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008

M. Rymśza, E. Bogacz-Wojtanowska: *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008

Zainteresowanych naszymi działaniami serdecznie zapraszamy do współpracy!

Kontakt:

Małgorzata Koziarek
Koordynator Projektu KOMPAS
Program Polityki Społecznej
Fundacja Instytut Spraw Publicznych
ul. Szpitalna 5 lok. 22, 00-031 Warszawa
tel. 022 556 42 82
e-mail: kompas@isp.org.pl

Projekt KOMPAS II – „Budowanie przyjaznego środowiska społecznego i prawnego dla organizacji pozarządowych” finansowany jest przy udziale środków Unii Europejskiej, Fundacji im. Stefana Batorego, Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe oraz środków otrzymanych z Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach Rządowego Programu – Fundusz Inicjatyw Obywatelskich.



Trust for Civil Society
in Central and Eastern Europe



Instytut Spraw Publicznych

Lista publikacji z lat 2000–2008

W przygotowaniu:

- ❑ Praca zbiorowa: *Polska-Niemcy. Wzajemny wizerunek*
- ❑ Melchior Szczepaniak, Elżbieta Kaca, Agnieszka Łada, *Polscy poławie w Parlamencie Europejskim – rola i wpływ na politykę*
- ❑ Tomasz Schimanek, *Dialog obywatelski Polska 2008*
- ❑ Marek Rymsza, Ewa Bogacz-Wojtanowska (red.), *Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*

Publikacje książkowe

- ❑ Lena Kolarska-Bobińska (red.), *Nowe metody zarządzania w państwach Unii Europejskiej*, Warszawa 2009
- ❑ Jarosław Zbieranek (red.), *Subwencje z budżetu państwa dla partii politycznych. Jawność i kontrola*, Warszawa 2008.
- ❑ Grzegorz Makowski, Tomasz Schimanek (red.), *Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Drogi do partnerstwa*, Warszawa 2008.
- ❑ Marek Rymsza (red.), *Organizacje pozarządowe. Dialog Obywatelski. Polityka państwa*, Warszawa 2008
- ❑ Tomasz G. Grosse, *Europa na rozdrożu*, Warszawa 2008
- ❑ Tomasz Kaźmierczak, Kamila Hernik (red.), *Spółeczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny. Potencjał społeczny. Lokalne governance*, Warszawa 2008
- ❑ Lena Kolarska-Bobińska, Mateusz Fałkowski (red.), *Polska-Niemcy-Francja. Wzajemne postrzeganie po rozszerzeniu UE*, Warszawa 2008
- ❑ Praca zbiorowa: *Aktywizowanie wyborców*, Warszawa 2008
- ❑ Justyna Frelak, Witold Klaus, Jakub Wiśniewski, *Przystanek Polska. Analiza programów integracyjnych dla cudzoziemców w Polsce*, Warszawa 2007
- ❑ Marek Rymsza, Grzegorz Makowski, Magdalena Dudkiewicz (red.), *Państwo a trzeci sektor. Prawo i instytucje w działaniu*, Warszawa 2007
- ❑ Tomasz G. Grosse, *Innowacyjna gospodarka na peryferiach?* Warszawa 2007
- ❑ Tomasz Kaźmierczak (red.), *Zmiana w społeczności lokalnej*, Warszawa 2007
- ❑ Jacek Kochanowicz, Sławomir Mandes, Mirosława Marody (red.), *Kulturowe aspekty transformacji ekonomicznej*, Warszawa 2007
- ❑ Ewa Giermanowska (red.), *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Warszawa 2007

- ❑ Ewa Giermanowska (red.), *Młodzi niepełnosprawni. Aktywizacja zawodowa i nietypowe formy zatrudnienia*, Warszawa 2007
- ❑ Tomasz Kaźmierczak, Marek Rymśza, *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Warszawa 2007
- ❑ Józefina Hrynkiewicz, *Odrzuceni. Analiza procesu umieszczania dzieci w domach dziecka*, Warszawa 2006
- ❑ Anna Kwak (red.), *Z opieki zastępczej w dorosłe życie*, Warszawa 2006
- ❑ Piotr Kaźmierkiewicz (red.), *EU Accesion Prospects for Turkey and Ukraine. Debates in New Member States*, Warszawa 2006
- ❑ Mateusz Błaszczuk, Jacek Sroka (red.), *Sieci czy struktury? Dialog społeczny na poziomie regionalnym*, Warszawa 2006
- ❑ Marek Rymśza (red.), *Elastyczny rynek pracy i bezpieczeństwo socjalne*, Warszawa 2005
- ❑ Magdalena Arczewska, *Nie tylko jedna ustawa. Prawo o organizacjach pozarządowych*, Warszawa 2005
- ❑ Elżbieta Putkiewicz, *Korepetycje – szara strefa edukacji*, Warszawa 2005
- ❑ Piotr Kaźmierkiewicz (red.), *The Visegrad States between Schengen and Neighbourhood*, Warszawa 2005
- ❑ Marcin Walecki, *Money and Politics in Poland*, Warszawa 2005
- ❑ Dominik Antonowicz, *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Warszawa 2005
- ❑ Mariola Raclaw-Markowska (red.), *Pomoc dzieciom i rodzinie w środowisku lokalnym*, Warszawa 2005
- ❑ Lena Kolarska-Bobińska, Jacek Kucharczyk, Piotr Maciej Kaczyński (red.), *Mosty przez Atlantyk? Postawy Polaków, Czechów, Słowaków wobec Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 2005
- ❑ Mateusz Fałkowski, Jacek Kucharczyk (red.), *Obywatele Europy. Integracja europejska w polskim życiu publicznym*, Warszawa 2005
- ❑ Tomasz Grzegorz Grosse, *Polityka regionalna Unii Europejskiej. Przykład Grecji, Włoch, Irlandii i Polski*. Wydanie II, uzupełnione i rozszerzone, Warszawa 2004
- ❑ Lena Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Warszawa 2004
- ❑ Krzysztof Konarzewski, *Reforma oświaty. Podstawa programowa i warunki kształcenia*, Warszawa 2004
- ❑ Marek Rymśza (red.), *Reformy społeczne. Bilans dekady*, Warszawa 2004
- ❑ Eleonora Zielińska (red.), *Międzynarodowy Trybunał Karny. USA i UE: dwa różne podejścia*, Warszawa 2004
- ❑ András Sajó, *Freedom of Expression* (angielska i rosyjska wersja językowa), Warszawa 2004

- ❑ Piotr Kaźmierkiewicz (red.), *Neighbourhood across a Divide?*, Warszawa 2004
- ❑ Tomasz Grzegorz Grosse (red.), *Polska wobec nowej polityki spójności Unii Europejskiej*, Warszawa 2004
- ❑ Elżbieta Putkiewicz, Anna Wilkomirska, *Szkoły publiczne i niepubliczne: porównanie środowisk edukacyjnych*, Warszawa 2004
- ❑ Teodor Bulenda, Ryszard Musidłowski (red.), *System penitencjarny i post-penitencjarny w Polsce*, Warszawa 2003
- ❑ Piotr Mazurkiewicz (red.), *Kościół katolicki w przededniu wejścia Polski do Unii Europejskiej*, Warszawa 2003
- ❑ Anna Titkow (red.), *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier kobiet*, Warszawa 2003
- ❑ Krystyna Iglicka (red.), *Integracja czy dyskryminacja? Polskie wyzwania i dylematy u progu wielokulturowości*, Warszawa 2003
- ❑ Krystyna Iglicka (red.), *Migration and Its Impact on Labour Markets in Poland and Ukraine*, Warszawa 2003 (angielska i ukraińska wersja językowa)
- ❑ Tomasz Kaźmierczak, Marek Rymsza (red.), *W stronę aktywnej polityki społecznej*, Warszawa 2003
- ❑ Marek Zubik (red.), *Zapobieganie konfliktowi interesów w III RP*, Warszawa 2003
- ❑ Mariusz Jan Radło, *Wyzwanie konkurencyjności. Strategia Lizbońska w poszerzonej Unii Europejskiej*, Warszawa 2003
- ❑ Beata Łaciak (red.), *Dziecko we współczesnej kulturze medialnej*, Warszawa 2003
- ❑ Ewa Giermanowska, Mariola Raclaw-Markowska, *Spoleczności lokalne wobec problemu bezrobocia młodzieży*, Warszawa 2003
- ❑ Lena Kolarska-Bobińska (red.), *Obraz Polski i Polaków w Europie*, Warszawa 2003
- ❑ Tomasz Grzegorz Grosse, *Zmierzch decentralizacji w Polsce? Polityka rozwoju w województwach w kontekście integracji europejskiej*, Warszawa 2003
- ❑ Urszula Kurczewska, Małgorzata Mołęda-Zdziech, *Lobbying w Unii Europejskiej*, Warszawa 2002
- ❑ Janusz Halik (red.), *Starzy ludzie w Polsce. Społeczne i zdrowotne skutki starzenia się społeczeństwa*, Warszawa 2002
- ❑ Józefina Hrynkiewicz (red.), *Przeciw ubóstwu i bezrobociu: lokalne inicjatywy obywatelskie*, Warszawa 2002
- ❑ Henryk Domański, *Ubóstwo w społeczeństwach postkomunistycznych*, Warszawa 2002
- ❑ Adam Zieliński, Marek Zubik (red.), *Przyszłość polskiego wymiaru sprawiedliwości*, Warszawa 2002

- ❑ Krystyna Iglicka (red.), *Migracje powrotne Polaków – powroty sukcesu czy rozczarowania?*, Warszawa 2002
- ❑ Barbara Fatyga, Jolanta Rogala-Obłąkowska, *Style życia młodzieży a narkotyki. Wyniki badań empirycznych*, Warszawa 2002
- ❑ Małgorzata Fuszara (red.), *Kobiety w Polsce na przełomie wieków. Nowy kontrakt płci?*, Warszawa 2002
- ❑ Jacek Kucharczyk (red.), *Europa – Ameryka. Transatlantycki wymiar reform Unii Europejskiej*, Warszawa 2002
- ❑ Marcin Walecki (red.), *Kulisy finansowania polityki*, Warszawa 2002
- ❑ *Ochrona uchodźców w Polsce* (wspólnie z MSZ i UNHCR), Warszawa 2002
- ❑ Jan Barcz (red.), *Czy zmieniać konstytucję? Ustrojowo-konstytucyjne aspekty przystąpienia Polski do UE*, Warszawa 2002
- ❑ *Zmiany w systemie oświaty. Wyniki badań empirycznych*, Warszawa 2002
- ❑ Janusz Borkowski, *Jednostka a administracja publiczna po reformie ustrojowej*, Warszawa 2001
- ❑ Władysław Czaplinski, Anna Wyrozumka, *Sędzia krajowy wobec prawa międzynarodowego*, Warszawa 2001
- ❑ Ryszard Chruściak, Wiktor Osiatyński, *Tworzenie konstytucji w Polsce w latach 1989–1997*, Warszawa 2001
- ❑ Juliusz Gardawski, *Związki zawodowe na rozdrożu*, Warszawa 2001
- ❑ Barbara Gąciarz, Włodzimierz Pańków, *Dialog społeczny po polsku – fikcja czy szansa?*, Warszawa 2001
- ❑ Józefina Hrynkiewicz (red.), *Mierniki i wskaźniki w systemie ochrony zdrowia*, Warszawa 2001
- ❑ Józefina Hrynkiewicz (red.), *Decentralizacja zadań społecznych państwa*, Warszawa 2001
- ❑ Lena Kolarska-Bobińska, Andrzej Rosner, Jerzy Wilkin (red.), *Przyszłość wsi polskiej. Wizje, strategie, koncepcje*, Warszawa 2001
- ❑ Krzysztof Konarzewski (red.), *Szkolnictwo w pierwszym roku reformy systemu oświaty*, Warszawa 2001
- ❑ Antonina Ostrowska, *Osoby niepełnosprawne w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, Warszawa 2001
- ❑ Ewa Popławska (red.), *Konstytucja dla rozszerzającej się Europy*, Warszawa 2001
- ❑ Marek Rymśza (red.), *Samotne macierzyństwo i polityka społeczna*, Warszawa 2001
- ❑ Jan Widacki, Marek Mączyński, Janina Czapska, *Local Community, Public Security. Central and Eastern Countries under Transformation*, Warszawa 2001
- ❑ Mirosław Wyrzykowski (red.), *Konstytucyjne podstawy systemu prawa*, Warszawa 2001

- Andrzej Zoll (red.), *Racjonalna reforma prawa karnego*, Warszawa 2001
- *Polska droga do Schengen. Opinie ekspertów*, Warszawa 2001
- Kate Hansen Bundt, *Norwegia mówi „nie”*, Warszawa 2000
- *Chłop, rolnik, farmer? Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej – nadzieje i obawy polskiej wsi*, Warszawa 2000
- Janina Czapska, *Bezpieczeństwo lokalne. Społeczny kontekst prewencji kryminalnej*, Warszawa 2000
- Henryk Domański, *Hierarchie i bariery społeczne w latach dziewięćdziesiątych*, Warszawa 2000
- Mirosław Granat (red.), *Organizacje pozarządowe w Polsce. Podstawy prawno-finansowe*, Warszawa 2000
- Mirosław Wyrzykowski (red.), *Constitutional Cultures*, Warszawa 2000
- Tomasz Grzegorz Grosse, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i jej wpływ na rozwój gospodarczy. Przykład Grecji, Włoch, Irlandii i wnioski dla Polski*, Warszawa 2000
- Jacek Klich (red.), *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Warszawa 2000
- Lena Kolarska-Bobińska (red.), *Cztery reformy – od koncepcji do realizacji*, Warszawa 2000
- Lena Kolarska-Bobińska (red.), *The Second Wave of Polish Reforms*, Warszawa 2000
- Mark Leonard, *Sposób na Europę. Pomiędzy federalizmem a Europą narodów*, Warszawa 2000
- Beata Łaciak, Jacek Kurczewski (red.), *Korupcja w życiu społecznym*, Warszawa 2000
- Marcin Walecki (red.), *Finansowanie polityki. Wybory, pieniądze, partie polityczne*, Warszawa 2000

Ekspertyzy, raporty z badań, rekomendacje

- Tomasz G. Grosse, *Nowa polityka spójności: Wybrane nurty debaty europejskiej*, Warszawa 2008
- Piotr Szukalski (red.), *To idzie starość. Postawy osób w wieku przedemerytalnym. Raport z badań*, Warszawa 2008
- Ewa K. Siellawa-Kolbowska (red.), Agnieszka Łada Jarosław Ćwiek-Karpowicz, *Edukacja obywatelska w Niemczech i Polsce. Raport z badań*, Warszawa 2008
- Beata Ociepka, Agnieszka Łada, Jarosław Ćwiek-Karpowicz, *Polityka europejska Warszawy i Berlina w prasie niemieckiej i polskiej*, Warszawa 2008
- Grzegorz Makowski (red.), *U progu zmian. Pięć lat ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Warszawa 2008

- Lena Kolarska-Bobińska, Jacek Kucharczyk, Jarosław Zbieranek (red.), *Demokracja w Polsce 2005–2007*, Warszawa 2007
- Jacek Kucharczyk, Piotr Kaźmierkiewicz, *Learning from experience of West European think tanks: a study in think tank management*, Warszawa 2007
- Tomasz Grzegorz Grosse (red.), *Zapobieganie korupcji w wykorzystaniu funduszy unijnych*, Warszawa 2007
- Piotr Kaźmierkiewicz, *The Polish Experience in Controlling Illegal Migration. Lessons for EU Candidates and Neighbours*, Warszawa 2007
- Lena Kolarska-Bobińska (red.), *Emigrować i wracać. Migracje zarobkowe Polaków a polityka państwa*, Warszawa 2007
- Jennifer Elrick, Justyna Frelak, Paweł Hut, *Polska i Niemcy wobec rodaków na Wschodzie. Polen und Deutschland gegenüber ihren Diasporas im Osten*, Warszawa 2006
- Mateusz Fałkowski, Agnieszka Popko, *Polacy i Niemcy. Wzajemny wizerunek po rozszerzeniu Unii Europejskiej*, Warszawa 2006
- Michał Warchała, *Les Polonais et les Français. Leur image reciproque apres l'adhesion a UE*, Warszawa 2006
- Michał Warchała, *Polacy i Francuzi. Wzajemny wizerunek po rozszerzeniu Unii Europejskiej*, Warszawa 2006.
- Jarosław Ćwiek-Karpowicz, Piotr Maciej Kaczyński, *Assisting Negotiated Transition to Democracy. Lessons from Poland 1980–1999*, Warszawa 2006
- *Konstytucja RP a członkostwo Polski w Unii Europejskiej*, Warszawa 2006
- Mateusz Fałkowski, Agnieszka Popko (red.), *Polen und Deutsche Gegenseitige Wahrnehmungen nach der Osterweiterung der Europäischen Union*, Warszawa 2006
- Lena Kolarska-Bobińska, Jacek Kucharczyk, Jarosław Zbieranek (red.), *Aktywny obywatel, nowoczesny system wyborczy*, Warszawa 2006
- Ewa Bartnik, Krzysztof Konarzewski, Alina Kowalczykowska, Zbigniew Marciniak, Tomasz Merta, *Podstawa programowa kształcenia ogólnego. Projekt*, Warszawa 2005
- *Od pola do stołu. Europejskie doświadczenia we wdrażaniu unijnych wymogów weterynaryjnych i bezpieczeństwa żywności*, Warszawa 2005
- Barbara Fedyszak-Radziejowska, *Proces demarginalizacji polskiej wsi*, Warszawa 2005
- Joanna Korczyńska, współpraca Maciej Duszczyk, *Zapotrzebowanie na pracę cudzoziemców w Polsce*, Warszawa 2005
- Tomasz Grzegorz Grosse (red.), *Analiza możliwości wprowadzenia regionalnego systemu zarządzania funduszami regionalnymi UE w Polsce w latach 2007–2013*, Warszawa 2005

- ❑ Anna Wiłkomirska, *Ocena kształcenia nauczycieli w Polsce*, Warszawa 2005
- ❑ Roman Dolata, Barbara Murawska, Elżbieta Putkiewicz, *Wsparcie rozwoju zawodowego a potrzeby nauczycieli w tym zakresie*, Warszawa 2005
- ❑ Andrzej Olechowski, *Polska agenda w Europie*, Warszawa 2005
- ❑ *Polska polityka europejska: cele i możliwości*, Warszawa 2005
- ❑ Mateusz Fałkowski, Kai-Olaf Lang, *Wspólne zadanie. Polska, Niemcy i Ukraina w przeobrażającej się Europie. Gemeinsame Aufgabe. Deutschland, Polen und die Ukraine im sich wandelnden Europa*, Warszawa 2004
- ❑ *Polska scena polityczna w 2004 r. kontynuacja czy zmiana?*, Warszawa 2004
- ❑ Mateusz Fałkowski (red.), *Pierwsze kroki w Unii. Polityka Polski w prasie europejskiej*, Warszawa 2004
- ❑ Ewa Giermanowska, Mariola Raclaw-Markowska (red.), *Absencja chorobowa w Polsce*, Warszawa 2004
- ❑ Piotr Kaźmierkiewicz (red.), *Securing America and Europe*, Warszawa 2004
- ❑ Tomasz Grzegorz Grosse (red.), *Poland and the New EU Cohesion Policy*, Warszawa 2004
- ❑ Małgorzata Żytka (red.), *Małe dziecko w systemie opieki społecznej i edukacji*, Warszawa 2004
- ❑ Roman Dolata, Elżbieta Putkiewicz, Anna Wiłkomirska, *Reforma egzaminu maturalnego – oceny i rekomendacje*, Warszawa 2004
- ❑ Marek Rymusza (red.), *Współpraca sektora obywatelskiego z administracją publiczną*, Warszawa 2004
- ❑ Krzysztof Konarzewski, *Kształcenie i wychowanie w szkołach podstawowych i gimnazjum w roku szkolnym 2002/2003*, Warszawa 2004
- ❑ Ryszard Herbut, Jacek Sroka, Piotr Sula, *Dialog społeczny na poziomie regionalnym*, Warszawa 2004
- ❑ Mariola Raclaw-Markowska, Sławomir Legat (red.), *Opieka zastępcza nad dzieckiem*, Warszawa 2004
- ❑ Barbara Murawska, *Segregacje na progu szkoły podstawowej*, Warszawa 2004
- ❑ Krystyna Kamińska, *Samorządy lokalne wobec obowiązku wdrażania edukacyjnego sześciolatków*, Warszawa 2004
- ❑ Artur Nowak-Far, Arkadiusz Michoński, *Krajowa administracja w unijnym procesie podejmowania decyzji*, Warszawa 2004
- ❑ Jan Barcz (red.), *Ustrojowe aspekty członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, Warszawa 2004
- ❑ Teodor Bulenda, Ryszard Musidłowski (red.), *Postępowanie z więźniami w latach 1989–2002*, Warszawa 2003
- ❑ Krzysztof Pankowski, *Parlament Europejski (polska i angielska wersja językowa)*, Warszawa 2003

- ❑ Jan Barcz, Cezary Mik, Artur Nowak-Far, *Ocena traktatu konstytucyjnego: wyzwania dla Polski*, Warszawa 2003
- ❑ Piotr Kaźmierkiewicz (red.), *Turning Threats into Opportunities*, Warszawa 2003
- ❑ Tomasz Szlendak, *Zaniedbana piaskownica. Style wychowania małych dzieci a problem nierówności i szans edukacyjnych*, Warszawa 2003
- ❑ Krystyna Iglicka, Piotr Kaźmierkiewicz, Monika Mazur-Rafał, *Zarządzanie migracją. Przypadek i doświadczenia Polski w odniesieniu do dyrektyw Komisji Europejskiej* (publikacja wydana wspólnie z Centrum Stosunków Międzynarodowych), Warszawa 2003
- ❑ Mirosław Grewiński, *Europejski Fundusz Społeczny w Saksonii. Wnioski dla Polski*, Warszawa 2003
- ❑ *Przed referendum europejskim – absencja, sprzeciw, poparcie*, Warszawa 2003
- ❑ Zbigniew Drag, Krzysztof Gorlach, Zygmunt Seręga, *Młode pokolenie wsi III RP. Aspiracje w przeddzień integracji z Unią Europejską*, Warszawa 2003
- ❑ Tomasz Schimanek, *Wybrane aspekty bezzwrotnej pomocy zagranicznej dla Polski*, Warszawa 2003
- ❑ Marta Zahorska (red.), *Edukacja przedszkolna w Polsce – zagrożenia i szanse*, Warszawa 2003
- ❑ Jakub Biernat, Katarzyna Gmaj, Małgorzata Wokacz, *Nie tylko wizy. Obwód Kaliningradzki a rozszerzenie UE*, Warszawa 2003
- ❑ Marzenna Guz-Vetter, *Szanse i zagrożenia polsko-niemieckiego pogranicza w perspektywie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej*, Warszawa 2003
- ❑ Hanna Bojar, Joanna Kurczewska, *Konsekwencje wprowadzenia układu z Schengen – wyniki badań społeczności pogranicza wschodniego*, Warszawa 2002
- ❑ Lena Kolarska-Bobińska (red.), *Mieszkańcy wsi o integracji europejskiej: opinie, wiedza, poinformowanie*, Warszawa 2002
- ❑ Mariusz Jan Radło, *Strategia Lizbońska Unii Europejskiej. Konkluzje dla Polski*, Warszawa 2002
- ❑ Beata Roguska, Michał Strzeszewski, *Zainteresowanie społeczne, wiedza i poinformowanie o integracji Polski z Unią Europejską*, Warszawa 2002
- ❑ Elżbieta Tarkowska, Katarzyna Korzeniewska, *Młodzież z dawnych PGR-ów*, Warszawa 2002
- ❑ Lena Kolarska-Bobińska (red.), *Przyszłość polskiej sceny politycznej po wyborach parlamentarnych 2001*, Warszawa 2002
- ❑ Michał Warchala (red.), *Wizerunek Polski w prasie krajów Unii Europejskiej*, Warszawa 2002

- ❑ Irena Boruta, *Strategie zatrudnienia organizacji międzynarodowych: UE, MOP, OECD*, Warszawa 2002
- ❑ Xymena Dolińska, Mateusz Fałkowski, *Polska – Niemcy. Wzajemny wizerunek w okresie rozszerzania Unii Europejskiej*, Warszawa 2001
- ❑ Marzenna Guz-Vetter, *Phare 2000 dla Polski Wschodniej i Śląska. Ocena przygotowania administracji*, Warszawa 2001
- ❑ Lena Kolarska-Bobińska (red.), *Polacy wobec wielkiej zmiany. Integracja z Unią Europejską*, Warszawa 2001
- ❑ Joanna Konieczna, *Polska–Ukraina. Wzajemny wizerunek*, Warszawa 2001
- ❑ Elżbieta Putkiewicz, Marta Zahorska, *Spoleczne nierówności edukacyjne. Studium sześciu gmin*, Warszawa 2001
- ❑ Beata Roguska, Jacek Kucharczyk, *Wybory parlamentarne 2001 a integracja Polski z Unią Europejską*, Warszawa 2001
- ❑ Mirosław Stec (red.), *Reforma administracji publicznej 1999 – dokonania i dylematy*, Warszawa 2001
- ❑ Michał Warchala, *Polska – Francja. Wzajemny wizerunek w okresie rozszerzania Unii Europejskiej*, Warszawa 2001
- ❑ Marek Zubik (red.), *Niedostatki wymiaru sprawiedliwości*, Warszawa 2001
- ❑ *Wspólna Europa. Głos polskich pozarządowych ośrodków analitycznych*, Warszawa 2001
- ❑ Xymena Dolińska, Michał Warchala (red.), *Obraz Polski w prasie krajów członkowskich Unii Europejskiej (raporty kwartalne)*, Warszawa 2000
- ❑ Maciej Duszczyk, Dorota Poprzęcki, *Rozszerzenie Unii Europejskiej w opinii związków zawodowych oraz organizacji pracodawców*, Warszawa 2000
- ❑ Janusz Grzelak, Dominika Maison, Grażyna Wąsowicz-Kiryło, *Kultura negocjacyjna Polaków w kontekście integracji z Unią Europejską*, Warszawa 2000
- ❑ Dariusz Ryszard Kijowski (red.), *Dwuinstancyjne sądownictwo administracyjne*, Warszawa 2000
- ❑ Adam Mielczarek, Małgorzata Sikorska, *Polska – Hiszpania, Polska – Szwecja. Wzajemne wizerunki w okresie rozszerzania Unii Europejskiej*, Warszawa 2000
- ❑ Przemysław Mielczarek, *Przedsiębiorcy o szansach i zagrożeniach dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2000
- ❑ Małgorzata Sikorska, *Polska – Austria. Wzajemny wizerunek w okresie rozszerzania Unii Europejskiej*, Warszawa 2000
- ❑ Jadwiga Staniszkis, *Postkomunistyczne państwo: w poszukiwaniu tożsamości*, Warszawa 2000
- ❑ Mirosław Wyrzykowski (red.), *Odpowiedzialność władzy publicznej za wyrządzoną szkodę w świetle artykułu 77 ustępn 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej*, Warszawa 2000

- Mirosław Wyrzykowski (red.), *Model ustrojowy prokuratury. Dyskusja nad projektem Ministerstwa Sprawiedliwości z dnia 15 marca 1999 roku*, Warszawa 2000
- Janusz Zaleski (red.), *Efektywne metody zarządzania w administracji publicznej*, Warszawa 2000

„Trzeci Sektor”

Kwartalnik o problematyce społeczeństwa obywatelskiego

- „Trzeci Sektor” nr 15 – zima 2008. Sektor obywatelski a Kościół
- „Trzeci Sektor” nr 14 – jesień 2008. *Media a organizacje pozarządowe*
- „Trzeci Sektor” nr 13 – lato 2008. *Politycznie i obywatelsko. Polityka a organizacje pozarządowe*
- „Trzeci Sektor” nr 11 – jesień/zima 2007. *Doświadczenie i przyszłość organizacji pozarządowych w Polsce*
- „Trzeci Sektor” nr 10 – lato 2007. *Partnerstwo organizacji pozarządowych. Niemcy i Polska*
- „Trzeci Sektor” nr 9 – wiosna 2007. *Ekonomia społeczna*
- „Trzeci Sektor” nr 8 – zima 2006. *Debata o organizacjach pozarządowych*
- „Trzeci Sektor” nr 7 – jesień 2006. *Finanse organizacji pozarządowych*
- „Trzeci Sektor” nr 6 – lato 2006. *Rzecznictwo i lobbing organizacji pozarządowych*
- „Trzeci Sektor” nr 5 – wiosna 2006. *Wizerunek organizacji pozarządowych*
- „Trzeci Sektor” nr 4 – jesień 2005/zima 2006. *Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*
- „Trzeci Sektor” nr 3 – lato 2005. *Partnerstwo czy konkurencja?*
- „Trzeci Sektor” nr 2 – wiosna 2005. *Ekonomia społeczna*
- „Trzeci Sektor” nr 1 – jesień/zima 2004. *Podatki*

Kwartalnik dostępny również w prenumeracie półrocznej i rocznej.

**Zamówienia na wydawnictwa
Instytutu Spraw Publicznych przyjmuje:**
Fundacja Instytut Spraw Publicznych
tel. 022 55 64 299, faks 022 55 64 262
e-mail: publikacje@isp.org.pl
www.isp.org.pl/ksiegarnia