

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych – wybrane problemy

Human resource management in non-governmental organizations

– selected problems

Keywords: NGO, burnout, human resources management

Abstract: The article presents issues related to personnel management in non-governmental organizations. It would be difficult to list all the problems that representatives of social organizations face on a daily basis. The aim of the publication is to describe selected problems in the area of personnel management in NGOs and to present recommendations for leaders of non-governmental organizations in relation to the problems of professional burnout, overtime and low wages. Preventive measures as well as the solutions proposed in the article will allow to strengthen the human resources of the organization and thus affect the effectiveness of units representing the third sector.

Słowa kluczowe: NGO, wypalenie zawodowe, zarządzanie kapitałem ludzkim

Streszczenie: W niniejszym artykule przedstawiono zagadnienia związane zarządzaniem personelem w organizacjach pozarządowych. Trudno byłoby wymienić wszystkie problemy, z którymi na co dzień borykają się przedstawiciele organizacji społecznych. Celem publikacji jest opis wybranych problemów z obszaru zarządzania personelem w NGO oraz przedstawienie rekomendacji dla liderów organizacji pozarządowych w odniesieniu do problemów wypalenia zawodowego, nadgodzin oraz niskich zarobków. Działania prewencyjne, jak również umiejętność rozwiązywania opisywanych problemów pozwoli na wzmocnienie zasobów ludzkich organizacji i tym samym wpłynie na efektywność funkcjonowania jednostek reprezentujących trzeci sektor.

Kapitał ludzki w organizacji

W literaturze z obszaru zarządzania, określenie zasobów niematerialnych organizacji nie rzadko sprowadza się do pojęcia kapitału intelektualnego, który można określić jako zasób wiedzy i umiejętności zawarty w człowieku. Zasób ten stanowi uwarunkowany genetycznie potencjał możliwy do powiększenia drogą inwestycji w człowieka. Kapitał ludzki to pojęcie związane z teorią, która w istotny sposób zmieniła pogląd na człowieka, traktowanego uprzednio przede wszystkim jako element procesu wytwórczego. Obecnie człowiek ze swoimi umiejętnościami, kwalifikacjami i motywacją zaczyna być postrzegany jako główny czynnik sukcesu, nie

tylko organizacji, ale także gospodarki. Określeniem kapitał ludzki operuje się również w celu wskazania wartości niewymiernych, takich jak: kompetencje, postawy i zdolności intelektualne¹.

Kapitał ludzki stanowi zasób, który jest źródłem przyszłej satysfakcji, zarobków, czy też ogólnie usług o jakiejś wartości. Kapitał ludzki jest różnie definiowany. Interesująca definicja została zaprezentowana przez R. Domańskiego. Jego zdaniem kapitał ludzki to „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w każdym człowieku i w społeczeństwie jako całości, określający zdolności do pracy, do adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań. (...) Kapitał ludzki jest częścią człowieka; nie można go nabyć, ale można go w sobie wytworzyć dzięki nakładom czasu, pieniądza, dóbr rzeczowych i usług innych osób. (...) Można go powiększać za pomocą inwestycji w człowieka”².

Kapitał ludzki, podobnie jak kapitał rzeczowy czy finansowy, wykazuje skłonność do koncentracji przestrzennej, szczególnie na obszarach o wysokim poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Proces ten może sprzyjać rozwojowi wybranych obszarów lub marginalizacji innych. Spadek jakości zasobów na danym obszarze może doprowadzić do peryferyzacji i wyhamowania procesów rozwojowych³.

Teoria kapitału ludzkiego była niejednokrotnie krytykowana. Powody tej krytyki są następujące⁴:

- kapitał ludzki to inwestycja w przyszłość, którą można jedynie oszacować, nie można jej w pełni przewidzieć i traktować za bezpieczną inwestycję;
- istotną funkcję w rozwijaniu zasobów ludzkich pełnią instytucje edukacyjne, jednak często są zbyt sztywne w stosunku do dynamicznych zmian zachodzących w obecnym, turbulentnym otoczeniu;
- obecny system edukacji to ważne źródło uzyskiwania wiedzy, jednak dla przedsiębiorstw znacznie bardziej istotne mogą być kompetencje miękkie, tj. umiejętność negocjacji, efektywne komunikowanie się z innymi, proaktywność, inicjatywa, właściwe zarządzanie zadaniami czy odporność na stres.

Mimo krytyki współczesne organizacje podejmują wiele różnego rodzaju inwestycji w zasoby ludzkie. To oczywiste, że nie wszystkie inwestycje w ludzi prowadzą do wzrostu efektywności i skuteczności przedsiębiorstwa w dzisiejszej grze rynkowej, to jednak działania inwestycyjne, dokonywane przez organizacje oparte na wiedzy, znajdują uzasadnienie w praktyce. Warunki, w których działają firmy XXI wieku, sprawiają, że ludzie coraz częściej stają się kluczowym czynnikiem rozwoju

¹ J. Moczydłowski, *Kapitał ludzki przedsiębiorstwa a ocena jego wartości*, [w:] A. Kopczyk, *Wiarygodność ekonomiczna przedsiębiorstwa – ocena i kształtowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2004, s. 18–20.

² S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Spis, Warszawa 1993, s. 20.

³ M. Klonowska-Matynia, *Kapitał ludzki na obszarach wiejskich w Polsce. Analiza przestrzenna*, „Handel Wewnętrzny” 2017, 5 (369), Politechnika Koszalińska, s. 310.

⁴ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 31.

organizacji. Zwiększa się ranga wiedzy niejawnej względem formalnej (jawnej) – jest ona wszakże nie do skopiowania, stanowiąc kapitał organizacji i w ostatecznym rozrachunku dając przewagę w konkurencyjnym środowisku.

Wyzwaniem dla każdej dzisiejszej firmy nie jest samo zrozumienie istoty wartości niematerialnych, ale wykorzystywanie ich w taki sposób, by uzyskać i utrzymać ukrytą przewagę konkurencyjną, które ze sobą noszą. W ludziach tworzących organizację i ich pomysłach istnieje wielka, niewidoczna i nierozpoznana wartość – ich kapitał ludzki. Niezależnie od tego, czy są to organizacje publiczne, prywatne czy też typu non profit, mogą skorzystać na zidentyfikowaniu wartości niematerialnych, mierzeniu ich i zarządzaniu nimi.

Specyfika funkcjonowania organizacji pozarządowych

Organizacje pozarządowe są pewną formą organizacyjną, rodzajem instytucji, dzięki którym obywatele mogą zrzeczać się i współdziałać, realizując ważne dla siebie zadania w celu zaspokojenia różnych potrzeb społecznych, uzupełnienia oferty publicznej o brakujące usługi oraz dla rozwiązania ważnych dla nich problemów. Ze względu na specyfikę tego typu organizacji można wyróżnić ich specyficzne cechy, które wpływają na sposób funkcjonowania i styl zarządzania w organizacjach. Są to m.in.⁵:

- Zysk nie jest najistotniejszym kryterium. Zdarzają się sytuacje, gdzie zysk jest zupełnie drugorzędną kategorią, gdy np. zamożny sponsor organizacji pozarządowej zdecyduje się pomagać wybranej grupie społecznej – młodym artystom. Organizacja skupia się wtedy na najefektywniejszej możliwej pomocy aniżeli na analizowaniu przychodów i kosztów. Większość organizacji pozarządowych musi zwracać uwagę na przychody i koszty, ale nigdy nie jest to na pierwszym planie. Zawsze istotniejsza musi być misja organizacji i nastawienie na realizację celu społecznego.
- Członkostwo otwarte i dobrowolne. Mimo iż organizacje pozarządowe często zatrudniają pracowników w pełnym wymiarze czasu pracy do realizacji celów statutowych – wsparciem dla nich nierzadko są ludzie bezinteresownie zaangażowani w działalność na rzecz pomocy wybranej grupie społecznej. Społeczna praca członków organizacji pozarządowych czy jej wolontariuszy jest dla nich zwykle źródłem satysfakcji i radości z możliwości pomagania. Te osoby poświęcają swój prywatny czas, żeby zrobić coś dobrego dla innych – nie wymagając za to zapłaty.
- Kapitał finansowy nie jest najistotniejszy. Dużo większą wartość ma kapitał społeczny i ludzki. Organizacje pozarządowe nie dysponują wielkimi budżetami, przeważnie to skromne środki pozyskane z grantów, dotacji, składek członkowskich, darowizn oraz nieregularne przychody z tytułu świadczenia usług. Sukcesy tychże organizacji często są związane z umiejętnością korzystania z pracy wolontariuszy, którzy nie traktują działalności społecznej jak nielubianego obowiązku,

⁵ A. Szmyt-Boguniewicz, M. Romanowski, *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Publikacja w ramach projektu: „Centrum Wspierania Organizacji pozarządowych z terenu aglomeracji wrocławskiej SEKTOR 3”, Wrocław 2012, s. 4–6.

bardziej zaś to dobroć, którą chcą się dzielić z innymi. Wiedza, umiejętności i motywacja tych ludzi stanowi bardzo ważny kapitał organizacyjny.

- Różnorodność form działania. Zadaniem organizacji pozarządowych jest m.in. rozwiązywanie trudnych problemów społecznych, natomiast forma realizacji celów może być naprawdę różna i właściwie tylko wyobrażenia ogranicza wizjonerów trzeciego sektora. Działania mogą przybierać formę samopomocy, gdy organizacja działa na rzecz swoich członków. Mogą to być działania zadaniowe, które wykonują funkcje zlecone przez instytucje nadzorującą. Inną formą są organizacje hobbystyczno-rekreacyjne, które zrzeszają osoby ze specyficznymi zainteresowaniami.

Powyższe cechy jasno wskazują różnice między trzecim sektorem a innymi organizacjami. W aktualnym modelu państwa można wyróżnić trzy sektory, w obrębie których ono działa: sektor publiczny, sektor biznesu, oraz sektor trzeci, skupiający organizacje społeczne. To co najwyraźniej odróżnia NGO od administracji publicznej (I sektor) – to autonomia i niezależność od władz publicznych, natomiast od biznesu (II sektor) – działalność nie nastawiona na zysk. W związku z odmienną formą działalności organizacje reprezentujące trzeci sektor borykają się z problemami, które nie są na porządku dziennym w administracji publicznej czy w prywatnych przedsiębiorstwach. Mowa m.in. o zdobywaniu i rozliczaniu funduszy na działalność, komunikowaniu się organizacji z otoczeniem czy problemy z personelem. W kolejnej części artykułu uwaga zostanie skupiona na ostatnim z wymienionych, czyli na personelu organizacji pozarządowych.

Wybrane problemy pracowników zatrudnionych w trzecim sektorze

Nie będzie odkrywczym stwierdzenie, iż to ludzie tworzą siłę polskich organizacji pozarządowych. Są oni w stanie przezwyciężyć bariery i problemy stawiane przed i powstające w stosunku do organizacji społecznych. To kadry organizacji są jednym z najważniejszych elementów ich istnienia, działalności, realizacji zadań statutowych, przyczyniają się do rozwoju społecznego i gospodarczego kraju oraz realizacji idei poszczególnych organizacji. Niestety problemy sektora są także wywoływane poprzez kłopoty powiązane z zasobami ludzkimi organizacji. Drobne konflikty wśród działaczy społecznych często przeradzają się zarówno w słabość pojedynczych organizacji, jak i całego środowiska NGO. Dotychczas kilkakrotnie badano sektor pozarządowy w Polsce, w sposób ogólny przyglądano się także osobom z nim związanym. Niemniej nigdy w pełni nie zidentyfikowano i nie przeanalizowano istniejących problemów pracowniczych⁶.

Stowarzyszenie Klon/Jawor przeprowadziło badanie⁷, w którym wskazane zostały problemy pracownicze, z jakimi borykają się osoby związane ze środowiskiem NGO.

⁶ S. Lipiec, *Problemy Kadr Organizacji Pozarządowych – Studium Przypadku. Część Pierwsza – Obserwacja*. [w:] *Ekonomia Społeczna - Między Rynkiem, Państwem a Obywatelem*, Difin, Warszawa 2018, s. 234–248.

⁷ Badanie pt.: *Kondycja organizacji pozarządowych 2018* przeprowadzone w ramach projektu „Kurs na użyteczność: nowa strategia badań Stowarzyszenia Klon/Jawor”, sfinansowanego ze środków Programu Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030.

Liderzy organizacji pozarządowych wskazali wiele problemów pracowniczek i pracowników. Są to m.in.: zbyt niskie zarobki w porównaniu do kompetencji i obowiązków, brak możliwości awansu w organizacji, nadmiar obowiązków w pracy, brak stabilności zatrudnienia, wypalenie zawodowe, praca w nadgodzinach, niski prestiż pracy w sektorze pozarządowym czy niejasny zakres obowiązków. W niniejszej publikacji uwaga zostanie zwrócona na trzy problemy: wypalenie zawodowe, praca w nadgodzinach oraz problem niskich zarobków.

Wypalenie w organizacjach pozarządowych stało się w ostatnim czasie problemem coraz częściej zauważanym i podnoszonym. Ma to związek z tym, że wiele osób pracuje bardzo ciężko, za ciężko. To prawda, że czasy są coraz bardziej wymagające i często nie mamy wyjścia, ale działając w tak wymagających warunkach, w tak trudnych okolicznościach, trzeba zwrócić uwagę na wypalenie zawodowe.

Zjawisko wypalenia zawodowego, wypalenia energetycznego jest dolegliwością bardzo podstępna, która pojawia się w sposób trudno zauważalny i nagle ludzie zostają zaskoczeni przez jej najbardziej dramatyczne objawy typu całkowita nieemożliwość podjęcia jakiegokolwiek działalności zorganizowanej wymagającej koncentracji i wysiłku. W związku z tym dobrze jest znać tzw. objawy ostrzegawcze, które mogą w porę dać sygnał o tym, że człowiek jest na równi pochyłej, jeśli chodzi o zasoby energetyczne, zasoby energii życiowej. Jednym z pierwszych objawów zbliżającego się wypalenia jest np. częste wzdychanie. Ma ono podłoże w zaburzeniach oddechu, które pojawiają się w sytuacji presji i stresu. Innym objawem bardzo częstym są bóle kości i stawów nie spowodowane wysiłkiem fizycznym, ale będące efektem stałego napięcia mięśniowego kumulowane w organizmie człowieka na skutek długotrwałej presji i stresu. Kolejnym bardzo częstym objawem są zaburzenia snu i wypoczynku polegające na tym, że ludzie czują się skrajnie zmęczeni.

Zjawisko wypalenia zawodowego w ostatnim czasie dotyka coraz więcej osób. Wypalenie zawodowe można nazwać syndromem przewlekłego stresu w miejscu pracy, który nie został skutecznie opanowany. Charakteryzuje się trzema wymiarami: emocjonalnym wyczerpaniem, zwiększonym dystansem psychicznym do wykonywanej pracy oraz poczuciem braku skuteczności czy kompetencji. Wymienione trzy wymiary mają wpływ na chroniczny stres zawodowy wskazywany jako główne źródło pojawienia się wypalenia⁸. Na przestrzeni lat definicja wypalenia zawodowego zmieniała się, a właściwie poszerzała swoje kręgi, ponieważ pierwotnie zakładano, że jest to zjawisko, które dotyczy przede wszystkim ludzi związanych z pracą pomocową, tzn. lekarze, pielęgniarki, nauczyciele. Obecnie do tego zjawiska podchodzi się szerzej i uważa się, że zjawisko wypalenia zawodowego może dotknąć ludzi zajmujących się bardzo różnymi branżami, a przede wszystkim ryzyko istnieje wśród osób, które pracują bardzo dużo z ludźmi, co sprawia, że pracownicy organizacji pozarządowych należą do grupy ryzyka ze względu na kontakty z innymi ludźmi.

⁸ N. Pytel, *Przyczyny i skutki zjawiska wypalenia zawodowego wśród osób wykonujących zawody służebne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 71–74.

Wypalenie zawodowe to proces długotrwały zależny z jednej strony od predyspozycji człowieka, ale również od tego, jak bardzo nasilone są sytuacje stresowe w pracy. Dodatkowo istotne jest, czy pracownicy narażeni na wypalenie, podejmują działania zapobiegawcze. Czasem wypalenie może pojawić się po kilku latach, czasem po kilku miesiącach – to bardzo indywidualna kwestia⁹. Natomiast im szybciej pracownik podejmie działania, tym łatwiej będzie sobie poradzić. Im dłużej zaś będzie zwlekał, tym trudniej będzie się pozbyć problemu wypalenia zawodowego.

Kolejnym problemem, na który warto zwrócić uwagę, to praca w nadgodzinach. Mimo że przepisy w Polsce zakładają osiem godzin pracy w ciągu jednego dnia, w organizacjach pozarządowych ponad połowa pracowników pracuje regularnie w nadgodzinach (Badanie Stowarzyszenia Klon/Jawor¹⁰). Praca w nadgodzinach przez krótki okres czasu ze względu na zbliżający się termin ukończenia projektu czy ważnego zadania z perspektywy całej organizacji nie powinno dziwić. Każda profesja ma swoją specyfikę i to zrozumiałe, że nie zawsze jest możliwe, aby pracować każdego dnia nie krócej i nie dłużej niż osiem godzin. Problem pojawia się w momencie, gdy człowiek pracuje w nadgodzinach permanentnie i nie jest to uzasadnione sezonowością branży czy organizacji, ale np. ciągłymi brakami kadrowymi. Taka sytuacja może prowadzić do wielu problemów, poczynając od frustracji, zwiększonego poziomu stresu, braku wypoczynku i niższej efektywności w pracy. Zidentyfikowanie problemu wymaga chwili refleksji, a zgłoszenie takiej sytuacji przełożonym zapewne odrobiny odwagi i asertywności. Niemniej pomijając te istotne kroki do wykonania, trudno będzie zmienić sytuację. W przypadku nadgodzin mamy do czynienia z jeszcze jednym problemem. Zdarza się, szczególnie w organizacjach pozarządowych, że nie zawsze są one rozliczane. Czasami rozlicza się je okazjonalnie, a niejednokrotnie w ogóle nie ma to miejsca, co stanowi duży problem dla wielu pracowników organizacji z trzeciego sektora.

Problemem pracowniczym, na który warto zwrócić uwagę w środowisku NGO, są niskie zarobki. Podchodząc do tematu stereotypowo, można pomyśleć, iż pracownicy organizacji pozarządowych w ogóle nie zwracają uwagi na wynagrodzenie, a skupiają się jedynie na realizacji ważnej społecznie misji. Oczywiście, że dla wielu z nich finanse mogą nie być najistotniejszym czynnikiem wyboru pracy w organizacji z trzeciego sektora, natomiast środki finansowe otrzymywane z tytułu wynagrodzenia w dzisiejszych czasach są bardzo istotne dla większości gospodarstw domowych. Dodatkowo trzeci sektor zmienił się drastycznie w ostatnich latach i obecnie zatrudnia personel w pełnym wymiarze czasu pracy za przyzwoite wynagrodzenie. Jednak w dalszym ciągu zarobki w sektorze organizacji pozarządowych są dalekie od tych z sektora prywatnego. Obecna rywalizacja przedsiębiorstw

⁹ J. Staszewska, *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2020, nr 4, s. 187–189.

¹⁰ B. Charycka, M. Gumkowska, M. Arczewska, *Stowarzyszenie Klon/Jawor, Zatrudnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej*, Warszawa 2020, s. 10.

o wartościowych pracowników sprawia, że trzeci sektor ma małe szanse, żeby rywalizować z prywatnymi przedsiębiorstwami.

Rekompensatą dla pracowników trzeciego sektora jest identyfikacja z misją organizacji. Większość osób trafiających do stowarzyszeń to osoby ideowe, które deklarują, że ciężko byłoby im odnaleźć się w zwykłych firmach właśnie ze względu na brak misji i brak poczucia sensu swojej pracy. Warto jednak zadać pytanie, na jak długo poczucie misji wystarczy, jeśli w organizacji zaczyna pojawiać się mobbing, wymuszanie, brak procedur kadrowych, brak kwalifikacji liderów organizacji, praca w wymiarze przekraczającym 40 godzin tygodniowo.

Rekomendacje dla liderów organizacji pozarządowych

W odniesieniu do problemów pracowniczych wskazanych we wcześniejszej części pracy opracowano następujące rekomendacje dla liderów organizacji pozarządowych:

- W kontekście wypalenia zawodowego liderzy organizacji społecznych powinni w pierwszej kolejności poznać mechanizmy prowadzące do wypalenia, żeby być w stanie zidentyfikować jego objawy w swoich zespołach. Działaniem, które może pomóc, jest nastawienie na relacje partnerskie z pracownikami. Praca może mieć pozytywny wpływ na zdrowie psychiczne i samopoczucie. Bardzo dużo zależy od zapewnienia właściwych warunków i odpowiedniej atmosfery w miejscu wykonywania pracy. Wysoka jakość pracy, która jest doceniana przez przełożonego, ma wpływ nie tylko na sukcesy organizacji, ale jest również kluczem do poprawy jakości życia. Z drugiej strony organizacja pozarządowa, dbając o dobrą kondycję zatrudnionych w niej pracowników, zyskuje na efektywności i lepszej jakości wykonywanej przez nich pracy. Dlatego przełożeni, liderzy w organizacjach trzeciego sektora muszą zwracać uwagę na to, aby pracownicy czuli się po prostu dobrze w miejscu pracy. Partnerskie traktowanie przez przełożonego może mieć duży wpływ na zadowolenie z pracy pracowników. Ludzie zwykle rozstają się ze swoimi szefami, nie z organizacją. Pracownik powinien przynajmniej wiedzieć, czego oczekuje się od niego w pracy, być doceniany, jeśli na to zasłużył, zachęcany do rozwoju, mieć jasno zdefiniowane obowiązki. W odpowiedniej atmosferze i kulturze organizacyjnej prawdopodobieństwo wypalenia jest dużo niższe, więc liderzy powinni o środowisko pracy dbać.
- Odnosząc się do nadgodzin, w pierwszej kolejności liderzy powinni przestrzegać prawa i nie dopuszczać do sytuacji, kiedy pracownik przekracza normy godzinowe zapisane w Kodeksie pracy, nie mówiąc już o nierozliczaniu nadgodzin czy ich nieewidencjonowaniu, gdyż to może prowadzić do frustracji i niskiego poziomu morale pracownika – co w dłuższej perspektywie grozi odejściem z pracy bądź niską efektywnością. Gdy liderom znane są przepisy, w drugiej kolejności powinni zadbać o odpowiednie rozłożenie pracy, tak aby praca w nadgodzinach nie była permanentna. Oczywiście jest, że gdy nadchodzi końcowa faza projektu – może być trudno zupełnie uniknąć pracy w nadgodzinach, ale jeśli ten stan utrzymuje się przez dłuższy czas, może negatywnie wpłynąć na stan

psychofizyczny pracownika. W poruszanej kwestii ważna jest również rozmowa przełożonego z pracownikiem i próba identyfikacji powodów generowania nadgodzin w pracy. Być może wykonanie części zadań nie jest konieczne. Na tym etapie dokładna analiza zakresu obowiązków i szczerza rozmowa może być początkiem zmiany kultury pracy poszczególnych jednostek w organizacji.

- Niskie zarobki w porównaniu z prywatnym biznesem są niestety faktem i często są związane z niestabilnością przychodów organizacji społecznej. Trudność dotycząca planowania i finansowania zatrudnienia w sytuacji braku ciągłości i stabilności finansowania zadań jest wyzwaniem dla wielu organizacji pozarządowych. Działania liderów, które mogą pomóc w tym obszarze, to np. niezaniżanie stawek wynagrodzeń pracowniczych w celu uatrakcyjniania projektu, w którym organizacja stara się o dofinansowanie. Organizacje pozarządowe mają przeważnie płaskie struktury i awanse są raczej rzadkością – sposobem na uzyskanie większego wynagrodzenia w trzecim sektorze może być np. zaproponowanie aktywnym pracownikom pisania wniosków o dofinansowanie inicjatyw społecznych, zgłaszanie siebie jako koordynatora projektu – wtedy zarobki takiej osoby wzrosną (oczywiście o ile projekt zostanie dofinansowany). Wiąże się to rzecz jasna z dodatkowymi zadaniami, ale gdyby nie brać tej opcji pod uwagę – zadań bywa czasami za dużo, nawet jeśli zarobki pracowników zatrzymały się na niezmiennym od dłuższego czasu poziomie.

Opisane problemy organizacji społecznych są znane w środowisku od dłuższego czasu i obecnie nie zapowiada się, aby zniknęły na dobre. Jednak nastawienie liderów na budowanie więzi z pracownikami, utrzymywanie z nimi relacji partnerskich, przejrzysty zakres obowiązków zawodowych podwładnych, działania prewencyjne w celu unikania nagromadzenia pracy i związanych z tym nadgodzin, docenianie aktywności i kompetencji pracowników powinno przynieść organizacjom wiele dobrego, w tym mniej frustracji, nadgodzin i stresu, a więcej satysfakcji, dobrego samopoczucia i wynagrodzenia odpowiadającego kompetencjom pracowniczym. Obszar problemów pracowniczych w organizacjach trzeciego sektora wymaga dalszych eksploracji naukowych i analiz, które pozwolą wzmocnić zasoby ludzkie organizacji pozarządowych i sprawić, że te podmioty będą stawać się coraz skuteczniejsze w swoich działaniach.

Bibliografia

1. Badanie pt.: „Kondycja organizacji pozarządowych 2018” przeprowadzone w ramach projektu „Kurs na użyteczność: nowa strategia badań Stowarzyszenia Klon/Jawor”, sfinansowanego ze środków Programu Organizacji Obywatelskich na lata 2018–2030.
2. Charycka B., Gumkowska M., Arczewska M. (2020), *Stowarzyszenie Klon/Jawor, Zatrudnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej*, Warszawa.
3. Cypryańska M. (2020, May 10), *Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych. Raport z badania*, <https://doi.org/10.31219/osf.io/4yzng> (dostęp: 20.12.2021).
4. Domański S.R. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy, Spis*, Warszawa.
5. Jamka B., (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

6. Klonowska-Matynia M. (2017), *Kapitał ludzki na obszarach wiejskich w Polsce. Analiza przestrzenna*, „Handel Wewnętrzny”, 5 (369), Politechnika Koszalińska.
7. Lipiec S. (2018), *Problemy Kadr Organizacji Pozarządowych – Studium Przypadku. Część Pierwsza – Obserwacja*, [w:] „Ekonomia Społeczna – Między Rynkiem, Państwem a Obywatel”, Difin, Warszawa.
8. Moczydłowski J. (2004), *Kapitał ludzki przedsiębiorstwa a ocena jego wartości* [w:] A. Kopczyk, *Wiarygodność ekonomiczna przedsiębiorstwa – ocena i kształtowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok.
9. Pytel N. (2020), *Przyczyny i skutki zjawiska wypalenia zawodowego wśród osób wykonujących zawody służebne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
10. Staszewska J. (2020), *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 4.
11. Szmyt-Boguniewicz A., Romanowski M. (2012), *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, Publikacja w ramach projektu: „Centrum Wspierania Organizacji pozarządowych z terenu aglomeracji wrocławskiej SEKTOR 3”, Wrocław.

Marcin Grobelak

Uniwersytet Pedagogiczny
im. KEN w Krakowie