

DYLEMATY ZARZĄDZANIA PRACĄ WOLONTARIUSZY W ORGANIZACJACH NON-PROFIT

© Limański A., 2007

Розглянуто проблеми управління роботою волонтерів у неприбуткових організаціях.

Reviewed problems of volunteer's work management at unprofit organisation.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych definicji organizacji non-profit. Najwcześniejsze definicje odzęgnywały się od zysku, koncentrując się raczej na misyjnej stronie działalności. Miarą sukcesu nie są w tym przypadku wyniki ekonomiczne, lecz stopień zaspokojenia potrzeb konsumentów, ilość, jakość i dostępność oferowanych dóbr i usług. W miarę jak dostrzegano, że możliwości realizacji misji i celów zależą również od poziomu zrealizowanego zysku, zaczęto wskazywać, że organizacja non-profit powołana zostaje po to, aby oferować dobra i usługi na rzecz swych konsumentów w sytuacji gdy zysk jest drugorzędnym celem działalności.¹

Nie wnikając w zalety i wady różnorodnych definicji, za A.Sargeantem można przyjąć, że współczesne rozumienie organizacji non-profit (niekomercyjnej) odnosi się do takich podmiotów, które “służą poprawie ogólnego poziomu życia społeczeństwa dzięki zebraniu i redystrybucji odpowiednich zasobów oraz dostarczaniu dóbr fizycznych i usług. Celem istnienia takich organizacji nie jest osiągnięcie zysków lub korzyści dla nich samych, toteż nie dystrybuują one zysków lub nadwyżek między udziałowców albo członków. Mogą jednak zatrudniać personel i angażować się w przedsięwzięcia generujące zysk, mające im pomóc w wypełnianiu ich misji.”²

O ile głównym motywem podejmowania działalności przez podmioty komercyjne jest maksymalizacja zysku, to w przypadku organizacji non-profit cele są formułowane w kategoriach społeczno-ekonomicznych. Tym co wyróżnia organizacje non-profit jest zatem brak nastawienia na zysk czy też uzyskiwania nadwyżki przychodów nad rozchodami, a z drugiej strony ukierunkowanie działalności na służenie ludziom w procesie zaspokajania ważnych społecznie potrzeb. Należy jednak zaznaczyć, że niezależnie od prowadzonej działalności non-profit i powiązań z szeroko rozumianym otoczeniem, współczesne organizacje niekomercyjne coraz częściej dążą do wypracowywania nadwyżki przychodów nad rozchodami, która jest źródłem finansowania działalności, jak również stanowi zabezpieczenie przyszłego rozwoju oraz podnosi wiarygodność intencji i celów organizacji.

Mimo że organizacje non-profit nie opierają swojej działalności wyłącznie na zasadach związanych z rachunkiem ekonomicznym, to muszą uwzględniać reguły racjonalnego gospodarowania powierzonymi zasobami. Przestrzeganie racjonalności gospodarowania w wykonywaniu zadań publicznych i społecznych powoduje, że organizacje non-profit poszukują wsparcia swojej działalności w szeroko rozumianym otoczeniu, w którym szczególną rolę odgrywają donatorzy, tj. darczyńcy dostarczający środki finansowe lub rzeczowe, a także wolontariusze.

W Polsce status wolontariusza reguluje Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, która określa warunki wykonywania świadczeń przez wolontariuszy, prawa

¹ Zob. B.Urbaniak: Organizacje niekomercyjne w gospodarce rynkowej. “Gospodarka Narodowa” 1992, nr 9, s.40.

² A.Sargeant: Marketing w organizacjach non profit. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s.17.

i obowiązki wolontariuszy oraz warunki korzystania z tych świadczeń. Wcześniej status prawny wolontariuszy w Polsce nie był określony. Zgodnie z ustawą wolontariuszem jest osoba, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia na zasadach określonych w ustawie.³

Wśród niezbędnych cech działalności wolontarystycznej należy wskazać przede wszystkim: otwartość, wrażliwość, dobrowolność, bezinteresowność, bezpłatność, profesjonalizm, silną motywację, tolerancyjność, umiejętność współpracy. Z faktu, iż istota pracy na zasadach wolontariatu sprowadza się m.in. do chęci niesienia pomocy innym ludziom praktycznie w każdej dziedzinie życia społecznego, nie należy wysuwać wniosku, że każdy odruch człowieka lub zachowanie wynikające z wychowania czy tradycji będzie wolontariatem. Wskazać należy, że działalność wolontarystyczna wykracza poza związki rodzinne, przyjacielskie i koleżeńskie.

Wolontariuszy należy traktować jako szczególną grupę konsumentów organizacji non-profit. Różnorodność organizacji non-profit, ich specyficzne cele oraz efekty działalności powodują, że pojęcie “konsumenta” ich produktów jest bardziej złożone niż w odniesieniu do podmiotów komercyjnych, bowiem obejmuje różne jednostki rekrutujące się z różnorodnych grup społecznych. Konsumentom korzystającym z oferty organizacji non-profit aktywnie lub pasywnie, świadomie, mniej świadomie lub całkowicie nieświadomie, przez bezpośrednie lub pośrednie przyjmowanie tzw. zewnętrznych efektów funkcjonowania organizacji. Zgodnie z powyższym szerokim rozumieniem terminu “konsument” organizacji non-profit wyróżnia się w jego ramach: klientów, kuratorów, publiczność i społeczeństwo. Wolontariusze wchodzi w skład publiczności, tj. aktywnej części społeczeństwa, która przyczynia się do rozwoju organizacji non-profit (Rysunek).⁴



Konsument oferty organizacji non-profit

Źródło: B.Iwankiewicz-Rak: Marketing organizacji nie dochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich. AE, Wrocław 1997, s.70

³ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. Nr 96, poz. 873), art. 2.

⁴ Zob. szerzej: B.Iwankiewicz-Rak: Marketing organizacji nie dochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich. AE, Wrocław 1997, s.69-71.

Wolontariat na rzecz organizacji non-profit obejmuje różne rodzaje możliwych prac o charakterze ogólnym oraz specjalistycznym, wśród których można wymienić m.in.:

- bezpośrednie świadczenie usług na rzecz beneficjentów (konsultacje, odwiedziny, opieka, pomoc);
- wykonywanie pomocniczej pracy biurowej (prowadzenie korespondencji, zbieranie informacji);
- świadczenie merytorycznej pomocy personelowi organizacji non-profit (w zakresie badań, szkoleń, obsługi sieci komputerowej);
- kontakty z otoczeniem (informowanie o działalności organizacji, prowadzenie kwesty).

Wolontariusze mogą pracować – w zależności od zadania – indywidualnie lub grupowo. Biorąc pod uwagę czas świadczenia pracy wolontarystycznej wyróżnia się: wolontariat stały (bezterminowy), wolontariat okresowy oraz wolontariat akcyjny (krótkoterminowy).

Z wolontariatem stałym mamy do czynienia wtedy, gdy wolontariusz jest ściśle związany z daną organizacją i regularnie wykonuje na jej rzecz określone świadczenia w długim okresie czasu. W powyższym przypadku wolontariusz w sposób ciągły współpracuje z organizacją wykonując swą pracę np. dwa razy w tygodniu w ustalonych godzinach. Wolontariusze stali pracują w domach pomocy, hospicjach, świetlicach środowiskowych itp.

Wolontariat okresowy można traktować jako odmianę stałego, tj. również polega na związku wolontariusza z daną organizacją non-profit w długiej perspektywie czasowej, tyle że świadczenia są wykonywane okresowo, np. raz w roku przy okazji imprez podejmowanych przez organizację.

Inny charakter ma wolontariat akcyjny, w przypadku którego wolontariusze angażowani są do pomocy przy jednorazowej akcji, np. udział w zbiórce pieniędzy lub w zbiórce darów na pomoc ofiarom kataklizmu. Wolontariat akcyjny nie zobowiązuje do uczestnictwa w podobnych akcjach w przyszłości.

Wolontariusze mogą wykonywać świadczenia wszędzie tam, gdzie działa się dla dobra innych, tj. we wszystkich obszarach pomocy społecznej, jak również w obszarach, w których występuje taka potrzeba, np. w ekologii, oświacie, medycynie. W Polsce miejsca świadczenia pracy na zasadach wolontariatu reguluje Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Wśród instytucji, na rzecz których mogą działać wolontariusze wymienia się:⁵

- organizacje pozarządowe – nie tylko te, które uzyskały status organizacji pożytku publicznego;
- osoby prawne i jednostki organizacyjne działające na podstawie przepisów o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego i innych kościołów oraz związków wyznaniowych;
- organy administracji publicznej oraz podległe im lub nadzorowane przez nie jednostki organizacyjne (np. samorządy lokalne, ministerstwa, ośrodki pomocy społecznej, szkoły, przedszkola), z wyłączeniem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej.

Jak wynika z badań prowadzonych przez firmę SMG/KRC A Millward Brown Company na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor, w 2004 roku 18,3%, czyli ok. 5,4 mln dorosłych Polaków zadeklarowało, że w ciągu ostatniego roku poświęciło czas – nie pobierając za to wynagrodzenia – na rzecz organizacji niekomercyjnych. Warto zwrócić uwagę, że w okresie od października 2001 roku do listopada 2004 roku odsetek wolontariuszy wśród dorosłych Polaków niemal się podwoił – z 10,0% w październiku 2001 roku do 18,3% w listopadzie 2004 roku. Jak podkreślają autorzy badania, na wzrost poziomu aktywności społecznej Polaków wpływa zmiana świadomościowa oraz fakt, że wiedza na temat wolontariatu jest coraz powszechniejsza. Problematyka organizacji non-profit jest coraz częściej poruszana w mediach, co powoduje większą skłonność do definiowania swoich działań właśnie w kategoriach wolontariatu.⁶

Z drugiej strony wiele organizacji non-profit wciąż napotyka na ogromne trudności w gromadzeniu środków finansowych oraz pozyskiwaniu osób do pracy na zasadach wolontariatu. Z innych badań

⁵ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie... op.cit., art. 42.

⁶ M.Gumkowska, J.Herbst, J.Wygański: Wolontariat, filantropia i 1% - raporty z badań 2004. Stowarzyszenie Klon/Jawor (www.ngo.pl), s.5-6.

prowadzonych w 2004 roku przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wśród polskich organizacji pozarządowych wynika, że ponad ¾ spośród nich ma trudności w zdobywaniu funduszy lub sprzętu niezbędnego do prowadzenia działalności (77,3%) i jest to zarazem najczęściej wskazywany problem w ich funkcjonowaniu. Z kolei ponad połowa organizacji wskazuje na brak osób gotowych bezinteresownie angażować się w działania organizacji (53,8%), a ponad ¼ – na trudności w utrzymaniu wolontariuszy (26,4%).⁷

Jednym z możliwych wytłumaczeń powyższego stanu rzeczy jest niestosowanie przez organizacje non-profit orientacji marketingowej w pozyskiwaniu donatorów, w tym wolontariuszy. W ramach orientacji marketingowej, najbardziej pożądanej z punktu widzenia realizacji misji i celów organizacji we współczesnej gospodarce rynkowej, potrzeby i pragnienia wszystkich grup konsumentów organizacji non-profit traktuje się z jednakową uwagą, a pozyskiwanie zasobów niezbędnych do funkcjonowania organizacji (tzw. fundraising) jest celem równorzędnym z zaspokajaniem potrzeb różnych grup konsumentów. Jednocześnie przyjmuje się założenie, że fundraising stanowi wymianę, w której oferowanym przez organizację produktem jest satysfakcja donatora, a zapłatą – wsparcie finansowe lub świadczenie pracy (wolontariusze).⁸

Orientacja marketingowa w procesie pozyskiwania wolontariuszy i zarządzania ich pracą wymaga określenia:⁹

- potrzeb własnych organizacji zaspokajanych przez wolontariuszy oraz ich pożądane cechy;
- potrzeb wolontariuszy chcących pracować w organizacji;
- strategii pozyskiwania wolontariuszy;
- organizacji pracy wolontariuszy, w tym: sposobów przygotowania do pracy; roli i zakresu obowiązków; przewidywanego wsparcia oraz sposobów wynagradzania.

Potrzeba pozyskiwania wolontariuszy wynika z istoty funkcjonowania organizacji nie nastawionych na zysk, a także z tego, że:

- mogą wykonywać prace, które nie są objęte polityką etatową organizacji;
- nie za każdą pracę można zapłacić;
- wprowadzają nowy wymiar do funkcjonowania organizacji;
- mają nowe pomysły, nie są ograniczeni strukturą organizacji;
- tworzą dodatkową grupę ludzi zaangażowanych w realizację misję organizacji;
- osobiście szerzą misję organizacji w szeroko rozumianym otoczeniu;
- przydają więcej wiarygodności działaniom organizacji;
- pozyskują fundusze;
- ich działanie jest formą ukierunkowania aktywności obywatelskiej;
- jest to pewien rodzaj kontroli społecznej uwiarygodniający działalność organizacji w otoczeniu.

W praktyce główną przyczyną pozyskiwania wolontariuszy jest brak funduszy na opłacanie personelu etatowego. Warto nadmienić, iż wiele organizacji pozarządowych rozpoczyna swoją działalność na zasadach wolontariatu. W sytuacji, gdy organizacja pozyska odpowiednie fundusze, wolontariusze lub ich część staje się pracownikami etatowymi, co należy uznać za efekt rozwoju danej organizacji.

Określenie potrzeb organizacji non-profit ukierunkowuje proces rekrutacji wolontariuszy, w wyniku czego poszukiwane są osoby o określonych cechach demograficznych, jak i szczególnych umiejętnościach oraz cechach osobowości i predyspozycjach niezbędnych do wykonywania zadań. Niemożliwa jest sytuacja, w której wolontariusz będzie dobrowolnie poświęcał swój czas i angażował się w

⁷ M.Gumkowska, J.Herbst: Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych - raport z badania 2004. Stowarzyszenie Klon/Jawor (www.ngo.pl), s.38.

⁸ Marketing usług. Praca zbiorowa pod redakcją A.Styś. PWE, Warszawa 2003, s.199.

⁹ M.Ochman, P.Jordan: Jak pracować z wolontariuszami. Centrum Wolontariatu w Warszawie (www.wolontariat.pl).

funkcjonowanie organizacji, w przypadku której podstawowe wartości i realizowane przez nią cele nie są zbieżne z jego opiniami i postrzeganiem świata.

W celu stworzenia skutecznie działającej i zadowolonej ze swej pracy grupy wolontariuszy, organizacja non-profit powinna zidentyfikować potrzeby osób angażujących się w wolontariat oraz dążyć do ich zaspokojenia. Okazuje się, że ludzie poza koniecznością zarabiania pieniędzy za pomocą których zaspokajają określone potrzeby, mają wiele innych potrzeb i oczekiwań, które gotowi są realizować poprzez uczestnictwo w różnych przedsięwzięciach. W odniesieniu do potrzeb społecznych, akceptacji i szacunku oraz samorealizacji, praca wolontarystyczna może być dobrym spokojem ich pełniejszego zaspokojenia.

Ze względu na szczególny charakter i dobrowolność wolontariatu, angażowanie się w pracę wolontarystyczną opiera się przede wszystkim na wartościach, którym chce się służyć. Osoby pracujące na zasadach wolontariatu realizują własne zainteresowania, często kierują się pobudkami altruistycznymi, szukają nowych przyjaciół, chcą zdobyć nowe umiejętności albo po prostu mają nadmiar wolnego czasu. Jednak wolontariat to nie tylko bezinteresowna praca. Podczas działalności wolontarystycznej można bowiem nabywać umiejętności, które okażą się przydatne w pracy zawodowej.

Jeśli dana organizacja sprecyzowała swoje potrzeby realizowane przez wolontariusza oraz znane są wymagania względem potencjalnego wolontariusza, konieczne są decyzje co do sposobu przeprowadzenia akcji rekrutacyjnej. Wyróżnia się trzy podstawowe strategie pozyskiwania wolontariuszy:

- pasywna – wolontariusze sami zgłaszają się do organizacji (np. dowiedzieli się o potrzebie działań od znajomych);
- selektywna – poszukiwani są wolontariusze do specjalistycznych zadań; dobrze przygotowany opis zadań i cech wolontariusza w organizacji pozwoli przydzielić odpowiednie osoby do wykonania specjalistycznych zadań;
- ogólna – z wykorzystaniem środków masowego przekazu: ogłoszenia w radiu i telewizji, artykuły w prasie, informacje w biuletynach.

W procesie pozyskiwania wolontariuszy ważne jest umiejętne sformułowanie tzw. apelu rekrutującego, co znaczy, że w określaniu pracy wykonywanej przez wolontariusza należy podkreślać jej znaczenie dla całego programu realizowanego przez organizację non-profit. Ważne jest, aby wzbudzić u odbiorcy zainteresowanie, często wręcz oburzenie z powodu istniejącego problemu i wyzwolić w nim chęć uczestnictwa w aktywnym jego rozwiązaniu.

Praca wykonywana przez wolontariusza powinna być zorganizowana i wykonywana w sposób profesjonalny, z czego wynika konieczność odpowiedniego przygotowania wolontariusza ze strony organizacji non-profit. Charakter pracy oraz zakres obowiązków determinują sposób wprowadzenia nowego wolontariusza do organizacji poprzez system szkoleń. Wolontariusz powinien być dokładnie wprowadzony w zakres swoich obowiązków oraz musi mieć świadomość kompetencji innych osób w organizacji, zarówno pracowników etatowych jak i pozostałych wolontariuszy.

Niezwykle ważną rzeczą jest zapewnienie wolontariuszowi odpowiedniego wsparcia w czasie realizowania określonych zadań, w tym wsparcia osobowego oraz technicznego. W pierwszym przypadku chodzi o przydzielenie tzw. koordynatora pracy wolontariusza, tj. najczęściej etatowego pracownika organizacji albo innego wolontariusza o odpowiednio długim stażu pracy i doświadczeniu, którego zadaniem jest udzielanie porad i wskazówek o charakterze merytorycznym, a także pomoc w chwilach wątpliwości co do zasadności angażowania się w dane przedsięwzięcie. Drugi rodzaj wsparcia stanowią wszelkie ułatwienia techniczne, tzn. własne oraz dobrze zorganizowane i wyposażone miejsce pracy wolontariusza, infrastruktura techniczna organizacji, z której korzystają etatowi pracownicy organizacji (możliwość korzystania z komputera, Internetu, ksero itp.).

Ostatnią kwestią niezbędną do określenia jest sposób nagradzania wolontariusza za świadczoną pracę, który jest ważnym elementem motywowania do działania oraz utrzymania jego lojalności.

Wprawdzie nagradzanie powszechnie kojarzy się z pieniędzmi, to w omawianym przypadku, z uwagi na brak możliwości odpłatnego wykonywania pracy, należy rozpatrzyć inne formy nagradzania.

Waga problemów, które organizacja próbuje rozwiązać, wartości, które uznaje, oraz wyznaczone cele, z pewnością powinny mobilizować wolontariuszy do działania. Spojrzenie danej osoby angażującej się w wolontariat na swoją pracę przez pryzmat wartości sukcesów całej organizacji non-profit, jest ważnym czynnikiem motywującym, ale często niewystarczającym. Motywację wolontariuszy można rozpatrywać przez pryzmat ich aktywnych poszukiwań sposobów funkcjonowania w społeczeństwie (nie tylko zarobkowych), osiągania satysfakcji, spełnienia i rozwoju. Czynniki motywacyjne dotyczą zatem potrzeb osiągnięć, uznania, nowych wyzwań, zwiększenia odpowiedzialności. Kluczową rolę pełni tworzenie partnerskich relacji między wolontariuszem i organizacją poprzez wyrażanie indywidualnego uznania oraz monitorowanie poziomu zadowolenia wolontariusza z faktu angażowania się w funkcjonowanie organizacji.