

ZN WSH Zarządzanie 2016 (4), s. 217-232

**Artykuł przeglądowy**  
**Review Article**

*Data wpływu/Received:* 23.06.2016

*Data recenzji/Accepted:* 7.07.2016 / 27.08.2016

*Data publikacji/Published:* 2.12.2016

Źródła finansowania publikacji: Uniwersytet Szczeciński – system grantów wewnętrznych

**DOI: 10.5604/18998658.1232698**

**Authors' Contribution:**

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

*mgr Katarzyna Ziolo*<sup>DF</sup>

*Uniwersytet Szczeciński*

*Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług*

**FUNKCJONOWANIE ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH  
A MOTYWACJE ICH UCZESTNIKÓW**

**THE FUNCTIONING OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS  
AND MOTIVATIONS OF PARTICIPANTS**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest omówienie motywów, które skłaniają ludzi do zaangażowania się w działalność organizacji pozarządowych. W pierwszej części omówiono pojęcie organizacji pozarządowych oraz scharakteryzowano obszary ich działania. Natomiast w drugiej przedstawiono motywacje, którymi kierują się uczestnicy organizacji pozarządowych. Z zaprezentowanych treści wynika, że ludzkie motywacje i postawy są źródłem inno-

wacji oraz kreatywności, a co się z tym wiąże – stanowią prawdziwe bogactwo organizacji pozarządowych.

**Słowa kluczowe:** organizacje pozarządowe, motywacja, teorie motywacji

**Abstract:** This article presents the motives that lead people to engage in activities of NGOs. The first part discusses the concept of NGOs and characterized areas of their operation. While the second presents the motivations that guide the participants NGOs. The presented content shows that human motivations and attitudes are a source of innovation and creativity, and thus constitute the real wealth of NGOs.

**Keywords:** non-profit organizations, motivation, theories of motivation

## Wstęp

Sektor organizacji pozarządowych jest ważnym składnikiem rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Odgrywa znaczącą rolę w budowaniu i rozwijaniu aktywności obywatelskiej oraz postaw prospołecznych. Organizacje pozarządowe są pośrednikami pomiędzy państwem a społeczeństwem w zakresie świadczenia usług oraz wypełnianiu zadań publicznych.

Zapotrzebowanie na istnienie oraz rozwój organizacji trzeciego sektora jest rezultatem przyjętej w państwach demokratycznych o gospodarce rynkowej zasady subsydiarności, konieczności przewyższania błędów rynkowych i państwa w zakresie dostarczania społeczeństwu dóbr zbiorowych, zdolności do szybkiej i trafnej odpowiedzi na strukturalne zmiany w popycie i podaży usług społecznych oraz zdolności do generowania miejsc pracy i szerokiego rozwijania wolontariatu<sup>1</sup>.

Kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji pozarządowych są zatrudnieni w nich pracownicy oraz osoby je wspierające. To oni są cennym kapitałem, w który należy inwestować i dbać o jego rozwój. Zapewniają oni sprawne działanie tych podmiotów oraz przyczyniają się do realizacji celów organizacyjnych. Osoby zaangażowane w działalność społeczną kierują się różnymi motywami, a poziom ich motywacji wewnętrznej jest zazwyczaj wysoki. Jednak pomimo tego należy wzmacniać pozytywne postawy zatrudnionych oraz wolontariuszy, w tym celu stosując wybrane bodźce motywacyjne.

## 1. Istota i funkcje organizacji pozarządowych

Przejawem dojrzałości społeczeństwa i rozwoju postaw obywatelskich są organizacje pozarządowe. Są one istotnym narzędziem służącym do rozwiązywania

<sup>1</sup> S. Golinowska, *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych UW, Warszawa 1999, s. 14-18.

wszelakich problemów socjalnych, a także stanowią pole działalności dla ludzi, którzy nie chcą być biernymi obserwatorami zmian społecznych, a sami te zmiany chcą wprowadzać. Obecnie organizacje pozarządowe muszą się mierzyć z coraz większą ilością wyzwań: z jednej strony z rosnącą liczbą osób korzystających z ich pomocy, z drugiej zaś z różnymi barierami ekonomicznymi, prawnymi czy brakiem współpracy i życzliwości ze strony administracji rządowej oraz samorządowej.

Organizacje pozarządowe należą do tzw. trzeciego sektora, który zapełnia lukę pomiędzy działalnością sektora pierwszego (administracja publiczna) a działalnością sektora drugiego (organizacje gospodarcze nastawione na zysk). Działają one na polu szeroko rozumianej pomocy społecznej i socjalnej, świadczą usługi rozwojowe, a tym samym wspierają państwo w wypełnianiu jego funkcji względem obywateli. Działalność podejmowana przez organizacje pozarządowe jest w Polsce regulowana przez ustawę z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

Wedle tej ustawy miano organizacji pozarządowej mogą nosić następujące podmioty<sup>2</sup>:

- podmioty niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych;
  - podmioty niedziałające w celu osiągnięcia zysku;
  - osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z wyłączeniem:
    - partii politycznych;
    - związków zawodowych i organizacji pracodawców;
    - samorządów zawodowych;
    - fundacji, których jedynym fundatorem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego, chyba że:
      - a) przepisy odrębne stanowią inaczej,
      - b) majątek tej fundacji nie jest w całości mieniem państwowym, mieniem komunalnym lub mieniem pochodzącym z finansowania środkami publicznymi w rozumieniu ustawy o finansach publicznych lub
      - c) fundacja prowadzi działalność statutową w zakresie nauki, w szczególności na rzecz nauki;
    - fundacji utworzonych przez partie polityczne;
    - spółek działających na podstawie przepisów o kulturze fizycznej.
- Do zadań, które najczęściej pełnią organizacje pozarządowe, można zaliczyć<sup>3</sup>:

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U. nr 96 poz. 873 ze zm., art. 3 ust. 2.

<sup>3</sup> M. Fic (red.), *Funkcjonowanie instytucji non-profit w oparciu o normy i standardy Unii Europejskiej*, Nowa Ruda 2005, s. 61.

- zaspokajanie potrzeb indywidualnych i społecznych w małej grupie, w szczególnej atmosferze życzliwości i solidarności;
- przyjęcie czynnej postawy obywatelskiej w zakresie spraw tzw. ludzkich i lokalnych, a wymagających realizacji w poczuciu dobra wspólnego;
- propagowanie pluralizmu i różnorodności życia społecznego;
- tworzenie sektora realizacji zadań indywidualnych i społecznych, alternatywnych wobec rządowego;
- stworzenie mechanizmów współudziału społecznego w podejmowaniu decyzji dotyczących różnych problemów i poziomu funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa.

Obszary, w których działają organizacje trzeciego sektora, są różnorakie, dotyczą różnych problemów społecznych, przypominają prawa obywateli oraz integrują ich ze sobą. Wyzwalają ich aktywność i budują wśród swoich członków postawy: otwartości, przedsiębiorczości, wrażliwości społecznej i kreatywności.

Sfera zadań publicznych, które mogą być wykonywane przez organizacje pozarządowe, obejmuje następujące kwestie<sup>4</sup>:

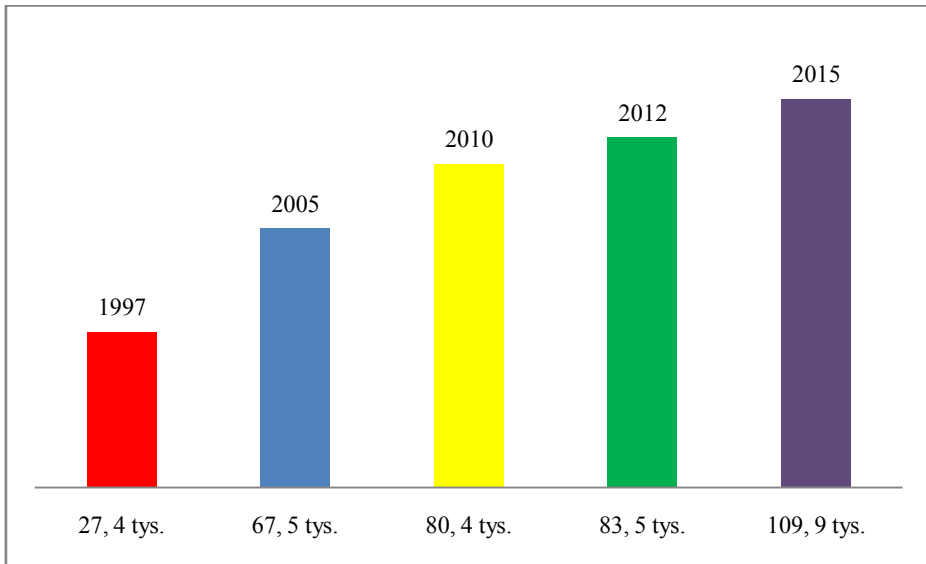
- 1) pomocy społecznej, w tym pomocy rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej oraz wyrównywania szans tych rodzin i osób;
- 2) wspierania rodziny i systemu pieczy zastępczej;
- 3) działalności na rzecz integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym;
- 4) działalności charytatywnej;
- 5) podtrzymywania i upowszechniania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;
- 6) działalności na rzecz mniejszości narodowych i etnicznych oraz języka regionalnego;
- 7) ochrony i promocji zdrowia;
- 8) działalności na rzecz osób niepełnosprawnych;
- 9) promocji zatrudnienia i aktywizacji zawodowej osób pozostających bez pracy i zagrożonych zwolnieniem z pracy;
- 10) działalności na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn;
- 11) działalności na rzecz osób w wieku emerytalnym;
- 12) działalności wspomagającej rozwój gospodarczy, w tym rozwój przedsiębiorczości;
- 13) działalności wspomagającej rozwój techniki, wynalazczości i innowacyjności oraz rozpowszechnianie i wdrażanie nowych rozwiązań technicznych w praktyce gospodarczej;
- 14) działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych;

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie..., art. 4 ust. 1.

- 15) nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania;
- 16) wypoczynku dzieci i młodzieży;
- 17) kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego;
- 18) wspierania i upowszechniania kultury fizycznej;
- 19) ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;
- 20) turystyki i krajoznawstwa;
- 21) porządku i bezpieczeństwa publicznego;
- 22) obronności państwa i działalności Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej;
- 23) upowszechniania i ochrony wolności i praw człowieka oraz swobód obywatelskich, a także działań wspomagających rozwój demokracji;
- 24) ratownictwa i ochrony ludności;
- 25) pomocy ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, konfliktów zbrojnych i wojen w kraju i za granicą;
- 26) upowszechniania i ochrony praw konsumentów;
- 27) działalności na rzecz integracji europejskiej oraz rozwijania kontaktów i współpracy między społeczeństwami;
- 28) promocji i organizacji wolontariatu;
- 29) pomocy Polonii i Polakom za granicą;
- 30) działalności na rzecz kombatantów i osób represjonowanych;
- 31) promocji Rzeczypospolitej Polskiej za granicą;
- 32) działalności na rzecz rodziny, macierzyństwa, rodzicielstwa, upowszechniania i ochrony praw dziecka;
- 33) przeciwdziałania uzależnieniom i patologiom społecznym.

Wzrost zaangażowania społecznego Polek i Polaków, a także wielość obszarów, którymi zajmują się organizacje pozarządowe, powodują, iż z roku na rok jest tych podmiotów coraz więcej. Obecnie działa w Polsce blisko 110 tys. tego typu organizacji, a w kolejnym roku najprawdopodobniej ta liczba wzrośnie. Na poniższym wykresie zamieszczono dane dotyczące liczby organizacji pozarządowych w wybranych latach.

Rysunek 1. Liczba badanych organizacji trzeciego sektora w latach 1997–2015  
 Figure 1. Number of the organizations of the third sector in the years 1997–2015



Źródło: *Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji organizacji trzeciego sektora w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny Departament Badań Społecznych i Warunków Życia oraz Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa 2014 oraz [http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?&szukanie=zaawans1&kryt\\_typ\\_instyt\\_multi=17&baza=1](http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?&szukanie=zaawans1&kryt_typ_instyt_multi=17&baza=1) [dostęp: 23.11.2015].

W raporcie Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2013 roku podano, że większość organizacji prowadziło działalność różnorodną i funkcjonowało w wielu różnych obszarach związanych z aktywnością społeczną. Najwięcej organizacji działało w obszarze sportu, rekreacji i hobby (połowa przebadanych podmiotów). Równie popularną była działalność w zakresie edukacji i wychowania, zaś jedna trzecia organizacji angażowała się w działalność kulturalną<sup>5</sup>. Szczegółowe dane dotyczące sfer aktywności tych podmiotów umieszczono w tabeli 1.

<sup>5</sup> J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 35.

Tabela 1. Wszystkie dziedziny działalności organizacji (podstawa procentowania: wszystkie organizacje biorące udział w kolejnych edycjach badania)

Table 1. All areas of the organization (on interest basis: all the organizations taking part in the next editions of the research)

Dziedzina działalności	2004	2006	2008	2010	2012
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	62%	47%	50%	53%	55%
Edukacja i wychowanie	44%	36%	37%	47%	42%
Kultura i sztuka	26%	23%	24%	31%	33%
Usługi socjalne, pomoc społeczna	27%	21%	22%	17%	16%
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	21%	13%	11%	16%	16%
Ochrona zdrowia	24%	17%	19%	19%	15%
Ochrona środowiska	16%	9%	10%	11%	11%
Wsparcie instytucji, organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich	14%	10%	10%	10%	10%
Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	–	9%	11%	9%	7%
Działalność międzynarodowa	11%	7%	10%	6%	6%
Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	11%	7%	8%	6%	6%
Badania naukowe	9%	6%	6%	6%	6%
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	7%	4%	3%	4%	4%
Religia	2%	3%	3%	3%	3%
Pozostała działalność	2%	5%	5%	11%	4%

Źródło: J. Przewłocka, P. Adamiak, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013, s. 36.

Organizacje trzeciego sektora pełnią wiele istotnych funkcji w życiu społeczno-gospodarczym. Do funkcji, które są związane z zaspokajaniem potrzeb, zainteresowań i aspiracji członków organizacji, zalicza się następujące<sup>6</sup>:

- pomocową,
- opiekuńczo-wychowawczą,
- afiliacyjną,
- ekspresyjną.

Funkcja pomocowa wiąże się z działalnością charytatywną i ideą samopomocy. Oznacza to, że organizacje trzeciego sektora zaspokajają podstawowe potrzeby obywateli poprzez tworzenie np. hospicjów, domów dla samotnych matek, schronisk dla bezdomnych czy wspólnot dla osób uzależnionych od różnego rodzaju używek.

<sup>6</sup> M. Załuska, *Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych*, [w:] M. Załuska, J. Boczoń (red.), *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1998, s. 38-42.

W ten sposób niosą pomoc w chorobie, uzależnieniu i innych problemach życiowych.

Funkcja opiekuńczo-wychowawcza ukierunkowana jest na kształtowanie osobowości dzieci oraz młodzieży, pomoc w wyrównywaniu braków w ich sferze psychofizycznej, warunkach życia oraz w tworzeniu optymalnych warunków rozwoju. Organizacje pozarządowe wspierają służby socjalne w niesieniu pomocy rodzinom poprzez wsparcie materialne, psychologiczne, pedagogiczne, świadczenie usług opiekuńczych. Funkcja ta obejmuje działania na rzecz rozbudzania postaw prospołecznych, aktywizacji społecznej w najbliższym otoczeniu i niesieniu pomocy ludziom chorym, samotnym i niepełnosprawnym<sup>7</sup>.

Funkcja afiliacyjna związana jest z jedną z podstawowych potrzeb człowieka – potrzebą przynależności i utożsamiania się z określoną grupą społeczną. Dzięki realizacji tej funkcji możliwe jest integrowanie ze sobą przedstawicieli konkretnych grup poprzez tworzenie np. związków harcerskich, stowarzyszeń emerytów, kombatanatów czy organizacji kobiecych.

Ostatnia z wymienionych – funkcja ekspresyjna umożliwia realizację potrzeb wyższego rzędu związanych z uznaniem w oczach innych i samorealizacją. Jest ona szczególnie ważna w odniesieniu do osób, które zaspokoili swoje potrzeby podstawowe i pragną się rozwijać oraz zdobywać nowe doświadczenia. Organizacje, które pozwalają zaspokajać te potrzeby, nazywa się ekspresyjnymi, ponieważ pomagają wyrażać własne zainteresowania i przeżycia. Stanowią one dopełnienie codziennego życia i pozwalają oderwać się od obowiązków zawodowych oraz rodzinnych. Taką funkcję pełnią różnego rodzaju stowarzyszenia kulturalne, kluby zainteresowań, uniwersytety trzeciego wieku czy kółka sportowe.

Poza wymienionymi, amerykańska encyklopedia „Encyclopedia of social work” podaje następujące funkcje<sup>8</sup>:

- przeciwdziałanie dehumanizacji człowieka w społeczeństwie;
- umożliwienie swobodnego wyboru kierunku niesionej pomocy przez ofiarodawcę, zgodnie z własnymi preferencjami;
- zmniejszanie ograniczeń wynikających z systemu demokratycznego i rynku jako mechanizmu zaspokajania potrzeb społecznych;
- kontrolę społeczną poprzez osłabianie i neutralizowanie napięć społecznych;
- regulowanie podaży i popytu na usługi społeczne.

Przytoczone funkcje i obszary aktywności organizacji pozarządowych pokazują, że pełnią one istotną rolę w rozwoju społeczeństw i krajów. Są elementem niezbędnym do budowania wrażliwości społecznej i otwartości na drugiego człowieka. Wkraczają

<sup>7</sup> M. Gitling, *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów ludzi wykluczonych społecznie*, „Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej” 2012 nr 1 (6), s. 32.

<sup>8</sup> E. Leś, *Niepaństwowe podmioty polityki społecznej i siły postępotwórcze w mikroskali*, [w:] A. Piekara, *Terenowa polityka społeczna*, Warszawa 1991, s. 216-220.



w takie sfery, w których organizacje państwowe sobie nie radzą i którymi podmioty gospodarcze nie są zainteresowane. Mnogość działań podejmowanych przez te podmioty z jednej strony świadczy o ich sile i stanowi ich atut. Z drugiej może prowadzić do rozmycia ich głównej misji, jaką jest działalność na rzecz dobra wspólnego.

## 2. Motywacje do zaangażowania się w działalność organizacji pozarządowych

Przyczyny, dla których ludzie chcą działać poza swoim życiem zawodowym i osobistym, a tym samym podejmują aktywność społeczną, są różnorakie. Najczęściej wymienianymi, jako źródła społecznego zaangażowania, są<sup>9</sup>:

- motywacja egocentryczna, która zakłada czerpanie z aktywności społecznej korzyści odłożonych w czasie;
- motywacja empatyczna, która związana jest z koniecznością redukcji stanu napięcia związanego z cierpieniem innych;
- motywacja normatywna, która wynika z internalizacji norm społecznych.

Wskazuje się również, że za chęć działania na rzecz innych odpowiedzialne są geny i że postawa altruizmu jest częściowo determinowana genetycznie. Co znaczy, że rezygnacja z własnego dobra na rzecz dobra innych ludzi może być przekazywana z pokolenia na pokolenie<sup>10</sup>. W raporcie opracowanym przez Stowarzyszenie Klon/Jawor<sup>11</sup> badani wskazywali na szereg powodów, dla których zdecydowali się włączyć w działalność na rzecz innych. Pierwszym z wymienianych były korzyści psychologiczne wynikające z tego typu aktywności. Tę odpowiedź wskazało łącznie dwie trzecie respondentów (66%), przy czym były one istotniejszym motywatorem dla osób najmłodszych i z wyższym wykształceniem. Ponad połowa z przebadanych odpowiadała, że chcą się czuć potrzebni i przydatni, a tego dostarcza im właśnie uczestnictwo w organizacjach trzeciego sektora. Wskazywali również, że tego typu aktywność dostarcza im przyjemności (był to motyw szczególnie ważny dla osób z wyższym wykształceniem i zamożniejszych).

W raporcie badani wskazali również, jako istotny czynnik zaangażowania obywatelskiego, wyznawane przez nich wartości i normy postępowania. Prawie połowa przebadanych (46%) stwierdziła, że innym po prostu trzeba pomagać. Respondenci odnosili się także do stwierdzenia, iż w życiu trzeba być pożytecznym i współdziałać z innymi, by świat stawał się lepszym miejscem. Badani deklarowali, że nie są im obojętne ważne kwestie i problemy społeczne, a tym samym nie zgadzają się na

<sup>9</sup> Zob.: M. Wszyńska, *Źródła i motywy zachowań prospołecznych*, [w:] *Edukacja bez granic – mimo barier*, red. P. Bury, D. Czajkowska-Ziobrowska, Poznań 2008.

<sup>10</sup> Zob.: J. Reykowski *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Warszawa 1986.

<sup>11</sup> P. Adamiak, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014, s. 47-49.

niesprawiedliwość i cierpienie innych. Były to motywy wybierane głównie przez osoby z wyższym wykształceniem. Kolejną ważną grupę motywatorów stanowiły relacje towarzyskie oraz społeczne, które wskazała ponad połowa badanych (51%). Jedna trzecia angażowała się społecznie, ponieważ w ten sposób mogła pozyskać szacunek i sympatię innych ludzi. Tyle samo przebadanych podejmowało tę działalność, licząc na wzajemność i pomoc dla siebie. Istotnym czynnikiem była także potrzeba bycia w grupie i nawiązywania nowych kontaktów (28%).

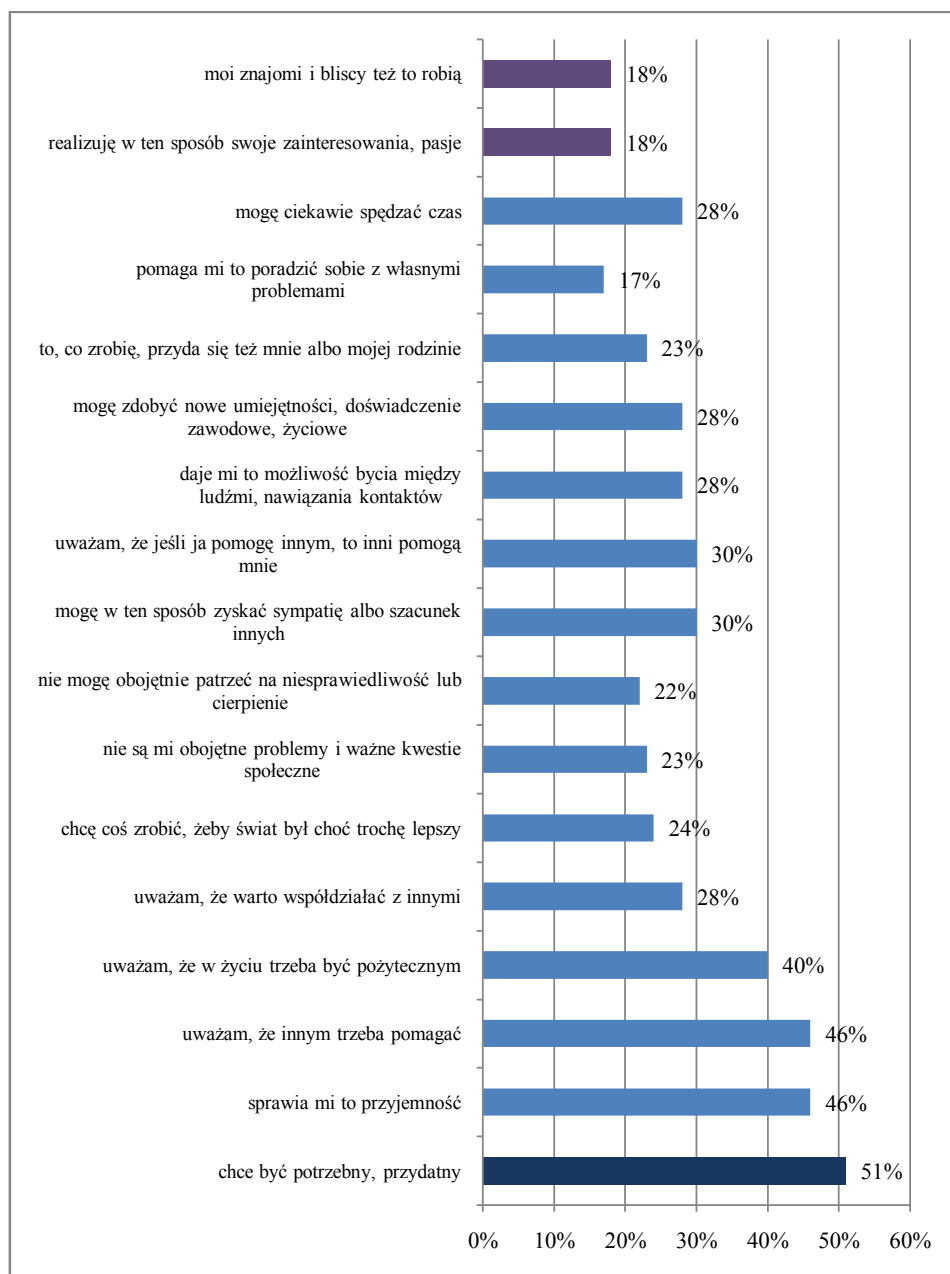
Dla części badanych (44%) powodem zaangażowania społecznego była możliwość czerpania z niego bezpośrednich, osobistych korzyści. Dla ponad jednej czwartej (28%) istotna była możliwość zdobycia poprzez aktywność społeczną nowych doświadczeń i umiejętności (życiowych lub zawodowych), a dla nieco mniej niż jednej czwartej (23%) bezpośrednim powodem do działania był fakt, że to, co robią, może przydać się im lub ich rodzinom. Ponadto niemal jedna piąta (17%) zadeklarowała, że działanie na rzecz innych pomagało im rozwiązać własne problemy. Możliwość zdobycia nowych umiejętności i wiedzy była szczególnie ważnym motywatorem dla najmłodszych (15-26 lat) badanych. Wskazało na niego 42% z nich i mniej niż jedna czwarta (25%) pozostałych. Były one także bardziej istotne dla zamożniejszych respondentów (z gospodarstw domowych o dochodzie wyższym niż 4000 złotych miesięcznie)<sup>12</sup>.

Dokładne dane dotyczące motywów, które sprawiają że ludzie są aktywni społecznie zamieszczono na rysunku 2.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 48.

Rysunek 2. Czynniki motywujące do aktywności społecznej (tylko wśród osób aktywnych społecznie)

Figure 2. Motivating factors for social activity (only among socially active)



Źródło: P. Adamiak, *Zaangażowanie Społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/ Jawor, Warszawa 2014, s. 50.

Respondenci wskazywali także, że powodem, dla którego podejmują aktywność społeczną, są ich pasje i zainteresowania. Dzięki temu mogą ciekawie spędzić czas i rozwijać swoje hobby. Wśród odpowiedzi pojawiły się i takie, gdzie badani wybrali motywacje oportunistyczne.

Odpowiedzi wybierane w przytoczonym raporcie mogą wskazywać na to, że osoby działające w organizacjach pozarządowych mają wysoką motywację wewnętrzną, a ich nieobojętność na cierpienie oraz potrzeba robienia czegoś dla innych i bycia przydatnym jest bardzo silna. Nie oznacza to jednak, że uczestników tego typu podmiotów nie trzeba motywować. Wręcz przeciwnie – ponieważ to właśnie oni przyczyniają się do przetrwania organizacji i jej sprawnego funkcjonowania, potrzebna jest troska o wysoki poziom ich motywacji. Organizacje trzeciego sektora, które opierają aktywność głównie na dobrej woli swoich członków, w szczególności powinny dbać o ich dobre samopoczucie oraz zaspokajając ich potrzebę uznania.

Na utrzymanie i zwiększanie motywacji wewnętrznej (zwłaszcza w środowisku organizacji pozarządowych) mogą mieć wpływ następujące czynniki<sup>13</sup>:

- misja i wartość wykonywanej pracy, jej społeczna użyteczność;
- przyjazne stosunki w pracy: dobra atmosfera i partnerskie relacje;
- elastyczny czas i miejsce pracy;
- możliwości rozwoju zawodowego: perspektywa uczenia się nowych rzeczy, sprawdzania swoich umiejętności, nabywania doświadczeń;
- swoboda w działaniu: możliwość podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności, poczucie wpływu.

Jednak nie wszyscy mają silną motywację wewnętrzną i potrzebują pewnego zewnętrznego wzmocnienia, którego powinni dostarczyć im zarządzający organizacją oraz przywódcy zespołów. Aby podnosić poziom motywacji, należałoby rozpoznać, jakie czynniki zwiększają zaangażowanie i satysfakcję poszczególnych osób. W tym celu przydatne okazać się może wykorzystanie określonych teorii motywacji.

Jedną z tych, która może być zastosowana w stosunku do uczestników organizacji pozarządowych, jest koncepcja trzech kręgów. Zakłada ona, że ludzie pracujący w zespołach posiadają trzy kategorie wzajemnie przenikających się potrzeb, a zaspokojenie wszystkich trzech sprzyja zwiększeniu motywacji pracowników<sup>14</sup>. Rysunek 3 prezentuje trójczłonowy model potrzeb.

<sup>13</sup> Jak motywować ludzi do działania w organizacji pozarządowej, <http://poradnik.ngo.pl/motywowanie-ludzi> [dostęp: 25.11.2015].

<sup>14</sup> J. Adair, *Anatomia biznesu. Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, s. 100-101.

Rysunek 3. Trójczłonowy model potrzeb  
Figure 3. Tripartite model of needs



Źródło: J. Adair, *Anatomia biznesu. Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, s. 100.

Jeżeli w którymkolwiek kręgu zachodzi pozytywna zmiana, kręgi zaczynają na siebie nachodzić. W teorii tej zakłada się, że ludzie pragną wykonywać interesujące i inspirujące zadania. Jeżeli nie daje się im takiej możliwości, wówczas zaczynają obniżać poziom wykonywanych przez siebie obowiązków, nie są zadowoleni ze swojej pracy, a to przyczynia się do dezintegracji zespołu. Ludzie potrzebują także być częścią grupy i współdziałać z innymi. Ważne jest dla nich bezpieczeństwo i możliwość współpracy, dzięki czemu czują się przydatni i akceptowani. Pragną jednak także zachować swoją odrębność i tożsamość oraz oczekują od organizacji, że da im możliwość wyrażania swoich przekonań i wartości. Działanie w grupie, realizacja trudnych zadań i dawanie siebie innym są jednymi z ważniejszych potrzeb człowieka. Ich zaspokajanie buduje zaangażowanie pracowników, ich lojalność wobec organizacji i daje poczucie satysfakcji.

Przydatną dla zarządzających organizacjami pozarządowymi może także okazać się teoria zaangażowania, w której podkreśla się, iż ludzie chcą się angażować i są aktywni. W koncepcji tej wyróżniono cztery czynniki wpływające na zaangażowanie pracowników. Odpowiednie na nie oddziaływanie może przyczynić się do podniesienia poziomu motywacji uczestników organizacji.

Wśród czynników tych wymienia się<sup>15</sup>:

1. Wspólny cel: ludzie, aby się zaangażować, muszą znać cele i misję organizacji; trzeba je przedstawić lub wspólnie określić (np. w nowej organizacji). Gdy ludzie wiedzą, po co działają i mogą zobaczyć swoją pracę w szerszym kontekście, łatwiej im się angażować i motywować do działania. Dlatego też uświadomienie, a następnie regularne przypominanie i osadzanie w celach motywuje do pracy.

2. Kompetencje: ludzie chcą pracować zgodnie ze swoimi kompetencjami; zajmować się tym, na czym się znają, wykorzystywać umiejętności i wiedzę. Mo-

<sup>15</sup> Jak motywować ludzi do działania w organizacji pozarządowej...

tywuje ich to do działania, ale też do rozwoju: zdobywania kolejnych umiejętności, wzmocnienia posiadanych.

3. Poczucie wpływu: ludzie chcą mieć udział w podejmowaniu decyzji, wpływać na kształt działań, wypowiadać się i zgłaszać uwagi. Warto określić (to zadanie np. po stronie zarządu) na co członkowie zespołu mają wpływ w organizacji (powinno to pasować do ich kompetencji) i sprawić, żeby wiedzieli, że go mają oraz jak mogą go wywierać – za pomocą jakich działań, narzędzi. Ludzie chcą być wysłuchani, zwłaszcza organizacje pozarządowe mogą dać im przestrzeń do tego i zapewnić poczucie społecznego wpływu.

4. Nagroda, docenienie: ludzie chcą być chwaleni i nagradzani za swoje osiągnięcia i pracę. Należy dowiedzieć się, co jest dla kogo jaką nagrodą i zaplanować odpowiednie nagradzanie. Docenianie małych sukcesów i postępów, a także celebrowanie ważnych momentów i sukcesów w życiu organizacji jest równie ważne.

Kompleksowe oddziaływanie na wskazane elementy w istotny sposób może przyczynić się do wzrostu zaufania zatrudnionych oraz polepszenia relacji pomiędzy nimi a przełożonym.

Oprócz znajomości bodźców, które pozytywnie wpływają na motywację ludzi zaangażowanych w działalność organizacji trzeciego sektora, warto również zastanowić się nad takimi czynnikami, które demotywują i „podcinają pracownikom skrzydła”. Niewątpliwie może zniechęcać i demotywować zbyt duże obciążenie zadaniami, nierównomierny podział obowiązków i praca ponad siły. Zniechęcające będą także zbyt wysokie wymagania i stawianie przed pracownikami zadań, które przekraczają ich umiejętności, zwłaszcza jeżeli nie mają oni zapewnionego wsparcia ze strony przełożonego. Silnie demotywujące mogą okazać się także rutyna i brak różnorodności w powierzanych zadaniach.

Aby nie zniechęcać pracowników, warto zadbać także o dobrą komunikację w zespole, planowanie działań, organizację czasu pracy, co pozwoli poradzić sobie z chaosem, który może wytrącić zatrudnionych z równowagi. Tym, co ogranicza motywację ludzi, jest także niedocenienie i brak swobody działania, a także nadmierna kontrola. Oczywiście trzeba monitorować postępy pracy, jednocześnie jednak pozostawiając pracownikom pewien obszar, w którym mogą się samodzielnie poruszać. Negatywnie na zaangażowanie ludzi wpływa także nadmierna rywalizacja, która odciąga uwagę pracowników od powierzonego im zadania i może prowadzić do konfliktów w zespole.

## **Podsumowanie**

Osoby angażujące się w działalność organizacji pozarządowych stanowią najważniejszy zasób tych podmiotów. To dzięki pracy odpowiednich ludzi i ich aktywności możliwe jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa, reagowanie na krzywdę ludzką, a także działanie w obszarach, w których państwo sobie nie radzi. Ludzie decydują

się na bycie w organizacji trzeciego sektora lub jej wsparcie z różnych powodów. Chcą w ten sposób czuć się przydatni i potrzebni, dostarcza im to satysfakcji, nie potrafią także obojętnie patrzeć na cierpienie innych i niesprawiedliwość. Niektórzy uważają, że dzięki temu zmieniają świat na lepsze i przyczyniają się do rozwoju społeczeństwa. Jeszcze inni realizują w ten sposób swoje pasje oraz zainteresowania. Zauważyć w związku z tym można, że dzięki uczestnictwu w tego typu podmiotach zaspokajane są przede wszystkim potrzeby wyższego rzędu i to właśnie na nich powinna koncentrować się uwaga zarządzających. Ponadto wydaje się, że praca w podmiotach trzeciego sektora zaczyna być postrzegana coraz bardziej jako praca rozwijająca i dająca wiele możliwości zatrudnionym, a ponadto doceniana przez społeczeństwo.

Jak twierdził P. Drucker, praca na rzecz trzeciego sektora daje ludziom największe możliwości rozwoju osobistego, pozwala na samorealizację, zdobywanie cennych informacji o otoczeniu oraz budowanie pozytywnych relacji z innymi ludźmi. Według niego organizacje pozarządowe lepiej niż niejedna szkoła biznesu mogą nauczyć i doskonalić menedżerów, a tym samym dostarczać im satysfakcji z realizowanych celów i osiągniętych wyników<sup>16</sup>.

Organizacje pozarządowe powinny stracić się poznać motywów swoich uczestników i odpowiednio na nie reagować, w ten sposób zapewniając sobie sprawne funkcjonowanie. W tym celu mogą stosować szereg bodźców, które służą podnoszeniu poziomu motywacji, a także wykorzystywać teorie motywacji (teorie treści i teorie procesu), dostosowane do potrzeb pracowników. Ważnym obszarem badawczym i istotnym zagadnieniem jest systematyczne badanie motywacji osób zaangażowanych w trzeci sektor, a także możliwości zastosowania rozwiązań, które sprawdzają się w praktyce przedsiębiorstw i które z sukcesem mogłyby zostać wdrożone w sferze pozarządowej.

## Bibliografia

Adair J., *Anatomia biznesu. Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to, co najcenniejsze*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.

Adamiak P., *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014.

Drucker P.F., *The Essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001.

Fic M. (red.), *Funkcjonowanie instytucji non-profit w oparciu o normy i standardy Unii Europejskiej*, Nowa Ruda 2005.

Gitling M., *Rola organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów ludzi wykluczonych społecznie*, „*Periodyk Naukowy Akademii Polonijnej*” 2012, nr 1 (6).

[http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?&szukanie=zaawans1&kryt\\_typ\\_instyt\\_multi=17&baza=1](http://bazy.ngo.pl/search/wyniki.asp?&szukanie=zaawans1&kryt_typ_instyt_multi=17&baza=1) [dostęp: 23.11.2015].

<sup>16</sup> Zob.: P.F. Drucker, *The Essential Drucker*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2001, s. 358.

*Jak motywować ludzi do działania w organizacji pozarządowej*, <http://poradnik.ngo.pl/motywowanie-ludzi> [dostęp: 25.11.2015].

Leś E., *Niepaństwowe podmioty polityki społecznej i siły postępotwórcze w mikroskali*, [w:] *Terenowa polityka społeczna*, red. A. Piekara, Warszawa 1991.

Przewłocka J., Adamiak P., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych, raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2013.

Reykowski J. *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Warszawa 1986.

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U. nr 96, poz. 873, ze zm.

*Wstępne wyniki badania społecznej i ekonomicznej kondycji organizacji trzeciego sektora w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny Departament Badań Społecznych i Warunków Życia oraz Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa 2014.

Wyszyńska M., *Źródła i motywy zachowań prospołecznych*, [w:] *Edukacja bez granic – mimo barier*, red. P. Bury, D. Czajkowska-Ziobrowska, Poznań 2008.

Załużska M., *Prawne i organizacyjne ramy działania organizacji pozarządowych*, [w:] *Organizacje pozarządowe w społeczeństwie obywatelskim*, red. M. Załużska, J. Boczoń, Wyd. „Śląsk”, Katowice 1998.

Golinowska S., *Teoretyczne podstawy działania organizacji pozarządowych*, [w:] *Pozarządowe instytucje społeczne: między państwem a społeczeństwem*, red. S. Golinowska, D. Głogosz, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych UW, Warszawa 1999.

#### **Nota o Autorze:**

**Katarzyna Ziolo** jest asystentem na Wydziale Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego w Katedrze Organizacji i Zarządzania. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół zagadnień z zakresu zarządzania, mechanizmów i istoty działania organizacji oraz marketingu organizacji niekomercyjnych. Autorka publikuje na tematy związane z funkcjonowaniem organizacji pozarządowych, zarządzaniem projektami oraz zarządzaniem kapitałem ludzkim.

#### **Author's resume:**

**Katarzyna Ziolo** is an assistant at the Faculty of Management and Economics of Services University of Szczecin, in the Department of Organization and Management. Her research interests revolve around issues of management, mechanisms and the essence of the organizations and marketing of non-profit organizations. The author publishes on topics related to the functioning of non-governmental organizations, project management and human capital management.

#### **Kontakt/Contact:**

e-mail: [katarzyna.ziolo@wzieu.pl](mailto:katarzyna.ziolo@wzieu.pl)