

Joanna Schmidt

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii, Katedra Edukacji
i Rozwoju
joanna.schmidt@ue.poznan.pl

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA LUDŹMI W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH JAKO SZCZEGÓLNYM TYPIE PODMIOTÓW EKONOMII SPOŁECZNEJ

Streszczenie: Celem artykułu jest wskazanie specyficznej sytuacji, a także wymogów podmiotów ekonomii społecznej w zakresie zarządzania ludźmi oraz przedstawienie stosowanych rozwiązań charakterystycznych dla tegoż sektora. Organizacje ekonomii społecznej, działając z uwzględnieniem zarówno ekonomicznych, jak i społecznych kryteriów, stoją bowiem przed wieloma wyzwaniami związanymi nie tylko z prowadzoną działalnością, ale również z zasadami wewnętrznej organizacji uwzględniającymi szczególną filozofię zarządzania (w tym zarządzania ludźmi) związaną z ideą ekonomii społecznej. Ze względu na dużą różnorodność form prawnych i rozwiązań stosowanych wśród podmiotów ekonomii społecznej, w artykule skoncentrowano się w szczególności na organizacjach pozarządowych. W artykule zanalizowano główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze ekonomii społecznej, ich rolę oraz stosowane w organizacjach narzędzia.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, organizacje pozarządowe, ekonomia społeczna.

Klasyfikacja JEL: L31, M12.

SPECIFICITY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SOCIAL ECONOMY ENTITIES, WITH SPECIAL REFERENCE TO NGOS

Abstract: The aim of this article is to indicate the specific situation and requirements of social economy entities in the area of human resource management and to present

solutions specific to the sector. Social economy organizations have to take into account both economic and social criteria in their activities and therefore face a number of challenges not only related to the business, but also related to the particular philosophy of management (including managing people) associated with the idea of social economy. Due to the wide variety of legal forms and solutions used amongst social economy entities, the article focuses in particular on non-governmental organizations. The text analyzes NGOs, the key areas of human resource management in the social economy, their role and the tools used in such organizations.

Keywords: human resource management, NGOs, social economy.

Wstęp

Podmioty ekonomii społecznej jako organizacje (zazwyczaj) usługowe, skoncentrowane na działalności o charakterze prospołecznym, najczęściej opierają swoją aktywność na kapitale ludzkim, jakim dysponują, uzupełniając go specyficzną kulturą organizacyjną.

Wśród wielu form podmiotów ekonomii społecznej pewną wyróżniającą się i liczną grupę stanowią organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą. Ze względu na ich odmiennność, a także liczebność w porównaniu do innych typów podmiotów, warto przyjrzeć się bliżej ich potrzebom i funkcjonowaniu w kontekście zarządzania ludźmi (mimo że wiele kwestii pozostaje w tym zakresie oczywiście uniwersalnych, tzn. dotyczą one różnych podmiotów ekonomii społecznej). Szczególną cechą personelu organizacji pozarządowych jest np. to, że zwykle jego część stanowią osoby świadczące pracę nieodpłatnie, co pozwala dodatkowo na obniżenie kosztów prowadzonej działalności, a także wpływa wydatnie na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Charakterystyczne jest w tych organizacjach w związku z tym zróżnicowanie zasobów ludzkich (członkowie, wolontariusze, pracownicy), które wymusza na organizacjach odpowiednie dostosowanie zarządzania do oczekiwań zarówno personelu, jak i organizacji. Zarządzanie, jako proces mylnie wiązany jedynie ze sferą biznesu, było długo odrzucane przez organizacje *non profit*, ponieważ działały niekomercyjnie¹. Jednak obecnie coraz częściej zauważa się potrzebę profesjonalnego gospodarowania zasobami

¹ M.in. P. F. Drucker [1999] podkreśla, że pierwsi badacze i myśliciele zajmujący się teorią zarządzania (do ok. II wojny światowej) pojęcie to rozumieli bardzo szeroko, a zarządzanie w biznesie było jedynie odmianą ogólnego zarządzania. Ponadto zwraca uwagę, że pierwsze praktyczne zastosowanie zasad zarządzania miało miejsce w agencjach rządowych i organizacjach *non profit*, a nie organizacjach biznesowych.

organizacji, ich kontroli i rozwoju. Stąd próby polegające nie tylko na przejmowaniu i adaptowaniu koncepcji, metod i narzędzi właściwych dla form *for profit*, ale również starania stworzenia modeli i instrumentów właściwych jedynie organizacjom pozarządowym.

Mając na uwadze powyższe, celem artykułu jest wskazanie specyficznej sytuacji, oczekiwań i wymagań organizacji pozarządowych jako szczególnego typu podmiotów ekonomii społecznej w zakresie zarządzania ludźmi oraz przedstawienie stosowanych rozwiązań charakterystycznych dla tegoż sektora. W artykule dokonano analizy dotyczącej wybranych obszarów zarządzania ludźmi, ze szczególnym uwzględnieniem budowania, motywowania oraz rozwoju tych podmiotów ekonomii społecznej istotnych z punktu widzenia podejścia prezentowanego przez P.F. Druckera [1999], szczególnie że obecność osób pracujących jako wolontariusze wymusza na tych organizacjach dostosowanie działania do ich motywacji.

1. Założenia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach *non profit*

Osoby świadczące pracę społecznie, bez wynagrodzenia stanowią większość wśród zespołów organizacji pozarządowych w Polsce. Jednak równocześnie coraz więcej z nich zatrudnia personel płatny. Sytuacja, w której zespół składa się zarówno z pracowników płatnych, jak i „bezpłatnych” [por. Drucker 1995] dotyczy przede wszystkim organizacji o większych budżetach, opartych na systemie projektowym i bardziej profesjonalnych. Wprowadzanie profesjonalnych zasad zarządzania wiąże się natomiast najczęściej z zatrudnieniem. Organizacje bowiem rozwijają system zarządzania ludźmi najczęściej ze względu na naciski administracji publicznej, która jest największym grantodawcą organizacji i wymaga stosowania profesjonalnych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Drugim istotnym czynnikiem wdrażania elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest poczucie zagrożenia, jakie wśród wolontariuszy wzbudzają pracownicy, rywalizowanie z nimi wynikające z braku informacji na temat roli i kompetencji każdej z grup [Taylor i McGraw 2006].

W pierwszej kolejności organizacje powierzają zatrudnianym pracownikom działania związane z koordynacją funkcjonowania (bieżącym zarządzaniem projektami) oraz sprawami administracyjnymi, podczas gdy wolontariusze i działacze zajmują się pracą merytorycznie związaną z obszarem aktywności organizacji [Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2009]. W ten spo-

sób wiele organizacji dysponuje równocześnie pracownikami płatnymi² i „bezpłatnymi”, których zadania są wzajemnie związane i często dotyczą wspólnych przedsięwzięć³. Zarządzanie tak zróżnicowanym zespołem pociąga za sobą określone konsekwencje, dodatkowo zaś nakładają się na tę różnorodność specyficzne motywacje i wymagania personelu [por. np. Parry, Kelliher i Mills Tyson 2005; Benz 2005; Borzaga i Tortia 2006]. W tym kontekście podkreśla się więc z jednej strony to, że dobierając metody czy techniki zarządzania ludźmi, należy mieć na uwadze te specyficzne kwestie⁴, z drugiej jednak wskazuje, że mimo wszystko zarządzanie ludźmi w organizacjach musi opierać się na tych samych obszarach (motywowaniu, rekrutowaniu, ocenianiu itd.), ponieważ personel organizacji pozarządowych pełni w niej te same funkcje, co w każdej innej organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w organizacji to koncepcja definiowana nieco inaczej przez wielu autorów, przy czym najwięcej dyskusji i kontrowersji związanych jest z relacją, jaka zachodzi między ZZL a zarządzaniem kadrami (personelem)⁵ [Armstrong 2005, s. 45–57]. Należy zwrócić uwagę, że w organizacjach pozarządowych formalne, strategiczne procesy zarządzania ludźmi nie występują zbyt często. Badania australijskie [Taylor i McGraw 2006] wskazują, że mniej niż 25% organizacji opracowało i działa zgodnie z określoną polityką kadrową, choć większość działa według pewnych nieformalnych ustaleń. Co więcej – formalizacja ta wpływa znacząco na wprowadzenie różnic pomiędzy zarządzaniem pracownikami i wolontariuszami [Taylor i McGraw 2006]. Wydaje się, że w Polsce, ze względu na stosunkowo niski stopień profesjonalizacji działalności organizacji, wskaźniki te mogłyby wskazywać w jeszcze większym stopniu na brak sformalizowania procedur zarządzania. Nie znaczy to jednak, że w polskich

² W tym także pracownikami peryferyjnymi [Armstrong 2005, s. 43], tj. współpracownikami (często różnego rodzaju specjalistami), którzy nie są zatrudnieni na stałe, a jedynie w pewnym okresie (często wielokrotnie) do wykonania ściśle określonego zadania (np. przeprowadzenia szkolenia).

³ Z uwagi na zróżnicowanie kadry organizacji pozarządowej, a także to że procesy zarządzania odnoszą się do każdej z nich, w dalszej części artykułu termin pracownik będzie używany w odniesieniu zarówno do pracowników wynagradzanych, jak i wolontariuszy i działaczy. Oni bowiem, w myśl teorii wolontariatu jako pracy również są pracownikami organizacji, grupy te powinny być więc traktowane równoważnie.

⁴ Por. także zestawienie cech specyficznych sektora i ich znaczenia dla zarządzania opracowane przez M. Allison oraz J. Kaye [2001].

⁵ Polemika ta dotyczy kwestii rozległości różnic pomiędzy zarządzaniem kadrami a ZZL, tzn. tego, czy ZZL stanowi kolejny etap ewolucyjnego rozwoju zarządzania człowiekiem w organizacji, czy też jest to niezależna, kompletna teoria.

organizacjach brak jest zarządzania w ogóle – inna jest jednak jego forma, która jest bardziej intuicyjna, niezwiązana z konkretnymi procedurami, narzędziami, a więc jest mniej profesjonalna. Równocześnie trudno odmówić zasobom ludzkim – szczególnie w organizacji *non profit* – roli głównego zasobu [Rhodes i Keogan 2005].

Ogólny obraz ZZL w organizacji pozarządowej wydaje się więc niejednoznaczny. Z jednej strony podkreśla się bowiem w literaturze znaczenie tego procesu i strategiczną rolę zasobów ludzkich, z drugiej jednak badania wskazują nierzadko na niedocenianie i lekceważenie tej sfery działania organizacji. Obszerniejsza kwerenda literaturowa pozwala na sformułowanie bardziej szczegółowych wniosków dotyczących specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w wybranych obszarach organizacji *non profit* zarówno w Polsce, jak i na świecie.

2. Modele rozbudowy zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych

Jedną z podstawowych kwestii rzutujących na inne sfery zarządzania ludźmi jest stosowany model rozbudowy zasobów ludzkich [Armstrong 2005, s. 126–130; Koźmiński i Piotrowski 1995]. Przeciwwstawia się sobie w tym względzie szczególnie model kapitału ludzkiego i model sita⁶ [Armstrong 2005, s. 126–130; Koźmiński i Piotrowski 1995]⁷.

Budowanie zespołu personelu w organizacjach pozarządowych raczej nie opiera się na żadnym z tych modeli w całości, jednak dostrzec można wykorzystywanie ich elementów. Głównym bodźcem motywacyjnym dla pracow-

⁶ Należy pamiętać, że są to dwa stosunkowo skrajne modele, a oprócz nich wyróżnić można także wiele innych, bardziej pośrednich form o cechach zarówno jednego, jak i drugiego modelu [Staniewski za: Bartoszek i Dąbrowska-Pięda 2010].

⁷ Model sita, związany z koncepcją zarządzania personelem zakłada, że dorosły człowiek jest w pełni ukształtowaną jednostką, a konkurencja występująca pomiędzy pracownikami ma charakter motywacyjny, w związku z tym wpływa ona na polepszenie wyników pracy. Model sita koncentruje się w związku z tym na rekrutacji i selekcji pracowników tak, aby jak najlepiej „dopasować” ich do kultury organizacyjnej i zwiększyć przewagę nad konkurentami. Model ten nie zakłada bezpieczeństwa zatrudnienia, w zamian oferuje atrakcyjne, kreatywne zadania i wysokie dochody. Model kapitału ludzkiego wychodzi natomiast z założenia, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie, a rozwój jest jego głównym motywatorem. W konsekwencji model ten skupiony jest wokół takich zagadnień, jak szkolenie i rozwijanie kompetencji posiadanego personelu, monitoring i ocenę efektywności zespołów. Umożliwia on stosowanie zróżnicowanych, także niskich wynagrodzeń, a zarazem dbałość o stabilność zatrudnienia.

ników organizacji *non profit* nie jest z pewnością rywalizacja, co stwierdzić można, analizując czynniki motywacyjne deklarowane przez pracowników, a także rozpatrując kwestię kontekstu związanego ze społecznym charakterem korzeni i działalności organizacji, które oparte są na współdziałaniu, budowaniu partnerstwa i szerokim kręgu współpracowników i osób wspierających działania organizacji. Podejście takie w interpretacji M. Adamca i B. Kozusznik [za: Bartoszek, Dąbrowska-Pięda 2010] umożliwia ochronę organizacji przed utratą cennych zasobów i wiedzy, które traci się wraz z odchodzącym pracownikiem. Podejście takie charakterystyczne jest dla modelu kapitału ludzkiego. Z drugiej jednak strony m.in. T. Taylor i P. McGraw [2006] wykazali, że w NGOs (*non-governmental organization*) większą wagę przykładają do selekcji i rekrutacji niż szkoleń. Wnioski te potwierdzają również polskie badania [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013] wskazując, że organizacje za istotniejszy czynnik rozwoju uznają pozyskiwanie nowych członków niż szkolenie tych, których już posiadają. Perspektywa taka bliższa jest z kolei modelowi *sita*. Wydaje się, że można mówić o ścieraniu się dwóch koncepcji podejścia do rozwijania zasobów ludzkich. Dodatkowo trudno stwierdzić jednoznacznie, czy wybór modelu rozbudowy zasobów ludzkich jest efektem świadomej decyzji organizacji, czy też wynika z oddziaływania innych czynników (np. braku środków na szkolenie), ponieważ stosunkowo niewielka część organizacji (21%) zadeklarowała, że nie widzi potrzeby podnoszenia kompetencji swoich pracowników [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013]. Tym samym dobór określonych elementów modelu *sita* czy kapitału ludzkiego wydaje się podyktowany m.in. względami finansowymi czy społecznymi uwarunkowaniami działania, a więc jest to raczej reakcja na określone okoliczności niż świadomy wybór zarządzających co do rodzaju stosowanej strategii.

3. Ścieżka kariery wolontariusza i pracownika w NGO

Budowanie kadry organizacji często natomiast polega na rozwojowi pracowników poprzez nabywanie doświadczenia i zwiększanie umiejętności związanych z pokonywaniem kolejnych szczebli kariery. Tradycyjnie ścieżka taka rozpoczyna się od wolontariatu. Okres ten nie jest jednak jednorodnym etapem. W ciągu czasu poświęconego na wolontariat zmienia się zazwyczaj jego zakres, wykonywane czynności, stopień zaangażowania i poziom umiejętności. Zmianie podlega także relacja wolontariusza z organizacją. Badania D. Haski-Leventhal oraz D. Bargal [2008] pozwoliły na wyróżnienie pięciu

faz takiej relacji, którą nazwali oni socjalizacją wolontariusza. Autorzy ci stwierdzili, że stadia te obejmują kolejne role:

- Nominowany (*nominee*) – proces socjalizacji rozpoczyna zgłoszenie się potencjalnego wolontariusza do organizacji, obejmuje czas procesu selekcyjnego oraz szkolenie przed podjęciem obowiązków, następnie wolontariusz oficjalnie rozpoczyna pracę.
- Przybysz (*newcomer*) – ta faza obejmuje zazwyczaj kilka tygodni, kiedy wolontariusze postrzegani są jako „nowi” i obejmuje czas potrzebny na wdrożenie do pracy, po niej następuje przystosowanie (*accommodation*). W okresie tym równocześnie ma miejsce odchodzenie wolontariuszy, którzy dostrzegają nieprzewidziane trudności lub nie sprawdzają się w pracy.
- Zaangażowany emocjonalnie (*emotional involvement*) – w tym okresie wolontariusz jest już na tyle doświadczony, że odnosi sukcesy i potrafi wykorzystać nabyte umiejętności. Ma poczucie istotności wykonywanej pracy oraz przynależności do organizacji.
- Ugruntowany wolontariusz (*established volunteering*) – po miesiącach lub nawet latach pracy wolontariusz jest już bardzo doświadczonym pracownikiem, a wolontariat staje się częścią jego życia. Taka osoba wie, czego może oczekiwać od swojej pracy, jest wysoce wykwalifikowana, ale może się to także wiązać ze zmęczeniem lub nawet wypaleniem. W takiej sytuacji możliwe są zwykle dwa wyjścia – albo następuje odnowienie relacji z organizacją (*renewal*), np. poprzez zmianę obowiązków, lub wolontariusz decyduje się na jej opuszczenie.
- Emerytowany wolontariusz (*retiring*) – faza ta kończy doświadczenie z wolontariatem. Okres ten oznacza odseparowanie się fizyczne i emocjonalne od organizacji i działań, jakie się podejmowało.

Należy zwrócić uwagę, że przechodzenie wolontariusza przez kolejne fazy rozwoju tej roli wiąże się z przemianami w zakresie zakresu działania i szkolenia, emocji i percepcji, postaw i zachowań, postrzeganych kosztów i korzyści oraz relacji z organizacją, współpracownikami i odbiorcami usług [Haski-Leventhal i Bargal 2008].

Rozwój wolontariusza w organizacji może obejmować tylko te fazy, jeśli nie zmienia on swojej roli. W Polsce często jednak, jak wspomniano, wolontariat jest nierzadko pierwszym krokiem do zatrudnienia w organizacji, a nawet sprawowania w niej funkcji kierowniczych. Zmiana roli następuje najczęściej w przypadku doświadczonych wolontariuszy, dysponujących odpowiednimi kwalifikacjami i wiedzą, znających organizację, czyli takich, dla których taki awans jest najbardziej pożądanym. Najbardziej optymalnym

czasem na wprowadzenie tej zmiany wydaje się faza zaangażowanego lub ugruntowanego wolontariatu. Rozpoczynanie swojej drogi zawodowej od wolontariatu w organizacji dotyczy przede wszystkim osób młodych, zdobywających pierwsze doświadczenia na rynku pracy [Makowska 2009, s. 231–233], stąd ich skłonność do traktowania wolontariatu (a także stażu w organizacji – szczególnie w przypadku dużych podmiotów) jako funkcji wyjściowej, a nie docelowej. Wolontariat lub staż traktowane są w takim ujęciu często jako swoisty „okres próbny”.

Doświadczony, sprawdzony wolontariusz często z biegiem czasu zaczyna otrzymywać pojedyncze zadania (świadcząc pracę najczęściej na podstawie niepracowniczych form zatrudnienia) będące najczęściej elementem większego projektu. Takie zadania wiążą się zazwyczaj z dużą samodzielnością i odpowiedzialnością, stanowią więc niemałe wyzwanie dla początkującego pracownika, jakkolwiek równocześnie pozwalają mu na szybkie zwiększenie doświadczenia i rozwój kompetencji, a także na zapoznanie się z charakterem pracy w organizacji pozarządowej [Makowska 2009, s. 231–233].

Kolejnym etapem rozwoju ścieżki zawodowej w NGOs jest stałe zatrudnienie⁸ i dołączenie tym samym do zespołu organizacji. Wiele osobom tego typu praca, jej zakres i charakter pozwala na łączenie obowiązków zawodowych z innymi rolami (np. studiowaniem, opieką nad dzieckiem). Często organizacja decyduje się na zatrudnienie kolejnej osoby w momencie, gdy otrzyma dofinansowanie, które wymaga poszerzenia kadry. Łatwiej jest wtedy zwrócić się do sprawdzonej, doświadczonej osoby niż poszukiwać nowego pracownika z zewnątrz. W przypadku braku możliwości pogłębienia współpracy osoba, która pełniła rolę wolontariusza i tymczasowego współpracownika, zazwyczaj decyduje się na odejście i poszukiwanie stabilnego zatrudnienia. Jeśli zostanie jednak zatrudniona, z uwagi na dominujący w organizacjach projektowy charakter pracy, obejmuje najczęściej stanowisko administracyjno-organizacyjne, wspomagające merytoryczną obsługę projektu. Podjęcie „stałej” pracy w organizacji nie wyklucza jednak jej elastyczności, jeśli chodzi o czas i miejsce pracy. Praca w organizacji pozarządowej ma ponadto charakter głównie zadaniowy, wypełnianie obowiązków uczy więc odpowiedzialności, nastawienia na efektywność, umiejętności organizacji pracy i stawiania priorytetów [Makowska 2009, s. 234]. Zakres zadań

⁸ Stałe zatrudnienie w tym przypadku nie zawsze oznacza zatrudnienia na podstawie pracowniczych form zatrudnienia, czy zatrudnienia w pełnym wymiarze etatu. Chodzi tu raczej o nawiązanie stałej, regularnej relacji z organizacją, związanej z określonymi obowiązkami i miejscem pracy, nawet jeśli formalnie współpraca ta przebiega w ramach niepracowniczych form zatrudnienia.

nie jest również stały i uzależnia się go często od rosnących doświadczenia i umiejętności pracownika, a nierzadko także od jego preferencji.

W dalszej kolejności pracownik może awansować na stanowisko koordynatora projektu – najczęściej już na podstawie umowy o pracę [Bogacz-Wojtanowska 2005, s. 12]. Praca ta ma wielowymiarowy charakter, obejmuje bowiem zarówno zadania merytoryczne, jak i administracyjne oraz związane z zarządzaniem ludźmi. Co więcej, często koordynuje się kilka projektów jednocześnie. Pracę na tym stanowisku uznaje się jednak za najbardziej interesującą, choć także najbardziej wymagającą. Osiągnięcie stanowiska koordynatora w organizacji pozarządowej jest stosunkowo łatwe i następuje nawet już po kilku latach pracy. Równocześnie jest to w zasadzie najwyższe i najlepiej opłacane stanowisko, na jakie można liczyć w organizacji pozarządowej. Kolejne etapy kariery mogą prowadzić do przyjęcia roli eksperta (niezależnie od stanowiska), czy wstąpienia do zarządu organizacji, choć to zdarza się rzadziej [Makowska 2009; Bogacz-Wojtanowska 2005]. Jednym ze sposobów rozwoju pracownika jest również ciągłe rozszerzanie zakresu jego obowiązków i tworzenie własnych projektów. W takiej sytuacji pracownik staje się równocześnie pomysłodawcą, koordynatorem i fundraiserem [Bogacz-Wojtanowska 2005].

Osiągnięcie stanowiska koordynatora wiąże się jednak nieuchronnie z koniecznością podjęcia decyzji, co do swojej dalszej kariery zawodowej. Wiele osób dochodzi to wniosku, że organizacje *non profit* nie są w stanie zaoferować im już nic więcej, decydują się więc na odejście do innego sektora lub też założenie własnej organizacji czy firmy. Te osoby, które decydują się na kontynuowanie kariery zawodowej w organizacji *non profit* muszą uwzględnić w swoim planie rozwoju płaską strukturę organizacji w sektorze pozarządowym, a więc to, że ewentualne awanse będą przebiegać nie pionowo, lecz horyzontalnie i dotyczyć będą raczej zakresu obowiązków i odpowiedzialności niż kolejnych stanowisk. Trend wskazujący na rosnące znaczenie awansów poziomych obserwuje się także w biznesie [por. np. Listwan 2004].

4. Rozwój pracowników i szkolenia

Rozwój pracowników organizacji to jednak nie tylko pokonywanie kolejnych szczebli kariery, lecz przede wszystkim całokształt działań podejmowanych w organizacji w celu wspierania doskonalenia kwalifikacji personelu, wyposażenia zasobów ludzkich we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań [Pocztowski 1998, s. 24]. Rozwijanie kadry

może mieć na celu poprawienie rezultatów wśród pracowników niespełniających określonych standardów, przygotowanie do awansu, przygotowanie do zmiany obowiązków czy też utrzymanie jakości pracy. W odniesieniu do organizacji pozarządowych podkreśla się szczególnie, że rozwojowi powinny towarzyszyć dwie podstawowe funkcje. Po pierwsze, zapewnia on minimalny poziom kompetencji, po drugie – stanowi korzyść z bycia częścią organizacji, jest więc rodzajem motywatora [Macduff 1994, s. 591]. Najważniejszym elementem doskonalenia kadry wydaje się szkolenie⁹, które występować może w wielu różnorodnych formach [Pocztowski 1998, s. 100]. Szkolenie definiowane jest jako „planowana i systematyczna zmiana w zachowaniu pracownika, dokonywana w drodze związanych z nauczaniem zdarzeń, programów i wskazówek, umożliwiających temu pracownikowi osiągnięcie poziomu wiedzy, umiejętności i fachowości wymaganych do skutecznego wykonywania powierzonych mu obowiązków” [za: Armstrong 2005, s. 478]. W organizacji *non profit* można na szkolenia spojrzeć z perspektywy mikro i makro [Laird za: Macduff 1995]. Mikroszkolenie skierowane jest do jednej osoby lub niewielkiej grupy ludzi, makroszkolenie natomiast obejmuje cały personel, niezależnie od tego, czy jest opłacany, czy też działa na zasadzie wolontariatu. Ze względu na podział kadry na pracowników płatnych i bezpłatnych warto podkreślić, że rozwój organizacji uzależniony jest od doskonalenia całego zespołu organizacji, szczególnie że w organizacjach obserwuje się wyróżnianie jednej z tych grup. Spotyka się podejście sugerujące, że – szczególnie przy ograniczonych zasobach – należy inwestować w pierwszej kolejności w pracowników płatnych, ponieważ są oni silniej związani z organizacją, istnieje więc większa szansa na uzyskanie zwrotu z takiej inwestycji. Z drugiej strony nierzadko zdarza się, że to wolontariusze są głównymi beneficjentami szkoleń, ponieważ to oni w większości odpowiadają za działalność merytoryczną organizacji (np. prowadzą zajęcia z dziećmi, opiekują się chorymi w hospicjach), a więc ich praca wymaga odpowiedniego przygotowania, podczas gdy pracownicy stanowią otoczenie organizacyjno-administracyjne doceniane o wiele mniej. Nierówność w traktowaniu załogi skutkuje jednak niższą jakością jego pracy, gorszymi relacjami w zespole, a także różnicami kompetencji, które zmniejszają efektywność pracy organizacji jako całości.

Jakkolwiek bez wątplenia można stwierdzić, że szkolenie pracowników jest niezwykle ważne, lecz w organizacjach pozarządowych w Polsce jest to obszar zaniedbany i wydaje się – niedoinwestowany. Ponad 20% organiza-

⁹ Armstrong [2005, s. 478] wśród elementów rozwoju zasobów ludzkich wymienia: uczenie się, edukację, rozwój i szkolenie.

cji deklaruje bowiem, że w ogóle nie szkoli pracowników i wolontariuszy, natomiast 56% twierdzi, że czyni to sporadycznie i w miarę możliwości [Raport 2009]. Jeśli chodzi o zakres szkoleń to związany jest on z wiedzą na temat dziedziny, w której działa organizacja, pozyskiwaniem finansowania lub budowaniem wizerunku organizacji – wyniki te są więc zbieżne z przytaczanymi wcześniej rezultatami uzyskanymi przez Przewłocką, Adamiaka i Herbstę [1997, s. 204]. Autorzy [Raport 2009] podkreślają także, że podejście do szkoleń w organizacjach pozarządowych ma mniej formalny charakter niż w innych sektorach, organizacje wydają się nie przykładąć takiej wagi do zorganizowanych szkoleń, ograniczając się do przyuczania pracowników na stanowisku lub w miejscu pracy. Te metody cieszą się zdecydowanie większym zainteresowaniem. Należy także zauważyć, że część z nich nie ma charakteru szkoleniowego, gdyż związane są one raczej z zarządzaniem pracą (np. 46% respondentów wskazało jako metodę rozwoju pracowników udział w pracach projektowych, a 41% – powierzanie odpowiedzialności za projekty). Inne, popularne metody szkoleniowe to konsultacje z przełożonym, grupowe szkolenia wewnętrzne, konferencje, instruktaż na stanowisku pracy. Sporadycznie natomiast wykorzystywane są internetowe formy szkoleniowe (np. e-learning, *blended learning*).

Szkolenie i rozwój dotyczą także kadry zarządzającej organizacją, w tym nie tylko menedżerów (koordynatorów projektów), ale także członków zarządów organizacji. W przypadku koordynatorów, a więc osób zajmujących się bieżącym zarządzaniem, rozwój odgrywa ważną rolę ze względu na różnicowanie realizowanych zadań (wymagają one takich umiejętności, jak rozwiązywanie problemów, zdolności interpersonalne, inicjatywa, dostrzeganie możliwości, pozyskiwanie funduszy, orientacja na klienta) i znaczenie jakości pracy dla funkcjonowania organizacji [Pynes 1997, s. 220–222]. By ułatwić rozwijanie tych umiejętności amerykańska Narodowa Akademia Wolontariatu (National Academy for Voluntarism) opracowała nawet specjalny program szkoleniowy [Pynes 1997, s. 220–222]. Co więcej, w szkoleniu kadry zarządzającej zmienia się sposób rozłożenia akcentów – zakres i cele szkolenia definiuje się szerzej, niekoniecznie bezpośrednio w odniesieniu do efektywności wykonywanych obowiązków. Większy nacisk kładzie się natomiast na to, aby było ono bardziej elastycznie – związane z misją organizacji, jej celami, ponieważ to one stanowią o ostatecznym sensie istnienia organizacji.

Szczególne zadania zarządu organizacji także wymagają ciągłego doskonalenia swoich umiejętności. Mimo że zarząd zbiera się sporadycznie, jego obowiązki jako całości, a także obowiązki poszczególnych członków są na

tylko istotne, że wyróżnia się tę grupę jako wymagającą specyficznego wsparcia [Axelrod 1994]. Można wyróżnić pewne cechy, jakie powinny uwzględniać programy rozwoju zarządu. Zwraca się uwagę na to, że [Axelrod 1994, s. 126–127] program zakłada ciągły proces, a nie pojedyncze wydarzenia. Jest oparty na regularności, ponieważ tylko taka forma daje szansę na dostrzeżenie efektów i błędów, jakie są popełniane; po drugie, wszyscy członkowie zarządu są przekonani co do jego sensowności. Ważnym sprzymierzeńcem w realizacji programu jest także kadra zarządzająca (tj. menedżerowie); po trzecie, zarząd jest chętny do tego, aby zainwestować w swój rozwój (np. czas, pieniądze).

N.R. Axelrod [1994] wskazuje również na pewne formy działania, które mogą służyć rozwojowi zarządu. Wymienia wśród nich: pomoc w zorientowaniu się w działaniach i funkcjonowaniu organizacji nowym członkom zarządu, udział w różnego rodzaju warsztatach, regularną kontrolę aktualności opisów zakresu pracy i obowiązków, rozwijanie procesu systematycznej selekcji nowych członków zarządu, utrzymywanie systemu informowania na temat zarządzania oraz przydatnych z punktu widzenia strategicznych decyzji podejmowanych przez zarząd, prowadzenie okresowej samooceny oraz umożliwianie zarządowi obserwacji i bezpośredniego uczestnictwa w działaniach organizacji.

Warto także zwrócić uwagę, że (zgodnie z modelem kapitału ludzkiego) proces doskonalenia można traktować jako część systemu motywacyjnego organizacji. Szkolenie bowiem nierzadko postrzegane jest przez pracowników jako nagroda lub szansa na rozwój. Szczególnie ważne jest to w NGOs, gdzie motywowanie związane jest głównie z obszarem pozafinansowym. Z tego między innymi względu motywowanie w organizacji *non profit* jest szczególnie istotne, ale także niełatwe.

5. Wynagradzanie a motywowanie pozafinansowe pracowników w NGOs

Motywacja, biorąc pod uwagę źródło napięcia motywacyjnego, może mieć charakter wewnętrzny (wynikający z chęci, zainteresowania, wewnętrznego przekonania) bądź zewnętrzny (wynikający z oddziaływania czynników zewnętrznych – np. nagród i kar) [Łukaszewski i Doliński 2000]. Niezależnie od przyczyny – zawsze jednak można na nią wpływać, pobudzać i zmieniać poprzez proces motywowania, a więc ukierunkowania pracownika na określone cele w sposób jak najbardziej efektywny. W organizacji pozarządowej,

ze względu na silnie akcentowany społeczny wymiar działalności, a także cechy i oczekiwania pracowników, motywacje o charakterze ekonomicznym nie mają pierwszoplanowego znaczenia [por. Young za: Gassler 1986; Bacchiega i Borzaga 2002]. Podkreśla się natomiast znaczenie motywacji wewnętrznej – związanej z promocją społecznych wartości, własnym rozwojem. Z tych założeń wyprowadzane są z kolei zasady motywowania w organizacjach *non profit*. Równocześnie warto zauważyć, że motywowanie jest w organizacjach pozarządowych w Polsce najpilniejszą potrzebą szkoleniową wskazywaną przez 60% osób zajmujących się zasobami ludzkimi w organizacjach [Raport 2009]. Wydaje się więc, że wiedza w tym zakresie w pierwszej kolejności wymaga uzupełnienia przez menedżerów *non profit*, a także że mogłoby to wpłynąć pozytywnie na jakość pracy w organizacjach.

Mimo relatywnie mniejszego znaczenia motywowania poprzez bodźce ekonomiczne wynagradzanie pracowników płatnych stanowi integralny i istotny czynnik systemu motywacyjnego organizacji społecznych. Należy pamiętać bowiem, że zgodnie z dwuczynnikową teorią motywacji F. Herzberga zadziałanie właściwych motywatorów zwiększających efektywność pracownika jest możliwe dopiero po zapewnieniu „czynników higieny”, a więc m.in. określonego poziomu wynagrodzenia czy odpowiednich warunków pracy.

Wynagrodzenia w sektorze pozarządowym budzą coraz większe zainteresowanie badaczy, jako rezultat oddziaływania czynników zarówno rynkowych (np. poziomu wynagrodzenia na podobnym stanowisku), jak i niepewności źródeł finansowania organizacji oraz ograniczeń narzucanych przez grantodawców [Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2009, s. 90]. Organizacje pozarządowe mogą stosować jedną z dwóch podstawowych strategii wynagradzania za pracę (Ball za: Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2009, s. 90]:

- Wynagradzanie zróżnicowane, zindywidualizowane – podejście takie uwzględnia różnice w zakresie obowiązków i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach i wiąże się z odmiennymi oczekiwaniami wobec pracowników. Jednak w organizacjach pozarządowych, jako podmiotach zajmujących się usługami społecznymi, strategia ta jest trudna do wdrożenia, ponieważ trudno jest jednoznacznie dokonać pomiaru skuteczności działań o niskiej standaryzacji.
- Wynagrodzenie egalitarne – podejście to zakłada stosowanie podobnego poziomu płac dla wszystkich zatrudnionych lub tych pracowników, którzy wykonują podobne zadania. Strategia ta skutkuje brakiem konkurencji między pracownikami, z czego może wynikać wiele zarówno pozytywnych, jak i negatywnych konsekwencji. Wskazuje się jednakże, że

często pracownicy poszukują pracy w sektorze pozarządowym właśnie ze względu na równy poziom i sprawiedliwość zarobków [Leete za: Bogacz-Wojtanowska i Rymsza 2009, s. 90].

Jeśli chodzi o wysokość zarobków, jest to kwestia trudna do ustalenia, ponieważ, po pierwsze, organizacje niechętnie dzielą się informacjami na ten temat, a co więcej – z wykorzystaniem różnych pracowniczych i niepracowniczych form, co dodatkowo utrudnia dokonanie rzetelnych pomiarów [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013, s. 69–72]. Mimo tych trudności badania prowadzone w Polsce pozwalają szacować, że średnio zarobki w organizacjach pozarządowych w 2012 r. (w przeliczeniu na pełne etaty) były zbliżone do średniej krajowej, aczkolwiek w połowie organizacji wskaźnik ten wynosił zdecydowanie mniej niż średnia krajowa. Równocześnie należy pamiętać, że wielu pracowników pracuje w organizacjach *non profit* na podstawie niepracowniczych form zatrudnienia czy też na część etatu. W ich przypadku zarobki są więc zazwyczaj odpowiednio niższe, niż wskazują na to obliczone średnie. Pracownicy najczęściej oceniają subiektywnie poziom swoich zarobków jako średni (41%) lub dobry (25%), a nieco rzadziej jako zły (22%) [Przewłocka, Adamiak i Herbst 2013, s. 69–72]. Jednym z wyjaśnień takiej oceny (stosunkowo pozytywnej w odniesieniu do wysokości zarobków) jest odwołanie się do pozafinansowych motywów podjęcia pracy przez pracowników organizacji pozarządowych. Co niezwykle istotne – organizacje potrafią też rekompensować swoim pracownikom niskie zarobki, motywując ich w sposób niefinansowy. M. Benz [2005] podkreśla, że NGOs charakteryzują się przewagą kompetencyjną, jeśli chodzi o umiejętność motywowania pracowników i zwiększania ich satysfakcji z pracy, czasem przeciwnie stawiając się nawet modnym trendom obecnym w biznesie. Istotny w tym kontekście wydaje się również dobór odpowiednich osób. Jak zauważa część autorów, w sektorze pozarządowym poszukuje się takich pracowników, którzy są skłonni dokonać swego rodzaju zamiany motywacji finansowej na motywację wewnętrzną [Bocchiega i Borzaga 2002].

Motywowanie jest jedną z ważniejszych funkcji zarządzania odnoszącą się bezpośrednio do kapitału ludzkiego organizacji. Stąd tak ważne jest dobranie odpowiedniego zestawu narzędzi motywowania – optymalnych z punktu widzenia potrzeb pracownika oraz możliwości organizacji. Motywatory pozafinansowe obejmują wiele dziedzin funkcjonowania organizacji i dają wiele możliwości. Niezwykle przydatne są także w przypadku budowania relacji z pracownikami bezpłatnymi – wolontariuszami i działaczami, ponieważ stanowią jedyne źródło budowania motywacji do dalszego działania. Najpopularniejsze z wymienianych w literaturze narzędzia obejmują

m.in.: tworzenie dobrych stosunków w pracy (takich jak przyjazna atmosfera, poczucie wspólnoty i zaangażowania, wysoki poziom bezpieczeństwa, niski poziom stresu), tworzenie możliwości rozwoju zawodowego, zawieranie i odpowiednie zarządzanie kontraktem psychologicznym, zasięganie opinii lub wspólne podejmowanie decyzji, wyrażanie uznania, docenianie osiągnięć, wspólne świętowanie sukcesów, związanie pracownika z misją organizacji, zwiększanie urozmaicenia wykonywanych zadań czy możliwość dobierania współpracowników [por. np. Bogacz-Wojtanowska 2009; Borzaga i Tortia 2006].

Zakończenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych jest procesem niejednorodnym i niejednoznacznym, lecz równocześnie analiza wyników badań oraz literatury, zarówno polskiej, jak i anglojęzycznej, daje podstawy do wskazania pewnych charakterystycznych rozwiązań w nich stosowanych. Przypatrując się wybranym obszarom zarządzania zasobami ludzkimi w NGOs, zauważyć można m.in., że organizacje dostrzegają potrzebę szkolenia w zakresie zarządzania ludźmi, a także podnoszenia kompetencji swoich pracowników, choć nie zawsze przekłada się to na podejmowanie konkretnych działań, co uzasadniane jest licznymi, pilniejszymi potrzebami. Dbanie o rozwój pracowników powiązane jest z formą ich związania z organizacją i etapem rozwoju ścieżki zawodowej w NGOs, choć każda faza zakłada duże zaangażowanie we własny rozwój samego wolontariusza czy pracownika. Równocześnie warto podkreślić, że rozwój organizacji uzależniony jest od doskonalenia jej całego zespołu, szczególnie że w organizacjach obserwuje się wyróżnianie jednej (albo wolontariuszy, albo pracowników) z tych grup. Nierówność w traktowaniu załogi skutkuje z kolei niższą jakością pracy, gorszymi relacjami w zespole, a także różnicami kompetencji, które zmniejszają efektywność pracy organizacji jako całości. Podejście do szkoleń w organizacjach pozarządowych ma także mniej formalny charakter niż w innych sektorach, organizacje wydają się nie przykładac takiej wagi do zorganizowanych szkoleń, ograniczają się do przyuczania pracowników na stanowisku lub w miejscu pracy.

W procesie zarządzania ludźmi podkreśla się także znaczenie motywacji wewnętrznej – związanej z promocją społecznych wartości, własnym rozwojem. Co istotne – organizacje potrafią rekompensować swoim pracownikom niskie zarobki, motywując ich w sposób niefinansowy. NGOs charaktery-

zują się przewagą kompetencyjną, jeśli chodzi o umiejętność motywowania pracowników i zwiększania ich satysfakcji z pracy. Istotny w tym kontekście wydaje się również dobór odpowiednich osób do pracy. Jak zauważa część autorów, w sektorze pozarządowym poszukuje się takich pracowników, którzy są skłonni dokonać swego rodzaju zamiany motywacji finansowej na motywację wewnętrzną.

Zarządzanie zasobami ludzkimi z pewnością jest obszarem, który z punktu widzenia organizacji pozarządowych wymaga doceniania i wypracowania własnych rozwiązań i procedur. Jak pokazują badania, zarządzanie ludźmi, choć stanowi poważne wyzwanie dla kadry kierowniczej, najczęściej nie jest jeszcze profesjonalizowane. Coraz częściej dostrzega się jednak jego wartość i znaczenie zarówno dla funkcjonowania zespołu, jak i dla rozwoju całej organizacji.

Bibliografia

- Armstrong, M., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Axelrod, N.R., *Board Leadership, Board Development*, 1994, w: Herman, R.D. (eds.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. 119–136.
- Bacchiega, A., Borzaga, C., 2002, *The Economics of the Third Sector: towards a More Comprehensive Approach* <http://www.istr.org/networks/europe/borzaga.pdf> [dostęp: maj 2015] (European Network Meeting, Trento, Włochy).
- Bartoszek, A., Dąbrowska-Pięda, I., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, w: *Zarządzanie organizacją pozarządową w Unii Europejskiej – skrypt*, www.ngo.us.edu.pl/skrypt/X.doc [dostęp: kwiecień 2015].
- Benz, M., 2005, *Not for the Profit, but for the Satisfaction? – Evidence on Worker Well-being in Non-profit Firms*, KYKLOS, vol. 58, no. 2, s. 155–176.
- Bogacz-Wojtanowska, E., 2005, *Wzory zatrudnienia w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.
- Bogacz-Wojtanowska, E., Rymsza M. (red.), 2009, *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa.
- Borzaga, C., Tortia, E., 2006, *Worker Motivations, Job Satisfaction, and Loyalty in Public and Nonprofit Social Services*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 2, June, s. 225–248.
- Drucker, P.F., 1999, *Zarządzanie XXI wieku*. Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa.

- Drucker, P.F., 1995, *Zarządzanie organizacją pozarządową*, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa.
- Gassler, R.S., 1986, *The Economics of Nonprofit Enterprise. A Study in Applied Economic Theory*, University Press of America, Lanham – New York – London.
- Haski-Leventhal, D., Bargal, D., 2008, *The Volunteer Stages and Transitions Model: Organizational Socialization of Volunteers*, Human Relations, vol. 61, iss. 1, s. 67–102.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W., 1995, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Macduff, N., 1994, *Principles of Training for Volunteers and Employees*, w: Herman, R.D. (ed.) *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, s. 591–615.
- Makowska, M., 2009, *Ścieżka rozwoju w organizacji pozarządowej*, w: Bogacz-Wojtanowska, E., Rymśa, M. (red), *Nie tylko społecznie. Zatrudnienie i wolontariat w organizacjach pozarządowych*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa, s. 229–240.
- Parry, E., Kelliher, C., Mills T., Tyson S., 2005, *Comparing HRM in the Voluntary and Public Sectors*, Personnel Review, vol. 34, no. 5, s. 588–602.
- Przewłocka, J., Adamiak, P., Herbst, J. 2013, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2012*, Wydawnictwo Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Pynes, J.E., 1997, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Raport z badania dotyczącego zarządzania ludźmi w organizacjach pozarządowych zrealizowanego w ramach projektu: Wsparcie dla organizacji pozarządowych działających na rzecz demokracji i społeczeństwa obywatelskiego, 2009
www.z.nf.pl/i_ngo/i_wsparciengo/doc/raport.pdf [dostęp: maj 2015].
- Taylor, T., McGraw, P., 2006, *Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations*, Sport Management Review, no. 9, s. 229–251.