

# Magdalena Olejniczak

---

## Rola zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych w Polsce na przykładzie Związku Harcerstwa Polskiego

---

Rynek - Społeczeństwo - Kultura nr 4 (8), 20-27

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Rola zasobów ludzkich w organizacjach pozarządowych w Polsce na przykładzie Związku Harcerstwa Polskiego

*The Role of Human Resources in the Non-governmental Organizations on the Example of the Polish Scouting Organization*

Magdalena Olejniczak, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

STRESZCZENIE

Celem opracowania jest prezentacja spojrzenia na Związek Harcerstwa Polskiego jako organizacji pozarządowej pełniącej ważną misję społeczną, która dysponuje odpowiednimi zasobami ludzkimi. Artykuł wprowadza w problematykę funkcjonowania polskich organizacji pozarządowych w rozumieniu organizacji opartych na spójnych i efektywnych działaniach ludzi, którzy są ich główną siłą napędową. Prezentacja zawiera analizę różnych ról pełnionych przez osoby działające na rzecz polskich organizacji non-profit oraz uwarunkowania strategiczne ZHP i podejmowane przez Związek działania w odniesieniu do kadry instruktorskiej.

The aim of the study is a presentation of the viewpoint to Polish Scouting and Guiding Association (PSGA) as a non-governmental organization having an important social role, which administers suitable human resources. The article is an introduction into the issues connected with the functioning of the Polish non-governmental organizations – the organizations based on coherent and effective actions conducted by people who are their main lifeblood. The presentation includes the analysis of various roles fulfilled by people acting for the Polish non-profit organizations, strategic determinants of PSGA and the actions taken by PSGA in relation to the supervising staff.

ABSTRACT

## Wstęp

Jednym z czynników stymulujących efektywne funkcjonowanie organizacji pozarządowych w Polsce jest odpowiedni dobór zasobów ludzkich. Z uwagi na charakter działalności organizacji non-profit, w tym: sposób finansowania, zarządzania i delegowania obowiązków, cele, strategie oraz spójne i efektywne działania ludzi są główną siłą napędową tych organizacji. Różne definicje pojęcia *zasobów ludzkich* akcentują różnorakie podejścia do prezentacji jednostki ludzkiej zaangażowanej w działania podejmowane przez organizacje. Celem opracowania jest prezentacja spojrzenia na Związek Harcerstwa Polskiego jako organizacji pozarządowej pełniącej ważną misję społeczną, która dysponuje odpowiednimi zasobami ludzkimi.

W opracowaniu wyodrębnione zostały trzy części:

- ustawowe założenia działalności organizacji non-profit oraz możliwe sposoby rozumienia pojęcia zasobów ludzkich;
- klasyfikacja zasobów ludzkich Trzeciego Sektora pod względem pełnionych ról, sposobu doboru oraz wynagradzania;
- przedstawienie Związku Harcerstwa Polskiego jako organizacji pożytku publicznego, która realizuje swoje cele statutowe poprzez zaangażowanie wolontariuszy.

Specyfika funkcjonowania oraz finansowania organizacji pozarządowych w Polsce (uwarunkowana ustawowo), przekłada się często na innowacyjne podejście do kierowania ludźmi: chęć inwestowania w ludzi, którzy poprzez samorozwój, poszerzanie horyzontów i realizację pasji przyczyniają się w znacznej mierze do sukcesów organizacji non-profit.

W opracowaniu podjęta została próba wykazania, jak istotna jest rola ludzi w rozwoju organizacji non-profit na przykładzie Chorągwi Wielkopolskiej Związku Harcerstwa Polskiego.

## Organizacje pozarządowe w Polsce

Sektor organizacji pozarządowych (ang. *non-governmental organizations* - NGOs) zwany jest w Polsce i na świecie III sektorem (ang. *Third Sector*), co wynika z charakteru prowadzonej działalności społeczno-gospodarczej. W odróżnieniu zarówno od instytucji państwa (administracji publicznej, sektora państwowego – I sektora) oraz podmiotów for-profit, nastawionych na zysk (biznes, sektor prywatny – II sektora) NGOs nie są nastawione na zysk (non-profit), ani też nie stanowią elementu struktury państwa.

W dokumentacji polskiej administracji państwowej definicję organizacji pozarządowej określa Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego

i o wolontariacie, w której to dokonano zapisu, iż organizacje pozarządowe to „niebędące jednostkami sektora finansów publicznych, w rozumieniu ustawy o finansach publicznych i nie działające w celu osiągnięcia zysku, osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia” (Dz. U. 2003, nr 96 poz. 873 z późn. zm.). W ww. ustawie zawarta jest także definicja działalności pożytku publicznego jako aktywności społecznie użytecznej, prowadzonej przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych. Ustawa ta została uzupełniona i zaktualizowana Ustawą z dnia 17 grudnia 2009 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw. Należy zaznaczyć, iż organizacje prowadzące taką działalność określone są mianem organizacji pożytku publicznego. Są to: organizacje pozarządowe, organizacje kościelne i związki wyznaniowe, stowarzyszenia jednostek samorządu terytorialnego, a także „spółki akcyjne i spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz kluby sportowe będące spółkami nie działającymi w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczającą całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczającą zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników” (Ustawa... 2003).

Oprócz określenia *organizacje pozarządowe*, funkcjonują również terminy: organizacje charytatywne, organizacje non-profit, organizacje społeczne, organizacje wolontariackie, organizacje obywatelskie, użyteczności publicznej, niezależne.

Do cech charakterystycznych organizacji III sektora zalicza się (*Polski portal...* 2013):

- istnienie struktury organizacyjnej oraz formalna rejestracja;
- strukturalna niezależność od władz publicznych;
- nienastawienie na zysk;
- suwerenność i samorządność;
- dobrowolność przynależności (uczestnictwa w działaniach organizacji).

Wśród polskich NGOs wyróżnia się dwa zasadnicze typy funkcjonowania organizacji, charakteryzowane w ujęciu słownikowym jako (*Słownik języka polskiego...* 2013):

a) fundacja – instytucja, której „podstawą istnienia jest majątek przeznaczony przez jej założyciela na określony cel społeczny”;

b) stowarzyszenie, czyli „dobrowolne, trwałe zrzeczenie osób, o celach niezarobkowych, samodzielnie określające swój program i strukturę”.

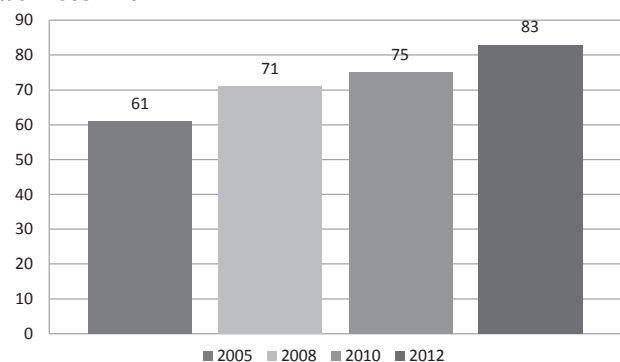
Oba te podmioty wykazują inne cechy funkcjonowania, m.in. w kwestiach finansowania, nadzoru, zarządzania oraz

określania celów działania. Przykład stanowi kwestia finansowania w procesie tworzenia: fundacja rozporządza majątkiem przekazanym przez fundatora i bez takich funduszy niemożliwe jest założenie fundacji, natomiast w przypadku stowarzyszenia nie wymaga się wkładu majątkowego, tylko zebrania odpowiedniej ilości członków.

Według danych Stowarzyszenia Klon/Jawor, w Polsce w 2012 roku odnotowano ponad 80 tys. zarejestrowanych organizacji pozarządowych, dominują w nich stowarzyszenia, których liczba (72 tys.) sześciokrotnie przewyższa liczbę fundacji (nie licząc Ochotniczych Straży Pożarnych – 11 tys.). Największe skupienie ww. organizacji zanotowano na terenie województwa mazowieckiego (Przewłocka 2012).

Na przestrzeni ostatnich 7 lat zauważalny jest dynamiczny wzrost w zakresie liczby działających organizacji non-profit (wykres 1), których to ilość zmieniła się z 61 tys. (Przewłocka 2012), co wskazuje, iż idea działań nieukierunkowanych na zysk jest stale popularną formą zaangażowania społecznego.

Wykres 1. Liczba organizacji pozarządowych w Polsce w latach 2005 – 2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań literaturowych [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS\\_wstepne\\_wyniki\\_bad\\_spolecz\\_i\\_ekono\\_kondycji\\_2010\\_SOF-1.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/GS_wstepne_wyniki_bad_spolecz_i_ekono_kondycji_2010_SOF-1.pdf), [26.02.2013] oraz Adamiak P., Przewłocka J., Zajac A., (2012) *Raport: Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.

W zależności od próby badanych oraz przyjętych ram kwalifikacyjnych, ponad 70% organizacji pozarządowych prowadzi aktywną działalność (Przewłocka 2012). Dodatkowo w oficjalnych statystykach ukryta jest „szara strefa”, do której zalicza się organizacje, które już nie działają, a nawet nie istnieją, lecz oficjalnie nie zostały zlikwidowane.

## Pojęcie zasobów ludzkich

Opinie i poglądy na temat miejsca i działalności ludzi w sferze personalnej organizacji przez wiele lat ulegały przemianom. Wydźwięk pojęcia „zasoby ludzkie” (ang. *human resources*) również ulegał modyfikacjom, gdyż część

autorów skupiała się bardziej na słowie *zasoby*, a inni na personalnym charakterze części wyrażenia *ludzkie*.

Aleksy Poczowski skłania się ku rozwinięciu pojęcia jako „ogółu wrodzonych i nabytych właściwości (wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, cechy osobowości, wartości) ucieleśnione w ludziach, które są wykorzystywane i doskonalone w okresie aktywności zawodowej” (Poczowski 2003: 293). Przez niektórych badaczy zasoby ludzkie traktowane są jako aktywa przedsiębiorstwa, bądź źródła konkurencyjności, podkreślając znaczenie funkcji personalnej firmy w XXI wieku.

Zasadnym zdaje się być podejście do kwestii zasobów ludzkich w działalności organizacji pozarządowych, przede wszystkim z ukierunkowaniem na wyraz *ludzkie*. Wskazuje na to Poczowski przyjmując w swych rozważaniach, iż „ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji” (Poczowski 2003: 36). Podkreśla również, że to poszczególni pracownicy dysponujący swoimi zasobami ludzkimi, decydują o poziomie zaangażowania w pracę. Często wykorzystywane są w opracowaniach synonimy określenia zasoby ludzkie, tj. potencjał ludzki, kapitał ludzki, personel, siła robocza, pracownicy, kadry, lecz dopiero pojęcie *zasoby* wartościuje człowieka, podkreśla jego rangę oraz potencjał.

Peter Drucker (Król, Ludwiczynski 2006: 52) zwraca uwagę, iż zatrudnia się całego człowieka, a nie tylko jego ręce. Podejście jakościowe i ilościowe do kwestii zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie proponuje Leszczyński (Król, Ludwiczynski 2006: 53), który zauważa, iż zasoby ludzkie obejmują zatrudnionych w firmie pracowników, wraz z ich wykształceniem, doświadczeniem, kwalifikacjami, wykonywaną pracą, a nawet stosunkami międzyludzkimi oraz umiejętnościami porozumiewania się.

Niewątpliwie kluczową kwestią w działalności organizacji jest nie tyle posiadanie zasobów ludzkich, co efektywne zarządzanie nimi. Pawlak definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jako działania polegające na „kształtowaniu i stosowaniu zasobów ludzkich firmy, aby możliwe było pełne osiągnięcie jej celów, przy uwzględnieniu interesów pracodawcy i pracobiorców” (Pawlak 2003: 22). Powinno się zauważyć, że sam charakter przedsiębiorstwa determinuje rolę oraz wielkość znaczenia ZZL, bo im większy jest udział zasobów ludzkich w działalności gospodarczej, tym kierowanie nimi jest mocniej powiązane z realizacją celów i strategii firm.

## Zasoby ludzkie w organizacjach pozarządowych w Polsce

Główną siłą napędową funkcjonowania NGOs są ludzie. Niektórzy otrzymują wynagrodzenie, a znaczna część nie pobiera żadnych świadczeń pieniężnych za zaangażowanie, poświęcony czas oraz wkład intelektualny. Jak podkreśla Kamiński, „wolontariat jest formą bezinteresownego zaangażowania na rzecz innych, jest wyrazem wrażliwości społecznej, poczucia odpowiedzialności za słabszych członków wspólnoty” (Dudkiewicz, Rymsza 2011: 3). W działania NGOs mogą być zaangażowane osoby pełniące różne role, w zależności od charakteru współdziałania, komunikacji, organizacji pracy czy przyjętej strategii wewnętrznej organizacji. Tak jak różnorodne są zasięgi i obszary prowadzonych działań, tak prace podejmowane na rzecz organizacji mogą być zdywersyfikowane w charakterze.

Należy zaznaczyć, iż nie we wszystkich organizacjach non-profit udział w prowadzonej działalności jest dla wszystkich osób tożsamy, co wynika m.in. ze sposobu zarządzania i delegowania obowiązków. Wśród przyjętej kwalifikacji rozróżniane są role:

- a) członkowie (którzy, w myśl wewnętrznej formy działania NGO najczęściej odprowadzają składki członkowskie, ich poziom zaangażowania jest zróżnicowany: część jest „motorami” organizacji, a część włącza się w pojedyncze projekty):
  - pracownicy: są członkami oraz otrzymują wynagrodzenie za pracę, co wiąże się z koniecznością pozyskania środków finansowych;
  - wolontariusze wewnętrzni: są członkami i nieodpłatnie angażują się w pracę organizacji;
- b) nie członkowie (nie odprowadzają składek członkowskich, nie figurują na spisach osobowych organizacji):
  - pracownicy: nie są członkami, otrzymują wynagrodzenie za pracę, często zatrudniani przy realizacji dużych projektów, gdzie niezbędne jest doświadczenie i kwalifikacje, którymi dysponują;
  - wolontariusze zewnętrzni: nieodpłatnie angażują się w działania organizacji, pomimo, iż nie są członkami (często są pozyskiwani w sytuacji podejmowania większych przedsięwzięć i zwiększonej ilości pracy, gdy liczba stałych członków nie jest wystarczająca, a organizacja nie posiada środków finansowych na zatrudnienie pracowników; powodem również może być chęć otwarcia na nowe osoby, co rozumiane jest jako możliwość zdobycia nowych pomysłów i rozwiązań).

Istotne jest zwrócenie uwagi na fakt, że przyjęcie określonej terminologii nie jest we wszystkich przypadkach ściśle i jednoznacznie określone. Przykładem takiej sytuacji może być praca płatnego trenera klubu, który pracuje na stanowisku przez dwie godziny dziennie i nie ma płatnych nadgodzin, a tuż przed meczem drużyny pozostaje godzinę dłużej, co oznacza, że łączy rolę pracownika oraz wolontariusza. Choć część źródeł podaje tylko jednoznaczny podział: wolontariusz, to nie pracownik (*Polski portal organizacji...* 2013).

Podkreślenia wymaga również kwestia wymiaru pracy pracowników, zarówno członków, jak i osób spoza organizacji, a mianowicie: zastosowane są w tych przypadkach różne rozwiązania godzinowe (etat bądź jego część), a także w rozumieniu prawnym są to umowy o pracę, a także umowy cywilno-prawne.

Pracownicy organizacji kierują się nieco innymi motywami współpracy niż wolontariusze, stąd też zauważalne jest, iż zbudowanie efektywnego zespołu jest niełatwym zadaniem (Krzyżak 2012), a które warunkuje sukces w działaniu.

Spółeczny charakter organizacji pozarządowych oraz częsty brak środków finansowych, bądź umiejętności ich pozyskania, wpływa na specyfikę III sektora, w którym znaczna część działaczy wykonuje swoje zadania nieodpłatnie. Osoby te nie traktują takiej formy zaangażowania jako kary, lecz realizują swoje obowiązki w kategoriach hobbyistycznych, jako rodzaj realizacji zawodowej, społecznej, rozwijanie pasji, jak również jako sposób na pozyskanie doświadczenia i umiejętności.

Organizacje pozarządowe chcące ewoluować, realizując przyjęte założenia, dążąc do wyznaczonych celów i maksymalizując wykorzystanie siły roboczej, decydują się na pozyskiwanie nowych osób do działania. NGOs poszukują zarówno wolontariuszy, jak i pracowników. Jest to uwarunkowane kilkoma czynnikami (Adamiak, Przewłocka, Zajac 2012):

- a) chęcią rozszerzenia skali i zasięgu działań organizacji;
- b) podbudowaniem budżetu, dzięki składkom nowych członków;
- c) dużą liczbą wykonywanych zadań bądź realizacją większego projektu i związaną z tym potrzebą wsparcia zespołu, bez obciążania budżetu;
- d) zapotrzebowaniem na osoby o konkretnych kompetencjach wymaganych do konkretnego projektu;
- e) chęcią odciążenia pracowników merytorycznych od zadań biurowych;
- f) realizacją planu rozwoju organizacji zakładającą szkolenie następców, którzy poprzez początkową pracę wolontariacką zdobywają odpowiednie doświadcze-

- nie, praktyczne umiejętności, poznają tajniki działania danej organizacji – dzięki temu w dalszej perspektywie będą mogli wstąpić w szeregi stałych pracowników;
- g) chęcią wykorzystania nowych pomysłów i przeciwdziałaniu wypaleniu obecnych pracowników i wolontariuszy.

Należy zaznaczyć, iż małe organizacje, w których udział się kilka bądź kilkanaście osób, nieczęsto podejmują takie starania, gdyż istniejący zespół zupełnie wystarcza do realizacji zadań stawianych przed NGOs. Dodatkowo nie dla każdej organizacji non-profit rozbudowa zespołu oraz rozszerzenie aktywności stanowi cel.

Część organizacji non-profit, które pozyskują nowe osoby, dokładnie precyzuje swoje wymagania, profil osobowy oraz kompetencje. Przy doborze nowych pracowników znaczenie mają twarde kompetencje (czyli umiejętności, wiedza, kwalifikacje potrzebne do wykonywania pracy. Można je potwierdzić dyplomami bądź certyfikatami, mogą to być np. ukończone kursy lub posiadane uprawnienia). Dodatkowo dużą rolę odgrywa wcześniejsze doświadczenie w pracach stowarzyszeń bądź fundacji, a atutem starających się o zatrudnienie nierzadko jest wcześniejsza praca w roli wolontariusza w danej organizacji (takie osoby wiedzą jak działa dana organizacja od środka, jakie zadania są realizowane, a ich okres adaptacyjny jest krótszy). NGOs poszukujące wolontariuszy zwracają szczególną uwagę na cechy osobowe, tj. odpowiedzialność, lojalność, zaangażowanie i chęć samorealizacji przez działanie na rzecz innych.

Sposoby poszukiwania nowych osób do NGOs są podobne do powszechnie stosowanych na rynku pracy, jednakże znaczącą rolę odgrywają fundusze, które organizacje pozarządowe chcą (lub mogą) poświęcić na pozyskiwanie nowej kadry. Informacje o chęci pozyskania nowych pracowników bądź wolontariuszy odbywają się kilkutorowo:

- a) kanałami nieformalnymi: przez rodzinę, znajomych, osoby zaangażowane w pracę organizacji;
- b) ogłoszenia w prasie, Internecie;
- c) podczas organizowanych spotkań, wydarzeń;
- d) z wykorzystaniem ulotek i plakatów;
- e) za pomocą urzędów pracy, pośredników pracy, targów pracy czy instytucji wyspecjalizowanych w pozyskiwaniu kadry (jednakże, działania te nie są popularne, gdyż często powiązane są z poniesieniem nakładu finansowego ze strony organizacji).

Dobór do grona pracowniczego występuje często na drodze awansu, nierzadko powiązanego z rozwojem organizacji (jej działań i struktur), wcześniejszą współpracą na płaszczyźnie wolontariatu oraz zakładaniem własnej organizacji.

Wśród mechanizmów podjęcia pracy w NGOs są najczęściej (Więch 2010: 86):

- chęć podjęcia konkretnej pracy, bez znaczącej kwestii wiązania się z danym pracodawcą;
- realizacja własnych pasji oraz zamierzeń;
- kontynuowanie wcześniejszych doświadczeń na gruncie wolontariatu.

Szczegółowe informacje na temat organizacji pozarządowych w Polsce (dane statystyczne, opisy działania, specyfikę kierowania ludźmi, poradniki, ogłoszenia) znaleźć można w rocznikach GUS, zbiorach danych REGON, a także opracowaniach Stowarzyszenia Klon/Jawor czy na oficjalnym portalu polskich organizacji pozarządowych.

### Związek Harcerstwa Polskiego jako organizacja pozarządowa

Specyficznym przykładem NGOs, spełniającym formalne warunki funkcjonowania organizacji non-profit, jest Związek Harcerstwa Polskiego, w którego strukturze działa 17 chorągwi (jednostki organizacyjne na poziomie województw oraz aglomeracji warszawskiej). Związek od dnia 16 lutego 2004 r. posiada status organizacji pożytku publicznego (Związek Harcerstwa... 2013). W każdej organizacji pozarządowej, która za obszar działania obrała edukację i wychowanie – 14% polskich organizacji pozarządowych (Adamiak, Przewłocka, Zajac 2012) – kluczowym czynnikiem w codziennej pracy jest czynnik ludzki. Zarówno zakres podmiotowy, jak i przedmiotowy: praca z ludźmi i dla ludzi to podstawa działań podejmowanych przez ZHP, czyli organizację, która już od ponad 100 lat kształtuje w dzieciach i młodzieży postawę szacunku do drugiego człowieka.

#### Misja, cele działania i strategia rozwoju ZHP

Misją ZHP jest: „wychowywanie młodego człowieka, czyli wspieranie go we wszechstronnym rozwoju i kształtowaniu charakteru przez stawianie wyzwań” (Związek Harcerstwa... 2013), co jest możliwe dzięki umiejętnemu stosowaniu przez instruktorów (głównie wolontariuszy) metody harcerskiej opartej na: Prawie i Przrzeczeniu Harcerskim, uczeniu przez działanie, pracy w systemie małych grup, stale doskonalonym i stymulującym programie. ZHP jest organizacją wychowawczą dla dzieci i młodzieży, liczącą 86.715 członków (dane ewidencyjne przesłane w pliku Excel z Komendy Głównej ZHP, stan na dzień 31.12.2012 r.). Należy zaznaczyć, iż obrana przez ZHP misja nie wyklucza wychowawczej roli rodziców, wręcz przeciwnie: harcerstwo ma wspomagać opiekunów w kształtowaniu młodego po-

kolenia, stymulując jego rozwój w różnych dziedzinach.

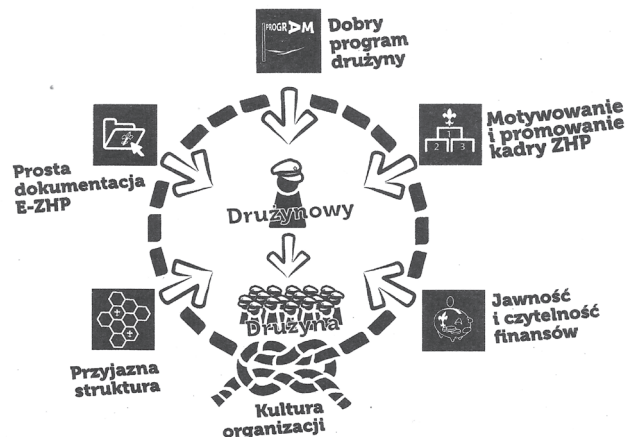
Cele działania wyznaczone w Statucie ZHP obejmują zakres czynności, w których dostrzegalna jest duża rola ludzi. Do głównych celów podejmowanych przez ZHP należą (Związek Harcerstwa... 2013):

- „stwarzanie warunków do wszechstronnego, intelektualnego, społecznego, duchowego, emocjonalnego i fizycznego rozwoju człowieka;
- nieskrępowane kształtowanie osobowości człowieka przy poszanowaniu jego prawa do wolności i godności, w tym wolności od wszelkich nałogów;
- upowszechnianie i umacnianie w społeczeństwie przywiązania do wartości: wolności, prawdy, sprawiedliwości, demokracji, równouprawnienia, samorządności, tolerancji i przyjaźni;
- stwarzanie warunków do nawiązywania i utrwalania silnych więzi międzyludzkich ponad podziałami rasowymi, narodowościowymi i wyznaniowymi”.

ZHP realizuje cele poprzez harcerski system wychowawczy (czyli integralność zasad harcerskiego wychowania, metody i programu), a istotną rolę odgrywa osobisty przykład instruktorów.

Obecna Strategia Rozwoju ZHP na lata 2012-2017 (przyjęta Uchwałą XXXVII Zjazdu Nadzwyczajnego ZHP z dnia 4 grudnia 2011 r.) porusza pięć kierunków strategicznych (rysunek 1) realizowanych w całym Związku, na wszystkich jego poziomach organizacyjnych.

Rysunek 1. Kierunki Strategii Rozwoju ZHP na lata 2012-2017



Źródło: Strategia rozwoju ZHP na lata 2012-2017 (2012: 7).

Wśród kierunków tych szczególną pozycję zajmuje „Motywowanie i promowanie kadry”, w zapisach której podkreślone zostały aspekty związane z rozwojem organizacji niesprzecznie powiązanej z rozwojem własnych zasobów ludzkich. Związek akcentuje kwestie aktualnych problemów występujących na polu działania instruktorów oraz druży-

nowych (*Strategia rozwoju ZHP na lata 2012-2017* 2012):

- nieskuteczny system motywowania kadry do działania – związany z tym brak instruktorów i drużynowych;
- ograniczonosc uznawania za autorytet drużynowych oraz instruktorów, zwłaszcza pełniących funkcje społeczne;
- brak w Związku skutecznego systemu ewaluacji działań instruktorów i ich oceny;
- niewystarczająco kongruentny proces promowania drużynowych i instruktorów poza organizacją.

Świadomość własnych słabych stron jest dla ZHP czynnikiem konstruktywnym, jednocześnie stymulującym do wartej pracy nad zmianą obecnego stanu. Związek aranżując swoją pracę świadomie zakłada, iż wkład w człowieka to inwestycja w organizację, a rozwój kadry to tym samym rozwój organizacji.

Wśród głównych celów strategicznych w ramach pracy z kadrą instruktorską ZHP wyszczególnia (*Strategia rozwoju ZHP... 2012*):

- posiadanie zmotywowanej kadry, która świadomie wykonuje każde swoje zadanie i czuje satysfakcję z podejmowanych wyzwań;
- kadra odczuwa wsparcie swoich działań i rozwoju osobistego w Związku;
- instruktorzy czują dumę z pełnienia funkcji instruktorskich w ZHP, gdyż ich wizerunek jest nacechowany dodatnio wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Takie starania dowodzą, iż Związek jest organizacją prężnie działającą z kadrą, która zauważa, jak istotną kwestią efektywnego działania jest położenie nacisku na zapewnienie instruktorom pola do progresji, podnoszenia kompetencji oraz rozwijania umiejętności pracy z ludźmi.

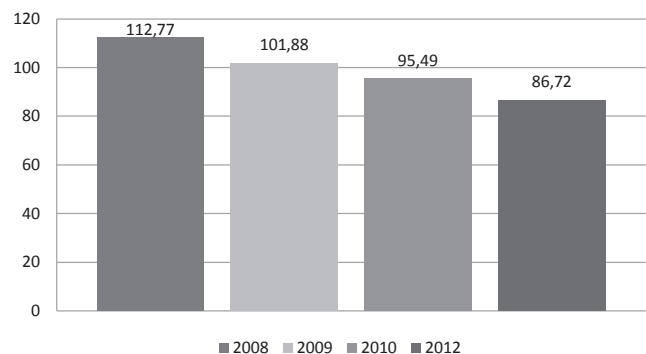
Niewątpliwie daremne jest stawianie sobie celów, zapominając, iż muszą być one mierzalne, stąd też w Strategii rozwoju ZHP znajduje się zapis o sposobach pomiaru osiągnięcia celów, które przyjęto jako mierniki obrazujące wpływ realizacji podjętych działań na Związek. W zakresie pracy z kadrą, opracowano kilka wskaźników oceny z różnych wymiarów działalności całej organizacji, co dowodzi, iż prace towarzyszące kształtowaniu i rozwojowi kadry znajdują przełożenie na wielu płaszczyznach. A są to (*Strategia rozwoju ZHP... 2012: 12-13*):

- „system pracy z kadrą jest wdrożony w harcerskich komendach;
- przyrost liczby drużynowych przeszkolonych do funkcji, egzekwowanie wymogu przeszkolenia do funkcji przed mianowaniem na funkcję drużynowego;
- wzrost liczebny ZHP;

- wydłużenie średniego czasu pełnienia funkcji drużynowego do minimum 3 lat;
- opracowanie i wdrożenie systemu motywacji i promocji kadry w ZHP;
- opracowanie zasad promowania najlepszej kadry w środowisku działania hufca, chorągwi i poziomu centralnego;
- wprowadzenie systemowych rozwiązań uznawania uprawnień związkowych poza ZHP na poziomie centralnym i/lub regionalnym;
- większość nowych harcmistrzów ukończyła kursy harcmistrzowskie”.

Wszakże każda organizacja pozarządowa może przyjąć odmienną ścieżkę rozwoju, a co jest z tym związane obrac inne kryteria rozwoju oraz środki oceny realizacji zadań tudzież celów. W przyjętej przez ZHP strategii w miejscu centralnym znajduje się człowiek: zgodnie z założeniami ogólnymi w centrum zainteresowania organizacji stawia się drużynowych (wolontariuszy), a cele strategiczne uznaje się za racjonalne, gdy wyniki ich realizacji będą znajdowały odzwierciedlenie w poprawie wsparcia Związku dla drużynowych.

Wykres 2. Liczba członków ZHP w latach 2008 – 2012



Źródło: opracowanie na podstawie badań literaturowych *Merytoryczne sprawozdanie z działalności organizacji pożytku publicznego za okres od 01.01.2010 – 31.12.2010 r.*, (2011: 4) oraz dane ewidencyjne przesłane w pliku Excel z Komendy Głównej ZHP, stan na dzień 31.12.2012 r.

Mimo, że w ostatnich latach liczebność ZHP wykazuje tendencję malejącą (wykres 2) nie można przyjmować tych danych jako odzwierciedlenia sytuacji rozwoju bądź regresji całej organizacji. Istotnie jest to jeden z mierników, lecz jego interpretacja musi nastąpić w odniesieniu do odpowiadającego mu okresu założeń strategicznych, ponadto nie jest to w przypadku Związku główny cel działań. Nawet przełożenie na dane finansowe nie stanowi podstawy oceny organizacji, jeśli nie ma to odniesienia do realizowanych celów i głównych założeń strategicznych.

### Kadra w ZHP

W sytuacji, gdy działania instruktorów – wychowawców są skierowane do różnych grup wiekowych (zuchy 6-10 lat, harcerki i harcerze 11-13 lat, harcerki i harcerze starsi 14-16 lat, wędrowniczki i wędrownicy 16-25 lat), a co najważniejsze: dotyczą tak specyficznego pola aktywności młodych ludzi, jak ich samorozwój, fundamentalnym założeniem jest, iż ZHP dąży do zapewnienia jak najlepszych warunków kadrowych. W opracowywanych dokumentach dokonuje analizy bieżącej sytuacji, a także wysuwa wnioski, wyznacza cele strategiczne oraz formułuje metody pomiaru osiągnięcia tych celów.

Mając na uwadze, iż ZHP kładzie duży nacisk na rozwój instruktorów w liczbie 10.815 osób (dane ewidencyjne przesłane w pliku Excel z Komendy Głównej ZHP, stan na dzień 31.12.2012 r.), wśród których znaczna część jest wolontariuszami i nieodpłatnie poświęca swój czas na wychowywanie młodego pokolenia, należy zaznaczyć, że proponuje im wielorakie formy kształcenia oraz możliwości samorozwoju. Najpopularniejszymi rodzajami takich przedsięwzięć są:

- a) kursy: drużynowych, kadry kształcącej, szczepowych, kadry programowej, komendantów hufców, skarbników hufców, przewodnikowski, podharcemistrzowski, harcemistrzowski, ratownictwa medycznego, kierowników wypoczynku, dla członków Komisji Rewizyjnych Hufców;
- b) specjalistyczne szkolenia;
- c) sejmiki: wędrownicze, instruktorskie, akademickie, wspólnoty „Grunwaldzkiej”;
- d) warsztaty: opiekunów prób instruktorskich (dwustopniowe), dla programowców hufców i chorągwi, tematyczne i repertuarowe dla drużynowych, dla szefów Zespołów Kadry Kształcącej, dla kadry kursów drużynowych, doszkalające kształceniowców w hufcach i chorągwiach;
- e) seminaria: kadry kształcącej, tematyczne, specjalistyczne.

Związek wymaga dopełnienia określonych warunków, które obligatoryjnie muszą spełniać wszyscy instruktorzy, bądź członkowie pełniący funkcje instruktorskie, czynnie zaangażowani w działalność ZHP na różnych poziomach organizacyjnych. Do podstawowych wymagań względem instruktorów, poza kwestiami wynikającymi z członkostwa w ZHP (m.in. opłacanie składek), mocą przyjętego Statutu Związku zalicza się:

- a) osiągnięcie wieku 16 lat;
- b) zdobycie stopnia instruktorskiego oraz złożenie i prze-

strzeganie Zobowiązania Instruktorskiego (poprzedzone wcześniejszym złożeniem Przyrzeczenia Harcerskiego): „Przyjmuję obowiązki instruktorki/instruktora Związku Harcerstwa Polskiego. Jestem świadoma/świadomy odpowiedzialności harcerskiego wychowawcy i opiekuna. Będę dbać o dobre imię harcerstwa, przestrzegać Statutu ZHP, pracować nad sobą, pogłębiać swoją wiedzę i umiejętności. Wychowam swego następcę. Powierzonej przez Związek Harcerstwa Polskiego służby nie opuszczę samowolnie.” (Statut ZHP 2012: 4);

- c) corocznie zaliczana służba instruktorska (z ramienia właściwego komendanta hufca, komendanta chorągwi lub Naczelnika ZHP);
- d) wykazywanie „szczególnej troski o powierzone im dzieci i młodzież, zwłaszcza o ich harcerskie wychowanie zgodnie z Prawem i Przyrzeczeniem Harcerskim, zdrowie i bezpieczeństwo” (Statut ZHP... 2012: 6).

Takie podejście obrazuje, iż ZHP jako organizacja non-profit stawia duże wymagania, selekcjonuje najbardziej odpowiednich kandydatów oraz bazuje na wieloletnim doświadczeniu. Ponadto cechą wyróżniającą Związek jest czerpanie z zasobów ludzkich, które sama uformowała, tzn. członkostwo w ZHP na etapie gromady zuchowej, drużyny harcerskiej, starszo harcerskiej oraz wędrowniczej daje budulec do kształtowania cech przyszłej kadry, która bazując na przykładzie swoich przełożonych z lat wcześniejszych, rozumie jakie wartości oraz działania charakteryzują dobrego instruktora.

### Role w ZHP

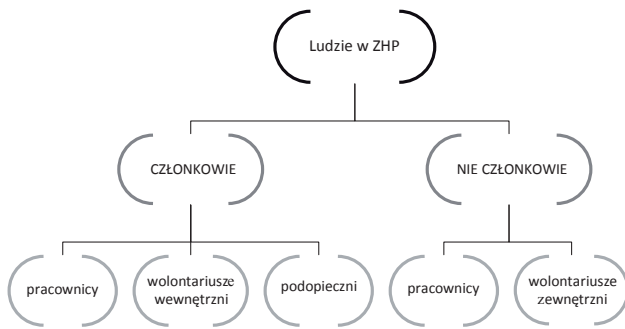
Specyfika działania ZHP przejawia się również w odróżniającym podziale ról wśród osób zaangażowanych w funkcjonowanie Związku (rysunek 2). Klasyfikacja ról jest nieco inna niż ogólny podział w NGO, gdyż wśród członków jest wyróżniona również grupa podopiecznych, dla których w głównej mierze działa Związek. Dla porównania fundacja Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy w ramach swych działań podejmuje inicjatywy, dzięki którym udzielana jest pomoc osobom niezrzeszonym w organizacji, chociażby noworodkom w zakresie Programu Powszechnych Przesiewowych Badań Słuchu u Noworodków.

W działaniach ZHP zaobserwować można, iż role w organizacji nie są definitywnie wydzielone i mogą się przenikać. Tak chociażby jest w przypadku niektórych komendantów hufców: wszyscy są członkami Związku, aczkolwiek tylko część z nich podpisała umowę o pracę bądź umowę cywilno-prawną, na podstawie której otrzymuje wynagrodzenie.

Jako że, działania ZHP dotyczą się edukacji oraz wychowa-



Rysunek 2. Role w Związku Harcerstwa Polskiego



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

nia, w licznych przedsięwzięciach uczestniczą rodzice podopiecznych Związku. Ich zaangażowanie uwidacznia się nie tylko w sytuacjach podejmowania nowych przedsięwzięć, czy w okresach zwiększonej intensywności działań, jak jest w przypadku organizacji wypoczynku letniego. Każdego tygodnia włączają się w funkcjonowanie gromad, drużyn, szczerpów, do których przynależą dzieci i młodzież. Należy również skierować uwagę na zjawisko bezinteresownego wsparcia dla ZHP wyływającego ze strony byłych członków Związku, którzy pomimo braku kontynuowania swej ścieżki harcerskiej, nadal sympatyzują i identyfikują się z organizacją, a co za tym idzie włączają się w funkcjonowanie Związku.

Obie te grupy udzielających się osób można zaliczyć do wolontariuszy zewnętrznych.

Ani najnowsze technologie, ani roboty, tym bardziej serwisy społecznościowe nie wychowają młodego człowieka, nie zakorzeniają w nim postaw sprawiedliwości, prawdy, godności czy wolności, dlatego też zasadniczym elementem działania organizacji non-profit funkcjonującej na polu edukacji i wychowania jest stosowny dobór kadry.

### Podsumowanie

Postępujące procesy globalizacji, zmiany techniczne i technologiczne, różnorodność kulturowa, zmiany mentalne oraz wartości współczesnego społeczeństwa kreują obraz człowieka, jako znaczącego czynnika działalności przedsiębiorstwa. Zasoby ludzkie, tak jak zasoby finansowe, rzeczowe oraz informacje należą do bazowych zasobów każdej organizacji. Ich racjonalne wykorzystanie do realizacji celów i misji organizacji stanowi często klucz do sukcesu.

W przypadku organizacji pozarządowych, takich jak ZHP, ani zmiany w technikach wytwórczych, ani zmiany cen czynnika ziemi nie mają takiego wpływu na zarządzanie zasobami ludzkimi jak sami ludzie. Elementem bazowym funkcjonowania NGOs jest interakcja z otoczeniem. Trzeci sektor w Polsce, tak jak na całym świecie to organizacje działające rękami lu-

dzi i dla ludzi. Bez zaangażowania zasobów niematerialnych, chociażby takich jak intelekt oraz wiedza personelu, organizacje te nie mogłyby efektywnie dążyć do założonych celów oraz realizować swej misji. Dobrze dobrany zespół, w przypadku NGOs, wolontariuszy oraz pracowników, jest znaczący dla zbudowania dojrzałej organizacji, która będzie pręźnie działać, pomimo specyfiki finansowania oraz uwarunkowań ustawowych. Atutem, a nie tylko czynnikiem wytwórczym, organizacji pozarządowych stają się ludzie, gdy tworzą zespół nacechowany chęcią nieustannego uczenia się, identyfikowania się z organizacją poprzez osobiste zaangażowanie oraz poczucie bycia potrzebnym na korzyść innych. Związek Harcerstwa Polskiego jako organizacja pozarządowa spełnia ważną misję społeczną, dodatkowo zauważa, iż dysponowanie odpowiednimi zasobami ludzkimi jest nieodzownym elementem efektywnego działania organizacji. Ponadto Związek wykazuje, że stawianie wymagań wobec kadry, obliuguje prełożonych do zapewnienia jej różnorodnych form doskonałości oraz rozwoju osobistego.

### Bibliografia

1. Adamiak P., Przewłocka J., Zając A., (2012) *Raport: Życie codzienne organizacji pozarządowych w Polsce*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor.
2. Dudkiewicz M., Rymasz M., (2011) *Współczesne oblicza wolontariatu*, „Trzeci sektor”, 23, s. 3.
3. Król H., Ludwiczynski A., (2006) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Krzyżak A., (2012) *Znaczenie wizerunku organizacji dla skuteczności jej działania*, „Trzeci sektor” 27, s. 78.
5. Miś A., Pocztowski A., (2000) *Analiza zasobów ludzkich w organizacjach*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
6. Pawlak Z., (2003) *Personalna funkcja firmy: procesy i procedury kadrowe*, Warszawa: Poltext.
7. Pocztowski A., (2003) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
8. Pocztowski A., Wiśniewski Z., red., (2004) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
9. Przewłocka J., (2012) *Fakty o NGO w lżejszej formie*, Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor, <http://civicipedia.ngo.pl/wiadomosc/831578.html>, [25.01.2013].
10. *Merytoryczne sprawozdanie z działalności organizacji pożytku publicznego za okres od 01.01.2010 – 31.12.2010 r.* (2011) Poznań: Chorągiew Wielkopolska ZHP.
11. *Statut ZHP* (2012) Warszawa: Główna Kwatera ZHP, [http://dokumenty.zhp.pl/1\\_strona\\_glowna-i.\\_statut.\\_decyzje\\_zjazdowe](http://dokumenty.zhp.pl/1_strona_glowna-i._statut._decyzje_zjazdowe), [20.02.2013].
12. *Strategia rozwoju ZHP na lata 2012-2017* (2012) Warszawa: Główna Kwatera ZHP.
13. *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (2003) Dz. U. 2003, Nr 96, poz. 873 z późn. zm.
14. Więch M., (2010) *Zatrudnienie pracowników w organizacjach pozarządowych – szanse i zagrożenia*, „Trzeci sektor” 20, s. 86.
15. Chorągiew Wielkopolska ZHP, [www.zhp.wlkp.pl](http://www.zhp.wlkp.pl).
16. Polski portal organizacji pozarządowych, [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl) [25.01.2013].
17. Słownik języka polskiego - Wydawnictwo Naukowe PWN, [www.sjp.pwn.pl](http://www.sjp.pwn.pl) [5.02.2013].
18. Związek Harcerstwa Polskiego, [www.zhp.pl](http://www.zhp.pl) [15.01.2013].