ZN WSH Zarządzanie 2017 (4), s. 149-169

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

*Data wpływu/Received:*10.09.2017
Data recenzji/Accepted: 28.09.2017/5.10.2017
Data publikacji/Published: 28.12.2017

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

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)

DOI: 10.5604/01.3001.0010.8287

dr Jadwiga Bakonyi [A CDEF]
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii

mgr Marta Wojtaszek [A BCDEF]
Podharcmistrz – Hufiec Ziemi Cieszyńskiej

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W ORGANIZACJACH NON-PROFIT NA PRZYKŁADZIE ZWIĄZKU HARCERSTWA POLSKIEGO[1]

TALENT MANAGEMENT IN NON-PROFIT INSTITUTIONS AT THE EXAMPLE OF POLISH SCOUTING AND GUIDING ORGANISATION

[1] Prezentowane wyniki to wybrany fragment badań prowadzonych na potrzeby pracy magisterskiej Marty Wojtaszek

Streszczenie: Temat zarządzania talentami najczęściej poruszany jest w kontekście przedsiębiorstw, jednak zagadnienie to dotyczy również organizacji, których celem nie jest zarabianie i pomnażanie kapitału, a dobro społeczne. Niniejszy artykuł porusza temat zarządzania talentami w organizacjach non-profit. Organizacją, w której przeprowadzono badania, jest Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP) – jedna z największych organizacji pozarządowych w Polsce, posiadająca ponad 100-letnią tradycję oraz ponad 100 000 członków. Celem badań było określenie zasadności zarządzania talentami w Związku Harcerstwa Polskiego, sposobu zarządzania nimi, identyfikacja narzędzi, jakie w tym zakresie są stosowane oraz określenie możliwości rozwoju tego aspektu zarządzania w kontekście całej organizacji. Badania obejmowały w etapie I analizę dokumentów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w ZHP. W etapie II zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, poddano ocenie członków organizacji realizację wytycznych zawartych w analizowanych w etapie I dokumentach.

Słowa kluczowe: ZZL, zarządzanie talentami, narzędzia zarządzania talentami, organizacje non-profit, Wolontariat

Abstract: The topic of talent management is particularly popular in the context of enterprises. However, this issue is also related to organisations, which aim not at earning or multiplying capital, but at social commodity. This article raises the issue of talent management in non – profit institutions. The research has been carried out in Polish Scouting and Guiding Organisation (Związek Harcerstwa Polskiego – ZHP) – one of the largest non – governmental organisations in Poland with over 100 years of tradition and over 100 000 members. The aim of this research was to assess the validity of talent management in Polish Scouting and Guiding Organisation as well as the means of the management and identification of tools applied in this scope. In addition, the research aims at defining the possibilities of development of this aspect of management in the context of whole institution. At the first stage of the research the human resources management documents of ZHP were analysis. At the second stage of the research the diagnostic survey method was applied, the members of the organization were evaluated for the implementation of the guidelines included in the documents analyzed at a first stage.

Keywords: HR, talent management, talent management tools, non – profit institutions, voluntary service

Wstęp

Organizacje pozarządowe stanowią obecnie istotny element życia społecznego. Zajmując się rozmaitymi dziedzinami, nastawione są na uzyskanie korzyści społecznej, która realnie wpływa na otoczenie. Jednocześnie specyfika organizacji non-profit, bazujących na pracy wolontariuszy wymaga, aby poszczególne elementy zarządzania jej działaniami leżały w rękach osób odpowiednich. Dodatkowo wzrost liczby organizacji konkurencyjnych, proponujących działania dla tych samych grup odbiorców, powoduje, że organizacje te muszą przykładać szczególną wagę do dbania o członków swoich grup, w większości wolontariuszy. Wolontariusze to najczęściej ludzie młodzi;

decydując się na przynależność do ZHP, przyjmują bardzo mocno określony system wartości, idei i zasad funkcjonowania. Od kilkunastu lat obserwuje się braki kadry w wieku powyżej 35 lat, która podejmowałaby się czynnego działania. Braki kadry i coraz częstsza niechęć do brania na siebie odpowiedzialności powodują, że ważne funkcje kadrowe pełnione są często przez osoby do tego nieprzygotowane, a nierzadko również nieposiadające potwierdzenia kompetencji do sprawowania funkcji. W części badawczej opracowania przedstawiono działania, jakie podejmowane są w ZHP w obszarze zarządzania talentami. Czy można je określić mianem świadomego działania, prowadzącego do wzmocnienia zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, a przez to doskonalenia jakości jej całościowego działania?

1. Zarządzanie talentami

Słowo „talent" można definiować dwojako. Po pierwsze, jako określoną cechę o wyjątkowym znaczeniu i stopniu opanowania. Po drugie, jako konkretną osobę, posiadającą wysoki potencjał umiejętności, kompetencji i kwalifikacji. C. Dunn i R. Stuart-Kotze określają talent jako „aktualną i potencjalną umiejętność zrobienia czegoś dobrze". Autorzy ci podkreślają również, że talent nie jest związany wyłącznie z predyspozycjami psychofizycznymi, wiedzą czy doświadczeniem, ale równie mocno jest w nim zaznaczona zdolność do zmiany i rozwoju. Takie rozumienie talentu jest nastawione na inwestowanie w rozwój zdolności wszystkich pracowników, należy tylko umieć rozpoznawać talenty swoich pracowników, dobierać zadania i sposoby komunikacji, co przełoży się na rzetelną i twórczą realizację powierzonej pracy[2].

Niejednoznaczność pojęć odnosi się również do pojęcia „zarządzanie talentami". Można je rozumieć jako „zbiór działań, odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji"[3]. Inna definicja mówi o „poszukiwaniu ludzi, którzy mają wysoki potencjał intelektualny, osobowościowy i kompetencyjny, chcących rozwijać swoje predyspozycje w sposób planowy i zdyscyplinowany"[4]. Z jednej strony zarządzanie talentami to inwestowanie w potencjał i talent wybranych, szczególnie uzdolnionych pracowników, z drugiej inwestowanie we wszystkich pracowników, w poszukiwanie i rozwijanie w nich indywidualnych talentów, które połączone, doprowadzą do sukcesu przedsiębiorstwa.

[2] C. Dunn, R. Stuart-Kotze, *Skuteczne zarządzanie talentami – odkryj potencjał swoich pracowników*, Warszawa 2013, s. 24-37.
[3] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Warszawa 2005, s. 20-21.
[4] M. Sasin, *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*, Gliwice 2015, s. 33.

1.1. Wybrane modele zarządzania talentami

Rysunek 1. Model zarządzania talentami według Romansa, Frosta i Forda
Figure 1. Talent management model according to Romans, Frost and Ford

Źródło: T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE. Warszawa 2011, s. 35.

W literaturze prezentowane są różnorodne modele zarządzania talentami, m.in.: model L.A. Berger i R.B. Berger, model S. Borkowskiej, model Heinena i O'Neilla, model T. Listwana, model Romansa, Frosta i Forda[5]. Przykładowe etapy procedury zarzadzania talentami prezentuje rys. 1.

Większość modeli posiada cechy wspólne. T. Ingram jako istotne określa następujące cechy[6]:

1. Oparcie zarządzania talentami na procesie lub projekcie.
2. Oparcie zarządzania talentami na funkcjonalnym ujęciu ZZL.
3. Poszczególne elementy w procesie zarządzania talentami stanowią ciąg przyczynowo-skutkowy.
4. Nastawienie w zarządzaniu talentami na ludzi młodych.
5. Uzależnianie systemu wynagradzania od osiąganych efektów, a więc promowanie osób pracujących dynamicznie, szybko i skutecznie.

1.2. Szanse i zagrożenia w zarządzaniu talentami

Celem i szansą realizacji zarządzania talentami w organizacji jest osiągnięcie wzrostu jej efektywności dzięki aktywnej pracy osób utalentowanych. Zagrożenia w realizowaniu strategii zarządzania talentami są przede wszystkim ściśle powiązane z perspektywą przyjmowaną w danej organizacji:

[5] Ibidem, s. 27-35.
[6] T. Ingram (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 27-28.

- talenty to pojedyncze jednostki wykazujące wybitne zdolności;
- każdy pracownik w firmie ma swój talent, trzeba go zidentyfikować, rozwijać i podtrzymywać.

Poniższa tabela 1 przedstawia szanse i zagrożenia zarządzania talentami z drugiej z wymienionych powyżej perspektyw, jako bardziej odpowiadającej aspektom związanym z zarządzaniem talentami w ZHP – organizacji będącej przedmiotem badań opisywanych w dalszej części artykułu.

Tabela 1. Szanse i zagrożenia w zarządzaniu talentami
Table 1. Chances and threats in talent management

PERSPEKTYWA	SZANSE	ZAGROŻENIA
Każdy pracownik w firmie ma swój talent, trzeba go zidentyfikować, rozwijać i podtrzymywać	• wzrost konkurencyjności organizacji; • wzmocnienie poczucia wspólnoty i własnej wartości; • wzrost satysfakcji z pracy oraz poczucia jej sensu; • budowanie silnej grupy pracowników zaangażowanych w pracę; • kompleksowe i ewolucyjne doskonalenie działań każdego poziomu organizacji; • budowanie silnej kultury organizacyjnej opartej na wartościach współpracy, ważności jednostki i pracy zespołowej, szacunku do drugiego człowieka i dbania o jego rozwój; • budowanie partnerskich relacji lub relacji uczeń – mistrz (inspirującej i nastawionej na doskonalenie się); • rozwój osobisty pracowników, wzrost ich motywacji, poczucia bezpieczeństwa, a co za tym idzie – kreatywności i inicjatywy; • perspektywa jasnej ścieżki rozwoju zawodowego; • perspektywa zwrotu z inwestycji w rozwój pracowników; • praktyczne wykorzystanie zdolności pracowników – efektywny podział pracy.	• wysokie koszty; • konieczność zatrudniania „specjalistów od talentów"; • wymaga czasu i ujęcia zarządzania talentami w całościowej wizji zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ stanowi proces ciągły i dostosowany indywidualnie do poziomu pracowników; • utrata pracownika z powodu rozpoznania talentu innego niż określony w potrzebach organizacji.

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 200-201 oraz https://www.governica.com/Zarządzanie_talentami [dostęp: 12.02.2017].

Szanse często pokrywają się z korzyściami stosowania zasad zarządzania zasobami ludzkimi w ogóle. Zarządzanie talentami daje jednak mocną podstawę do wzajemnego rozwoju i firmie, i pracownikowi możliwość kreowania i tworzenia

nowych obszarów rozwoju, a nierzadko także rozszerzenia perspektyw całej organizacji[7].

1.3. Narzędzia stosowane w zarządzaniu talentami

Wiele z narzędzi zarządzania talentami pokrywa się z narzędziami ZZL. Jednak w zarządzaniu talentami nacisk kładziony jest na potencjał i postawę proaktywną osób zarządzanych. Poniżej przedstawiono wybrane grupy narzędzi zarządzania talentami[8]:

- analizy i strategie – uwzględniające aspekty zarządzania talentami zestawione ze strategią firmy;
- planowanie zapotrzebowania na talenty;
- rekrutacja i selekcja pracowników utalentowanych;
- oceny wyników i potencjału pracowników;
- rozwój talentów poprzez szkolenia, coaching, mentoring, indywidualne programy rozwoju;
- kreowanie kultury organizacyjnej nastawionej na rozwój, potencjał każdego pracownika, dobór zadań i osób realizujących je – adekwatny w odniesieniu do talentów, a tym samym wzmacnianie motywacji pracowników;
- ewaluacja skuteczności realizowanych programów i strategii, doskonalenie i wprowadzanie zmian.

Analizując w dalszej części opracowania metody pracy z kadrą stosowane w ZHP, zauważyć można, że pokrywają one większość wymienionych powyżej obszarów.

2. Pojęcie organizacji non-profit

Według M. Faleja organizacje pozarządowe to „podmioty prawne (posiadające zdolność prawną lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną), niebędące jednostkami sektora finansów w rozumieniu ustawy o finansach publicznych, nie działające w celu osiągnięcia zysku, w tym fundacje i stowarzyszenia – tzw. trzeci sektor”[9]. Ponadto organizacje pozarządowe mogą starać się o status organizacji pożytku publicznego. Działalność taka jest rozumiana jako społecznie użyteczna i prowadzona w zakresie zadań publicznych, które z kolei określone są w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (art. 4 ust. 1)[10]. Taką organizacją jest przedstawione

[7] M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Warszawa 2010, s. 200-201.
[8] J.A. Cannon, R. McGee, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery. Zestaw narzędzi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
[9] M. Falej, *ABC wolontariatu*, ngo.chorzow.eu/_DOKUMENTY/abc_wolontariatu.pdf [23.02.2017].
[10] Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, DzU. nr 96, poz. 873, art. 20.

w dalszej części artykułu ZHP. Organizacje pozarządowe posiadające status organizacji pożytku publicznego prowadzą działalność z pozytywnym skutkiem społecznym, jednocześnie nie są nastawione na zarobek, a przy możliwości pozyskiwania funduszy cały dochód jest przeznaczany na ich statutową działalność. Osobami odgrywającymi największą rolę w tych organizacjach są wolontariusze.

2.1. Istota wolontariatu

Wolontariuszem według ww. ustawy jest osoba fizyczna, która dobrowolnie i bez wynagrodzenia wykonuje pracę na zasadach określonych w dziale III ustawy „Wolontariat". Wolontariusz i organizacja, decydując się na współpracę, ustalają jej warunki i przyjmują na siebie wzajemnie obowiązki. Dzięki temu organizacja jest w stanie realizować określone zadania bez nakładów finansowych z tytułu zatrudniania osób, a wolontariusz, często posiadający wyłącznie przygotowanie teoretyczne, zyskuje ogromne możliwości nabycia doświadczenia i umiejętności praktycznych. Wolontariat jest bardzo otwartą formą angażowania się w działania organizacji pozarządowych.

2.2. Szanse i zagrożenia zarządzania talentami w organizacjach non-profit

Organizacje non-profit różnią się specyfiką działania od przedsiębiorstw, jednak obecność ludzi w organizacji jest dla nich wspólna, a ludzie ci nie różnią się od siebie w potrzebie samorozwoju i realizacji w życiu zawodowym czy działalności wolontaryjnej. Tabela 2 przedstawia wybrane szanse i zagrożenia realizowania zarządzania talentami w organizacjach non-profit.

Tabela 2. Szanse i zagrożenia zarządzania talentami w organizacji non-profit
Table 2. Chances and threats for talent management in non-profit institutions

Szanse	Zagrożenia
• **Wzmożona realizacja celów organizacji** – poprzez inwestycje w talenty, przede wszystkim w wolontariuszy, wspomagając ich rozwój i świadomość, powstaje szansa na budowanie w szerszej perspektywie społeczeństwa aktywnego i obywatelskiego oraz obniżanie poczucia bierności wśród współczesnego pokolenia młodzieży. • **Jasność ideowa** – misja i wartości organizacji to aspekty najsilniej przyciągające nowe osoby do organizacji. Jasne i zaangażowane realizowanie wizji może przyciągnąć do organizacji osoby utalentowane. • **Praktyki, staże** – wolontariusze czy pracownicy pojawiają się w organizacji z własnej woli w celu realizacji założeń, np. studiów, a czas poświęcony w organizacji może posłużyć dla sprawdzenia ich sprawności w działaniu i ewentualnego podjęcia dalszej współpracy (w tym przypadku organizacja nie ponosi kosztów „czasu próbnego"); • **Bardziej bezpośredni kontakt przełożony-podwładny** – osobisty przykład daje większą swobodę rozwoju talentów; • **Dobrowolność** – ludzie wybierają organizację i chcą w niej działać, znając dobrze wyznawane przez nią wartości, co często wzmaga naturalną potrzebę doskonalenia się, więc nakłady motywowania zewnętrznego prawdopodobnie mogą się zmniejszać. • **Grupa osób działających zróżnicowana wiekowo** – można uznać ten aspekt za trudność jak również za szansę – różnice pokoleniowe sprawiają, że intensywniejsza jest relacja mentorska, a dodatkowo stworzona jest możliwość „wychowywania następców" – najczęściej wśród funkcji wolontaryjnych.	• **Rotacyjność** – wiele osób angażujących się w pracę w organizacjach non-profit traktuje ten fakt jako „przeczekanie" i czas zdobywania doświadczenia. Może zaistnieć dysproporcja nakładów wobec efektów w zakresie zarządzania talentami. Rotacyjność może także powodować zachwiania w budowaniu stabilności zespołów współpracowników. • **Brak stabilności finansowej** – ze względu na specyfikę pozyskiwania funduszy talenty zatrudnione w organizacjach nonprofit mogą nie czuć się bezpiecznie w wykonywaniu działań, co zmniejsza ich efektywność. • **Brak finansowych i materialnych środków motywowania i nagradzania** – jest to jednocześnie wada i zaleta, ogranicza się bowiem nieco wachlarz narzędzi, a jednocześnie to tutaj, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw, wszystkie pozamaterialne czynniki mogą osiągnąć pełen wymiar. • **Częstsze występowanie osobistych relacji** – mogą one powodować zachwiania zarówno w procesie grupowym, jak również powodować sytuacje utraty lub wycofania się pracownika/wolontariusza.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Falej, *ABC wolontariatu*, ngo.chorzow.eu/_DOKUMENTY/abc_wolontariatu.pdf [dostęp: 23.02.2017].

3. Zarządzanie talentami w ZHP w świetle badań własnych

Związek Harcerstwa Polskiego (ZHP) jest największą organizacją wychowawczą na terenie kraju. Należy do światowego ruchu skautowego, który swoje działania opiera na własnej, uniwersalnej i wciąż aktualnej metodzie, stworzonej z początkiem XX wieku. Składa się na nią wiele elementów, a z punktu widzenia prezentowanych w opracowaniu badań najistotniejsze to:

- **dobrowolność** przynależenia wraz z przyjęciem wartości i zasad panujących w organizacji i poszanowania własnych wyborów jej członków;
- **współdziałanie i współzawodnictwo,** które są naturalną potrzebą, wzmagającą aktywność w działaniu;
- **stopniowanie trudności,** stawianie wyzwań i podwyższanie poziomu powierzanych zadań prowadzące do ciągłego rozwijania umiejętności.

Struktura ZHP jest hierarchiczna. Kadra ZHP, którą stanowią instruktorzy harcerscy, pełni swoje zadania na zasadach służby, a w odniesieniu do regulacji prawnych – jako wolontariusze, czyli działania podejmują dobrowolnie i nie otrzymują wynagrodzenia finansowego (wyjątek stanowią osoby określone w ustawie o stowarzyszeniach art. 10 ust. 5a). Instruktorzy działają w oparciu o opisy funkcji lub dobrowolnie podpisywane umowy instruktorskie i wolontariackie.

Celem przeprowadzonych badań była analiza pozwalająca na ustalenie, w jakim stopniu można realizować zarządzanie talentami w organizacjach pozarządowych. Jako obiekt badań wybrano ZHP. Szczegółowe problemy to[11]:

- Ocena dokumentów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem w nich zapisów odnoszących się do zarządzania talentami.
- Identyfikacja narzędzi wykorzystywanych przez organizację do kształtowania potrzeby samodoskonalenia się i rozwijania talentów jej członków.
- Identyfikacja osób odpowiedzialnych w organizacji za realizację zasad zarządzania zasobami ludzkimi i rozwój podwładnych.
- Ocena faktu braku wynagrodzenia i dobrowolność przynależności do organizacji w aspekcie możliwości zarządzania talentami.

Ze względu na tak postawione problemy, procedurę badawczą rozbito na dwa etapy:

- Etap I – analiza norm i dokumentów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi aktualnie obowiązujących w ZHP.
- Etap II – badanie przedstawiające realizację wytycznych zawartych w analizowanych w etapie I dokumentach w ocenie członków organizacji. Zastosowano metodę **sondażu diagnostycznego** z użyciem kwestionariusza rozprowadzanego w formie elektronicznej.

3.1. Dokumenty wewnętrzne dotyczące pracy z kadrą w ZHP

Szczegółowe zasady zarządzania zasobami ludzkimi w ZHP zawarte są w dokumentach wewnętrznych. W tabeli nr 3 przedstawiono wybrane z nich wraz z krótką

[11] Prezentowane wyniki to wybrany fragment badań.

charakterystyką ich zakresów oraz z uwzględnieniem zapisów dotyczących zarządzania talentami.

Tabela 3. Dokumenty dotyczące zasad ZZL w ZHP
Table 3. Documents concerning HR rules in ZHP

Dokument	Opis	Zapisy dotyczące zarządzania talentami
System pracy z kadrą w ZHP	Ogólne zasady działania dotyczące pozyskiwania, wspierania, kształcenia i wszelkiej pracy z kadrą ZHP. Jest wprowadzeniem do pozostałych dokumentów	Podkreśla znaczenie rozwoju talentów w obszarze wychowawczym oraz konieczność istnienia narzędzi i osób wspierających. Wskazuje obszary mające znaczenie dla zagadnienia zarządzania talentami, takie jak rozwijanie umiejętności czy nabywanie doświadczeń.
Kształcenie kadry w ZHP wraz ze standardami kursów	Szczegółowe zasady szkolenia członków kadry. Określa kto i w jakim zakresie jest odpowiedzialny za organizowanie form kształceniowych	Stanowi bazę do pozyskiwania i rozwoju talentów w poszczególnych dziedzinach i na określonych funkcjach. Podkreśla wzajemność oddziaływań kadry i uczestników form szkoleniowych. Obie grupy przechodzą swego rodzaju selekcję. Ze względu na zarządzanie talentami można przyjąć, że są to pojedyncze etapy identyfikowania i selekcjonowania talentów w organizacji.
Indywidualne ścieżki rozwoju (IŚR)	Regulacje dotyczące określania osobistych ścieżek rozwoju członków ZHP, narzędzie do pracy nad rozwojem w perspektywie długofalowej	IŚR uwzględnia predyspozycje osoby oraz zadania, jakich się podejmuje. Pozwala na zaplanowanie rozwoju w różnych płaszczyznach, osiągania mistrzostwa w specjalistycznych dziedzinach. Jest narzędziem ułatwiającym identyfikację, uzyskiwanie informacji do sprawnego zarządzania talentami w organizacji.
System stopni instruktorskich	Szczegółowe zasady zdobywania stopni instruktorskich	W zakresie zarządzania talentami w organizacji w Systemie stopni instruktorskich szczególną uwagę zwracają etapy osiągania mistrzostwa. Stopnie instruktorskie stanowią ścieżkę rozwoju: stopień przewodnika – etap przygotowywania się do pełnienia samodzielnej funkcji i organizowania wychowania, próba podharcmistrzowska – czas wykorzystywania umiejętności oraz wiedzy i kompetencji w coraz bardziej świadomy sposób, próba na stopień harcmistrza – dochodzenie do mistrzostwa i doskonalenia nawyku pracy nad sobą. Stopnie instruktorskie służą rozwojowi kandydata na instruktora, jednak równie silny jest wymiar pielęgnowania i doskonalenia talentów.

Mapa kompetencji ZHP	Narzędzie wspomagające pracę kadry w obszarach: umiejętności liderskich, gospodarki majątkowej i finansowej, relacji z otoczeniem i in.	Mapa służy określaniu kompetencji rozumianych jako wiedza, umiejętności i doświadczenia, nie odnosi się do systemu wartości, przekonań czy postaw instruktorów

Źródło: opracowanie własne na podstawie https://zhp.pl/centralna-szkola-instruktorska/ https://zhp.pl/ksi/

Szczególną rolę wśród dokumentów należy przypisać narzędziom służącym rozwojowi instruktorów. Pośród nich są to: próby na stopnie i sprawności harcerskie oraz stopnie instruktorskie, praca z opiekunem (w tym rozmowa instruktorska), kursy, szkolenia i spotkania, odznaki kształceniowe, programowe i specjalnościowe.

Biorąc pod uwagę powyższe dokumenty, a zwłaszcza *System pracy z kadrą w ZHP*, można zauważyć, że organizacja, patrząc przez pryzmat metody harcerskiej, zakłada, że każdy człowiek ma w sobie potencjał i talent, który może rozwijać. To, czego wymaga od ludzi, to przyjęcie zasad i wartości organizacji, na których opiera swoje działania, a także motywacja wewnętrzna do podejmowania pracy nad sobą i służby na rzecz społeczeństwa. Nieodzownym i ważnym elementem prawidłowego funkcjonowania systemu są świadomi opiekunowie i doświadczeni przełożeni uważni na członków swoich zespołów.

3.2. Wyniki badania ankietowego – realizacja wytycznych zawartych w dokumentach w ocenie członków organizacji

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w czerwcu 2017 roku w grupie 304 członków ZHP w wieku powyżej 16 lat, czyli osób, które stanowią kadrę organizacji lub potencjalnie mogłyby obejmować funkcje instruktorskie. Tabela 4 przedstawia syntetyczne zestawienie charakteryzujące badaną grupę ze względu na wybrane kategorie.

Tabela 4. Charakterystyka badanej populacji
Table 4. Characteristics of surveyed population

	W liczbach	Udział procentowy
Wiek uczestników badania		
16 – 21 lat	172	56,7
22 – 27 lat	82	26,9
28 – 32 lata	22	7,2
33 – 37 lat	5	1,6
+ 38 lat	23	7,5
Staż w organizacji		
< 5 lat	52	17,1
5 – 10 lat	132	43,4
11 – 20 lat	94	30,9
>20 lat	26	8,5
Jednostka terytorialna		
Chorągiew Śląska	153	50,3
Chorągiew Łódzka	111	36,5
Chorągiew Krakowska	8	2,6
Chorągiew Mazowiecka	7	2,3
Chorągiew Opolska	7	2,3
Chorągiew Stołeczna	7	2,3
Inne	11	3,7
Stopień harcerski		
Harcerz/Harcerka Rzeczypospolitej	41	13,5
Harcerz Orli/Harcerka Orla	99	32,5
Samarytanka/Ćwik	80	26,3
Pionierka/Odkrywca	30	9,9
Tropicielka/Wywiadowca	15	4,9
Młodzik/Ochotniczka	7	2,3
Brak	32	10,5
Stopień instruktorski		
Harcmistrz/Harcmistrzyni	18	5,9
Podharcmistrz/Podharcmistrzyni	50	16,4
Przewodnik/Przewodniczka	90	29,6
Brak	146	48,0 %

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań.

Największy procent uczestników badania stanowiły osoby w przedziale wiekowym 16-21 lat – 56,6% wszystkich badanych. Ponad 70% wszystkich respondentów przynależy do organizacji w przedziale czasowym od 5-20 lat. W badaniu brały udział osoby z różnych chorągwi ZHP, największą grupę stanowili członkowie Chorągwi Śląskiej oraz Chorągwi Łódzkiej – łącznie 86,8% badanych.

Kolejne kategorie to stopnie harcerskie i instruktorskie; pośrednio określają oczekiwany poziom wiedzy, umiejętności, doświadczenia i świadomości. Łącznie wśród respondentów jest 46,1% osób posiadających stopień harcerski adekwatny dla osób powyżej 16. roku życia. 10,5% badanych nie posiada żadnego stopnia harcerskiego – możliwe, że wśród tej grupy są osoby, które dołączyły do ZHP w wieku niepozwalającym im już na zdobywanie stopni harcerskich (po 21. roku życia). Natomiast 17,1% uczestników badania posiada stopień nieadekwatny do swojego wieku, ich rozwój poprzez stopnie harcerskie został zaniedbany na przestrzeni lat. Proporcja osób posiadających i nieposiadających stopnia instruktorskiego wśród respondentów badania rozkłada się prawie równo – 48% stanowią członkowie ZHP powyżej 16. roku życia, którzy nie posiadają stopnia instruktorskiego, 52% deklaruje posiadanie stopnia instruktorskiego.

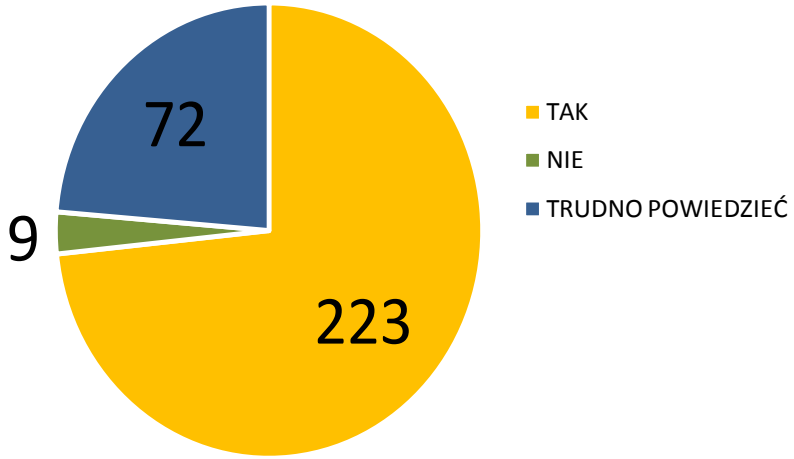
Uczestnicy badania deklarowali także, czy aktualnie pełnią jakieś funkcje w organizacji – 260 ankietowanych (85,5%) pełni funkcje. Na podstawie szczegółowej analizy odpowiedzi na pytanie można było obliczyć, że wśród badanych znalazło się 18 instruktorów niepełniących aktualnie żadnej funkcji, co stanowi 52,9% wszystkich badanych niepełniących funkcji i prawie 6% wszystkich badanych. Stanowią oni prawdopodobnie niewykorzystany potencjał kadry organizacji. Uczestnicy zostali również poproszeni o zdeklarowanie, czy w ich odczuciu są odpowiedzialni za pracę z kadrą w organizacji. 56,6% badanych odpowiedziało twierdząco.

3.2.1. Analiza wyników dotyczących zarządzania talentami w ZHP

Uczestnicy badania odpowiadali na pytania mające zbadać, w jaki sposób realizowane są w praktyce założenia określone w dokumentach ZHP opisanych w punkcie 3.1. Badanie pozwala również określić jak respondenci rozumieją pojęcia talentu i zarządzania talentami, a także jak oceniają wpływ organizacji na własne talenty.

Pierwsza grupa pytań dotyczyła rozumienia pojęcia „talent" oraz wpływu ZHP na odkrywanie i rozwój talentów. Ankietę rozpoczynała prośba o zdefiniowanie pojęcia „talent". Badani mieli wybrać jedną z trzech proponowanych odpowiedzi, ale mogli również podać własną definicję. Prawie połowa ankietowanych (45,7%) wybrała odpowiedź: „talent to wybitna umiejętność, określona wiedzą, umiejętnościami i kwalifikacjami". Pozostałe odpowiedzi „talent to dziedzina, w której osoba go posiadająca chce się rozwijać" oraz „talent to aktualna i potencjalna umiejętność zrobienia czegoś dobrze", wybrała zbliżona liczba osób – po około 25%. W kolejnym pytaniu „Czy znasz swoje talenty?" wybór „TAK" stanowił 73,4% wszystkich odpowiedzi (rys. 2).

Rysunek 2. Wyniki odpowiedzi na pytanie „*Czy znasz swoje talenty?*”
Figure 2. Answers to the following question: ‘Do you know your talents’?



Źródło: opracowanie własne.

Osoby deklarujące znajomość lub niepewność w odniesieniu do posiadanych talentów zostały poproszone o zdiagnozowanie, co robią, aby swoje talenty rozwijać. Możliwy był wybór większej liczby odpowiedzi. Wyniki przedstawia tabela nr 5.

Tabela 5. Deklarowane przez ankietowanych sposoby rozwijania swoich talentów
Table 5. Methods of developing talents declared by respondents

Treść odpowiedzi	w liczbach	w %
Podejmuję wciąż nowe zadania-wyzwania pozwalające mi doskonalić talent w praktyce	232	76,3
Biorę aktywny udział w kursach/szkoleniach/lekcjach/studiach	167	54,9
Poszukuję autorytetów/mistrzów w dziedzinie mojego talentu i czerpię z nich przykład	127	41,8
Czytam książki/czasopisma w zakresie mojego talentu	125	41,1
Chodzę na dodatkowe zajęcia tematyczne (z dziedziny, w której mam talent)	88	28,9
Inne	11	3,6

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość osób wybiera praktyczne działania i wykonywanie coraz trudniejszych zadań jako najczęstszą drogę do rozwijania swojego talentu. Tylko nieco ponad 40% wybiera poszukiwanie autorytetów i poznawanie literatury tematycznej jako sposoby doskonalenia swoich talentów.

Tabela 6 przedstawia odpowiedzi badanych na pytania dotyczące wpływu działania w ZHP na odkrywanie i rozwijanie talentów. Blisko połowa (48,7%) ankietowanych jest pewna wpływu działania w ZHP na **odkrycie** swoich talentów, 1/5 wszystkich ankietowanych uważa natomiast, że harcerstwo nie wpłynęło zupełnie lub wpłynęło w niewielkim stopniu na ten proces w ich życiu. Wielkości te zmieniają się, jeśli chodzi o wpływ ZHP na **rozwój** talentów – 56,3% osób jest pewnych, że poprzez działanie w ZHP rozwija swoje talenty, natomiast 16,1% uważa, że w harcerstwie nie rozwija swoich talentów lub jeszcze ich nie zidentyfikowała.

Tabela 6. Zestawienie wyników dotyczących odkrywania i rozwoju talentów
Table 6. The results concerning finding and developing talents

Odpowiedź	**Odkrycie talentów**		**Rozwój talentów**	
	w liczbach	**w %**	**w liczbach**	**w %**
Tak	146	48,0	171	56,3
Raczej tak	94	30,9	84	27,6
W niewielkim stopniu	40	13,2	37	12,2
Nie	24	7,9	12	3,9

Źródło: opracowanie własne.

Analizując powyższe dane, można odnieść wrażenie, że ZHP jako organizacja w ocenie respondentów odkrywa i rozwija talenty mniej więcej połowy członków organizacji. Widać jednak niewielką przewagę liczby osób rozwijających w ZHP swoje talenty, w odniesieniu do tych, które je w ZHP odkrywają. Wśród działań podejmowanych w ZHP, które pozwoliły respondentom odkryć lub rozwinąć swoje talenty, wymieniają aktywności związane z uczeniem się w działaniu, m.in.: aktywny udział w życiu drużyny, podejmowanie zadań niepowiązanych z żadną próbą, współpracę z opiekunem/autorytetem/mentorem, udział w kursach, działalność specjalnościową.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło motywacji do działania w organizacji. Respondenci określali, dlaczego obecnie działają w ZHP. Należało wybrać trzy najważniejsze powody. Wyniki przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Odpowiedzi na pytanie „Dlaczego obecnie działasz w ZHP?"
Table 7. Answers to the following question: 'Why do you act in ZHP?'

Treść odpowiedzi	w liczbach	w %
Wciąż przeżywam nowe przygody i wyzwania	203	66,8
Odpowiadają mi harcerskie wartości i chcę realizować je w życiu	160	52,6
Z poczucia misji	134	44,1
Z poczucia obowiązku (zobowiązałem się i chcę dotrzymać słowa)	95	31,3
Moi najbliżsi działają w ZHP, i to powoduje, że działam	76	25,0
Z przyzwyczajenia	42	13,8
Inne	28	9,2

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej osób, bo aż 66,8% wszystkich ankietowanych, działa w ZHP ze względu na przeżycia, jakich doświadcza, oraz wyzwania, jakie może podejmować, czerpie po prostu przyjemność z działania. Nieco ponad połowa ankietowanych potwierdza również motywujący wpływ wyznawanych w harcerstwie wartości i deklaruje chęć wdrażania ich w życie. Pośród odpowiedzi dodatkowych znalazły się m.in. następujące przyczyny działania: możliwość wszechstronnego rozwijania się, zdobywanie doświadczenia, chęć przekazywania doświadczenia.

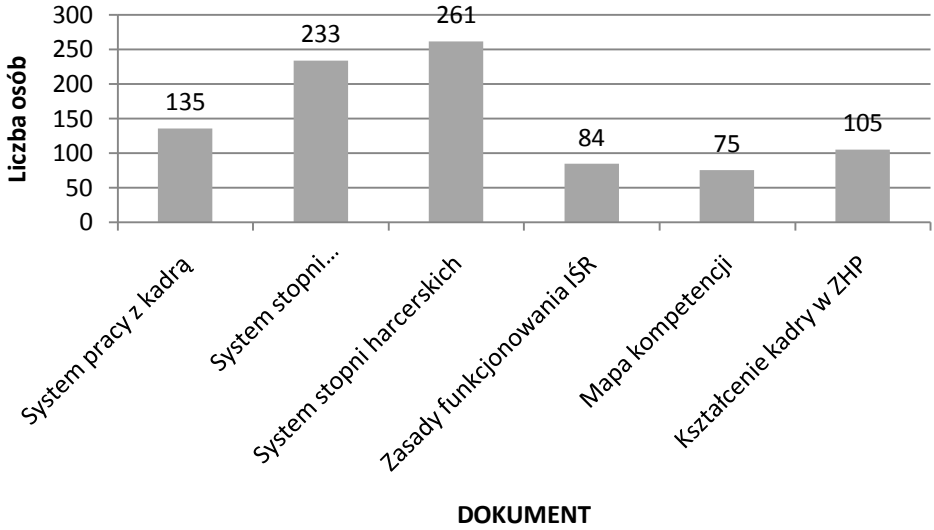
Kolejne pytania dotyczyły bardziej formalnych aspektów prowadzenia zarządzania zasobami ludzkimi: znajomości dokumentów organizacji, oceny zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania talentami w swoim środowisku działania.

Znajomość poszczególnych dokumentów związkowych przez respondentów prezentuje rysunek 3. Najlepiej znanymi wśród respondentów dokumentami są:

- System stopni harcerskich (91,3%),
- System stopni instruktorskich (81,5%).

Pozostałe dokumenty nie są znane nawet połowie respondentów. Najmniej znanym dokumentem (26,2%) jest „Mapa kompetencji", która została wprowadzona w ostatnich latach do organizacji.

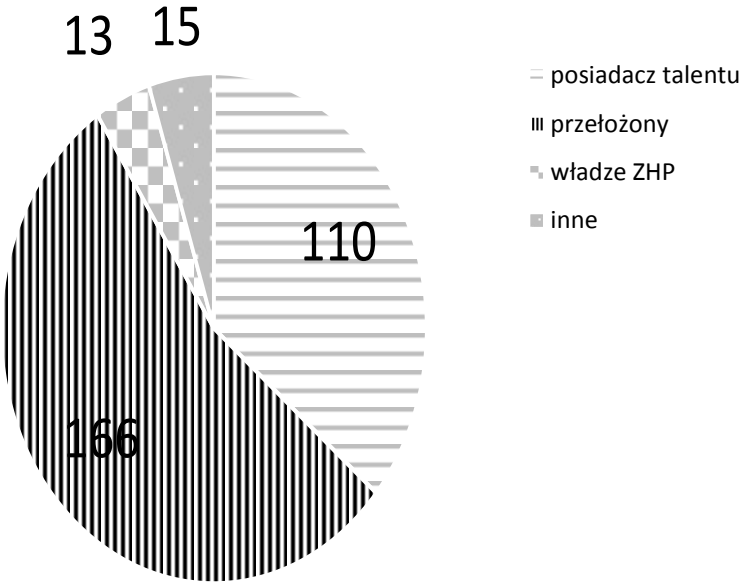
Rysunek 3. Znajomość poszczególnych dokumentów ZHP wśród badanych
Figure 3. Knowledge of respective ZHP documents among respondents



Źródło: opracowanie własne.

W zakresie dbania o rozwój talentów w perspektywie całej organizacji ankietowani wskazują, że odpowiedzialnymi za ten proces są przede wszystkim przełożeni, wskazani przez 54,6% wszystkich ankietowanych, co ilustruje rysunek 4. Pośród dodatkowych odpowiedzi najczęściej podkreślana była współzależność dbania o rozwój talentów w organizacji przełożonego i posiadacza danego talentu. Na podstawie danych nasuwa się wniosek, że najbardziej efektywne byłoby połączenie ich starań i działań w tym zakresie, co potwierdzają założenia współczesnych teorii ZZL.

Rysunek 4. „Kto według Ciebie w największym stopniu powinien dbać o rozwój talentów w organizacji?"
Figure 4. 'Who do you think should at the greatest extent ensure talents development in an organisation?'



Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytania ankiety dotyczyły pracy z kadrą w miejscu działania. Respondenci deklarowali, czy czują się członkami kadry w swoim środowisku działania – aż 84,9% wszystkich ankietowanych udzieliło odpowiedzi twierdzącej. Następnie ankietowani oceniali, czy w ich środowiskach działania przełożeni dbają o rozwój członków swoich zespołów. 62,5% ankietowanych uważa, że przełożeni dbają o rozwój członków swoich zespołów. Proporcja ta odbiega od ideału, wskazuje na potrzebę wzmocnienia pracy z opiekunami, w tym z przełożonymi. 71,7% ankietowanych deklaruje obecność osoby odpowiedzialnej za pracę z kadrą w środowisku działania. Końcowe pytanie ankietowe dotyczyło kryterium wyboru kandydatów na poszczególne funkcje. Większość ankietowanych (56,6%) wybrała odpowiedź: „wyboru dokonuje się na podstawie predyspozycji osoby, jej dotychczasowej pracy i doświadczenia w zakresie objętym funkcją".

3.3. Podsumowanie wyników badań własnych

Biorąc za przykład badaną organizację – ZHP, można przyjąć, że zarządzanie talentami w organizacjach non-profit jest jak najbardziej możliwe. Zarządzanie talentami w każdej organizacji będzie możliwe przy wprowadzeniu właściwych dla każdej grupy osób zasad i narzędzi.

Dla członków ZHP zarządzanie talentami w organizacji nie wiąże się z eliminowaniem kandydatów „niedoskonałych" na dane stanowisko. To nie sprzyjałoby zupełnie pracy z wartościami określonymi w organizacji i budowaniem atmosfery równości i braterstwa. Organizacje pozarządowe, a ZHP jest tutaj doskonałym przykładem, z nazwy są organizacjami, ale niezwykle ważne w ich funkcjonowaniu są relacje, więzi i wspólnota. Dlatego w zarządzaniu talentami w organizacjach non-profit to właśnie na te aspekty trzeba zwracać uwagę. Dzięki silnej wspólnocie urzeczywistniającej wartości organizacji buduje się atmosferę, w której ludzie wzajemnie się wspierają w rozwoju swoich talentów i tym samym wspólnie doskonalą funkcjonowanie i realizację celów organizacji. Nie oznacza to jednak przyzwolenia na bylejakość czy zgodę na powierzanie funkcji osobom do tego nieprzygotowanym. W kontekście nie tylko samej pracy z kadrą, ale funkcjonowania organizacji warto byłoby zwiększać świadomość przełożonych i władz organizacji non-profit, że praca z członkami organizacji w zakresie ich rozwoju, poszukiwania talentów, może gwarantować sukces całej organizacji na zasadzie synergii. Należy wzmocnić działania opiekunów i przełożonych, tak aby skuteczniej mogli wpływać na rozwój swoich podopiecznych.

ZHP posiada kilka dokumentów określających zarządzanie zasobami ludzkimi. W większości przypadków konieczne, a może również najbardziej skuteczne, może być tworzenie dokładniejszych zasad działania, czy szczegółowych systemów w obrębie jednostek terytorialnych – przede wszystkim hufców i chorągwi – uszczegławiających ogólnozwiązkowe założenia. To ich skuteczne działania w tym zakresie są w stanie doprowadzić do zbudowania silnych zespołów opiekunów, którzy wzmocnią ogólny poziom realizacji pracy nad sobą wśród wszystkich członków ZHP niezależnie od szczebla hierarchii i pełnionej funkcji.

Duża część osób biorących udział w badaniu zdeklarowała znajomość dokumentów z zakresu ZZL obowiązujących w organizacji. Biorąc pod uwagę zestawienie odpowiedzi na poszczególne pytania, można jednak odnieść wrażenie, że nie są one w pełni realizowane w praktyce. Wskazuje to na ważny aspekt zarządzania talentami w organizacji – jeżeli poszczególne założenia mają znaleźć odzwierciedlenie w życiu, muszą być znane, rozpowszechniane i na bieżąco wykorzystywane w pracy z kadrą – w sposób pośredni i naturalny.

Ankietowani wskazywali bardzo liczne czynniki motywujące ich do działania i mogące zwiększyć ich zaangażowanie. W większości były to czynniki niematerialne, dające poczucie docenienia przez innych wysiłku włożonego w realizację działań. Wskazuje to jednoznacznie, że w działaniu w organizacji pozarządowej liczy się wspólnota i efektywność realizowanych zadań. Gratyfikacji finansowej domagają się nieliczni. Można zatem wnioskować, że przynajmniej w ogólnym standardzie brak wynagrodzenia finansowego za pracę nie osłabia chęci instruktorów-wolontariuszy do działania na rzecz organizacji. Dobrowolność za to pozwala im samodzielnie decydować o wybieranej drodze rozwoju.

Według ankietowanych za prowadzenie procesu zarządzania talentami odpowiedzialni są w największym stopniu przełożeni. Ujawnia się niezwykle ważna rola współpracy pomiędzy przełożonym i podopiecznym. Budowanie świadomości i atmosfery partnerskiej współpracy nad rozwojem talentów – swoich, członków zespołów i innych – daje ogromną szansę na powodzenie organizacji. Ważne jest, aby osoby samodoskonalące się były w stanie przekazać informację zwrotną opiekunowi w razie niewypełniania przez niego należycie obowiązków. Taka postawa, oparta na wzajemności oddziaływań, może zaprocentować pozytywnymi skutkami.

Zakończenie

Mogłoby się wydawać, że organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa rządzą się zupełnie innymi prawami. Można zauważyć coraz więcej podobieństw, takich jak uwaga kierowana w stronę działań pozytywnych w kontekście społecznym czy „walka" o pozycję na rynku odbiorców, spowodowana wciąż rosnącą konkurencją w wielu dziedzinach. Biorąc pod uwagę kontekst podobieństw i różnic NGO i przedsiębiorstw, nie sposób nie zauważyć, że podlegają one tym samym zmianom i prawom społecznym, tak szeroko badanym w kontekście rozwoju firm. Dlatego NGO w szerokim kontekście powinno wykorzystywać doświadczenia z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami. Szczególnie aspekt ten dotyczy ludzi, którzy poświęcają swój czas i umiejętności dla realizacji celów organizacji. Wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich talentami nie powinna być obca nikomu, kto pracuje z wolontariuszami w organizacji pozarządowej.

Zarządzanie talentami w organizacjach pozarządowych jest możliwe przy odpowiednim, zindywidualizowanym dla danej organizacji systemie. Najważniejsze w funkcjonowaniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania talentami w organizacjach non-profit jest budowanie atmosfery równości i realizowanie wartości uznawanych przez organizację. System zarządzania talentami powinien być jasny, klarowny i jednoznaczny, a przede wszystkim powszechny. Powinien być tworzony w miarę możliwości z udziałem i konsultacjami osób zainteresowanych. Przełożeni powinni zostać dobrze przygotowani do pracy z nim. W organizacjach należy pielęgnować chęć rozwijania się pracowników – to wzmacnia motywację do działania, zwiększa doświadczenia i zwiększa możliwości twórcze. Samorozwój stanowi bardzo ważny element rozwoju ludzi, zwłaszcza działających na zasadach wolontariatu. Poczucie sensu realizowanych działań może w większości zupełnie wyeliminować potrzebę otrzymywania wynagrodzenia. Równie ważna jest relacja mistrz i uczeń przebiegająca dwustronnie, bo zakładająca wzajemność oddziaływań. Organizacja taka potrzebuje silnych liderów i odpowiedzialnych opiekunów.

Do rozwoju talentów w organizacji niezbędne są narzędzia, które umożliwią identyfikację i zaplanowanie ścieżki rozwoju osób utalentowanych. Kolejnym kro-

kiem powinny być badania wskazujące, które ze stosowanych w zarzadzaniu talentami narzędzi są najbardziej efektywne i możliwe do zastosowania w organizacjach non-profit; będzie to inspiracją m.in do tworzenia programów szkoleniowych.

Bibliografia

Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
Cannon J.A., McGee R., *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek kariery. Zestaw narzędzi,* Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
Duun C., Stuart-Kotze R., *Skuteczne zarządzanie talentami. Odkryj potencjał swoich pracowników*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
Falej M., *ABC Wolontariatu,* ngo.chorzow.eu/_DOKUMENTY/abc_wolontariatu.pdf [dostęp: 23.02.2017].
https://www.governica.com/Zarządzanie_talentami [dostęp: 12.02.2017].
Ingram T. (red.), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
Sasin M., *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał,* Onepress, Gliwice 2015.
Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie Dz.U. nr 96, poz. 873.

Nota o Autorach:
Dr Jadwiga Bakonyi *– doktor nauk ekonomicznych. Adiunkt w Instytucie Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu.*

Mgr Marta Wojtaszek *– absolwentka Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Podharcmistrz w Hufcu Ziemi Cieszyńskiej.*

Author`s resume:
Dr Jadwiga Bakonyi *– PhD in economics. Assistant Professor in the Institute of Management and Economics of Humanitas University in Sosnowiec.*

Mgr Marta Wojtaszek *– graduate of Humanitas University in Sosnowiec. Scoutmaster in Scouting Organisation of Cieszyn.*

Kontakt/Contact:
Jadwiga Bakonyi
e-mail: jadwiga.bakonyi@humanitas.edu.pl

Marta Wojtaszek
e-mail: marrta.wojtaszek@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:
Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:
Jadwiga Bakonyi – 50%, Marta Wojtaszek – 50%