

Tomasz Dyczkowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KAPITAŁ LUDZKI W POLSKICH ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH – ZNACZENIE I POMIAR¹

Streszczenie: Niniejszy artykuł podkreśla znaczenie zasobów ludzkich dla funkcjonowania organizacji pozarządowych. Opracowanie odnosi się do wyników dwóch projektów badawczych realizowanych przez autora od 2004 r. W pierwszej części opracowania scharakteryzowano zasoby kadrowe polskich organizacji pozarządowych, wskazując na ich dynamiczny rozwój w ostatnich latach. Analizę przeprowadzono na tle sytuacji analogicznych podmiotów niemieckich i brytyjskich. Następnie zaprezentowano opinie o trzecim sektorze wyrażone przez studentów kierunków ekonomicznych, a przede wszystkim zbadano atrakcyjność tego sektora jako pracodawcy. Na zakończenie omówiono metody umożliwiające pomiar i wycenę kapitału ludzkiego w organizacji pozarządowej oraz zaprezentowano zestaw mierników pozwalający śledzić rozwój tego kapitału.

Słowa kluczowe: organizacje pozarządowe, trzeci sektor, zasoby ludzkie, kapitał ludzki.

1. Wstęp

Powszechna świadomość sytuacji społecznej w różnych zakątkach świata oraz odczucie, że ani struktury państwowe, ani mechanizmy rynkowe nie są w stanie zaradzić problemom społecznym w całej ich różnorodności, przyczyniają się do wzrostu liczby i pól aktywności organizacji pozarządowych. Aby zdać sobie sprawę, w jakim stopniu inicjatywy te wpływają na dobrobyt społeczny, można przywołać międzynarodowe badania realizowane w ramach projektu *comparative nonprofit sector project* koordynowanego przez Uniwersytet Johnsa Hopkinsa. Analizując zakres przedmiotowy działalności statutowej, grupy beneficjentów oraz role społeczne organizacji pozarządowych funkcjonujących w 35 krajach, stwierdzono, że owa grupa organizacji tworzyła 5,1% produktu globalnego brutto, a tylko w samych krajach

¹ Praca naukowa finansowana ze środków budżetowych na naukę w latach 2010-2013 jako projekt badawczy pt.: „Ekonomiczne uwarunkowania współczesnej działalności filantropijnej”, nr umowy 0248/B/H03/2010/39.

zachodniej Europy – Unii Europejskiej w ówczesnym kształcie – wykształciła zasoby ludzkie równe 11 milionom etatów².

Organizacje pozarządowe muszą jednak budować swoją tożsamość, jako że powszechne postrzeganie gospodarki przez pryzmat sektora przedsiębiorstw i sektora publicznego powoduje, że systemy statystyczne zarówno krajowe, jak i regionalne – np. Eurostat – nie informują o liczbie, zasobach finansowych i ludzkich – w tym o liczbie członków, pracowników czy wolontariuszy – ani o efektach działalności organizacji pozarządowych. Co więcej, jak zauważa K. Sprinkel-Grace³, podmioty te są postrzegane w kontekście zniekształcającym charakter ich działania. Po pierwsze, utożsamiane są z prowadzoną przez część z nich nieustanną walką o prawa „najbiedniejszych z biednych”, w której zasoby są zawsze zbyt wątle wobec potrzeb. Po drugie natomiast, organizacje pozarządowe zalicza się do kategorii *non-profit* (niedochodowych). W istocie jednak przyczyniają się one do rozwoju kapitału społecznego i tworzą wartość dodaną w procesie świadczenia usług⁴.

Przy całej różnorodności inicjatyw pozarządowych można zauważyć, że łączy je wiele cech, które sprawiają, że grupa ta jest szczególnym uczestnikiem życia społecznego i gospodarczego. Po pierwsze, podmioty te są tworzone z inicjatywy obywatelskiej. Po drugie, ich założyciele nie dążą do osiągnięcia korzyści w wymiarze finansowym. Po trzecie, działania prowadzone przez te jednostki opierają się w znacznym stopniu na ochotniczości. Po czwarte, efekty ich funkcjonowania muszą być mierzone w szerszej perspektywie społecznej. Wszystkie te charakterystyki są zorientowane na człowieka, stąd rozważanie kapitału ludzkiego tych organizacji jest w istocie próbą zmierzenia skali ich działalności.

W nawiązaniu do powyższych spostrzeżeń jako cel tego artykułu obrano zidentyfikowanie czynników, które kształtują kapitał ludzki polskich organizacji pozarządowych, oraz wskazanie możliwości pomiaru tego kapitału i jego ujawniania interesariuszom tej grupy organizacji.

2. Metodyka badań

Mianem kapitału ludzkiego przyjmuje się określać wynik rozwoju umiejętności i kompetencji pracowników – przede wszystkim, ale nie wyłącznie, wskutek zdobywania wykształcenia i rozwoju zawodowego – oraz wyrabianie określonych postaw, które korzystnie wpływają na efektywność ich pracy w przyszłości. Z perspektywy organizacji można więc uznać, iż jej całkowity kapitał ludzki jest wartością dodatko-

² L.M. Salamon i in., *Global Civil Society. An Overview*, The Johns Hopkins University, Baltimore 2003, s. 2.

³ K. Sprinkel-Grace, *Beyond Fundraising. New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005, s. 23.

⁴ T. Dyczkowski, *Controlling for Non-governmental Organizations. International Perspective*, [w:] J. Dyczkowska, T. Dyczkowski, A. Kardasz (red.), *European Integration in the Fields of Research – Economic Impact*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 107.

wych efektów, które uzyska ona w przyszłości dzięki rozwojowi swoich pracowników⁵.

W przypadku organizacji pozarządowych szacowanie kapitału ludzkiego, czy to w ujęciu makroekonomicznym czy też w odniesieniu do konkretnej jednostki, wymaga dokonania wielu uściśleń. Po pierwsze, należy określić wielkość samych zasobów ludzkich. Jest to kwestia znacznie trudniejsza niż w przypadku przedsiębiorstw, ponieważ zasoby te nie obejmują tylko pracowników, ale przede wszystkim członków organizacji, a także jej wolontariuszy, których wymiar zaangażowania jest rzadko odnotowywany w systemach ewidencyjnych organizacji.

Dlatego w początkowej części opracowania przedstawiona zostanie analiza zasobów ludzkich polskiego trzeciego sektora na tle jednostek działających w Niemczech i w Wielkiej Brytanii. Analiza zostanie przeprowadzona na podstawie badań realizowanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor oraz wyników autorskiego projektu badawczego pt.: „Monitoring finansowy w organizacjach charytatywnych: rozwiązania unijne i polskie” realizowanego w latach 2004-2010⁶.

Po drugie, przy ograniczonych możliwościach zatrudnienia pracowników dla określenia kapitału ludzkiego organizacji pozarządowych w dłuższej perspektywie czasowej istotne jest zidentyfikowanie zdolności pozyskiwania kadr przez te jednostki. Analiza potencjału rozwojowego organizacji pozarządowych będzie oparta na wynikach ankiety przeprowadzonej wśród studentów kierunków ekonomicznych w ramach realizowanego od 2010 r. projektu „Ekonomiczne uwarunkowania współczesnej działalności filantropijnej” oraz uzupełniona o wnioski z badań Stowarzyszenia Klon/Jawor. Szczególna uwaga poświęcona zostanie kwestii atrakcyjności sektora pozarządowego jako pracodawcy.

W końcu istotność pracy ochotniczej w działalności pozarządowej musi znaleźć odzwierciedlenie w systemach pomiaru kapitału ludzkiego tych organizacji. Specyficzne narzędzia ułatwiające kwantyfikację i śledzenie zmian kapitału ludzkiego w tej grupie organizacji wraz z omówieniem problemów ich stosowania staną się tematem ostatniej części artykułu.

3. Zasoby ludzkie polskich organizacji pozarządowych

Podstawowym czynnikiem, który pozwala na ocenę wpływu sektora pozarządowego na sytuację społeczną kraju, jest wielkość zasobów ludzkich. W prowadzonych przez autora badaniach nad organizacjami pożytku publicznego w Polsce, w Niem-

⁵ Szerszą dyskusję na ten temat można znaleźć w: M. Dobija, *Human Resources Costing and Accounting as a Determinant of Minimum Wage Theory*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 553, Kraków 2000, s. 45-50. Przegląd definicji kapitału ludzkiego ujęto w: M. Tyrańska, *Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 753, Kraków 2007, s. 178-179.

⁶ Szczegółowy opis zakresu projektu i metodyki badawczej można znaleźć w: T. Dyczkowski, *Monitoring finansowy w organizacjach charytatywnych – rozwiązania unijne i polskie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 21-27.

czech i w Wielkiej Brytanii wyodrębniono następujące cztery kategorie organizacji: małe (angażujące w działania nie więcej niż pięciu członków lub pracowników), średnie (w których liczba ta nie przekraczała 50 osób), duże (z mniej niż 250 osobami pracującymi na rzecz jednostki) oraz największe. Oprócz wspomnianych czterech klas wyodrębniono osobną kategorię organizacji „ochotniczych”, które odznaczały się znacznym udziałem wolontariuszy w zasobach ludzkich organizacji.

W świetle wyników badania najbardziej liczna okazała się grupa jednostek średnich, która objęła 31,0% organizacji polskich, 42,9% brytyjskich i 45,3% niemieckich. Mimo iż jednostki takie mogą mieć zarówno 6 członków, jak i blisko 50 pracowników etatowych, wspólną ich cechą jest zdolność do świadczenia usług społecznych na szerszą skalę. Niemniej poszczególne organizacje w tej grupie będą charakteryzować się cechami jednostek małych – takimi jak większa wszechstronność, ale i swoboda działań personelu oraz przeważający udział pracy nieodpłatnej – lub też dużych – w których zamiast niezastąpionych i wszechstronnych osób pojawia się konieczność zarządzania personelem, rośnie specjalizacja, a na znaczeniu zyskuje efektywność komunikacji wewnętrznej.

Przekrojowe badania polskiego sektora pozarządowego prowadzone przez Stowarzyszenie Klon/Jawor pokazują, że w roku 2010 typowe stowarzyszenie (jako że zgodnie z prawem fundacje nie zrzeszają członków) liczyło mniej niż 35 członków – która to liczba dobrze koresponduje z badaniami autorskimi. Jednakże spośród trzech i pół miliona zarejestrowanych członków stowarzyszeń wielu w ogóle nie angażowało się w działalność organizacji. W jednostkach, które miały mniej niż 20 członków, aż 44% z nich nie uczestniczyło w spotkaniach organizacji ani też nie regulowało opłat członkowskich. Faktycznie zatem nie wnosili oni żadnego wkładu w realizację misji społecznej jednostki, a co najwyżej podnosili wysokość organizacyjnych statystyk prezentowanych na stronach internetowych jednostki. W największych stowarzyszeniach, skupiających co najmniej 250 osób, liczba nieaktywnych członków sięgała 55%⁷. Mimo mody na przynależność do organizacji społecznych, organizacje pozarządowe muszą wykonać intensywną pracę, aby aktywizować swoich członków i włączyć ich do swoich zasobów ludzkich.

Znaczna grupa badanych organizacji pozarządowych (27,6% polskich, 37,7% niemieckich i połowa brytyjskich) okazała się dysponować ograniczonymi zasobami ludzkimi. Nie należy jednak umniejszać wpływu takich organizacji na sytuację społeczną, zwłaszcza w perspektywie lokalnej. Jednostki te mogą lepiej rozpoznać potrzeby bardziej specyficznych grup beneficjentów, które w niewystarczającym stopniu objęte są ofertą instytucji publicznych, mało elastycznych w działaniu, i lepiej na nie reagować. Natomiast organizacje duże i największe tworzą najmniej liczny podzbiór organizacji pozarządowych, jednak o największej sile oddziaływania na sytuację społeczną. Grupa ta – według wyników badań autorskich – objęła 17,3% organizacji polskich, 9,5% niemieckich i 7,1% brytyjskich.

⁷ J. Herbst, J. Przewłocka, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, s. 47-48.

Ostatni czynnik wpływający na potencjał ludzki organizacji pozarządowych to zakres zaangażowania wolontariuszy. Bezcenne wsparcie osób, które nie liczą w zamian na wynagrodzenie, otrzymywało 44,8% analizowanych organizacji polskich, 30,2% niemieckich i 7,1% brytyjskich. Ochotnicy są szczególnie pożądani przez jednostki dysponujące ograniczonym budżetem, które nie są w stanie zaoferować konkurencyjnych warunków płacowych wykwalifikowanym specjalistom. Okazuje się, że wśród organizacji polskich o budżecie rocznym poniżej równowartości 10 000 euro aż 53,3% było zależnych od pracy wolontariuszy. Natomiast już tylko co piąta jednostka, której budżet osiągał ekwiwalent miliona euro, deklarowała znaczny udział wolontariuszy w swoich zasobach ludzkich.

Przywoływane badania⁸ Stowarzyszenia Klon/Jawor wskazały w tej mierze, iż przeciętna rodzima organizacja pozarządowa korzystała ze wsparcia 10 wolontariuszy, z których połowa wspomagała organizację regularnie i przez dłuższy okres. Jednak w istocie z pomocy ochotników – przynajmniej jednej osoby – korzystało 50% polskich organizacji pozarządowych. Należy przy tym zaznaczyć, iż dane te nie obejmują nieodpłatnego świadczenia pracy przez członków organizacji i jej zarząd, które jest dostępne dla 97% polskich podmiotów trzeciego sektora. Biorąc pod uwagę wymiar czasowy tej pracy, należy stwierdzić, że cytowane badanie⁹ wskazało także, iż w co szóstej organizacji zaangażowanie to przekładało się na co najmniej 170 roboczogodzin miesięcznie – co odpowiada jednemu pełnemu etatowi.

Większe znaczenie wolontariuszy dla polskich organizacji pozarządowych w porównaniu z badanymi organizacjami z Niemiec i Wielkiej Brytanii nie oznacza jednak, iż Polacy są bardziej aktywni społecznie, ale raczej jest odzwierciedleniem znacznie mniejszej liczby pracowników odpłatnych w rodzimych organizacjach. Badania¹⁰ Stowarzyszenia Klon/Jawor pokazały bowiem, że tylko 16% Polaków deklaruje ochotniczą pracę na rzecz organizacji społecznych. Tylko co dwudziesty wolontariusz poświęcił ponad 150 godzin rocznie na pracę społeczną. W porównaniu z takimi krajami, jak Holandia, Dania, Szwecja czy Norwegia, w których – w zależności od metodyki badań – od 28 do 50% społeczeństwa angażuje się w wolontariat, polski sektor pozarządowy musi prowadzić jeszcze wiele działań promujących tę aktywność i dbać, aby osoby już działające na tym polu odczuwały wystarczającą satysfakcję, aby kontynuować tę pracę, co nie zawsze ma miejsce.

4. Perspektywy rozwojowe zasobów ludzkich polskich organizacji pozarządowych

Jednym z podstawowych sposobów diagnozowania perspektyw dla rozwoju kadr sektora pozarządowego jest obserwacja zainteresowania i zaangażowania młodych ludzi w tego typu działalność. W tym kontekście autor przeprowadził w latach 2010

⁸ Tamże, s. 52-53.

⁹ Tamże.

¹⁰ J. Przewłocka, *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010: wolontariat, filantropia, 1%. Raport z badań*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011, s. 11-13.

i 2011 badanie wśród studentów ostatnich lat studiów licencjackich i magisterskich Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, realizowanych w trybie dziennym i zaocznym, dotyczące postrzegania przez nich działalności pozarządowej oraz atrakcyjności tych organizacji jako pracodawców. Wybór takiej grupy badawczej wynikał z profilu polskich wolontariuszy. Jak ustaliło¹¹ Stowarzyszenie Klon/Jawor, wolontariat jest najbardziej rozpowszechniony właśnie wśród studentów, z których 29% świadczy nieodpłatnie pracę na rzecz organizacji społecznych.

Pierwsze pytanie, na które odpowiedziała grupa 461 studentów, dotyczyło znajomości organizacji pozarządowych. Podobnie jak w przypadku wszystkich innych pytań zawartych w formularzu badawczym odpowiedź – lub odpowiedzi, gdyż nie były one wzajemnie wykluczające się – wybierano spośród pięciu zdefiniowanych opcji lub też przez samodzielne sformułowanie opinii. Największa grupa studentów (62,0%) zadeklarowała, iż słyszała o organizacjach pozarządowych w mediach. Znacznie mniej osób przyznało, że „zna przynajmniej jedną taką organizację i dokładnie wie, czym ona się zajmuje”. Niestety aż 13,2% studentów nauk ekonomicznych nie było w stanie podać przykładu choćby jednej organizacji pozarządowej. Ten ostatni fakt oznaczać może, iż problematyka działalności pozarządowej nie jest wystarczająco obecna w programach studiów, które zdominowane są przez zagadnienia dotyczące przedsiębiorstw lub instytucji publicznych.

Znajomość działalności organizacji pozarządowych jest pierwszym krokiem do aktywnego włączenia się w inicjatywy społeczne. Kolejnym może być osobisty kontakt z tą formą działalności, co również było przedmiotem omawianego badania. W tym kontekście należy stwierdzić, iż 63,8% ankietowanych studentów zadeklarowało, że nie miało bezpośredniego kontaktu z organizacjami pozarządowymi. Jeżeli taki kontakt był, to występował on głównie (w 25,2%) podczas organizowanych przez te organizacje zbiórek publicznych. Natomiast 11,3% studentów współpracowało osobiście z organizacjami pozarządowymi w charakterze wolontariusza (8,7%) lub pracownika (2,6%). To właśnie te osoby powinny mieć najlepsze rozeznanie w sposobach funkcjonowania tych organizacji i dlatego w kolejnej analizie (tab. 1) ich odpowiedzi zostały porównane z tymi udzielonymi przez studentów, którzy nie potrafili przywołać żadnego przykładu organizacji pozarządowej.

Analizując obraz atrakcyjności organizacji pozarządowych jako potencjalnych pracodawców dla studentów kierunków ekonomicznych, można zauważyć, iż sama satysfakcja z niesienia pomocy innym jest niewystarczającym bodźcem do podjęcia pracy w organizacji pozarządowej. Jedynie 3,7% badanych studentów przywołało ten motyw postępowania. Jednak dla tych, którzy takie doświadczenie już mieli, było ono cenne, ponieważ wskazaną odpowiedź wybierali oni znacznie częściej (o 8,5 pkt proc.).

O wiele lepszą motywacją do zatrudnienia w organizacji pozarządowej jest możliwość zdobycia doświadczenia zawodowego. Taki bodziec podało 28,2% studen-

¹¹ Tamże, s. 15.

Tabela 1. Atrakcyjność polskich organizacji pozarządowych jako pracodawców

Wyróżnik	Odpowiedź	Mogę pracować w NGO, bo to daje satysfakcję	Mogę pracować w NGO dla zdobycia doświadczenia	Mogę pracować w NGO, o ile zarobki byłyby odpowiednie	NGO to tacy sami pracodawcy jak inni	Nie zamierzam pracować w NGO
Doświadczenie zawodowe	Osoba zatrudniona na stałe w obszarze zgodnym z kierunkiem kształcenia	8 (3,7%)	46 (21,5%)	38 (17,8%)	64 (29,9%)	70 (32,7%)
	Osoba zatrudniona w innym obszarze	3 (4,2%)	24 (33,3%)	16 (22,2%)	15 (20,8%)	18 (25,0%)
	Osoba pracująca tymczasowo lub odbywająca praktykę	2 (8,0%)	5 (20,0%)	7 (28,0%)	10 (40,0%)	7 (28,0%)
	Osoba niezatrudniona	4 (2,7%)	55 (36,7%)	29 (19,3%)	40 (26,7%)	41 (27,3%)
Znajomość NGO	Osoba nieznająca żadnej organizacji pozarządowej	0 (0,0%)	8 (13,1%)	12 (19,7%)	9 (14,8%)	31 (50,8%)
	Pracownik lub wolontariusz takiej organizacji	6 (12,2%)	23 (46,9%)	9 (18,4%)	14 (28,6%)	6 (12,2%)
Ogółem		17 (3,7%)	130 (28,2%)	90 (19,5%)	129 (28,0%)	136 (29,5%)

Źródło: opracowanie własne.

tów, przy czym udział był wyższy dla osób, które nie wykonywały pracy zgodnej z kierunkiem studiów (33,3%) lub też w chwili badania koncentrowały się na nauce (36,7%). Wcześniejsze doświadczenia współpracy z organizacjami pozarządowymi okazały się pozytywne, jako że 46,9% studentów, którzy je posiadali, zaakcentowało czynnik zdobywania doświadczenia. Zadowolająca płaca także mogłaby przyciągnąć młode kadry do trzeciego sektora – na co wskazało 19,5% ankietowanych. Warto zauważyć, iż w tym przypadku znajomość realiów funkcjonowania organizacji pozarządowych była raczej czynnikiem zniechęcającym (wskazania niższe o 1,1 pkt proc.). Jest to sygnał, iż oferowane tam warunki płacowe odbiegają od stawek rynkowych.

Przeprowadzone badanie pokazało jednak, iż niemal 30% badanych studentów nie zamierza pracować w organizacji pozarządowej. Udział takich odpowiedzi był zbliżony (25,0-32,7%) w grupach wyodrębnionych pod względem doświadczenia zawodowego. Natomiast zaobserwowano wyraźną różnicę między odpowiedziami osób, które już współpracowały z organizacjami pozarządowymi, i wskazaniami tych, które nie miały wiedzy o wspomnianych podmiotach. Z tej drugiej grupy ponad połowa osób nie rozważała tej ścieżki zatrudnienia.

Przytoczone wyniki wskazują, że organizacje pozarządowe nie są na razie postrzegane jako potencjalni pracodawcy przez studentów kierunków ekonomicznych.

Niemniej badania¹² Stowarzyszenia Klon/Jawor na temat płatnych pracowników organizacji pozarządowych wskazują na rosnący potencjał kadrowy trzeciego sektora. Pomimo iż siłą napędową organizacji społecznych są ich członkowie, to 24% organizacji zatrudnia pracowników na stałe, a kolejne 20% rekrutuje ich dla realizacji konkretnych projektów lub zadań. Co druga organizacja, która ma stały personel, zatrudnia do 4 osób, a co dziesiąta (czyli 2,4% całego trzeciego sektora) ma ponad 25 pracowników. Jeżeli jednak przełożyć te liczby na wymiar czasowy, okazuje się, że zasoby ludzkiego polskiego trzeciego sektora przekroczyły w 2010 r. 100 tysięcy etatów (oszacowano je na 104 tysiące). Jest to znaczny wzrost wobec roku 2008 (zasoby szacowane na 72 tysiące etatów) czy 2006 (64 tysiące). Co więcej, mimo stagnacji na rynku pracy jedynie 3% organizacji przewidywało redukcję zatrudnienia w 2011 r., a 13% spodziewało się jego wzrostu.

Podsumowując prezentację zasobów ludzkich polskiego trzeciego sektora i tendencje rozwojowe w tym zakresie, należy zaznaczyć, iż większości przywoływanych informacji, szczególnie tych dotyczących nieodpłatnego zaangażowania członków organizacji i wolontariuszy w pracę społeczną, nie można odnaleźć w statystykach państwowych¹³. Ich brak powoduje, że same organizacje – lub instytucje wspierające rozwój trzeciego sektora – muszą zadbać o odpowiednie naświetlenie wpływu zasobów ludzkich tej grupy podmiotów na sytuację społeczną w kraju.

5. Kapitał ludzki sektora pozarządowego – możliwości pomiaru

Szacowanie kapitału ludzkiego organizacji nie jest przedmiotem obligatoryjnej sprawozdawczości ani w przypadku przedsiębiorstw, ani też jednostek, które nie prowadzą działalności gospodarczej. Z tego powodu nie funkcjonują standardy formułujące kompleksową i jednolitą metodykę wyceny tego kapitału. Niemniej problem ten jest szeroko omawiany w literaturze przedmiotu, w której odnaleźć można wiele sposobów kwantytatywnego i pieniężnego ujęcia takich cech pracowniczych, jak: wiedza, kompetencje, umiejętności, zdolności, a nawet postawy¹⁴.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowane zostanie autorskie podejście do szacowania i obserwowania rozwoju kapitału ludzkiego, które może być stosowane w warunkach działania organizacji pozarządowych. Przede wszystkim uwaga zwrócona będzie na możliwość wartościowania zaangażowania pracowników, członków

¹² J. Herbst, J. Przewłocka, wyd. cyt., s. 55-60.

¹³ Analizę zakresu statystyki państwowej pod kątem możliwości szacowania kapitału ludzkiego zaprezentowano w: P. Bednarski, *Badania statystyczne kapitału ludzkiego*, „Wiadomości Statystyczne” 2010, nr 10, s. 16-17.

¹⁴ Szeroki przegląd metod wyceny kapitału ludzkiego można znaleźć w: M. Tyrańska, wyd. cyt., s. 188-192. Natomiast systematykę informacji kadrowych gromadzonych dla potrzeb ustalenia kapitału ludzkiego jednostki gospodarczej przedstawiono w: G. Łukasiewicz, *Rola systemu informacji pracowniczej w sprawozdawczości kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 784, Kraków 2008, s. 68-70.

i wolontariuszy organizacji pozarządowych, co pozwoliłoby tym jednostkom na lepszą charakterystykę działań społecznych w sprawozdaniach kierowanych do ich interesariuszy.

Biorąc pod uwagę jeden z podstawowych składników kapitału ludzkiego organizacji – czyli zaangażowanie ochotnicze – należy zaznaczyć, iż pewne metody kwantyfikacji i wyceny w tym zakresie już istnieją. Organizacje pozarządowe, które realizują zlecone zadania publiczne czy też finansują działalność z grantów, muszą wykazać wartość wkładu własnego do budżetu projektu, a ów wkład często przyjmuje postać pracy. Wartościowe ujęcie zaangażowania pracowników, członków organizacji czy wolontariuszy musi być wiarygodne, gdyż wnioski o finansowanie i raporty z realizacji przedsięwzięć są weryfikowane przez instytucje finansujące lub niezależnych audytorów.

Wartość pracy społecznej jest zwykle ustalana na podstawie metody „ekwiwalentu rynkowego”, który reprezentuje koszt zatrudnienia osoby o kwalifikacjach wymaganych do realizacji danego zadania¹⁵. Oczywiście, zastosowanie wskazanej metody napotyka pewne trudności realizacyjne. Po pierwsze, wiele organizacji pozarządowych nie prowadzi ewidencji czasu pracy wolontariuszy¹⁶ czy członków organizacji na jej rzecz, a tym bardziej nie charakteryzuje wykonywanych przez te osoby zadań. Nie jest to bowiem wymagane – z wyjątkiem realizacji przedsięwzięć o najwyższym stopniu sformalizowania. Nie ma jednak problemu, aby korzystać w tym miejscu z pomocy samych zainteresowanych, którzy mogą później uzyskać od organizacji potwierdzenie zakresu zadaniowego i czasu pracy, co może wzbogacić ich życiorys zawodowy.

Po drugie, zaangażowanie ochotników jest cenione przez organizacje pozarządowe przede wszystkim ze względu na entuzjazm tych osób oraz fakt, iż powoduje ono obniżenie kosztów prowadzenia działalności. Niekoniecznie jednak określone zadania wykonują osoby o kompetencjach adekwatnych do ich realizacji¹⁷. Trudno zatem ustalić, ile kosztowałoby zatrudnienie takiej osoby. Rozwiązaniem może być określenie, kogo organizacja chciałaby zrekrutować – pracowników o jakich kwalifikacjach i w jakim wymiarze czasowym – gdyby posiadała na to środki, a nie miała wsparcia ochotników¹⁸.

¹⁵ F. Grippo, J. Siegel, *Practical guidance for accountants who audit nonprofit organisations*, „The National Public Accountant”, luty-marzec 2003, s. 23.

¹⁶ Szczegółowe badania w tym zakresie prowadziła brytyjska Komisja do spraw Działalności Charytatywnej, a wyniki zaprezentowano w: *RS8 – Transparency and Accountability*, Charity Commission, 2004, s. 43.

¹⁷ Według badań M. Kwiecińskiej, tylko co trzecia organizacja pozarządowa ceni ochotników za ich kompetencje. Szerzej zob.: M. Kwiecińska, *Kultura organizacyjna w organizacjach non-profit – wyniki badań*, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie 6. Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 24, Uniwersytet we Wrocławiu, Wrocław 2008.

¹⁸ B.J. Richmond (i in.), *Social accounting for nonprofits. two models*, „Nonprofit Management and Leadership” 2003, nr 4, s. 313.

Ustalenie wartości pracy społecznej oraz kompetencji wnoszonych przez pracowników, członków organizacji i wolontariuszy może się też opierać na wycenie świadczeń realizowanych przez te osoby na rzecz grupy docelowej jednostki. Większość bowiem działań organizacji pozarządowych przyjmuje formę usług – które są przede wszystkim pracochłonne, a w mniejszym stopniu kapitałochłonne. Wycena efektów może stanowić wyzwanie, gdy nie istnieje komercyjny rynek dla danych usług lub też gdy usługi realizowane na zasadach pełnopłatnych odbiegają jakościowo od świadczeń organizacji pozarządowych. Trudno również ustalić, jaką wartość mają usługi społeczne dla ich beneficjentów. Przy braku innych ofert i w sytuacji ograniczeń finansowych każda pomoc jest uznana za „bezcenną”. Rozwiązaniem może być ustalenie, ile skłonni są zapłacić sponsorzy i darczyńcy organizacji za to, że uzyskuje ona określone efekty – zarówno te bieżące, jak i długofalowe¹⁹. Dopóki jednak metody kwantyfikacji i wyceny nakładów i efektów nie są regulowane prawnie bądź nie przyjęto odpowiednich zaleceń w tym zakresie, wszelkie kalkulacje powinny być poparte szczegółową charakterystyką opisową.

Omawiana kwestia metodyki pomiaru kapitału ludzkiego organizacji pozarządowych prowadzi do zagadnienia rozwoju metod operacyjnych, które pozwoliłyby śledzić kształtowanie się tego kapitału i prezentować wnioski w wiarygodny sposób interesariuszom organizacji. Obligatoryjnie ujawniane informacje w sprawozdaniach organizacji pozarządowych nie wystarczą w tym zakresie²⁰. Tabela 2 prezentu-

Tabela 2. Wybrane mierniki oceny zasobów ludzkich organizacji pozarządowych

		Miernik / formuła	
1.	fluktuacja kadr	=	$\frac{\text{Nowy personel*} + \text{liczba rezygnacji*}}{\text{personel ogółem*}}$
2.	inwestycje w zasoby ludzkie	=	$\frac{\text{czas szkoleń personelu}}{\text{personel ogółem*}}$
3.	stopień ochotniczości	=	$\frac{\text{liczba ochotników*}}{\text{personel ogółem*}}$
4.	wskaźnik korzyści zaoszczędzonych kosztów	=	$\frac{\text{ekwiwalentny koszt pracy ochotniczej}}{\text{koszty ogółem}}$
5.	innowacyjność	=	$\frac{\text{liczba wdrożonych usprawnień}}{\text{personel ogółem*}}$
6.	jakość pracy	=	$\frac{\text{liczba uwag pozytywnych od interesariuszy} - \text{liczba uwag negatywnych}}{\text{personel ogółem*}}$

* w przeliczeniu na pełne etaty

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Dyczkowski, *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 131.

¹⁹ Tamże, s. 311.

²⁰ T. Mosiek i in., *Wirkungsorientiertes Controlling. Wertschöpfungsanalyse in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Bezirksregierung Münster*, „Controlling” 2003, nr 1, s. 29-30.

je szereg mierników, które mogą pomóc podmiotom trzeciego sektora zminimalizować ów deficyt informacyjny.

Pierwszy z przedstawionych mierników informuje o stabilności zasobów ludzkich organizacji, a tym samym wskazuje na możliwości prowadzenia przez nią działalności statutowej na podobnym poziomie w dłuższym okresie. W formule miernika można ująć nie tylko pracowników odpłatnych – którymi dysponuje niewiele polskich jednostek – ale również jej członków i wolontariuszy, którzy wykonują obowiązki związane z realizacją zadań statutowych, w tym administracyjnych i w zakresie pozyskiwania funduszy.

Jeżeli poziom pierwszego miernika będzie rozpatrywany w powiązaniu ze wskaźnikiem nr 2 – związanym ze szkoleniami i rozwojem kompetencji personelu – zarówno zarząd jednostki, jak i jej interesariusze otrzymają klarowny obraz potencjału ludzkiego organizacji. Najbardziej pożądaną sytuacją jest ta, w której niskiemu poziomowi pierwszego miernika towarzyszy wysoki poziom wskaźnika nr 2. Oznacza to, iż organizacja jest stabilna kadrowo i inwestuje w rozwój zawodowy personelu.

Miernik nr 3 określa stopień zaangażowania wolontariuszy oraz skalę nieodpłatnych świadczeń realizowanych na rzecz organizacji przez jej członków i kadre. Wysokie jego wartości dowodzą, iż jednostka jest w stanie zainspirować do współdziałania wiele osób, ale są też sygnałem, iż w sytuacji zmniejszenia skali pracy ochotniczej – na przykład gdy zabraknie charyzmatycznych liderów społecznych, którzy ją organizowali – jednostka będzie musiała się liczyć z ograniczeniem działalności lub z koniecznością poniesienia znacznych kosztów osobowych.

Równie istotna jak skala zaangażowania ochotniczego jest informacja o jego wartości – która jest mierzona przez czwarty ze wskaźników zaprezentowanych w tab. 2. Brak wynagrodzenia powoduje, iż praca ochotnicza jako element pozakosztowy pomijana jest w ewidencji księgowej jednostki. Brak finansowej rekompensaty nie pozbawia jej jednak wartości. Dlatego organizacje pozarządowe powinny się czuć zobligowane²¹, aby pokazać opinii publicznej, jak duża jest skala korzyści – lub oszczędności – dzięki zaangażowaniu osób, które chcą poświęcić czas i wykorzystać umiejętności, aby nieodpłatnie służyć pomocą innym. Przedstawiona wcześniej metoda ekwiwalentu rynkowego jest pomocna przy ustaleniu poziomu tego miernika.

Ostatnie dwie miary zaprezentowane w tab. 2 służą ocenie kapitału ludzkiego poprzez efekty działania pracowników. Pierwsza z nich dotyczy problemu innowacyjności, która jest jednym z wyróżników usług organizacji pozarządowych wobec oferty instytucji publicznych odpowiedzialnych za opiekę społeczną²². Miernik ten ustala liczbę wdrożonych usprawnień przeliczoną na jednego członka bądź pracownika organizacji. Jest to miara relatywna, której prawidłowe zastosowanie wymaga

²¹ CC10 – *The Hallmarks of an Effective Charity*, Charity Commission, 2008, s. 8.

²² Szerzej zob. L.M. Salamon i in., *The Nonprofit Sector – for What and for Whom?*, „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project” nr 37, Baltimore 2000, s. 5-9.

precyzyjnego określenia tego, czym jest „usprawnienie organizacyjne”. Przykładem mogą być te inicjatywy, które pozwoliły na: zwiększenie skali świadczeń dla beneficjentów, obniżenie kosztów administracyjnych bądź zwiększenie skuteczności programów pozyskiwania funduszy.

Z kolei miernik nr 6 podkreśla, iż wraz ze wzrostem kapitału ludzkiego organizacji powinna rodzić się kultura jakości, która pozwala na oferowanie beneficjentom świadczeń o standardzie wyższym niż oczekiwany lub wyższym, niż byłoby to możliwe w warunkach działalności komercyjnej²³. Najprostszym rozwiązaniem jest obserwacja reakcji interesariuszy organizacji – zwłaszcza zewnętrznych – na ofertę jednostki. Działania takie pozwalają dodatkowo lepiej rozpoznać potrzeby grupy docelowej jednostki oraz jej darczyńców i sprzymierzeńców.

Na koniec należy zaznaczyć, iż interpretacja zaprezentowanych mierników musi być odniesiona do uwarunkowań konkretnej organizacji, a ich stosowanie wymaga istnienia w jednostce okrzepłego systemu informacyjnego²⁴, jak również przekonania kadry zarządzającej, iż dowody na przyrost kapitału ludzkiego jednostki pomogą budować wizerunek organizacji efektywnej i sprawnej w oczach interesariuszy jednostki i zapewnić jej stabilne funkcjonowanie w przyszłości.

6. Zakończenie

Jak wspomniano we wstępie opracowania, jego celem było wskazanie uwarunkowań tworzenia i sposobów pomiaru kapitału ludzkiego polskich organizacji pozarządowych. Odnosząc się do zaprezentowanych w artykule uwag na temat zasobów ludzkich rodzimych organizacji pozarządowych, diagnozy atrakcyjności tych organizacji dla ich potencjalnych pracowników oraz teoretycznych możliwości kwantyfikacji kapitału ludzkiego, można sformułować wiele wniosków.

Pomimo krótkiej historii nowoczesnego sektora pozarządowego w Polsce – niepełna 10-letniej, licząc od ogłoszenia ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie – zdążył on już wykształcić ponad 120 000 aktywnie działających podmiotów. Funkcjonowanie tych jednostek jest możliwe dzięki zaangażowaniu znacznych zasobów ludzkich. Świadczą o tym zarówno fakty, iż ponad 30% organizacji objętych badaniem autorskim miało do dyspozycji od 6 do 50 osób, włączających się regularnie w ich działalność, a 44,8% uznawało ochotników za swój kluczowy zasób ludzki, jak i to, iż między rokiem 2006 a rokiem 2010 sektor pozarządowy zwiększył zatrudnienie o 40 000 etatów.

Wciąż jednak budowa kapitału ludzkiego organizacji pozarządowych trwa. Bazując na wynikach badań wśród studentów kierunków ekonomicznych, trzeba, niestety, zauważyć, iż duża grupa z nich (13,2%) nie dostrzega w ogóle działalności

²³ Tamże.

²⁴ Przykład takiego systemu zaprezentowano w T. Dyczkowski, *Controlling w organizacjach...*, s. 166 oraz 186-188.

pozarządowej – ponieważ nie potrafi samodzielnie podać przykładu takiej organizacji. Przeważająca większość (63,8%) nie miała również osobistego kontaktu z tymi organizacjami – lub nie była tego świadoma. Nic więc dziwnego, że 30% osób wchodzących na rynek pracy nie rozważało nawet możliwości podjęcia zatrudnienia w trzecim sektorze. Niemniej opinie osób, które – jako pracownicy bądź wolontariusze organizacji – były bezpośrednio zaangażowane w różne inicjatywy społeczne, pokazały, iż znajomość działalności pozarządowej wywołuje pozytywne nastawienie do niej i jest bodźcem do podjęcia zatrudnienia w tym obszarze.

Należy w końcu stwierdzić, iż promocja aktywności społecznej, która wymaga umiejętności pomiaru skali tego zjawiska, jest kluczowym elementem stabilizacji i rozwoju działalności organizacji trzeciego sektora. Z pewnością jednostki te nie będą walczyć z organizacjami komercyjnymi o wysoko kwalifikowane kadry ani też nie zapewnią takiej stabilizacji zawodowej jak instytucje publiczne. Jednak przemysłowa polityka kadrowa, obejmująca promocję wolontariatu, zapewnienie młodym pracownikom swobody działania i wsparcia ze strony doświadczonego personelu, powinna zaowocować powstaniem grupy osób, dla których satysfakcja zawodowa będzie równie istotna jak wymiar finansowy zatrudnienia. Jest to droga do rozwoju kapitału ludzkiego trzeciego sektora.

Literatura

- Bednarski P., *Badania statystyczne kapitału ludzkiego*, „Wiadomości Statystyczne” 2010, nr 10.
CC10 – The Hallmarks of an Effective Charity, Charity Commission, 2008.
- Dobija M., *Human Resources Costing and Accounting as a Determinant of Minimum Wage Theory*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 553, Kraków 2000.
- Dyczkowski T., *Monitoring finansowy w organizacjach charytatywnych – rozwiązania unijne i polskie*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Dyczkowski T., *Controlling for Non-governmental Organizations. International Perspective*, [w:] J. Dyczkowska, T. Dyczkowski, A. Kardasz (red.), *European Integration in the Fields of Research – Economic Impact*, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2010.
- Dyczkowski T., *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Dyczkowski T., *Monitoring Impact and Performance of Non-Governmental Organizations. The Study on Polish Non-Profits Operating in Education and Health Care Sectors*, [w:] R. Valenčík (red.), *Human Capital and Investment in Education. The Collection of the XIV. International Scientific Conference*, Vysokáškolařinfinanční a správní, Praga 2011.
- Frumkin P., Kim M.T., *Strategic positioning and financing of nonprofit organizations: is efficiency rewarded in the contributions marketplace?*, „Public Administration Review”, nr 61/3, maj-czerwiec 2001.
- Grippio F., Siegel J., *Practical guidance for accountants who audit nonprofit organisations*, „The National Public Accountant”, luty-marzec 2003.
- Gumkowska M., Herbst J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2006*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2006.
- Herbst J., Przewłocka J., *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych. Raport z badania 2010*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011.

- Kwiecińska M., *Kultura organizacyjna w organizacjach non-profit – wyniki badań*, [w:] M. Przybyła (red.), *Zarządzanie 6. Wybrane obszary funkcjonalne instytucji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 24, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Lukasiewicz G., *Rola systemu informacji pracowniczej w sprawozdawczości kapitału ludzkiego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 784, Kraków 2008.
- Mosiek T. (i in.), *Wirkungsorientiertes Controlling. Wertschöpfungsanalyse in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel der Bezirksregierung Münster*, „Controlling” 2003, nr 1.
- Przewłocka J., *Zaangażowanie społeczne Polaków w roku 2010: wolontariat, filantropia, 1%. Raport z badań*. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2011.
- Richmond B.J. i in., *Social accounting for nonprofits. Two models*, „Nonprofit Management and Leadership” 2003, nr 4.
- RS8 – Transparency and Accountability*, Charity Commission, 2004.
- Salamon L.M. i in., *Global Civil Society. An Overview*, The Johns Hopkins University, Baltimore 2003.
- Salamon L.M. i in., *The Nonprofit Sector – For What and for Whom?*, „Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project” nr 37, Baltimore 2000.
- Sprinkel-Grace K., *Beyond Fundraising. New Strategies for Nonprofit Innovation and Investment*, John Wiley & Sons, Hoboken 2005.
- Tyrańska M., *Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju przedsiębiorczości organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 753, Kraków 2007.

HUMAN CAPITAL IN POLISH NON-GOVERNMENTAL ORGANISATIONS – ITS SIGNIFICANCE AND QUANTIFICATION

Summary: The paper emphasizes the importance of human resources for non-governmental organizations (NGOs). It reflects findings of two research projects carried out by the author since 2004. The first part of the paper presents an analysis of human resources available to Polish NGOs and refers to their dynamic growth in recent years. A comparison to the situation of German and British NGOs is included. The results of a study on students’ awareness of the non-governmental sector are highlighted subsequently with close attention paid to the attractiveness of that sector as an employer. The paper is concluded with the presentation of methods which enable to quantify and value human capital in non-commercial environment, including ratios used to monitor development of that capital.

Keywords: non-governmental organisation, the third sector, human resources, human capital.