LUDZIE W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

JAK ZARZĄDZAĆ ZASOBAMI LUDZKIMI

ABC III SEKTORA

red.
Izabela Dembicka-Starska

Stowarzyszenie Klon/Jawor
ABC
ABC III sektora

ABC

ABC III sektora

© Stowarzyszenie Klon/Jawor

Przedruki lub przenoszenie całości lub części tej publikacji na inne nośniki możliwe wyłącznie za zgodą właściciela praw autorskich.

AUTORZY
pod redakcją: Izabela Dembicka-Starska

IZABELA DEMBICKA-STARSKA
Specjalistka ds. zarządzania i marketingu (absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego). Od ponad 15 lat zajmuje się planowaniem, zarządzaniem oraz marketingiem (głównie w organizacjach pozarządowych). Członkini zarządu Stowarzyszenia Klon/Jawor, w którym odpowiada m.in. za planowanie projektów, organizowanie pracy oraz promocję. Certyfikowana trenerka Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych, od 2004 roku prowadzi szkolenia z planowania działań, tworzenia projektów, promocji i współpracy z mediami. Współautorka publikacji „Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych".

REDAKCJA, KOREKTA
Renata Niecikowska, Marek Gumkowski

SKŁAD
Laszuk, Hegman K+S

WYDAWCA

Stowarzyszenie
Klon/Jawor

Stowarzyszenie Klon/Jawor
ul. Szpitalna 5/5, 00-031 Warszawa
tel. 22 828 91 28
portal organizacji pozarządowych ngo.pl

Stowarzyszenie Klon/Jawor jest członkiem Sieci SPLOT.

sieć splot

Niniejsza publikacja powstała z zachowaniem wszelkiej staranności o rzetelność, jednak wydawca nie ponosi odpowiedzialności za skutki zastosowania się do zamieszczonych porad.

ISBN 978-83-62310-82-1

Warszawa 2018, wyd. I

LUDZIE W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

JAK ZARZĄDZAĆ ZASOBAMI LUDZKIMI

ABC III SEKTORA

LUDZIE W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

JAK ZARZĄDZAĆ ZASOBAMI LUDZKIMI

red.
Izabela Dembicka-Starska

wydanie I

Stowarzyszenie
Klon/Jawor

Warszawa 2018

SPIS TREŚCI

Wstęp 9

I. Charakterystyka zespołów (grup) ludzi w organizacji 13
1. **Co to jest zespół i jak działa?** **13**
Różnorodność i równość w zespole 14
Cykl rozwoju zespołu 15
Lider/liderka zespołu 17
Zespoły w organizacji pozarządowej 18
2. **Czy organizacja może płacić za pracę?** **21**
Organizacjo, nie myl ze sobą różnych rodzajów umów i zatrudniaj zgodnie z prawem! [infografika] 22
3. **Co charakteryzuje pracę w organizacji pozarządowej?** **25**
Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych [dane z badań] 28

II. Rekrutacja i wdrożenie do pracy 31
1. **Co to jest rekrutacja?** **31**
2. **Prowadzenie rekrutacji (pięć kroków)** **34**
Pierwszy krok. Określ potrzeby i możliwości organizacji. Opisz stanowisko pracy 34
Drugi krok. Przygotuj i opublikuj ogłoszenie o pracę 38
Gdzie i jak szukać osoby do pracy? 41
Trzeci krok. Przeanalizuj dokumenty i dokonaj selekcji kandydatów/kandydatek 43
Czwarty krok. Przeprowadź rozmowę rekrutacyjną (kwalifikacyjną) 43
Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej 44
Przeprowadzenie rozmowy (i jej części) 45
Piąty krok. Wybierz właściwą osobę, podejmij decyzję o zatrudnieniu i poinformuj ją o tym 48
3. **Adaptacja i wdrażanie nowej osoby do pracy** **50**
Obszary adaptacji 51

III. Codzienne funkcjonowanie i organizowanie pracy w stowarzyszeniu/fundacji 55
1. **Co jest pomocne w organizowaniu pracy?** **55**
Podział zadań (obowiązków) 56
Dlaczego warto podzielić się zadaniami? Jak je podzielić? 56
Zmiana zakresu obowiązków 58

2. Delegowanie, monitorowanie zadań 58
Delegowanie zadań 58
Jak przygotować się do przekazania zadań? 59
Monitorowanie zadań 61
Dlaczego warto monitorować? Jak to robić? 61
3. Struktura organizacji 63
Struktura liniowa 64
Struktura hierarchiczna (departamentowa) 65
Struktura macierzowa 66
Jak dopasować strukturę do organizacji? 67
4. Standardy i zasady funkcjonowania organizacji 68
5. Przepływ informacji (komunikacja) 70
Jakie czynniki trzeba wziąć pod uwagę, planując system komunikacji? 70
Formy komunikacji bezpośredniej i pośredniej 70
Co jest pomocne w organizowaniu pracy w organizacji? [infografika] 76

IV. Informacja zwrotna, motywacja, rozwiązywanie konfliktów 79
1. Informacja zwrotna i ocena pracy 79
Informacja zwrotna 79
Dlaczego warto udzielać informacji zwrotnej? 79
Jak udzielać informacji zwrotnej? 81
Ocena pracy (ocena okresowa, rozmowa okresowa, rozmowa pracownicza) 82
2. Motywacja i motywowanie 84
Jak motywować? 85
Co demotywuje? 88
3. Rozwój kompetencji 89
Dlaczego warto dbać o rozwój ludzi? Jak to robić? 90
4. Rozwiązywanie konfliktów w zespole 93
Czego może dotyczyć konflikt w zespole? 94
Jak reagować w sytuacji konfliktu w zespole? 94

V. Rozstania i pożegnania 99
1. Organizacja rozstaje się z pracownikiem – formalności 99
2. Człowiek rozstaje się z organizacją 101
3. Zaplanowanie i przeprowadzenie zmiany personalnej w zespole 102

DLACZEGO WARTO PRZECZYTAĆ „LUDZI W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ...”

[RECENZJA]

91% menedżerów i pracowników wierzy, że zespoły są kluczowe dla sukcesu organizacji (badanie *State of Teams* przeprowadzone w 2015 r. przez Centre for Creative Leadership). To nie są dane dla Polski, ale biorąc pod uwagę, jak często frazę „zespoły/ludzie są najcenniejszym kapitałem organizacji pozarządowej” powtarza się w naszym kraju, można założyć, że nie jest to myślenie odosobnione. Z drugiej strony – znów dane z USA, z firmy 7th Mind Inc. – aż 30% pracowników i pracowniczek myśli o odejściu z pracy. Dlaczego? Nie z powodu niskiej pensji, dalekich dojazdów do domu czy niesmacznej kawy w ekspresie. Z powodu złego funkcjonowania zespołu.

Zarządzanie zespołem jest trudne. Wymaga od menedżera dwuperspektywicznego myślenia. Z jednej strony – realizacja celów, zadań. Z drugiej – to praca z ludźmi. Ich potencjałami i słabościami, charakterami i wartościami, kompetencjami i ambicjami. A do tego – z relacjami między nimi. Osoba zarządzająca zespołem – lider, menedżer, kierownik – musi sprawnie poruszać się w gąszczu sprzecznych często potrzeb, poszukiwać rozwiązań, wypracowywać kompromisy.

Na szczęście – zarządzanie zespołem nie jest dżunglą, w której każdy musi sobie radzić samodzielnie. Istnieją naukowe podejścia i praktyczne zalecenia porządkujące ten obszar funkcjonowania organizacji. Powstają też publikacje przybliżające ten temat i pomagające menedżerom i menedżerkom w zarządzaniu. Większość z nich uwzględnia specyfikę sektora komercyjnego, ale pojawiają się też opracowania przygotowane specjalnie z myślą o sektorze pozarządowym.

Taka jest nowa publikacja Stowarzyszenia Klon/Jawor „Ludzie w organizacji pozarządowej. Jak zarządzać zasobami ludzkimi”, pod redakcją Izabeli Dembickiej-Starskiej. To praktyczny poradnik dla osób, które pełnią funkcje zarządcze w stowarzyszeniach, fundacjach i potrzebują wsparcia w wybranych aspektach pracy z zespołem.

Składa się z pięciu rozdziałów poświęconych wybranym aspektom zarządzania. Są w nich zarówno istotne informacje o „codziennej pracy zespołu", strukturze czy podziale obowiązków, jak i pogłębione analizy dotyczące procesu rekrutacji i selekcji, faz rozwoju zespołu (z bardzo ważną charakterystyką zadań menedżerskich na różnych jego etapach) czy nieczęsto poruszany temat „żegnania się" ze współpracującymi osobami. Jest też część poświęcona kompetencjom uznawanym (niesłusznie) za „miękkie" – udzielaniu informacji zwrotnych, rozwiązywaniu konfliktów, motywowaniu.

Co ważne, publikację charakteryzuje użyteczne podejście – odwołania do teorii uzupełniane są praktycznymi przykładami i konkretnymi wskazówkami, ułatwiającymi wdrażanie proponowanych metod czy rozwiązań.

Poradnik nie jest obszerny, co ułatwia jego lekturę, ale siłą rzeczy ogranicza liczbę poruszanych zagadnień. Brakuje np. informacji na temat dysfunkcji zespołowych czy delegowania odpowiedzialności w zespole. Nie da się jednak napisać „wszystkiego", a autorka, świadoma tego, podaje dodatkowe źródła, które mogą poszerzyć wiedzę osób czytających i wzbogacić ją o pominięte w „Ludziach..." tematy.

Sama przeczytanie „Ludzi w organizacji pozarządowej" nie zrobi z czytelnika menedżera. Ale na pewno pomoże zrozumieć wiele mechanizmów kluczowych dla funkcjonowania zespołów i zaplanować konkretne działania, podnoszące jakość zarządzania ludźmi w organizacji. Zachęcamy!

Piotr Henzler
Fundacja Akademia Organizacji Obywatelskich

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM W WERSJI ON-LINE

Zapraszamy na Kursodrom.pl, największą w Polsce, otwartą i bezpłatną platformę e-learningową skierowaną do osób kierujących organizacjami, projektami i przedsięwzięciami społecznymi.

Wchodzisz... i co widzisz?

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

Przekrojowy, interaktywny kurs poruszający kluczowe obszary zarządzania zespołami. A w nim:
- **rodzaje i charakterystyka zespołów;**
- **powstawanie i tworzenie zespołów;**
- **cykl życia zespołu;**
- **zasady efektywnej pracy zespołu;**
- **sposoby angażowania;**
- **style zarządzania zespołem;**
- **delegowanie zadań i odpowiedzialności.**

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW, WSPÓŁPRACOWNIKÓW I WOLONTARIUSZY

Specjalistyczny kurs poświęcony motywacji, uwzględniający specyfikę stałych, płatnych członków zespołu, współpracowników i wolontariuszy. A w nim m.in.:
- **czym jest (a czym nie jest) motywacja, podstawowe modele motywowania;**
- **narzędzia motywowania;**
- **narzędzia przymusu, zachęty i nagród;**
- **strategie wynagradzania za pracę;**
- **motywacja wewnętrzna i jej narzędzia;**
- **motywowanie a rola w organizacji.**

Oprócz tego:
- **kursy online – zarządzanie konfliktem, komunikacja interpersonalna, komunikacja wewnętrzna;**
- **filmy edukacyjne dotyczące zarządzania zespołami.**

I wiele innych materiałów edukacyjnych, nie tylko o zarządzaniu zespołami! Zapraszamy na Kursodrom.pl – dołącz do ponad 4500 użytkowników i użytkowniczek!

kursodrom

WSTĘP

Osoby zarządzające organizacją powinny dbać o ludzi (wolontariuszy, pracowników, członków itd.) i tak nimi zarządzać, aby ich praca przyczyniała się do osiągania celów założonych dla danej fundacji, stowarzyszenia.

Ludzie to najważniejszy kapitał każdej organizacji pozarządowej. Pełnią różne role i funkcje: są wolontariuszami i wolontariuszkami, członkami lub członkiniami stowarzyszenia, koordynatorami i koordynatorkami projektów, księgowymi, animatorami i animatorkami, członkami lub członkiniami zarządu czy komisji rewizyjnej. Działają społecznie na rzecz organizacji lub za swoją pracę otrzymują pieniądze. Każda z osób wykorzystuje w pracy na rzecz organizacji swoją wiedzę, umiejętności, konkretne cechy i wartości. I właśnie od zaangażowania jednostek oraz pracy całego zespołu w największym stopniu zależy, czy organizacja osiągnie swoje cele.

Najważniejsi w każdym przedsięwzięciu (zwłaszcza społecznym) są ludzie: należy się zdecydowanie bardziej troszczyć o nich niż o zasoby rzeczowe i finansowe.

Jeśli bowiem zabraknie pieniędzy, to jest szansa, że ludzie zostaną i chociaż część pracy wykonają społecznie, a gdy ludzie odchodzą, to najczęściej organizacja przestaje działać. Osoby zarządzające organizacją powinny dbać o ludzi i tak nimi zarządzać, aby ich praca przyczyniała się do osiągania założonych celów.

ZAPAMIĘTAJ!

Jeśli chcesz skutecznie zarządzać ludźmi, dbaj o nich i patrz na nich jak na źródło sukcesów Twojej organizacji i jej najcenniejszy zasób. Bez nich nie zrealizujesz misji stowarzyszenia lub fundacji.

Niniejszą publikacją chcemy pomóc liderom i liderkom, doradzając, jak działać w ważnym oraz wymagającym starań obszarze funkcjonowania każdej NGO, jakim jest zarządzanie ludźmi. Udzielamy w niej pomocnych wskazówek:

- piszemy o tym, co charakteryzuje pracę w NGO i jakie ma owa specyfika znaczenie dla zarządzania ludźmi;
- wyjaśniamy, czym jest zespół i co jest ważne dla jego efektywnego funkcjonowania;

- doradzamy, jak przeprowadzić proces rekrutacji, selekcji oraz wdrożenia do pracy;
- piszemy o codziennym funkcjonowaniu NGO pod kątem organizacji pracy, m.in. podziału zadań, delegowania i monitorowania, przepływu informacji;
- radzimy, jak udzielać informacji zwrotnej oraz wskazujemy, co jest najważniejsze w motywowaniu ludzi;
- piszemy wreszcie także o tym, jak się rozstawać z ludźmi w sposób kulturalny i z klasą.

Informacje formalno-prawne dotyczące ludzi w NGO (m.in. obowiązujące przepisy, wzory dokumentów) znajdują się w serwisie **poradnik.ngo.pl**.

UWAGA! Duża część publikacji jest poświęcona płatnemu personelowi (niezależnie od formy, w jakiej pobiera wynagrodzenie). Jednak prezentowane zasady, wskazówki czy rekomendacje mają charakter uniwersalny i mogą mieć zastosowanie do wszystkich osób działających w organizacji i wykonujących pracę na jej rzecz – niezależnie od tego, czy robią to społecznie, czy odpłatnie.

Zapraszamy do lektury!

POLECANA LITERATURA

Literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest bardzo dużo: od podręczników akademickich (które porządkują wiedzę, omawiają różne teorie, podejścia, modele itp.), przez publikacje tematyczne, analizy przypadków, blogi i serwisy internetowe, aż do kursów on-line. Można zarówno sięgnąć po publikacje dedykowane biznesowi, jak i skorzystać z tych przygotowanych z myślą o sektorze pozarządowym. Jeśli ktoś chce więcej dowiedzieć się o zarządzaniu ludźmi w organizacjach pozarządowych, polecamy m.in.:

- publikację pod redakcją Ewy Gałki, *Organizacja 2.0. Jak zarządzać organizacją pozarządową prowadząca działalność gospodarczą*, PISOP, Leszno 2014;
- publikację Anny Szmyt-Boguniewicz i Marcina Romanowskiego, *Zarządzanie w NGO. Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach pozarządowych*, sektor3.wroclaw.pl;
- kursy on-line (m.in. „Zarządzanie zespołem", „Motywowanie") przygotowane przez Fundację Akademia Organizacji Obywatelskich (dostępne na platformie kursodrom.pl).

O zarządzaniu zasobami ludzkimi

Jak pisze Peter Drucker: „Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które potrafi zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników”.* Czy zależy nam na tym? No pewnie, że tak! Dlatego w organizacji pozarządowej, tak jak w każde instytucji lub firmie, także będziemy mieli do czynienia z zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) (ang. *Human Resource Management*, HRM) to wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, aby dysponować posiadanymi zasobami w celu osiągnięcia zakładanych rezultatów. Pojęcie *zarządzania zasobami ludzkimi* pojawia się w literaturze specjalistycznej od lat 70. XX w. i zastępuje wcześniej używane *zarządzanie personelem* czy *zarządzanie kadrami*. ZZL zakłada bowiem poostrzeganie ludzi jako pewnych zasobów (wiedzy, umiejętności, cech), a nie tylko jako personelu wykonującego polecenia.

Istotą zarządzania zasobami ludzkimi jest takie oddziaływanie na ludzi za pomocą określonych metod i narzędzi, żeby organizacja mogła osiągać swoje cele, a równocześnie by zaspokajane były potrzeby tych osób. ZZL obejmuje:

- **planowanie:** określenie, ilu osób, o jakich kompetencjach i cechach, w jakim czasie i miejscu potrzebuje organizacja;
- **pozyskiwanie** (rekrutację i selekcję): znalezienie osób o odpowiednich kompetencjach do wykonywania określonych zadań oraz wdrożenie ich do pracy;
- **organizowanie:** tworzenie zespołów i zarządzanie nimi;
- **ocenę, rozwój i podnoszenie kwalifikacji**;
- **motywowanie**.

Za zarządzanie zasobami ludzkimi odpowiada lider, liderka organizacji: prezes lub prezeska, dyrektorka lub dyrektor itp.

* Peter F. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

I.
CHARAKTERYSTYKA ZESPOŁÓW (GRUP) LUDZI W ORGANIZACJI

Ile osób działa w Twojej organizacji? Raczej nie jesteś w niej sam/sama – masz do czynienia z zespołem lub zespołami, które pracują, aby organizacja efektywnie osiągała swoje cele.

Organizacje pozarządowe powstają dla osiągania ważnych społecznie celów. Aby mogły skutecznie funkcjonować, ludzie w nich zatrudnieni lub z nimi współpracujący wykonują konkretne prace. Na przykład udzielają porad bezrobotnym, demonstrują i zbierają podpisy przeciw wycince drzew, prowadzą zajęcia muzyczne dla dzieci, dokarmiają zwierzęta, pracują w miejskich zespołach ds. budżetu partycypacyjnego, monitorują działania lokalnych władz. Do realizacji tak różnorodnych zadań organizacje angażują wolontariuszy spoza stowarzyszenia lub jego członków, prace wykonują też osoby z władz organizacji. Czasami stowarzyszenia czy fundacje płacą za pracę, czy to zlecając jednorazowe wykonanie jakichś działań, czy to zatrudniając pracowników na określony czas.

Rzadko spotyka się organizacje pozarządowe, w których działa tylko jedna osoba. Najczęściej mamy do czynienia z zespołem, grupą przynajmniej 2–3 osób, które pracują, aby organizacja osiągnęła swoje cele.

1. CO TO JEST ZESPÓŁ I JAK DZIAŁA?

Zespół to grupa ludzi (przynajmniej 2–3 osoby) współpracujących ze sobą według przyjętych zasad i połączonych wspólnym celem. Wkład pracy i zaangażowanie poszczególnych członków zespołu pozwalają na osiągnięcie celu. Istotnymi elementami każdego zespołu są: poczucie identyfikacji i społecznej przynależności tej grupy, podział ról między osobami, grupowa odpowiedzialność za wynik pracy. Za funkcjonowanie zespołu odpowiada jego lider. Praktycy zarządzania mówią, że efektywny zespół powinien liczyć od 3 do 8 osób. Gdy jest ich więcej, powstają podzespoły, z których każdy ma swoją dynamikę i charakter.

W organizacji możemy wyróżnić zespoły stałe (np. władze organizacji, stali pracownicy) oraz okazjonalne, powołane do zrealizowania konkretnego zadania w określonym czasie (np. grupa organizująca konferencję).

Lider czy liderka organizacji chce, żeby w organizacji zespoły działały efektywnie i sprawnie. Na skuteczność – czyli osiąganie postawionych przed grupą celów – wpływa m.in. to, że:

- członkowie zespołu znają i akceptują cel, do którego dążą, są nastawieni na jego osiągnięcie, a w pracy kierują się podobnymi systemami wartości;
- jasny i zrozumiały jest podział ról oraz odpowiedzialności; każda osoba wie, na czym polega jej wkład w funkcjonowanie całego zespołu i za co jest odpowiedzialna;
- doceniana jest aktywność i kreatywność poszczególnych osób;
- jest zapewniony dobry przepływ informacji; dzięki otwartości, wzajemnemu zaufaniu i szacunkowi członkowie zespołu rozwiązują pojawiające się konflikty;
- zespół potrafi odpowiednio reagować na zmieniającą się sytuację w swoim otoczeniu;
- członkowie zespołu umieją ze sobą współpracować, mają możliwość zdobywania różnego rodzaju doświadczeń zarówno w sytuacja formalnych, jak i nieformalnych;
- zespół akceptuje i wspiera swojego lidera/swoją liderkę.

RÓŻNORODNOŚĆ I RÓWNOŚĆ W ZESPOLE

Zespół tworzą różne osoby – każdy wnosi do wspólnej pracy odmienne cechy, osobistą wiedzę i własny punkt widzenia, dzięki czemu praca zespołowa jest efektywniejsza. Dlatego warto dbać o wprowadzenie (bądź utrzymanie) różnorodności w zespołach, m.in. ze względu na płeć, doświadczenie, wiek, pełnione role społeczne. Gdy w zespole znajdą się osoby bardzo do siebie podobne (np. wyłącznie młode kobiety), to będą z dużym prawdopodobieństwem patrzyły na prowadzone działania z jednej tylko perspektywy. W każdym zespole warto zadbać także o równy dostęp wszystkich członków do zasobów (merytorycznych, finansowych), sprawiedliwe traktowanie każdego i niedyskryminowanie nikogo. W codziennej praktyce przejawem takiego podejścia są m.in.:

- wynagrodzenia odpowiadające doświadczeniu i wykształceniu danej osoby, a nie uznaniowe;
- równy dla wszystkich dostęp do szkoleń i innych form rozwoju;
- organizowanie spotkań w godzinach ułatwiających godzenie życia zawodowego z prywatnym;
- elastyczność w wyborze czasu i miejsca pracy;

- dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób o różnym stopniu sprawności fizycznej;
- niestosowanie stereotypów i zwracanie uwagi na język, jakim się posługujemy w kontaktach z członkami zespołu.

Wielu liderów i wiele liderek organizacji ma za sobą szkolenie z tematyki równościowej, a organizacje pozarządowe często podkreślają, że przestrzegają zasady równości szans. Trzeba zadbać, żeby nie były to tylko zapisy na papierze, ale praktycznie stosowane rozwiązania. Organizacje pozarządowe powinny być wzorem dla innych pracodawców w tworzeniu opartego na równości, przyjaznego środowiska pracy.

Dbaj o różnorodność i równość w swoim zespole.

ZAPAMIĘTAJ!

CYKL ROZWOJU ZESPOŁU

Wszystkie zespoły, niezależnie od tego, czy są stałe, czy też działają okazjonalnie, rozwijają się i zmieniają. Przydatna dla zrozumienia zachodzących w nich zmian jest **koncepcja cyklu rozwoju grupy** Bruce'a Tuckmana. Określa ona pięć faz, przez które przechodzi każdy zespół (w pierwotnej koncepcji Tuckman podał cztery fazy, po kilku latach dołożył piątą – rozstanie).

Faza rozwoju	Charakterystyka
faza integracji (ang. *forming* 'formowanie')	To faza związana z tworzeniem grupy np. powstaniem organizacji, zatrudnieniem osób do zespołu, powołaniem nowego zespołu projektowego. Ludzie poznają się (lub odnajdują w nowych funkcjach), poszukują swojego miejsca w grupie. Kształtują się role (formalne i nieformalne), które będą pełnić. Członkowie zespołu skupiają się na strukturze, zadaniach, czytelności reguł i doprecyzowaniu ról. Integrują się, ale także badają swoje potrzeby oraz możliwości, określają granice. Zmierzają do wypracowania zasad i ich akceptacji. Towarzyszy im niepewność i lęk, ale też chęć pokazania się z najlepszej strony. Od liderów oczekują jasnego komunikatu dotyczącego celów i zadań. **Każda personalna zmiana (odejście, dołączenie osoby) powoduje, że zespół znów znajduje się w fazie integracji.**

cd. tabeli na następnej stronie →

Faza rozwoju	Charakterystyka
faza różnicowania się, konfliktu (ang. *storming* 'burza')	Osoby, które już osadziły się w organizacji i poznały swoje zadania, śmielej wyrażają własne zdanie. Ludzie testują przyjęte w fazie integracji zasady, sprawdzają swoje relacje, doświadczenie i reakcje lidera. Mogą pojawić się interpersonalne starcia, budowanie wewnętrznych koalicji. W tej fazie pojawiają się nieporozumienia i konflikty. Konflikt może być wywołany także przez czynnik zewnętrzny (np. odmowę przyznania grantu), który ogniskuje ukryte emocje. Warto pamiętać, że konflikty mogą zarówno przybierać postać gwałtowną i ujawniać się na forum zespołu, jak i mieć formę skrywanych zachowań, o charakterze biernego oporu. To, jak wyraźnie objawi się ta faza w życiu zespołu, zależy od temperamentu jego członków/członkiń oraz ich doświadczenia. Konflikt może wybuchnąć między osobami w zespole, a także dotyczyć lidera. Gdy w zespole wystąpi konflikt, powinien zostać wyjaśniony i rozwiązany. **Ludzie, którzy razem przeszli trudne chwile, wypracowali rozwiązania i zmierzyli się ze swoimi oczekiwaniami oraz możliwościami, będą cementować organizację.**
faza normowania się (ang. *norming* 'normowanie')	W kolejnej fazie normy i zasady grupy przyjęte w fazie integracji oraz zakwestionowane w fazie konfliktu są aktualizowane na bazie dotychczasowych doświadczeń. Ludzie mają większe poczucie bezpieczeństwa, są skłonni do otwartej komunikacji, chętniej wspierają się w pracy. Ważne, aby przyjęte normy były adekwatne do potrzeb i sytuacji grupy, jej charakterystyki. W tej fazie często dochodzi do ustalenia nowego podziału obowiązków czy wypracowania standardów ułatwiających pracę. Przyjęte zasady zwiększają zaangażowanie osób, zachęcają do brania odpowiedzialności. Wzmacnia się też poczucie tożsamości grupowej, ludzie chcą ze sobą spędzać czas i porównują się do innych grup.
faza konstruktywnej pracy (ang. *performing* 'wykonywanie', 'współpraca')	To faza najbardziej pożądana przez liderów: zespół koncentruje się na efektywnej pracy, realizując założone cele. Określa się ją również jako fazę dojrzałości. Zespół korzysta z dorobku oraz doświadczeń poprzednich faz. Są ustalone role, mechanizmy pracy i samoregulacji. Ludzie ufają sobie, są samodzielni i chętnie ze sobą współpracują. **Jeśli chcesz stawiać nowe wyzwania czy wprowadzać zmianę w organizacji – najlepiej robić to w tej fazie.**

Faza rozwoju	Charakterystyka
faza rozstania (ang. *adjourning* 'pożegnanie')	Ostatnia faza może przybrać różne oblicza: może wiązać się z zakończeniem funkcjonowania zespołu (np. końcem realizacji projektu), być spowodowana istotnymi zmianami (np. rotacją osób), wynikać z odejścia lidera. Niezależnie od przyczyny następuje podsumowanie pracy, zakończenie współpracy, pożegnanie. U osób w zespole pojawiają się emocje związane z rozstaniem (lęk, smutek, żal) oraz oczekiwanie na to, co się wydarzy w przyszłości.

W zależności od temperamentu i doświadczenia osób w zespole oraz charakteru lidera różnie mogą przebiegać poszczególne fazy rozwoju grupy.

LIDER/LIDERKA ZESPOŁU

Za pracę zespołu odpowiada jego lider/liderka: osoba wyznaczona (np. przez władze organizacji, które wyznaczają koordynatora projektu, osobę odpowiedzialną za określone przedsięwzięcie) bądź wybrana przez członków grupy. To od lidera/liderki w dużej mierze zależy, czy zespół będzie funkcjonował efektywnie, jak będą rozwiązywane konflikty itp. W literaturze dotyczącej zarządzania na określenie tej funkcji używa się również słowa „menedżer". Jednak organizacje rzadko posługują się tym terminem zapożyczonym z języka biznesu, chętniej używając takich słów jak: koordynator/-ka, dyrektor/-ka, prezes/-ka, kierownik/kierowniczka czy też najmniej formalnego – lider/-ka. Dobór słowa ma mniejsze znaczenie – ważniejsze są zadania tej osoby, jej świadomość pełnionej roli i zobowiązań wobec zespołu.

Podstawowe zadania osoby zarządzającej zespołem (niezależnie od fazy rozwoju) to:

- zadbanie o powstanie tożsamości zespołu;
- dbanie o sprawność organizacyjną, komunikację (w tym informację zwrotną), delegowanie i czytelny podział zadań;
- pobudzanie do podejmowania decyzji i wspieranie samodzielności członków zespołu;
- wykorzystanie potencjału różnorodności, który tkwi w każdym zespole.

UWAGA! Ważne jest, aby lider/liderka zespołu rozpoznali fazę rozwoju, w której znajduje się zespół, a następnie dopasowali do niej poziom swojego zaangażowania i sposób działania.

Faza	Zadania lidera
faza integracji (ang. *forming* ‘formowanie’)	W tej fazie lider/liderka określa cele zespołu i wyznacza ramy funkcjonowania, przypisuje zadania członkom zespołu, dba o precyzyjne i szczegółowe ich wyjaśnienie. Zadania powinny być konkretne i łatwe, a ich termin i harmonogram określone. Lider dba także o integrację i właściwą atmosferę. Szczególny nacisk powinien położyć na stworzenie poczucia bezpieczeństwa oraz zwrócić uwagę na relacje między ludźmi.
faza różnicowania się, konfliktu (ang. *storming* ‘burza’)	Kluczowym zadaniem lidera jest zapewnienie bezpiecznych warunków, w których przebiega konflikt, zaopiekowanie się zespołem: zagwarantowanie poczucia bezpieczeństwa, poufności, udzielanie i przyjmowanie trudnych informacji, zadbanie o komunikację. Lider ustala granice, których nie wolno przekraczać, i pilnuje przestrzegania tych ustaleń.
faza normowania się (ang. *norming* ‘normowanie’)	W tej fazie lider troszczy się o wypracowanie i przyjęcie norm działania, które będą zaspokajały interesy zarówno poszczególnych osób, jak i całej organizacji. Odpowiada za modyfikację sposobu działania zespołu. Pilnuje realizacji celów, wspiera ludzi w wykonywaniu zadań.
faza konstruktywnej pracy (ang. *performing* ‘wykonywanie’, ‘współpraca’)	To faza, która zakłada najmniejszą widoczność lidera/liderki, a największą samodzielność zespołu. Kluczowe zadania lidera to przekazywanie zadań i odpowiedzialności, tak aby wykorzystać potencjał członków zespołu do efektywnej pracy. Jednocześnie lider/liderka powinni troszczyć się o dobrą atmosferę w zespole.
faza rozstania (ang. *adjourning* ‘pożegnanie’)	W tej fazie kluczowym zadaniem lidera/liderki jest pomaganie członkom zespołu w rozstaniu się. Towarzyszy temu refleksja i informacja zwrotna, które są punktem wyjścia do formowania się kolejnego zespołu – w nowym składzie, z innymi zadaniami.

UWAGA! Nie ma jednego, uniwersalnego sposobu zarządzania zespołem. Trzeba dopasować styl do typu grupy, fazy rozwoju, w której się znajduje, a także do swoich liderskich kompetencji.

ZESPOŁY W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

W organizacjach pozarządowych są zespoły pełniące różne funkcje. Zarząd organizacji jest zespołem. Wolontariusze są zespołem. Zespołem są stali pracownicy. Grupa osób, które zajmują się przez trzy miesiące przygotowaniem konferencji, jest zespołem. Są też zespoły projektowe, które tworzą osoby przypisane do realizacji konkretnego przedsięwzięcia. Jedna osoba może w tym samym czasie przynależeć do kilku zespołów. W zespołach mogą być zarówno osoby wynagradzane za pracę, jak i wykonujące ją społecznie.

Każda z grup stawia przed zarządzającymi inne wyzwania. Najczęściej występujące w organizacjach pozarządowych zespoły opisane zostały w tabeli.

Zespół	Charakterystyka	O czym warto pamiętać?
władze organizacji zarząd, organy nadzoru (np. komisja rewizyjna), organy programowe	Władze są w każdej organizacji, odpowiadają za jej funkcjonowanie zgodne z prawem; władze powołuje się w określony w statucie sposób; kluczową władzą jest zarząd; w zależności od organizacji są różne jego modele: od zarządów, które spotykają się okazjonalnie i podejmują formalne decyzje, a do bieżącego zarządzania organizacją zatrudniają np. dyrektora, po takie, których członkowie zajmują się codziennym zarządzaniem, są najaktywniejszymi ludźmi w organizacji i najczęściej również pracownikami, np. koordynatorami; czasem zarząd to jedyny aktywny, stały zespół; inne władze (komisja rewizyjna, rada programowa) pełnią role kontrolne i doradcze, w większości organizacji są mniej widoczne w codziennej pracy. Więcej o władzach w organizacji w serwisie **poradnik.ngo.pl**.	Ważne jest ułożenie relacji władz z innymi zespołami w organizacji (przejrzystość zadań, sposoby komunikacji); warto zadbać o aktywny udział wszystkich organów (komisji, rad) w życiu organizacji. **Zastanów się. Czy wszystkie władze angażują się w życie organizacji, mają dostęp do informacji oraz wpływ na jej działanie?**
członkowie i członkinie stowarzyszeń	Bez nich nie może działać stowarzyszenie; w zależności od sposobu działania organizacji mogą się angażować w bieżące prace lub jedynie uczestniczyć raz na jakiś czas w walnych zebraniach. **Pamiętaj, że stowarzyszenie może zatrudniać swoich członków.**	Wyzwaniem jest ustalenie zasad zatrudniania członków oraz dbanie o przejrzystość i przestrzeganie tych reguł.

cd. tabeli na następnej stronie →

Zespół	Charakterystyka	O czym warto pamiętać?
wolontariusze/ wolontariuszki	Organizacje korzystają z pracy wolontariuszy; wolontariusze nie otrzymują wynagrodzenia za swoją pracę; spośród wolontariuszy mogą rekrutować się pracownicy lub współpracownicy organizacji.	Wyzwaniem jest zadbanie o przejrzystość podziału zadań; korzystając z pracy wolontariackiej, organizacja ma obowiązki formalne (więcej w serwisie **poradnik.ngo.pl**).
współpracownicy stali i tymczasowi	Organizacje mogą współpracować z różnymi osobami na stałe lub tymczasowo; współpracownicy wykonują różne zadania, np. piszą artykuły, prowadzą szkolenia, tworzą projekty graficzne, przeprowadzają ewaluację; najczęściej takie osoby współpracują na podstawie umowy-zlecenia lub umowy o dzieło; współpracownicy najczęściej swoją pracę wykonują zdalnie. O różnych rodzajach umów więcej w serwisie **poradnik.ngo.pl**.	Wyzwaniem dla zarządzających jest ułożenie pracy współpracowników z innymi zespołami w organizacji, zadbanie o przepływ informacji; o współpracowników tymczasowych, zdalnych również trzeba dbać, zarządzać ich pracą, motywować, przekazywać im informacje o organizacji.
pracownicy stali (etatowi)	Organizacje mogą zatrudniać osoby na podstawie umowy o pracę (na etat); takie osoby są pracownikami; można wybrać czas trwania umowy (np. określony, nieokreślony) stosownie do potrzeb i możliwości organizacji; warto zdecydować się na stałe zatrudnienie pracownika, gdy wiemy, że możemy zaproponować mu pracę na dłużej (np. realizujemy roczny projekt). **Musisz zawrzeć umowę o pracę, gdy są spełnione wszystkie następujące warunki: wskazujesz zadania, czas i miejsce pracy, nadzorujesz jej wykonanie, a osoba zatrudniona otrzymuje wynagrodzenie. Mamy wtedy do czynienia ze stosunkiem pracy.**	Wyzwaniem dla zarządzających jest czytelne ułożenie relacji pracowników z innymi grupami działającymi na rzecz organizacji; organizacja, zatrudniając stałych pracowników, staje się pracodawcą i ma obowiązek przestrzegać wielu przepisów (m.in. Kodeksu pracy). Więcej o zatrudnianiu organizacji w serwisie **poradnik.ngo.pl**.

Zespół	Charakterystyka	O czym warto pamiętać?
zespół projektowy/ zadaniowy	Jest to zespół wybierany/ powoływany na określony czas (okres realizacji konkretnego projektu, przedsięwzięcia); zespół może być złożony z przedstawicieli różnych innych zespołów w organizacji, osoby takie przez określony czas pracują nad jednym zadaniem, np. przygotowują konferencje; w tym samym czasie te same osoby mogą być członkami kilku zespołów projektowych.	Ważne jest precyzyjne określenie czasu i zadań członków zespołu projektowego.

ZAPAMIĘTAJ!

Wyzwaniem dla osób zarządzających jest odpowiednie ułożenie relacji między poszczególnymi grupami – wszyscy razem tworzą przecież zespół konkretnej organizacji i od ich udanej współpracy zależy realizacja misji stowarzyszenia czy fundacji.

2. CZY ORGANIZACJA MOŻE PŁACIĆ ZA PRACĘ?

Prawie połowa organizacji opiera się na pracy społecznej (wolontariuszy, członków, władz) – tak jest w 45% stowarzyszeń i fundacji. Ale organizacje mogą płacić za wykonywanie pewnych zadań i tym samym zatrudniać ludzi na różnych zasadach (zlecać jednorazowe działanie lub zatrudniać na określony czas).

W jaki sposób NGO może płacić za pracę na jej rzecz? Jest kilka możliwości:

- można zatrudnić osobę na umowę o pracę (np. na czas określony, w tym na zastępstwo, lub na czas nieokreślony): potocznie nazywamy to „pracą na etat"; decydując się na taką umowę, organizacja staje się pracodawcą i musi przestrzegać przepisów związanych z zatrudnianiem pracowników (określonych m.in. w Kodeksie pracy);
- można nawiązać współpracę na podstawie umowy o dzieło lub umowy-zlecenia (także z osobą prowadzącą działalność gospodarczą).

Organizacjo, nie myl ze sobą różnych rodzajów umów i zatrudniaj w stowarzyszeniu, fundacji zgodnie z prawem!

[INFOGRAFIKA]

1. zatrudnienie na umowę o pracę

Jeśli osoba:

pracuje za wynagrodzeniem

pod nadzorem

we wskazanym miejscu i czasie

to organizacja-pracodawca ma obowiązek podpisać z osobą zatrudnianą na takich warunkach umowę o pracę.

2. zatrudnienie na umowę-zlecenie

Umowa-zlecenie to umowa starannego działania, nastawiona na wykonanie określonych czynności, które współpracownik (zleceniobiorca) wykona w określonym czasie.

3. zatrudnienie na umowę o dzieło*

Umowa o dzieło to umowa rezultatu – wynagrodzenie płaci się nie za wykonywanie samej pracy, lecz za jej efekt.

*Jeżeli przedmiotem umowy jest wykonanie utworu to mamy do czynienia z ustawą o prawie autorskim. Zawieramy umowę o dzieło z przeniesieniem autorskich praw majątkowych.

Wykonawca zobowiązuje się wykonać utwór i przekazać organizacji majątkowe prawa autorskie na wskazanych polach eksploatacji, za wynagrodzeniem.

PRZYKŁAD

< UMOWA O PRACĘ

Stowarzyszenie Pomocy Zwierzętom zatrudnia na umowę o pracę na czas określony (dwa lata) koordynatora punktu bezpłatnej opieki weterynaryjnej. Koordynator ma określone zadania (m.in. kierowanie klientów do lekarzy, dokumentowanie udzielanych porad, aktualizowanie materiałów informacyjnych), wyznaczone miejsce (punkt w zaprzyjaźnionej lecznicy) i czas pracy (1/2 etatu, codziennie 4h). Podlega dyrektorowi stowarzyszenia (któremu raz w tygodniu sprawozdaje, jakich porad udzielał). Za swoją pracę otrzymuje wynagrodzenie.

PRZYKŁAD

UMOWA-ZLECENIE

Stowarzyszenie Pomocy Zwierzętom zleciło studentce weterynarii przeprowadzenie warsztatu z udzielania pierwszej pomocy zwierzętom. W umowie ustalono liczbę godzin szkolenia (6 godzin lekcyjnych), okres, w którym się ono odbędzie (maj) oraz zakres tematyczny. Określono również kwotę wynagrodzenia, jaką otrzyma studentka-trenerka za przeprowadzenie szkolenia.

PRZYKŁAD

UMOWA O DZIEŁO

Stowarzyszenie Pomocy Zwierzętom zamówiło u współpracującego z organizacją lekarza weterynarii broszurę informacyjną dla klientów punktu opieki weterynaryjnej. Określono treść broszury, m.in. ma się w niej znaleźć opis najczęstszych chorób psów i kotów domowych wraz z omówieniem objawów; wskazówki dotyczące codziennej pielęgnacji oraz lista przydatnych telefonów i adresów. W umowie zapisano, ile znaków ma mieć broszura, jaki jest czas na jej opracowanie (3 miesiące) oraz sposób dostarczenia (plik word). W umowie określono także wysokość wynagrodzenia oraz to, że zostanie wypłacone w trzech transzach po przekazaniu kolejnych części publikacji. >

W III sektorze są zarówno takie organizacje, które funkcjonują wyłącznie w oparciu o pracę społeczną (członków stowarzyszeń, władz, wolontariuszy), jak i takie, które zatrudniają kilkanaście czy kilkadziesiąt osób. Pomiędzy tymi dwoma biegunami mieści się wiele wariantów pośrednich, np. są organizacje, które okresowo współpracują z niewielką grupą osób; są też takie, które na stałe zatrudniają 1-2 osoby, a w razie potrzeby angażują współpracowników na określony czas. Każdy z tych modeli jest dobry, o ile służy realizowaniu misji organizacji.

NGO może płacić za pracę i nie ma w tym nic złego. Decydując się na zatrudnianie ludzi, pilnuj dopełniania formalności i przestrzegaj prawa! Więcej o obowiązkach związanych z zatrudnianiem przeczytasz w serwisie **poradnik.ngo.pl**.

Zanim zdecydujemy się na płacenie za pracę, powinniśmy zastanowić się:

- Czy nasza organizacja działa tylko do wewnątrz (np. na rzecz swoich członków i członkiń), czy raczej na zewnątrz, a w związku z tym kim są odbiorcy naszych działań?
- W jakiej branży działa, jaki jest profil jej aktywności, jakie cele chcemy osiągnąć, jakie działania prowadzimy?
- Nad częstotliwością naszego działania: czy prowadzimy regularne, stałe przedsięwzięcia, czy też jesteśmy aktywni od czasu do czasu?
- Czy organizacja jest dostępna dla odbiorców/odbiorczyń, czy regularnie przychodzą oni w określone miejsce (np. gdzie udziela się porad), czy też spotykamy się z nimi wyłącznie we wspólnej przestrzeni (np. podczas pikników miejskich lub w internecie)?
- Nad wielkością budżetu organizacji i sposobem finansowania jej działań: ile mamy pieniędzy, czy źródła przychodów są stabilne, czy raczej działamy „od projektu do projektu"; za co, ile i w jakiej formie możemy zapłacić (im większy i bardziej przewidywalny budżet, tym większe są możliwości płacenia za pracę); kto się zajmie formalnościami wynikającymi z zatrudniania personelu?
- Jakimi zasobami ludzkimi dysponujemy, kto jest skłonny pracować na rzecz organizacji społecznie, a komu musimy zapłacić?
- Jakie są zasady wybierania osób, którym będziemy płacić za pracę: czy szukamy ich wśród członków stowarzyszenia, ewentualnie dotychczasowych wolontariuszy, czy też poza środowiskiem organizacji?
- Jakie są relacje między zespołami w organizacji: kto i jakie decyzje podejmuje, kto i za co ponosi odpowiedzialność?

Czy i kogo warto zatrudnić w organizacji oraz w jakiej sytuacji? Zobaczmy to na przykładach.

PRZYKŁAD

< Regionalne Stowarzyszenie Kolekcjonerów Znaczków Pocztowych „ZNACZEK" skupia pasjonatów z jednego województwa. Organizuje dwa razy do roku spotkania członków połączone z prezentacją kolekcji znaczków oraz prowadzi zamknięte forum internetowe, na którym zainteresowani wymieniają się informacjami o znaczkach, ich aukcjach, prezentują najciekawsze okazy. Do realizacji działań stowarzyszenie nie zatrudnia stałego personelu – spotkania członków są przygotowywane przez zarząd, a forum moderuje społecznie dwóch członków stowarzyszenia.

PRZYKŁAD

Fundacja Dla Młodych prowadzi osiedlową świetlicę dla dzieci i młodzieży, otwartą po południu pięć dni w tygodniu, w której dzieci mogą odrabiać lekcje, wziąć udział w zajęciach rozwojowych, skorzystać z biblioteki.

Organizuje także weekendowe kursy i warsztaty artystyczne (jeśli uda jej się pozyskać dofinansowanie). Ze względu na charakter działań i potrzeby odbiorców ważne jest, aby te kursy, warsztaty były systematycznie oraz w sposób przewidywalny dostępne. Z tego powodu fundacja postanowiła mieć stały zespół animatorów i edukatorów. Pomocą w odrabianiu lekcji oraz prowadzeniem biblioteki w świetlicy zajmują się wolontariusze, którzy mają rozpisane dyżury. Działanie świetlicy koordynuje jedna osoba, którą udało się zatrudnić na pół etatu (dzięki dotacji z ogólnopolskiego programu dotacyjnego) na umowę o pracę na dwa lata. Zajęcia ogólnorozwojowe prowadzą na podstawie umowy-zlecenia animatorzy. >

Organizacja sama wybiera model, w oparciu, o który organizuje pracę (w tym odpłatną); ten model jest dopasowany do jej celów, obszarów działania, odbiorców, lokalizacji.

ZAPAMIĘTAJ!

Upewnij się, że wszystkie osoby zaangażowane w działanie organizacji wiedzą, na jakich zasadach płacicie za pracę.

3. CO CHARAKTERYZUJE PRACĘ W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ?

Jest kilka cech pracy charakterystycznych dla wszystkich organizacji. Występują one w różnym natężeniu, w zależności od branży i profilu działania organizacji, liczby członków, wielkości budżetu, sposobu funkcjonowania oraz roli lidera i stylu zarządzania. Do najczęstszych cech pracy w organizacjach należą:

a. Specyfika działania i konieczność akceptacji misji
Organizacje pozarządowe powstają po to, aby realizować cele społeczne, a nie zarabiać; działają na rzecz innych, troszczą się o dobro wspólne; kluczowa w ich działaniu jest realizacja misji, a nie reguły rynkowe. Idee i wartości ważne dla organizacji są określone w jej misji. Warto, aby osoba pracująca rozumiała misję, utożsamiała się z nią – zwiększa to szanse na autentyczne zaangażowanie w realizowane działania.

b. Bazowanie w większym stopniu na kapitale ludzkim niż na finansowym
To ludzie (i ich wiedza, umiejętności, doświadczenie) są kluczowym zasobem i kapitałem każdej organizacji; kiedy w życiu stowarzyszenia czy fundacji zdarzają się okresy, gdy nie ma pieniędzy (lub jest ich mało), wtedy dzięki pracy społecznej zaangażowanych w niej osób może ona działać i osiągać swoje cele.

c. Mniejsza stabilność finansowa
Często organizacje prowadzą działania bez zaplecza finansowego, część działa „od projektu do projektu"; przekłada się to na mniejszą stabilność w zatrudnianiu i mniejszą przewidywalność wynagrodzenia, co wpływa na poczucie bezpieczeństwa pracujących osób.

d. Prostsze struktury formalne
Małe zespoły, nastawienie w większym stopniu na rezultaty niż procedury, pozwalają na większą elastyczność, inicjatywę i twórczość w działaniu; sprzyjają też demokratycznemu stylowi działania.

e. Różnorodność działania, elastyczność czasu i miejsca pracy
Praca w organizacjach rzadko jest jednorodna i powtarzalna, często zmieniają się zadania i okoliczności ich realizacji; większość organizacji opiera się na pracy projektowej, prowadzi działania zależnie od pojawiających się możliwości, podejmuje spontanicznie decyzje; wymaga to od ludzi elastyczności i umiejętności odnajdywania się w rożnych sytuacjach, otwartości i gotowości uczenia się; może to wpływać na mniejszą przewidywalność i poczucie bezpieczeństwa pracowników, ale też uruchamiać większe pokłady kreatywności; często w organizacjach czas i miejsce pracy są elastyczne.

f. Niejednoznaczny odbiór społeczny pracy w NGO
Na temat pracy w III sektorze funkcjonują różne wyobrażenia i oczekiwania, niekoniecznie zgodne z rzeczywistością. Wiele osób zakłada, że w stowarzyszeniu lub fundacji możliwy jest wyłącznie wolontariat lub że jest to hobbystyczna praca, dlatego czasem osoby pracujące w organizacjach spotykają się ze zdziwieniem, że w NGO można pracować zarobkowo. Jednocześnie wobec organizacji pozarządowych (a zatem także wobec ich pracowników) formułowane są duże społeczne oczekiwania: wysokiej jakości pracy, przejrzystości, szlachetności, uczciwości, misyjności.

Potwierdza to badanie Stowarzyszenia Klon/Jawor z 2014 r. „Wizerunek organizacji pozarządowych", według którego ponad połowa (54%) Polaków uważa, że stowarzyszenia i fundacje powinny unikać zatrudniania płatnych pracowników. Ale jednocześnie za jeden z czynników wiarygodności organizacji uznaje się profesjonalizm ludzi zaangażowanych w ich działania i wysoka jakość świadczonych przez nie usług. Widać tutaj pewną sprzeczność. Trudno bowiem, aby wysokiej klasy specjaliści świadczyli profesjonalne usługi, wykonując je dodatkowo i „po godzinach" w ramach wolontariatu.

g. Znacząca rola lidera/liderki
W organizacjach często widoczny jest silny wpływ osobistych cech i postawy lidera/liderki na funkcjonowanie stowarzyszenia lub fundacji; wiele działań czy decyzji opiera się na osobistym autorytecie.

Każda organizacja jest inna, działa w odmiennych warunkach; pewne cechy będą w niej bardziej widoczne, a niektóre nie wystąpią w ogóle.

Niezależnie od formy współpracy ludzi z naszą organizacją (czy współpracują odpłatnie, czy społecznie, a także ilu ich jest) najpierw trzeba ich znaleźć (zrekrutować – o czym piszemy w rozdziale II), a ich pracę zorganizować (wskazówki znajdują się w rozdziale III). Na co dzień trzeba się komunikować, motywować, rozwiązywać konflikty (więcej w rozdziale IV). A czasem trzeba się z nimi rozstać (więcej w rozdziale V).

Czy wiesz, że...

Organizacje pozarządowe w Polsce płacą za pracę*. 55% organizacji w jakiś sposób korzysta z odpłatnej pracy:

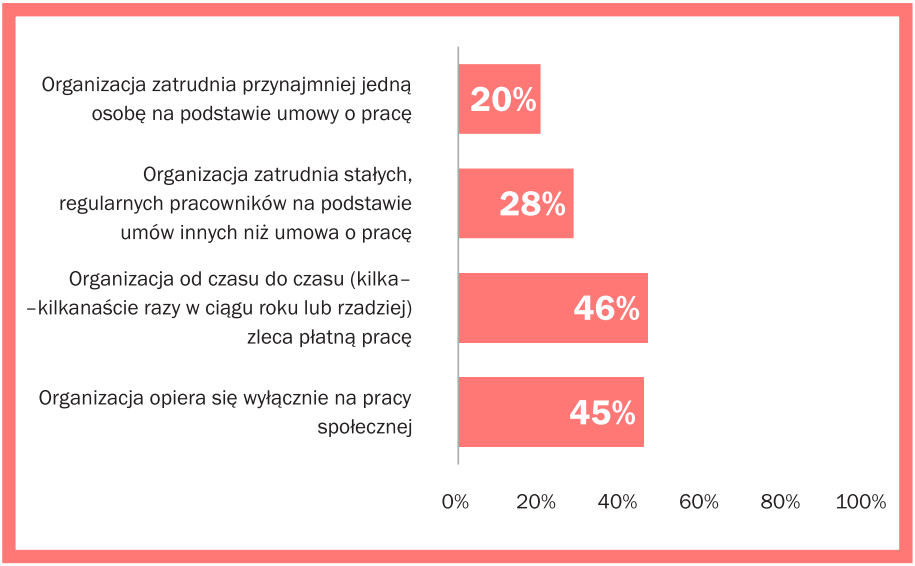
- **20% organizacji zatrudnia pracowników etatowych (na cały etat lub jego część);**
- **15% współpracuje z osobami, które regularnie, minimum raz w miesiącu, pracują odpłatnie na rzecz organizacji;**
- **20% czasem zleca wykonanie odpłatnie jakiejś pracy.**

* Według *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015,* Stowarzyszenie Klon/Jawor; http://fakty.ngo.pl.

Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych

[DANE Z BADAŃ]*

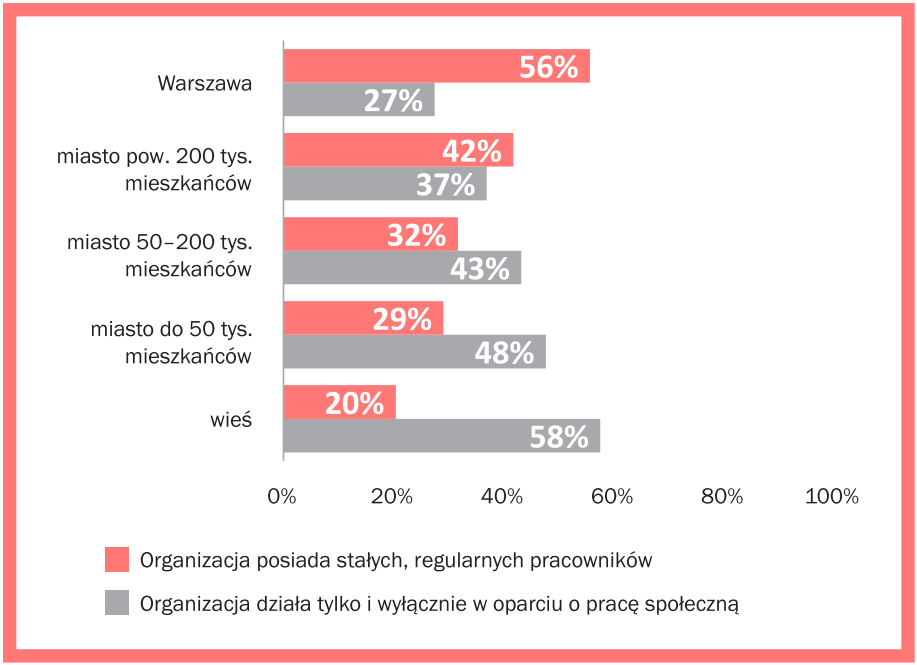
Różne formy zatrudnienia w sektorze pozarządowym



Trzeba pamiętać, że niejednokrotnie w stowarzyszeniach i fundacjach te same osoby pracują przez część czasu odpłatnie, a gdy brakuje pieniędzy, kontynuują współpracę bez wynagrodzenia, jako wolontariusze.

* Według *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015*, Stowarzyszenie Klon/Jawor; http://fakty.ngo.pl.

Zróżnicowanie zatrudnienia w sektorze pozarządowym ze względu na wielkość miejscowości



Więcej aktualnych danych o sytuacji polskich organizacji pozarządowych znajdziesz w serwisie fakty.ngo.pl.

II.

II.
REKRUTACJA I WDROŻENIE DO PRACY

To ludzie pracujący (odpłatnie czy społecznie) na rzecz organizacji pozarządowej sprawiają, że może ona realizować swoją misję. Dlatego tak ważne jest, aby do działania w stowarzyszeniu czy fundacji zaangażować właściwe osoby. Służy temu odpowiednio zaplanowany i przeprowadzony proces rekrutacji, selekcji oraz wdrażania do pracy.

1. CO TO JEST REKRUTACJA?*

Rekrutacja to „kompleksowy proces obejmujący poszukiwanie, informowanie oraz przyciąganie kandydatów na określone stanowisko”**. Jej celem jest pozyskanie nowych osób o kwalifikacjach zgodnych z potrzebami organizacji: spośród określonej liczby kandydatów i kandydatek dokonuje się selekcji oraz wybiera (uwzględniając kompetencje, doświadczenie, potencjał) osobę właściwą na dane stanowisko. Rekrutacja w NGO nie dotyczy tylko personelu płatnego, stałego, ale też wolontariuszy, pracowników czasowych. Dlatego, gdy w publikacji używamy określenia „pracownik”, „praca”, mamy na myśli wszystkie osoby, podlegające rekrutacji, niezależnie od formy ich zatrudnienia (tj. nie tylko na umowę o pracę).

Kiedy w organizacji zaczynamy szukać osoby do pracy? Najczęściej w jednej z następujących sytuacji:

- zespół osób działających w organizacji odczuwa przeciążenie pracą; osoby te mają za dużo obowiązków do wykonania w porównaniu do swoich możliwości;
- z zespołu odchodzi (na stałe lub czasowo) dotychczasowy pracownik/pracowniczka lub współpracownik/współpracowniczka i ktoś musi przejąć jego/jej zadania;
- rozpoczyna się realizacja kolejnego przedsięwzięcia (np. nowego projektu), a osoby z zespołu nie mogą podjąć się związanych z tym obowiązków;

* Na podstawie: Anna Leleń, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Przedsiębiorstwa;* Anna Kwiatkiewicz, Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.

** T. Listwan, *Zarządzanie kadrami,* Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1999, na podstawie Anna Leleń *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Przedsiębiorstwa.*

- organizacja rozszerza dotychczasową działalność, np. o zadania adresowane do nowej grupy odbiorców, i potrzebuje osób o innych kompetencjach.

Gdy pojawia się potrzeba powiększenia zespołu, władze organizacji powinny przede wszystkim sprawdzić, jakie są możliwości finansowe: czy są pieniądze na wynagrodzenie, a jeśli tak, to jakie i na jaki czas. Wtedy należy zadecydować, czy organizacja może (i w jakiej formie) płacić za pracę, czy raczej szuka osoby do pracy społecznej (np. przez rekrutację wolontariusza lub przez dołożenie starań, by zwiększyć zaangażowanie członków organizacji, w tym także przedstawicieli jej władz). W kolejnym kroku warto sprawdzić, czy są warunki organizacyjne (np. miejsca do pracy) dla powiększenia zespołu.

Jeśli będziemy szukać wolontariusza/wolontariuszki, to z dużym prawdopodobieństwem ten proces będzie krótszy niż w przypadku poszukiwania pracownika, m.in. mniej rozbudowany będzie etap selekcji i rozmów z kandydatami. Dużej uwagi wymaga natomiast sformułowanie oferty przez organizację – czego oczekuje oraz co oferuje wolontariuszowi za jego czas, umiejętności i na jakich zasadach. Wolontariusze angażują się dobrowolnie oraz bezpłatnie w pracę na rzecz konkretnej organizacji, mają także różne motywacje. Dla niektórych osób bycie wolontariuszem daje możliwość realizacji własnych planów, aspiracji, marzeń, może także stanowić odskocznię od codziennych obowiązków. Ale wolontariusz chce jednocześnie czuć się częścią zespołu, mieć wpływ na życie organizacji lub instytucji, dlatego zawsze należy starać się go wysłuchać.

Świadomość, że ma się wpływ na działalność stowarzyszenia lub fundacji, jest dodatkowym czynnikiem motywującym. Musimy o tym pamiętać, zastanawiając się nad potrzebami organizacji, zanim rozpoczniemy rekrutację. Należy taką analizę przeprowadzić razem ze współpracownikami, których praca będzie powiązana z obowiązkami przyszłego wolontariusza. Warto ich zapytać, jakie mają potrzeby, propozycje bądź pomysły. Inaczej analiza może być nietrafna i istnieje ryzyko, że wolontariusz zostanie odrzucony i nie będzie traktowany jako pełnoprawny członek zespołu.

ZAPAMIĘTAJ!

Precyzyjne określenie, co wolontariusz będzie robił i za co odpowiadał, jest kluczowe przy określaniu oczekiwań wobec kandydatów i odpowiednim przygotowaniu ogłoszenia, a następnie sformułowaniu kryteriów wyboru. Częstym błędem popełnianym przez osoby przyjmujące wolontariuszy jest przekonanie, że wystarczą tylko dobre chęci wolontariusza. Często jest to za mało. Do organizacji może zgłosić się osoba, która nie będzie posiadała predyspozycji do realizacji postawionych przed nią zadań. Taki wolontariusz nie sprawdzi się w swojej roli, bo nie sprosta takim zadaniom*.

Jeśli określimy powyższe warunki (odpłatność za pracę, forma współpracy i jej zasady), to będziemy wiedzieli, czy szukamy wolontariusza, czy też pracownika lub współpracownika. Wówczas można rozpocząć rekrutację!

Rekrutacja może być:
- zewnętrzna: poszukiwanie wśród osób niezwiązanych dotychczas z organizacją;
- wewnętrzna: poszukiwanie wśród osób aktualnie zaangażowanych w działanie organizacji.

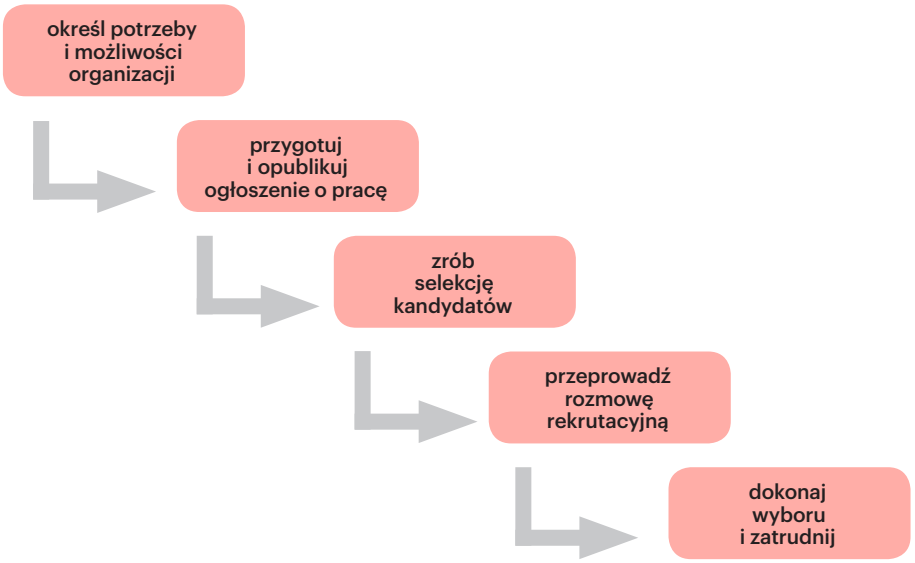
Najczęściej organizacje pozarządowe proces rekrutacyjny prowadzą samodzielnie. Każda rekrutacja wymaga czasu i pracy osób w nią zaangażowanych. Czasem trzeba ponieść także koszty opublikowania ogłoszenia w prasie lub specjalistycznym serwisie (od kilkudziesięciu do kilkuset złotych w zależności od miejsca publikacji) lub wynajęcia sali na rozmowę rekrutacyjną. Organizacje rzadko zlecają przeprowadzenie rekrutacji profesjonalnej agencji (doradztwa, rekrutacyjnej, pośrednictwa pracy itp.), m.in. ze względu na wysokie koszty i specyfikę swojego działania.

ZAPAMIĘTAJ!

Rekrutacja składa się z 5 kroków:
1. Określenie potrzeb i możliwości organizacji, m.in. opis stanowiska pracy.
2. Przygotowanie i publikacja ogłoszenia o pracy.
3. Analiza nadesłanych aplikacji i selekcja kandydatów/kandydatek.
4. Rozmowa kwalifikacyjna (rekrutacyjna).
5. Wybór właściwej osoby i decyzja o zatrudnieniu/nawiązaniu współpracy.

UWAGA! Każda rekrutacja powinna być w organizacji dobrze przemyślana, przygotowana i zaplanowana.

* Źródło: poradnik.ngo.pl.



2. PROWADZENIE REKRUTACJI (PIĘĆ KROKÓW)

PIERWSZY KROK. OKREŚL POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI ORGANIZACJI. OPISZ STANOWISKO PRACY

W pierwszej kolejności trzeba określić, kogo szukasz: do jakiej pracy i zadań oraz jakie kompetencje (umiejętności, wiedza, doświadczenie, wykształcenie) są potrzebne, żeby dobrze tę pracę wykonać. Odpowiedzi na te pytania służą do przygotowania opisu stanowiska pracy.

Opis stanowiska pracy to dokument, który zawiera:

1. **Obowiązki i zadania:** co pracownik ma robić, jakie są cele jego pracy, jakie czynności i działania ma wykonywać, za co odpowiada.
2. **Wymagania:** jakie kompetencje (wiedza, umiejętności, doświadczenie) są potrzebne, aby wykonać pracę; czy wiążą się z nią wymagania dodatkowe (np. gotowość do wyjazdów) oraz jakie są szanse rozwoju na danym stanowisku.
3. **Miejsce w strukturze organizacji (zależności i relacje):** komu pracownik podlega, czy ktoś podlega jemu, z kim i na jakiej zasadach współpracuje.
4. **Formalności:** wynagrodzenie, dodatkowe świadczenia, możliwe formy i okres zatrudnienia, wymiar godzinowy itp. Jeśli przewidujemy wynagrodzenie, to w jakiej wysokości i z jakich środków będzie ono pokrywane? Czy szukamy osoby do konkretnego projektu (w którym mamy określone wynagrodzenie, formę i czas zatrudnienia)? W jakiej formie chcemy

zatrudnić taką osobę (np. na umowę o pracę lub o dzieło, na zlecenie)? Więcej o rodzajach umów przeczytasz w serwisie **poradnik.ngo.pl**.

5. **Inne:** czy jest konieczność przeszkolenia osoby przyjmowanej na dane stanowisko? Czy wymagamy od niej certyfikatów lub potwierdzonych uprawnień? Czy w organizacji możemy szybko udostępnić miejsce pracy i wdrożyć taką osobę w wykonywanie jej zadań?

> **UWAGA!** Jeśli nie przewidujemy płacenia za pracę, to mamy do czynienia z wolontariatem, ewentualnie bezpłatnym stażem lub praktyką. Trzeba to wyraźnie zaznaczyć w ogłoszeniu!

Opisy stanowisk pracy warto stworzyć nie tylko na potrzeby rekrutacji, ale także dla wszystkich osób zatrudnionych i współpracujących z organizacją. Będą przydatne przy monitorowaniu zadań i przy rozmowach pracowniczych (więcej o tym w rozdziałach III i IV).

Opis stanowiska pracy nie musi być długi, ale warto poświęcić czas na jego przygotowanie, bo pozwoli to zredagować ogłoszenie o pracy oraz przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej.

Wszystkie formalności pracownik musi poznać w trakcie rekrutacji: o części z nich poinformujemy w ogłoszeniu, o pozostałych porozmawiamy podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Te wszystkie kwestie podsumujemy także z wybranym kandydatem podczas rozmowy na temat rozpoczęcia przez niego pracy.

PRZYKŁAD

< OPIS STANOWISKA PRACY

Stanowisko: Koordynator/koordynatorka projektów
Koordynator/koordynatorka projektów w Stowarzyszeniu Działajmy Razem odpowiada za koordynację merytoryczną i organizacyjną projektów dotyczących rozwoju społeczności lokalnych.

Obowiązki i zadania:

- koordynacja działań w aktualnie realizowanym projekcie dotyczącym rozwoju społeczności lokalnych, m.in. monitorowanie realizacji harmonogramu, osiągania wskaźników oraz wydatkowania budżetu;
- utrzymywanie kontaktów z przedstawicielami instytucji i urzędów zaangażowanymi w pracę społeczności lokalnych: prowadzenie korespondencji, przekazywanie informacji o projekcie;

- koordynowanie pracy animatorów, trenerów oraz ekspertów pracujących ze społecznościami lokalnymi, m.in. planowanie kalendarza działań w poszczególnych społecznościach, dbanie o przepływ informacji i materiałów;
- sporządzanie kwartalnych raportów ze zrealizowanych działań wg przyjętego w organizacji wzoru;
- przygotowywanie prezentacji o bieżących działaniach związanych z realizacją projektu;
- przestrzeganie ustalonych zasad związanych z identyfikacją wizualną oraz sprawozdawczością projektu;
- udział w comiesięcznych spotkaniach monitorujących zespołu, przekazywanie zespołowi aktualnych informacji związanych z realizacją projektu, przygotowywanie materiałów informacyjnych o efektach projektu, które będą umieszczone na stronie internetowej stowarzyszenia.

Miejsce w strukturze organizacji:
Koordynator projektów odpowiada przed dyrektorką stowarzyszenia. Współpracuje z asystentem ds. finansowych w zakresie rozliczeń i wydatkowania budżetu oraz ze specjalistą ds. komunikacji.

Wymagania:
- wykształcenie wyższe (najlepiej: studia na kierunkach związanych z zarządzaniem lub animacją);
- minimum 3 lata doświadczenia w koordynowaniu bądź realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych i samorządowych;
- minimum 2 lata doświadczeń zdobytych podczas współpracy ze społecznościami lokalnymi (w dowolnej formie, np. jako animator, trener);
- znajomość zagadnień formalnoprawnych związanych ze współpracą z organizacjami pozarządowymi, z samorządem (m.in. ustawy o pożytku publicznym, ustawy o samorządzie terytorialnym);
- gotowość do wyjazdów;
- dobra organizacja pracy i samodzielność;
- elastyczność i łatwość reagowania na trudne sytuacje;
- mile widziane są ukończone kursy, szkolenia z zakresu animacji lokalnej, ze współpracy organizacji pozarządowych z samorządem;
- komunikatywna znajomość języka ukraińskiego.

Formalności:
- zatrudnienie na podstawie umowy o pracę;
- wymiar czasu pracy od 3/4 do pełnego etatu (w zależności od zainteresowania kandydata/kandydatki);

- wynagrodzenie: od 3000 zł do 3800 zł netto, w zależności od czasu pracy i doświadczenia;
- możliwość korzystania ze służbowego samochodu (w porozumieniu z animatorami pracującymi w terenie), laptop, możliwość dofinansowania kosztów szkoleń;
- elastyczny czas pracy. >

Mając opis stanowiska pracy, zastanów się, czy ktoś z obecnego zespoły organizacji nie byłby zainteresowany tą pracą (to rekrutacja wewnętrzna). Być może za miesiąc zwolnią się czyjeś moce przerobowe (np. kończy się projekt), a ta osoba ma odpowiednie kompetencje? Albo ktoś posiada dokładnie te kwalifikacje, a aktualnie wykonuje inną pracę w organizacji?

Jeśli uznasz, że osoba poszukiwana do wykonania tych zadań może być członkiem waszego zespołu, masz dwie możliwości:
- zaproponować tej konkretnej osobie zmianę stanowiska pracy; musisz przemyśleć, kto przejmie jej dotychczasowe obowiązki – być może lepiej byłoby zrobić rekrutację na jej dotychczasowe stanowisko;
- jeśli uważasz, że więcej osób w zespole może być zainteresowanych tą pracą, przygotuj ogłoszenie i roześlij je do członków zespołu; pamiętaj, że przy większej liczbie zgłoszeń będzie trzeba dokonać selekcji.

PRZYKŁAD

< REKRUTACJA WEWNĘTRZNA

Fundacja Dobra Edukacja prowadzi świetlicę, w której organizuje regularne zajęcia edukacyjne i sportowe dla dzieci. Zatrudnia sześcioro animatorek i animatorów, współpracuje z psychologiem oraz trenerami sportowymi. Za codzienne funkcjonowanie świetlicy odpowiadają dwie osoby z recepcji, pracujące na zmiany. Przed rozpoczęciem nowego roku szkolnego prezeska fundacji dowiedziała się, że dwie doświadczone animatorki wyjeżdżają na roczne stypendium. Prezeska wiedziała, że zatrudnienie nowych osób będzie wymagało zmiany grafiku (do którego przyzwyczajone były dzieci, a także przywykli do niego rodzice). Jedna z animatorek zaproponowała zatrudnienie jako animatora recepcjonisty, który zna bardzo dobrze zasady działania świetlicy oraz dzieci przychodzące na zajęcia, ma też doświadczenie współpracy z zespołem. Prezeska przypomniała sobie, że chętnie pomagał on merytorycznie przy przygotowaniach do zajęć, mimo że nie należało to do jego obowiązków. Podczas wakacji skończył kurs przygotowujący do prowadzenia zajęć muzycznych z dziećmi, o czym powiedział na ostatnim spotkaniu zespołu.

Po analizie sytuacji prezeska stwierdziła, że łatwiej będzie zatrudnić sprawdzonego recepcjonistę jako animatora, a pracę w recepcji zaproponować wolontariuszce, która pomagała przy jednym z projektów wakacyjnych. W ten sposób trzeba znaleźć tylko jedną osobę do pracy, a przez pierwszy miesiąc, gdy ruch nie jest wielki, uda się prowadzić działania bez dużych zmian w grafiku. >

DRUGI KROK. PRZYGOTUJ I OPUBLIKUJ OGŁOSZENIE O PRACY

Opis stanowiska stanowi punkt wyjścia przy przygotowaniach ogłoszenia o pracy. Ogłoszenie to podstawowe narzędzie wykorzystywane w procesie rekrutacji; zawiera opis oczekiwań organizacji wobec poszukiwanej osoby. W wypadku rekrutacji wewnętrznej ogłoszenie nie będzie potrzebne – wystarczy dobry opis stanowiska pracy.

ZAPAMIĘTAJ!

Ogłoszenie o pracy powinno zawierać następujące informacje:

- **kto szuka**: nazwa organizacji, krótki opis jej działań; maksymalnie 3–4 proste zdania (zareklamuj organizację jako atrakcyjnego i wiarygodnego pracodawcę); można odesłać po więcej informacji na stronę internetową organizacji czy do jej profilu w mediach społecznościowych (upewnij się, że są tam aktualne informacje);
- **kogo szuka**: nazwa stanowiska i zakres obowiązków (konkretnie i kompletnie); nie trzeba opisywać wszystkich zadań, wystarczy skupić się na tych kluczowych i charakterystycznych;
- **jakie są wymagania:** doświadczenie, umiejętności, wiedza (trzeba określić jasno i precyzyjnie); jeśli zależy nam, żeby osoba np. miała ukończony konkretny kurs czy znała określony program komputerowy, trzeba to napisać w ogłoszeniu; można podzielić wymagania na obowiązkowe (w ogłoszeniu występują jako „wymagania") oraz dodatkowe (w ogłoszeniu zwykle jako „mile widziane");
- **jakie są warunki współpracy**: proponowana forma zatrudnienia, czas, wynagrodzenie; im precyzyjniej określimy stronę formalną, tym większa szansa, że na ogłoszenie odpowiedzą osoby realnie zainteresowane ofertą i gotowe przyjąć warunki;
- **do kogo, jakie dokumenty i w jakim terminie należy wysyłać**: standardowo oczekuje się przesłania życiorysu (CV) oraz listu motywacyjnego; w zależności od charakteru stanowiska można poprosić o wykonanie zadania dodatkowego, np. o przesłanie tekstu na określony temat czy odpowiedzenie na pytanie związane z działaniami organizacji;
- **formalności:** np. klauzulę, że organizacja skontaktuje się tylko z wybranymi osobami; dobrą praktyką jest też umieszczenie w ogłoszeniu orientacyjnego terminu zaproszenia na rozmowę (kandydaci, którzy do tego czasu nie dostaną zaproszenia, domyślą się, że ich oferta nas nie zainteresowała).

UWAGA! Zwróć uwagę, czy ogłoszenie nie dyskryminuje nikogo, m.in. ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, pochodzenie etniczne, narodowość, religię, przekonania polityczne, przynależność związkową, wyznanie lub orientację seksualną. Dyskryminacja jest niezgodna z prawem!

PRZYKŁAD

< OGŁOSZENIE O PRACY

Stowarzyszenie Działajmy Razem od 2000 roku zajmuje się wspieraniem rozwoju społeczności lokalnych w województwie podkarpackim. Prowadzimy szkolenia dla lokalnych liderów, animujemy, współpracujemy z władzami lokalnymi. W ciągu ostatnich trzech lat pomogliśmy 10 gminom naszego regionu w zaplanowaniu różnych działań rozwojowych oraz zdobyciu pieniędzy na ich realizację.

Obecnie poszukujemy do zespołu: KOORDYNATORA / KOORDYNATORKI PROJEKTÓW

Do zadań tej osoby będzie należało m.in.:

- koordynowanie działań w aktualnie realizowanym projekcie dotyczącym rozwoju społeczności lokalnych, m.in. monitorowanie realizacji harmonogramu, osiągania wskaźników oraz wydatkowania budżetu;
- utrzymywanie kontaktów z przedstawicielami instytucji i urzędów, zaangażowanymi w pracę społeczności lokalnych: prowadzenie korespondencji, przekazywanie informacji o projekcie;
- koordynowanie działań animatorów, trenerów oraz ekspertów pracujących ze społecznościami lokalnymi, m.in. planowanie kalendarza działań prowadzonych w poszczególnych społecznościach, dbanie o przepływ informacji i materiałów;
- prowadzenie odpowiedniej dokumentacji zgodnie z określonymi wymogami, m.in. kwartalnych raportów, prezentacji bieżących działań.

Oczekujemy:

- wykształcenia wyższego (najlepiej studiów na kierunkach związanych z zarządzaniem lub animacją);
- minimum 3 lat doświadczenia w koordynowaniu bądź realizacji projektów finansowanych ze środków unijnych i samorządowych;
- znajomości zagadnień formalno-prawnych związanych z organizacjami pozarządowymi, współpracą z samorządem (m.in. Ustawy o pożytku publicznym, Ustawy o samorządzie terytorialnym);
- gotowości do wyjazdów, dobrej organizacji pracy, samodzielności.

Dodatkowymi atutami będą:

- minimum 2 lata doświadczenia we współpracy ze społecznościami lokalnymi (w dowolnej formie, np. jako animator, trener);
- ukończone kursy, szkolenia z zakresu animacji lokalnej, współpracy organizacji pozarządowych z samorządem;
- komunikatywna znajomość języka ukraińskiego.

Oferujemy:

- zatrudnienie na podstawie umowy o pracę na czas określony (do 31.12.2019 roku) z możliwością przedłużenia;
- wynagrodzenie: od 3000 zł do 3800 zł netto, w zależności od czasu pracy i doświadczenia;
- pracę w przyjaznej i twórczej atmosferze, elastyczny czas pracy;
- możliwość rozwoju zawodowego i realizacji ciekawych zadań;
- możliwość korzystania ze służbowego samochodu (w porozumieniu z animatorami pracującymi w terenie), laptop;
- możliwość dofinansowania kosztów szkoleń.

Zainteresowane osoby zapraszamy do przesłania życiorysu (CV), listu motywacyjnego oraz krótkiej (do 500 znaków) odpowiedzi na pytanie: *Co jest dla Ciebie największym wyzwaniem we współpracy z przedstawicielami społeczności lokalnej?* do dnia 1 grudnia 2017 roku na adres e-mail: praca@dzialajmyrazem.free.ngo.pl.

Prosimy o zamieszczenie klauzuli: „Wyrażam zgodę na przetwarzanie moich danych osobowych zawartych w mojej ofercie pracy dla potrzeb niezbędnych do realizacji procesu rekrutacji (Zgodnie z Ustawą o ochronie danych osobowych z dnia...)".

Skontaktujemy się z wybranymi kandydatami i kandydatkami do 15 grudnia 2017 r. >

Ogłoszenie przygotuj tak, żeby pełniło funkcję narzędzia preselekcji i ograniczyło przypadkowość zgłoszeń! Zadbaj o dokładne opisanie oczekiwań, podanie konkretnych informacji.

Gdzie i jak szukać osoby do pracy?

Decydując się na rekrutację zewnętrzną, organizacja ma różne możliwości poinformowania otoczenia o poszukiwaniu osoby do pracy. Warto zastanowić się, gdzie potencjalni kandydaci i kandydatki szukają ofert pracy oraz w jaki sposób możemy do nich dotrzeć. Tam właśnie trzeba zamieścić ogłoszenie. W tabelce przedstawiamy przykładowe miejsca publikacji ogłoszenia.

Gdzie?	W jaki sposób?
portal organizacji pozarządowych ngo.pl: serwis ogloszenia.ngo.pl	Portal organizacji pozarządowych ngo.pl to największe branżowe medium, z którego korzystają osoby związane z działalnością społeczną. Jego częścią jest serwis ogłoszenia.ngo.pl (odnotowuje co miesiąc ok. 450 000 odsłon), w którym organizacja może zamieścić samodzielnie i bezpłatnie ogłoszenie o pracę. Aby zamieścić ogłoszenie, należy wejść na stronę ogłoszenia. ngo.pl i wypełnić formularz. Można także skorzystać z odpłatnego wyróżnienia ogłoszenia (np. w 2018 r. taka opłata wynosiła pomiędzy 14 a 209 zł).
poczta pantoflowa, znajomi, Facebook	Można skorzystać z nieformalnych kanałów dotarcia do kandydatów, np. rozesłać ogłoszenia do znajomych osób i zaprzyjaźnionych organizacji, zamieścić je w mediach społecznościowych (np. na profilu organizacji na FB) – są to tanie i efektywne rozwiązania. Zwiększa to szanse, że zgłoszą się osoby, które rozumieją specyfikę pracy w NGO, mają doświadczenie w takiej działalności, znają naszą organizację osobiście lub ze słyszenia.
prasa: wersje drukowane lub internetowe	Media lokalne i ogólnopolskie publikują odpłatnie ogłoszenia o pracy (w wersji drukowanej i/lub internetowej). Ten kanał komunikacyjny może się sprawdzić w wypadku rozpoznawanej regionalnie czy lokalnie organizacji pozarządowej, która zdecyduje się na publikację ogłoszenia w prasie lokalnej (i prawdopodobnie może liczyć na zniżki).
specjalistyczne serwisy internetowe poświęcone pracy, np. pracuj.pl, Linkedin, Goldenline	Istnieją specjalistyczne serwisy, które zajmują się publikowaniem ofert o pracy oraz udostępnianiem ich użytkownikom. Zamieszczenie ogłoszenia jest najczęściej odpłatne (w zależności od form i czasu publikacji kosztuje do kilkuset złotych). Niektóre serwisy oferują również odpłatnie dostęp do swoich baz kandydatów. Jeśli wybierzemy ten kanał, warto zapytać o ofertę dla organizacji pozarządowych.
ogłoszenie na stronie internetowej organizacji	Jeśli organizacja prowadzi stronę internetową, można zamieścić tam ogłoszenie. To bezpłatny sposób na dotarcie do osób, które znają naszą organizację, będą rozumiały jej specyfikę i charakter pracy. Można również rozsyłać link do ogłoszenia znajomym i zaprzyjaźnionym organizacjom.

cd. tabeli na następnej stronie →

Gdzie?	W jaki sposób?
urząd pracy	Istnieje możliwość przesłania naszego ogłoszenia do urzędu pracy. O szczegóły współpracy, niezbędne dokumenty i zasady warto dowiedzieć się w najbliższym urzędzie pracy.
akademickie biura karier, uczelnie, szkoły wyższe	Jeśli szukamy studenta bądź absolwenta wyższej uczelni, a kierunkowe wykształcenie ma znaczenie dla stanowiska pracy, warto nawiązać współpracę z wyższą uczelnią (część z nich prowadzi biura karier). Szczególnie uczelnie branżowe (np. pedagogiczne, artystyczne) mogą być dobrym kanałem dotarcia do potencjalnych kandydatów. W większości wypadków taka współpraca nic nie kosztuje – my dostarczamy ofertę pracy (oczywiście spełniamy formalności, często podpisujemy umowę), a biuro zajmuje się kolportażem ogłoszenia. Część biur za opłatą oferuje również selekcję aplikacji.
tablice ogłoszeń	Wydrukowane ogłoszenie można powiesić (po uzyskaniu zgody właścicieli!) na tablicach ogłoszeń, np. w bibliotekach, urzędach gmin, lokalnych centrach aktywności.

Kilka praktycznych zasad, dotyczących publikacji ogłoszeń:

- **W rekrutacji sprawdza się jedna z zasad marketingu: „Bądź tam, gdzie są twoi klienci", czyli „Ogłaszaj się tam, gdzie są twoi kandydaci do pracy"; zastanów się, kim jest potencjalny pracownik/pracowniczka i gdzie szuka ofert pracy, i zamieść tam swoje ogłoszenie.**
- **Im mniej specjalistyczne stanowisko i prostsze wymagania, tym szersza może być rekrutacja (ale trzeba też się liczyć z wieloma zgłoszeniami i dłuższą selekcją).**
- **Upewnij się, że ogłoszenie o pracy wyraźnie określa zadania, warunki pracy i wymagania: ograniczysz w ten sposób liczbę przypadkowych zgłoszeń.**

A co zrobić, gdy nikt się nie zgłosi? Albo zgłoszą się osoby nie pasujące do Twoich oczekiwań? Trzeba wrócić do ogłoszenia i nadesłanych na nie zgłoszeń: czy oczekiwania oraz oferta organizacji były opisane konkretnie i zrozumiale? Czy wymagania były realne? A może termin nadsyłania zgłoszeń był za krótki? Czy był podany dobry adres e-mail? Czy ogłoszenie miało szansę dotrzeć do potencjalnych kandydatów? Warto poprawić ogłoszenie, pokazać je np. osobie z innej organizacji i poprosić o ocenę – czy wszystko

rozumie, czy wie, kogo chcemy zatrudnić? Następnie jeszcze raz opublikować je w odpowiednich miejscach.

TRZECI KROK. PRZEANALIZUJ DOKUMENTY I DOKONAJ SELEKCJI KANDYDATÓW/KANDYDATEK

W odpowiedzi na ogłoszenie zainteresowane osoby przesyłają dokumenty aplikacyjne. To podstawowe źródło danych do selekcji – warto w jednym miejscu zgromadzić wszystkie aplikacje wraz z listą kandydatów. Po lekturze dokumentów dokonujemy pierwszej selekcji i wybieramy te osoby, które zaprosimy na spotkanie (rozmowę kwalifikacyjną). Przykładowe kryteria wyboru:

- wiedza, umiejętności, doświadczenie odpowiadające potrzebom danego stanowiska;
- przekonujący sposób zaprezentowania się w liście motywacyjnym;
- forma CV i listu motywacyjnego (np. schludność, poprawność gramatyczna i ortograficzna).

Trzeba ustalić, które kryteria są dla nas kluczowe, np. obsługa konkretnego programu księgowego, dwa lata doświadczenia w pracy animatora społeczności lokalnej. Czytając dokumenty, wybierajmy te osoby, które te kryteria spełniają. Warto zwrócić uwagę, czy przesłane dokumenty są dopasowane do stanowiska, którego dotyczą, czy też są lakoniczne i pasują do wielu ogłoszeń o pracę.

Czasem już po lekturze CV „czujemy chemię" między nami a osobą kandydującą – warto posłuchać intuicji i zaprosić ją na rozmowę! Dobrze jest wcześniej określić, z iloma osobami możemy realnie się spotkać i uwzględniać to w pierwszym etapie selekcji.

UWAGA! Nie trzeba informować wszystkich osób, które nadesłały CV, że nie przeszły do kolejnego etapu. Należy jednak poinformować o decyzji, jeśli zobowiązaliśmy się do tego w ogłoszeniu o pracę.

CZWARTY KROK. PRZEPROWADŹ ROZMOWĘ REKRUTACYJNĄ (KWALIFIKACYJNĄ)

Rozmowa kwalifikacyjna to osobiste spotkanie osób z organizacji z kandydatem/kandydatką do pracy. Jest dla obu stron szansą na sprawdzenie wzajemnego zainteresowania. To decydujący moment rekrutacji – pomaga wyłonić osobę, którą zatrudnimy. Rozmowę kwalifikacyjną, jak całą rekrutację, trzeba zaplanować!

Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej

Na to, czy rozmowa będzie udana, ma wpływ kilka czynników organizacyjnych:

- Ustal, kto z organizacji będzie obecny podczas rozmowy. Upewnij się, że te osoby będą dostępne i zapoznają się z dokumentami kandydatów. Najlepiej, żeby we wszystkich spotkaniach uczestniczyły te same 2–3 osoby (większa liczba może przytłoczyć osobę kandydującą), co pozwoli porównać spostrzeżenia.
- Określ termin i godziny rozmów. W ciągu jednego dnia można spotkać się z maksymalnie 3–5 osobami, a na jedną osobę trzeba przewidzieć minimum 30–45 min. Warto zaplanować różne godziny rozmów (np. rano, po południu), bo kandydaci mają zobowiązania zawodowe i prywatne. Koniecznie trzeba przewidzieć przerwy między spotkaniami. Jeśli zafundujemy sobie ośmiogodzinny maraton rozmów bez przerw, to nic z nich nie zapamiętamy!
- Zadbaj o stronę techniczną. Zapewnij salę na spotkanie, przygotuj napoje, wydrukuj dokumenty. Jeśli organizacja nie ma sali, można wynająć ją odpłatnie, np. w centrach konferencyjnych, lub zapytać zaprzyjaźnioną organizację, skorzystać z bezpłatnych sal w urzędzie, centrum aktywności lub instytucji (np. w bibliotece). Gdy spotykamy się poza siedzibą organizacji, zadbajmy o odpowiednie oznaczenie, aby osoba kandydująca bez przeszkód trafiła na rozmowę.

Gdy wiemy, kto, gdzie i kiedy będzie prowadzić rozmowy, skontaktujmy się telefonicznie z wybranymi osobami i zaprośmy na spotkanie. Dzwoniąc, przedstawmy się, podajmy nazwę organizacji oraz wyjaśnijmy, że kontaktujemy się w sprawie rekrutacji na dane stanowisko. Upewnijmy się, czy ta osoba jest nadal zainteresowana pracą (może już znalazła inną?). Zaproponujmy termin i godzinę, podajmy miejsce spotkania (gdy korzystamy z zewnętrznej sali, poinformujmy o tym). Podajmy nazwisko osoby, która będzie prowadziła rekrutację.

Upewnijmy się, że kandydat ma wszystkie niezbędne dane pozwalające trafić na spotkanie. Jeśli podczas rozmowy planujemy dodatkowe działania (np. test wiedzy czy ćwiczenie) – uprzedźmy o tym. Gdy kandydat nie może przyjść w wyznaczonym terminie, zaproponujmy inny – bądźmy elastyczni i otwarci!

Czy można umawiać się na rozmowę o pracy tylko mailowo? Można. Ale często już podczas pierwszej rozmowy telefonicznej można się wiele dowiedzieć o osobie kandydującej, więc warto skorzystać z okazji.

Przeprowadzenie rozmowy (i jej części)

Rozmowę kwalifikacyjną dzielimy na 3 części.

ZAPAMIĘTAJ!

Pierwsza część. Rozpoczęcie rozmowy:

- Powitaj kandydata/kandydatkę w drzwiach pokoju lub przy recepcji.
- Wskaż krzesło i podziękuj za przybycie.
- Przedstaw siebie (i innych uczestników rozmowy), podając stanowisko i funkcję w organizacji.
- Rozpocznij rozmowę na neutralny temat (np. zapytaj, czy kandydat nie miał kłopotu ze znalezieniem biura) – da to czas kandydatowi/kandydatce na oswojenie się z miejscem i sytuacją; zaproponuj coś do picia.
- Przedstaw krótko (maksimum 2–3 minuty!) organizację oraz scharakteryzuj stanowisko, na które odbywa się rekrutacja.
- Podczas rozmowy bądź życzliwy i dbaj o przyjazną atmosferę.

Druga część. Rozmowa merytoryczna:

- **Miej plan rozmowy:** zaplanuj pytania o motywy starania się o pracę, przebieg edukacji, doświadczenia, wyobrażenia na temat pracy w organizacji, kwalifikacje na dane stanowisko, cechy charakteru oraz oczekiwania. Pamiętaj o poruszeniu kwestii formalnych. Bądź gotów na zmianę tematu, gdy zaciekawi cię wątek rozmowy: jeżeli będziesz sztywno trzymać się planu, możesz stracić okazję do uzyskania informacji o kandydacie i jego oczekiwaniach.
- **Zwróć uwagę na chęć podjęcia pracy**: jeżeli masz do czynienia z kandydatami o zbliżonych kwalifikacjach, zastanów się, jakie motywacje nimi kierują.
- **Kontroluj przebieg rozmowy i jej czas**: jeżeli nie będziesz kontrolować czasu i tematów, to po przeprowadzeniu rozmów okaże się, że nie zostały zadane najważniejsze pytania i zebrany materiał nie pozwala na wybranie najlepszego kandydata (np. z kandydatem X omówisz wyłącznie jego doświadczenie zawodowe, a kandydat Y opowie tylko o szkoleniach, w których uczestniczył).
- **Zachowaj proporcje między mówieniem a słuchaniem**: jeżeli za dużo mówisz, możesz nie uzyskać wszystkich informacji, ale jeżeli nie zadajesz pytań, nie pomagasz kandydatowi zaprezentować się.
- **Zadawaj pytania**: jeśli jakaś kwestia cię zainteresuje, możesz o nią dopytać; w miarę możliwości formułuj pytania pośrednie i niezbyt formalne: pytanie „Jeśli chwilę Pan/Pani się nad tym zastanowi, to co uzna Pan/Pani za swoją najmocniejszą stronę?" jest lepsze niż „Co jest Pana/Pani najmocniejszą stroną?", które może wystraszyć kategorycznością.

- **Daj czas na udzielenie odpowiedzi**: zamyślenie nie oznacza niezdecydowania lub zaniechania odpowiedzi, raczej kandydat zastanawia się nad jej sformułowaniem.
- **Kolejne pytania powinny nawiązywać do wcześniejszych odpowiedzi**: na przykład „Ustaliliśmy, że lubi Pan/Pani brać na siebie odpowiedzialność. Czy może Pan/Pani podać przykład takiej sytuacji?". Wtedy rozmowa kwalifikacyjna zamienia się w dialog i stanowi logiczny ciąg; wymaga też od Ciebie uważnego słuchania!
- **Poświęć uwagę kandydatowi**: bez względu na warunki otoczenia, każda osoba kandydująca zasługuje na uwagę – w przeciwnym razie będzie mieć wrażenie, że przeszkadza lub że jest lekceważona. Nie przerywaj spotkania (zadbaj, aby wam nie przerywano), wyłącz telefon.
- **Zredukuj do minimum robienie notatek:** uzupełnij je po zakończeniu rozmowy (dlatego potrzebne są przerwy!). Notowanie w czasie rozmowy rozprasza kandydata, stara się odgadnąć, co prowadzący rozmowę zapisuje. Ciągłe notowanie uniemożliwia też utrzymywanie kontaktu wzrokowego.

W tej fazie rozmowy jest czas i miejsce na ewentualne zadania merytoryczne, np. wykonanie ćwiczenia, poproszenie o opinię w sprawie związanej z pracą. Może to być pomocne przy ocenie praktycznych kompetencji, inwencji i pomysłowości danej osoby, a także sprawdza jej reakcję na stres. Uwaga! Zadania dodatkowe w czasie rozmowy nie są obowiązkowe!

PRZYKŁAD

< ZADANIA REKRUTACYJNE

Osoby kandydujące na stanowisko specjalisty ds. PR w Fundacji Ratujmy Ginące Gatunki w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej zapytano, co zrobią, gdy nie ma w biurze prezeski, która zazwyczaj wypowiada się w mediach, a dziennikarz pilnie prosi o komentarz na temat zmienionych ostatnio przepisów dotyczących ochrony zwierząt. Sposób reakcji na to zadanie pozwolił rekrutującym ocenić faktyczne doświadczenie, radzenie sobie z trudnościami oraz pomysłowość kandydatów.

Kandydatów i kandydatki na stanowisko redaktora/redaktorki w Stowarzyszeniu „Bliżej Prawa" (zajmuje się opracowaniem analiz prawnych) poproszono o przeczytanie krótkiego tekstu (około 3/4 strony), wskazanie błędów oraz zaproponowanie zmian redakcyjnych. Pozwoliło to rekrutującym sprawdzić umiejętności redaktorskie, czytanie ze zrozumieniem oraz orientację w tematyce, którą zajmuje się organizacja. >

Trzecia część. Zakończenie rozmowy:

- Zasygnalizuj wyraźnie koniec rozmowy, np. mówiąc: „Mam jeszcze jeden punkt do omówienia, zanim przejdziemy do pytań, które chciałby Pan/chciałaby Pani zadać".
- Pozwól osobie kandydującej zadać pytania: zwykle dotyczą one działalności organizacji, specyfiki stanowiska, warunków zatrudnienia lub przebiegu procedury rekrutacyjnej.
- Poinformuj, kiedy mniej więcej kandydat/kandydatka może spodziewać się odpowiedzi i w jakiej formie.
- Zakończ w optymistycznym tonie i podziękuj za udział w rozmowie.

Po skończeniu rozmowy uzupełnij notatki.

Stopień rozbudowania i długości rozmowy kwalifikacyjnej zależy od stanowiska, na które rekrutujemy – im stanowisko bardziej specjalistyczne, tym rozmowa może trwać dłużej i dotyczyć większej liczby zagadnień.

Nie podejmuj przedwczesnych decyzji: rekrutacja to proces, który składa się z wielu etapów i w którym uczestniczy kilka osób; wykorzystaj możliwość zastanowienia się i naradzenia z innymi. Słuchaj swojej intuicji: jeżeli masz dużo wątpliwości, to pewnie nie jest to właściwa osoba.

Do najczęstszych błędów popełnianych w czasie rozmowy kwalifikacyjnej należą:

- **nieprzygotowanie** osób prowadzących rozmowę; brak organizacji i chaos, np. spóźnienie, szukanie dokumentów, załatwianie innych spraw przy osobie kandydującej;
- **stereotypowe podejście**: formułowanie stereotypowych opinii o ludziach na podstawie ich wyglądu, płci, religii, pochodzenia etnicznego i sposobu udzielania odpowiedzi;
- **błąd pierwszego wrażenia**: prowadzący rozmowę ocenia kandydata na podstawie pierwszego wrażenia i pozwala tej opinii (pozytywnej lub negatywnej) wpłynąć na rozmowę oraz końcową ocenę. Z drugiej strony trzeba pamiętać, że intuicja jest pomocna w procesie rekrutacji: jeżeli w czasie rozmowy mamy wrażenie, że z daną osobą nie będziemy w stanie współpracować, nie powinno się tego lekceważyć;
- **zadawanie pytań sugerujących:** kandydat orientuje się wówczas, jakiego rodzaju odpowiedzi spodziewa się prowadzący rozmowę;
- **efekt kontrastu**: osoby o silnej osobowości, z którymi rozmowa jest prowadzona po spotkaniu z kandydatami o osobowości mniej wyraźnej, mogą się wydawać lepiej wykwalifikowane niż są w rzeczywistości;

- **błąd podobieństwa**: kandydat posiada podobne cechy czy zainteresowania jak prowadzący rozmowę i to one decydują o wyborze, a nie kryteria związane ze stanowiskiem pracy;
- **zbyt liczne grono osób decydujących o wyborze**: w rozmowie kwalifikującej powinny uczestniczyć 2–3 osoby, większe grono jest bardzo stresujące dla kandydata, a ustalenie w takiej sytuacji spójnej techniki prowadzenia rozmowy staje się niemożliwe. Decydować powinny te osoby, które będą z kandydatem pracować, np. bezpośredni przełożony.

ZAPAMIĘTAJ!

Jeśli po analizie dokumentów i rozmowach rekrutacyjnych trudno dokonać wyboru (np. wahamy się między trzema osobami), warto przeprowadzić kolejny etap selekcji. Można:

- zapoznać się z referencjami (opiniami poprzednich pracodawców). Im bardziej specjalistyczne i odpowiedzialne stanowisko, tym większe znaczenie mają rekomendacje. Często w dokumentach aplikacyjnych kandydaci zamieszczają kontakty do osób udzielających im referencji;
- zaprosić kandydatów na kolejną rozmowę; trzeba bardzo dokładnie przemyśleć, czym ma się ona różnić od poprzedniej, jakich zagadnień dotyczyć i jakimi kryteriami będziemy się kierować;
- poprosić o wykonanie zadania merytorycznego związanego z danym stanowiskiem, np. napisanie tekstu, przygotowanie projektu dokumentu, odpowiedź na pytania. Należy precyzyjnie wyjaśnić, co trzeba zrobić (najlepiej przygotować pisemną instrukcję), do kiedy i gdzie przesłać zadanie oraz kiedy kandydat/kandydatka ma się spodziewać informacji zwrotnej.

Zdarza się, że kandydaci nie przystępują do drugiego etapu (czasem to komunikują, czasem po prostu nie przesyłają zadania). Automatycznie skraca to listę potencjalnych pracowników.

PIĄTY KROK. WYBIERZ WŁAŚCIWĄ OSOBĘ, PODEJMIJ DECYZJĘ O ZATRUDNIENIU I POINFORMUJ JĄ O TYM

Po zakończeniu rozmów, analizie referencji i wykonaniu przez kandydata/kandydatkę zadań dodatkowych należy w zespole rekrutacyjnym podsumować cały proces i zdecydować, kogo chcemy zatrudnić. Sięgamy do opisu stanowiska pracy, uwzględniamy kryteria, przeglądamy notatki ze spotkań. Rozmawiamy o odczuciach i intuicjach. Można zrobić tabelkę, w której przy każdym kandydacie określimy stopień spełniania kryteriów. Jeśli nowa osoba ma dołączyć do większego zespołu, warto pomyśleć, czy będzie pasowała temperamentem, charakterem itp. do innych osób.

Czasem czujemy od razu, kogo chcemy wybrać – nie wahajmy się, warto zaufać intuicji!

Gdy wybierzemy tego, którego chcemy zatrudnić, należy jak najszybciej skontaktować się z wybraną osobą – jeżeli spodobała się nam, jest duże prawdopodobieństwo, że spodobała się również innym pracodawcom. Dzwonimy, przekazujemy informację o naszej decyzji i pytamy, czy osoba jest zainteresowana pracą. Jeśli tak, najlepiej umówić się od razu na spotkanie, podczas którego omówimy formalności i zaplanujemy wdrożenie do pracy.

ZAPAMIĘTAJ!

Upewnij się, że przyszły pracownik zna wszystkie warunki zatrudnienia i zgadza się na nie. Najlepiej przedstaw je na piśmie, aby uniknąć ewentualnych niedomówień.

Pamiętajmy o okresie próbnym – dobrze jest od niego zacząć każde zatrudnienie i w jego trakcie tak zaplanować pracę nowej osoby, aby rozwiać ewentualne wątpliwości. Okres próbny to czas dla obu stron, w którym mogą się wzajemnie sprawdzić. Pracodawca może przekonać się, czy pracownik spełnia oczekiwania, pasuje do zespołu, a pracownik może ocenić, czy na danym stanowisku ma szanse wykorzystać swoje umiejętności, i stwierdzić, jak mu się pracuje z zespołem. Długość okresu próbnego zależy m.in. od rodzaju umowy. Jest to również określone w Kodeksie pracy. Gdy okres próbny zbliża się do końca, trzeba umówić się z pracownikiem na rozmowę oceniającą: podsumować zadania i sposób pracy, wskazać mocne strony i obszary wymagające rozwoju oraz zakomunikować decyzję o zatrudnieniu bądź rozstaniu. Jeśli nie zdecydujesz się zatrudnić osoby po okresie próbnym, nie niesie to za sobą żadnych konsekwencji formalnych.

Okres próbny to „zawór bezpieczeństwa" – powinien być dobrze zaplanowany i służyć realnej ocenie współpracy obu stron.

Umowę regulującą współpracę podpisujemy pierwszego dnia obecności nowego pracownika w pracy. Można to również zrobić wcześniej, przed rozpoczęciem pracy. W przypadku zatrudnienia na umowę o pracę jest kilka formalności, które powinny zostać dopełnione przed rozpoczęciem pracy.

Więcej o formalnościach (m.in. o wzorze umowy o pracę, okresie próbnym)) znajdziesz w dziale serwisu **poradnik.ngo.pl** poświęconym zatrudnianiu.

UWAGA! Jeśli mamy do czynienia ze stosunkiem pracy (czyli sytuacją, w której wskazujesz czas i miejsce pracy, nadzorujesz jej wykonanie, a osoba otrzymuje wynagrodzenie), to zawsze musi być zawarta umowa o pracę! Podpisanie umowy cywilnoprawnej zamiast umowy o pracę jest niezgodne z przepisami.

Wszystkim pozostałym osobom, z którymi odbywaliśmy rozmowy, należy w możliwie najkrótszym czasie przekazać informację o zakończeniu rekrutacji i wybraniu innego kandydata. Można zadzwonić lub wysłać list z informacją o tym, że został wybrany ktoś inny (jeśli spotykaliśmy się osobiście, w dobrym tonie jest rozmowa telefoniczna, ostatecznie można wysłać e-mail). Jeżeli chcemy zatrzymać CV odrzuconego kandydata na potrzeby przyszłych rekrutacji, należy go o tym poinformować i uzyskać jego zgodę.

Jednak zdarza się, że mamy wątpliwości co do wszystkich kandydatur. Jeśli żadna z osób nas nie przekonuje, to trzeba powtórzyć proces rekrutacji. Może należałoby wykorzystać do rekrutacji inne kanały komunikacyjne? Warto z wyprzedzeniem zaplanować rekrutację, aby w wypadku, gdy nie znajdziemy odpowiedniej osoby, mieć czas na dodatkowe poszukiwania. Lepiej nie zatrudniać kogoś, kto nie do końca nam odpowiada, tylko dlatego, że goni nas termin projektu.

3. ADAPTACJA I WDRAŻANIE NOWEJ OSOBY DO PRACY*

Gdy zatrudniliśmy nową osobę, przychodzi czas na jej adaptację oraz wdrożenie. To bardzo ważny etap, który ma duże znaczenie dla efektywności oraz sukcesu zatrudniania. Dlatego powinien być zaplanowany!

Od pierwszego spotkania i pierwszego wrażenia w miejscu pracy zależy, jak szybko nowa osoba stanie się częścią zespołu, po jakim czasie będzie samodzielna, jak będzie się z nią współpracować. To moment, który wpływa na nastawienie i motywację do pracy. Jeżeli w nowym miejscu nikt nie zwraca na pracownika uwagi, stanowisko pracy nie jest przygotowane, przełożony nie

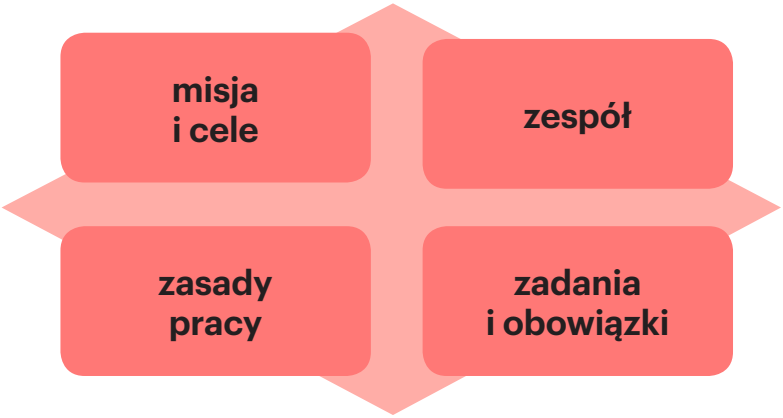
* Anna Kwiatkiewicz, *Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002; *Zarządzanie, planowanie i ocena własnych działań*, red. D. Głażewska, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2006.

wie, co nowo przyjęta osoba ma robić, a koledzy nie są chętni do pomocy, trudno oczekiwać od niej zapału, chęci do nauki, poczucia przynależności do organizacji i efektywnego działania.

Zaplanowana adaptacja osoby nowo zatrudnionej:

- pozwala jej szybciej wdrożyć się w wykonywanie obowiązków i zwiększa jej efektywność;
- ułatwia pierwszy okres nowej pracy, gdy wszystko wydaje się nieznane;
- zmniejsza prawdopodobieństwa szybkiego odejścia (a w konsekwencji kolejnej rekrutacji);
- zmniejsza czas, jaki trzeba będzie poświęcić na korygowanie pracy w przyszłości;
- zapewnia lepsze samopoczucie nowej osoby i osób z zespołu, wpływa na dobrą atmosferę;
- daje poczucie bezpieczeństwa;
- zapewnia płynność w realizacji zadań;
- ułatwia wejście w kulturę organizacyjną danej instytucji, a tym samym zwiększa zaangażowanie w pracę.

OBSZARY ADAPTACJI



1. **Misja i cele organizacji**. Dotyczy to zapoznania się z misją organizacji, jej celami, długofalowymi planami. Nowy pracownik powinien przeczytać np. ostatni raport roczny, opis strategii (czy inne dokumenty, które opisują działalność organizacji od strony merytorycznej). Prawdopodobnie z jego zadaniami wiążą się cele strategiczne, więc powinien je poznać i zrozumieć. Dobrze jest, aby wiedział, w jakim stopniu jego zadania mają wpływ na realizację misji organizacji.

2. **Zespół**. Konieczne jest zapoznanie się z zespołem organizacji – z kim pracuje, jaka jest struktura i jakie są zależności między osobami. Należy powiadomić członków zespołu o przyjściu nowego pracownika, jego zadaniach, miejscu w strukturze. Nowy pracownik powinien zostać przedstawiony pozostałym osobom oraz poinformowany o ich rolach w organizacji. Warto, żeby zespół otoczył nową osobę opieką i by spotkała się ona z przychylnym traktowaniem.

3. **Zasady pracy**. Chodzi tu o wprowadzenie w regulaminy, praktyki i codzienne zasady funkcjonowania organizacji. Warto przygotować pakiet informacyjny, zawierający spisane zasady: jedna (dwie) strony z najważniejszymi praktycznymi informacjami, np. terminami zebrań zespołu, opisem narzędzi komunikacji, zasadami rozliczania zaliczek.

4. **Zadania i obowiązki, miejsce pracy**. Konieczne jest szczegółowe zapoznanie zatrudnionego z: obowiązkami (jakie zadania ma wykonać nowo zatrudniona osoba i jakich rezultatów się spodziewamy), systemem komunikacji oraz sprawozdawczości, wyposażeniem miejsca pracy. Gdy taka osoba przejmuje czyjeś obowiązki, trzeba zapewnić jej dostęp do dokumentów poprzednika i zaproponować wprowadzenie w jej zadania. Należy przygotować miejsce pracy (np. materiały biurowe, komputer). Bardzo ważne są praktyczne aspekty funkcjonowania miejsca pracy: gdzie można sobie zrobić kawę, jaki jest kod do domofonu itp. Każdy zespół ma swoje niepisane praktyki, zasady funkcjonowania, przyzwyczajenia – warto o nich opowiedzieć nowej osobie, bo pomoże jej to szybciej wdrożyć się w życie organizacji.

Dobrze jest wyznaczyć kogoś, kto będzie się opiekować nowym pracownikiem podczas wprowadzania go do pracy. Może to być przełożony/-a, kolega z zespołu: ktoś, kto zadba zarówno o formalności, jak i o samopoczucie, wprowadzi w zadania merytoryczne, objaśni zasady funkcjonowania organizacji (zwłaszcza te niepisane!) i będzie pierwszą osobą kontaktową w okresie adaptacyjnym.

Po mniej więcej tygodniu należy dokonać pierwszej oceny pracy nowego pracownika (wszelkie błędy pojawiające się w trakcie tego okresu należy korygować na bieżąco), przedyskutować niejasne kwestie dotyczące sposobu wykonywania pracy, wrócić do zakresu obowiązków. Warto dowiedzieć się jak najwięcej od pracownika: co jest dla niego zrozumiałe, a co wymaga objaśnienia. Obserwowanie nowego pracownika w pierwszych dniach i tygodniach pozwoli na szybsze wyeliminowanie błędów oraz na większą jego samodzielność w przyszłości.

Czas okresu adaptacji powinien zależeć od danej osoby, zadań przez nią wykonywanych, kultury organizacyjnej. Im bardziej specjalistyczne stanowisko, rozbudowane zadania i zależności oraz złożona merytorycznie praca, tym dłużej taka osoba będzie się wdrażała w życie organizacji i w swoje zadania. W tym czasie (bardzo często trwa on tyle, ile okres próbny) trzeba regularnie omawiać z pracownikiem przebieg pracy, odnosząc się do każdego z czterech obszarów adaptacji.

ZAPAMIĘTAJ!

Przełożony nowego pracownika powinien w wyraźny sposób zakończyć i podsumować okres adaptacji i upewnić się, że wszystkie sprawy dotyczące sposobu pracy, miejsca pracy, relacji w zespole oraz wykonywanych zadań są jasne i zrozumiałe.

Im lepiej zaplanujesz adaptację nowej osoby, tym szybciej zyska ona samodzielność w pracy.

Pamiętaj!

- **Rekrutacja składa się z 5 kroków:**

  1. Określenie potrzeb i możliwości organizacji, m.in. opis stanowiska pracy.

  2. Przygotowanie i publikacja ogłoszenia o pracy.

  3. Analiza nadesłanych aplikacji i selekcja kandydatów/kandydatek.

  4. Rozmowa kwalifikacyjna (rekrutacyjna).

  5. Wybór właściwej osoby i decyzja o zatrudnieniu/nawiązaniu współpracy.
- **Każdy etap rekrutacji powinien być dobrze przemyślany, przygotowany i zaplanowany.**
- **Zaplanowana adaptacja osoby nowo zatrudnionej pozwala lepiej wdrożyć ją w wykonywanie obowiązków i zwiększy jej efektywność.**

III.

III.
CODZIENNE FUNKCJONOWANIE I ORGANIZOWANIE PRACY W STOWARZYSZENIU/FUNDACJI

Codzienne życie organizacji pozarządowej to wiele zadań do wykonania, decyzji do podjęcia, rozmów do przeprowadzenia. Czasem są to działania regularne, czasem akcyjne. Aby osiągać cele, organizacja korzysta z różnych zasobów (ludzkich, rzeczowych, finansowych), które zazwyczaj są ograniczone. Przydatne w ich efektywnym uporządkowaniu są narzędzia organizowania codziennej pracy: podział obowiązków i odpowiedzialności, struktura organizacyjna, zasady komunikacji, procedury oraz zasady funkcjonowania organizacji, narzędzia monitorowania zadań.

Nawet w najmniejszej organizacji, w której działają 2–3 osoby, trzeba zorganizować pracę: podzielić zadania i odpowiedzialność za ich realizację, ustalić zasady przepływu informacji, obieg dokumentów. W większości organizacji potrzeba uporządkowania codzienności oraz wprowadzenia zasad najczęściej staje się istotna, gdy pojawiają się pierwsze konflikty i zespół wkracza w fazę normalizacji i porządkowania.

Przy ustalaniu zasad zarządzania organizacją ważne jest zdefiniowanie wszystkich zespołów, które mają znaczenie dla jej funkcjonowania (więcej o tym powiedziano w rozdziale I). Natomiast wybrana forma prawna decyduje o tym, jakie organy muszą być uwzględnione w strukturze organizacyjnej.

1. CO JEST POMOCNE W ORGANIZOWANIU PRACY?

1. Podział obowiązków określający decyzyjność i odpowiedzialność poszczególnych osób.
2. Monitorowanie zadań.
3. Struktura organizacji określająca relacje merytoryczne i formalne między osobami.
4. Standardy, reguły, regulaminy, np. obiegu dokumentów, obowiązujące zasady wynikające zarówno z przepisów prawa (np. dotyczące zatrudniania), jak i z wewnętrznych ustaleń.
5. Jasne zasady przepływu informacji i komunikowania się.

Aby przyjęte zasady zarządzania sprawdziły się w praktyce życia organizacji, powinny być ściśle do niej dopasowane, wynikać z jej charakteru i specyfiki. Zanim je określisz, weź pod uwagę:

- misję i działania merytoryczne, profil działalności, np. czy organizacja prowadzi działania stałe, czy raczej okazjonalne?
- obszar działania i zasięg, np. czy działa lokalnie, czy regionalnie?
- grupy zaangażowane w działanie organizacji: ilu ludzi i w jaki sposób współpracuje z organizacją?
- liderów – jakie jest ich doświadczenie, zaangażowanie?

W zależności od liczby osób i ich doświadczenia oraz modelu funkcjonowania organizacji zasady mogą zostać zaproponowane przez liderów (osoby zarządzające) lub być wypracowane przez zespół.

PODZIAŁ ZADAŃ (OBOWIĄZKÓW)*

Każda osoba w organizacji powinna mieć określony zakres zadań (obowiązków). Im lepiej są one dopasowane do jej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, tym większa szansa na ich efektywną realizację. Podział zadań jest pomocny w zarządzaniu zespołem.

Dlaczego warto podzielić się zadaniami? Jak je podzielić?

Można spotkać się z opinią, że w organizacjach „wszyscy wykonujemy wszystko w miarę potrzeby", albo: „ja jestem prezeską fundacji, więc wiadomo – zajmuję się wszystkim po trochu". Czy tak powinno być? I tak, i nie. Tak, bo prezeska ponosi odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji. Nie, bo to nie oznacza, że ma „zajmować się wszystkim po trochu". Jej **podstawowym** obowiązkiem jest takie podzielenie zadań, aby były one wykonywane przez różne osoby zgodnie z ich kompetencjami. Jednocześnie warto, by wszystkie zaangażowane osoby orientowały się, czym zajmują się inni, a w sytuacji kryzysowej mogły wesprzeć członków zespołu. Jednakże każda osoba ma kompetencje do określonych zadań i to je powinna realizować. Inaczej może się okazać, że pracownicy są nierównomiernie obciążeni pracą, ich umiejętności nie są optymalnie wykorzystywane, a sformułowanie „w miarę potrzeb" każdy rozumie inaczej.

Istotne w podziale obowiązków jest uwzględnienie różnych ról pełnionych przez osoby w organizacji. Zdarza się, że dyrektor biura jest jednocześnie

* Anna Kwiatkiewicz, *Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych,* Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.

prezesem organizacji, a osoba koordynująca projekt szkoleniowy równocześnie odpowiada za kontakt z mediami. Warto czytelnie rozdzielić różne role (przypisanie każdej z nich innej osobie jest stanem idealnym, ale nierealnym przy ograniczonych zasobach organizacji) i zadbać o odpowiednie przypisanie zadań i odpowiedzialności z nimi związanej.

ZAPAMIĘTAJ!

Jak podzielić zadania? Warto wypisać i opisać szczegółowo wszystkie zadania, które są podejmowane w organizacji, według dowolnie przyjętego klucza, np.:

- **zadania merytoryczne**: wszystko co wiąże się z realizacją działań, projektów, strategii, np. organizowanie szkoleń dla podopiecznych, udzielanie porad prawnych, prowadzenie zajęć animacyjnych w świetlicy, digitalizowanie archiwalnych nagrań, ale także współpraca z partnerami organizacji, kontakt z dziennikarzami oraz sponsorami, monitorowanie osiąganych wskaźników i rezultatów;
- **zadania administracyjne i finansowe**: to zadania techniczne umożliwiające sprawną realizację zadań merytorycznych, np. praca biura lub sekretariatu, prowadzenie korespondencji, płacenie czynszu za lokal, rozliczanie wniosków dotacyjnych, administrowanie stroną internetową, prowadzenie księgowości, ewentualnie prowadzenie działalności gospodarczej;
- **zadania formalne (organizacyjne)**: to obowiązki związane z prowadzeniem organizacji, wynikające z jej formy prawnej i określone w przepisach, np. publikacja rocznego sprawozdania finansowego, składanie deklaracji podatkowych, wypłata wynagrodzeń, podpisywanie umów; organizowanie walnego zebrania stowarzyszenia, współpraca i kontakt z organami nadzoru/organami programowymi w organizacji; wszystkie obowiązki formalno-prawne organizacji są zebrane w serwisie **poradnik.ngo.pl**;
- **zadania związane z ludźmi**: wszystko co dotyczy ludzi i zespołów organizacji, np. koordynowanie pracy wolontariuszy, motywowanie członków i członkiń zespołu, komunikowanie się ze współpracownikami, organizowanie szkoleń, rekrutacja.

Zadań merytorycznych będzie najwięcej (to przecież sens funkcjonowania wielu organizacji) i one powinny zostać przede wszystkim przeanalizowane oraz dokładnie rozpisane. Gdy wiemy dokładnie, co jest do zrobienia w organizacji, to czas na zastanowienie się, kto i co może robić. Można wypisać wszystkie osoby zaangażowane w działania organizacji, ich kompetencje, obecne zaangażowanie (czas, formę współpracy, zadania) i na tej podstawie ocenić, jakie zadania komu powierzyć. Zadania powinny być dopasowane zarówno do kompetencji danego pracownika, jak i do jego możliwości czasowych i organizacyjnych.

Tak dokonany podział obowiązków to istotny element opisu stanowiska pracy (o którym więcej można przeczytać w rozdziale I).

Zmiana zakresu obowiązków

Jeśli poszerza się zakres działań organizacji (np. zaczyna się nowy projekt), to w ustalony podział obowiązków trzeba wpisać kolejne zadania. Sytuacja jest prosta, gdy do realizacji nowych zadań pojawia się kolejna osoba w zespole. Wtedy kluczowe jest wprowadzenie jej do grupy i skupienie się na ułożeniu zależności oraz relacji. Trudniej jest, gdy nowe zadania trzeba zmieścić w planach działania obecnego zespołu i inaczej rozłożyć dotychczasowe obowiązki. Trzeba precyzyjnie określić, co jest do zrobienia i jakich wymaga to kompetencji oraz przyjrzeć się, kto w zespole ma takie umiejętności (oraz co aktualnie robi). Konieczna może się okazać rezygnacja z jednych zadań na rzecz innych, zwiększenie czyjegoś wymiaru pracy, zmiana zakresu obowiązków. Warto pamiętać, że niektóre osoby lubią zmiany i mogą być zainteresowane nowymi obowiązkami, a niektórzy z członków zespołu bezpieczniej czują się w dotychczasowych rolach.

Im lepiej znasz członków i członkinie swojego zespołu, tym łatwiej będzie dopasować zadania do poszczególnych osób i ewentualnie je zmieniać.

2. DELEGOWANIE, MONITOROWANIE ZADAŃ

Nie jest sztuką rozpisać zadania na papierze i przypisać do nich osoby. Sztuką jest delegowanie tych zadań oraz monitorowanie ich wykonania.

DELEGOWANIE ZADAŃ

Delegowanie zadań to przydzielanie ich do wykonania poszczególnym osobom w zespole. Obejmuje przekazanie uprawnień oraz powierzenie odpowiedzialności za rezultaty. To odpowiedzialność jest kwestią kluczową dla skutecznego zarządzania i pozwala m.in. angażować ludzi. Delegowanie to podstawowa kompetencja lidera (menedżera) każdego zespołu.

Dlacz ego warto delegować zadania? Są dwa główne powody:

- ludzie w zespole, mając przydzielone zadania, po prostu wiedzą, co mają robić, a dzięki temu czują się bezpieczniej; zdobywają cenne doświadczenia i rozwijają swoje kompetencje, a dzięki temu bardziej się angażują w życie organizacji, czują za nią odpowiedzialni;
- lider, menedżer organizacji angażując ludzi w działanie zmniejsza liczbę swoich obowiązków; może sprawdzić poszczególne osoby w różnych rolach, odkryć talenty, co przekłada się na rozwój całej organizacji.

Jak delegować zadania? Podstawą w delegowaniu jest spisany podział zadań (obowiązków). Analizując go, trzeba zastanowić się nie tylko, co jest do zrobienia i kto powinien to zrobić, ale także kto ponosi za to odpowiedzialność, czyli kto poniesie konsekwencje i jakie, gdy zadanie nie zostanie zrealizowane lub zrealizowane nieodpowiednio. Określenie tego jest kluczowe dla skutecznego delegowania i efektywnego wykonania pracy.

PRZYKŁAD

< DELEGOWANIE PRZYGOTOWANIA BUDŻETU
Zbliża się posiedzenie zarządu Stowarzyszenia „Aktywność", na którym mają być omawiane plany finansowe na najbliższy rok. Dyrektor ds. finansowych przygotowuje prezentację na to spotkanie. Jednocześnie zaczyna się kontrola urzędowa w organizacji, podczas której dyrektor musi być obecny. W związku z tym poprosił koordynatorkę projektu szkoleniowego o przygotowanie budżetu jej projektu na najbliższy rok. Zlecił jej wykonanie zadania, jednak to on będzie prezentował budżet zarządowi, więc on ponosi odpowiedzialność za kompletność i poprawność budżetu. >

UWAGA! Delegując zadania, dzielisz się pracą do wykonania, a delegując odpowiedzialność, dzielisz się władzą w organizacji. Przekazując zadania bez odpowiedzialności za ich wykonanie, pozostawiasz tę odpowiedzialność ciążącą na tobie.

Jak przygotować się do przekazania zadań?
Przygotowując się do delegowania zadań, gdy już wiemy, co jest do zrobienia i kto za to ponosi odpowiedzialności, warto odpowiedzieć sobie na pięć poniższych pytań.

KTO?
Trzeba określić, która osoba z zespołu może dane zadanie realizować. Warto zastanowić się, kto ma obecnie te kompetencje, kto ma wpisane dane zadanie w zakres swoich obowiązków lub kogo z zespołu chcemy nauczyć realizacji danego zadania. Przekazując zadanie danej osobie, koniecznie trzeba uzyskać jej zgodę na jego realizację.

PRZYKŁAD

< Do tej pory w organizacji dyrektor ds. finansowych przygotowywał wszystkie budżety projektów. Jednak ma nowe zadania. Koordynatorka projektu jest doświadczoną osobą, lubi nowe wyzwania, więc zacznie samodzielnie przygotowywać kwartalne budżety projektu.

CO?
Należy zdefiniować dokładnie, jakie zadanie jest do wykonania i jaki rezultat ma zostać osiągnięty.

PRZYKŁAD Zadaniem jest przygotowanie kompletnego rocznego budżetu projektu szkoleniowego, który zostanie przedstawiony na spotkaniu zarządu organizacji.

DO KIEDY?
Musisz określić, w jakim terminie zadanie ma być wykonane.

PRZYKŁAD Gotowy budżet powinien zostać dostarczony przez e-mail dyrektorowi ds. finansowych do końca miesiąca.

DLACZEGO?
Trzeba określić, dlaczego dana osoba ma wykonać to zadanie, i uzasadnić, czemu je delegujemy. Jest to istotne dla przejrzystości zarządzania, komunikacji oraz ma znaczenie motywujące.

PRZYKŁAD Osoba, która dotychczas się zajmowała danym zadaniem, ma inne obowiązki. Koordynatorka projektu jest doświadczona i dobrze zarządza powierzonym jej projektem. Ponieważ lubi się uczyć, jest otwarta na nowe wyzwania, dokładna i skrupulatna, powierzamy jej nowe zadanie, które pozwoli jej nauczyć się nowych rzeczy, a jednocześnie wykorzysta kompetencje.

JAK?
Bardzo ważne jest dokładne określenie sposobu, w jaki ma zostać wykonane dane zadanie (szczególnie jeśli jest nowe). Im precyzyjniej to zrobimy, tym większa szansa, że zadanie zostanie dobrze wykonane. Obszerność takiej instrukcji powinna zostać dopasowana zarówno do profilu zadania, jak i kompetencji osoby.

PRZYKŁAD Budżet powinien zostać przygotowany według wzoru obowiązującego w organizacji i obejmować wszystkie planowane wydatki w danym roku. Wątpliwości można omawiać na bieżąco z dyrektorem. >

Delegując zadania, spotykamy się z każdą mającą je wykonać osobą, omawiamy zadania, które ona ma realizować i za które odpowiada. Warto przedstawić powiązania z innymi osobami (jeśli są), omówić konsekwencje, a także dać uprawnienia (np. pracownik odpowiadający za organizację szkoleń w ramach ustalonego budżetu może decydować o zakupie materiałów szkoleniowych). W zależności od typu zadania trzeba poinformować też zespół,

kto i jakie zadania wykonuje (szczególnie ma to znaczenie przy zmianach zakresów zadań). To jest też czas na wyjaśnienie wątpliwości. Jeśli przekazujemy nowe i/lub skomplikowane zadanie, w pierwszym etapie warto zapewnić wsparcie, np. szkolenie, pracę z doświadczoną w danej dziedzinie osobą, możliwość konsultacji i doradztwa. Forma i czas wsparcia powinny być dopasowane do zadania oraz kompetencji osoby wykonującej zadanie: czasem wystarczy instrukcja, czasem pokazanie wzoru dokumentu, a czasem są potrzebne regularne spotkania czy szkolenia.

ZAPAMIĘTAJ!

Delegując, upewnij się, że osoba, której przekazujesz zadania, wie co, kiedy, jak i dlaczego ma zrobić.

Gdy zadania zostaną przekazane do wykonania, przychodzi czas na refleksję i monitoring. Lider powinien się przyjrzeć, jak są wykonywane zadania, czy są osiągane założone rezultaty. Warto porozmawiać z osobą, która realizuje nowe zadania, przekazać i wysłuchać informacji zwrotnej, a w zależności od wyników wprowadzić zmiany.

MONITOROWANIE ZADAŃ

Monitoring to sprawdzanie, czy sprawy posuwają się do przodu. Monitoring obejmuje:

- **zadania**: czy są prowadzone zaplanowane działania, czy wykonują je wyznaczone osoby, czy sposób realizacji jest odpowiedni (zgodny z przyjętymi procedurami, standardami), np. czy organizowane szkolenia zawierają wszystkie elementy obowiązującego w organizacji standardu, czy przygotowuje je wyznaczona osoba;
- **rezultaty/wskaźniki**: czy zadania przynoszą założone rezultaty projektowe bądź strategiczne, np. czy została zrealizowana określona liczba szkoleń, czy wzięła w nich udział założona liczba uczestników i uczestniczek;
- **czas**: czy przyjęte terminy są przestrzegane, czy nie ma opóźnień w realizacji, np. czy odbyły się szkolenia zaplanowane w danym kwartale;
- **budżet**: czy pieniądze są prawidłowo wydawane, np. czy stawki trenerskie nie zostały zaniżone (bądź przekroczone), czy opłacone są wszystkie faktury.

Dlaczego warto monitorować? Jak to robić?

Żeby sprawy nas nie zaskakiwały! Regularne monitorowanie pozwala między innymi wywiązywać się z zobowiązań wobec partnerów, sponsorów, grantodawców, unikać opóźnień w realizacji działań (opóźnień skutkujących konsekwencjami formalnymi czy finansowymi), na bieżąco wprowadzać zmiany. Jeśli regularnie i systematycznie patrzymy, czy sprawy posuwają się

do przodu, to możemy zapobiegać trudnym sytuacjom i/lub podjąć odpowiednie działania interwencyjne.

Trzeba zebrać w jednym miejscu to, co chcemy monitorować: czyli określone zadania i ich spodziewane rezultaty, harmonogram i budżet. Do monitoringu można wykorzystać m.in.:

- plany operacyjne obejmujące zaplanowane w organizacji zadania (np. wynikające z realizowanych projektów) na dany okres;
- harmonogramy i budżety z umów dotacyjnych, które precyzyjnie określają nasze zobowiązania projektowe;
- tabelki, arkusze kalkulacyjne własne bądź zaczerpnięte z gotowych wzorów; dobrze byłoby, żeby można je było zdalnie udostępniać w organizacji;
- różne narzędzia internetowe, zdalne, on-line, umożliwiające porządkowanie działań i bieżący ogląd sytuacji (np. kalendarz Google, Trello, Asana).

Można stworzyć własne narzędzia, które pomogą w monitorowaniu zadań, dopasowane do tego, czym zajmuje się organizacja, skali jej działalności, liczby osób.

PRZYKŁAD 1

< MONITOROWANIE DZIAŁAŃ

Lokalna Fundacja „Edukator" prowadzi zajęcia edukacyjne dla dzieci, przyznaje stypendia dla zdolnej młodzieży. W zespole działają na stałe 3 osoby i okazjonalnie kilku współpracowników (zależnie od liczby zadań oraz budżetu). Za monitoring odpowiada prezeska organizacji. Do monitorowania zadań wykorzystywane są następujące rozwiązania:

- spisana przez prezeskę w tabelce w pliku Excel lista zadań na dany kwartał wraz z przypisaniem osób za nie odpowiedzialnych;
- kopie harmonogramów i budżetów z dwóch realizowanych wniosków dotacyjnych.

Dokumenty są umieszczone na dysku google i mają do nich dostęp osoby z zespołu, a w razie potrzeby są udostępniane współpracownikom. Prezeska rozsyła je także e-mailem na początku każdego kwartału. Raz na dwa tygodnie odbywają się spotkania zespołu, podczas których prezeska omawia realizację zadań, dokonywane są ewentualne korekty, a na co drugim spotkaniu omawiany jest budżet. >

PRZYKŁAD 2

< MONITOROWANIE DZIAŁAŃ

Regionalne Stowarzyszenie Działajmy Razem, wspierające społeczności lokalne, prowadzi doradztwo, szkolenia, przyznaje granty oraz współpracuje z samorządami na terenie województwa. Zespół składa się z 10 stałych pracowników (w tym 2 osoby zajmujące się sprawami administracyjno-księgowymi), kilkunastu współpracujących trenerów i animatorów oraz 4 współpracowników zdalnych. Za monitoring realizacji zadań i harmonogramu odpowiadają koordynatorzy poszczególnych zespołów (szkoleniowego, doradczego i grantowego), za sprawy finansowe księgowa. Każdy z koordynatorów monitoruje realizacje zadań na podstawie własnych rozwiązań (np. wykorzystując plik Excel), a w całej organizacji używana jest Asana (narzędzie, które pozwala on-line planować pracę i zadania dla wielu osób oraz monitorować ich realizację). W celu monitorowania pracy trenerów i animatorów, którzy zazwyczaj pracują w terenie, wykorzystywany jest kalendarz Google, do którego wpisywane są szkolenia, spotkania animacyjne itp. Spotkania zespołu organizowane są raz na miesiąc – podczas nich koordynatorzy omawiają plany na kolejny miesiąc, dyskutowane są zmiany w harmonogramach.

W monitorowaniu nie chodzi tylko o stworzenie czy zaadaptowanie narzędzi technicznych na potrzeby organizacji. Kluczowe jest regularne korzystanie z nich (m.in. analizowanie wyników przed spotkaniami zespołu) i wyciąganie wniosków oraz rekomendacji, a następnie wprowadzanie ich w życie. >

ZAPAMIĘTAJ!

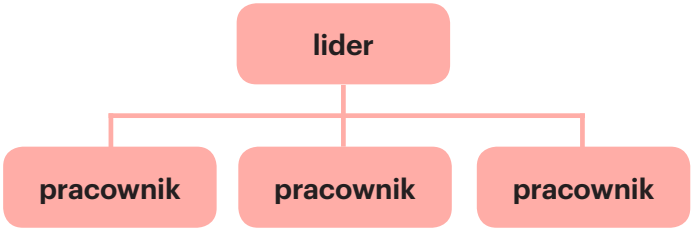
Monitorowanie to także zadanie, które ktoś musi realizować i za nie odpowiadać.

3. STRUKTURA ORGANIZACJI

Struktura organizacji to ustalony schemat zadań, decyzji i odpowiedzialności poszczególnych osób (ich ról, funkcji) oraz określony przepływ informacji, pozwalające na efektywne prowadzenie działań. Struktura powinna umożliwiać realizację celów i być adekwatna do potrzeb organizacji: zakresu działania, zadań, doświadczeń, sposobu funkcjonowania. Struktura i zasady organizacyjne pełnią rolę wspierającą wobec celów merytorycznych – po to umawiamy się na określony sposób działania i opisujemy go w zasadach, aby skuteczniej osiągać cele i robić dobrą społeczną robotę!

Jakie mogą być struktury? Są trzy podstawowe struktury zarządzania: liniowa, hierarchiczna i macierzowa. Stanowią one podstawę indywidualnych, modyfikowanych rozwiązań. Każda z nich może występować w wariancie zaadaptowanym do potrzeb danej organizacji.

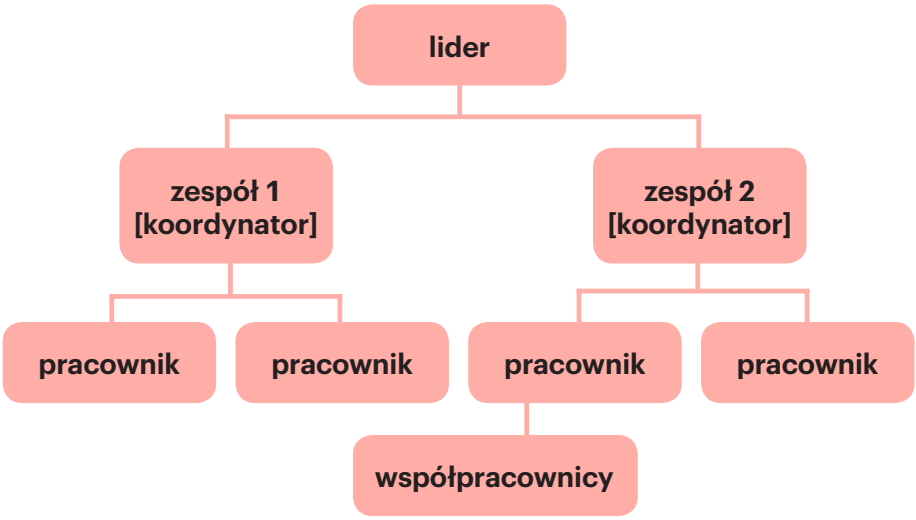
STRUKTURA LINIOWA (PROSTA)



Jest to struktura najprostsza, stosowana w większości organizacji. Zakłada jednoosobowe kierowanie fundacją, stowarzyszeniem. Osoby w organizacji podlegają bezpośrednio liderowi. To lider podejmuje decyzje, ponosi dużą odpowiedzialność i sprawuje kontrolę nad wszystkimi obszarami funkcjonowania organizacji. W stowarzyszeniu lub fundacji najczęściej będzie to prezeska/prezes lub zatrudniony dyrektor, który na co dzień kieruje organizacją, a w wybranych sytuacjach angażuje zarząd. Taka struktura sprawdzi się w organizacjach małych (2–5 osób), nowo powstałych lub w sytuacjach kryzysowych. Jest przejrzysta, prosta i czytelna, z jasnym podziałem odpowiedzialności.

UWAGA! Struktura liniowa może skutkować nadmiernym obciążeniem jednej osoby, która odpowiada za wszystkie sprawy w organizacji, szczególnie w okresie jej rozwoju i powiększenia zespołu. Może to prowadzić do opóźnień w realizacji zadań, niedociągnięć – przeciążonemu liderowi może umknąć ważna sprawa. Gdy w odpowiednim momencie struktura nie zostanie zmodyfikowana, może doprowadzić do rozpadu zespołu i przyczynić się do zniechęcenia ludzi.

STRUKTURA HIERARCHICZNA (DEPARTAMENTOWA)



Jest to struktura zakładająca hierarchię i kilka stopni odpowiedzialności. Powstaje na zasadzie pogrupowania zadań i osób w zespoły (działy, programy, departamenty, komórki itp.). Podziału można dokonać, przyjmując jako kryterium m.in. różne grupy odbiorców (np. zespół ds. seniorów, zespół ds. współpracy z samorządem), lokalizację, produkty (np. zespół szkoleń, zespół doradców) czy funkcje (np. dział księgowy, dział marketingu). Za funkcjonowanie każdego zespołu odpowiada jedna osoba (koordynator, kierownik), która podlega liderowi organizacji. Decyzje są podejmowane na różnych szczeblach, określony jest podział zadań i przepływu informacji. Ta struktura sprawdza się w większych organizacjach (5–6 osób lub więcej), prowadzących różne działania (które łatwo można pogrupować według charakterystycznego dla organizacji klucza).

UWAGA! Struktura ta zwiększa skuteczność działań, sprawdza się w wypadku pracowników o różnych kompetencjach i doświadczeniu: młodsi stażem mogą się uczyć, a osoby z dorobkiem – sprawdzić na stanowiskach kierowniczych. Zachęca do brania odpowiedzialności za wyznaczone obszary. Może jednak utrudniać przepływ informacji i wiedzy między zespołami, przekładać się na niską innowacyjność oraz powolną reakcję na zmiany.

STRUKTURA MACIERZOWA

W strukturze macierzowej są istotne dwa wymiary: jeden wymiar to zespoły, które na stałe działają w organizacji (np. zespół animatorów społeczności lokalnych, zespół trenerów), a drugi wymiar to czasowe przedsięwzięcia (najczęściej będą to projekty, zadania). Model ten zakłada, że jedna osoba występuje w tym samym czasie w różnych rolach (np. jako koordynator jednego zespołu i członek innego).

PRZYKŁAD

< STRUKTURA MACIERZOWA

W Stowarzyszeniu „Aktywność", które wspiera lokalne organizacje pozarządowe i podmioty ekonomii społecznej, działają 3 zespoły merytoryczne: ds. formalno-prawnych, ds. szkoleniowych, ds. współpracy z samorządem. Ponadto w organizacji działa zespół ds. promocji, w skład którego wchodzi po jednej osobie z zespołów merytorycznych. Za funkcjonowanie zespołów odpowiadają ich kierownicy, którzy podlegają dyrektorowi stowarzyszenia (kierownik zespołu ds. promocji jest jednocześnie członkiem zespołu ds. szkoleniowych). Ponadto powoływane są zespoły działające okazjonalnie: zespół, który zajmuje się przygotowaniem dorocznej gali przedsiębiorczości społecznej oraz zespoły projektowe. Za funkcjonowanie zespołów okazjonalnych odpowiadają koordynatorzy, którzy podlegają dyrektorowi stowarzyszenia lub wyznaczonemu przez niego kierownikowi zespołu. >

UWAGA! W tej strukturze, najbardziej złożonej, duża część odpowiedzialności jest przeniesiona z lidera na osoby podejmujące poszczególne działania. Cechuje ją duża zmienność w relacjach, nastawienie na osiąganie celów i rezultatów.

Ta struktura sprawdzi się w organizacjach prowadzących rozbudowane działania, z doświadczonymi pracownikami, gotowymi do brania odpowiedzialności. Umożliwia elastyczne reagowanie na zmiany i realizowanie wielu przedsięwzięć. Łatwiej odnajdą się w niej osoby z dużym doświadczeniem merytorycznym i organizacyjnym. Pozwala członkom zespołu sprawdzić swoje merytoryczne kwalifikacje w różnych sytuacjach i nauczyć się nowych rzeczy. Wymaga sprawnej komunikacji i przepływu informacji, harmonogramu, przestrzegania zasad oraz dojrzałości osób wchodzących w relacje interpersonalne (ponieważ ludzie występują tu w różnych wzajemnych relacjach, może to rodzić konflikty i nieporozumienia).

JAK DOPASOWAĆ STRUKTURĘ DO ORGANIZACJI?

Najpierw trzeba przyjrzeć się organizacji: jakie działania prowadzi, ile osób jest w nie zaangażowanych i na jakich zasadach (dotyczy to władz, pracowników, wolontariuszy). Jeśli w Twojej organizacji działa kilka osób (2–5), to zdecydowanie powinniście zacząć od podziału obowiązków i zaplanowania sposobu monitorowania zadań. Dobry podział zadań wystarczy w codziennym zarządzaniu niedużym zespołem. Potem (jeśli macie taką potrzebę i chęci) przełóżcie to na strukturę organizacyjną.

W organizacjach, szczególnie tych z małymi zespołami (2–5 osób), charakterystyczne są często nieformalne relacje między osobami. W takiej sytuacji nadawanie struktury organizacyjnej może okazać się sztuczne, mieć małe znaczenie, a nawet utrudnić codzienne funkcjonowanie organizacji.

Im więcej osób i więcej działań, im więcej różnych zależności, tym struktura będzie bardziej potrzebna. Aby ją stworzyć, trzeba określić miejsce poszczególnych osób w strukturze i ich wzajemne relacje, a następnie ustalić trzy czynniki:

- **podejmowanie decyzji: kto podejmuje decyzje i w jakich sprawach?**
- **ponoszenie odpowiedzialności: kto ponosi odpowiedzialność za decyzje?**
- **przepływ informacji i monitorowanie zadań: kto komu przekazuje informacje i jakie?**

Odpowiedzi na te pytania pozwolą na określenie relacji i drogi służbowej oraz opracowanie schematu organizacyjnego.

Kolejny krok to zaprezentowanie schematu zespołowi i upewnienie się, że zależności są zrozumiałe. Można zrobić to podczas rozmów indywidualnych lub spotkania całego zespołu. W zależności od dojrzałości grupy i doświadczenia osób proces tworzenia bądź adaptowania struktury można przeprowadzić, angażując zespół. Zwiększy to jego akceptację prowadzonych procesów.

Następnie wdrażamy strukturę w codzienne działania organizacji: dobra struktura to taka, którą ludzie rozumieją i nie mają wątpliwości, z kim załatwiać jakie sprawy; taka struktura wspiera ich w codziennych zadaniach, jest praktycznie stosowana.

Można też wymyślić własne rozwiązania i strukturę, które będą uwzględniały charakter naszego stowarzyszenia czy fundacji.

ZAPAMIĘTAJ! Organizacja w ciągu swojego życia przechodzi przez różne fazy rozwoju i powinna do nich adaptować strukturę.

4. STANDARDY I ZASADY FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

Prędzej czy później w organizacji pojawi się potrzeba uporządkowania zasad funkcjonowania. Ten moment wiąże się np. z powiększeniem zespołu, z rozpoczęciem nowych projektów, z wymogami sponsorów. Takiemu uporządkowaniu służą opracowane, spisane i przestrzegane zasady formalne. Organizacja powinna zdecydować się na takie zasady, które pasują do skali jej działania, liczby osób i możliwości (im mniejsza organizacja, tym mniej spisanych zasad potrzebuje dla efektywnego działania). Niezależnie od tego, jakie rozwiązania przyjmiecie dla swojej organizacji, wystrzegajcie się przeregulowania i zbytniej szczegółowości w dokumentach. Skupcie się na ustaleniu najważniejszych spraw, istotnych dla efektywnego funkcjonowania organizacji i przydatnych w rozstrzyganiu sytuacji trudnych.

Zazwyczaj formalizowanie zaczyna się od kluczowej kwestii dla organizacji (np. w organizacji przyznającej stypendia zdolnej młodzieży najważniejsze jest opracowanie regulaminu przyznawania stypendiów oraz procedury z tym związanej) bądź od sprawy najbardziej problematycznej (np. na organizację została nałożona kara związana z niewypełnieniem obowiązków formalnych – niezapłaceniem podatków w terminie – i konieczne stało się opracowanie procedury obiegu dokumentów).

ZAPAMIĘTAJ! Standardy i zasady mają pomagać w codziennym działaniu organizacji, a nie ograniczać jej funkcjonowanie.

Jakie rozwiązania mogą być przydatne w organizowaniu pracy?

- **Standardy organizacji, kodeksy etyczne.** To ustalone zasady postępowania, często powiązane z misją organizacji. Mogą pełnić funkcję kodeksu etycznego opisującego najważniejsze wartości, jakimi kieruje się organizacja, oraz ich stosowanie w praktyce. Często takie standardy dotyczą zasad zatrudniania, współpracy z partnerami, tworzenia strategii, rozwiązywania konfliktów. Najczęściej są wypracowywane przez cały zespół i stają się punktem odniesienia w trudnych momentach.

- **Procedury i wytyczne dotyczące sposobu prowadzenia działań.** W niektórych organizacjach opracowuje się wytyczne mówiące, jak świadczona jest dana usługa, np. procedura przyznawania stypendium, udzielania konsultacji prawnej. Takie procedury mają na celu m.in. zapewnienie wysokiej jakości działań, zabezpieczenie interesów odbiorców oraz są wskazówką dla pracowników, jak mają realizować konkretne zadania.
- **Wzory dokumentów.** Warto opracować i udostępnić członkom zespołu tzw. „gotowce" dokumentów, którymi ludzie najczęściej posługują się w pracy, np. wzór wniosku o przyznanie stypendium, formularz zgłoszenia na szkolenie, wzór raportu z ewaluacji działań czy kartę udzielonej porady prawnej. To usprawni pracę, pozwoli w jednolity sposób gromadzić dowody działania organizacji. Przydatne jest również przygotowanie wzorów dokumentów formalnych (np. umowy-zlecenia, delegacji służbowej, wniosku urlopowego); można też skorzystać z gotowych wzorów dostępnych w serwisie **poradnik.ngo.pl**. Wzory warto udostępnić członkom zespołu, np. wysłać e-mailem.
- **Obieg dokumentów formalnych.** W wielu organizacjach przy dużej liczbie dokumentów pojawiają się pytania, co do kogo ma trafić i w jakiej kolejności. Aby nic nie zginęło, dobrze jest opisać ścieżkę, jaką przemierza w organizacji dany dokument. Oczywiście nie musi ona dotyczyć każdego maila czy papierka, lecz tylko dokumentów kluczowych (np. związanych z dokumentacją projektową).
- **Regulaminy pracy i wynagrodzeń.** Jeśli organizacja zatrudnia pracowników na podstawie umowy o pracę, może przyjąć regulamin pracy, który porządkuje kwestie związane z zatrudnieniem (gdy zatrudnia się więcej niż 20 osób w przeliczeniu na pełne etaty, jest to obowiązkowe). W regulaminie wynagrodzeń można opisać zasady wynagradzania, składniki dodatkowe (np. nagrody i premie), siatkę płac (określającą poziom wynagrodzenia na danym stanowisku).
- **Narzędzia komunikacyjne.** To wszelkie rozwiązania przyjęte w organizacji i służące usprawnieniu przepływu informacji, opisane w rozdziale III.5).
- **Narzędzia monitorujące pracę.** To narzędzia, które pozwalają sprawdzać realizację zadań (patrz więcej w rozdziale III.2).

ZAPAMIĘTAJ!

Stworzenie i spisanie zasad to ważny krok w kierunku sprawnego funkcjonowania stowarzyszenia lub fundacji. Jednak największą sztuką jest przestrzeganie zasad lub ich adaptowanie do zmieniającej się sytuacji organizacji.

5. PRZEPŁYW INFORMACJI (KOMUNIKACJA)

Dlaczego komunikacja w organizacji jest ważna? Odpowiedni przepływ informacji pozwala na szybkie podejmowanie decyzji, zapobiega konfliktom, ułatwia codzienną pracę. Sprawia, że ludzie wiedzą co się dzieje, czują się zaangażowani i włączeni w życie organizacji. Komunikacja także przyczynia się do tego, że pracownicy czują się bezpiecznie i nie są zaskakiwani informacjami.

Każda organizacja, w zależności od tego, czym się zajmuje i jak działa, powinna wypracować najbardziej adekwatny do swojej specyfiki system (zasady) komunikacji. Inaczej będzie on wyglądał w organizacji, w której pracują na co dzień 3–4 osoby, a inaczej w takiej, w której pracuje 30 osób, z czego część zdalnie.

JAKIE CZYNNIKI TRZEBA WZIĄĆ POD UWAGĘ, PLANUJĄC SYSTEM KOMUNIKACJI?

ZAPAMIĘTAJ!

Należy uwzględnić:

- **liczbę osób**, które powinny się ze sobą kontaktować i ich powiązania (odpowiedzialność, decyzyjność): im więcej osób i relacji zależności w organizacji, tym system komunikacji będzie bardziej rozbudowany;
- **zakres merytoryczny i częstotliwość kontaktów pomiędzy osobami**: na jakie tematy i jak często osoby w organizacji powinny się wymieniać informacjami;
- **czynniki geograficzne**: czy wszyscy pracują w jednym miejscu, czy też rzadko się ze sobą widują;
- **zaplecze i możliwości techniczne**: czy wszyscy mają dostęp do internetu, czy jest sala na spotkania zespołu itp.

FORMY KOMUNIKACJI BEZPOŚREDNIEJ I POŚREDNIEJ

Komunikację możemy podzielić na bezpośrednią (czyli taką, podczas której ludzie się spotykają twarzą w twarz) oraz pośrednią (taką, w której wykorzystujemy różne narzędzia techniczne do przekazania informacji).

Oto przykładowe **formy komunikacji bezpośredniej**, które można wykorzystać.

Forma	Opis
spotkania (zebrania) zespołu	Spotkania służą przekazywaniu bieżących informacji osobom działającym w organizacji, dbaniu o spójność działań, informowaniu o postępach prac, rozwiązywaniu problemów. Dobrze planowane i przeprowadzone zebrania wpływają na zaangażowanie ludzi i zwiększają ich poczucie przynależności. Są też okazją do świętowania sukcesów. Ich częstotliwość i forma powinna być dopasowana do charakteru organizacji i prowadzonych działań. Nie powinny być organizowane ani za często, ani za rzadko. Jeśli zespół pracuje w jednym miejscu, dobrze jest ustalić taki czas, kiedy wszyscy są w biurze (np. poniedziałki i czwartki między 11 a 16), co pozwoli planować spotkania zespołu w tych terminach. Więcej o organizowaniu spotkań przeczytasz w dalszej części tego poradnika.
rozmowy (spotkania) indywidualne	Rozmowy indywidualne służą omówieniu realizowanych zadań, konsultowaniu decyzji, monitorowaniu pracy i przekazywaniu informacji. Ich częstotliwość zależy od charakteru pracy, doświadczenia pracownika (im większe doświadczenie i bardziej specjalistyczne stanowisko, tym rzadziej są potrzebne). Dobrze by było, żeby z takich rozmów powstawały notatki. Oprócz bieżących rozmów powinny być z każdą osobą przeprowadzone regularne rozmowy oceniające pracę, podczas których podsumowywane są osiągnięte cele i udzielana jest informacja zwrotna. Rozmowy mają funkcje motywacyjne i angażujące. Częstotliwość i forma ich prowadzenia zależy od zasad przyjętych w organizacji, trybu jej pracy. W wypadku stałych pracowników optymalnie jest spotykać się dwa razy w roku na dłuższe, podsumowujące rozmowy. O rozmowach okresowych więcej w rozdziale IV.1.
rozmowy nieformalne (okazjonalne)	Bieżące rozmowy z pracownikami, prowadzone adekwatnie do potrzeb, służą konsultowaniu spraw, rozwiązywaniu niespodziewanych sytuacji. Duże znaczenie mają też rozmowy nieformalne. Zwiększają one poczucie przynależności, pozwalają lepiej się poznać i pozytywnie wpływają na samopoczucie pracowników.

Komunikacja bezpośrednia jest bardzo ważna i w różnych formach powinna być obecna w życiu każdej organizacji.

Zebrania (spotkania) mogą mieć różne funkcje, stosownie do potrzeb organizacji. Oprócz przekazywania bieżących informacji mogą służyć przeprowadzeniu burzy mózgów, omówieniu pomysłów, zaplanowaniu działań. W przypadkach rozpoczynania lub kończenia przedsięwzięć warto przedstawić plany bądź podsumować osiągnięcia. Raz do roku warto organizować

spotkania, na których rewiduje się cały rok pracy i składa podziękowania zespołowi za zaangażowanie.

Zebrania powinny:

- **być organizowane adekwatnie do potrzeb:** w zespołach liczących 5–10 osób pracujących regularnie powinny się odbywać mniej więcej raz na tydzień lub co 10 dni; w większych organizacjach spotkania całego zespołu będą odbywały się rzadziej (ale w takim wypadku ludzie częściej spotykają się w mniejszych grupach, np. w zespołach projektowych, działach);
- **raczej nie odbywać się w poniedziałki i piątki**: poniedziałek jest dniem „rozbiegowym", kiedy najczęściej pojawia się dużo nowych spraw; piątek z kolei to dzień zamykania różnych zadań, podsumowania tygodnia;
- **być traktowane serio:** obecność ma być obowiązkowa, w czasie trwania zebrania nie zajmujemy się innymi sprawami, nie przyjmujemy gości, nie odbieramy telefonów;
- **trwać „w sam raz", nie za krótko i nie za długo:** 45–60 minut to czas, w którym ludzie są w stanie się skupić na kwestiach operacyjnych; jeżeli ten czas nie pozwala na omówienie istotnych spraw, to prawdopodobnie potrzebne są inne formy komunikacji (np. częstsze spotkania grup zadaniowych); dłuższe spotkania (kilkugodzinne) powinny być przewidziane na merytoryczną pracę (np. planowanie działań, burze mózgów, warsztaty);
- **mieć osobę prowadzącą:** kogoś, kto przygotuje plan, będzie pilnować, żeby poszczególne punkty zostały omówione oraz podsumuje spotkanie; rola prowadzącego może być przypisana jednej osobie na stałe lub można wprowadzić zasadę rotacji w prowadzeniu zebrań;
- **mieć sekretarza** odpowiedzialnego za dokumentację: może to być prowadzący lub któryś z uczestników;
- **zostawić ślad**: po każdym spotkaniu powinna powstać notatka, którą można rozesłać do uczestników oraz osób nieobecnych (pamiętajmy o nich!); jest to informacja o tym, co zostało omówione oraz jakie decyzje podjęto; ten dokument stanowi punkt startowy następnego spotkania.

Warto również organizować spotkania okazjonalne, mniej formalne, np. świąteczne, okolicznościowe, które są przede wszystkim okazją do celebrowania, integrowania się.

Przykładowe **formy komunikacji pośredniej**, które można wykorzystać w organizacji.

Forma	Opis
plan pracy (np. roczny, kwartalny)	Zawiera wszystkie zadania planowane w danym okresie, przypisane do konkretnych osób, określone w czasie, zebrane w przejrzysty sposób (np. w pliku Excel) i udostępnione wszystkim osobom. Dzięki temu ludzie wiedzą, kto i czym się zajmuje, z kim w jakiej sprawie można się kontaktować, co i na kiedy powinno być zrobione. Według niektórych ekspertów to podstawowe narzędzie komunikacji i monitorowania zadań organizacji. Można skorzystać z gotowych wzorów planów dostępnych w Internecie czy w publikacjach z zakresu zarządzania.
dokumentacja	To formy sprawozdawczości wewnętrznej adekwatne do sytuacji organizacji: notatki ze spotkań, raporty miesięczne i kwartalne, sprawozdania, dokumenty projektowe, wzory dokumentów. Dobrze jest ustalić jedno miejsce ich przechowywania (np. w sieci wewnętrznej organizacji), tak by wszyscy mieli do nich dostęp. Zasady dokumentacji wewnętrznej powinny być spójne z wymogami sprawozdań dla grantodawców, które organizacja musi przygotować – wtedy nie będziemy robić dwa razy tego samego!
dyski, chmury (repozytorium plików)	W organizacjach często istnieje potrzeba zapewnienia zdalnego dostępu do dokumentacji. W tym celu można wykorzystywać narzędzia internetowe (tzw. chmury, repozytoria plików, dyski). Większe organizacje mogą używać do tego wewnętrznej sieci komputerowej.
kalendarz pracy zespołu	Kalendarz pracy pozwala wszystkim członkom zespołu być na bieżąco z tym, co się dzieje w organizacji. Zawiera m.in.: • przyjęte terminy spotkań zespołu i grup zadaniowych; • ważne wydarzenia związane z funkcjonowaniem zespołu (np. terminy sprawozdań, konferencji); • godziny pracy poszczególnych osób; • istotne aktywności pracowników (np. wyjazdy na konferencje, spotkania z partnerską organizacją, wyjazdy służbowe); • planowane nieobecności pracowników (np. urlopy, zwolnienia). Aby kalendarz pracy realizował funkcję komunikacyjną, musi być uzupełniany regularnie przez wszystkie osoby z zespołu. Kalendarz może być ścienny (np. drukowany, na tablicy magnetycznej) albo internetowy.

cd. tabeli na następnej stronie →

Forma	Opis
korespondencja elektroniczna	To e-maile przesyłane indywidualnie i grupowo, listy mailingowe, newslettery, grupy dyskusyjne. Służą do przekazywania informacji, rozsyłania powiadomień i ustaleń, szczególnie gdy pracownicy rzadko przebywają w jednym miejscu. W organizacji warto przyjąć zasady, jakiego rodzaju informacje są przekazywane on-line i do kogo. W wypadku dużych zespołów istnieje ryzyko chaosu informacyjnego, warto więc ustalić zasady np. tytułowania wiadomości, odpowiadania na e-maile i archiwizowania. Należy ustalić, jak podejmowane są wiążące decyzje w wypadku komunikacji e-mailowej. Przekazywanie informacji on-line powinno gwarantować bezpieczeństwo i zapewniać poufność. Korzystanie z komunikacji elektronicznej sprawdzi się w organizacji, w której wszyscy pracownicy regularnie korzystają z internetu. Przyjęte zasady przekazywania informacji nie mogą nikogo wykluczać, np. w organizacji skupiającej animatorów, pracujących lokalnie bez stałego dostępu do internetu, trudno przekazywać ważne informacje wyłącznie tą drogą – jest za duże ryzyko, że nie dotrą do nich lub dotrą z opóźnieniem.
rozmowy telefoniczne	Wiele organizacji wykorzystuje do przekazywania informacji telefon, komunikatory internetowe (np. slack, facebook) w zastępstwie bądź jako uzupełnienie innych form komunikacji. Rozmowy telefoniczne łączą w sobie elementy komunikacji bezpośredniej i pośredniej. Tą drogą można przekazać kluczowe informacje, poznać opinie, przedyskutować problem. Lepiej załatwiać w ten sposób proste, niewymagające dłuższego omawiania sprawy, te zaś, które wymagają namysłu, jedynie anonsować telefonicznie i omawiać podczas spotkań bezpośrednich.
tablica ogłoszeń	To tradycyjna forma zamieszczania informacji w drukowanej formie papierowej, ulokowanej w ustalonym miejscu w siedzibie organizacji, np. na korytarzu, w kuchni. Tym sposobem można przypominać o terminach, zasadach itp.

ZAPAMIĘTAJ! Komunikacja w organizacji musi odpowiadać jej strukturze i realizowanym działaniom.

Pamiętaj!

- **Każda osoba w organizacji powinna mieć określony zakres zadań (obowiązków).**
- **Delegowanie zadań (obowiązków) to podstawowa kompetencja lidera (menedżera) każdego zespołu. Podstawą w delegowaniu jest spisany podział zadań.**
- **Monitoring pozwala sprawdzić, czy sprawy posuwają się do przodu. Obejmuje: zadania, rezultaty, czas i budżet.**
- **Podstawowe struktury zarządzania to struktura: liniowa, hierarchiczna i macierzowa. Każda z nich może występować w danej organizacji w wariancie zaadaptowanym do jej potrzeb.**
- **Standardy i zasady funkcjonowania przyjęte w organizacji mają pomagać w jej codziennym działaniu, a nie ograniczać funkcjonowanie na co dzień. Największą sztuką nie jest jednak ich stworzenie, ale przestrzeganie i adaptowanie do zmieniającej się sytuacji organizacji.**
- **Sprawny i odpowiedni przepływ informacji w stowarzyszeniu, fundacji pozwala szybko podejmować decyzje, zapobiega konfliktom i ułatwia codzienną pracę.**

Co jest pomocne w organizowaniu pracy w organizacji?

[INFOGRAFIKA]

1.

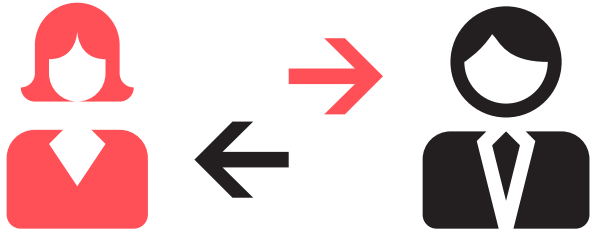
Dobry podział obowiązków określający decyzyjność i odpowiedzialność wszystkich osób.

2.

Monitorowanie zadań.

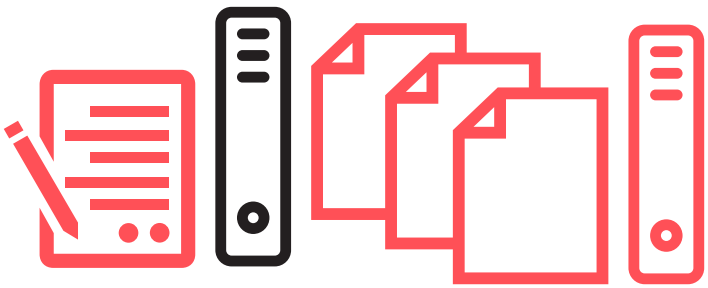
3.

Struktura organizacji określająca relacje merytoryczne i formalne między osobami.



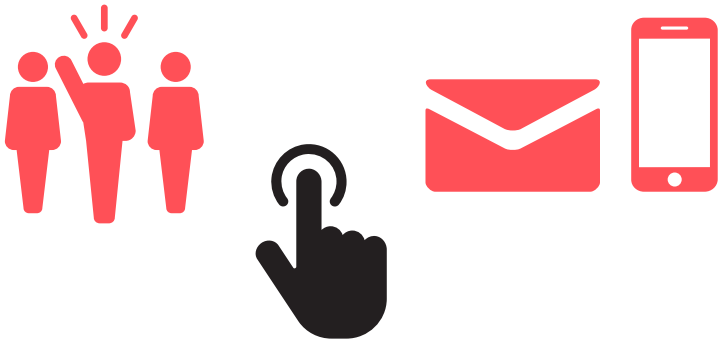
4.

Standardy, reguły, regulaminy (np. obieg dokumentów), obowiązujące zasady wynikające zarówno z przepisów prawa (np. dotyczące zatrudniania), jak i z wewnętrznych ustaleń.



5.

Jasne zasady przepływu informacji i komunikowania się.



IV.

IV.
INFORMACJA ZWROTNA, MOTYWACJA, ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW

Oprócz spisanych zasad i standardów (więcej w rozdziale III tego poradnika) w codziennym zarządzaniu zespołem istotne są „miękkie" narzędzia: informacja zwrotna, ocena pracy, motywowanie czy wspieranie osób w rozwoju. W każdym zespole prędzej czy później będziemy także mieli do czynienia z konfliktem.

1. INFORMACJA ZWROTNA I OCENA PRACY*

INFORMACJA ZWROTNA

W codziennej pracy są sytuacje, gdy chcemy docenić czyjś wysiłek, pomysłowość lub też zwrócić uwagę czy okazać niezadowolenie ze sposobu wykonywania zadań. Wykorzystuje się do tego informację zwrotną (ang. *feedback*), czyli sposób wyrażenia pozytywnej lub negatywnej oceny czyjegoś postępowania. Informacja zwrotna jest komunikatem, który odnosi się do konkretnego zdarzenia (np. „komunikat prasowy został przygotowany z błędami"; „podczas spotkania zespołu dbałeś o komfort wszystkich osób uczestniczących"), a nie wartościuje osoby, do której jest skierowany (np. „jesteś niedbały"). Dobrze udzielona informacja zwrotna daje szansę na satysfakcjonujące porozumienie oraz stanowi fundament, na którym buduje się zaangażowanie.

Informacja zwrotna jest jednym z podstawowych narzędzi lidera, menedżera, koordynatora w pracy z jego zespołem. Ale osoby zarządzające organizacją powinny dołożyć starań, aby udzielali jej także pracownicy – zarówno sobie nawzajem, jak i liderom.

Dlaczego warto udzielać informacji zwrotnej?

Informacja zwrotna, szczególnie ta pochodząca od liderów**:**

- zmniejsza niepewność: ludzie chcą wiedzieć, czy pracują zgodnie z oczekiwaniami przełożonych;

* Anna Kwiatkiewicz, *Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych,* Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.

- pomaga rozwiązywać problemy: wyjaśniając niepowodzenia i doceniając sukcesy, zapobiegamy konfliktom;
- buduje zaufanie: ludzie są otwarci i mają większy komfort pracy;
- poprawia jakość pracy i efektywność: pracownicy mają jasny komunikat, czego się od nich wymaga.

ZAPAMIĘTAJ! Informacja zwrotna dotyczy zachowania lub sposobu wykonania zadania. Udzielaj jej również, gdy chcesz docenić i pochwalić pracownika.

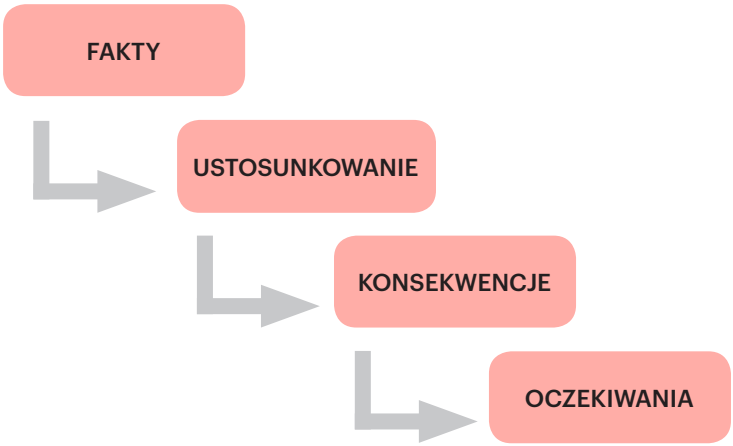
Kilka praktycznych wskazówek, które ułatwią udzielanie informacji zwrotnej:

- **Udzielaj informacji zwrotnej na podstawie obserwacji, a nie ogólnej oceny.** Odwołuj się do konkretnych zdarzeń. Zastanów się, o czym dokładnie chcesz porozmawiać, jakie zdarzenia miały miejsce? Dokonaj selekcji informacji: nie mów o wielu rzeczach, tylko wybierz te najistotniejsze.
- **Udzielaj informacji zwrotnej tak szybko, jak to możliwe (na bieżąco).** Nie odwlekaj jej w czasie, bo obie strony zapomną, o co chodziło. Jeżeli jest przekazana zaraz po zaistnieniu (lub w trakcie) sytuacji, to umożliwia reakcję: zmianę lub kontynuację dotychczasowego sposobu działania.
- **Wybierz dogodny czas i miejsce** – nie udzielaj informacji w biegu, na korytarzu, tuż przed ważnym spotkaniem. Zapewnij komfort sobie i pracownikowi. Nie przeprowadzaj rozmów oceniających w poniedziałek lub w piątek, przed dłuższą przerwą lub urlopem (szczególnie jeżeli ocena jest negatywna). Unikaj pozostawienia pracownika na wolne dni sam na sam z trudną informacją zwrotną.
- **Przygotuj się do rozmowy** – spisz konkretne zachowania, o których będziesz mówić. Możesz przećwiczyć rozmowę przed lustrem lub z zaufaną osobą (zwłaszcza jeśli będziesz to robić po raz pierwszy).
- **Podczas rozmowy bądź cierpliwy, opanowany i spokojny.** Daj czas rozmówcy na przyjęcie informacji, odniesienie się do niej.
- **Mów w pierwszej osobie:** o swoich emocjach, reakcjach. Nie powołuj się na ogół („wszyscy w zespole uważają...").
- **Uważnie słuchaj, co mówi rozmówca**; jeśli coś jest niejasnego – dopytuj i wyjaśniaj.
- **Na zakończenie podziękuj za rozmowę.** Pamiętaj, nie jest łatwo udzielić informacji zwrotnej, ale jej przyjęcie też nie jest proste.

UWAGA! Udzielaj informacji zwrotnej na bieżąco, dzięki temu ludzie w organizacji będą wiedzieć, czego od nich oczekujesz. Stwórz przestrzeń, żeby osoby w zespole udzielały także informacji zwrotnej tobie i sobie nawzajem.

Jak udzielać informacji zwrotnej?

Istnieje kilka modeli udzielania informacji zwrotnej; wiele z nich jest inspirowanych pracą terapeutyczną. Jednym z nich jest model FUKO, który składa się z 4 etapów.



Fakty – podaj fakty (konkretne wydarzenia); powiedz, co się wydarzyło; odnieś się do ostatnich zachowań (informacja zwrotna jest udzielana na bieżąco) i powiedz o tym, co ty zaobserwowałeś (nie inne osoby w organizacji!), np. „Wczoraj dostałam kompletny i dobrze napisany raport z projektu...", „Do poniedziałku nie przekazałeś partnerom informacji o terminie kwartalnego spotkania...".

Ustosunkowanie – odnieś się do faktów, o których powiedziałeś wcześniej, wyjaśnij, jakie wzbudziły emocje w tobie i jaki efekt wywarły. Powiedz o tym wprost – nie każ się domyślać, np. „Było mi miło...", „Poczułem się zaskoczony...", „Byłam zła i rozczarowana...", „Ucieszyłam się z...".

Konsekwencje – wskaż konkretne konsekwencje faktów, przedstaw, co się może wydarzyć, gdy dane zachowanie się nie zmieni; powiedz, czemu to jest ważne dla organizacji (dla zespołu, dla ciebie), np. „Dzięki temu w terminie złożyliśmy sprawozdanie i otrzymamy kolejną transzę dotacji...", „Z tego powodu w spotkaniu nie mogą wziąć udziału wszystkie osoby i nie zostaną podjęte decyzje dotyczące budżetu na kolejny rok...".

Oczekiwania – określ swoje oczekiwania na przyszłość; w zależności od pracownika i sytuacji poproś o propozycje rozwiązań lub zasugeruj konkretne działania (im bardziej doświadczony pracownik, tym większej samodzielności

oczekuj!); np. „Chciałabym, żeby wszystkie raporty do końca roku powstawały według tego schematu..."; „Chciałbym, abyś informował uczestników o spotkaniach z dwutygodniowym wyprzedzeniem, dołączając mnie do korespondencji...".

Zadbaj, aby podczas rozmowy wystąpiły wszystkie 4 elementy – tylko wówczas informacja zwrotna będzie skuteczna.

Ćwicz udzielanie informacji zwrotnej w codziennej pracy z ludźmi w organizacji. Na początku może Ci to sprawiać trudność, jednak z czasem dostrzeżesz, jakie korzyści przynosi regularne komunikowanie swoich ocen i odczuć – korzyści dla ciebie, dla pracowników, a w efekcie dla całej organizacji.

OCENA PRACY (OCENA OKRESOWA, ROZMOWA OKRESOWA, ROZMOWA PRACOWNICZA)

Poza bieżącą komunikacją i udzielaniem informacji zwrotnych lider powinien przeprowadzać z członkami zespołu rozmowy okresowe dotyczące ich pracy. Rozmowa taka powinna odbywać się regularnie (w przypadku stałych pracowników i współpracowników minimum raz do roku), a jej częstotliwość musi być dopasowana do specyfiki organizacji, doświadczenia pracownika, realizowanych zadań. Specjaliści rekomendują, żeby coroczne rozmowy przedzielić rozmową copółroczną, której głównym celem jest sprawdzenie, czy zadania są realizowane i czy nie ma niejasności dotyczących sposobu ich wykonania. Rozmowy można przeprowadzić na koniec roku kalendarzowego lub na początku kolejnego. W wypadku nowo zatrudnionych osób rozmowy pracownicze powinny odbywać się częściej (np. co kwartał); pozwoli to wesprzeć pracowników przy wdrażaniu się w obowiązki i uniknąć błędów.

ZAPAMIĘTAJ!

Rozmowa okresowa powinna objąć cztery zagadnienia:

- ocenę sposobu wykonywania pracy i realizacji powierzonych zadań;
- podsumowanie osiągniętych celów i rezultatów (np. w odniesieniu do strategii czy planów rozwojowych organizacji) oraz określenie celów na kolejny okres;
- omówienie relacji pracownika z innymi osobami w zespole;
- potrzeby i możliwości rozwoju zawodowego pracownika.

Rozmowa okresowa ma dwie funkcje (realizowane podczas jednego spotkania):

1. **Oceniającą:** dostarczenie informacji zwrotnej o działaniach i osiąganiu rezultatów; czy pracownik ma kontynuować sposób wykonywania zadań, czy też ma w nim coś zmienić?

2. **Rozwojową:** przedyskutowanie potencjału pracownika i jego dalszej pracy w organizacji: jakimi działaniami chciałby się zajmować, czego chciałby się nauczyć? Część rozwojowa jest powiązana z decyzjami finansowymi lub organizacyjnymi, np. dotyczącymi podwyżki lub nagrody, awansu lub zmiany stanowiska, dofinansowania szkolenia (jeśli są takie możliwości).

UWAGA! Przed rozmową pracownik i przełożony powinni się przygotować do spotkania. Podjęte postanowienia (np. zmiany zadań lub/i sposobu ich wykonywania, plany rozwojowe) warto spisać i zaplanować ich wdrożenie. Będzie to podstawą kolejnej rozmowy.

Rozmowa okresowa wymaga aktywnego udziału obu stron, partnerskiego podejścia oraz możliwości wymiany poglądów. Zwykle w jej wyniku ustalane są najważniejsze zadania oraz priorytety na dany okres. Stanowi to punkty odniesienia i służy pokazaniu postępów (i sukcesów) pracownika. Regularne rozmowy okresowe pozwalają na: ocenę sposobu wykonania zadań i dostosowanie ich do możliwości pracownika, sprawdzenie obciążenia pracą, motywowanie pracownika, weryfikację relacji w zespole, rozwiązywanie problemów, monitorowanie postępów, określenie poziomu satysfakcji, zapewnienie wsparcia. Jest to też okazja do refleksji na temat współpracy. Niektórzy mogą patrzeć na sformalizowaną ocenę nieufnie. Warto uzmysłowić członkom zespołu, że regularnie przeprowadzane rozmowy służą poprawie sposobu wykonywania pracy oraz rozwojowi organizacji, a nie kontrolowaniu ich czy dyscyplinowaniu. Dobrze jest wprowadzić taki zwyczaj w organizacji, pamiętając, że najtrudniejszy jest pierwszy raz, a potem rozmowy okresowe staną się elementem angażowania i motywowania. Zorganizowanie rozmowy oceniającej raz na rok nie oznacza, że można zaprzestać codziennej komunikacji i dostarczania informacji zwrotnej na bieżąco.

Planując i przeprowadzając rozmowę okresową, skorzystaj ze wskazówek dotyczących udzielania informacji zwrotnej.

PRZYKŁAD

< ROZMOWY OKRESOWE

W Fundacji „Daj dobro", wspierającej rozwój ekonomii społecznej, wprowadzono zwyczaj regularnych rozmów z członkami zespołu. Celem rozmów jest przede wszystkim ocena pracy oraz zaplanowanie obszarów przyszłego rozwoju. Podstawą do rozmów są spisane zakresy obowiązków oraz strategia rozwoju, która określa, jakie cele merytoryczne i przez które zespoły są realizowane. Dwa razy do roku każdy pracownik spotyka się ze swoim

przełożonym i omawia z nim mijający okres. Oceniają wspólnie, w jaki sposób są wykonywane obowiązki, omawiają sukcesy, analizują obszary przewidziane do rozwoju. Istotną częścią rozmowy jest także analiza realizacji strategii rozwoju organizacji w obszarze, którym zajmuje się dany pracownik. W wyniku rozmowy są dokonywane zmiany w zakresach zadań, planowane jest podnoszenie umiejętności. Notatka z rozmowy z pracownikiem jest przedstawiana zarządowi organizacji. >

2. MOTYWACJA I MOTYWOWANIE*

Liderzy chcą pracować ze zmotywowanymi osobami, które chętnie angażują się w działania, co przekłada się na skuteczne funkcjonowanie organizacji i realizację jej celów. Jak motywować osoby w zespole, aby to osiągnąć?

Motywacja to zespół czynników, który uruchamia w osobie zachowania skupione na osiągnięciu celu. Motywacja związana jest ze sposobem myślenia, emocjami, potrzebami danej osoby oraz czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. To pewnego rodzaju siła napędowa, która pozwala osiągać cele, dokonywać zmian.

Część ludzi ma mocną motywację wewnętrzną: potrafią sami określić cel, zaplanować do niego drogę i go osiągnąć. W wypadku trudności trzymają się wytyczonej ścieżki i nie tracą rozpędu. Na jego utrzymanie i zwiększanie (zwłaszcza w środowisku organizacji pozarządowych) mogą wpływać następujące czynniki:

- misja i wartość wykonywanej pracy, jej społeczna użyteczność (co może mieć szczególne znaczenie dla wolontariuszy, osób pracujących społecznie);
- partnerskie relacje, równościowe traktowanie, które przekładają się na dobrą, przyjazną atmosferę;
- elastyczność czasu i miejsca pracy;
- różnorodność wykonywanych zadań (w niektórych typach organizacji zmieniają się często aktywności, ludzie mogą podejmować rozmaite zadania i sprawdzać się w nowych rolach);
- możliwości rozwoju zawodowego: perspektywa uczenia się nowych rzeczy, sprawdzania umiejętności, nabywania doświadczeń;
- swoboda w działaniu: możliwość podejmowania decyzji i ponoszenia odpowiedzialności, poczucie wpływu i zaangażowanie w procesy twórcze.

* A. Kozdrój, *Motywacja – mobilizująco–integrująca dziedzina zarządzania*, w: *Podstawy zarządzania organizacjami*, pod red. B. Glińskiego i B. Kuca, PWE, Warszawa 1990.

UWAGA! Część ludzi potrzebuje jednak zewnętrznego wzmocnienia motywacji, sprawienia, aby im się „bardziej chciało". Takie działania wzmacniające motywację to **motywowanie.** Jest to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi dzięki wykorzystywaniu odpowiednich środków.

Motywowanie to stały element zarządzania każdym zespołem: trzeba je przemyśleć, zaplanować i dostosować do ludzi. Ważne jest poznanie czynników, które ludzi motywują do pracy, angażowania się, przyczyniają się do ich satysfakcji. Dla każdego będą to inne rzeczy. Umiejętność motywowania to jeden z ważniejszych czynników, który decyduje o skuteczności pracy lidera.

Zastanów się! Czy wiesz, co motywuje ludzi w twojej organizacji do pracy na jej rzecz?

JAK MOTYWOWAĆ?

Gdy wiemy już, co dla ludzi jest ważne, jakie czynniki zwiększają ich zaangażowanie w pracę, możemy dobrać narzędzia motywowania. To konkretne instrumenty, których używa się, aby wzbudzić bądź utrzymać motywację danej osoby. Powinny być dopasowane zarówno do osoby, jak i do charakteru organizacji.

ZAPAMIĘTAJ!

Nie ma uniwersalnych narzędzi motywujących wszystkich i w każdej sytuacji.

Najczęściej narzędzia motywowania dzieli się na finansowe i pozafinansowe. Czynniki pozafinansowe w pozarządowej rzeczywistości często mają większe znaczenie niż finansowe – głównie ze względu na ograniczone budżety stowarzyszeń i fundacji. Do narzędzi pozafinansowych zaliczymy m.in. narzędzia:

- **związane z rozwojem kompetencji pracownika**: np. możliwość uzyskania różnorodnego doświadczenia (w organizacjach ludzie często mogą sprawdzić się we wszechstronnej pracy) – właściwie każda osoba, która pracuje jakiś czas w stowarzyszeniu lub fundacji ma za sobą doświadczenia koordynacyjne, zarządzania budżetem; istotne może być także zmienne środowisko pracy (np. możliwość pracy z ciekawymi ludźmi, realizacja różnych przedsięwzięć);
- **związane z organizacją czasu i miejsca pracy**: pracownik ma wpływ na godziny oraz miejsce pracy (biuro, dom); ma też możliwość pracy w niepełnym/elastycznym wymiarze godzin – zdarzają się okresy pracy intensywnej, gdy np. organizowana jest konferencja, ale są równoważone przez okresy spokojniejsze;

- **związane z relacjami w zespole**: kreowanie przyjaznej i twórczej atmosfery, szacunek oraz zaufanie, a także organizowanie spotkań nieformalnych, wspólne świętowanie;
- **docenianie**: duże znaczenie mają regularne rozmowy pracowników: to właśnie jest czas na omówienie realizacji zadań i osiągania celów, na docenienie; można wykorzystać także inne sposoby wyrażenia uznania, np. podziękowanie na spotkaniu zespołu, ofiarowana pracownikowi pamiątka;
- **podejmowanie decyzji:** umożliwienie decydowania w codziennych i strategicznych sprawach, zapewnianie poczucia wpływu na funkcjonowanie organizacji;
- **poczucie, że zmienia się świat, możliwość wpływu na rzeczywistość:** niezależnie od tego, czy są to projekty o zasięgu międzynarodowym, ogólnopolskim czy działania lokalne, warto pokazać członkom zespołu, jaki wpływ na odbiorców, społeczeństwo ma praca w organizacji; to, że widzą efekty pracy, mogą usłyszeć wyrazy wdzięczności od odbiorców, jest bezcennym narzędziem motywacji!

ZAPAMIĘTAJ!

To tylko niektóre z czynników motywujących, które można wykorzystać w organizacji. Jeżeli przyjmując pracownika, mamy wrażenie, że nie jest on świadom charakteru pracy w stowarzyszeniu lub fundacji, warto zapytać, jaką ma motywację do pracy w pozarządówce.

Możliwości **motywowania finansowego** w sektorze pozarządowym są ograniczone. W większości przypadków w organizacjach zarabia się mniej niż w biznesie na porównywalnych stanowiskach. Trzeba pamiętać o tym, że samo wynagrodzenie nie jest narzędziem motywacji i nie powinno być tak postrzegane. Wynagrodzenie za pracę to coś, co się należy za wykonanie określonych zadań (na podstawie umowy), zatem trudno tym motywować do pracy. Motywującą rolę pełni zaś struktura wynagrodzeń: czy i na jakich zasadach mogę zarabiać więcej oraz czy są składniki ruchome wynagrodzenia (premia, nagroda itp.) i jak są przyznawane.

Najczęściej struktura płac w organizacjach pozarządowych jest płaska, co w dużym stopniu wynika z ograniczonych zasobów pieniężnych. Czasem także grantodawcy określają limit wynagrodzeń na danym stanowisku (np. zapisane jest to w wytycznych do konkursów grantowych). Poziom wynagrodzenia powinien być związany z zakresem obowiązków, zadaniami, odpowiedzialnością danej osoby.

Dla przejrzystości warto sporządzić siatkę płac (wysokości i widełki wynagrodzeń na poszczególnych stanowiskach), która określi m.in. perspektywy zarobków. Gdy konstruuje się system wynagrodzeń, warto pamiętać, że będzie on miał konsekwencje dla składanych później wniosków o dotacje – będziemy musieli pozyskać tyle środków, żeby wypłacić wynagrodzenie w określonej kwocie.

ZAPAMIĘTAJ!

Od wysokości wynagrodzeń ważniejsza jest ich struktura.

Wynagrodzenie może składać się z kilku składników: to pensja stała oraz ruchome składniki, zależne np. od udziału w wydarzeniach, w innych aktywnościach. Można też ustalić jednorazowe lub okresowe premie, które są przyznawane w zależności od osiągniętych wyników czy zaangażowania. Premia, aby osiągnąć skutek motywujący, musi odzwierciedlać różnice w zaangażowaniu pracowników w pracę i uwzględniać osiągnięte wyniki. Reguły przyznawania premii powinny być znane pracownikom (np. zawarte w regulaminie wynagradzania).

UWAGA! Jeżeli organizacja decyduje się na przyznawanie premii, konieczne jest ustalenie kryteriów jej przyznawania.

Można też przyznać nagrodę – jeżeli chcemy docenić szczególne osiągnięcia pracownika. Motywujące będzie również pokrycie części lub całości kosztów udziału w szkoleniu czy konferencji, zaoferowanie dostępu do telefonu czy komputera. Jeśli organizacja ma pieniądze, może zapewnić pracownikom sfinansowanie opieki medycznej czy karnetu na zajęcia sportowe, bonów na zakupy. W wypadku ograniczonych środków finansowych można wręczyć prezent zgodny z indywidualnymi upodobaniami nagradzanego pracownika.

Jeśli organizacja chce skorzystać z narzędzi motywowania finansowego, musi pozyskać na to pieniądze – przewidzieć je w budżecie projektowym (np. na organizację szkolenia podnoszącego kompetencję pracowników), wykorzystać zysk z działalności gospodarczej itp.

ZAPAMIĘTAJ!

Wybierz takie narzędzia motywacyjne, które pasują do potrzeb twojego zespołu i sytuacji organizacji.

CO DEMOTYWUJE?

Oprócz zidentyfikowania czynników motywujących i dobrania narzędzi motywacyjnych ważne jest, aby pamiętać o tym, co demotywuje i zniechęca do działania. W codziennej pracy trzeba minimalizować obecność tych czynników. Wystąpią one zawsze, ale od nas zależy, na ile wpłyną na członków i członkinie zespołu.

Oto czynniki wpływające na demotywację oraz sposoby ich ograniczania.

Co demotywuje?	Jak ograniczać?
bałagan organizacyjny (m.in. zła komunikacja, źle zorganizowany czas pracy)	Trzeba zidentyfikować trudności, które występują w pracy, porozmawiać z ludźmi, jakie rzeczy utrudniają im pracę, a następnie zaplanować usunięcie tych przeszkód. Czasem drobna rzecz (np. ustalenie stałego terminu spotkań zespołu, wyznaczenie miejsca na gromadzenie dokumentów) może podnieść motywację osób.
przeciążenie pracą, poczucie niesprawiedliwego rozłożenia zadań	Trzeba przyjrzeć się podziałowi obowiązków w zespole. W niektórych sytuacjach ludzie są skłonni do większego wysiłku i poświęcenia w ważnych momentach (np. w związku z istotną konferencją, w czasie składania sprawozdań), ale nie będą w stanie tak pracować stale.
nadmierna rywalizacja w zespole	Zastanów się, o co ludzie rywalizują: o uznanie? o nagrodę finansową?, a może niektórzy mają taki temperament? Przyjrzyj się systemowi motywacyjnemu w organizacji oraz komunikatom, które kierujesz do zespołu – czy nie wzmacniasz zachowań rywalizacyjnych? **Rywalizacja sama w sobie nie jest zła – może działać motywująco – ale jej nadmiar szkodzi. Ludzie są skoncentrowani na ściganiu się, a nie na jakości pracy. Zamiast tego warto podkreślać sukcesy pracy zespołowej.**
niedocenienie	Zadbaj o to, żeby ludziom dziękować za pracę, doceniaj wysiłek i sukcesy. Chwal publicznie i na bieżąco: najlepiej na forum zespołu. Ale uważaj! Nie wpadnij w pułapkę banału – nie należy chwalić za to, że ktoś przychodzi do pracy czy realizuje swoje zadania (to jego obowiązek!). Chwal za zaangażowanie, kreatywność, współpracę w zespole.
zbyt wysokie lub niejasne wymagania	Zdarza się, że liderzy oczekują, że pracownicy wykonają zadanie dokładnie tak, jak oni sami by to zrobili. Tak się nie da! Zdarza się także, że stawiamy przed pracownikami zadania przekraczające ich umiejętności. Szczerze rozmawiaj z ludźmi o zadaniach i obowiązkach. Zapewnij wsparcie w ich realizacji. Dziel się doświadczeniem.

Co demotywuje?	Jak ograniczać?
nadmierna kontrola	Ludzie nie lubią być nadmiernie kontrolowani, ale też nie chcą być pozostawieni sami sobie. Dopasuj poziom monitoringu i wspierania do kompetencji i gotowości osób w organizacji – ustal wspólne zasady dla wszystkich, ale zadbaj o to, aby były dostosowane do potrzeb i możliwości poszczególnych osób. **Zaufaj ludziom – mogą cię pozytywnie zaskoczyć! Wyraźnie określaj obszary, w których mogą podejmować decyzje i samodzielnie działać, w odróżnieniu od tych, które wymagają decyzji zarządu czy liderów.**
porażki	Nie da się ich uniknąć, ale aby zmniejszyć ich demotywacyjny wpływ, warto zadbać o odpowiednie podsumowywanie i wyciąganie wniosków. Jeśli potraktujemy porażkę jako krok w kierunku rozwoju, pracownicy łatwiej zobaczą cel oraz będą w stanie uczyć się na swoich błędach. Nie chodzi o to, żeby udawać, że nic się nie stało i umniejszać skalę błędów, lecz o to, żeby wesprzeć pracowników w wyciąganiu wniosków i zmniejszaniu ryzyka wystąpienia kolejnych pomyłek.
znudzenie, rutyna	Ten czynnik może być różny w zależności od typu osób: są ludzie, którzy czują się bezpiecznie, wykonując powtarzalne czynności. Cenią spokój i rutynę (ale czasem potrzebują odświeżenia i zmiany – bardziej ewolucyjnej, spokojnej, ale jednak zmiany). Są też osoby, które wolą pracować w dynamicznie zmieniającym się środowisku. **Warto dobierać zadania do charakteru osób – to ograniczy demotywację. Trzeba także dbać o różnorodność zadań.**
niezrealizowane oczekiwania	Ludzie mają różne oczekiwania, nie wszystkie można spełnić (a na pewno nie dokładnie tak, jak tego oczekują). Trzeba poznać ich oczekiwania i wyjaśnić, których oczekiwań i dlaczego nie możemy spełnić.

3. ROZWÓJ KOMPETENCJI

Każda osoba ma określone kompetencje: wiedzę formalną i nieformalną, umiejętności zapewniające skuteczną realizację zadań. Trzeba je regularnie weryfikować pod kątem przydatności w organizacji oraz rozwijać. Na podnoszenie kompetencji pracowników wpływają ich naturalne potrzeby samorozwoju oraz zmiany zachodzące wewnątrz organizacji (np. odejście osoby z zespołu i konieczność przejęcia jej zadań, rozpoczęcie nowych działań) lub w jej otoczeniu (np. zmiana prawa, technologii).

Warto pamiętać, że ludzie rozwijają też swoje kompetencje samoistnie: wykonując zadania, uczą się nowych rzeczy. Dlatego istotne jest regularne rozmawianie z nimi o pracy (m.in. podczas rozmów okresowych), wyznaczanie ciekawych i inspirujących zadań.

DLACZEGO WARTO DBAĆ O ROZWÓJ LUDZI? JAK TO ROBIĆ?

Pierwszy powód – im lepsi są członkowie zespołu w tym, co robią na co dzień, tym lepsza jest cała organizacja. Większa wiedza i wyższe umiejętności osób działających w stowarzyszeniu lub fundacji to skuteczniej prowadzone działania i świadczone usługi, zatem podnoszenie kompetencji ludzi to niezbędny czynnik rozwoju całej organizacji. Drugi powód – rozwój podnosi samoocenę. Ludzie wierzą w swoje umiejętności i chętniej z nich korzystają. Podejmują wyzwania. Dzielą się z innymi. A doskonaląc siebie, doskonalą organizację.

ZAPAMIĘTAJ!

Większość organizacji nie ma pieniędzy na szkolenie personelu, wyjazdy na płatne konferencje. Rzadko występują też rozbudowane systemy planowania rozwoju kompetencji, np. ścieżki kariery. Ale to nie oznacza, że nie można dbać o rozwój członków zespołu! Minimum dostępne dla każdej organizacji to:

- regularna informacja zwrotna płynąca od liderów do pracowników (i między członkami zespołu);
- bieżąca ocena pracy (i regularne rozmowy okresowe);
- uważność w podejściu do ludzi (zwracanie uwagi na ich potrzeby, na to, co ich motywuje/demotywuje);
- korzystanie z oferty szkoleń, kursów (także on-line); są organizowane bezpłatne (lub bardzo tanie) szkolenia, konferencje, kursy dedykowane osobom z NGO.

Jeśli z rozmów z pracownikami i obserwacji wynika, że ktoś potrzebuje i chce podnosić wiedzę oraz rozwijać umiejętności, to można zaproponować którąś z bezpłatnych form – przykładowe opisane są w tabeli.

Bezpłatna forma	Opis
szkolenia zewnętrzne (organizowane przez inne instytucje, organizacje) i wewnętrzne (realizowane dla całego – lub części – zespołu)	Jest to jedna z najpopularniejszych form rozwojowych. Jeśli nie mamy budżetu na sfinansowanie udziału w odpłatnych szkoleniach, warto szukać bezpłatnych (m.in. w ngo.pl). Często darmowe warsztaty czy szkolenia organizują różne instytucje publiczne, samorządowe, centra wsparcia, urzędy. Jeśli dużo osób z zespołu zgłasza potrzebę przeszkolenia z jednego tematu, warto zorganizować szkolenie wewnętrzne dopasowane do potrzeb organizacji.
e-learning	Można korzystać samodzielnie i bezpłatnie z platform dedykowanych organizacjom pozarządowym (np. kursodrom.pl).
szkoły, kursy, cykle tematyczne/ branżowe	Organizowane są również tematyczne szkoły (np. trenerów, animatorów społecznych), cykle szkoleń poświęcone wybranemu zagadnieniu lub grupie docelowej (np. inkubatory organizacji pozarządowych). Często są one organizowane i finansowane w ramach projektów (np. unijnych, samorządowych), a udział w nich dla osób z organizacji jest bezpłatny. Informacji o tym warto szukać w portalu ngo.pl (np. w serwisie ogłoszenia.ngo.pl), na stronach samorządowych lub dowiadywać się o nie w zaprzyjaźnionych organizacjach, szczególnie wspierających czy branżowych.
konferencje, seminaria, spotkania branżowe, tematyczne	Udział we wszelkiego rodzaju wydarzeniach (konferencje, seminaria, targi) pozwala na nawiązywanie kontaktów, zdobycie praktycznej wiedzy i poznanie ciekawych praktyk. Organizowane są konferencje odpłatne (najczęściej przez biznes), jednak większość sektorowych wydarzeń jest darmowa. Zaproszeń na konferencje można szukać w portalu ngo.pl.
wizyty studyjne: krajowe, zagraniczne	Ciekawym doświadczeniem rozwojowym jest wizyta studyjna – możliwość odwiedzenia organizacji o profilu podobnym do naszego. Niektóre organizacje realizują wyjazdy studyjne w ramach swojej działalności, inne w ramach współpracy partnerskiej. Gdy organizacja jest członkiem federacji, sieci (krajowej, międzynarodowej) czasem realizowane są także wyjazdy studyjne do innych organizacji członkowskich.
staże, praktyki	Pracownik może skorzystać również ze stażu lub praktyki, czyli bezpłatnej lub odpłatnej pracy przez pewien czas w innej organizacji/instytucji. Taka forma wiąże się z reguły z dłuższą (np. kilkutygodniową) nieobecnością w organizacji, ale jeśli pracownik może zdobyć unikalne doświadczenie – warto spróbować. Wybierając staż, możemy posiłkować się serwisem ogłoszenia. ngo.pl lub porozmawiać z zaprzyjaźnionymi organizacjami. Można rozważyć także staż w zaprzyjaźnionej firmie lub instytucji, jeśli nabyte tam kompetencje mogą być przydatne w organizacji. Ważne, aby staż był dobrze zaplanowany, a w efekcie prowadził do zdobycia konkretnych umiejętności i wiedzy.

cd. tabeli na następnej stronie →

Bezpłatna forma	Opis
coaching, mentoring, programy liderskie	Ciekawą alternatywą rozwojową, zwłaszcza dla osób pełniących funkcje liderskie, są różne programy wspierające umiejętności przywódcze oraz działania coachingowe, mentoringowe. Są one skierowane na rozwój umiejętności liderskich, kompetencji społecznych, często także na sieciowanie. Różne programy liderskie prowadzi m.in. Szkoła Liderów (szkola-liderow.pl). Coaching to wspieranie osoby w planowaniu oraz wdrażaniu zmiany. Coach nie narzuca rozwiązań, lecz odpowiednio zadając pytania, bada potrzeby i pokazuje możliwości rozwoju. Coaching trwa z reguły kilka miesięcy, w czasie których coach spotyka się z pracownikiem i wspólnie określają konkretne kroki rozwojowe. Mentoring zakłada uczenie się od mistrza/mistrzyni. Jest to sytuacja, w której ktoś o dużym doświadczeniu i wiedzy wspiera młodszego adepta w danej dziedzinie, dzieli się tym, co potrafi, i go inspiruje.
dzielenie się wiedzą (korzystanie z wiedzy i doświadczeń osób w zespole)	To jeden z najprostszych sposobów zdobywania wiedzy i umiejętności, tani i efektywny – dopasowany ściśle do charakteru i potrzeb organizacji. W każdej organizacji są specjaliści, osoby, które znają się na określonym temacie. Warto w usystematyzowany sposób zachęcić ich do dzielenia się z innymi członkami zespołu swoim doświadczeniem i wiedzą, np. przez przygotowanie krótkich szkoleń czy prezentacji na dany temat. Takie spotkania są osadzone w realiach organizacji i to jest ich największa wartość!
certyfikaty, potwierdzenia uprawnień, superwizja	Formą rozwoju dla pracowników o specjalistycznych kompetencjach może być zdobywanie konkretnych uprawnień, potwierdzonych certyfikatami/dyplomami, a także superwizja działań. Superwizja polega na tym, że osoba z doświadczeniem merytorycznym obserwuje pracownika podczas pracy (np. prowadzenia szkolenia), a następnie udziela mu wskazówek przydatnych do rozwoju. Najczęściej stosuje się ją w sytuacjach związanych z pracą z ludźmi: w szkoleniach, doradztwie itp. (np. trenerzy mogą zdobyć certyfikat trenerski Stowarzyszenia Trenerów Organizacji Pozarządowych). Jeśli na stanowisku i przy zadaniach pracownika istnieją takie możliwości rozwoju, to do procesu certyfikacji dobrze jest wybrać rekomendowaną, zaufaną instytucję. Czasem proces certyfikacji wiąże się z kosztami, np. wydania dyplomu czy opłacenia superwizora.

Bezpłatna forma	Opis
lektura książek, publikacji, stron internetowych	Tradycyjne czerpanie wiedzy i inspiracji z literatury może być również elementem rozwoju zawodowego. Można do biblioteczki organizacji kupić tematyczne opracowania związane z branżą. Istnieje wiele serwisów internetowych – branżowych, tematycznych – gdzie są zamieszczane ciekawe opracowania. Coraz więcej podmiotów korzysta z otwartych licencji, więc dostęp do ciekawych i dobrej jakości publikacji jest łatwiejszy. Osobom, które planują zwiększanie wiedzy dotyczącej m.in. aspektów formalno-prawnych prowadzenia i zakładania organizacji, polecamy korzystanie z serwisu **poradnik.ngo.pl** lub zakup poradników z serii „Warto Wiedzieć Więcej" („3w*") czy ABC III SEKTORA wydawanych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor.

PRZYKŁAD

< DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ

W stowarzyszeniu edukacji ekologicznej „ECO-EDU" wprowadzono zwyczaj regularnego dzielenia się wiedzą przez członków i członkinie zespołu. Podczas comiesięcznego spotkania zespołu po omówieniu bieżących spraw jest czas na wymianę informacji. Jeśli ktoś uczestniczył w branżowym wydarzeniu (np. konferencji, szkoleniu, spotkaniu) lub przeczytał ciekawy artykuł czy publikację, podczas spotkania omawia zdobyte informacje i dzieli się nimi z pozostałymi osobami. Dodatkowo ciekawe materiały są rozsyłane e-mailem do innych osób w zespole. >

4. ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW W ZESPOLE*

Zawsze tam, gdzie jest więcej niż jedna osoba, w pewnym momencie dochodzi do konfliktu (sytuacji trudnej). Jest to naturalny element wszystkich relacji, niezbędny do budowania zespołu i wzmacniania go. Tak jak są różne zespoły, tak różne mogą być i będą konflikty – czasem gwałtowne, czasem wyrażane milczącym niezadowoleniem.

W każdym zespole dojdzie do konfliktu. Warto szukać jak najszybszego sposobu jego rozwiązania.

* Anna Kwiatkiewicz, Zarządzanie ludźmi w organizacjach pozarządowych, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2002.

CZEGO MOŻE DOTYCZYĆ KONFLIKT W ZESPOLE?

Konflikt w zespole może dotyczyć bardzo różnorodnych aspektów, m.in.:

1. ograniczonych bądź nieodpowiednio wykorzystywanych zasobów finansowych, rzeczowych;
2. podejmowania decyzji: tego, kto i jak decyduje o działaniach i zasobach;
3. etyki: wartości, zasad;
4. relacji interpersonalnych;
5. zależności i relacji między grupami w organizacji; ten konflikt może mieć kilka rodzajów:
   - indywidualny, np. między dwoma członkami tego samego zespołu;
   - zbiorowy, np. jednego z członków zespołu z resztą zespołu;
   - hierarchiczny, np. konflikt przełożony-podwładny;
   - niezależny, np. między osobami z dwóch rożnych zespołów.

Gdy pojawi się konflikt w zespole, trzeba pamiętać, że to nie sam konflikt jest źródłem nieporozumień, lecz niewłaściwy sposób jego rozstrzygania. W celu efektywnego zarządzania konfliktem należy nawiązać dobry kontakt z jego stronami i stworzyć reguły konstruktywnego porozumiewania się bez manipulacji. Wtedy konflikt (po jego rozwiązaniu) może wzmocnić więź między współpracownikami oraz spowodować wzrost zaufania.

JAK REAGOWAĆ W SYTUACJI KONFLIKTU W ZESPOLE?

W przebiegu konfliktu występują następujące fazy:

1. **utajenia:** istnieje przyczyna, która może spowodować wybuch konfliktu, ale nikt o niej głośno nie mówi;
2. **dostrzeżenia:** różnice interesów w zespole stają się widoczne;
3. **odczuwania:** jest odczuwana agresja ze strony oponentów;
4. **demonstrowania:** występują zachowania demonstracyjne, np. kłótnia, unikanie się, zerwanie kontaktu;
5. **„po bitwie”:** gdy konflikt został rozwiązany bądź stłumiony

UWAGA! Rozwiązując konflikt warto wybrać model „bez przegranego”. Opiera się on na komunikacji, która doprowadza do znalezienia rozwiązania akceptowanego przez wszystkie strony. Wszystkie strony konfliktu angażowane są na równych prawach i współpracują w celu rozwiązania problemu. Ta metoda jest najlepsza: zapewnia dobrą atmosferę w organizacji po rozwiązaniu konfliktu, umożliwia współpracę, owocuje wypracowaniem akceptowanego rozwiązania spornej kwestii.

Zazwyczaj rozwiązywanie konfliktu obejmuje cztery etapy:

Etap 1. CO? Nazwij problem: określ jego istotę, nazwij przyczyny. Bardzo często to właśnie w przyczynach tkwi prawdziwe źródło kłopotów i chcąc rozwiązać konflikt skutecznie i na dłuższy czas, trzeba zadbać o ich identyfikację.

Etap 2. KTO? Określ i włącz wszystkie strony konfliktu: zdefiniuj (przy udziale zainteresowanych) kogo dotyczy konflikt, zaangażuj w jego rozwiązanie, nie oceniaj i nie obwiniaj żadnej ze stron.

Etap 3. JAK? Ten etap zakłada aktywny udział stron konfliktu. Polega na wymyśleniu możliwych rozwiązań: stworzeniu listy pomysłów (których nie należy od razu oceniać!). Następnie trzeba przyjrzeć się liście, przeprowadzić selekcję koncepcji, określić plusy i minusy dostępnych rozwiązań, na koniec zadecydować o wyborze najwłaściwszego.

Etap 4. KIEDY? Wprowadź rozwiązanie w życie: określ czas realizacji i monitoruj wykonanie; gdy nie daje to spodziewanych efektów – zdecyduj się na inną opcję (np. inny pomysł z etapu 3).

Zależnie od stopnia dojrzałości zespołu, jego doświadczenia oraz istoty konfliktu poziom zaangażowania lidera w rozwiązywanie sporu będzie różny. Im dojrzalszy zespół, tym lider będzie (w etapach 3 i 4) bardziej moderatorem, towarzyszem stron w tym procesie. Natomiast w wypadku młodych zespołów, mniej doświadczonych osób, lider w większym stopniu zaangażuje się w rozwiązywanie konfliktu.

W sytuacji wystąpienia konfliktu jako lider zdecydowanie unikaj:

- **„Chowania głowy w piasek”** – to krótkoterminowa strategia, która sprawi, że konflikt być może na chwile przycichnie, ale wróci ze zdwojoną siłą i poczyni większe szkody.
- **Pozostawienia stron konfliktu samym sobie** – od lidera ludzie oczekują wsparcia stosownie do okoliczności. Czasem wystarczy nazwanie sytuacji i towarzyszenie w niej, a czasem potrzebne jest zaproponowanie metod rozwiązania. Jeśli ludzie w zespole będą pozostawieni sami sobie, mogą wypracować rozwiązania niekorzystne dla organizacji lub poczuć się nieprzydatni; wybierz poziom zaangażowania adekwatny m.in. do etapu rozwoju zespołu, doświadczenia osób.

- **Rozwiązywania konfliktów za kogoś** – nie narzucaj swojego rozwiązania (chyba, że strony dryfują w kierunku propozycji niezgodnej z prawem), a raczej zainspiruj strony do znalezienia wyjścia.
- **Stronniczości** – poza wyjątkowymi sytuacjami (np. wynikającymi z zasad prawa) prawda zazwyczaj leży pośrodku. Gdy przyjmiesz perspektywę jednej strony, to druga poczuje się osamotniona. Masz prawo do własnego zdania, ale postaraj się zadbać o interesy wszystkich zaangażowanych stron i całej organizacji.
- **Nie bagatelizuj...** – nawet jeśli z Twojej perspektywy to jest sprawa banalna lub nieistotna, dla ludzi ma prawdopodobnie inny wymiar; nie daj im odczuć, że ich sprawa nie jest poważna i nie warta Twojej uwagi.
- **...ale też nie przesadzaj** – gdy zbytnio się zaangażujesz w drobny konflikt lub zbudujesz wokół niego poważną atmosferę, może się okazać, że urośnie on niewspółmiernie do faktycznej sytuacji.

Postaw na to, co się sprawdza:
- **Rozmowa, rozmowa, rozmowa:** zawsze warto rozmawiać ze stronami konfliktu, wysłuchać ich opinii, poznać odczucia.
- **Odwołanie do standardów/przepisów:** jeśli ma to zastosowanie, można oprzeć się o przyjęte w organizacji normy; ludzie w ferworze konfliktu i codziennej pracy zapominają o spisanych zasadach i może się okazać, że spierają się o sprawy wcześniej ustalone.
- **Wyczucie:** takt, dyskrecja, empatia to cechy, które będą przydatne przy spokojnym dialogu i ułatwią ugaszenie pożaru.
- **Neutralność:** ludzie potrzebują wyważonego sędziego, który spokojnie wysłucha stron i pomoże wybrać rozwiązanie.

Gdy sposoby rozwiązywania konfliktów w organizacji nie sprawdzą się (albo gdy sytuacja konfliktowa dotyczy lidera), można skorzystać z wsparcia osoby z zewnątrz (zaufanej, bezstronnej) lub mediatora – wykwalifikowanego eksperta specjalizującego się w mediacjach.

W rozwiązywaniu różnych konfliktów bardzo cenne jest doświadczenie. Potraktuj każdy konflikt jako ważną lekcję dla lidera i element rozwoju całego zespołu.

Pamiętaj!

- **Informacja zwrotna to sposób wyrażenia pozytywnej lub negatywnej oceny czyjegoś postępowania. Odnosi się ona do konkretnego zdarzenia, nie wartościuje osoby, do której jest skierowana.**
- **Z członkami zespołu należy przeprowadzać rozmowy okresowe dotyczące ich pracy. Powinny one odbywać się regularnie.**
- **Motywowanie to stały element zarządzania każdym zespołem: trzeba je przemyśleć, zaplanować i dostosować do ludzi.**
- **Każdy ma określone kompetencje: wiedzę formalną i nieformalną, umiejętności zapewniające realizację zadań. Trzeba je nie tylko regularnie weryfikować, ale też rozwijać.**
- **Rozwiązując konflikt warto wybrać model „bez przegranego". Opiera się on na komunikacji, która doprowadza do znalezienia rozwiązania akceptowanego przez wszystkie strony.**

V.

V.
ROZSTANIA I POŻEGNANIA

Prędzej czy później w każdej organizacji nadchodzi moment rozstania z pracownikiem, wolontariuszem, współpracowniczką. Odchodzą też ludzie z władz organizacji lub członkowie stowarzyszenia rezygnują z członkostwa. Niezależnie od sytuacji i jej przyczyn trzeba umieć się pożegnać z odchodzącą osobą oraz zadbać o zespół pozostający w organizacji.

1. ORGANIZACJA ROZSTAJE SIĘ Z CZŁOWIEKIEM – FORMALNOŚCI

Organizacja może (a czasem musi) rozstać się z członkiem/członkinią zespołu. Naturalne są rozstania w przypadku zakończenia realizacji projektu i zadań, do których osoba była zatrudniona (np. od początku wiedziała, że ma pracować 3 lata). Jest to sytuacja przewidywalna i łatwa do zaplanowania dla obu stron. Najczęściej takie osoby są zatrudnione na podstawie umowy o pracę na czas określony (wtedy datą końca zatrudnienia określoną w umowie jest koniec projektu). Informacje o rodzajach umów znajdziesz w serwisie **poradnik.ngo.pl**.

Czasem organizacja po zakończeniu jednego przedsięwzięcia ma możliwość zaproponowania innej pracy – na przykład może zatrudnić taką osobę do innego projektu, który zaczyna się po zakończeniu poprzedniego. Czasem w takim samym charakterze (np. pracownik udzielał porad osobom zakładającym spółdzielnie socjalne i może to robić dalej w innym projekcie), a czasem w innym (np. zamiast udzielania porad może koordynować nowy cykl szkoleniowy dla osób prowadzących spółdzielnię). Oczywiście jeśli dotychczasowy pracownik ma występować w innej roli, to musi mieć odpowiednie kompetencje i ochotę na zmianę stanowiska. Wtedy podpisujemy kolejną umowę.

PRZYKŁAD

< W zespole regionalnej organizacji „Przyrodnik", która zajmuje się edukacją ekologiczną oraz promocją lokalnych pomników przyrody, są zatrudnione dwie osoby na umowę o pracę. Koordynatorka (cały etat) zajmuje się współpracą ze szkołami z województwa i organizowaniem w nich warsztatów ekologicznych, a specjalista ds. edukacji ekologicznej (3/4 etatu) odpowiada za przygotowywanie merytoryczne programu warsztatów oraz opracowanie materiałów. Ponadto kilku trenerów współpracuje z organizacją

na umowy-zlecenia i zajmuje się prowadzeniem warsztatów w szkołach. W związku z mniejszym niż zakładane zainteresowaniem szkół organizacją warsztatów zarząd zdecydował, że nie potrzeba dwóch osób przygotowujących warsztaty (wystarczy koordynatorka). Ponieważ w międzyczasie nawiązano współpracę z wydawnictwem turystycznym przy opracowywaniu przewodników oraz aplikacji promujących lokalną przyrodę, zaproponowano specjaliście ds. edukacji pracę przy przygotowywaniu materiałów do przewodników. >

Jeśli byliśmy zadowoleni ze współpracy, ale nie mamy do zaoferowania zatrudnienia, warto np. przedstawić odchodzącej z pracy osobie spodziewane w przyszłości przedsięwzięcia. Oczywiście może się zdarzyć, że gdy będziemy chcieli znów zatrudnić tę osobę, okaże się, że podjęła już inną pracę.

Są sytuacje, w których organizacja nie chce kontynuować z kimś współpracy, np. nie jest zadowolona z wyników pracy, nie ma „chemii" w zespole. Jeśli jest to osoba współpracująca z nami np. na podstawie umowy cywilnoprawnej, należy wypowiedzieć warunki współpracy zgodnie z zapisami danej umowy (więcej o umowach cywilnoprawnych przeczytasz w serwisie **poradnik.ngo.pl**).

ZAPAMIĘTAJ!

Gdy jest to osoba zatrudniona na umowę o pracę, można także rozwiązać umowę za porozumieniem stron (wygody tryb zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika, okres wypowiedzenia można dowolnie ustalić). Praktycy uważają, że okres wypowiedzenia nie powinien być zbyt długi (szczególnie jeżeli stroną wypowiadającą jest pracodawca), ponieważ efektywność działania pracownika będącego w okresie wypowiedzenia bardzo się zmniejsza. Czas trwania wypowiedzenia powinna mu pozwolić na uporządkowanie prowadzonych dotąd spraw i przekazanie ich następcy.

Można również wypowiedzieć umowę o pracę: zarówno formuła, jak i okres trwania wypowiedzenia będą zależne m.in. od formy umowy i stażu pracy u danego pracodawcy. Zasady wypowiedzenia umowy o pracę reguluje Kodeks pracy, można o nich przeczytać w serwisie **poradnik.ngo.pl**.

Może się zdarzyć, że przed organizacją stanie konieczność zwolnienia pracownika bez wypowiedzenia ze względu na: naruszenie obowiązków pracowniczych (np. niezgodne z prawem prowadzenie księgowości), popełnienie przestępstwa, utratę uprawnień niezbędnych do wykonywania pracy

(np. kierowca stracił prawo jazdy). Kodeks pracy szczegółowo reguluje rozwiązanie umowy bez okresu wypowiedzenia.

UWAGA! Z rozstaniami wiążą się formalności, które zależą od tego, jaką umowę podpisałeś z pracownikiem.

2. CZŁOWIEK ROZSTAJE SIĘ Z ORGANIZACJĄ

Pracownicy rozstają się z organizacją na stałe lub na jakiś czas. Są sytuacje, gdy pracownik podejmuje decyzje o zakończeniu współpracy. W zależności od tego, na jakiej podstawie współpracował z organizacją, może rozwiązać umowę za porozumieniem stron, skorzystać z okresu wypowiedzenia, którego czas trwania zależy od rodzaju umowy lub wypowiedzieć umowę o współpracy (czas i warunki zależą od zapisów umowy cywilnoprawnej).

Dłuższe okresy wypowiedzenia sprawdzają się, gdy rozstajemy się „pokojowo", gdy odchodzi długoletni pracownik ze specjalistyczną wiedzą i umiejętnościami. Ten czas jest potrzebny na przekazanie obowiązków i wdrożenie do pracy następcy. Powinien być tak zaplanowany, żeby odchodzący pracownik zakończył, uporządkował i przekazał swoje zadania merytoryczne (np. dokończył realizację projektu, wdrożył swego następcę) oraz formalne (np. rozliczył delegacje, zaliczki, sprzątnął miejsce pracy).

Zdarzają się sytuacje, w których pracownicy rozstają się z organizacją na określony czas i zamierzają realizować swoje pasje naukowe, podróżnicze i inne. Mogą też korzystać z przysługujących im uprawnień rodzicielskich (urlopy macierzyńskie, ojcowskie, wychowawcze) lub zachorować. Gdy są to pracownicy zatrudnieni na podstawie umowy o pracę, to szczegóły związane z ich nieobecnością z tych przyczyn i konsekwencjami dla obu stron reguluje Kodeks pracy. W tych sytuacjach należy zaplanować zastępstwo – jeśli zadania mają być kontynuowane podczas nieobecności pracownika – i omówić perspektywy jego powrotu. W określonych przepisami sytuacjach pracodawca może zatrudnić nową osobę w miejsce czasowo nieobecnej na podstawie umowy na zastępstwo.

W organizacjach zdarza się również sytuacja, gdy pracownik zmienia dotychczasowy sposób współpracy z organizacją, np. z etatowego pracownika staje się współpracującym ekspertem. Taką zmianę należy zaplanować zarówno od strony formalnej, jak i merytorycznej.

W wypadku każdego rozstania (na stałe czy na trochę) z pracownikiem i niezależnie od tego, kto decyduje o rozstaniu, warto poświęcić czas na spokojną rozmowę *exit interview*, czyli „rozmowę na pożegnanie". Podczas niej warto podsumować dotychczasową współpracę i zebrać opinie (gdy rozstajemy się na stałe), przedstawić i poznać plany na przyszłość (gdy rozstajemy się na trochę). Taka rozmowa może dostarczyć informacji na temat prowadzonych działań, funkcjonowania organizacji czy też współpracy między pracownikami. Czasami jest to jedyny moment, aby dowiedzieć się rzeczy, które w innych okolicznościach pracownik zatrzymałby dla siebie. Nie muszą to być wyłącznie opinie negatywne!

Osobę odchodzącą z pracy (na stałe) warto zespołowo pożegnać i podziękować za wspólną pracę. Dobrze też zaproponować jej pisemne rekomendacje.

UWAGA! Po stronie organizacji powinny być także dopełnione różne obowiązki formalne (w zależności od formy zatrudnienia pracownika), m.in.:
- wydanie świadectwa pracy (osobie zatrudnionej na umowę o pracę);
- wyrejestrowanie z ZUS;
- przygotowanie deklaracji podatkowej.

Warto pamiętać także o takich rzeczach, jak:
- usunięcie adresu mailowego z list mailingowych, dyskusyjnych, ze strony internetowej;
- ustawienie w skrzynce pocztowej byłego pracownika autorespondera z informacją o zakończeniu współpracy oraz przekierowaniem na inny adres.

ZAPAMIĘTAJ!

To, w jaki sposób się rozstajesz z pracownikami, wpływa na wizerunek organizacji.

3. ZAPLANOWANIE I PRZEPROWADZENIE ZMIANY PERSONALNEJ W ZESPOLE

Niezależnie od przyczyn i formy rozstania zmianę trzeba też przeprowadzić w organizacji. Obowiązkiem lidera jest nie tylko dobrze pożegnać się

z odchodzącym pracownikiem, ale również zatroszczyć się o tych, którzy w organizacji pozostają i będą kontynuować działania.

Odejście każdej osoby z zespołu jest równoznaczne z wystąpieniem fazy rozstania w życiu grupy.

Aby przeprowadzić zespół przez trudy pożegnania i adaptowania się do nowych warunków należy:

- **Zakomunikować zmianę**: informację o planowanym odejściu pracownika (bądź zmianie formuły współpracy) trzeba jak najszybciej przekazać zespołowi. Pozwoli to uniknąć niedomówień, plotek i zachować płynność działań. Zmniejsza także poczucie dyskomfortu odchodzącego pracownika. Najlepiej zrobić to podczas spotkania zespołu (cyklicznego bądź zwołanego specjalnie z tej okazji). Wyjątkiem będą sytuacje zwolnień dyscyplinarnych i natychmiastowych, o których lider komunikuje tak szybko, jak to możliwe.
- **Zaplanować zmianę**: osoby, które pozostają w organizacji, chcą wiedzieć, co będzie z zadaniami odchodzącej osoby. Najlepiej od razu podczas spotkania zapowiedzieć, czy i kto przejmuje jej obowiązki – czy będzie to ktoś z dotychczasowych pracowników, czy też szukamy nowej osoby. Każde z rozwiązań powinno być przemyślane i zaplanowane przez osoby zarządzające organizacją.
- **Wdrożyć zmianę**: jeśli obowiązki przejmuje któryś z obecnych pracowników, należy dążyć do tego, żeby mógł jakiś czas popracować z odchodzącą osobą. Pozwoli to na przekazanie zadań, kontaktów i „zawodowych tajemnic" związanych ze stanowiskiem. W zależności od sytuacji można poprosić odchodzącą osobę, by przez jakiś czas po odejściu była wsparciem dla przejmującego jej obowiązki. Jeśli osoba, która ma przejąć te zadania, będzie rekrutowana, trzeba określić, kto i które zadania w okresie przejściowym będzie wykonywał.

ZAPAMIĘTAJ!

Warto zadbać, żeby osoba odchodząca z pracy podczas okresu wypowiedzenia zakończyła bieżące działania merytoryczne, przekazała dokumentację, udostępniła listy kontaktów (np. partnerów, kontrahentów). W dobrym tonie jest, aby (szczególnie, jeśli współpracowała z zewnętrznymi partnerami) przesłała mail z podziękowaniem za współpracę oraz wskazała, z kim z organizacji należy się teraz kontaktować.

Odpowiednio zakomunikowana, zaplanowana i wdrożona zmiana zwiększa poczucie bezpieczeństwa pozostałych pracowników (wiedzą, co się dzieje, nie są zaskakiwani nagłymi sytuacjami) oraz zmniejsza poczucie frustracji (które może wywołać m.in. nagłe obciążenie dodatkowymi zadaniami).

Zadbaj o tych ludzi, którzy zostają w organizacji!

Pamiętaj!

- **Z rozstaniami wiążą się formalności, które zależą od tego, jaką umowę podpisałeś z pracownikiem.**
- **W przypadku każdego rozstania (stałego lub czasowego) z pracownikiem warto poświęcić czas na spokojną rozmowę podsumowującą współpracę.**
- **Obowiązkiem lidera jest nie tylko dobrze pożegnać się z odchodzącym pracownikiem, ale również zatroszczyć się o tych, którzy w organizacji pozostają.**

ngo.pl

Portal organizacji pozarządowych

KALENDARZ

SKLEP

poradnik.ngo.pl

INSTRUKCJE

KALKULATORY

FORMULARZE

fundusze.ngo.pl

bazy.ngo.pl

AKTY PRAWNE

OGŁOSZENIA

OPINIE

i wiele więcej...

Nowoczesne poradniki dla stowarzyszeń i fundacji oraz osób zajmujących się działalnością społeczną.

SIĘGNIJ PO ABC

Poradniki z serii ABC III SEKTORA to połączenie ponad 18 lat praktyki w doradzaniu organizacjom pozarządowym z wiedzą ekspertów – specjalistów w zakresie zarządzania, finansów, prawa dotyczącego organizacji pozarządowych oraz współpracy z administracją.

W SERII UKAZAŁY SIĘ TYTUŁY:

- **Dotacja od administracji publicznej dla organizacji (dwie części)**
- **Finanse organizacji pozarządowej. Co każdy zarząd powinien o nich wiedzieć**
- **Pakiet startowy. Poradnik dla nowo powstałych organizacji pozarządowych**
- **Działalność odpłatna organizacji pozarządowych. Praktyczny poradnik**
- **Mocni w promocji. Podręcznik dla organizacji pozarządowych**

JAK ZAMAWIAĆ?

Poradniki ABC III SEKTORA oraz inne wydawnictwa Stowarzyszenia Klon/Jawor można zamawiać w sklepie internetowym **sklep.ngo.pl.** Zapraszamy na pozarządowe zakupy!

„Ludzie w organizacji pozarządowej…" to praktyczny poradnik dla osób, które pełnią funkcje zarządcze w stowarzyszeniach, fundacjach i potrzebują wsparcia w wybranych aspektach pracy z zespołem. (…) Przeczytanie poradnika na pewno pomoże zrozumieć wiele mechanizmów kluczowych dla funkcjonowania zespołów i zaplanować konkretne działania, podnoszące jakość zarządzania ludźmi w organizacji. Zachęcamy!"
Piotr Henzler (FAOO)

ISBN 978-83-62310-82-1