

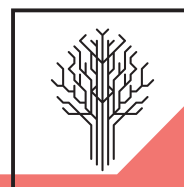
# LUDZIE W ORGANIZACJI POZARZĄDOWEJ

## JAK ZARZĄDZAĆ ZASOBAMI LUDZKIMI

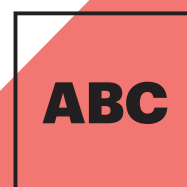
# ABC III SEKTORA

red.

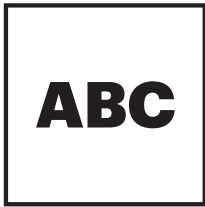
**Izabela Dembicka-Starska**



Stowarzyszenie  
Klon/Jawor



ABC III sektora



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<sup>K+S</sup>

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.



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

red.  
Izabela Dembicka-Starska

wydanie I



Stowarzyszenie  
Klon/Jawor

Warszawa 2018

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b>	<b>9</b>
<b>I. Charakterystyka zespołów (grup) ludzi w organizacji</b>	<b>13</b>
<b>1. Co to jest zespół i jak działa?</b>	<b>13</b>
Różnorodność i równość w zespole	14
Cykl rozwoju zespołu	15
Lider/liderka zespołu	17
Zespoły w organizacji pozarządowej	18
<b>2. Czy organizacja może płacić za pracę?</b>	<b>21</b>
Organizacja, nie myl ze sobą różnych rodzajów umów i zatrudniaj zgodnie z prawem! [infografika]	22
<b>3. Co charakteryzuje pracę w organizacji pozarządowej?</b>	<b>25</b>
Zatrudnienie w organizacjach pozarządowych [dane z badań]	28
<b>II. Rekrutacja i wdrożenie do pracy</b>	<b>31</b>
<b>1. Co to jest rekrutacja?</b>	<b>31</b>
<b>2. Prowadzenie rekrutacji (pięć kroków)</b>	<b>34</b>
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
<b>3. Adaptacja i wdrażanie nowej osoby do pracy</b>	<b>50</b>
Obszary adaptacji	51
<b>III. Codzienne funkcjonowanie i organizowanie pracy w stowarzyszeniu/fundacji</b>	<b>55</b>
<b>1. Co jest pomocne w organizowaniu pracy?</b>	<b>55</b>
Podział zadań (obowiązków)	56
Dlaczego warto podzielić się zadaniami? Jak je podzielić?	56
Zmiana zakresu obowiązków	58

<b>2. Delegowanie, monitorowanie zadań</b>	<b>58</b>
Delegowanie zadań	58
Jak przygotować się do przekazania zadań?	59
Monitorowanie zadań	61
Dlaczego warto monitorować? Jak to robić?	61
<b>3. Struktura organizacji</b>	<b>63</b>
Struktura liniowa	64
Struktura hierarchiczna (departamentowa)	65
Struktura macierzowa	66
Jak dopasować strukturę do organizacji?	67
<b>4. Standardy i zasady funkcjonowania organizacji</b>	<b>68</b>
<b>5. Przepływ informacji (komunikacja)</b>	<b>70</b>
Jakie czynniki trzeba wziąć pod uwagę, planując system komunikacji?	70
Formy komunikacji bezpośredniej i pośredniej	70
Co jest pomocne w organizowaniu pracy w organizacji? <a href="#">[infografika]</a>	76
<b>IV. Informacja zwrotna, motywacja, rozwiązywanie konfliktów</b>	<b>79</b>
<b>1. Informacja zwrotna i ocena pracy</b>	<b>79</b>
Informacja zwrotna	79
Dlaczego warto udzielać informacji zwrotnej?	79
Jak udzielać informacji zwrotnej?	81
Ocena pracy (ocena okresowa, rozmowa okresowa, rozmowa pracownicza)	82
<b>2. Motywacja i motywowanie</b>	<b>84</b>
Jak motywować?	85
Co demotywuje?	88
<b>3. Rozwój kompetencji</b>	<b>89</b>
Dlaczego warto dbać o rozwój ludzi? Jak to robić?	90
<b>4. Rozwiązywanie konfliktów w zespole</b>	<b>93</b>
Czego może dotyczyć konflikt w zespole?	94
Jak reagować w sytuacji konfliktu w zespole?	94
<b>V. Rozstania i pożegnania</b>	<b>99</b>
<b>1. Organizacja rozstaje się z pracownikiem – formalności</b>	<b>99</b>
<b>2. Człowiek rozstaje się z organizacją</b>	<b>101</b>
<b>3. Zaplanowanie i przeprowadzenie zmiany personalnej w zespole</b>	<b>102</b>

## **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!





## WSTĘP

**Osoby zarządzające organizacją powinny dbać o ludzi (wolontariuszy, pracowników, członków itd.) i tak nimi zarządzać, aby ich praca przyczyniała się do osiągnięcia 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 osiągnięcia założonych celów.

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.

**ZAPAMIĘTAJ!**

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 prowadzącą 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).



## 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](http://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)**