



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

KATALOG DOBRYCH PRAKTYK



Siedziba:
ul. Bukowska 27 / 29, 60-501 Poznań
tel. 61 62 32 145
tel. / fax: 61 85 30 930
e-mail: biuro@wrk.org.pl
www.wrk.org.pl





Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Katalog Dobrych Praktyk powstał w wyniku realizacji projektu „Silni i Samorządni – wielkopolski Związek Organizacji Pozarządowych”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Lider projektu:

Wielkopolska Rada Koordynacyjna Związek Organizacji Pozarządowych

ul. Bukowska 27/29
60-501 Poznań
www.wrk.org.pl



Partnerzy projektu:

Instytut HR Ewa Gordziej – Niewczyk

ul. Wiązowa 1d/4
62-002 Suchy Las
www.instytut-hr.pl



Fundacja Aktywności Lokalnej

ul. Lipowa 6A
62-040 Puszczykowo
www.fal.org.pl



Związek Organizacji Sieć Współpracy Barka

ul. Św. Wincentego 6/9
61-003 Poznań
www.siecbarka.pl





Spis treści

Dobra praktyka – komunikacja zewnętrzna, PR organizacji, budowanie wizerunku organizacji	4
Dobra praktyka – zarządzanie wiedzą	10
Dobra praktyka – zarządzanie informacją w organizacji	16
Dobra praktyka – obsługa klienta wewnętrznego	20
Dobra praktyka – współpraca z mediami, komunikacja zewnętrzna	26
Dobra praktyka – zarządzanie wolontariatem	32
Dobra praktyka – zarządzanie zasobami ludzkimi, planowanie zatrudnienia w NGO...	40
Dobra praktyka – zarządzanie projektem, zarządzanie innowacją, współpraca	45

problem, jakie działania hamował, czym się przejawiał – skutki i konsekwencje)?

Dobra praktyka – komunikacja zewnętrzna, PR organizacji, budowanie wizerunku organizacji

A. Czas i miejsce stworzenia i/lub zaobserwowania dobrej praktyki:

Poznań, 2013 r.

B. Nazwa organizacji, w której praktyka została wdrożona:

Stowarzyszenie Na Tak

C. Co było problemem przed wdrożeniem nowego sposobu działania (w czym tkwił

Wiele organizacji pozarządowych prowadzi placówki, w których realizowane są działania stowarzyszenia. Nierzadko każda z tych placówek funkcjonuje pod innym logiem, nie wskazując na powiązania z macierzystą organizacją. Wszelkie organizowane wydarzenia, eventy, akcje nie są utożsamiane ze stowarzyszeniem. Występuje tu zjawisko rozdrobnienia oraz zacierania się marki. W takiej sytuacji kłopotliwym staje się dla organizacji poszukiwanie sponsora czy współpraca np. z JST. Również w świadomości społeczności lokalnej pojawia się brak identyfikacji działań organizacji, jej placówek z samym podmiotem.

Organizacje pozarządowe często zaniedbują kwestię tworzenia strategii budowania marki.

Organizacje napotykają problemy z pozyskiwaniem środków na swoją działalność. Utrudnieniem staje się także zachęcenie potencjalnych sponsorów do zaangażowania się w akcje organizacji. Sponsorzy nie widzą powiązań pomiędzy jedną placówką a daną organizacją.

W sytuacji, gdy każda placówka realizuje własną politykę promocji, cierpi na tym cała organizacja. Zamiast budować siłę i potęgę organizacji jako całości, dochodzi tu do rozdrobnienia i odseparowywania się filii/podległych podmiotów. Jedna mała placówka ma często zbyt małą siłę przebicia i jej potrzeby nie zostają zrealizowane.

Brak poczucia wspólnoty przekłada się także na funkcjonowanie placówek. Istnieje ryzyko, iż pracownicy organizacji/placówki, skupią swoje działania tylko i wyłącznie na rozwoju jednostki, nie ogółu.



Źródło: Materiały Stowarzyszenia Na Tak

Pozycjonowanie w świadomości lokalnych mieszkańców, mediów oraz JST odgrywa niezwykle ważną rolę w efektywnym funkcjonowaniu NGO.



Spójna marka, pod którą promowane są placówki, działające w ramach jednej organizacji, jest gwarantem jakości i bezpieczeństwa. Wzbudza zaufanie wśród potencjalnych sponsorów, beneficjentów oraz społeczeństwa. Ułatwia także współpracę z mediami lokalnymi, regionalnymi, a także ogólnopolskimi.

D. Opis działania innowacyjnego (zmiany)

Stowarzyszenie Na Tak podjęło działania w kierunku ujednolicenia wizerunku wszystkich 11 prowadzonych placówek, jednocześnie zachowując indywidualność podmiotów. W zmianie wizerunku pomogła organizacji Agencja Reklamowa About Ad. Specjaliści zaangażowali się w zbudowanie marki Stowarzyszenia Na Tak. Przede wszystkim jednak, uświadomili kierownikom oraz pracownikom placówek, jak niezwykle istotne jest budowanie

wspólnej siły i przewagi, reprezentowanie statutowych wartości oraz komunikowanie się z otoczeniem, zarówno biznesu, jednostek samorządowych, jak i społeczeństwa, jednym głosem.

Agencja About Ad rozpoczęła proces tworzenia strategii Na Tak od liftingu oraz zmian logotypu, zarówno głównego, jak i wszystkich placówek. Od tej pory logo każdej placówki nawiązuje do logo głównego. Dzięki temu zabiegowi, wszelkie wydarzenia organizowane przez placówkę, będą sygnowane znakiem Na Tak. Oprócz znaku logo zostały zaprojektowane wizytówki oraz papier firmowy. Co więcej, dokonano zmian w zakresie internetowej promocji stowarzyszenia. Strona Na Tak została przebudowana, a strony placówek będą budowane na jednym szablonie, pod wspólną domeną: natak.pl.



Fot. Materiały Stowarzyszenia Na Tak

Zmiany techniczne pociągnęły za sobą zmiany w strategii promocji Na Tak. Kładziony jest nacisk na promowanie spójności stowarzyszenia. Pracownicy, w kontaktach z mediami, JST czy jednostkami biznesu, zobowiązani są do podkreślania tego faktu poprzez zwykły zabieg, jakim jest używanie nazwy organizacji wszędzie tam, gdzie jest to możliwe.

Placówki realizują swoje działania nie jako osobny podmiot, ale jako jednostka Na Tak. Wprowadzono skrót – zamiast pełnej nazwy: Stowarzyszenie Na Tak, pracownicy używają: Na Tak.

Wszelkie wydarzenia organizowane przez Stowarzyszenie i podległe mu placówki, zawierają w swojej nazwie hasło „Na Tak”, m.in.: Bieg Na Tak, Marsz Na Tak, Spotkania Na Tak. Każdemu wydarzeniu przypisane są konkretne kolory. Zarówno na stronie internetowej, jak i podczas samej akcji – od plakatów promocyjnych, po balony rozdawane podczas wydarzenia. Znaczenie odgrywa tu także data organizowanych akcji – zawsze o tej samej porze, tak, aby jeszcze bardziej zaistnieć w świadomości beneficjentów, mediów i mieszkańców. Warto skupić się na wydarzeniach, organizowanych cyklicznie, zamiast inwestować w małe akcje.



Niezwykle istotne jest monitorowanie procesu wdrażania zmian. Pracownicy zobligowani są m.in. do używania tej samej czcionki czy kolorów oraz papieru firmowego.

E. Do rozwiązania jakiego problemu przyczyniła się dobra praktyka?

Proces budowania marki jest w toku. Korzyści jednak są już odczuwalne: zwiększenie rozpoznawalności Stowarzyszenia, identyfikacja placówek ze Stowarzyszeniem, wzrost zaufania do mniejszych placówek. Pozycjonowanie Stowarzyszenia Na Tak oraz działań placówek w świadomości odbiorców wzmacnia siłę organizacji. Budowane poczucie wspólnoty znajduje przełożenie na wydźwięk organizowanych akcji, zwiększone zainteresowanie wśród mediów oraz sponsorów.

Do Stowarzyszenia zgłaszają się nowe przedsiębiorstwa, które chcą pomóc w promowaniu organizacji za darmo.

Stowarzyszenie Na Tak jest przykładem, jak usprawnić działanie organizacji przy niskim nakładzie budżetowym. Wiele działań zostało zrealizowanych dzięki dobrej woli i chęci ludzi, którzy postanowili zaangażować się w promocję organizacji. Podjęta inicjatywa ze strony organizacji spotyka się z pozytywną odpowiedzią ze strony ludzi, przedsiębiorstw, mediów.

F. Komu i w jakich okolicznościach można rekomendować dobrą praktykę?

Opisana dobra praktyka rekomendowana jest głównie organizacjom, które prowadzą działalność na szeroką skalę. Podmiotom, które zarządzają



placówkami, z których każda z nich posiada własną nazwę oraz podejmuje inicjatywy i działania.

Organizacje pozarządowe powinny skupić uwagę ludzi na kluczowych wydarzeniach. Akcje, które mają pozytywny wydźwięk, są dobrze kojarzone, zapadają w pamięć stanowią podstawę do budowania marki organizacji.

Dobra praktyka – zarządzanie wiedzą

**A. Czas i miejsce stworzenia lub/i
zaobserwowania dobrej praktyki:**

Poznań, 2012

B. Nazwa organizacji, w której praktyka została

wdrożona:



Fundacja
Barak
Kultury

Źródło: Materiały Fundacji Barak Kultury

C. Co było problemem przed wdrożeniem nowego sposobu działania (w czym tkwił problem, jakie działania hamował, czym się przejawiał – skutki i konsekwencje)?

Pracownicy organizacji pozarządowych często nie posiadają odpowiednich kwalifikacji lub wiedzy z dziedziny marketingu oraz PR. Niedostatki w kwalifikacjach pracowników odpowiedzialnych za PR lub brak umiejętności zastosowania posiadanej wiedzy w zakresie PR w praktyce, znajduje odzwierciedlenie w postaci nieefektywnej komunikacji zewnętrznej. Brak skutecznej komunikacji ma wpływ na kontakty z beneficjentami, mediami, sponsorami czy partnerami. Tym samym, nawet jeśli dana organizacja pozarządowa działa aktywnie, nie jest obecna w świadomości społecznej oraz traci wiele



możliwości rozwoju czy szans angażowania się w nowe projekty.

Organizowane nierzadko szkolenia, w celu poszerzenia kompetencji w zakresie reklamy, PR czy komunikacji zewnętrznej (np. storytelling), na ogół stanowią źródło wiedzy, ale czysto teoretycznej. Problem występuje w postaci niedopasowanego programu szkoleń do działalności konkretnej NGO oraz brak możliwości indywidualnych konsultacji. Dodatkowym minusem jest wysoki koszt takich przedsięwzięć.

Niektóre organizacje nie są jednak świadome siły wpływu popularności i rozpoznawalności organizacji na jej funkcjonowanie. Członkowie NGO nie zdają sobie sprawy, ile organizacja mogłaby zyskać dzięki poprawie polityki promocji i budowania wizerunku. Często źródłem takiego stanu jest brak wyrobionej marki organizacji, tym samym brak zaufania.

Organizacje pozarządowe, które nie są rozpoznawalne wśród mieszkańców, nie stanowią dobrego celu do lokowania pieniędzy, np. w postaci sponsoringu. Również kontakt z JST jest utrudniony – urzędnicy z większą rezerwą podchodzą do rozpatrywania wniosków organizacji, która nie jest promowana w społeczeństwie.

W wielu organizacjach można spotkać się z brakiem struktury organizacyjnej, posiadającej wyodrębnione stanowiska, które obejmowałiby członkowie organizacji. W zależności od potrzeby, dane stanowisko jest przydzielane często osobie przypadkowej. Pracownik na określonym stanowisku, który nie posiada odpowiednich kwalifikacji, napotyka szereg trudności w realizacji zadań, czego skutkiem jest niska jakość oferowanego produktu, usługi lub odzwierciedla się to na działaniu całej organizacji. Organizacje pozarządowe często nie posiadają



wyodrębnionego stanowiska dla osoby odpowiedzialnej za PR i promocję. W efekcie, promocja organizacji bez opracowanej przez specjalistę strategii, jest nieefektywna i przynosi mierne wyniki.

Równie często można spotkać się ze zjawiskiem braku określenia zadań dla wolontariuszy. Na ogół szeregi organizacji są zasilane przez wolontariuszy w przypadku danej akcji lub projektu. Osoby, które trafiają do organizacji do danego projektu, nie są traktowane, jako stała kadra organizacji, co zmniejsza ich zintegrowanie z misją podmiotu. Co więcej, organizowane szkolenia są prowadzone dla członków organizacji, pomijając kwestię rozwoju wolontariuszy. Liderzy NGO nie angażują się w doszkalanie wolontariuszy – nie traktują ich jako potencjalnych przyszłych członków organizacji. Głównym powodem jest to, że wolontariat wielu organizacjom kojarzy się z

tymczasowym zaangażowaniem, a wolontariusze z osobami, wśród których występuje wysoki wskaźnik rotacji.

D. Opis działania innowacyjnego (zmiany):

Fundacja Barak Kultury przy współpracy z Agencją Reklamową Q&A Consulting w Poznaniu, podjęła działania mające na celu podniesienie umiejętności kwalifikacji, zarówno pracownika organizacji, jak i wolontariusza. Staż polegał na obserwacji warsztatu pracy wybranej osoby, a także na konsultacjach z pracownikami agencji na temat konkretnych przykładów trudności napotykanych przy promocji wydarzeń organizowanych przez Fundację. Pracownik spędził w Agencji miesiąc, wolontariusz dwa miesiące. Przez cały okres trwania stażu, stażyści mogli konsultować się z pracownikami Agencji. Pracownik oraz wolontariusz organizacji zdobyli wiedzę z zakresu PR oraz pod okiem



profesjonalistów, przełożyli teorię na praktykę – dokonano analizy formy i treści prezentowanych działań Fundacji. Pracownicy agencji reklamowej pokazali przedstawicielom Fundacji najbardziej efektywne metody przygotowywania i przesyłania informacji prasowych odnośnie organizowanych projektów kulturalnych.

Misja Agencji Q&A Consulting opiera się m.in. na „komunikacji w sposób odpowiedzialny, przy wykorzystaniu nowoczesnych i kreatywnych rozwiązań”. Pracownik i wolontariusz Fundacji poznali także sposoby skutecznej promocji działań fundacji w Internecie, np. na portalach społecznościowych. Istotnym elementem była także nauka tworzenia strategii komunikacji oraz planowania i realizacji kampanii reklamowych.

Wybór firmy Q&A Consulting nie był przypadkowy. Po pierwsze, jej działania są wpisane w założenia

CSR, czyli biznesu odpowiedzialnego społecznie (m.in. poprzez konsultacje społeczne, dbanie o dobre relacje ze społecznościami lokalnymi czy współpracę z instytucjami publicznymi i kulturalnymi). Po drugie, dzięki znajomości pracowników agencji, kierownictwo fundacji miało pewność, co do jakości przeprowadzanego stażu.

E. Do rozwiązania jakiego problemu przyczyniła się dobra praktyka?

Wdrożona dobra praktyka umożliwiła nabycie kompetencji pracownikom oraz wolontariuszom Fundacji w zakresie komunikacji zewnętrznej. Zamiast kosztownego szkolenia czy też długiego oczekiwania na staż przyznawany np. z Powiatowego Urzędu Pracy, realizowane są praktyki, które odpowiadają na potrzeby Fundacji. Przede wszystkim możliwe są indywidualne konsultacje dotyczące funkcjonowania organizacji w zakresie promocji. Warto też dodać, że



Fundacja Barak Kultury wdrożyła pomysł praktyk w agencji reklamowej, mimo że nie uzyskała dofinansowania na napisany przez nią projekt.

Ponadto, wzrosła atrakcyjność Fundacji. Potencjalni wolontariusze mogą liczyć na profesjonalne szkolenie oraz mają pewność, że będą traktowani na równych zasadach co członkowie NGO oraz że ich rozwój nie zostanie pominięty, a wkład w zaangażowanie – doceniony. Dobre praktyki Fundacji Barak Kultury są przykładem dla przeciwników formy współpracy, jaką jest wolontariat. W tej organizacji wolontariusz ma szansę rozwinąć swoje kompetencje, poszerzyć umiejętności oraz nabyć praktyczne zdolności w wielu obszarach. Dodatkowo, zdobycie tak cennego doświadczenia przydaje się w dalszej karierze.

Partnerzy organizacji, zarówno obecni, jak i potencjalni, również zyskali na wdrożeniu dobrej

praktyki. Wykwalifikowani pracownicy, którzy realizują zadania organizacji, odznaczają się większym profesjonalizmem. NGO, które inwestuje w swoich pracowników, wzbudza większe zaufanie pozostałych podmiotów. Przedsiębiorstwa oraz inne organizacje pozarządowe chętniej podejmują współpracę z Fundacją.

F. Komu i w jakich okolicznościach można rekomendować dobrą praktykę?

Praktykę tę mogą zastosować zarówno duże, jak i małe organizacje. Wdrożenie tej praktyki stanowi szansę dla pracowników i wolontariuszy na poszerzenie ich kompetencji przy niskim nakładzie finansowym. Staż np. w agencji reklamowej jest doskonałą alternatywą dla kosztownych szkoleń czy warsztatów, szczególnie dla NGO, które nie dysponują takimi zasobami finansowymi.



Małe organizacje pozarządowe, które inwestują w rozwój pracowników oraz wolontariuszy, mają możliwość w przyszłości stworzyć zespół, który będzie utworzony z samych profesjonalistów. Wolontariusze, wśród których staż w agencji będzie doskonałym środkiem zachęcającym do zaangażowania w działania NGO, stanowią potencjalną kadrę dla organizacji – szczególnie przydatną w sytuacjach losowych, kryzysowych i niespodziewanych. Dla dużych organizacji jest to szansa na zbudowanie polityki promocji i zwiększenie efektywności prowadzonych działań marketingowych.



Dobra praktyka – zarządzanie informacją w organizacji

A. Czas i miejsce stworzenia lub/i zaobserwowania dobrej praktyki:

Poznań, 2013

B. Nazwa organizacji, w której praktyka została wdrożona:

Fundacja SIC!



Źródło: Materiały Fundacji SIC!

C. Co było problemem przed wdrożeniem nowego sposobu działania (w czym tkwił

problem, jakie działania hamował, czym się przejawiał – skutki i konsekwencje)?

Fundacja oraz działające przy niej Centrum Innowacji Społecznej wspiera rozwój lokalnej polityki poprzez realizację innowacyjnych działań przy współpracy z JST oraz NGO. Podejmowane działania na rzecz zwalczania problemów społecznych realizowane są przy wykorzystaniu metod nowoczesnej pracy socjalnej. Problem, z którym zetknęli się pracownicy organizacji, dotyczył przepływu informacji pomiędzy samymi pracownikami oraz braku wspólnej koncepcji działań.

Na przestrzeni ostatnich lat wielokrotnie dokonano zmian w składzie kadry. Rotacja na stanowisku kierowniczym skutkowałą wprowadzaniem różnych stylów współpracy z zespołem oraz pogarszającą się komunikacją między pracownikami. Podstawowe problemy w

komunikacji wewnętrznej wynikały m.in. z braku jasno określonych oczekiwań względem zespołu ze strony lidera, słabego stopnia integracji zespołu, braku poczucia odpowiedzialności za miejsce i realizację misji, braku harmonii w godzinach pracy. Wszystkie te czynniki miały wpływ na brak komunikacji wewnętrznej między pracownikami i liderem organizacji, co wpłynęło na paraliż działań zarówno krótkofalowych, jak i dalekosiężnych. Trudności w ustaleniu wspólnej strategii rozwoju oraz brak jasności, co do wytycznych realizowanych działań i zadań pracowników, rodziły poczucie braku spójności wewnątrz organizacji i wpływały na jakość świadczonych na zewnątrz usług.

D. Opis działania innowacyjnego (zmiany):

Zmiany w organizacji nastąpiły wraz z pojawieniem się osoby z zewnątrz Fundacji, która objęła stanowisko dyrektora. Osoba ta, z

wykształcenia i zawodu ekonomista, do tej pory nie funkcjonowała w środowisku NGO. Przez pewien okres, po objęciu stanowiska, nowy dyrektor bacznie przyglądał się strukturom, rozwiązaniom i działaniom organizacji. Utrzymywał również stały kontakt z dyrektorem, którego zastępował.

Nowy dyrektor, po przeprowadzeniu swego audytu wewnętrznego, zaproponował rozwiązania, które znalazły przełożenie na poniżej opisane obszary:

- diagnoza sytuacji organizacji – zespół został poproszony o opinię na temat efektywności działań organizacji oraz samego zarządzania zasobami ludzkimi, z wyraźnym wskazaniem mocnych i słabych stron dotychczasowego stylu zarządzania kadrą;
- szkolenia pracowników – zorganizowano warsztaty dla pracowników na temat



udoskonalania jakości usług świadczonych przez NGO oraz zarządzania NGO dla przedstawicieli sektora (warsztaty i indywidualne spotkania coachingowe prowadzone przez agencję zewnętrzną). Szkolenia przyczyniły się do zwiększenia kompetencji pracowników i wzrostu poczucia odpowiedzialności za miejsce, które tworzą, a także stopnia integracji i zaufania w zespole;

- stworzenie wspólnej strategii dla Fundacji – wykorzystanie inicjatywy zespołu w celu wspólnego stworzenia wizji współpracy;
- komunikacja wewnętrzna – stworzono kalendarz imprez i organizowanych wydarzeń, zarówno w wersji papierowej, dostępny w sali konferencyjnej, jak i wersji elektronicznej; cotygodniowe spotkania zespołu;
- usystematyzowanie pracy – stworzono elektroniczny dokument – grafik pracy,

dostępny dla każdego. Każdy z pracowników zobowiązany jest do regularnego uzupełniania swoich zadań na następny tydzień;

- monitoring przepływu informacji – indywidualne spotkania okresowe z pracownikami w celu weryfikacji bieżących wyników, planowania działań i niwelowanie zagrożeń.

E. Do rozwiązania jakiego problemu przyczyniła się dobra praktyka?

Regularne spotkania pozwalają na bieżący monitoring i podjęcie szybkiej reakcji, zarówno w pracy nad projektami, jak i w pracy zespołu. Dzięki stworzeniu narzędzi komunikacji, pracownicy poczuli się zintegrowani z organizacją oraz samym zespołem. Interaktywny grafik pracy wspomógł planowanie działań, bez konieczności organizowania dodatkowych spotkań roboczych. Przepływ informacji uległ poprawie. Zespół na bieżąco jest informowany



m.in. o zmianach, wydarzeniach czy akcjach. Poprawa komunikacji nastąpiła na linii lider – zespół oraz w samym zespole.

Organizacja nie posiadała telefonów służbowych dla swoich pracowników. Numer stacjonarny w siedzibie Fundacji był jednym środkiem łączności z innymi podmiotami. Zastosowanie grafiku usprawniło działania w zakresie przyjmowania beneficjentów oraz podniosło wiarygodność w ich oczach. Pracownicy są w stanie udzielać informacji o dniach i godzinach dyżurowania danych pracowników organizacji, o których pytają beneficjenci.

F. Komu i w jakich okolicznościach można rekomendować dobrą praktykę?

Opisaną dobrą praktykę można rekomendować przede wszystkim mniejszym organizacjom, w których pracownicy pracują w elastycznych

godzinach pracy, a zakres obowiązków zawiera elementy zadań wykonywanych na różnych stanowiskach.

Zastosowanie dobrej praktyki sprzyja zwiększeniu integracji zespołu i poczucia odpowiedzialności za realizowane zadania. Wprowadzenie kilku rozwiązań pozwoliło na uporządkowanie systemu pracy przy stosunkowo niewielkiej inwestycji czasu ze strony kadry i kierownictwa. Wdrożone zmiany usprawniły komunikację wewnętrzną i pozytywnie wpłynęły na identyfikację zespołu z miejscem pracy poprzez zwiększenie zaufania pomiędzy zarządzającym i pracownikami.

Dobra praktyka – obsługa klienta wewnętrznego

A. Czas i miejsce stworzenia lub/i zaobserwowania dobrej praktyki:

Poznań, 2012 – obecnie

B. Nazwa organizacji, w której praktyka została wdrożona:

Fundacja Barak Kultury



Źródło: Materiały Fundacji Barak Kultury

C. Co było problemem przed wdrożeniem nowego sposobu działania (w czym tkwił problem, jakie

**działania hamował, czym się przejawiał – skutki
i konsekwencje)?**

Wykwalifikowana kadra, która tworzy struktury organizacji pozarządowej jest podstawą funkcjonowania podmiotu. Wiele organizacji zmaga się z problemem braku posiadania zdefiniowanej polityki kadrowej. Cały proces zatrudnienia pracownika/wolontariusza – od rekrutacji, poprzez opisanie zakresu jego obowiązków na danym stanowisku, po informację zwrotną w trakcie wykonywania obowiązków, często jest niesprawnie zarządzany i przynosi mierne efekty. Brak ustanowienia i przypisania konkretnych zadań do stanowiska skutkuje powielaniem się wykonywanych zadań, konfliktami, nieporozumieniami, ostatecznie stratą czasu.

Sam proces rekrutacji odgrywa olbrzymią rolę w budowaniu siły organizacji. Częstym problemem jest



zatrudnianie osób z tzw. „polecenia” lub zmiany stanowisk wewnątrz struktury organizacji. Co więcej, na ogół proces rekrutacji prowadzony jest przez osoby, które nie posiadają odpowiednich kwalifikacji. Sporadycznie są też stosowane profesjonalne narzędzia rekrutacyjne. Podstawą do zatrudnienia najczęściej jest spontaniczna, nieustrukturalizowana rozmowa. Organizacje niechętnie korzystają z pomocy specjalistów, np. agencji pośrednictwa pracy. Przyczyną tego postępowania jest brak funduszy lub niedocenienie powagi dobrze przeprowadzonej rekrutacji. Większość NGO nie ma spisanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, co powoduje, że działania w zakresie polityki kadrowej mają charakter nieskoordynowany i nieplanowany oraz wynikają raczej z bieżących potrzeb. Dużym problemem jest kwestia ewaluacji działań i badania potrzeb szkoleniowych. W większości organizacji nie prowadzi się monitoringu efektów pracy zatrudnionych osób,

ani nie realizuje się strategii szkoleniowych – treningi wynikają najczęściej z aktualnych ofert jednostek przeprowadzających szkolenia i są często przypadkowe. Bardzo rzadko zdarzają się również spotkania czy ankiety, które miałyby na celu uzyskanie informacji zwrotnej od samych pracowników na tematy związane z funkcjonowaniem organizacji.

Pracownicy oraz wolontariusze są wizytówką organizacji. Wszelkie braki zostaną dostrzeżone przez beneficjentów, społeczeństwo, media, co może przynieść negatywne skutki dla podmiotu.

D. Opis działania innowacyjnego (zmiany):

Fundacja Barak Kultury postanowiła zmierzyć się z problemem polityki kadrowej przy współpracy z profesjonalną firmą specjalizującą się w dziedzinie HR. Wspólnymi siłami opracowano narzędzia: proces rekrutacji wraz z instrukcją, opisy stanowisk,



testy umożliwiające określenie predyspozycji osobowościowych, kompetencji, stylu komunikacji, pracy i rozwiązywania konfliktów. Stworzono również odpowiednie narzędzie do badania potrzeb szkoleniowych zespołu oraz spis struktury organizacyjnej.

Dużą uwagę poświęcono samemu procesowi rekrutacji. Stworzono narzędzie, które pozwala przeanalizować zapotrzebowanie organizacji na nowego pracownika lub wolontariusza. Proces tej analizy składa się z dwóch etapów. Pierwszy z nich zawiera listę pytań dotyczących profilu rekrutacyjnego pracownika i ułatwia podjęcie decyzji związanej z zatrudnieniem nowej osoby lub też naborem wolontariuszy. Na tym etapie ustalane są następujące elementy:

- nazwa stanowiska,

- profil kandydata: wymagane kompetencje, umiejętności, a także pożądane cechy osobowości
- ocena doświadczenia (w kategorii wad lub zalet),
- zakres obowiązków na stanowisku
- obszar, którym będzie zajmował się pracownik

Po określeniu powyższych kryteriów, rozpoczyna się etap drugi – proces rekrutacji. Dzięki odpowiedziom na pytania z pierwszego etapu, Fundacja jest w stanie wybrać odpowiedni sposób rekrutacji, w zależności od poszukiwanego kandydata:

- określenie środowiska, branży, w której będą prowadzone poszukiwania pracownika,
- wybór odpowiednich narzędzi do poszukiwania kandydatów: np. specjalistyczne portale,



- dobór narzędzi oraz metody rekrutacji, np. rozmowa kwalifikacyjna, Assessment Center, testy kompetencyjne, itp.

Na tym etapie rekrutacji kandydat lub wolontariusz są oceniani pod względem umiejętności „miękkich”, w tym rozwiązywania konfliktów, pracy w grupie.

Gdy zapadnie decyzja o przyjęciu pracownika, nowo zatrudniona osoba jest zaznajamiana ze strukturą organizacji oraz obowiązkami na stanowisku. Każdemu pracownikowi/wolontariuszowi są także przedstawiane warunki zatrudnienia.

Kwestia rozwoju pracowników i wolontariuszy również została szczegółowo omówiona ze specjalistami HR. Stworzono specjalny formularz, który pozwala ustalić potrzeby szkoleniowe, strategię szkoleniową oraz cele szkolenia. Duże znaczenie mają oczekiwania samego pracownika. Fundacja

aktywnie wysyła wolontariuszy i pracowników na szkolenia, np. z zakresu komunikacji, a także na staże. Organizacja współpracuje również z innymi organizacjami pozarządowymi przy różnych projektach, dzięki czemu jej pracownicy mają szansę uczestniczenia w innych przedsięwzięciach, porównania standardów działania lub funkcjonowania organizacji, a także podniesienia swoich kwalifikacji i wymiany doświadczeń.

W celu monitorowania efektów pracy, organizowane są regularne spotkania po zakończeniu każdego projektu. Podczas spotkań zbierane są informacje zwrotne od pracowników oraz wolontariuszy. Ewaluacja projektu przybiera formę rozmów oraz anonimowych ankiet. Ankietowani mogą również wysunąć własne propozycje zmian.

E. Do rozwiązania jakiego problemu przyczyniła się dobra praktyka?



Dobra praktyka pozwoliła na usystematyzowanie pracy przy realizowanych projektach. W celu jak najlepszego dopasowania pracownika do stanowiska, aby mógł realizować przypisane mu obowiązki i zadania, niezbędne było określenie konkretnych umiejętności i kompetencji, a także doświadczenia i cech osobowości pracownika.

Kluczowym etapem w tym procesie było spisanie istniejącej struktury organizacyjnej Fundacji oraz określenie niezbędnych kompetencji na stanowiskach. Zabieg ten pozwolił na bardziej efektywne i sprawne zarządzanie kadrami, a także ułatwił proces aplikowania na projekty realizowane przez JST. Opracowanie szczegółowego zakresu odpowiedzialności na danym stanowisku wyklucza nieporozumienia w kwestii obowiązków, kompetencji czy zadań. To z kolei umożliwia uniknięcie konfliktów.

Wprowadzenie zmian i zasad podczas procesu rekrutacji umożliwiło selekcję kandydatów, jednocześnie spowodowało oszczędność czasu. Proces rekrutacji, przeprowadzany zgodnie z nowymi wytycznymi, pozwala na zatrudnienie osób, których kwalifikacje i kompetencje odpowiadają bieżącym potrzebom.

Obowiązuje również monitoring pracy pracowników i wolontariuszy. Obserwacja wraz z wykorzystaniem testów osobowości pozwala dopasować predyspozycje czy preferencje pracowników/wolontariuszy do obszarów, którymi będą się zajmować. Zabieg ten daje odpowiedź na pytania, np.: „Czy dany wolontariusz nadaje się do pracy przy wydarzeniach, czy może do pracy biurowej?”. Uzyskiwane informacje zwrotne stanowią podstawę do wprowadzania usprawnień w funkcjonowaniu Fundacji, a formularz dotyczący



potrzeb szkoleniowych, pozwala na rozwój w obszarach, w których wystąpił deficyt (np. komunikacja zewnętrzna).

F. Komu i w jakich okolicznościach można rekomendować dobrą praktykę?

Opisana dobra praktyka pokazuje, jak kilka prostych rozwiązań może usprawnić pracę całego zespołu, a w konsekwencji – funkcjonowanie całej organizacji. Dlatego też, rozwiązanie to rekomendowane jest wszystkim organizacjom pozarządowym.

Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego jest niezwykle istotnym procesem. Niezależnie od wielkości organizacji czy obszaru funkcjonowania lub branży, ludzie tworzący organizację stanowią najważniejszy element. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi: starannie przeprowadzony

proces rekrutacji, właściwie zdefiniowane potrzeby organizacji, dokładne określenie stanowiska oraz przypisanie obowiązków, a także delegowanie zadań – wszystkie te części składają się na działania organizacji. Również sposób w jakim organizacja odbierana jest przez beneficjentów, media, sponsorów, JST, wynika z ludzi, którzy ten podmiot reprezentują.

Dobra praktyka – współpraca z mediami, komunikacja zewnętrzna

A. Czas i miejsce stworzenia lub/i zaobserwowania dobrej praktyki:

województwo zachodniopomorskie, 2006 r. – obecnie;

B. Nazwa organizacji, w której praktyka została wdrożona:

Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego
Lewiatan



Źródło: Materiały ZPPZ Lewiatan

C. Co było problemem przed wdrożeniem nowego sposobu działania (w czym tkwił problem, jakie działania hamował, czym się przejawiał – skutki i konsekwencje)?

Problem współpracy z mediami dotyka wiele organizacji pozarządowych. Liczna grupa organizacji nie próbuje nawet nawiązać takiej relacji, twierdząc że jest to działanie bezcelowe. Inne czują się zniechęcone w sytuacji, gdy media nie reagują na ich zaproszenia lub wydarzenia.

Budowanie wizerunku organizacji pozarządowej przy współudziale mediów jest niezwykle ważne. Media dostarczają beneficjentom informacji o wydarzeniach organizowanych przez organizację. Stanowią swoistą tubę do kontaktu ze społeczeństwem – informują ludzi kim jest organizacja, w jakiej dziedzinie działa, komu jej



usługi/produkty mogą służyć pomocą. Media tworzą obraz organizacji w świadomości społeczeństwa, stanowią znaczną siłę opiniotwórczą – społeczeństwo opiera, w dużej części, swoją opinię na podstawie doniesień medialnych.

Kontakt ze społeczeństwem jest ważny, zarówno w wersji tradycyjnej – papierowej, radiowej, jak i wersji online. Co więcej, wzbudzenie zainteresowania przez media, może nieść niewymierne benefity. Na wydarzeniu nagłaśnianym przez media nierzadko pojawiają się ważne osobistości, co podnosi prestiż i rangę takiego wydarzenia oraz samego organizatora – organizacji pozarządowej.

Rozpoznawalność organizacji w środowisku zdecydowanie ułatwia funkcjonowanie podmiotu. Sponsorzy wykazują większe zaufanie oraz chęć współpracy. Również urzędnicy bardziej przychylnym okiem rozpatrują prośby i wnioski organizacji.

Oprócz współpracy z mediami, światem biznesu oraz JST, organizacje pozarządowe mogą nawiązywać partnerstwa między sobą. Rozpoznawane NGO, które zyskało pozycję w społeczeństwie jest dobrym partnerem do rozpoczęcia współpracy przy projekcie. Głównym beneficjentem korzyści płynących z dobrej promocji działań organizacji są osoby potrzebujące, które na co dzień korzystają z usług danej organizacji.

Dobrze prosperująca organizacja, doceniana w świecie mediów i biznesu jest źródłem satysfakcji dla jej pracowników. Widoczne efekty wkładanej pracy w funkcjonowanie organizacji stanowić może dodatkową motywację dla członków. Dodatkowo, pozytywny odbiór organizacji w społeczeństwie wpływa korzystnie na liczbę zgłaszanych kandydatur, zarówno na stanowiska etatowe, jak i wolontariuszy.

D. Opis działania innowacyjnego (zmiany):



Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan reprezentuje interesy zachodniopomorskich przedsiębiorców. Podejmuje działania, których celem jest upowszechnianie dobrych praktyk zarządzania, wzmacnianie pozytywnego wizerunku pracodawców oraz doskonalenie polskiego prawa w świetle dynamicznej rzeczywistości gospodarczej i demograficznej.

Jako reprezentanci zachodniopomorskich przedsiębiorców, są obecni w mediach na co dzień. Specjaliści ZPPZ Lewiatan są regularnie zapraszani na audycje radiowe, proszeni o wydanie opinii lub zabranie głosu w dyskusji. ZPPZ Lewiatan nawiązał stałą współpracę ze stacjami radiowymi, tv lokalną oraz regionalną. Bardzo bliska współpraca ukształtowała się z Kurierem Szczecińskim. Dziennikarze gazety uczestniczą we wszystkich wydarzeniach organizowanych przez organizację.

ZPPZ Lewiatan, w swojej rubryce, regularnie zamieszcza komentarze odnośnie do sytuacji na rynku pracy, ustawodawstwa i innych kwestii związanych z tematem przedsiębiorczości.

Za pomocą dzienników, stacji radiowych, organizacja nawiązuje kontakt z przedsiębiorcami. Raz w miesiącu organizowany jest „Lunch Biznesowy Lewiatana”, podczas którego zbierają się przedstawiciele świata biznesu oraz mediów. Wspólnie omawiane i analizowane są wydarzenia, które miały miejsce w ostatnim czasie. Poddana dyskusji zostaje także sytuacja gospodarcza w Polsce. Podczas takich spotkań, przedsiębiorcy oraz dziennikarze mają możliwość wymienić się cennymi informacjami, ale przede wszystkim miło spędzić czas.

ZPPZ Lewiatan stanowi siłę opiniotwórczą. Organizacja proszona jest o wydanie opinii,



rekomendacji lub zaprezentowanie stanowiska na danym wydarzeniu. Pozycję tę ciężko wypracowywano. Poniżej przedstawiono kilka cennych wskazówek odnośnie do nawiązywania skutecznej współpracy z mediami w Polsce:

- przede wszystkim ważna jest cierpliwość oraz nie zniechęcanie się. Członkowie organizacji, odpowiedzialni za dział współpracy z mediami, powinni regularnie wysyłać zaproszenia do mediów. Prasa na bieżąco musi być informowana o planowanych akcjach, przedsięwzięciach – niezależnie od tematyki wydarzenia,
- należy przygotowywać gotowe notatki prasowe, informacje, zdjęcia; w sytuacji, gdy organizacja sama opíše wydarzenie, ma pewność, że wszelkie istotne dla niej informacje zostaną umieszczone w gazecie/audycji,

- nawiązywać przyjacielskie stosunki – stopniowo zwiększać intensywność współpracy, siłę relacji; nie należy się zniechęcać, rezygnować,
- przy każdej możliwej okazji, należy nawiązywać do organizacji – czym się zajmuje, w jakim obszarze działa, jaki projekt obecnie realizuje, gdzie można znaleźć informacje,
- uczestniczyć w różnych wydarzeniach, gdzie pojawia się prasa, aby móc zawierać odpowiednie znajomości.

W chwili obecnej ZPPZ Lewiatan to marka, która jest skutecznym wabikiem zarówno dla przedsiębiorców, którzy chcą wstąpić do organizacji, jak i sponsorów oraz mediów. Organizacja odgrywa istotną rolę – eksperta w zakresie przedsiębiorczości i biznesu. Wydarzenia organizowane przez ZPPZ Lewiatan przyciągają wielu zainteresowanych. Takie wydarzenia stanowią świetną promocję dla członków

organizacji, szczególnie dla sektora małych i średnich przedsiębiorców.

E. Do rozwiązania jakiego problemu przyczyniła się dobra praktyka?

Dobra praktyka, polegająca na budowaniu trwałych i silnych relacji z mediami przyczyniła się do wzmocnienia pozycji przedsiębiorców. Członkowie ZPPZ Lewiatan wierzą, że mają wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących ich samych, jako podmiotów gospodarczych. Dodatkowo, promowanie się na łamach gazet, w audycjach radiowych czy telewizyjnych wpływa bardzo korzystnie na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Zawieranie znajomości, partnerstw wzmacnia siłę przebiecia przedsiębiorców w dążeniu do celu. Zainteresowanie mediami, uczestniczenie w nagłaśnianych wydarzeniach przyciąga inne

podmioty, zainteresowane współpracą z ZPPZ Lewiatan oraz jego członkami.

Uczestnictwo ekspertów ZPPZ Lewiatan m.in. w audycjach lub wywiadach radiowych, prezentowanie stanowiska, opinii, pozwala skutecznie walczyć o prawa przedsiębiorców, a także poszerzać zakres oddziaływania.

F. Komu i w jakich okolicznościach można rekomendować dobrą praktykę?

Stała, wartościowa współpraca z mediami rekomendowana jest wszystkim organizacjom, szczególnie małym, które nie dysponują dużymi zasobami pieniężnymi.

Korzyści płynące ze zwiększonej rozpoznawalności są ogromne. Niemniej jednak, organizacja, która decyduje się na trwałą współpracę z mediami, powinna dołożyć wszelkich starań aby



zachować wprowadzane standardy w funkcjonowaniu podmiotu, a także stale je rozwijać i ulepszać.

Dobra praktyka – zarządzanie wolontariatem

A. Czas i miejsce stworzenia lub/i zaobserwowania dobrej praktyki:

Poznań, od 2012 r.

B. Nazwa organizacji, w której praktyka została wdrożona:

Wielkopolska Rada Koordynacyjna Związek
Organizacji Pozarządowych

C. Co było problemem przed wdrożeniem nowego sposobu działania (w czym tkwił problem, jakie działania hamował, czym się przejawiał – skutki i konsekwencje)?

Wiele organizacji zmaga się z problemem niewystarczającej liczby chętnych do współpracy w ramach wolontariatu. Wolontariat kojarzony jest z pracą tymczasową, podczas jednego projektu/przedsięwzięcia. Często też wolontariusze nie są traktowani, jak pełnoprawni członkowie zespołu, lecz jak osoby obce, którym zlecana jest żmudna i rutynowa praca.

Środki finansowe większości organizacji nie pozwalają na zatrudnianie pracowników na etat. Jedyną szansą na sprawne funkcjonowanie organizacji są wolontariusze. Problem zaczyna się już w procesie rekrutacji wolontariuszy. Organizacje często przyjmują każdego chętnego, który się zgłosi. Z jednej strony, jest to w pełni zrozumiałe zachowanie, z drugiej jednak, selekcja potencjalnych wolontariuszy, zgodnie z dopasowaniem ich kompetencji i umiejętności do bieżących zadań w



organizacji, może okazać się znacznie lepszym rozwiązaniem.

Ponadto, organizacje nie przygotowują się na przyjęcie wolontariusza. Nie wyznaczają osoby odpowiedzialnej za nową osobę, stanowisko pracy czy opis zadań również nie są przygotowywane z uprzedzeniem. Także formalizacja współpracy – podpisanie porozumienia oraz wystawienie rekomendacji, nie są często spotykanymi praktykami w organizacjach.

Oddelegowywane zadania dla wolontariusza często są monotonne i ograniczają się do prostych czynności, nie wymagających od niego większego wysiłku. Nie dają też poczucia odpowiedzialności wolontariuszowi za poprawne wykonanie.

Wszystkie te aspekty wpływają niekorzystnie na współpracę organizacji oraz wolontariuszy - osób,

które są skłonne bezinteresownie poświęcić swój czas na realizację działań podmiotu.

D. Opis działania innowacyjnego (zmiany):

Wielkopolska Rada Koordynacyjna Związek Organizacji Pozarządowych od stycznia 2012 roku pełni w Wielkopolsce funkcję Regionalnego Centrum Wolontariatu (tzw. RCW). Oznacza to, że z jednej strony wspiera lokalnie wolontariuszy i organizacje pozarządowe z Poznania, z drugiej – pracuje z organizacjami i instytucjami, które prowadzą Lokalne Centra Wolontariatu (tzw. LCW).



Źródło: Materiały WRK ZOP - szkolenie wolontariuszy

Przyjęcie roli RCW sprawiło, że zmienił się również wewnętrzny system zarządzania wolontariatem w organizacji.

Każdy wolontariusz, który zjawia się w organizacji ma przypisanego opiekuna, którego zadaniem jest zarządzanie pracą wolontariusza, czyli w szczególności:

- zbieranie zapotrzebowania na wsparcie ze strony wolontariusza, w tym omawianie pracy wolontariusza z zespołem WRK,
- omówienie zadań z wolontariuszem,
- zapoznanie wolontariusza z zespołem WRK – ważne jest żeby wolontariusz czuł się w organizacji swobodnie,
- zebranie danych od wolontariusza do umowy wolontariackiej,
- monitoring i odbiór pracy od wolontariusza,



- bieżący kontakt z wolontariuszem i ustalanie harmonogramu wizyt w organizacji.

Dużo uwagi poświęconej jest różnorodności zadań dla wolontariusza. WRK ZOP dokłada wszelkich starań, aby zadania były urozmaicone oraz wymagały od wolontariusza wykazania się szerokim spektrum posiadanych umiejętności. Co więcej, WRK tak dobiera zadania dla wolontariusza, aby nie powielały się one z czynnościami i obowiązkami pozostałych wolontariuszy/pracowników. Szanowanie czasu wolontariusza oraz dbanie o to, aby czuł się potrzebny, jest ważnym czynnikiem wiążącym wolontariusza z organizacją.

Każdy wolontariusz otrzymuje porozumienie o współpracy, gdzie określony jest czas pracy oraz jej charakter. Szczególną troskę przywiązuje się do opisu zadań, tak aby były na tyle szczegółowe, by wolontariusz wiedział do jakiego typu pracy jest

przypisany. Ustalanie zakresu zadań przygotowywane jest wspólnie z wolontariuszem, by jego motywacja do wykonywania zadań była większa.

Ważne jest żeby pamiętać, że dwie wiodące motywacje do podejmowania wolontariatu to chęć samorozwoju oraz chęć poznania nowych ludzi. Dlatego w trakcie planowania pracy z wolontariuszem warto mieć to na uwadze i uściślić:

- jakie oczekiwania ma wolontariusz po współpracy z organizacją,
- które obszary są dla niego nowością i czego chciałby/chciałaby się nauczyć.

W trakcie wykonywania pracy przez wolontariusza, zwłaszcza w obszarze mu dotąd nieznanym, należy dokładnie określić oczekiwania i na początkowym etapie wspierać wolontariusza w wykonywanym zadaniu. Ważne jest, by wolontariusz

miął poczucie, że ma w pracownikach wsparcie i że nie jest sam w wykonywanym przez siebie zadaniu.

Ważne jest także, aby organizować pracę w taki sposób, by wolontariusz miał kontakt z opiekunem lub innymi członkami zespołu. Nie należy izolować go od innych członków zespołu, opowiadać o tym, czym zajmuje się organizacja poza działaniami, do których przypisany jest wolontariusz.



Źródło: Materiały WRK ZOP - szkolenie wolontariuszy

W WRK ZOP część wolontariuszy stałych wykonuje prace administracyjno-biurowe, dlatego z



uwagi na mało spektakularny charakter działań organizacja stara się im również podsyłać inne oferty wolontariatu. Wbrew powszechnemu wyobrażeniu nie powoduje to utraty wolontariusza lecz pokazuje, że WRK dba o jego rozwój, co wzmacnia to więź między wolontariuszem a organizacją.

W WRK ZOP wolontariusze traktowani są jako pełnoprawni członkowie zespołu, dlatego ich dane znajdują się na stronie internetowej. Tak jak organizacje członkowskie oraz partnerzy, wolontariusze otrzymują kartki świąteczne, zapraszani są na świąteczne spotkania oraz inne spotkania integracyjne.

Wolontariat jest zawsze działalnością dodatkową osoby, która trafia do organizacji, dlatego WRK proponuje wolontariuszom czas pracy: 1-2 godziny w ciągu tygodnia, chyba że wolontariusz/ka sam/a zaproponuje częstsze wizyty. W sytuacji, kiedy

wolontariusz informuje, że nie może przyjść w wyznaczonym dniu i godzinie, od razu wspólnie ustalany jest termin zastępczy, chyba że natężenie działań tego nie wymaga. Ważne jest jednak, by zachować regularność spotkań, a co się z tym wiąże, regularnie planować pracę wolontariuszy.

E. Do rozwiązania jakiego problemu przyczyniła się dobra praktyka?

Dobra praktyka przyczyniła się do zwiększenia liczby osób zainteresowanych wolontariatem. Kandydaci zgłaszają się do WRK ZOP, ponieważ wiedzą, że jest to organizacja, która dba o swoich wolontariuszy.

Wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za wolontariuszy, przygotowany wcześniej opis stanowiska oraz zadań stanowią ułatwienie w codziennym funkcjonowaniu. Nie występują już

konflikty na tle wykonywania obowiązków – zadania nie są powielane, a sama praca wolontariuszy stanowi znaczne ułatwienie w wykonywaniu obowiązków organizacji.



Źródło: Materiały WRK ZOP – Forum Szkolnych Kół Wolontariatu

Dokładne i szczegółowe omówienie z wolontariuszem obszarów, w których chce pracować pozwala na jak najlepsze dopasowanie zadań do

zainteresowań oraz umiejętności osoby. Dzięki temu rozwiązaniu, zarówno wolontariusz jest usatysfakcjonowany, jak i zyskuje na tym cała organizacja. Różnorodność zadań oraz obowiązków przydzielanych wolontariuszowi zapobiega zniechęceniu i znużeniu pracą. Godziny pracy – 1 do 2 tygodniowo – także ograniczają ryzyko utraty zainteresowania wolontariusza. Elastyczność organizacji jest pozytywnie odbierana przez wolontariuszy i gwarantuje łatwiejszą współpracę i znacznie bardziej przyjazną atmosferę pracy.

F. Komu i w jakich okolicznościach można rekomendować dobrą praktykę?

Dobra praktyka zarządzania wolontariatem jest rekomendowana dla wszystkich organizacji. Dział wolontariatu jest ważnym elementem w strukturze organizacji. Często wolontariusze stanowią nieocenioną pomoc w trakcie realizacji projektów



oraz codziennych obowiązków. Ponadto, wolontariusze są potencjalnymi kandydatami na przyszłych pracowników etatowych organizacji.

Troska o wolontariuszy znajduje przełożenie także w marketingu szeptanym organizacji. Pomaga w budowaniu wizerunku podmiotu oraz sprzyja zwiększaniu rozpoznawalności.



Dobra praktyka – zarządzanie zasobami ludzkimi, planowanie zatrudnienia w NGO

A. Czas i miejsce stworzenia lub/i zaobserwowania dobrej praktyki:

Poznań, 2013

B. Nazwa organizacji, w której praktyka została wdrożona:

Organizacja prosiła o nieujawnianie danych

C. Co było problemem przed wdrożeniem nowego sposobu działania (w czym tkwił problem, jakie działania hamował, czym się przejawiał – skutki i konsekwencje)?

Organizacja, zgodnie ze swoją misją oraz wizją, pomaga osobom chorym i niepełnosprawnym, w szczególności dzieciom, które przebywają w szpitalach oraz placówkach specjalnych. Realizacja celów odbywa się m.in. poprzez udzielanie pomocy finansowej oraz rzeczowej instytucjom, które zostały powołane do nauczania oraz opiekowania się osobami chorymi i z niepełnosprawnością – szkoły specjalne i szpitale. Organizacja współpracuje także z innymi organizacjami, które funkcjonują w podobnej branży.

Organizacja borykała się z problemem nieefektywnej rekrutacji wolontariuszy. Rekrutacja ta miała bowiem charakter indywidualnej rozmowy z kandydatami. W taki sposób rekrutowano wolontariuszy od początku istnienia podmiotu. Wówczas działalność wolontariuszy oraz sama organizacja nie były zbyt popularne.



Kandydaci, którzy zgłaszali się do realizowania wolontariatu, cechowali się wysokim poziomem motywacji oraz w większości pasowali do profilu wolontariusza określonego przez organizację. W takiej sytuacji, indywidualne rozmowy, podczas których przekazywano zasady wolontariatu oraz wdrażano nowe osoby do pełnienia obowiązków, bardzo dobrze się sprawdzały.

Problem pojawił się w momencie, gdy organizacja zaczęła być coraz bardziej rozpoznawana w środowisku, a sam wolontariat zaczął być promowany m.in. w szkołach. Do organizacji zaczęło zgłaszać się coraz więcej osób, które po pierwszym spotkaniu rezygnowały z wolontariatu, często bez uprzedniego poinformowania o swojej decyzji. Osoby, które zgłaszały chęć działania w organizacji, jako wolontariusz, nie były odpowiednio

zmotywowane do działania i szybko zniechęcały się do dalszej pracy.

Koordinator, który był odpowiedzialny za przekazanie wiedzy oraz zaznajomienie wolontariusza z systemem pracy w organizacji, inwestował swój czas oraz siły. Niestety, zaledwie ok. 30-50% osób, które uczestniczyły w pierwszym spotkaniu, decydowało się na dalszą współpracę.

Dodatkową kwestią były porozumienia o wolontariacie. Dokumenty te były podpisywane już na drugim spotkaniu z nowoprzyjętym wolontariuszem. Praktyka ta powodowała jedynie przyrost dokumentów. Osoby, które podpisały porozumienie, przez krótki okres działały w organizacji, a następnie rezygnowały.

D. Opis działania innowacyjnego (zmiany):



Zmiany, które wdrożono, odnosiły się do procesu rekrutacji wolontariuszy:

- ustalano jeden termin spotkań wprowadzających dla kandydatów w każdym miesiącu,
- każda osoba, po zgłoszeniu swojej kandydatury drogą mailową lub telefoniczną, otrzymywała prezentację multimedialną, z którą miała się zapoznać przed pierwszym spotkaniem. Prezentacja ta zawierała podstawowe informacje dotyczące organizacji – jej misji, działalności, obszarów gdzie wolontariusze mogą się zaangażować, a także jakie są wobec nich oczekiwania,
- opracowano ścieżkę rozwoju wolontariusza – graficzny przebieg procesu włączenia

wolontariusza do organizacji. Plakat ten został umieszczony na ścianie biura organizacji,

- dokonano zmian w programie przebiegu pierwszego spotkania wprowadzającego. Kandydaci, oprócz przedstawienia swojej osoby i motywów zgłoszenia się do udziału w wolontariacie, zaznajamiali się z ścieżką rozwoju oraz informowani byli o oczekiwaniach organizacji względem ich pracy i postawy,
- opracowano i wdrożono plan szkoleń obowiązkowych dla wolontariuszy,
- wprowadzono tzw. okres próbny dla wolontariusza, w czasie którego wolontariusz nosił status stażysty i był pod opieką starszego wolontariusza. Po zakończeniu okresu próbnego, podejmowano decyzję oraz podpisywano porozumienie.



E. Do rozwiązania jakiego problemu przyczyniła się dobra praktyka?

Wprowadzenie opisanych zmian pomogło rozwiązać problemy związane z nieefektywną rekrutacją wolontariuszy. Określenie zasad oraz procesu przyjęcia wolontariusza podniosło prestiż organizacji – zaczęła być postrzegana jako podmiot, który w profesjonalny sposób realizuje swoje cele. Wpłynęło to również na postawę osób, które zgłaszały się do organizacji. Wyznaczone terminy, prezentacja z którą należało się zapoznać oraz jasno wyznaczone oczekiwania wobec kandydatów, pozwoliły na selekcję najlepszych wolontariuszy.

Forma kontaktu z kandydatami – przesyłanie im prezentacji multimedialnej – stanowiło pierwszy etap selekcji. Niektóre osoby, po zapoznaniu się z treścią prezentacji: informacjami o organizacji, profilu wolontariusza oraz możliwych form zaangażowania,

rezygnowały z dalszej współpracy, co pozwoliło zaoszczędzić czas i energię koordynatora. Od tej pory, spotkania odbywały się w gronie osób, które rzeczywiście były zainteresowane długoterminową współpracą z organizacją. Grupy wolontariuszy, które uczestniczyły w spotkaniach były mniejsze, ale same spotkania zyskały na jakości.

Opracowanie ścieżki rozwoju wolontariusza pozwoliło na szczegółowe przedstawienie poszczególnych etapów rekrutacji oraz samego rozwoju wolontariusza. Również okres próbny był ważnym etapem pomagającym zweryfikować, czy dana osoba chce współpracować z organizacją.

Przed wprowadzeniem zmian, dużym problemem była postawa kandydatów, którzy ulegali złudzeniu swojej motywacji do pracy względem rzeczywistych wymagań i oczekiwań organizacji. Również kwestia posiadania odpowiednich predyspozycji



osobowościowych oraz pewnych umiejętności była istotna w funkcjonowaniu w organizacji. Wprowadzone szkolenia obowiązkowe rozwiązały ten problem oraz umożliwiły wolontariuszom w pełni zaangażować się w poszczególne działania organizacji.

sukcesu realizowanych projektów i zadowolenia osób, które organizacja wspiera.

F. Komu i w jakich okolicznościach można rekomendować dobrą praktykę?

Opisaną dobrą praktykę można rekomendować każdej organizacji, która planuje współpracować z wolontariuszami. Znalezienie odpowiedniej osoby, która pomoże w realizacji projektów organizacji może być bardzo trudne. Wybór kompetentnej osoby do pracy w organizacji, np. do pracy z osobami chorymi lub z niepełnosprawnością, jest gwarancją



Dobra praktyka – zarządzanie projektem, zarządzanie innowacją, współpraca

A. Czas i miejsce stworzenia i/lub zaobserwowania dobrej praktyki:

Poznań, grudzień 2012 – obecnie

B. Nazwa podmiotu, w którym praktyka została wdrożona:

Instytut HR



Źródło: Materiały Instytut HR Ewa Gordziej - Niewczyk

C. Co było problemem przed wdrożeniem nowego sposobu działania (w czym tkwił

**problem, jakie działania hamował, czym się
przejawiał – skutki i konsekwencje)?**

Przedsiębiorstwa, podobnie jak organizacje pozarządowe, muszą dopasowywać się do rynku w celu utrzymania swojej działalności i pozycji. Nierzadko związane jest to z koniecznością poszerzenia oferty usług dla klientów.

Instytut HR specjalizuje się w obszarze szkoleń oraz doradztwa. Oferuje również usługi obejmujące proces assessment i development centre oraz badania kompetencji dla pracowników i badania psychologiczne na potrzeby rekrutacji.

Instytut HR postanowił rozpocząć działania w zakresie realizacji projektów dofinansowanych ze środków unijnych. Problemem były jednak ograniczone możliwości działania z uwagi na wąskie



doświadczenie firmy – działalność biznesowa w obszarze szkoleń i doradztwa – i niewystarczające doświadczenie/staż, by aplikować o środki unijne.

Składanie wniosków, jak i sama realizacja projektów unijnych jest czasochłonnym i wymagającym określonej wiedzy procesem. Co więcej, przy realizacji projektów wykorzystano partnerstwa. Od partnerów współtworzących projekt wymagana jest dyscyplina oraz przestrzeganie ustalonych reguł współpracy.

Przedsiębiorstwo Instytut HR, w celu rozpoczęcia działalności w obszarze projektów unijnych, zobligowane było do poszukania partnerów, którzy posiadali już doświadczenie w tym zakresie.

Etap współtworzenia projektów z doświadczonymi partnerami pozwolił na zdobycie wiedzy i

umiejętności, które można było przełożyć na realizację kolejnych projektów, tym razem jako lider całego przedsięwzięcia.

D. Opis działania innowacyjnego (zmiany):

Poszerzenie zakresu działalności o realizację projektów unijnych okazało się być punktem zwrotnym w rozwoju przedsiębiorstwa. Od 2012 firma konsekwentnie realizuje strategię i buduje swoją pozycję poprzez tworzenie przedmiotowych partnerstw.



Źródło: Materiały Instytut HR Ewa Gordziej – Niewczyk-szkolenie NGO w ramach projektu „Silni i samorządni – wielkopolski Związek Organizacji Pozarządowych”

Do tej pory Instytut HR zrealizował 8 projektów partnerskich, występując w roli lidera lub partnera. Projekty realizowane są w partnerstwie z podmiotami, tj.: uczelnie wyższe, stowarzyszenia, Urząd Marszałkowski, Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan i inne firmy szkoleniowe i doradcze. W jednym z projektów,

Instytut HR współtworzy partnerstwo publiczno-prywatne.

W projektach partnerskich wykorzystywany jest efekt synergii. Zgodnie z definicją efekt synergii oznacza „uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnemu połączeniu części składowych całości. Pojęcie to wykorzystywane jest głównie w kręgach menedżerskich w odniesieniu do przedsiębiorstw, jak i jednostek działających w ich wnętrzu. Współpraca, kooperacja, współdziałanie są formami synergii wskazując na zalety wspólnego działania, wyrażone w zwiększonych efektach, a także dają możliwość zmniejszenia kosztów działalności. Gdy 2 firmy decydują się na współpracę przynosi im to efekty w postaci zwiększonego zasięgu rynkowego, ale także redukuje koszty w dziedzinie badań czy rozwoju. Również wewnątrz

firmy dochodzi do zmniejszenia wydatków poprzez łączenie wydziałów.”¹

Współpraca pozwala m.in. łączyć zasoby, wspólnie rozwiązywać problemy oraz dzielić się doświadczeniami.



Źródło: Materiały Instytut HR Ewa Gordziej – Niewczyk-szkolenie NGO w ramach projektu „Silni i samorządni – wielkopolski Związek Organizacji Pozarządowych”

E. Do rozwiązania jakiego problemu przyczyniła się dobra praktyka?

Rozpoczęcie współpracy z innymi podmiotami pozwoliło na rozwiązanie problemu ograniczonego działania zasobów i kompetencji. Nawiązanie relacji z podmiotami, współtworzenie projektów pozwoliło połączyć doświadczenia partnerów i wspólnie budować potencjał i możliwości rozwoju.

Ponadto, dzięki wspólnej realizacji działań, partnerzy umacniają swoją pozycję na rynku. Wzmoczona aktywność oraz wchodzenie na nowe obszary wpływają na zwiększenie rozpoznawalności przedsiębiorstw, organizacji itp. Realizacja projektów unijnych dotyczących Kapitału Ludzkiego jest skuteczną promocją podmiotów, korzystnie wpływającą na ich wizerunek.

¹ Źródło: Encyklopedia Zarządzania http://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii

Nawiązywanie współpracy oznacza także poszerzenie znajomości, wymianę umiejętności oraz wspólny rozwój. Relacje powstałe przy tworzeniu projektu mogą owocować współpracą na kolejne lata przy wielu innych działaniach.

celów organizacji oraz budowania pozycji w świadomości beneficjentów.

F. Komu i w jakich okolicznościach można rekomendować dobrą praktykę?

Współpraca z innymi podmiotami jest wskazana wszystkim organizacjom. Rozwój organizacji poprzez współtworzenie projektów, zdobywanie wiedzy, umiejętności jest niezwykle cenny i przynosi zaskakujące efekty.

Szczególnie mniejsze organizacje, które nie wypracowały jeszcze silnej pozycji na rynku, powinny budować relacje z innymi podmiotami. Takie rozwiązanie może być znaczące w realizacji