

Aleksandra Mazurek

Rozdział 6

Ludzie w organizacjach pozarządowych

Niniejszy rozdział poświęcony jest zagadnieniom związanym z funkcjonowaniem ludzi w organizacjach pozarządowych. Omówiono główne grupy osób tworzących stowarzyszenia i fundacje, zwracając szczególną uwagę na ich rolę w kształtowaniu działań i struktur tych podmiotów. Pokrótkce przedstawiono etapy procesu rekrutacyjnego, omówiono zagadnienia związane z motywowaniem współpracowników, ich szkoleniami oraz redukcją zatrudnienia, z ujęciem specyficznego kontekstu organizacji społecznych. Czytelnik będzie miał możliwość zapoznania się również z praktycznymi przykładami zjawisk i problemów występujących w trzecim sektorze, które dotyczą bezpośrednio elementów zarządzania ludźmi w organizacji pozarządowej.

KLUCZOWE TERMINY

- » organizacja pozarządowa
- » zatrudnienie
- » wolontariat
- » rekrutacja
- » szkolenie kadr
- » motywowanie
- » redukcja zatrudnienia
- » trzeci sektor

6.1. Grupy podmiotów tworzących organizacje pozarządowe

Chcąc kompleksowo spojrzeć na ludzi tworzących organizację trzeciego sektora, należy przyrzeć się o kilku grupom osób, które stanowią podstawę jej działania. Niejednokrotnie ich funkcje łączą się lub przenikają. Również zmiana ich roli organizacyjnej może być nietypowa, nieczęsto stosuje się bowiem klasycznie rozumiane zwolnienia czy awanse. Poniżej omówiono najważniejsze grupy osób, stanowiące o istnieniu organizacji pozarządowych.

Założyciele są osobami, które powołują do życia organizację pozarządową. Może to być grupa minimum siedmiu osób w przypadku stowarzyszenia [Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach], minimum trzy osoby w przypadku stowarzyszenia zwykłego [Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 r. prawo o stowarzyszeniach] lub pojedyncza osoba – fundator – w przypadku fundacji [Ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach]. Do ich zadań należy ustanowienie statutu, co ma kluczowe znaczenie dla późniejszego kształtu organizacji. Ich zaangażowanie może być bezpośrednie (kierowanie organizacją) lub pośrednie (oddanie kierownictwa nad działalnością danego podmiotu trzeciego sektora, w ręce zarządu lub walnego zgromadzenia). Osoby te często są związane z organizacją przez wiele lat, niejednokrotnie przez cały okres jej istnienia (zjawisko szczególnie częste w przypadku fundacji).

Z czasem założyciele organizacji zasiadają w radach programowych (stowarzyszenia) lub radach głównych (fundacje), by pełnić funkcje doradcze i opiniować działania podmiotu [Bogacz-Wojtanowska, 2006]. Jest to też sposób, w który założyciele dbają o to, aby działalność była kontynuowana w oparciu o pierwotne wartości i idee, które przyświecały stworzeniu organizacji.

Ciekawym zjawiskiem jest również funkcjonowanie założycieli organizacji jako „dobrych duchów”, osób, które nie są związane z codziennym działaniem organizacji, ale funkcjonują w jej świadomości organizacyjnej, np. sporadycznie uczestniczą w wydarzeniach jako członkowie honorowi.

Najistotniejszą formalnie grupą są członkowie organizacji. Są to osoby, które współorganizują pracę podmiotu, wchodzi w skład walnego zgromadzenia, mogą zasiadać w zarządzie lub organie kontroli wewnętrznej. Do zadań członków, zasiadających w walnym zgromadzeniu, należy zatwierdzanie rocznego sprawozdania finansowego organizacji, przyjmowanie uchwał dotyczących jej bieżącej działalności, a także inne zadania wyszczególnione w statucie organizacji. Czas, na jaki członkowie związują się z organizacją, zależy od różnych czynników, niejednokrotnie dynamiki kariery zawodowej, życia rodzinnego czy bliskości tematyki, jaką zajmuje się organizacja.

Pracownicy etatowi są rozumiani jako osoby zatrudnione na umowę o pracę lub umowę cywilnoprawną. Ich liczba zależy od wielkości danej organizacji oraz mnogości

funkcji i typów działalności, które realizowane są przez dany podmiot. Przeciętny zespół pracowników, zatrudnianych w organizacjach trzeciego sektora, liczy 4 osoby. Prawie jedna trzecia organizacji (32%) funkcjonuje zatrudniając dwie osoby, a 18% organizacji pozarządowych tylko jedną [Stowarzyszenie Klon/Jawor, 2016].

W Polsce sektor pozarządowy wciąż nie jest tak chętnie wybieranym miejscem pracy jak sektor prywatny. Przyczyn tego stanu można upatrywać w wysokości wynagrodzeń oraz fakcie, że jedna osoba zajmuje się bardzo licznymi zadaniami. Z największym obciążeniem obowiązkami zazwyczaj zmagają się pierwsza osoba zatrudniona na umowę o pracę. Stan ten można określić jako pracownicy „do wszystkiego” [Bogacz-Wojtanowska, 2006, s. 11]. Dlatego też praca zarobkowa w trzecim sektorze często jest tylko etapem w karierze zawodowej, bądź jedną z wielu form zarobku. Wielu opłacanych pracowników sektora pozarządowego, stanowią wieloletni wolontariusze organizacji, którzy w płynny sposób wchodzą w jej struktury. Sprawia to, że ich zaangażowanie i związanie z celami organizacji jest wyjątkowo mocne, choć nierzadko ma czasowy charakter.

Członkowie honorowi i ambasadorzy to podmioty, których obecność w organizacji zależy od jej indywidualnego charakteru. Możliwość nadania statusu członka honorowego wiąże się z istnieniem konkretnego zapisu w statucie organizacji pozarządowej – nadawany jest zazwyczaj wiekowym założycielom, darczyńcom lub osobom wyjątkowo zasłużonym dla organizacji.

W zależności od zapisów statutu, status członka honorowego może być jedynie formą nobilitacji, ale może również wiązać się z konkretnymi przywilejami, np. dodatkowym prawem głosu przy podejmowaniu uchwał. Podobna sytuacja dotyczy funkcji ambasadora, który promuje i upowszechnia działania organizacji, swoją osobą i kontaktami dając szansę rozwoju dla danego podmiotu.

Pojęcie ambasadora coraz częściej jest jednak stosowane w odniesieniu nie do osoby powołanej na mocy statutu, ale umowy „reklamowej”. Wówczas rola ambasadora rozumiana jest w znaczeniu wizerunkowym i marketingowym: ma przekładać się np. na wyniki akcji zachęcającej do przekazywania 1% podatku na cele wskazanej Organizacji Pożytku Publicznego.



Przykładem działalności ambasadora jest postać Anny Dymnej, która łączy tę funkcję z funkcją prezesa fundacji „Mimo wszystko”. Jako osoba znana i szanowana promuje działania organizacji, ale również w sposób kompleksowy i wielowymiarowy lobbuje na jej rzecz poza zasięgiem mediów. Jak głosi banner na stronie internetowej fundacji: „Od 2003 roku jestem prezesem Fundacji Mimo wszystko. Ma ona moją twarz, moje serce, moją duszę i za wszelkie jej działania jestem całkowicie odpowiedzialna – Anna Dymna” [mimowszystko.org]

Wolontariusze są bardzo liczną i niejednorodną grupą podmiotów, tworzących organizacje pozarządowe. Wolontariuszem jest osoba fizyczna, która w sposób dobrowolny, nieodpłatny i w ustalonym przez siebie wymiarze godzin realizuje powierzone zadania [Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie]. Wolontariusze rekrutują się z różnych grup społecznych, mogą być w dowolnym wieku, o dowolnych kwalifikacjach, płci, ich motywacje mogą mieć bardzo zróżnicowane podłoże, ale zazwyczaj łączy ich jeden wspólny element – osobiste powiązanie z tematyką działań organizacji. Ta niejednorodność jest powodem, dla którego tak ciężko kierować taką grupą – dopiero bliższe poznanie wolontariuszy i dłuższa współpraca pozwala ułatwić ten proces.

Formy zaangażowania wolontariuszy mogą być różne – od stałej współpracy do kooperacji spontanicznej:

1. Współpraca stała – wiąże się z ciągłym piastowaniem danej roli organizacyjnej, często prowadzeniem zespołu lub koordynowaniem projektów. Zajmowane stanowisko może być dowolne – od szeregowego członka organizacji po najwyższe pozycje, z dyrektorskimi włącznie;
2. Wolontariat impresaryjny – cechuje się cykliczną aktywnością wolontariusza, związaną wprost z konkretnym wydarzeniem, np. corocznym festiwałem filmowym. Osoba ta nie bierze aktywnego udziału w całym procesie przygotowań, aktywizuje się jedynie przed samym wydarzeniem i na chwilę po jego zakończeniu;
3. Wolontariat spontaniczny – rozumiany jest jako aktywność podjęta jednorazowo, bez wyraźnej kontynuacji. Wiąże się z chęcią zaistnienia w konkretnym miejscu i czasie, współtworzenia wydarzeń, czy jednorazowego wsparcia określonej inicjatywy.

Rola wolontariuszy w popularyzowaniu działań pozarządowych i tworzeniu lokalnych wspólnot jest bardzo znacząca – wiele z inicjatyw nie miałyby miejsca lub nie odbyłyby się na taką skalę, gdyby nie dobrowolne zaangażowanie ochotników. W tym miejscu należy jednak oddzielić zaangażowanie w inicjatywy pozarządowe, od zjawiska wolontariatu pracowniczego lub zaangażowania w działalność podmiotów, których istnienie podyktowane jest polityką społecznej odpowiedzialności w biznesie. Taka aktywność zależna jest od innych gatunkowo czynników i powinna być rozpatrywana odrębnie.

Organizacje pozarządowe tworzone są przez pięć grup podmiotów, do których należą: założyciele, członkowie, pracownicy etatowi, członkowie honorowi i ambasadorzy oraz wolontariusze. Zbiorcze zestawienie funkcji pełnionych przez te grupy, wraz z krótką charakterystyką wymienionych podmiotów, przedstawia tabela 6.1.

Tabela nr 6.1. Grupy podmiotów tworzących organizację pozarządową, wraz z pełnionymi przez nie funkcjami – zestawienie.

Założyciele	
Stowarzyszenie – 7 osób Stowarzyszenie zwykłe – 3 osoby Fundacja – 1 osoba (fundator)	Funkcje: – określenie statutu – kierowanie działaniami organizacji – wytyczanie kierunków rozwoju – opiniowanie i kontrolowanie działań organizacji
Członkowie	
Główni działacze organizacji „władza wykonawcza”	Funkcje: – udział w walnym zgromadzeniu/radzie nadzorczej – pełnienie funkcji kontrolnych w organizacji – wykonawstwo projektów i programów działań
Pracownicy etatowi	
Obsługa administracyjna organizacji pozarządowej	Funkcje: – bieżące prowadzenie organizacji – obsługa zagadnień formalno-prawnych, księgowych
Członkowie honorowi – ambasadorzy	
Zasłużeni założyciele Darczyńcy Osoby zasłużone dla organizacji Osoby publiczne	Funkcje: – zależne od zapisów statutu organizacji pozarządowej – promowanie działań organizacji – lobbowanie na jej rzecz – zbieranie poparcia i wspieranie działań podmiotu
Wolontariusze	
Osoby fizyczne Praca dobrowolna, nieodpłatna, w ustalonym przez siebie wymiarze godzin	Funkcje: – wykonywanie powierzonych zadań na każdym z możliwych stanowisk, brak ograniczeń – obsługa wydarzeń, wykonawstwo projektów

Źródło: opracowanie własne.

6.2. Rekrutacja w organizacjach pozarządowych

Rekrutacja – jako pojęcie – kojarzy się silnie z organizacjami biznesowymi, w których mechanizm ten jest bardzo zaawansowanym i złożonym procesem. W szerszym znaczeniu rekrutacja rozumiana jest jako proces pozyskiwania ludzi świadczących pracę dla organizacji, w węższym zaś, jako przyciągnięcie kandydatów, którzy poddani zostaną procesowi rekrutacyjnemu [Pocztowski, 2003, s. 142]. Na sam proces składają się cztery podstawowe etapy – planowanie, pozyskiwanie kandydatów, selekcja i adaptacja [Daniecki, 2015]:

1. Planowanie zatrudnienia polega głównie na szczegółowym określeniu potrzeb kadrowych, pożądanych profili kompetencji pracowników, określeniu jakie potrzeby personalne musimy spełnić w danych przedziałach czasowych oraz jak zamierzamy komunikować te potrzeby na zewnątrz (wybór rekrutacji wąskiej lub szerokiej, wewnętrznej lub zewnętrznej, otwartej lub zamkniętej – niejawnej, kierowanej do wyselekcjonowanego grona kandydatów) [Oleksyn, 2008/2014];
2. Pozyskiwanie kandydatów, czyli dotarcie do właściwych osób z informacją motywującą [Daniecki, 2015, s. 29]. Właściwie przeprowadzony etap pozyskiwania kandydatów powinien dostarczyć zainteresowanym możliwie wielu informacji o dostępnym stanowisku, warunkach pracy i wynagrodzeniu, jednocześnie wzbudzając motywację do ubiegania się o posadę wśród odpowiednich kandydatów, eliminując zgłoszenia osób nie spełniających wymaganych kryteriów [Pocztowski, 2003];
3. Selekcja polega na wybraniu spośród otrzymanych zgłoszeń osoby, która najlepiej spełnia postawione wymagania i odpowiada możliwościom organizacji [Daniecki, 2015]. Najczęstszymi formami selekcji są: analiza nadesłanych dokumentów i rozmowy z kandydatami. Podczas rekrutacji na wyższe stanowiska, na tym etapie często stosowane są również testy psychologiczne (testy na inteligencję, testy wiedzy, osiągnięć, uzdolnień lub osobowościowe [Oleksyn, 2008/2014];
4. Adaptacja, obejmująca wprowadzenie nowego pracownika do organizacji, zapoznanie z otoczeniem wewnętrznym i podstawowa socjalizacja [Daniecki, 2015]. Etap ten nakazuje skupić się na aspektach związanych z samym środowiskiem pracy, elementami kultury organizacyjnej, a zwłaszcza odpowiednim wprowadzeniem do zespołu współpracowników.

Analizując kształt procesu rekrutacji można stwierdzić, że organizacje pozarządowe nie mają tak złożonych struktur, aby korzystać z metod rozbudowanych do tego stopnia. Każda z organizacji musi jednak w jakiś sposób zaplanować kształt zespołu, w którym będzie działać.



Najczęściej proces budowania zespołu zaczyna się od postawienia poniższych pytań:

- » Kto jest głównym koordynatorem działań?
- » Ilu grup zadaniowych wymaga planowane działanie?
- » Kto zajmie się nadzorem nad sprawami formalnymi i finansowymi?
- » Czy nasi współpracownicy muszą posiadać dodatkowe kompetencje, związane bezpośrednio z tematem nowego przedsięwzięcia?
- » Czy w najbliższym czasie potrzebne będzie więcej osób do pracy?
- » Czy nowe zadania możemy przekazać współpracownikom, którzy już z nami pracują?
- » Gdzie się zwrócić, szukając chętnych do pomocy przy nowym przedsięwzięciu?
- » Czy odwoływać się do już posiadanych kontaktów personalnych czy ogłosić nabór na zewnątrz organizacji?
- » Czy ze wszystkimi dotychczasowymi wolontariuszami chcemy kontynuować współpracę?
- » Czy zadania, które planujemy zrealizować nie wymagają zatrudnienia etatowego pracownika?

Jest to wstęp do pełnej analizy potrzeb kadrowych, również w kontekście planów operacyjnych jak i strategicznych organizacji. I choć może analiza ta w organizacjach pozarządowych nie jest nazywana w ten sposób, kieruje się takimi samymi zasadami i ma podobnie duże znaczenie dla powodzenia całości.

Po rozstrzygnięciu najważniejszych kwestii dotyczących kształtu zespołu, najczęściej następuje etap informowania o działaniach znajomych i wolontariuszy, z którymi mieliśmy kontakt przy wcześniejszych wydarzeniach (rekrutacja wewnętrzna). Szukając konkretnych osób, o specjalistycznych umiejętnościach, uruchamiane są kontakty telefoniczne, kierowane bezpośrednio do wybranego kandydata (rekrutacja zamknięta). Gdy inicjowany jest duży projekt, wymagający większej liczby współpracowników, organizacje sięgają po ogłoszenia na portalach społecznościowych, zaproszenia w newsletterach branżowych czy wprost do reklamy w mediach (rekrutacja szeroka, zewnętrzna). W ogłoszeniu określone są podstawowe wymogi i oczekiwania, ale najczęściej też ewentualne profity, które organizacja może zaproponować kandydatom. W przypadku stanowisk odpłatnych pojawia się informacja o warunkach pracy, zakresie obowiązków i wynagrodzeniu (funkcja informacyjno-motywacyjna).

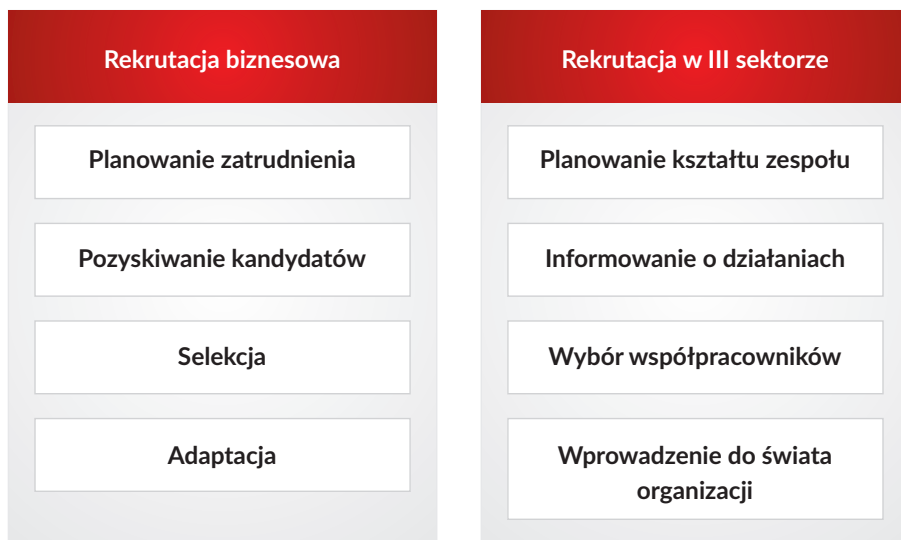
Wybór wśród potencjalnych współpracowników odbywa się na podstawie rekomendacji, spotkania z kandydatem, zapoznania się z jego dotychczasowymi osiągnięciami.

W przypadku wolontariuszy często samo spełnienie kryterium wieku i wysłanie zgłoszenia wystarcza, by stać się częścią zespołu. W skrajnych przypadkach, gdy liczba potencjalnych wolontariuszy znacząco przekracza możliwości zaangażowania ich przez organizatorów, korzysta się z rekrutacji na podstawie nadesłanych CV, portfolio lub listów motywacyjnych, zależnie od charakteru wydarzenia.

Wprowadzenie do świata organizacji jest kolejnym etapem, w którym nowy współpracownik aklimatyzuje się w zespole. Organizacje pozarządowe pod tym względem są szczególnie miłym miejscem – w większości przypadków nowicjusze spotykają się z miłym i życzliwym przyjęciem, zapewne przez wzgląd na łączące zespół cele i unikalne relacje występujące w organizacjach trzeciego sektora.

Organizacje pozarządowe z całą pewnością rekrutują pracowników, ale robią to w sobie tylko znanym stylu. Jest to często zauważana tendencja w działaniach, zwłaszcza mniejszych i młodszych stażem organizacji pozarządowych – podświadomie podążają za standardami, znanymi ze świata biznesu i opisanymi przez niejedno wydawnictwo naukowe, ale nie korzystają wprost z tego dorobku i doświadczeń, starając się samodzielnie wypracować kolejne kroki działań. W tym środowisku nie spotkamy się z twardą, biznesową nomenklaturą – zwyczaj odżegnywania się od uporządkowanych, jednoznacznych pojęć jest wszechobecny. Staje się również jednym ze sposobów podkreślania odrębności tego sektora, unikalnych relacji łączących ludzi i organizacje, zupełnie niestandardowego podejścia do treści i celów podejmowanej pracy. Różnice te prezentuje rysunek nr 6.1.

Rysunek nr 6.1. Etapy rekrutacji biznesowej i rekrutacji w sektorze pozarządowym.



Źródło: opracowanie własne.

6.3. Motywowanie ludzi zaangażowanych w działalność pozarządową

Motywowanie jest kwestią bardzo powszechną, z którą mierzy się każda organizacja, ale wciąż nie powiedziano wystarczająco dużo by uznać, że wiemy jak skutecznie motywować współpracowników. Motywacja powinna być bowiem rozpatrywana w dwóch perspektywach – podejściu atrybutowym i czynnościowym [Pocztowski, 2003].

Ujęcie atrybutowe dotyczy motywacji jako wewnętrznego procesu, dziejącego się w świadomości ludzi i wpływającego na ich skłonność do podejmowania lub zaniechania określonych aktywności [Pocztowski, 2003]. Ujęcie to jest szczególnie istotne dla analizy działań ludzi w organizacjach pozarządowych – motywacja wewnętrzna jest bowiem głównym źródłem motywacji z jaką organizacje te mają do czynienia.

Motywacja w ujęciu czynnościowym jest jedną z czterech podstawowych funkcji kierowniczych. Rozumiana jest jako świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat czynników, które nań wpływają [Pocztowski, 2003 s. 233]. Gdy chcemy mówić o motywacji osoby pracującej, bądź wykonującej nieodpłatne działania ochotnicze, zazwyczaj odnosimy się do zbioru czynników z obu tych ujęć, atrybutowego i czynnościowego.

Motywacja, istniejąca w naszej świadomości, rodzi się w wyniku cyklicznego przechodzenia przez proces dążenia do zaspokajania potrzeb. Na ów cykl składają się:

- » uświadomienie niezaspokojonej potrzeby,
- » rozpoznanie warunków i możliwości ich zaspokojenia,
- » podjęcie działań mających doprowadzić do realizacji postawionych celów,
- » działanie, poddane ocenie stopnia realizacji,
- » nagrody lub kary, zaspokajające lub nie, określone na wstępie potrzeby,
- » ocena stopnia zaspokojenia potrzeb [Pocztowski, 2003].

Skuteczne motywowanie współpracowników jest możliwe tylko wówczas, gdy menedżer rozumie mechanizmy rządzące opisanym procesem. Jego znajomość dla osoby zarządzającej organizacją jest kluczowa. Staje się podstawą skutecznego działania w dłuższej perspektywie, ale także pozwala zrozumieć jak indywidualną kwestią są sposoby doboru metod motywacji.

Opisany proces ma formę cykliczną, często nie jest uświadamiany nawet przez samych pracowników. Pozwala on również zwrócić uwagę na to, jak dużym błędem jest stawianie znaku równości pomiędzy motywowaniem i wynagradzaniem pracowników organizacji. Motywowanie jest bowiem pojęciem dużo szerszym [Oleksyn, 2008/2014].

Innym ujęciem, nieco bardziej wpisującym się w charakter działań pozarządowych, jest definiowanie motywowania jako działania mającego na celu wykształcenie u pracowników chęci bycia członkiem organizacji, poczucia lojalności wobec niej, a także

podniesienia efektywności i skuteczności pracy [Daniecki, 2015, s. 45]. Z obserwacji i doświadczeń współpracy z organizacjami trzeciego sektora (a zwłaszcza wolontariuszami, angażującymi się nieodpłatnie), można odnieść wrażenie, że współpracownicy tego typu to grupa wyjątkowo mocno i trwale zmotywowana wewnątrznie, ale jednocześnie, jak żadna inna, potrzebująca odpowiedniego i ciągłego motywowania z zewnątrz. Dla menedżerów fakt ten nie stanowi ułatwienia, ponieważ sposób motywowania jest nierozzerwalnie związany z konkretną osobą, jej wyposażeniem, doświadczeniem i potrzebami. Z drugiej jednak strony, można podjąć próbę określenia uniwersalnych przestrzeni, w których trzeciosektorowa motywacja rządzi się swoimi prawami, odróżniając się od biznesowych systemów premii i dodatków pozapłacowych.

Poniżej kilka elementów kształtujących motywację [Daniecki, 2015] wraz z ich krótką charakterystyką, ukazującą specyfikę sektora pozarządowego.

Atrakcyjność zatrudnienia (zaangażowania) – w przypadku aktywności na polu społecznym – nie jest miarą, rozumianą w jednakowy sposób przez wszystkich. Praca w stowarzyszeniu zajmującym się dzienną opieką nad osobami niepełnosprawnymi ruchowo może nie być interesująca i ciekawa dla bibliofila, marzącego o współtworzeniu festiwalu literackiego. Taka aktywność może jednak przyciągnąć rehabilitanta, poszukującego dodatkowego doświadczenia zawodowego lub rodzica osoby niepełnosprawnej, która w takim środowisku znajdzie wsparcie osób w podobnej sytuacji i w swoich codziennych obowiązkach. Atrakcyjność zaangażowania może zdawać się być elementem motywacyjnym, łatwym do wykorzystania przez menedżera stowarzyszenia lub fundacji. Doświadczenie pokazuje jednak, że jest odwrotnie. Ten element oceniany jest zazwyczaj w sferze motywacji wewnętrznej, trudnodostępnej dla innych.

Interesująca treść pracy, wyzwania – składniki te, pomimo że dość subiektywne w ocenie, w większej mierze mogą być kształtowane przez kierujących organizacją. Istotą jest dobór tych obszarów działań, które możemy i planujemy przekazać w ręce wolontariuszy oraz tych, którymi zajmą się osoby zatrudnione lub zewnątrzni dostawcy. Przykładowo, przy organizacji wydarzenia typu festiwalowego, kwestie takie jak redagowanie materiałów promocyjnych, prowadzenie strony internetowej, plakatowanie, obsługa gości czy rejestracja uczestników wydarzenia mogą być przekazane w ręce osób, które chciałyby spróbować swoich sił w takiej działalności. Natomiast kwestie związane z finansami, ułożeniem i dopilnowaniem programu wydarzenia czy pozyskiwaniem partnerów i sponsorów, zazwyczaj są w gestii stałych współpracowników danego podmiotu.

Funkcja wyzwań – jest często realizowana poprzez wykonywanie jakiejś czynności po raz pierwszy lub funkcjonowanie w nowej przestrzeni organizacyjnej. Kwestia istnienia nowych wyzwań staje się istotną głównie przy długotrwałej współpracy i powtarzalności obowiązków. Nie zawsze przedmiot zaangażowania współpracownika, daje nam wprost możliwość gradacji stopnia trudności zadań. W takim przypadku dobrym

rozwiązaniem staje się wspólne określanie możliwych wyzwań wraz ze współpracownikiem lub awanse poziome.

Atmosfera pracy jest nierozzerwalnie związana z kulturą organizacji i wartościami ważnymi dla osób, które ją tworzą. Jest to czynnik bardzo trudno mierzalny, znów – odczytywany subiektywnie i takiej ocenie poddawany. Niemniej każdy zapewne zna miejsce, którego nie chce się opuszczać, które jest przyjazne i motywuje do pracy, rozwoju, aktywności. Doświadczenie pokazuje, że takie organizacje najczęściej są przestrzenią dużej otwartości, życzliwości, zrozumienia i wspólnego, troskliwego dążenia do wspólnego celu. Atmosfera jest też odbiciem siły wewnętrznej motywacji współpracowników. Waga atmosfery jest tak duża, że niejednokrotnie może być jedynym czynnikiem, utrzymującym daną osobę w kontakcie z organizacją. Ten składnik silnie leży po stronie menedżerów, jako tych, którzy wytyczają kierunki i sposoby działań, oraz tych, którzy kształtują zespół.

Rozeznanie wymagań pracownika – wymagania są wynikiem opisanego wcześniej procesu identyfikowania niezaspokojonych potrzeb. Często są bardzo czytelne (zachowanie, postawy), niejednokrotnie wręcz komunikowane wprost. Lecz gdy wymagania nie są jasne (czy wręcz są utajone) koniecznym jest ich rozeznanie. Wystarczające mogą być proste pytania, które uświadamiają wagę określenia wymagań względem organizacji. Gdy sama rozmowa staje się niewystarczająca, najlepszym rozwiązaniem jest obserwacja takiej osoby podczas pracy i powrót do tematu po pewnym czasie. Jest to kwestia, która często jest zapominana, która umyka w natłoku działań, a dla zaangażowania ma kluczowe znaczenie.

Poziom obciążenia pracą – praktycy kierowania ludźmi zwracają uwagę na fakt, iż wyraźnie zbyt duża ilość obowiązków, utrzymująca się dłuższy okres (np. pół roku), wpływa znacząco na osłabienie motywacji, a także na przedefiniowanie wymagań względem organizacji. Co ciekawe, podobny mechanizm działa również w przypadku, gdy ilość obowiązków jest zbyt mała. Dodatkowym czynnikiem staje się osłabienie związków z organizacją, spadek zaangażowania, a w konsekwencji również identyfikowania się z danym podmiotem i z jego celami. Długotrwałe, nadmierne obciążenie pracą w organizacjach pozarządowych jest zjawiskiem częstym. Doświadczenie pokazuje, że w przeważającej liczbie przypadków, kończy się odejściem z organizacji.

Partycypacja jest zjawiskiem, o którego istnienie w firmach organizacje biznesowe zabiegają nie szczędząc zasobów. W przypadku trzeciego sektora partycypacja stanowi jego nieodłączny element. Współtworzenie kierunków rozwoju, metod pracy i realizowania celów organizacyjnych, ale także podejmowanie decyzji, od taktycznych do strategicznych, jest oparte na współuczestnictwie osób zaangażowanych w działalność podmiotu. Taka wspólnotowość i współodpowiedzialność podejścia jest często ważną motywacją dla podjęcia pracy czy zaangażowania się w działania stowarzyszenia lub fundacji. W wielu przypadkach jest to bardzo cenne narzędzie motywacyjne w rękach

menedżerów. Natomiast warto pamiętać, że nie każda osoba współpracująca z trzecim sektorem poszukuje takiego zaangażowania i dobrze czuje się z koniecznością przyjmowania na siebie tego typu odpowiedzialności.

Ocena pracy – kluczowe narzędzie motywacyjne, szczególnie ważne dla osób zaangażowanych w działania pozarządowe. W tej kwestii menedżer ma największe pole do działania. Rzetelna, możliwie obiektywna ocena przełożonego czy lidera zespołu, potrafi być wielkim wzmocnieniem dla rozwoju i sił, do podejmowania kolejnych wyzwań. Natomiast trzeba pamiętać również o wadze osobistej oceny pracy. Gdy mamy do czynienia z przypadkiem osoby, która bardzo krytycznie podchodzi do wyników swojego zaangażowania, warto poświęcić czas na powtórne przeanalizowanie jej potrzeb i wymagań względem organizacji. Jednak najważniejszą oceną, pozostającą poza wpływem menedżerów, jest ocena pracy wystawiana przez podopiecznych, uczestników wydarzeń, gości festiwali i wszystkie inne osoby, które stają się beneficjentami zaangażowania współpracowników. Jedno osobiste podziękowanie, brawa nagradzające „bezmiennego” wolontariusza, krótki list, uścisk dłoni czy komplement dotyczący pracy, potrafi we wspaniały sposób nagrodzić trud zaangażowania i zmotywować do dalszych starań, lepiej niż najlepszy system premiowy.

Choć motywacje do działania na rzecz organizacji pozarządowych (szczególnie nieodpłatnie) są bardzo różne, można wyszczególnić kilka charakterystycznych powodów podejmowania zaangażowania w trzecim sektorze. Należą do nich:

- » realizowanie własnych potrzeb, w zakresie wartości, np. pomoc innym, wspieranie słabszych, współtworzenie kluczowych wydarzeń obywatelskich,
- » zdobycie doświadczenia zawodowego i podnoszenie osobistych kompetencji,
- » chęć nawiązania nowych kontaktów i przyjaźni, integracja społeczna,
- » poszukiwania przestrzeni do samorealizacji [Bogacz-Wojtanowska, 2006],
- » zdobywanie kontaktów branżowych,
- » forma terapii po doświadczeniu ciężkich przeżyć osobistych,
- » szukanie alternatywy dla pracy zawodowej i codziennych obowiązków,
- » w przypadku osób starszych: podejmowanie zadań pozwalających pozostawać w aktywności intelektualnej i społecznej.

Nie ma możliwości opisanego zagadnienia motywacji w sposób całościowy i skończony. Powodem tego stanu rzeczy jest fakt, iż dotyczy ono bezpośrednio ludzi i ich oczekiwań. Osoba nie znająca specyfiki trzeciego sektora, mogłaby powiedzieć, że motywowanie wolontariuszy i pracowników tego typu podmiotów to nic skomplikowanego. Tymczasem jest to sztuka czerpania z pokładów wewnętrznej motywacji współpracowników, w sposób, który nie będzie rabunkiem, a da szansę pomnażania tego potencjału na kolejne działania.

6.4. Szkolenia w organizacjach pozarządowych

Powszechność szkoleń w świecie zawodowym jest tak duża, że trudno dziś o pracownika w sektorze publicznym lub prywatnym, który nie ma choć kilku takich pozycji w swoim CV. Ta wszechobecność sprawia również, że deprecjonowane jest ich znaczenie dla rozwoju pracowników i samej organizacji. Proces ten uwidocznił się na przykład w rozmowie, odbytej z pracownikami międzynarodowej korporacji zajmującej się rekrutacją personelu. Osoby te miesięcznie realizowały od dwóch do czterech szkoleń, dotyczących rozwoju kompetencji i procedur organizacyjnych. Odpowiedź na pytanie o wpływ szkoleń na ich pracę zawodową była problematyczna – osoby te często miały trudność z przypomnieniem sobie tytułów sesji, w jakich brały udział. Z kolei zupełny brak szkoleń bardzo osłabia możliwości pracownika, wydłuża jego czas adaptacji do zadań i skazuje na samodzielne określanie standardów pracy. Środowisko aktywności zawodowej powinno być miejscem, w którym ludzi traktuje się jako jednostki ambitne i niepowtarzalne, zdolne do wykorzystywania swojego potencjału [Kossowska, Sołtysińska, 2003] Szkolenia są więc tylko jednym z elementów szerszego kontekstu, procesu rozwoju zasobów ludzkich. Całe zjawisko rozumiane jest jako: „[...] celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich” [Pocztowski, 2003, s. 294].

Choć powyższa definicja brzmi jak antyteza podejścia do działań rozwojowych w trzecim sektorze, a sformułowanie „zasoby ludzkie” nie jest właściwe dla opisu pracowników i wolontariuszy organizacji pozarządowych, to samo rozwijanie potencjału ludzi jest bardzo ważnym aspektem życia sektora społecznego. Szkolenie kadr pozarządowych i wolontariuszy jest wartością dla organizacji, mimo iż niektórzy z nich pozostają w danym podmiocie przez krótki czas. Mamy bowiem do dyspozycji różne typy szkoleń. Podstawowym podziałem jest podział na szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne.

Szkolenia zewnętrzne – organizowane są przez podmioty spoza organizacji; dotyczą najczęściej tych aspektów działalności, które są nowe dla danego podmiotu, cechują się wyższą złożonością lub są strategicznie kluczowe. Mowa tu na przykład o szkoleniu z pozyskiwania środków unijnych lub zapoznania ze standardami spełniania wymogów ochrony środowiska przez organizacje pomocowe. Szkolenia odbywają się zazwyczaj poza siedzibą stowarzyszenia lub fundacji, są okazją do spotkania innych osób zainteresowanych tą tematyką, prawdopodobnie działających w podobnym sektorze. Tak więc oprócz zdobycia zaplanowanych treści merytorycznych, dochodzi do wymiany doświadczeń i nawiązywania nowych kontaktów.

Dla kogo dedykowane są tego typu szkolenia? Najczęściej dla szefów organizacji i liderów oraz osób zatrudnionych. Zazwyczaj, przez wzgląd na koszt, rzadko szkoleni są wszyscy członkowie organizacji. Wiedza i umiejętności zdobyte przez uczestników mogą być przekazywane później zespołom roboczym.



Przykład: przedstawiciele stowarzyszenia, zajmującego się organizacją letniego wypoczynku dla dzieci i młodzieży, biorą udział w szkoleniu pod tytułem „Obsługa nowych formularzy zgłoszenia wypoczynku dzieci i młodzieży z platformy interaktywnej Ministerstwa Edukacji Narodowej”. Nowy kształt formularza jest związany ze zmianą rozporządzenia w zakresie warunków organizacji letniego wypoczynku. Szkolenie prowadzi urzędnik Ministerstwa.

Szkolenia wewnętrzne – prowadzone są przez osoby z organizacji, dla własnych współpracowników. Związane są z bieżącym działaniem stowarzyszenia lub fundacji, najczęściej dotyczą współpracy w grupie, sposobów i procedur realizowania obowiązków służbowych, obsługi oprogramowania używanego w organizacji, użytkowania posiadanego sprzętu czy sposobów kontaktowania się interesariuszami.

Szkolenia te dedykowane są najczęściej dla grup osób związanych z danym wycinkiem życia organizacji – gdy organizacja jest mniejsza, a obowiązki pełnione są rotacyjnie, często w szkoleniach uczestniczą wszyscy członkowie i wolontariusze.



Przykład: fundacja, dbając o spójność identyfikacji zewnętrznej, utworzyła domenę, do której przypisane są osobiste adresy e-mail wszystkich kluczowych osób w organizacji – zarządu, koordynatorów projektów i liderów grup roboczych. Osoby te zostały zaproszone na krótkie szkolenie z obsługi nowych kont poczty elektronicznej, a także wbudowanej w ten system interaktywnej bazy danych. Szkolenie prowadzi informatyk fundacji, odpowiedzialny za ich prawidłowe działanie.

Na drugi podział rodzajów szkoleń składają się szkolenia przygotowujące i wprowadzające do pracy, szkolenia dostosowawcze oraz zmieniające profil zawodowy pracownika [Pocztowski, 2003].

Szkolenia przygotowujące i wprowadzające do pracy – są to typowe szkolenia na początku współpracy z organizacją. Można zaryzykować stwierdzenie, że są przedłużeniem pomyślnie zakończonych procesu rekrutacji, a konkretnie ostatniego etapu – adaptacji. Dotyczą zarówno pracowników etatowych, jak i wolontariuszy. Ich istotą jest zapoznanie z systemami, jakie funkcjonują w organizacji, poznanie osób odpowiedzialnych za kluczowe zadania, ale także wyposażenie współpracownika w odpowiednią

bazę pojęciową i określenie, jakie zachowania są dopuszczalne, a jakie traktowane jako naganne. Gdy zakres nowych obowiązków zawiera zadania, z którymi wcześniej dana osoba nie miała styczności lub znała je tylko w teorii, szkolenie powinno przewidywać tryb przygotowania *in the job*. Tryb ten polega na prezentacji obowiązków na stanowisku pracy, w oparciu o aktywne ich wykonywanie. Szkolenia te są podstawą pracy wolontariuszy – szczególnie na początkowym etapie współpracy⁵. Za szkolenie odpowiada najczęściej koordynator grupy, opiekun zespołu lub bezpośredni przełożony. Od jego otwartości i życzliwego podejścia zależy podwójny sukces – poprawne opanowanie przydzielonych zadań, jak i zbudowanie atmosfery współpracy i zaufania, w której każdy kolejny etap rozwoju jest łatwiejszy i bardziej efektywny.



Przykład: wolontariusz ma przejąć zadanie przewozu osób niepełnosprawnych wraz z opiekunami z ośrodka rehabilitacji do domów prywatnych. Posiada wymagane uprawnienia do prowadzenia pojazdów, ale pierwsze kilka kursów wykonuje z doświadczonym kierowcą, który udziela wskazówek dotyczących obsługi specjalistycznego wyposażenia samochodu i zasad obowiązujących przy przewożeniu osób niepełnosprawnych.

Szkolenia dostosowawcze – grupa szkoleń dedykowanych dla już działających współpracowników. Stosowane są zazwyczaj w sytuacji zmiany zakresu obowiązków lub objęcia nowego stanowiska. Ich zadaniem jest poszerzenie lub sprofilowanie dotychczas posiadanej wiedzy, nabycie nowych, kluczowych dla stanowiska kompetencji, poznanie nowego środowiska pracy i jego wymogów.



Przykład: wolontariusz pracujący w grupie obsługującej widownię festiwalu filmowego ma podjąć pracę jako koordynator 10-osobowego zespołu, zajmującego się tą samą tematyką. Pomimo iż zna charakter obowiązków, musi zapoznać się z formami organizacji dyżurów, opanować podstawy zarządzania matym zespołem i zapoznać się ze swoimi obowiązkami jako koordynatora grupy. Uzyskuje również dostęp do komputerowych baz danych i interaktywnych grafików dyżurów. Szkolenie prowadzi szef organizacji widowni; wszelkie ewentualne wątpliwości debutant może również wyjaśniać z doświadczonym kolegą – wieloletnim koordynatorem.

5 Istnieje również tryb szkolenia *off the job*, polegający na nabywaniu kompetencji bez fizycznej obecności na stanowisku pracy.

Szkolenia zmieniające profil zawodowy są najbardziej zaawansowaną formą szkoleń. W ich wyniku uczestnik najczęściej zyskuje nową specjalizację zawodową lub formalne uprawnienia [Pocztowski, 2003]. Proces ten zazwyczaj odbywa się poza organizacją i związany jest z większą zmianą środowiska działania podmiotu (np. obowiązujących przepisów) lub zmianami w strukturze organizacyjnej.



Przykład: fundacja, zajmująca się m.in. organizacją szkoleń lawinowych i prowadzeniem międzynarodowych grup wysokogórskich, planuje rozpocząć długofalową współpracę z podobną organizacją w Austrii. Osoba, dotychczas zajmująca się skomplikowaną obsługą kontaktów zagranicznych, została oddelegowana do obsługi również tego partnera. Podstawowa komunikacja jest możliwa w języku angielskim, ale obsługa przyszłych procedur formalnych odbywać się będzie w języku niemieckim. Pracownik ten został oddelegowany do odbycia podstawowego kursu języka niemieckiego o profilu biznesowym, przewidywany czas szkolenia – około 10 miesięcy.

Nieformalny charakter szkoleń w trzecim sektorze jest tak silny, że niejednokrotnie organizacje rezygnują z nazywania procesów szkoleniowych takim mianem. Przebiegają one na swój sposób naturalne, płynnie, niezauważalnie, czasem są nawet nieuświadomione. Po mimo tego kwestia szkoleń jest bardzo istotnym elementem zarządzania organizacją pozarządową. Należy pamiętać, że każde szkolenie to inwestycja. Powinna być poprzedzona zidentyfikowaniem potrzeb szkoleniowych – szkolenia nietrafające w istniejące potrzeby, odbywające się zbyt wcześnie lub zbyt późno, powodują marnowanie zasobów, nie niosąc większych korzyści. Jeśli jednak mamy do czynienia z organizacją, która od dawna nie przeprowadziła żadnego szkolenia, może to świadczyć o trzech rzeczach: bardzo niewielkiej aktywności organizacji, statecznym środowisku zewnętrznym i wewnętrznym lub o braku świadomości dynamiki zmian sektora i roli szkoleń w działalności podmiotu.

Same szkolenia mogą być czynnikiem motywującym do pozostania w organizacji, ciągłego rozwoju i aktywnego włączania się w działania. Są też okazją do lepszego poznania wolontariuszy, wyłonienia przyszłych liderów i kierowników zespołów.

6.5. Zakończenie współpracy

Zakończenie współpracy z organizacją może mieć miejsce z inicjatywy pracownika lub osoby zarządzającej. Zazwyczaj przyczynami złożenia wypowiedzenia umowy lub zakończenia pracy przez pracownika bywają:

- » znalezienie innej, atrakcyjniejszej pracy,
- » zła atmosfera, panująca w zespole,
- » zbyt duże przeciążenie pracą,
- » złe relacje z przełożonym lub kolegami,
- » brak perspektyw rozwoju,
- » przejście na emeryturę,
- » zmiany w życiu prywatnym (np. przeprowadzka) [Oleksyn, 2008/2014].

Zwolnienie pracownika przez pracodawcę wiąże się najczęściej z:

- » koniecznością redukcji zatrudnienia,
- » brakiem wystarczających kompetencji,
- » słabymi wynikami pracy,
- » naganną postawą lub zachowaniem,
- » długotrwałą chorobą,
- » poważnym naruszeniem dyscypliny lub regulaminu,
- » spadkiem popytu na usługi i produkty, dostarczane przez dany podmiot [Oleksyn, 2008/2014].

W trzecim sektorze, w kwestii pracowników etatowych, sytuacja jest podobna do tej w sektorze prywatnym – podstawą do działania, określającą wzajemne stosunki jest kodeks pracy. Niemniej zwolnienie z organizacji pozarządowej należy do rzadkich zjawisk. Prawdopodobnie jest to związane ze strukturą motywacji pracowników i oddaniem misji, skala zjawiska jest niewielka.

W przypadku wolontariuszy obraz ten jest mniej klarowny. Wedle zapisów Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, każda organizacja ma obowiązek zawrzeć porozumienie (umowę) z wolontariuszem, w którym znajdzie się opis formy zaangażowania oraz informacje o możliwości odstąpienia od porozumienia. Praktyka pokazuje jednak, że wielu wolontariuszy, angażujących się w działania organizacji pozarządowych sporadycznie, nie zawiera takich umów. Trudno więc określić, czy gdy kończymy współpracę przed czasem, można mówić o zwolnieniu czy może zawieszeniu działań wolontariackich. Ta sama sytuacja dotyczy przypadku, gdy pomimo kilkuletniego braku czynnego uczestnictwa w działaniach organizacji, nieaktywny wolontariusz wciąż czuje się częścią podmiotu, utożsamia się z jej działaniami, przedstawia jako członek organizacji.

W tych rozważaniach przychodzi refleksja, że w przypadku zaangażowania wolontariuszy, nie będzie błędnym rozumowanie, w którym stroną „zatrudniającą” i „zwalnianą” jest jeden i ten sam podmiot. Niejako wolontariusz sam „zatrudnia się” w organizacji i niejako sam kończy z nią współpracę. Jest to prawdopodobnie jedyna taka sytuacja personalna, w której praktycznie nie stosuje się „zwalniania”. Fenomen dobrowolnego i nieodpłatnego zaangażowania mocno ogranicza taką możliwość.

Jednak, gdy współpracownik (etatowy lub wolontariusz) faktycznie decyduje się na zakończenie współpracy z organizacją, pada pytanie o to, czy zainwestowane w ich rozwój zasoby przepadają bezpowrotnie. Doświadczenie pokazuje, że nie. Gdy trzeci sektor raz stał się miejscem zatrudnienia lub zaangażowania, pozostaje nim na długie lata. Osoby odchodzące z jednej organizacji mogą z powodzeniem szukać zatrudnienia w innej, tego samego sektora. Podobnie jest z wolontariuszami, którzy angażują się w kolejne przedsięwzięcia. Można tu mówić o zjawisku „współpracownika krążącego”. Dlatego też inwestycje w szkolenia i rozwój ludzi w organizacjach pozarządowych, stają się długofalową inwestycją w potencjał całego sektora.

Sugerowana literatura rozszerzająca

- Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., (2016), *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015. Raport z badań*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa.
- Bogacz-Wojtanowska E., (2006), *Zarządzanie organizacjami pozarządowymi na przykładzie stowarzyszeń krakowskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Oleksyn T., (2008/2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Pytania do rozdziału

1. Jakie znaczenie dla działania organizacji może mieć wolontaryjne zaangażowanie osób zasiadających w zarządzie organizacji pozarządowej?
2. Zaproponuj inne niż wymienione, formy motywowania wolontariuszy do działań na rzecz stowarzyszenia lub fundacji.
3. Jakie szanse i zagrożenia daje organizacji pozarządowej rekrutacja wewnętrzna?

4. Podaj dwa inne przykłady szkoleń dostosowawczych w stowarzyszeniu lub fundacji.
5. W jaki sposób można rozwiązać problem przeciążenia pracą na stanowisku administracyjnym w organizacji pozarządowej?

Ćwiczenia

1. Zarządzanie ludźmi – Studencki Festiwal Filmowy

Wydarzenia o charakterze festiwalowym przyjmują coraz bardziej złożone formy. Sukces festiwalu w dużej mierze zależy od bogactwa i różnorodności jego programu. Każda z atrakcji wymaga jednak zaplanowania, przygotowania i obsługi.

Jesteś szefem sekcji wolontariatu Studenckiego Festiwalu Filmowego. Poniżej szczegółowo dotyczące organizacji wydarzenia:

- » dwa dni projekcji, godziny rozpoczęcia 11:00, 13:00, 16:00, 20:00 (projekcje trwają ok. 1:15, wietrzenie i sprzątnięcie sali kinowej oraz przygotowanie projekcji wymagają około 30 minut),
- » projekcje odbywają się równolegle w trzech lokalizacjach: w budynku A (sala duża i kameralna) oraz w budynku B (sala eksperymentalna); miejsca są oddalone od siebie o 6 minut spaceru,
- » po każdej projekcji w lobby organizowane jest krótkie spotkanie z twórcami filmu,
- » podczas wydarzenia będą działać punkt informacji, rejestracja festiwalowa, sklepik z gadżetami oraz szatnia; kontrola czystości w toaletach leży po stronie organizatorów.

Zaplanuj liczbę wolontariuszy potrzebną do obsługi takiego wydarzenia, przy założeniu, że każdy z nich powinien przepracować minimum 12 godzin. Swoją odpowiedź uzasadnij krótkim opisem schematu organizacyjnego.

Pytania do zadania

1. Jak na ilość stanowisk wpływa rytm festiwalu (pora dnia, dzień projekcji, itp.)?
2. Biorąc pod uwagę ilość wolontariuszy oraz różnych sekcji, jakie stanowiska koordynatorów sekcji można byłoby zaproponować?

2. Zarządzanie ludźmi – Klub Aktywnego Seniora

Fundacja, dla której pracujesz, prowadzi Klub Aktywnego Seniora. W ramach zajęć odbywają się kursy obsługi komputera, kursy językowe dla początkujących

i zaawansowanych, dyskusyjny klub filmowy, kółko brydżowe oraz zajęcia ruchowe. Planujecie stworzyć kolejną formę aktywizacji – koło podróżników.

- » Napisz krótkie ogłoszenie do newslettera portalu ngo.pl o poszukiwaniu osoby na stanowisko opiekuna koła podróżników dla seniorów.
- » Jakie elementy uznasz za kluczowe przy wstępnej ocenie zgłoszeń kandydatów?
- » Zaplanuj dwie formy sprawdzenia umiejętności potencjalnego koordynatora.

Pytania do zadania

1. Jakie kompetencje uznać można za kluczowe w tym przypadku?
2. Dlaczego sprawdzenie umiejętności koordynatora jest istotne?