

Skuteczne i efektywne NGO

Podręcznik dla organizacji pozarządowych

Publikacja wydana w ramach zadania „Seniorzy razem” realizowanego przez Fundację Instytut Myśli Innowacyjnej sfinansowanego ze środków Narodowego Instytutu Wolności- Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021-2030

Spis treści

1. Jak tworzyć skuteczną strategię rozwoju.....	5
1.1. Definicja strategii	5
1.2. Misja i wizja.....	5
1.3. Metody określania celów	8
1.4. Ramy finansowe i źródła finansowania	10
2. Strategia fundraisingowa wykorzystująca mechanizmy internetowe i crowdfundingowe	11
2.1. Definicja fundraisingu	11
2.2. Rola strony internetowej w fundraisingu	12
2.3. Crowdfunding	14
3. Jak stworzyć strategię pozyskiwania dotacji na projekty.....	16
3.1. Wprowadzenie	16
3.2. Rodzaje dotacji i sposoby ich uzyskania	17
4. Storytelling i Pitchowanie czyli strategia informacyjno-promocyjna.....	19
4.1. Definicja storytellingu	19
4.2. Techniki storytellingu	21
4.3. Czym jest pitchowanie?	23
5. Tworzenie standardu: etyczny i przejrzystości.....	27
5.1. Definicja etyki.....	27
5.2. Misja, wizja i strategia – wymiar etyczny	29
5.3. Kodeksy etyczne i standardy profesjonalne	33
5.4. Standard przejrzystości	35
6. Jak stworzyć standard formalno-prawny.....	38
6.1. Podstawy prawne funkcjonowania	38
6.2. Statut	38
6.3. Wymagane rejestry	39
6.4. Pozostałe obowiązki	40
7. System komunikowania się i przepływu informacji jako standard polepszenia funkcjonowania NGO	43
7.1. Definicja komunikacji	43
7.2. Wybrane kanały komunikacji	45
7.3. Nowy współpracownik	50

7.4. Najważniejsze elementy komunikacji wewnętrznej	50
8. Pozyskiwanie pracowników i oddanych sprawie wolontariuszy	52
8.1. Rekrutacja pracownika	52
8.2. Wolontariat	57
Notatnik	60

1. Jak tworzyć skuteczną strategię rozwoju

1.1. Definicja strategii

Strategia jest sposobem kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem: spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia (H. Mintzberg). Strategia dotyczy długofalowych celów i sposobów ich osiągnięcia wpływających na system jako całość. (R. L. Ackoff).

Pojęcie strategii odnosi się do formułowania głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych; polityki i programów osiągnięcia ich; metod niezbędnych, aby strategię zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych. (G. A. Steiner, J. B. Miner, E. Gray).

Etapy opracowania strategii

- Przygotowanie diagnozy organizacji (sytuacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej).
- Sformułowanie misji i wizji organizacji.
- Wyznaczenie celów i zadań, osób odpowiedzialnych, wskaźników osiągnięcia celów.
- Opracowanie planów taktycznych.
- Określenie źródeł finansowania zadań przewidzianych do realizacji.
- Organizacja, wdrożenie i kontrola realizacja strategii.

Elementy strategii

- Wnioski z przeprowadzonej diagnozy organizacji.
- Misja i wizja organizacji.
- Cele strategiczne i operacyjne.
- Kierunki działań podejmowanych dla osiągnięcia celów strategicznych.
- Oczekiwane rezultaty planowanych działań oraz wskaźnik i ich osiągnięcia.

1.2. Misja i wizja

Wizja (łac. videre – widzieć): to koncepcja przyszłości organizacji, aspiracja, która powinna być wspólna zarówno dla kierownictwa, jak i pozostałych członków organizacji.

Wizja powinna: pasować do misji, być krótka i zrozumiała, wytyczać drogę rozwoju.

Przykłady

Wizja firmy Samsung:

„Inspirować świat dzięki (naszym) innowacyjnym technologiom, produktom, wzornictwu, które wzbogaca życie ludzi i przyczynia się do dobrobytu społecznego tworząc nową przyszłość”.

Wizja firmy Volvo:

„Tworzenie dobrobytu dzięki rozwiązaniom transportowym”

Wizja miasta Ruda Śląska:

„Ruda Śląska- miasto dzielnic, które nie dzielą, dobre do zamieszkania, pracy i wypoczynku”.

- Misja wyływa z wizji
- Jest to krótka deklaracja celu istnienia organizacji
- Misja określa rolę organizacji na rzecz otoczenia
- Deklaracje misji mogą być skierowane do następujących grup: klientów i odbiorców, zewnętrznych interesariuszy, społeczeństwa oraz ludzi w organizacji.

Misja, aby mogła spełniać swoje funkcje, powinna być:



Podczas opracowywania misji należy zwrócić uwagę na kilka podstawowych elementów:

- Niebezpieczne jest zbyt wąskie lub zbyt szerokie określenie misji
- Wśród adresatów misji należy uwzględnić adresatów zewnętrznych (np. klientów) oraz adresatów wewnętrznych (pracowników).
- Należy wiedzieć (i rozumieć), jaki rodzaj działalności prowadzi jednostka
- Misja musi mieć charakter unikatowy

Przykłady misji

Misja firmy Google

„Misją naszej firmy jest uporządkowanie światowych zasobów informacji, tak by stały się powszechnie dostępne i użyteczne dla każdego”.

Misja Fundacji trzeci.org

„Misją fundacji jest przede wszystkim działalność na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego oraz współpracy międzysektorowej i tworzenie przyjaznych warunków dla działalności społecznej”.

Misja miasta Krakowa

„Misją Krakowa jest tworzenie inteligentnej metropolii, zapewniającej wysoką jakość życia, budowanie kreatywnej gospodarki, kształtowanie środowiska przestrzennego, poszanowanie środowiska przyrodniczego oraz rozwój potencjału kulturowego, poprzez współpracę podmiotów różnych sektorów oraz partnerskie współdziałanie mieszkańców”.



1.3. Metody określania celów

Analiza SWOT

Bazując na wnioskach z przeprowadzonej diagnozy można zidentyfikować poszczególne elementy analizy SWOT – silne i słabe strony (cechy organizacji, czynniki zależne od jej decyzji) oraz szanse i zagrożenia (czynniki zewnętrzne, niezależne od organizacji, pojawiające się w otoczeniu).

Silne strony – przykłady

1. Korzystna i stabilna na przestrzeni ostatnich lat sytuacja demograficzna:
 - Wzrost liczby mieszkańców,
 - Dodatni przyrost naturalny,
 - Dodatnie saldo migracji,
 - Korzystna struktura demograficzna gminy (wysoki odsetek osób w wieku przedprodukcyjnym oraz niski w wieku poprodukcyjnym).
2. Potencjał osiedleńczy gminy wynikający m.in. z:
 - Dobrej lokalizacji i dostępności komunikacyjnej względem ośrodków miejskich o znaczeniu wojewódzkim,
 - Dobrego dostępu do infrastruktury sieciowej,
 - Dostępności atrakcyjnych przestrzeni społecznych (wielość miejsc do spędzania wolnego czasu, place zabaw, boiska, świetlice).
3. Ponadprzeciętne walory przyrodniczo-krajobrazowe gminy, stwarzające mieszkańcom i przyjezdnym przestrzeń do wypoczynku i aktywności oraz służące jako strategiczny zasób lokalnej branży skupionej wokół rekreacji.
4. Podejmowanie inicjatyw mających na celu wsparcie społeczności lokalnych poprzez zwiększanie dostępu do edukacji oraz promowanie idei kształcenia się przez całe życie.
5. Realizacja polityki społecznej prowadzącej do integracji i aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym
6. Aktywna postawa władz gminy w zakresie działań na rzecz ochrony środowiska i ochrony klimatu.

Słabe strony – przykłady

1. Bariery podtrzymania atrakcyjności osiedleńczej gminy, m.in:
 - Niedostatecznie rozwinięta sieć szkół i przedszkoli,
 - Brak spójnego systemu komunikacyjnego w gminie,
 - Utrzymujący się problem zanieczyszczenia powietrza.
2. Niewielka dostępność terenów o przeznaczeniu inwestycyjnym.
3. Problem „dzikich wysypisk” śmieci związany z wysokimi kosztami usług komunalnych.
4. Wysoki poziom zadłużenia gminy

Szanse – przykłady

1. Plany w zakresie zwiększenia udziału korzystania z odnawialnych źródeł energii.
2. Zachęcenie inwestorów do przedsięwzięć na terenie gminy.
3. Pozyskiwanie partnerów wśród gmin i miast Polski.
4. Wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa.
5. Budowa ścieżki rowerowej (działania na rzecz rozbudowy ekologicznego transportu).
6. Wzrost dostępności środków zewnętrznych (fundusze unijne, fundusze norweskie, środki rządowe, wojewódzkie i in.) oraz współpraca z organizacjami, podmiotami rynkowymi i JST.

Zagrożenia - przykłady

1. Postępujące zmiany klimatyczne oraz wynikające z nich anomalie pogodowe: występowanie gwałtownych deszczy nawaalnych jako zagrożenie dla infrastruktury komunalnej i mienia prywatnego, deficyty opadów uzupełniających zasoby wód powierzchniowych i głębinowych oraz zagrożenie suszy i wzrostu cen dostaw wody.
2. Wysokie koszty inwestycji związanych z wdrożeniem odnawialnych źródeł energii
3. Mała popularność gminy i świadomość osób z zewnątrz o możliwościach w niej tkwiących,
4. Konkurencja ze strony lepiej rozwiniętych sąsiednich jednostek,
5. Wyjeżdżanie młodych i wykształconych osób w inne rejony Polski lub zagranicę- emigracja zarobkowa.

Cele formułuje się w odpowiedzi na problemy zidentyfikowane na etapie diagnostycznym oraz dla lepszego wykorzystania istotnych zasobów i potencjałów organizacji. Każdy cel w strategii powinien być określony w sposób SMART:

- SPECIFIC – konkretny, określony, jasno zdefiniowany, dokładny,
- MEASURABLE – mierzalny, możliwy do wyrażenia w przyjętych jednostkach miary,
- ATTAINABLE – osiągalny, możliwy do zrealizowania
- REALISTIC – realistyczny przy istniejących zasobach,
- TIME-BOUNDED – zdefiniowany, określony w czasie.

Rezultaty, tak jak cele, muszą być weryfikowalne i mierzalne. W praktyce oznacza to określenie rezultatów planowanych działań w ujęciu wskaźnikowym.

Wskaźniki to ważny element strategii przyczyniający się do jej efektywnej realizacji. Wybrane wskaźniki mają pokazać stopień realizacji przyjętych celów, opisanych za pomocą mierników.

CEL STRATEGICZNY 1: Wysoki poziom aktywności społecznej oraz zaspokojenia potrzeb społecznych mieszkańców				
OBSZARY POLITYK	CELE OPERACYJNE	KIERUNKI DZIAŁAŃ	OCZEKIWANE REZULTATY PLANOWANYCH DZIAŁAŃ	WSKAŹNIKI OSIĄGNIĘCIA DZIAŁAŃ
BEZPIECZEŃSTWO	Poprawa bezpieczeństwa i komfortu zamieszkania na terenie Gminy	<ul style="list-style-type: none"> Doposażenie jednostek Ochotniczej Straży Pożarnej poprzez zakup sprzętu, wozów bojowych oraz umundurowania. Rozbudowa systemu monitoringu/oświetlenia oraz współpraca z policją. Zapewnienie pełnej sprawności technicznej oprav ulicznych oraz wykonanie nowych oświetleń ulicznych dróg i placów. Tworzenie miejsc parkingowych, budowa chodników oraz infrastruktury zwalniającej. Współpraca z administracją centralną i regionalną w celu rozbudowy i utrzymania systemu zabezpieczenia przeciwpowodziowego poprzez monitorowanie stanu zabezpieczeń przeciwpowodziowych oraz prowadzenie wspólnych działań 	<ul style="list-style-type: none"> Poprawa wyposażenia OSP. Stąła kontrola dróg i kluczowych miejsc na terenie Gminy poprzez punkty monitoringu. Poprawa bezpieczeństwa pieszych poprzez rozbudowę oświetlenia i chodników przy kluczowych odcinkach dróg. Zwiększenie poczucia bezpieczeństwa u mieszkańców Gminy. Zwiększenie bezpieczeństwa ruchu drogowego na terenie Gminy. Zmniejszenie liczby wypadków drogowych. Zabezpieczanie terenów przed zalaniem i podtopieniami. 	<ul style="list-style-type: none"> Liczba zakupionego sprzętu, wozów bojowych i umundurowania (szt.) Liczba wybudowanych punktów oświetleniowych (szt.). Długość wybudowanych chodników (km). Liczba utworzonych miejsc parkingowych (szt.) Liczba wypadków na drogach (szt.). Obniżenie istniejącego ryzyka powodziowego (%).

1.4. Ramy finansowe i źródła finansowania

Działania określone w strategii muszą być poparte możliwościami i chęcią ich realizacji, również w kontekście zapewnienia ich finansowania. W ramach dokumentu należy wskazać wielkości środków finansowych zaplanowanych na realizację strategii wraz z potencjalnymi źródłami finansowymi.

Nie jest wymagane przedstawienie szczegółowego planu finansowego poszczególnych celów i działań, a jedynie określenie skali wydatków i możliwości pozyskania środków na ich pokrycie. Wyznaczenie ram finansowych jest niezbędne do oceny możliwości realizacji strategii.

Przykłady źródeł finansowania

- inne fundusze ze źródeł europejskich jak np. fundusze norweskie i fundusze Europejskiego Obszaru Gospodarczego,
- środki sektora prywatnego, w tym formuła partnerstwa publiczno-prywatnego oraz fundusze sektora pozarządowego,
- kredyty bankowe, pożyczki oraz inne instrumenty finansowe,
- dodatkowe formy wsparcia dostępne w ramach specjalnych linii budżetowych, np. tarczy antykryzysowych,
- środki własne.

2. Strategia fundraisingowa wykorzystująca mechanizmy internetowe i crowdfundingowe

2.1. Definicja fundraisingu

Fundraising – proces zdobywania funduszy poprzez proszenie o wsparcie osób indywidualnych, przedsiębiorstw, fundacji dobroczynnych lub instytucji rządowych i samorządowych. W tym celu można korzystać z usług fundraiserów.



https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.forbes.pl%2Fzbiorka-pieniedzy&psig=AOvVaw3qF4B6_X9_abLy_yfl64hR&ust=1669061051019000&source=images&cd=vfe&ved=0CBEQjhqFwOTCLJUu7DHvfscFQAAAAAABAA

Fundraising jest związany zasadniczo z działalnością organizacji pozarządowych, ale termin w piśmiennictwie anglojęzycznym może odnosić się również do działalności partii politycznych oraz pozyskiwania inwestorów i pomnażania kapitału przedsięwzięć nastawionych na zysk. Fundusze bywają zbierane na różne cele społeczne, przez organizacje prowadzące działalność charytatywną, religijną, naukową, sportową oraz domy dziecka, szpitale, hospicja, muzea, galerie sztuki, szkoły i uczelnie wyższe oraz wszystkie inne podmioty prowadzące działalność społecznie użyteczną.

5 zasad fundraisingu

- Fundraising to wiedza
- Do fundraisingu potrzebny jest **FUNDRAISER**
- Fundraising to złożony proces i wymaga czasu
- Fundraising jest inwestycją, która zwraca się z czasem
- Zaangażowanie zespołu to podstawa fundraisingu

2.2. Rola strony internetowej w fundraisingu

Strona internetowa jest wizytówką każdej organizacji. Mówi się, że jeżeli jakaś organizacja nie jest widoczna w internecie to „nie istnieje”. Poniżej przedstawiamy kilka cennych uwag dotyczących strony internetowej w kwestii skutecznego fundraisingu:

- Strona internetowa = wizytówka
- Najważniejsze informacje muszą być od razu widoczne
- „Nie ma co wywarzać otwartych drzwi” – najlepiej uczyć się od najlepszych (np. WWF, UNICEF i wiele innych)
- Jeżeli ktoś ma wpłacić darowiznę to musi mieć taką możliwość od razu po wejściu na stronę

Ze względu na ogromną siłę internetu coraz częściej fundraising przenosi się do „sieci”. Poniżej 5 trendów fundraisingu „on-line”.



1. E-mail wiecznie żywy

- 84 procent gospodarstw domowych w Polsce deklaruje korzystanie z e-maila.
- Przy spadającym organicznym zasięgu Facebooka, to właśnie e-mail może stać się skutecznym narzędziem pozyskiwania większej ilości funduszy dla organizacji i ruchów społecznych.
- W USA przychody organizacji zdobyte za pomocą komunikacji e-mailowej w 2018 roku stanowiły 28 proc. wszystkich przychodów online, przy czym NGO-sy wysyłały jednemu subskrybentowi średnio 25 e-maili fundraisingowych w roku, pozyskując średnio 17 dolarów z każdego tysiąca wysłanych maili.

2. Tworzenie społeczności regularnych darczyńców

- Regularnych darczyńców indywidualnych, którzy podpisują tzw. polecenie zapłaty, od kilkunastu lat profesjonalnie pozyskują oddziały organizacji międzynarodowych takich jak WWF, Greenpeace, Amnesty International czy SOS Wioski Dziecięce.
- Mniejsze fundacje i stowarzyszenia są w stanie tworzyć skuteczne kampanie zachęcające do regularnych wpłat. Można przekonać do comiesięcznych przelewów grono zaprzyjaźnionych osób, lokalnych przedsiębiorców

3. Fundraising peer-to-peer

- Kolejnym, wyraźnie zauważalnym trendem jest fundraising peer-to-peer. Idea tego sposobu pozyskiwania funduszy polega na inspirowaniu fanów i fanek organizacji do samodzielnego organizowania zbiórek pieniędzy, najczęściej wśród członków rodziny i przyjaciół.
- Dzieje się to przy okazji różnych wydarzeń osobistych, np. urodzin – urodzinowe zbiórki na Facebooku.
- W ostatnim czasie nawet organizuje się takie zbiórki podczas wesel.

4. Nowe pokolenie cyfrowych darczyńców

- Społeczeństwo najwięcej informacji czerpie z Internetu, dlatego też jest to dobre miejsce do organizowania zbiórek.
- Dostępność narzędzi online z pewnością sprzyja wspieraniu organizacji społecznych, sama czynność przestaje różnić się od zakupów internetowych mając podobne formy prezentacji, podobne oczekiwania klienta, podobne narzędzia.

5. Dbaj o swoich darczyńców zawsze

- Narzędzia komunikacji online ułatwiają kontakt z darczyńcami, ale pamiętajmy, że to sama relacja z drugim człowiekiem, dialog i wyrażenie wdzięczności jest tym, co tworzy i podtrzymuje więzi.
- Wiele organizacji informuje swoich darczyńców o sukcesach, nowych programach itd.
- Przekazywane są informacje o sposobie odliczenia darowizn od podatku.
- Przesyłane są drobne upominki.
- Bardzo ważne jest aby podziękować za wpłaconą darowiznę.

2.3. Crowdfunding

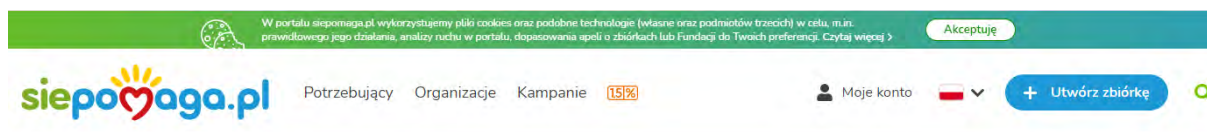
Crowdfunding (z ang. finansowanie przez tłum) jest społecznościowym modelem finansowania projektów. Pomysł takiej formy finansowania pojawił się w USA w 1997 roku – fani brytyjskiego zespołu rockowego zbierali pieniądze na trasę koncertową i udało im się zebrać 60 tys. dolarów.

Pozyskiwanie środków możliwe jest za pośrednictwem przeznaczonych do tego portali, pierwszy z nich powstał w 2000 r. i był przeznaczony dla artystów. Dopiero kilka lat temu zaczęto zbierać na inne cele i powstawało coraz więcej serwisów. Zakłada się je również w Polsce, znajdują się wśród nich m.in. siepomaga.pl, wspieram.to, czy największy w kraju: polakpotrafi.pl, w którym łączna suma zebranych kwot w maju 2015 r. wyniosła 7,1 miliona złotych.

Aby rozpocząć pozyskiwanie pieniędzy w taki sposób potrzebny jest dobry pomysł i jego opis. Zanim jednak opis projektu będzie zamieszczony na stronie, musi zostać zaakceptowany. Po akceptacji projekt widoczny jest na osobnej podstronie, co znacznie ułatwia jego promowanie, głównie wśród internautów. Każdy portal ma swój regulamin, zatem zgłaszane inicjatywy muszą być odpowiadać zawartym w nim zapisom. Ponadto, niemal wszystkie portale crowdfundingowe pobierają prowizję od zebranej kwoty, zatem trzeba wziąć ją pod uwagę przy szacowaniu budżetu na realizację projektu. W Polsce crowdfunding działa mniej więcej od 2011 roku.



Przykłady platform crowdfundingowych w Polsce:



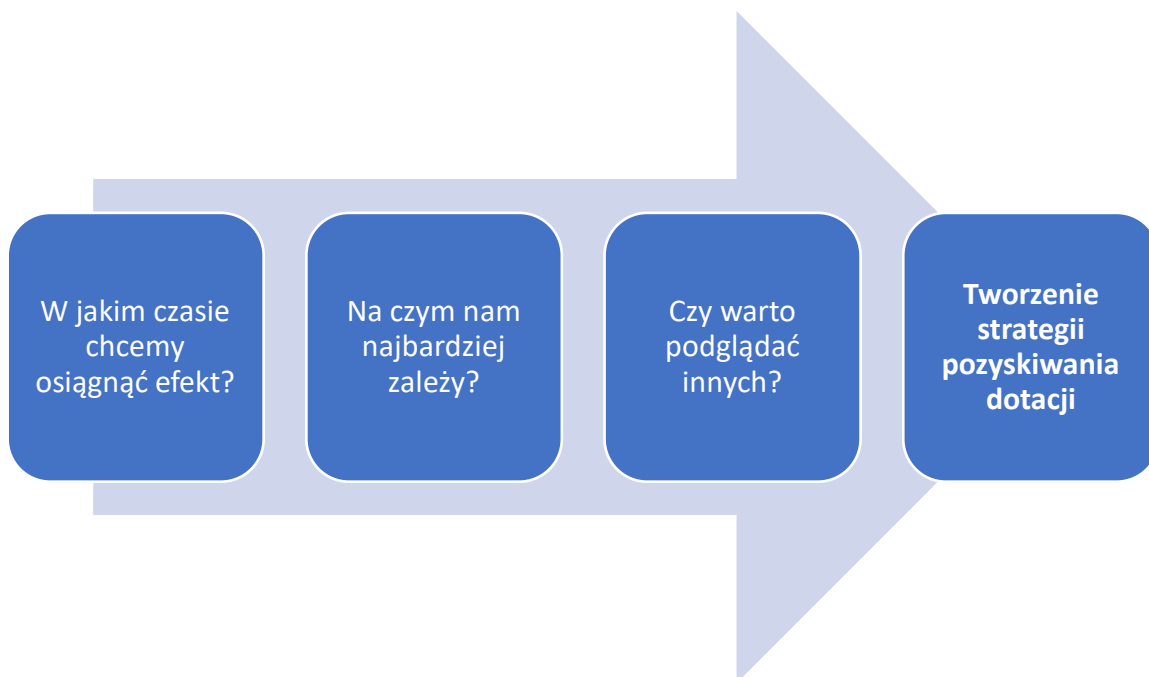
Darowizny a podatek

- Na podstawie art. 9 ustawy o podatku od spadków i darowizn (wersja obowiązująca od 13 października 2022 r.) opodatkowaniu tym podatkiem podlega nabycie przez nabywcę, od jednej osoby, własności rzeczy i praw majątkowych o czystej wartości przekraczającej:
 - 5 308 zł – jeżeli nabywcą jest osoba zaliczona do III grupy podatkowej.
 - Są to tzw. kwoty wolne od podatku, bo podatek płaci się dopiero, gdy wartość darowizny (lub spadku) przekroczy te kwoty.
- Tu koniecznie trzeba wskazać, że jeżeli nabycie własności rzeczy i praw majątkowych (np. tytułem darowizny) od tej samej osoby następuje więcej niż jeden raz, to **do wartości rzeczy i praw majątkowych ostatnio nabytych trzeba doliczyć wartość rzeczy i praw majątkowych nabytych od tej osoby (tytułem darowizny) lub po tej samej osobie (tytułem spadku) w okresie 5 lat poprzedzających rok, w którym nastąpiło ostatnie nabycie.**

3. Jak stworzyć strategię pozyskiwania dotacji na projekty

3.1. Wprowadzenie

Podczas tworzenia strategii pozyskiwania dotacji najważniejszym jest zaplanowanie kroków oraz celu który chcemy osiągnąć.



Koopetycja

- To nowa perspektywa strategiczna przewidziana dla przedsiębiorstw, ale możemy ją przenieść na grunt organizacji pozarządowych.
- Jej początki na świecie sięgają lat 80. Natomiast w Polsce pojęcie to funkcjonuje od połowy lat 90.
- Nazwa wzięła się od angielskiego słowa „coopetition” i nie ma polskiego odpowiednika. Oznacza ona jednoczesną współpracę i konkurencję między rywalizującymi ze sobą przedsiębiorcami.

Logika projektowa



3.2. Rodzaje dotacji i sposoby ich uzyskania

Dotacje dzielimy przede wszystkim ze względu na źródło ich finansowania:

- ze środków prywatnych
- ze środków publicznych krajowych
- ze środków instytucji międzynarodowych

Dotacje - środki prywatne

- Środki od osób prywatnych
- Instytucje niepubliczne:
- W ramach działań systemowych / własnych fundacji
- W ramach działań doraźnych

Dotacje - środki publiczne krajowe

- Budżet państwa
- Jednostki samorządu terytorialnego
- Państwowe fundusze celowe

Tutaj występuje podział ze względu na formułę:

- Otwarty konkurs ofert
- Tryb „małych grantów”
- Regranting

Dotacje instytucji międzynarodowych

- Programy operacyjne – fundusze europejskie
- Ogólnokrajowe
- Regionalne
- Transgraniczne
- Norweski Mechanizm Finansowy i Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego

Wskazówki dotyczące pisania i składania wniosku o dofinansowanie

- Czy zlecać czy samodzielnie pisać? – to zależy od specyfiki projektu oraz jego budżetu.
- Wymogi formalne
- Ile punktów mogą osiągnąć
- Zaplanowanie prac – nie składajmy o 23:59:58 w ostatnim dniu naboru
- Załóż konto (jeśli jest taki wymóg) z wyprzedzeniem

4. Storytelling i Pitchowanie czyli strategia informacyjno-promocyjna

4.1. Definicja storytellingu

Storytelling w bezpośrednim tłumaczeniu to po prostu - opowiadanie historii. Istnieje od lat (opowiadania ludowe, mity, legendy). Dawniej pozwalał wyjaśniać zjawiska i przekazywać tradycję. Obecnie w marketingu związany jest z daną marką/produktem, buduje szerszy kontekst, przybliża klientowi produkt przez co zachęca do kupna.

Storytelling to technika marketingowa, której celem jest promocja marki lub produktu za pomocą snucia intrygującej dla odbiorcy opowieści. Marketing narracyjny jest skuteczną metodą sprzedaży, gdyż wyróżnia się wśród innych informacji i reklam, z którymi obcuje potencjalni klienci. Z uwagi na nietypową formę przykuwa uwagę odbiorcy, oddziałuje na wyobraźnię i zapada w pamięć. Kampanie oparte na marketingu narracyjnym mogą wzbudzać większe zaufanie niż tradycyjna reklama. Nie stosuje się w nich wyraźnego zawołania do zakupu danego produktu oraz metod sprzedaży, które klient mógłby ocenić jako nachalne. Odbiorca ma odnieść wrażenie, iż snucie opowieści jest dla firmy ważniejsze niż sprzedaż. Storytelling to, najkrócej mówiąc, sztuka świadomego budowania relacji, poprzez oddziaływanie na wyobraźnię i emocje słuchacza za pomocą opowieści „z życia wziętych” i metafor.



Trzy cele opowieści:

- Narrator opowieści w marketingu musi być po części dziennikarzem, copywriterem i pisarzem
- Dziennikarz – przekazuje fakty
- Pisarz – skupia się na emocjach i przeżyciach
- Copywriter – nakłania do działania

W zależności od celu jaki chcemy osiągnąć, taki dobieramy arsenał.

Od czego zacząć?

- Kto jest odbiorcą
- Gdzie jest, co robi,
- Co może go odciągnąć od przekazu
- Jak zaangażować odbiorcę, aby dobiegnął do końca
- Tytuł zawierający tajemnicę – jeden z kluczy fascynacji

Klucze fascynacji

- 7 kluczy fascynacji wg. Sally Hogshead z książki pt. „Zafascynuj ich!”
- Pożądanie – oczekiwanie na przyjemność
- Alarm – jeśli nie zareagujesz od razu, stracisz coś
- Prestiż – każdy aspiruje do tego aby być kimś więcej.
- Władza – człowiek dąży do uzyskania kontroli bądź poczucia, że taką kontrolę ma
- Występek – zakazany owoc, który smakuje najlepiej. Człowiek lubi patrzeć jak drugi upada (dosłownie i w przenośni)
- Zaufanie – najczęściej czytamy to z czym się identyfikujemy, odrzucając to z czym się nie zgadzamy.

Narzędzia storytellingu

- Sam przekaz faktów nie jest tak atrakcyjny dla odbiorcy, co nie oznacza że można kłamać.
- Zadaniem narratora jest obudowanie historii emocjami.
- Monomit – szkielet opowieści, spotykany w bajkach, mitach, filmach i reklamach.
- Bohater, który doświadcza czegoś co nazywamy rozdzieleniem – jego życie zmienia się na gorsze
- Moment rozdzielenia jako źródło konfliktu.
- Czytelnik angażuje się w historię i zaczyna kibicować bohaterowi
- Wróg – niekoniecznie konkurencja, ale jakaś idea, której się sprzeciwiamy

Podróż bohatera

- Cel – rozwiązanie konfliktu
- Mędrzec, mentor, który poprowadzi bohatera
- Motyw próby
- Konfrontacja – czyli moment kulminacyjny po którym następuje tryumf bohatera lub upadek

Trzy efekty opowieści

- Motywacja do działania: zamiast siedzieć w domu wyjdziemy na rower, zamkniemy laptop i spędzimy więcej czasu ze swoim dzieckiem, będziemy częściej robić dobre uczynki...
- Po drugie mówimy o nauce: opowieści pokazują, jakich błędów nie powinniśmy popełniać czy jak wypada się zachować w konkretnej sytuacji.
- Po trzecie w końcu mamy do czynienia z emocjonalnym oczyszczeniem – przez śmiech, łzy, strach czy ulgę – katharsis w swojej najczystszej formie.

4.2. Techniki storytellingu

Poniżej przedstawiamy podstawowe techniki storytellingu:

- Bohater musi się zmienić lub zdać sprawę z tego co zrobił, co się stało itp.
- Trzy elementy:
- Podróż bohatera jako filar i główna oś fabularna
- Katharsis – wstrząs emocjonalny
- Moment a-ha! – scena w której bohater staje się mądrzejszy
 - Odkrycie prawdziwej tożsamości
 - Odkrycie prawdziwych motywów działania
 - Moment olśnienia
- Moment, w którym mądrzeje czytelnik – uczy się od bohatera
- Konfrontacja połączona z przemianą – skompresowanie akcji
- Trzecia część: rozwiązanie – tryumf lub upadek bohatera
- Powrót do starego-nowego porządku, ale z nową wiedzą
- Nauka dla odbiorcy

Etapy pisania – inspiracja

- Nie brak pomysłu, a zbyt wiele pomysłów na raz
- Mózg działa wielowątkowo, na zasadzie luźnych skojarzeń
- Nie zaczynać od otwarcia edytora (np. Word)
- Na początek kartka, ołówek, luźne szkice
- Plan tekstu – podział na to o czym chcemy pisać, a co odrzucić
- Przerwa – ważny punkt
- Jak o tym napisać – mapy myśli i luźne szkice

Etapy pisania – pisanie

- Pisanie jest trudnym procesem – mózg wyszukuje mnóstw łatwiejszych zadań do wykonania, których efekty będą widoczne od razu
- Uczyń z komputera maszynę do pisania
- Znajdź prostszy edytor tekstu
- Efektem tego etapu jest prawie gotowy tekst

Etapy pisania – edycja

- Tu przydatny będzie Word
- Przeczytaj na głos cały tekst
- Usuń niepotrzebne słowa
- Unikaj powtórzeń
- Interpunkcja i znaki zacerskie
- Efektem jest gotowy, porządnie sformatowany i wygładzony tekst, który można opublikować

4.3. Czym jest pitchowanie?

Pitch to pochodząca z języka angielskiego nazwa, oznacza krótką, słowną prezentację pomysłu, która może być wzbogacona kilku slajdową prezentacją. Chodzi o to, by szybko i w kilku słowach opowiedzieć o swoim pomysle tak, by przekonać do niego słuchaczy.

Geneza idei wzięta się od elevator pitch'y czyli 60-sekundowych mów, które miały przekonać zarząd czy prezesa do zatrudnienia kogoś lub zainwestowania w jego pomysł.

Rodzaje pitch'y

- Elevator pitch
- Pitche inwestorskie
- Pitch w trakcie networkingu
- Przedstawienie się

Zasada - „Pokaż produkt jak najwcześniej”

- Nie trzeba mieć gotowego produktu zanim udamy się do klienta. Wystarczy idea, zarys – łatwiej będzie modyfikować do faktycznych potrzeb grupy docelowej
- Kilka minut – tyle wystarczy aby zainteresować klienta, wzbudzić ciekawość
- Najważniejsze zrozumieć klienta, a potem zaproponować rozwiązanie
- Najpierw klient, później inwestor

Pitching a pitch deck

- Z klientem weryfikujemy biznes, inwestorowi prezentujemy już zweryfikowany biznes – ta różnica jest bardzo istotna.
- Pitch deck to prezentacja dla inwestora propozycji wartości, opis problemu, rynku, potencjalnych klientów, strategii marketingowej i sprzedażowej, zespołu, planów wzrostowych czy też informacja o już zdobytych klientach.

Elementy prezentacji klienta



- Opis problemu – krótko i zwięźle przedstawić problem, który potencjalnie dotyczy klienta. Jeśli się zgadza super, jeśli nie – należy dojść do wspólnej wersji
- Proponowane rozwiązanie – w jaki sposób chcemy pomóc klientowi, jak działa nasze rozwiązanie. Schemat funkcjonowania produktu, opis jak klient ma z niego korzystać
- Korzyści – wskazać jak klient skorzysta na naszym rozwiązaniu. Należy się upewnić że faktycznie rozwiązujemy problem klienta. Weryfikacja czy korzyści są wystarczająco korzystne
- Wasza strategia – tu należy zarysować nasze plany. Zależne jest to od relacji z klientem
- Obecni klienci – niewielu chce być królikiem doświadczalnym. Warto pochwalić się z kim pracowaliśmy/pracujemy, jesteśmy rozpoznawalni dla jakiejś grupy odbiorców
- Pricing – tu należy jasno określić ile dana usługa będzie kosztować. Liczą się konkrety, nie ogólności. Co zawiera się w cenie a co nie. Warto podawać 3 opcje: podstawowa, średnia i premium.
- organizacji/firmie – można ale nie trzeba. Jeśli jest się czym chwalić zawsze warto

Elementy prezentacji inwestora



- Opis problemu – jaki klient ma problem. Warto poprzeć dowodami (zapisem rozmowy z klientem, ankieta) Problem musi być na tyle istotny, żeby inwestor chciał zapłacić
- Proponowane rozwiązanie- w jaki sposób chcesz pomóc klientowi, jak działa Twoje rozwiązanie, jakie korzyści daje klientowi Twój produkt. Dobrze mieć prototyp produktu, jego makietę, rozdać próbki osobom obecnym na spotkaniu.
- Klienci- należy pokazać na LICZBACH, że klientów jest na tyle dużo byście mogli osiągnąć rentowność. Trzeba dodać, że liczbę klientów, ich konsumpcję musicie oszacować paroma metodami by było to wiarygodne.
- Konkurencja- Przegląd konkurencji powinien być dość szeroki i powinieneś ocenić Was na tle tej konkurencji – w czym ty jesteś mocni a w czym oni. Z tego też wyjdzie jakie masz szanse na sukces
- Model biznesu/organizacji- na czym zarobisz i na czym spalisz pieniądze, jak pozyskasz i rozwiniiesz klientów.
- Zespół- rola poszczególnych osób w zespole, doświadczenie i ile czasu na to poświęcać będziecie. Warto mieć ustalone między założycielami tzw. ground rules – czyli reguły wg, których postępujecie.
- Co chcesz? – nie warto zatrzymywać się na samych pieniądzach, warto prosić o kontakty, wiedzę, biuro, naukę itp.
- Elevator pitch na podstawie tej prezentacji – 1-stronicowe podsumowanie, najlepiej w formie infografiki

Elementy elewator pitchu

- Zarysowanie i uświadomienie wagi problemu – przypomnienie bądź poinformowanie o problemie w sposób zwięzły i szybki, powołując się na konkretne dane
- Przedstawienie proponowanego pomysłu na rozwiązanie, i jakie profity to przyniesie
- Zwięzłe, używając prostego zrozumiałego słownictwa, tylko najistotniejsze kwestie, dopasowanie do odbiorcy
- Kilkadziesiąt sekund, nie więcej niż 200 słów

Jak napisać pitch?

- Pomyśl o swoim pitchu z perspektywy publiczności. Co jest dla nich ważne? Dlaczego przyszli Cię posłuchać? Co może być dla nich wartościowe?
- Praktyka czyni mistrza. Jeśli treść Twojego pitcha jest dobrze wyćwiczona, Twój poziom stresu będzie niższy, a Ty będziesz bardziej pewny siebie na scenie, co ułatwi przekonanie publiczności.
- Zastanów się, które słowa są potrzebne, a które można pominąć.
- Zaangażuj publiczność, używając na przykład pytania lub call to action.
- Mocny start przyciągnie uwagę publiczności.
- Zrób coś inaczej niż inni.
- Naucz się tekstu na pamięć
- Przećwicz kilka razy na głos, rejestrując, licząc czas
- Nie da się powiedzieć o wszystkim

Jak prezentować pitch?

Oprócz merytorycznej i przemyślanej treści powinniśmy zadbać jeszcze o kilka elementów. Elementy, które pomogą nam wzmocnić i uwiarygodnić przekaz to dobrze przećwiczona:

- Mowa ciała
- Ton głosu
- Dobre radzenie sobie ze stresem
- Kontakt wzrokowy
- Gesty-> jak naturalnie gestykulować
- Elementy storytellingu w opowieści

5. Tworzenie standardu: etyczny i przejrzystości

5.1. Definicja etyki

Etyka to systematyzująca rekonstrukcja norm i reguł moralności praktykowanej oraz wyrażanej w opiniach o działaniach innych jednostek i grup. Moralność dotyczy tu istniejących reguł zachowań w danej zbiorowości, jak też możliwości ich przekształcania, które mogą być inspirowane doktrynami religijnymi lub orientacjami filozoficznymi.

Problemy etyczne w NGO

- Sponsoring ze strony nieetycznych firm;
- nieuczciwa konkurencja z innymi organizacjami;
- preferowanie osób związanych z organizacją, np. przy zlecaniu zadań;
- akcje lobbujące;
- nieetyczne działania promocyjne i reklamowe;
- wykorzystywanie luk prawnych

Cel standardu etycznego

- Podniesienie jakości działań organizacji poprzez samokontrolę i samoregulację.
- Budowa odpowiedzialności, świadomości i reputacji organizacji.
- Dążenie do zapobiegania i przeciwdziałania „Sześciu grzechom głównym NGO”. Są nimi:
 - Pozorność działań
 - Marnotrawstwo
 - Zależność
 - Chciwość
 - Bezideowość
 - Pycha

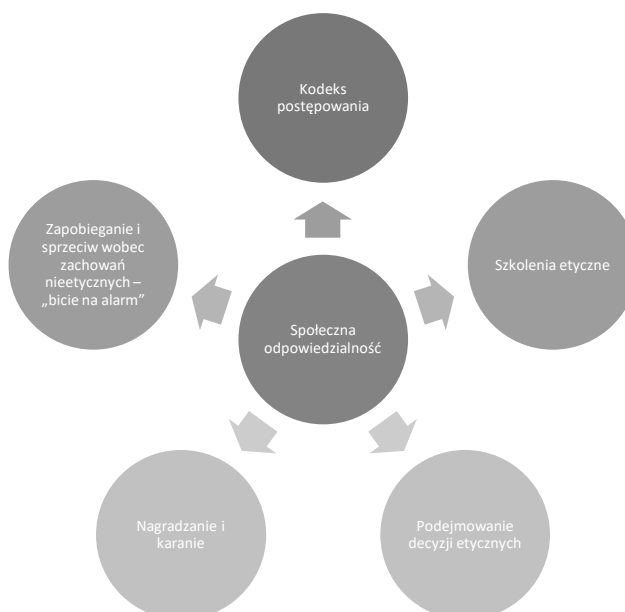
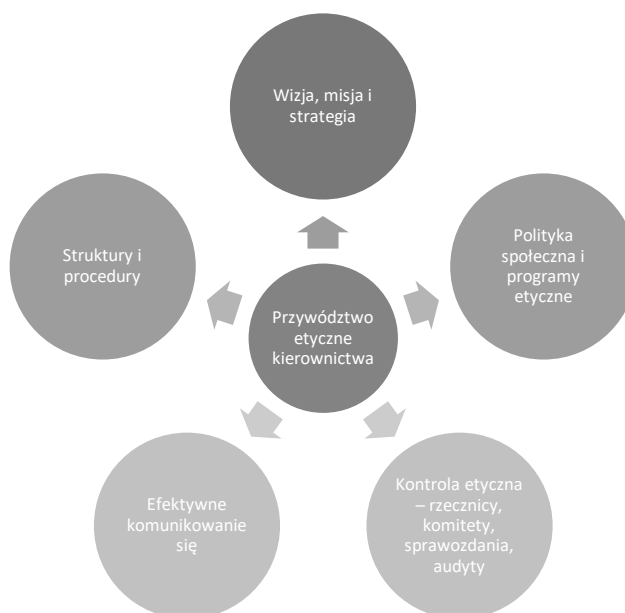
Standard zalecany

- organizacja posiada misję, wizję i strategię oraz politykę społeczną i programy etyczne tworzone i realizowane zgodnie z koncepcją Strategicznej Karty Wyników
- organizacja dopasowuje struktury i procedury organizacyjne celem realizacji zasady równości szans
- członkowie organizacji i wolontariusze przestrzegają standardów profesjonalnych
- w organizacji na drodze dialogu kierownictwa, pracowników, wolontariuszy i beneficjentów stworzony i przyjęty zostaje kodeks etyczny
- w organizacji nie dochodzi do odstępstw w stosowaniu przyjętych zasad etycznych
- organizacja prowadzi szkolenia etyczne dla swoich członków i wolontariuszy
- w organizacji obowiązują zasady efektywnej komunikacji
- przy podejmowaniu decyzji strategicznych uwzględniany jest ich wymiar etyczny – negatywne i pozytywne skutki dla otoczenia.

Standard optymalny

- organizacja stosuje zarządzanie różnorodnością i czerpie z tego tytułu korzyści
- organizacja posiada mechanizmy kontroli etycznej np. rzecznika, komitet, audyty społeczne
- organizacja posiada mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych np. telefon zaufania

Narzędzia wdrażające etykę



5.2. Misja, wizja i strategia – wymiar etyczny

MISJA: powinna odzwierciedlać podzielane przez założycieli i członków organizacji wartości moralne, jej wyjątkowy sens i rację bytu – współcześnie i w przyszłości. Obejmuje powód powołania organizacji, kierunek jej rozwoju i dziedziny działalności – zakres służby społeczeństwu. Misja nie może dotyczyć chęci przetrwania lub osiągania zysku. Dla podmiotów trzeciego sektora jest celem nadrzędnym. Jest kluczowa w motywowaniu członków organizacji i jej współpracowników.

WIZJA: wyobrażenie o rzeczywistości w bliższej lub dalszej perspektywie czasu oraz koncepcja przyszłego stanu, celów i kierunków rozwoju organizacji. Powinna odpowiadać na szereg zagadnień dotyczących działania organizacji. Elementy wizji powinny być policzalne a przez to umożliwiać dążenie do konkretnych efektów.

Strategiczna Karta Wyników

- Umożliwia uwspólnienie celów kierownictwa oraz pracowników

Etapy tworzenia (cykl powtarzany co 1-2 lata):

- Określenie misji i wizji
- Kierunek rozwoju organizacji i możliwość reagowania na zmiany
- Pomysły na konkretne działania
- Projekty strategiczne i budżetowanie
- Zakres odpowiedzialności za wykonanie
- Kontrola wyników – określenie i kontrola wskaźników finansowych i pozafinansowych
- Organizacja procesu uczenia się

Polityka społeczna i programy etyczne

Polityka społeczna jest to publiczne deklarowanie i zobowiązanie się do podejmowania działań na rzecz interesariuszy, wykraczających poza wymagane przez prawo – szczególnie w zakresie rozwiązywania ich problemów społecznych.

Programy etyczne są konkretyzacją polityki społecznej organizacji. Mogą dotyczyć np. określenia standardów zawodowych, opracowania kodeksu etycznego, opracowania programu kształcenia etycznego, promowania zachowania etycznego (np. wyróżnienia, wydawnictwa, seminaria), przeprowadzania audytu etycznego, okresowych korekt kodeksu etycznego.

Korzyści z polityki społecznej i programów etycznych

- pozytywny wizerunek i poprawa reputacji;
- redukcja konfliktów interesów;
- zwiększenie zaufania pracowników, beneficjentów, dostawców, darczyńców;
- ograniczenie przypadków kłamstwa, defraudacji, kradzieży wewnętrznych, korupcji, oszustw i innych nadużyć;
- zwiększa wiarygodność personelu;
- zwiększa lojalność pracowników i wolontariuszy.

Struktury i procedury

- stosowanie kodeksów etycznych;
- dopasowanie decyzji i działań do konkretnych warunków, praw i wartości wspólnoty w której prowadzona jest działalność;
- budowa kultury organizacyjnej;
- tworzenie luźnych powiązań- sieci- między członkami i wolontariuszami organizacji oraz z jej otoczeniem opartych na partnerstwie i solidarności;
- odejście od narzucania reguł innym – uznanie ich za tak samo ważnych w działaniach i decyzjach;
- podkreślanie osiągnięć zbiorowych jako ważniejszych niż indywidualne.

Zasada równych szans

Modyfikacja działań mogących prowadzić do dyskryminacji (ze względu na płeć, wiek, tożsamość seksualną, niepełnosprawność, wyznanie religijne, przekonania, pochodzenie etniczne).

Rozwiązania na rzecz równego traktowania kobiet i mężczyzn:

- Ogłoszenia o pracę nie dyskryminujące żadnej płci
- Proces rekrutacji nastawiony na ocenę kompetencji
- Miejsce pracy wolne od dyskryminacji i przemocy ze względu na płeć
- dostęp do szkoleń i awansów jest równy dla kobiet i mężczyzn
- działania informacyjne i promocyjne nie powielają stereotypowego postrzegania płci
- działania realizowane przez organizacje są faktycznie dostępne zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn
- w prowadzonych przez organizację działaniach nie są utrwalane stereotypy dotyczące płci

Zarządzanie różnorodnością

- Założenie, że członkowie i wolontariusze organizacji należą do wielu grup, różniących się cechami widocznymi, niewidocznymi w tym głęboko ukrywanymi cechami tożsamości.
- Wykorzystanie różnic przy tworzeniu stanowisk pracy i podziale obowiązków
- rekrutacja pracowników na podstawie zdolności;
- tworzenie sytuacji do wykorzystania pozytywnych elementów różnic;
- prowadzenie szkoleń i treningów komunikacji interkulturowej;
- dopasowanie form pracy do sytuacji życiowej i rodzinnej poszczególnych pracowników oraz ich potrzeb i oczekiwań

Wybrane korzyści z zatrudniania osób niepełnosprawnych w organizacjach pozarządowych:

- skorzystanie z dofinansowania, prospołeczne wykorzystanie wydatków na pensje
- lojalność i zaangażowanie, rzadsze zmiany pracy przez osoby niepełnosprawne

- uwrażliwienie zespołu organizacji na potrzeby innych, nauka uwzględniania ich w codziennej pracy
- zwiększenie otwartości i przyjazności organizacji pozarządowych na osoby, którym trudno znaleźć zatrudnienie na otwartym rynku pracy

Efektywna komunikacja

- Prowadzi do faktycznego zrozumienia przez odbiorcę przekazu w sposób pożądaný przez nadawcę
- Wykorzystuje techniki m.in. Utrzymanie pozytywnej mowy ciała, aktywne słuchanie, przekazanie informacji zwrotnej (feedback).
- Uwzględnia do kogo jest kierowany przekaz
- Z perspektywy etycznej zalecane jest przekazywanie pisemnie oraz słownie informacji o działalności organizacji głównie przez kierownictwo.
- Wyznaczenie kryteriów poufności, decyzja o ujawnianiu informacji na zewnątrz.
- Kształtuje przekonania o uczciwości lub nieuczciwości kierownictwa oraz postawy pracowników i wolontariuszy.
- Utrzymanie lojalności i zadowolenia z pracy – możliwość wyrażania swojego niezadowolenia na forum wewnątrz organizacji.

Główne zasady i wartości:

szczerść, otwartość, uczciwość, wolność od stronniczości i złej woli, dokładność – precyzja merytoryczna informacji, dostosowanie szczegółowości do wagi sprawy, brak przekłamań.

Kontrola etyczna – rzecznicy, komitety, raporty i audyty

- Kontrola etyczna – monitoring, pomiar i ocena działalności społecznej organizacji w odniesieniu do jej sytuacji wewnętrznej i relacji z otoczeniem.
- Podniesienie poziomu etycznego – powołanie rzecznika lub komitetu /rady etycznej. Najlepiej jeśli jest to doświadczony pracownik o nieposzlakowanej opinii, o dużym autorytecie zawodowym i moralnym.
- Komitet/rada etyczna – rozstrzyganie kwestii związanych z trudnymi lub wątpliwymi etycznie decyzjami. Pokojowe rozwiązywanie konfliktów, długofalowa polityka etyczna, standardy odpowiednie do potrzeb i ich monitoring

Zadania rzecznika etycznego

- uzgadnianie polityki społecznej organizacji z jej kierownictwem
- opracowanie, weryfikowanie i propagowanie kodeksu etycznego
- stworzenie efektywnych kanałów komunikacyjnych do upowszechniania standardów etycznych
- prowadzenie audytu etycznego i kontroli efektywności polityki społecznej
- opracowanie właściwych sposobów wdrażania standardów etycznych
- aktualizacja polityki społecznej, stosownie do zmian w strategii ogólnej.

Raporty i audyty - służą komunikowaniu, kontroli i ewaluacji społecznej odpowiedzialności organizacji.

ZARYS WYTYCZNYCH RAPORTOWANIA KWESTII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU DLA NGO:

1. Definiowanie zawartości, jakości i zasięgu raportu:

- zasady określania zawartości raportu: istotności, uwzględniania interesariuszy, kontekstu zrównoważonego rozwoju oraz kompletności
- zasady dotyczące zapewniania jakości raportu: wyważenia, porównywalności, dokładności, terminowości, przejrzystości oraz wiarygodności
- wytyczne dotyczące określania zasięgu raportu

2. Standardowe informacje, które powinny być zawarte w raporcie:

- strategia, profil, organy zarządzające i nadzorujące organizacji
- opis podejścia do zarządzania w poszczególnych wymiarach
- wskaźniki wyników: skuteczność programów (tylko dla NGO), ekonomiczne, środowiskowe, praktyki dotyczące zatrudnienia i godnej pracy, respektowania praw człowieka, wpływu na społeczeństwo, odpowiedzialności za produkt.

3. Wskaźniki wyników w zakresie skuteczności programów NGO:

- Angażowanie kluczowych interesariuszy
- Informacje zwrotne, skargi i podejmowanie działania
- Monitorowanie, ocena i uczenie się
- Płeć i różnorodność
- Świadomość społeczna i rzecznictwo
- Koordynacja

Pytania diagnozujące narzędzia przywództwa etycznego kierownictwa

- Czy wizja, misja i strategia organizacji mogą być regularnie aktualizowane zgodnie z koncepcją Strategicznej Karty Wyników?
- Czy organizacja świadomie prowadzi politykę społeczną i programy etyczne? Jakie korzyści i straty przynosi dotychczasowa działalność społeczna organizacji?
- Czy dotychczasowe sposoby wprowadzania zmian w organizacji przynoszą pozytywne skutki dla oceny etycznej jej działań czy też prowadzą do negatywnych efektów jak pogorszenie morale zespołu i utrata reputacji organizacji?
- Czy organizacja stosuje rozwiązania na rzecz upowszechniania równych szans i przeciwdziałania dyskryminacji?
- Czy w organizacji wykorzystywane są techniki, wartości i zasady efektywnego komunikowania się?
- Czy organizacja posiada rzecznika do spraw etycznych lub komitet etyczny?
- Czy organizacja przygotowuje raporty społeczne?

5.3. Kodeksy etyczne i standardy profesjonalne

Kodeksy etyczne – często główne środki utrzymania i oceny pożądanych zachowań członków organizacji. Jedno z narzędzi wdrażania etyki do organizacji.

Wady kodeksów etycznych

- Występuje moda na tworzenie etyk- jest to działanie, które ukrywa stan demoralizacji środowiska
- świadczą o kryzysie moralności jednostkowej
- zwalniają z poczucia odpowiedzialności jednostkowej
- mają charakter relatywny (środowiskowy), nie zaś uniwersalny- a zatem nie są etyką
- są nieskuteczne z uwagi na niedoskonałość i ogólność zawartych w nich postulatów

Zalety kodeksów etycznych

- Uszczegółwiają ogólne treści norm
- pomagają w rozwiązywaniu konfliktów typowych dla danego zawodu
- uzasadniają konieczne odstępstwa od etyki ogólnej
- dają pewien rodzaj zabezpieczenia moralnego zwłaszcza w sytuacjach nowych
- ułatwiają ustrzeżenie się błędów, które występują częściej przy działaniu intuicyjnym
- dają podstawy do jednakowego traktowania wszystkich pracowników
- świadczą o wysokiej samoświadomości i refleksyjności grupy zawodowej

Techniki zwiększania skuteczności kodeksów etycznych

- podjęcie badań, konsultacji i dyskusji z udziałem wszystkich, których dotyczy dany kodeks
- korzystanie z wsparcia specjalistów do spraw etyki podczas wdrażania i realizacji kodeksów
- troska o zabezpieczenie poprzez kodeks interesu publicznego a nie członków danej grupy czy zawodu
- unikanie upodabniania kodeksów do regulaminów pracy
- udział otoczenia organizacji w procesie formułowania kodeksu, zamiast narzucania go przez zarząd
- akceptacja członków organizacji dla przyjętych w kodeksie rozstrzygnięć
- wprowadzenie kodeksu poparte programem szkolenia i rozwoju członków organizacji

Szkolenia etyczne - zadania

- pomoc w zidentyfikowaniu etycznych wymiarów decyzji
- nauka sposobów radzenia sobie z kwestiami etycznymi
- pomoc w zrozumieniu niejednoznaczności problemów etycznych
- uświadomienie pracownikom i wolontariuszom, że wizerunek organizacji jest kształtowany przez ich działania

- zachęcanie do korzystania z pomocy rzecznika ds. etycznych w rozstrzygnięciu konfliktów etycznych
- eliminowanie przekonania, że nieetyczne zachowanie może być kiedyś usprawiedliwione przez podkreślanie, że:
 - naginanie kryteriów etycznych prowadzi do nieetycznych zachowań
 - działanie jest nieetyczne, niezależnie od tego, czy zostanie ujawnione czy nie
 - działanie nieetyczne nigdy nie leży w interesie organizacji
 - organizacja jest odpowiedzialna za nieetyczne zachowanie jej pracowników

Etyczny wymiar podejmowania decyzji

Za działanie etyczne, moralnie dobre, uznaje się takie, które jednocześnie zakłada dobro przedmiotu działania, jego cel i okoliczności. Przy czym intencja i okoliczności nie zmieniają wartości moralnej działania, a jedynie pozwalają na usprawiedliwienie jego sprawcy.

Wszystkie podejmowane przez członków organizacji decyzje mają skutki etyczne. Oddziałują bowiem w różnym stopniu na warunki społeczne, gospodarcze, polityczne i środowiskowe życia innych ludzi.

Testy etyczne w podejmowaniu decyzji

- test zdrowego rozsądku – postawienie sobie pytania o rzeczywisty sens zamierzonego działania (np. przyjęcie łapówki, zmiana pracy, zwolnienie pracownika) i jego skutków;
- test najlepszej strony – analiza i ukazanie najlepszych cech samego siebie po podjęciu wątpliwego działania
- test publicznego ujawnienia działania, decyzji – analiza gdzie zachodzi problem, kogo dotyczy, jakie zasady może naruszyć działanie na rzecz jego rozwiązania i co się stanie gdy inni dowiedzą się o podjętym działaniu
- test wentylacji – przedstawienie proponowanego działania do wglądu innym
- test oczyszczenia – opowiedzenie innym o problemie (np. prawnikowi, księgowej), celem uzyskania od nich potwierdzenia słuszności działania
- test knebla – dopisywanie dowcipnych uwag do konspektu działań - ośmieszenie nieetycznego działania

Nagradzanie i karanie

Motywowanie do etycznych zachowań poprzez korzyści inne niż wynagrodzenie – szczególnie ważne w trzecim sektorze

Nagradzanie ma większą siłę oddziaływania niż karanie. Motywowanie do etycznych zachowań można osiągać poprzez troskę o:

- jakość warunków pracy,
- bezpieczeństwo miejsca pracy,
- możliwości osobistego rozwoju,
- premiowanie działań zgodnych z zasadami etycznymi organizacji,
- zwiększanie samodzielności pracy i jej autonomii,

- promocję samodoskonalenia,
- stawianie przed pracownikami i wolontariuszami odważnych wyzwań i ambitnych celów samodzielnego rozwiązywania problemów etycznych.

Prowadzi to do zaangażowania, twórczej inicjatywy i przyjmowania odpowiedzialności.

Mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych

- Prowadzenie polityki otwartych drzwi - umożliwianie przez kierownictwo organizacji otwartego wyrażania niezadowolenia z jakości etycznej działań i sprzeciwu dla decyzji i działań, które mogą mieć negatywny etyczny skutek dla organizacji i jej otoczenia z perspektywy przyjętych wcześniej standardów we wszystkich obszarach działania organizacji. Osoby te powinny być w takich sytuacjach traktowane z honorem i godnością dzięki czemu wskazywane odczucia i frustracja mogą zostać wykorzystane w konstruktywny sposób
- Realizacja prawa do informowania o przestępstwie (whistle blowing) umożliwia bezpośrednie oddziaływanie pracownika na przeciwdziałanie wystąpieniu działań nieetycznych, wobec wyższości działania organizacji w interesie społecznym. Odwoływanie się do tego prawa jest uzasadnione tylko o ile osoba ujawniająca informację posiada dowody przekonujące dla bezstronnych obserwatorów o możliwości wystąpienia nadużyć lub zaniedbań.

Pytania diagnozujące narzędzia społecznej odpowiedzialności organizacji

- Czy organizacja dysponuje kodeksem etycznym? Czy członkowie organizacji kierują się w swojej działalności skodyfikowanymi standardami zawodowymi?
- Czy członkowie i wolontariusze organizacji biorą udział w szkoleniach etycznych?
- Czy przy podejmowaniu decyzji i działań strategicznych w organizacji uwzględniany jest ich etyczny wymiar? Czy poszukuje się sposobów na ograniczenie negatywnych efektów działań dla otoczenia organizacji?
- Czy pracownicy i wolontariusze organizacji są pozytywnie motywowani do przestrzegania obowiązujących w organizacji zasad etycznych?
- Czy w organizacji istnieją przejrzyste i znane wszystkim jej członkom mechanizmy zapobiegania i sprzeciwu wobec zachowań nieetycznych?

5.4. Standard przejrzystości

Przejrzystość to jedna z siedmiu zasad społecznej odpowiedzialności wskazanych przez normę ISO 26000, rozumiana jako „jawność decyzji i działań oraz gotowość ich komunikowania w jasny, precyzyjny, uczciwy i kompletny sposób”.

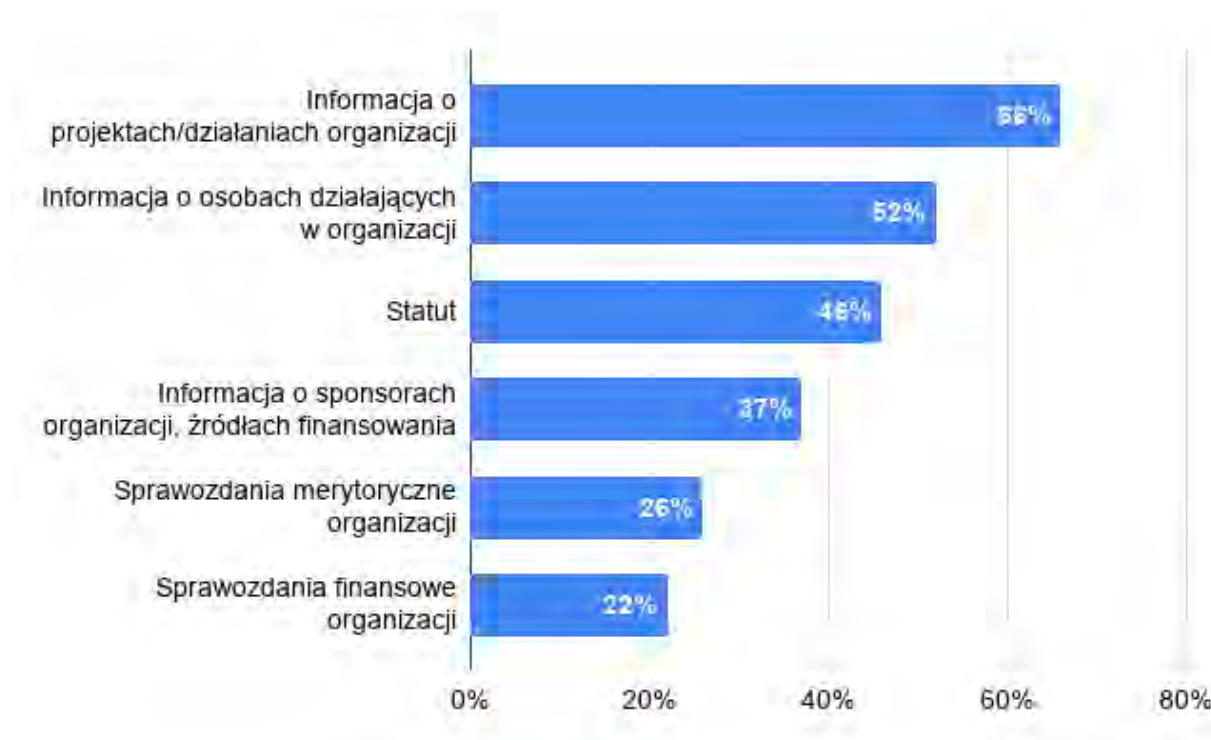
Transparentność jest punktem wyjścia, fundamentem, na którym powinna się opierać społeczna odpowiedzialność każdej organizacji.

Powinna być wyrażana już poprzez odpowiedzialne przywództwo, oznaczające autentyczność i spójność tego, co się mówi, z tym, co się robi (walk the talk). Pracownicy postępują według takich standardów, jakie praktykują ich przełożeni, a ryba psuje się od głowy.

Jakie informacje publikować?

- Najczęściej publikowanymi informacjami są te o prowadzonych właśnie projektach, podejmowanych oraz planowanych działaniach.
- W sieci zamieszczane są też zazwyczaj podstawowe informacje o organizacji pozarządowej. Kiedy i po co powstała, jakie ma cele i jak działa.
- Informacje obowiązkowe – wymagane przez prawo
- Informacje, których umieszczenie w internecie powoduje, że działania organizacji są transparentne – nie można jej zarzucić, że coś ukrywa.

Najczęściej publikowane informacje



Statut, czyli jak działa nasza organizacja

- Jest podstawowym opisem mechanizmu funkcjonowania organizacji pozarządowej.
- Powinien być publicznie dostępny – to buduje pozytywny wizerunek organizacji, która nie ma nic do ukrycia
- Najprościej umieścić go na stronie internetowej organizacji. To dobry zwyczaj, który dla organizacji powinien stać się niepisany prawem.

Sprawozdania

- Sprawozdania finansowe i merytoryczne o działaniach organizacji
- Skoro wykonaliśmy sporo wartościowej pracy, udostępnijmy w Internecie sprawozdanie, aby każdy miał do niego dostęp
- Sprawozdanie to kopalnia wiedzy o naszych działaniach. Porusza też najbardziej ekscytujący dla wielu aspekt funkcjonowania III sektora – finanse
- NGO wypełniająca obowiązki sprawozdawcze nie ma żadnego interesu, żeby ze sprawozdania robić tajemnicę

Wystawienie na atak czy tarcza?

- Przejrzystość działań oraz zabieranie głosu w sferze publicznej może wywoływać poczucie zagrożenia.
- Dostarczane informacje pozwalają manipulować, zastraszać i obrzydzać.
- Jakieś informacje muszą być przekazane (np. ministrowi czy sądowi)
- Przed nieżyczliwymi i zdeterminowanymi nie da się uciec
- Dobrze przygotowana informacja źródłowa jest jedyną obroną – dzięki niej będziemy mieć więcej zwolenników niż przeciwników.
- Zwolennicy staną za nami, będą mogli odesłać do źródła, podkreślać to co ważne – będą naszymi adwokatami.

Ludzie chcą wiedzieć więcej

- Każda organizacja ma swoje grono zwolenników – potrzebują wiarygodnej informacji i poszukują wiedzy.
- Oczekiwania na informację nie zawsze są wyrażone.
- Bez rzetelnej informacji, nawet pojedyncze potknięcie może rodzić podejrzenia, a w konsekwencji niepoehlebne opinie.
- Zabezpieczeniem mogą być zawarte na stronie wyliczenia poszczególnych kosztów, informacje o ilości zatrudnionych osób i ich obowiązkach, czy trudnościach z jakimi boryka się organizacja.

Indywidualne podejście

- Przejrzystość i jawność niweluje działania uznawane za nieetyczne lub sprzeczne z prawem, Jest bezpiecznikiem przed „chodzeniem na skrót”. Powinna pomagać w niwelowaniu błędów, które oczywiście będą się przydarzać.
- Warto podchodzić do tego zagadnienia indywidualnie- przedyskutować to zagadnienie i świadomie podjąć działania, traktując przejrzystość jako wartość samą w sobie.

6. Jak stworzyć standard formalno-prawny

6.1. Podstawy prawne funkcjonowania

Stowarzyszenie

Fundacja

- Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie
- Ustawa o stowarzyszeniach
- Ustawa o fundacjach
- Inne ustawy (ustawa o rachunkowości, o podatku dochodowym od osób prawnych, RODO, KP, KC)

6.2. Statut

1. Jak powstaje statut?

- W przypadku stowarzyszenia statut jest uchwalany przez członków założycieli na zebraniu założycielskim
- W przypadku fundacji jest pisany i uchwalany przez fundatora/fundatorów
- Statut jest prawomocny od momentu zatwierdzenia go przez KRS, a nie od momentu podjęcia uchwały o przyjęciu

2. Co musi zawierać statut?

- Nazwę stowarzyszenia/fundacji
- Siedzibę i teren działania
- Cele oraz sposoby ich realizacji
- Informacje o członkach stowarzyszenia/fundacji, ich prawach i obowiązkach
- Informacje o władzach
- Informacje o wynagrodzeniu członków zarządu za czynności wykonywane w związku z pełnioną funkcją
- Sposób podejmowania decyzji
- Źródło majątku, czyli informację o tym skąd stowarzyszenie/fundacja będą mieli pieniądze na działalność
- Sposób reprezentowania stowarzyszenia/fundacji, w szczególności do zaciągania zobowiązań majątkowych
- Zasady wprowadzania zmian w statucie
- Sposób rozwiązania się stowarzyszenia/fundacji

3. Rola statutu w organizacji

- Statut to źródło informacji dla władz, członków danej organizacji, ale również dla osób spoza organizacji
- Wszystkie działania podejmowane przez organizację muszą być zgodne z jej statutem
- Statut ma być napisany prosto, przejrzysto
- Dobra praktyka:
 - Upublicznienie na stronie internetowej organizacji

4. Działalność statutowa organizacji

- Działalność statutowa organizacji to działalność mająca na celu wykonywanie założeń określonych w jej statucie
- Działalność statutowa nie może przynosić zysku organizacji.
- Działalność statutowa może być realizowana nieodpłatnie lub odpłatnie jako działalność pożytku publicznego

5. Zmiany w statucie

- Kto może dokonać zmiany musimy zawrzeć w samym statucie
- Zmiany dokonują członkowie założycieli w przypadku stowarzyszeń lub zarząd w przypadku fundacji
- Każda zmiana w statucie musi zostać zgłoszona do KRS
- Sąd sprawdza zmiany pod względem prawnym i jeśli wszystko jest prawidłowo zatwierdza statut

6.3. Wymagane rejestry

KRS

- Utworzenie organizacji-zgłoszenie
- Zmiany w statucie organizacji-zgłoszenie
- Wyciąg z KRS to taki dowód osobisty organizacji
- Sąd sprawdza zmiany pod względem prawnym i jeśli wszystko jest prawidłowo zatwierdza statut
- Stowarzyszenia zwykłe-brak obowiązku rejestracji w KRS

NIP

- Każda nowo zarejestrowana organizacja w KRS otrzymuje numer NIP
- 21 dni od daty zgłoszenia do KRS należy złożyć druk NIP-8 z danymi uzupełniającymi takimi jak:

- o miejsce przechowywania dokumentacji rachunkowej,
- o informacje o rachunku bankowym/rachunkach bankowych, data powstania obowiązku płacenia składek, data wyrejestrowania z ubezpieczenia ostatniej osoby, za którą płatnik ma obowiązek składania dokumentów ubezpieczeniowych, przeważający rodzaj działalności statutowej

REGON

- Każda nowo zarejestrowana organizacja w KRS otrzymuje REGON
- REGON to krajowy rejestr urzędowy podmiotów gospodarki narodowej.
- Numer REGON jest informacją o organizacji, służącą przede wszystkim do:
 - o identyfikacji różnych podmiotów wpisywanych do różnych rejestrów i systemów informacyjnych administracji publicznej, ujednoczeniu sposobu opisywania podmiotów, dostarczeniu ogólnej charakterystyki działających podmiotów, tworzenia baz adresowych działających podmiotów, tworzenia baz potrzebnych do badań statystycznych

CRBR

- Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych to rejestr zawierający informację o osobach fizycznych kontrolujących poprzez posiadane udziały lub prawo głosu wymienione w ustawie o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy podmioty.
- Informacje do CRBR muszą zgłaszać wszystkie stowarzyszenia i fundacje zarejestrowane w KRS
- Termin zgłoszenia: 14 dni od daty rejestracji w KRS
- Kary za brak zgłoszenia lub brak aktualizacji danych nawet do 1 miliona złotych dla organizacji

6.4. Pozostałe obowiązki

Założenie konta bankowego

- Podpisanie umowy o prowadzenie rachunku przez osoby reprezentujące prawnie organizację
- Przy wyborze banku zwróćmy uwagę na: wszystkie opłaty za otwarcie, prowadzenie rachunku oraz transakcje bankowe, sposób zatwierdzania przelewów i ich zabezpieczenie, dostępność kredytów, sposób komunikacji banku z klientem

Prowadzenie księgowości

Organizacje pozarządowe nawet te utrzymujące się tylko ze składek i darowizn mają obowiązek prowadzenia księgowości. Księgowy/księgowa prowadzi dokumentację i księgi finansowe oraz wypełnia obowiązki sprawozdawcze wobec US i ZUS.

Jaką księgowość mogą prowadzić organizacje?

Stosując się do zasad opisanych w ustawie o rachunkowości – pełna księgowość uproszczona ewidencja przychodów i kosztów- księgowość podatkowa

Podatki

Formularz CIT-8 wypełniamy i wysyłamy do 31 marca do urzędu skarbowego- jest to obowiązek każdej organizacji pozarządowej bez znaczenia jaka prowadzi księgowość.

Informacje w nim zawarte dotyczą tego jakie przychody i koszty miała organizacja w poprzednim roku podatków jakie poniosła.

Podstawowe rodzaje podatków:

Podatek dochodowy od
osób prawnych

Podatek dochodowy od
osób fizycznych

Podatek od nieruchomości
– jeżeli organizacje
wynajmują lokal

Podatek od czynności
cywilnoprawnych

Kontrola

Działania polegające na sprawdzeniu czy organizacja działa zgodnie z prawem.

Organy mogące przeprowadzać kontrolę:

Sponsor lub rząd
przyznający dotację

Urząd skarbowy

NIK

Regionalna Izba
Obrachunkowa

Państwowa Inspekcja
Pracy

Kontrola wewnętrzna w
organizacji

Nadzór

Podmiot sprawujący nadzór nie tylko może skontrolować organizację, ale również ingerować w jej działania.

Kto nadzoruje organizację pozarządowe?

Organy administracji
publicznej

Sądy

Minister

Starosta

Prezydent Miasta na
prawach Powiatu

Przewodniczący
Komitetu ds. Pożytku
Publicznego

7. System komunikowania się i przepływu informacji jako standard polepszenia funkcjonowania NGO

7.1. Definicja komunikacji

Komunikacja została wyprowadzona z łacińskiego słowa "communis", co oznacza "dzielić się". Uważa się, że jest to wymiana informacji, myśli i emocji między jednostkami grup. Odgrywa ona fundamentalną rolę w równoważeniu celów pracowników i organizacji. Polega na działalności polegającej na przekazywaniu informacji. Wymaga więc nadawcy, komunikatu i zamierzonego odbiorcy, choć odbiorca nie musi być obecny lub świadomy zamiaru komunikowania się w czasie komunikacji.

U podstaw wszelkich organizacyjnych działań leży efektywna, prawidłowo przebiegająca komunikacja, która jest nie tylko narzędziem porozumiewania się, ale służy także uczeniu się, rozwojowi pracowników, a w konsekwencji interesom całej organizacji.

Anna Wach-Kakolewicz, Umiejętności komunikowania i współpracy w środowisku wirtualnym, jako efekt szkoleń e-learningowych

Z badań przeprowadzonych dla Gallupa wynika, że firmy, które mocno angażują swoich pracowników, notują o 20% wyższe wyniki sprzedażowe, a wydajność zatrudnionej przez nie kadry wzrasta nawet o 17%.

Korzyści dobrej komunikacji

- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania
- ułatwia grupowe procesy podejmowania decyzji
- udrażnia przepływ informacji
- usprawnia codzienne działania
- umożliwia twórcze rozwiązywanie problemów
- odgrywa kluczową rolę w kreowaniu atmosfery pracy zespołowej
- umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów
- wzmacnia zaufanie i lojalność

4 wzory komunikowania wg holenderskich ekspertów

- Alokucja - komunikat przekazywany przez nadawcę we wszystkich kierunkach, nie dochodzi do sprzężenia zwrotnego (czyli do odpowiedzi) np. kazanie, wykład uniwersytecki
- Konwersacja - rozmowa partnerów o takim samym statusie, brak oddziaływania jakiegokolwiek centrum o silniejszej pozycji
- Konsultacja- ktoś szuka informacji w bibliotece, gazecie, bazie danych
- Rejestracja- centrum żąda podania informacji przez jednostki, np. kontrola nr PESEL, PIN, billingi telefoniczne.

Stałe elementy procesu komunikowania

- Kontekst – warunki w jakich odbywa się komunikowanie
- Uczestnicy – występuje w 2 rolach , nadawcy i odbiorcy
- Przekaz, czyli komunikat pomiędzy uczestnikami
- Kanały – za jego pomocą przekaz dociera od Nadawcy do Odbiorcy
- Szumy – zakłócenia w procesie komunikacji
- Sprzężenie zwrotne
- Kodowanie – zastanawianie się w jakiej formie, za pomocą jakich znaków przeprowadzić proces komunikowania
- Dekodowanie- transformowanie zakodowanego przekazu w idee i uczucia

Formy komunikacji

- Bierna
 - audycje radiowe, telewizyjne,
 - artykuły prasowe,
 - informacje zawarte w: folderach, ulotkach, tablicach informacyjnych, na plakatach, billboardach, ogłoszeniach
- Czynna
 - Spotkania konsultacyjne,
 - Spotkania prezentacyjne,
 - Debaty publiczne
 - Ankiety
 - Internet

Plan komunikacji w organizacji

- Cele komunikacyjne
- Narzędzia do komunikowania
- Harmonogram działań
- Odbiorcy
- Budżet operacyjny


Czym skutkuje źle prowadzona strategia komunikacyjna?

- duża rotacja zatrudnienia,
- brak zaangażowania (co przekłada się na niższą efektywność i osiągnięte wyniki sprzedażowe),
- trudności w realizacji celów biznesowych,
- złe nastawienie do kadry kierowniczej,
- nieufność wobec przekazywanych komunikatów,
- chaos organizacyjny.

7.2. Wybrane kanały komunikacji

Cykliczne spotkania z zespołem

 **Tanio, łatwo, bezpośrednio**

 **Stracony czas na komunikację**

- Spotkania planowe/cykliczne
- Spotkania ad hoc
- odprawy – spotkania przełożonego z pracownikami posiadające typowo roboczy charakter
- posiedzenia i zebrania – spotkania organizowane rzadziej i obejmujące większą liczbę uczestników, o charakterze dyskusyjnym, perswazyjnym, komunikacyjnym lub strategicznym
- konferencje i narady – spotkania organizowane celem wymiany informacji, doświadczeń i opinii – pełniące funkcję forum dyskusyjnego, których szczególną odmianą są tele- i wideo-konferencje

Zasady:

- być organizowane adekwatnie do potrzeb
- nie odbywać się w poniedziałki i piątki
- być traktowane „na serio”
- być nie za długie
- mieć osobę prowadzącą
- mieć sekretarza
- zostawić ślad

E-mail

 Tanio, łatwo

 Spam

- Według badań firmy McKinsey przeciętny człowiek spędza 28% swojego czasu w pracy czytając i odpisując na maile.
- Z kolei platforma Statista.com podaje, że w Stanach Zjednoczonych prawie połowa wszystkich pracujących sprawdza skrzynkę pocztową co kilka godzin, a 33% robi to nawet częściej.
- Z kolei agencja Gatehouse przeprowadziła międzynarodowe badania, z których wynika, że wśród narzędzi digitalowych to właśnie email (wysyłany do wszystkich w firmie) jest wykorzystywanym najczęściej- wskazało go aż 96% respondentów.

Tablice informacyjne/ogłoszeń

 Tanio, szybko

 Bez informacji zwrotnej

- Bieżąca prezentacja
- Możliwość przygotowania komunikatu o dowolnej porze

Elektroniczny obieg dokumentów

+ Szybko, brak zagubionych pism/spraw

- Koszt, dostosowanie do nowych standardów

- Digitalizacja danych
- A może CRM?
 - CRM (customer relationship management) to najprościej rzecz ujmując zarządzanie relacjami z aktualnymi i potencjalnymi klientami, czyli tzw. zbiór zadań, procedur i narzędzi, które są niezbędne w kontakcie z kontrahentem



Wewnętrzne newslettery

 Tani, łatwy

 Przeciężenie w skrynkach

Pozwalają na agregowanie i zestawianie treści oraz dostarczanie ich w określonych odstępach czasu

Kalendarz

 Tani, łatwy, szybki

 Brak aktualizacji może powodować problemy

- Prawidłowe planowanie spotkań
- Możliwość korzystania w każdym miejscu, na każdym urządzeniu (synchronizacja)
- Pozwala oszczędzać czas i optymalnie wykorzystywać każdy dzień
- Różne sposoby wyświetlania kalendarza – możesz szybko przełączać się między widokami miesiąca, tygodnia i dnia
- Wydarzenia z Gmaila – rezerwacje lotów, miejsc w hotelach, biletów
- Lista zadań – możesz zarządzać swoimi zadaniami razem z wydarzeniami w Kalendarzu

Intranet

 Idealne do dzielenia się wiedzą, plikami

 W natłoku informacji trudność w szukaniu

Scentralizowanie repozytorium wiedzy

Blog wewnętrzny


 Przydatne do dzielenia się informacjami/ogłoszeniami

 Musi być regularnie aktualizowany, ciekawy i angażujący

- Czasami pisany przez prezesa lub kierownictwo a czasami przez merytorycznych ekspertów z całej organizacji
- Okazja do wymiany informacji, opinii i rozwiązań

Korporacyjne social media

 Szybko, darmowo/tanio

 Niechęć w łączeniu prywatnych kont z firmą

- Facebook
- Twitter
- Instagram

Telekonferencje

 Szybki, bez strat na komunikację

 Brak bezpośredniego kontaktu

- ZOOM
- Microsoft Teams (dawniej Skype for Business)
- Google Hangouts
- Skype
- Facebook Messenger
- join.me
- GoToMeeting
- Cisco WebEx

7.3. Nowy współpracownik

Onboarding – statystyki

- 17% Kandydatów uważa, że pierwszy dzień pracy nie przygotował ich do nowych zadań
- 24% Kandydatów deklaruje, że pierwszego dnia pracy mogło liczyć tylko na siebie
- 33% menedżerów wyższego szczebla ocenia swój onboarding jako słaby
- 50% Pracowników odchodzi z firmy w trakcie pierwszych 4 miesięcy pracy
- 50% lepsza produktywność Pracowników w organizacjach z mądrze przeprowadzonym onboardingiem
- 54% Pracodawców z dobrym onboardingiem cieszy się wyższym zaangażowaniem pracowników
- 60% Pracowników łączy swoje wyniki z pierwszego roku pracy z onboardingiem
- 69% Pracowników chce zostać w firmie na minimum 3 lata, jeśli doświadczyli dobrego i kompletnego programu onboardingowego
- 76% polskich firm deklaruje, że w jakimś stopniu wykorzystuje onboarding
- 213% pensji Pracownika kosztuje zrekrutowanie jego następcy

4C: cztery etapy onbardingu

- Compliance (Procedury)
- Clarification (Zadania i cele)
- Culture (Kultura)
- Connection (Relacje)

7.4. Najważniejsze elementy komunikacji wewnętrznej

Przejrzysta komunikacja

- jasna koncepcja przekazu;
- odpowiednia forma (język znany odbiorcy) i środek przekazu;
- pewność, że informacja dotarła do odbiorcy i intencja została zrozumiana;
- monitorowanie reakcji odbiorcy (zwłaszcza gdy ważna jest jego przychylność);
- uzyskanie informacji zwrotnej (gdy okoliczności tego wymagają).

Umiejętność komunikowania się warunkuje ich skuteczność

- **planowanie** to nic innego jak umiejętne zadawanie pytań i poszukiwanie odpowiedzi
- **organizowanie** polega na kształtowaniu zespołu zdolnego efektywnie realizować przypisane mu zadania, jego integrowaniu (budowaniu więzi) i doskonaleniu
- **motywowanie**, aby było skuteczne wymaga od kierowników zdolności do empatii, czyli zrozumienia emocji i potrzeb podwładnych
- **kontrolowanie** to przekazywanie (w zrozumiałym sposób) norm i poleceń, równe traktowanie wszystkich ocenianych osób (obiektywizm)

Bariery w komunikacji wewnętrznej

Raport GFMP Management Consultants „Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2013 – między wyzwaniem a ograniczeniami” identyfikuje – wciąż aktualne (!) – główne bariery w komunikacji wewnętrznej:

- niski poziom świadomości wagi komunikacji wśród wyższej kadry zarządzającej
- ograniczone zasoby (finansowe i ludzkie)
- ograniczone zaufanie pracowników do komunikacji i zarządzających
- brak jasnej strategii komunikacji wewnętrznej
- brak zaangażowania wyższej kadry kierowniczej w działania komunikacyjne
- trudność mierzenia i wykazywania efektów swojej pracy
- kultura organizacyjna niesprzyjająca otwartej komunikacji
- brak odpowiednich instrumentów komunikacji wewnętrznej
- problemy w sferze satysfakcji pracowników z pracy wpływające na ich postawy względem komunikacji
- brak zaangażowania w komunikację kierowników liniowych
- roszczeniowe postawy pracowników

8. Pozyskiwanie pracowników i oddanych sprawie wolontariuszy

8.1. Rekrutacja pracownika

Za pracownika uznaje się każdą osobę zatrudnioną na podstawie umowy o pracę, spółdzielczej umowy o pracę, wyboru, aktów powołania i mianowania.

Pracownikiem nie jest:

- osoba wykonująca pracę na podstawie umów cywilnoprawnych,
- osoba prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą,
- zatrudnieni w oparciu o stosunek służbowy (np. Straż Pożarna, Policja, żołnierze),
- wykonujący pracę nakładczą.

Co to jest rekrutacja?

- „kompleksowy proces obejmujący poszukiwanie, informowanie oraz przyciąganie kandydatów na określone stanowisko”.
- Jej celem jest pozyskanie nowych pracowników o kwalifikacjach zgodnych z potrzebami organizacji: spośród określonej liczby kandydatów i kandydatek dokonuje się selekcji i wybiera właściwą osobę na dane stanowisko.
- Należy jak najlepiej dopasować kandydata (jego kompetencje, potencjał) do wymagań danego stanowiska pracy i kultury organizacyjnej.

Rekrutacja dzieli się na:

- zewnętrzną: poszukiwanie pracownika wśród osób niezwiązanych dotychczas z organizacją
- wewnętrzną: poszukiwanie pracownika wśród osób już zaangażowanych w działanie organizacji np. przez zaoferowanie awansu lub zmianę dotychczas wykonywanych zadań

5 podstawowych kroków w procesie rekrutacji

- określenie potrzeb i możliwości organizacji m.in. opis stanowiska pracy
- przygotowanie i publikacja ogłoszenia o pracę
- analiza nadesłanych aplikacji i selekcja kandydatów/kandydatek
- rozmowa kwalifikacyjna (rekrutacyjna)
- wybór właściwej osoby i decyzja o zatrudnieniu

Opis stanowiska pracy

- obowiązki i zadania: co pracownik ma konkretnie robić, jakie są cele jego pracy, jakie czynności i działania ma wykonywać, za co odpowiada i z czego będzie rozliczany
- miejsce w strukturze organizacji (zależności i relacje): komu pracownik podlega, czy ktoś jemu podlega, z kim i na jakiej zasadzie współpracuje
- wymagania: jakie kompetencje (wiedza, umiejętności, doświadczenie) są potrzebne aby wykonać pracę; czy wiążą się z nią wymagania dodatkowe (np. gotowość do wyjazdów) oraz jakie są szanse rozwoju
- formalności: jaki jest przedział wynagrodzenia, dodatkowe świadczenia, możliwe formy zatrudnienia

Przygotowanie i publikacja ogłoszenia

- kto szuka: nazwa organizacji, krótki opis jej działań
- kogo szuka: nazwa stanowiska i zakres obowiązków
- jakie są wymagania: doświadczenie, umiejętności, wiedza. Można podzielić wymagania na obowiązkowe (w ogłoszeniu najczęściej jako wymagania) oraz dodatkowe (w ogłoszeniu zwykle jako mile widziane)
- jakie są warunki współpracy: forma zatrudnienia, czas, wynagrodzenie
- do kogo, jakie dokumenty i w jakim terminie należy wysłać, aby zgłosić swoją kandydaturę na to stanowisko
- formalności: spodziewany termin odpowiedzi oraz zastrzeżenie kontaktu z wybranymi osobami; formułę antydyskryminacyjną
- w rekrutacji spełnia się podstawowa zasada marketingowa „bądź tam, gdzie są Twoi klienci”, czyli „ogłaszaj się tam, gdzie są Twoi kandydaci do pracy
- im mniej specjalistyczne stanowisko i prostsze, uniwersalne wymagania, tym szersza może być rekrutacja (ale też trzeba się liczyć z wieloma zgłoszeniami kandydatów, którzy spełniają warunki)
- ogłoszenie o pracę wyraźnie musi określać zadania, warunki pracy i wymagania – w ten sposób można ograniczyć przypadkowe zgłoszenia

Check lista ogłoszenia rekrutacyjnego

- Nazwa stanowiska
- Misja organizacji
- Wymagania
- Obowiązki
- Wysokość wynagrodzenia
- Umowa
- Powód zatrudnienia
- Perspektywa awansu
- Procedura rekrutacji
- Terminy

Analiza i selekcja

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

Rozmowa rekrutacyjna

Przygotowanie do rozmowy

- Ustalenie kto będzie prowadzić rozmowę. Optymalnie, aby w spotkaniu wzięły udział 2-3 osoby z organizacji
- Określenie terminów i godzin. W zależności od zaproszonej liczby osób warto przewidzieć różne godziny rozmów.
- Zadbaj o stronę techniczną. Zapewnij salę na spotkanie, przygotuj napoje, wydrukuj dokumenty.

Przeprowadzenie rozmowy

- Faza wprowadzająca – rozpoczęcie rozmowy
- Faza zasadnicza – główna część rozmowy
- Faza końcowa – gdy kończysz rozmowę

Faza wprowadzająca

- powitaj kandydata i podziękuj za przybycie
- przedstaw siebie (i innych uczestników rozmowy, jeżeli są obecni)
- rozpocznij rozmowę na neutralny temat (np. zapytaj czy nie miał kłopotu ze znalezieniem biura, miejsca parkingowego)
- napoje możesz zaproponować na samym początku spotkania
- przedstaw krótko organizację oraz stanowisko na jakie odbywa się rekrutacja
- podczas całej rozmowy staraj się stworzyć przyjazną atmosferę

Faza zasadnicza

- Plan rozmowy
- Zwrócenie uwagi na chęć podjęcia pracy
- Kontrola czasu rozmowy i jej przebiegu
- Proporcje pomiędzy słuchaniem a mówieniem
- Zadawanie pytań
- Czas na udzielenie odpowiedzi
- Poświęcenie uwagi dla kandydata
- Minimum notatek
- Brak przedwczesnych decyzji – rekrutacja to złożony proces
- Ćwiczenia do wykonania przez kandydata

Faza końcowa

- Zasygnalizowanie końca rozmowy
- Czas na pytania od Kandydata
- Informacja kiedy można spodziewać się odpowiedzi
- Zakończenie spotkania w optymistycznym tonie

Jeżeli jedna rozmowa nie wystarczy aby podjąć decyzję to.....

- Zapoznanie się z referencjami
- Kolejna rozmowa
- Kolejne zadanie merytoryczne do wykonania przez Kandydatów

Wybór pracownika

Jak najszybciej należy się skontaktować z najlepszymi kandydatami – jeżeli spełniają nasze oczekiwania to mogą również spełniać oczekiwania innych organizacji dlatego też proces rekrutacji nie może trwać zbyt długo.

Błędy popełniane w czasie rozmowy rekrutacyjnej

- Stereotypowe podejście do osób
- Niespójność w pytaniach
- Błąd pierwszego wrażenia
- Zadawanie sugerujących pytań
- Zbyt liczne grono decydujących o wyborze

Zalety pracy w NGO

- Praca dla idei
- Pomaganie innym
- Różne zadania
- Ciągły rozwój kompetencji
- Płaska struktura organizacyjna
- Swobodna atmosfera pracy
- Możliwość realizacji własnych pomysłów

Wady pracy w NGO

- Niskie zarobki
- Brak możliwości awansu
- Nadmiar obowiązków

Portale z ogłoszeniami o pracę

- Aplikuj.pl
- Pracuj.pl
- Olx.pl/praca
- Lokalne strony z ogłoszeniami
- ogloszenia.ngo.pl

8.2. Wolontariat

Wolontariusz to osoba, która zgłasza się dobrowolnie i ochotniczo, wykonując pracę bez pobierania wynagrodzenia. Wolontariat jest działaniem ochotniczym na rzecz osób, które nie są objęte więzami rodzinnymi, a także na rzecz całego społeczeństwa

Wolontariusz może świadczyć pracę na rzecz:

- organizacji pozarządowych oraz innych podmiotów wymienionych w ustawie regulującej pracę wolontariuszy (art. 3 ust. 3),
- organów administracji publicznej,
- jednostek organizacyjnych podlegających pod administrację publiczną lub przez nią nadzorowanych,
- podmiotów leczniczych.

Wolontariat w organizacjach pozarządowych

- Aż 63% organizacji pozarządowych angażuje do swoich działań wolontariuszy, a 36% spośród nich działa wyłącznie dzięki pracy społecznej.
- Najczęściej organizacje współpracują z 6 osobami w ciągu roku, a z 3 regularnie – minimum raz w miesiącu. Zespoły wolontariackie też są zazwyczaj niewielkie. Niemniej jednak prawie co trzecia organizacja (30%) angażująca wolontariuszy pracuje z co najmniej 11 takimi osobami.

Proces szukania wolontariuszy

- Zdefiniowanie potrzeb organizacji
- Ogłoszenia w Internecie, w prasie
- Bardziej uproszczony od procesu rekrutacji pracowników
- Zawarcie umowy wolontariackiej

Ogłoszenie

- kto poszukuje?
- zakres obowiązków/opis wolontariatu-jeśli zadania są częścią projektu, to warto krótko go opisać,
- profil wolontariusza
- ramy czasowe
- opis procesu rekrutacji – wymagane dokumenty, które wolontariusz powinien nadesłać
- Uzasadnienie

Zakres działalności wolontariusza

- Pomoc wolontariusza nie może być związana z pomocą w zakresie działalności gospodarczej
- Wolontariusz może świadczyć swoją pomoc tylko przy działalności statutowej organizacji

Pozyskiwanie wolontariuszy

- Wyszukiwanie przez znajomych, rodzinę, znajomych czy zaprzyjaźnione organizacje pozarządowe,
- Zamieszczenie ogłoszenia w mediach i internecie
- Kontakt z Centrami Wolontariatu, które współpracują z wolontariuszami,
- Kontakt ze szkołami, uczelniami wyższymi i Kołami Naukowymi,
- Kontakt z klubami seniora, domami kultury,
- Spotkania/warsztaty organizowane przez daną organizację pozarządową,
- Rozdawanie ulotek, rozwieszanie plakatów.

Zakres zadania i warunku współpracy

- Regulamin pracy wolontariusza/ki
- Porozumienie z wolontariuszem/ką
- Oświadczenie o zwolnieniu ze zwrotu kosztów podróży
- Oświadczenie przedstawicieli ustawowych/opiekunów prawnych wolontariuszy

Obowiązki organizacji

- poinformowanie wolontariusza o ewentualnym ryzyku dla zdrowia i bezpieczeństwa związanym z wykonywanymi świadczeniami oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami,
- poinformowanie wolontariusza/ki o przysługujących mu prawach i ciężących obowiązkach,
- wydanie na prośbę wolontariusza zaświadczenia o wykonaniu przez niego świadczeń,
- zapewnienie wolontariuszowi bezpiecznych i higienicznych warunków wykonywania przez niego świadczeń, a w razie potrzeby także odpowiednich środków ochrony indywidualnej,
- pokrywanie kosztów podróży służbowych i diet – na takich samych warunkach jak innym pracownikom – oraz innych niezbędnych kosztów ponoszonych przez wolontariusza, związanych z wykonywaniem świadczeń na rzecz korzystającego. (Ustawa dopuszcza jednak możliwość zwolnienia organizacji z obowiązku zwrotu wymienionych kosztów, jeśli wolontariusz złoży w tej sprawie oświadczenie na piśmie),
- zapewnienie ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków wolontariuszom, którzy wykonują świadczenia przez okres nie dłuższy niż 30 dni.

Prawa wolontariusza

- wykonywanie świadczenia na rzecz określonych w Ustawie podmiotów,
- zawarcie Porozumienia o współpracy z wolontariuszem/ką z podmiotem, na rzecz którego wykonują świadczenia (do 30 dni porozumienie może być zawarte ustnie, ale na żądanie wolontariusza lub po upływie 30 dni powinno zostać sporządzone na piśmie),
- otrzymanie zaświadczenia o wykonywaniu świadczeń na rzecz danej organizacji (wraz z podaniem zakresu tych świadczeń).

Zakończenie współpracy

- Ankieta podsumowująca wolontariat
- Zaświadczenie o wykonaniu świadczeń wolontariackich
- Wypowiedzenie porozumienia o współpracy ze strony wolontariusza/ki
- Wypowiedzenie porozumienia o współpracy ze strony Korzystającego

Wycena pracy wolontariusza na potrzeby projektu

- stawka godzinowa dla pracownika wykonującego podobne zadanie w organizacji i zastosować ją do pracy wolontariusza;
- wskaźniki Głównego Urzędu Statystycznego, w których określone są stawki godzinowe w tzw. gospodarce uspołecznionej i stawkę tę odnieść do godziny pracy wolontariusza.

Jak znaleźć wolontariusza?

- <https://ogloszenia.ngo.pl/wolontariat/oferuje>
- Prasa lokalna
- Internet
- Szkoły
- <http://wolontariat.org.pl/siec/znajdz-swoje-centrum-wolontariatu/>

