

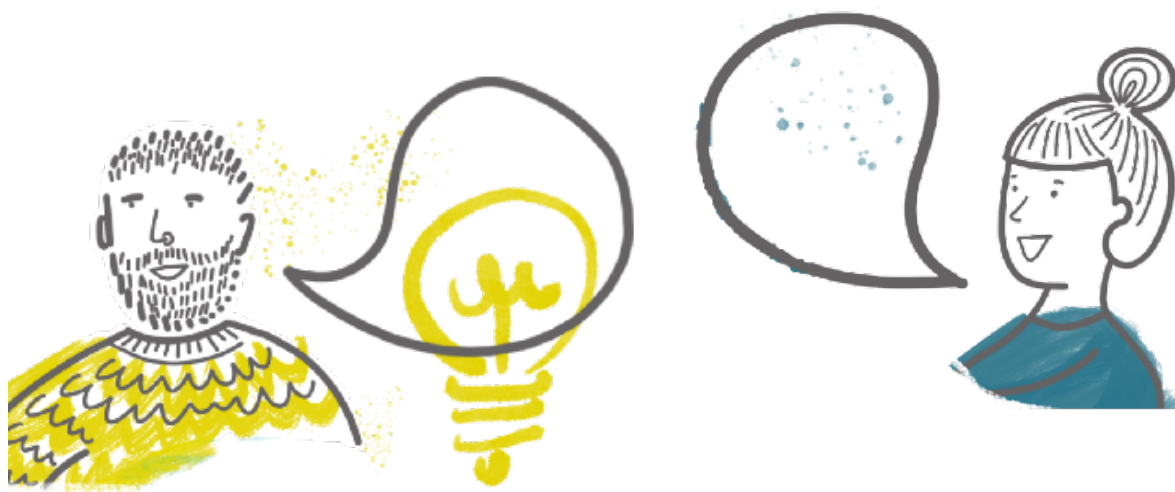


Biuro  
Inicjatyw  
Społecznych

# REKRUTACJA PRACOWNIKÓW W NGO

Publikacja stanowi część cyklu materiałów

**HR W NGO**



Sfinansowano przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju  
Społeczeństwa Obywatelskiego w ramach Rządowego Programu Fundusz  
Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021 - 2030

## Autorka publikacji

**Lidia Korbus-Then**

(Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych)

Akredytowana Coach, mentorka, certyfikowana trenerka i menedżerka. Od 2006r. roku zajmuje się wspieraniem w rozwoju. Zawodowo słucha i inspiruje. Była członkini zarządu Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych.

Pracuje z zarządami, liderami i liderkami społecznymi, wspierając ich m.in. w takich tematach, jak: problemy z komunikacją i pracą w zespole, budowanie i wdrażanie strategii, rekrutacja i onboarding pracowników.

## Opracowanie graficzne

Paula Kuczyńska

## Wydawca

Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych

Kraków 2022

## Ekspertki i Eksperci

### Joanna Czarnik

(Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych)

Członkini zarządu Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych. Trenerka, mentorka, ekspertka ds. NGO, specjalistka w zakresie edukacji nieformalnej młodzieży i dorosłych, menadżerka społeczna, psycholog.

Od kilkunastu lat zarządza projektami edukacyjnymi i animacyjnymi.

### Anna Ciężarek

(Stowarzyszenie Wiosna)

Od 2018 r. pełni rolę HR Business Partnera. Na co dzień współpracuje z działami: IT, Finansowym, Współpracy z Partnerami i Administracji, aktywnie wspierając dyrektorów i menadżerów w zarządzaniu swoimi zespołami, w tym m. in. w planowaniu zatrudnienia, realizacji procesów w obszarze HR.

### Małgorzata Leśniak

(We are ams)

Ponad 17 lat doświadczenia zawodowego, w tym doświadczenie w zarządzaniu globalnymi zespołami dostarczającymi rozwiązania rekrutacyjne dla klientów na całym świecie.

Od początku kariery związana z międzynarodową firmą, AMS, liderem w dziedzinie zarządzania talentami:

od prowadzenia procesów rekrutacyjnych przez konsulting i doradztwo w sprawach technologii rekrutacyjnych, sposobów oceny, budowania EVP i innowacji w rekrutacji.

### Mikołaj Musioł

Curiosum (Software House)

Od ponad 6 lat zajmuje się dokładnie rekrutacją i sprawami HRowymi, a już od wielu lat zgłębia ten temat dokładnie.

Obecnie jest IT Rekruterem i HR Specjalistą w Curiosum (Software House).

Tematy HR, którymi się najbardziej interesuje to rekrutacja, onboarding, wellbeing zespołu i rozwój pracowników.

# SPIS TREŚCI

KIM JESTEŚMY? CO ROBIMY?	6
DLACZEGO HR W NGO?	7
<b>WSTĘP</b>	
CO TO JEST STANDARD REKRUTACJI W NGO?	8
<b>I GRUNT TO DOBRZE ZACZAĆ, CZYLI PLANOWANIE ZATRUDNIENIA</b>	
1. CO CI DAJE PLANOWANIE ZATRUDNIENIA	10
2. 3 KROKI PLANOWANIA ZATRUDNIENIA	11
3. JAK PLANOWAĆ, GDY ZATRUDNIAMY OSOBĘ W KILKU PROJEKTACH JEDNOCZEŚNIE	12
4. JAK CZĘSTO PLANOWAĆ ZATRUDNIENIE	13
<b>II CZY LECI Z NAMI PILOT, CZYLI KTO CZYM SIĘ ZAJMUJE?</b>	
1. KOGO BRAĆ POD UWAGĘ ROZDZIELAJĄC ROLE?	14
<b>III JAK STWORZYĆ ATRAKCYJNE OGŁOSZENIE REKRUTACYJNE?</b>	
1. PODSTAWOWE ELEMENTY SKŁADOWE OGŁOSZENIA REKRUTACYJNEGO	16
2. CIEKAWIE, JAK TA REKRUTACJA BĘDZIE WYGLĄDAĆ?	17
3. ILE BĘDĘ ZARABIAĆ?	17
4. CZY JA TU PASUJĘ?	17
5. A TAK W OGÓLE TO, O CO CHODZI?	18
<b>IV GDZIE I W JAKI SPOSÓB SZUKAĆ PRACOWNIKÓW?</b>	
1. PRACOWNIK PRAWDĘ CI POWIE...	19
2. A MOŻE WCALE NIE TRZEBA DALEKO SZUKAĆ?	20
3. GRUNT TO DOBRA WSPÓŁPRACA MIĘDZYSEKTOROWA!	21
4. WOLONTARIAT, PRAKTYKA, STAŻ.	21
5. MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE.	22
6. PORTALE OGŁOSZENIOWE.	22



## **V SKĄD WIADOMO, ŻE TO WŁAŚCIWY KIERUNEK, CZYLI SKUTECZNA ROZMOWA KWALIFIKACYJNA**

- |  |    |
|--|----|
| 1. FORMA ROZMOWY - OSOBIŚCIE, ONLINE CZY TELEFONICZNIE?  | 23 |
| 2. KTO POWINIEN UCZESTNICZYĆ W ROZMOWIE KWALIFIKACYJNEJ? | 24 |
| 3. O CO NALEŻY ZAPYTAĆ?                                  | 24 |
| 4. JAKICH PYTAŃ NIE ZADAWAĆ?                             | 25 |

## **VI O CO CHODZI Z TYM CAŁYM ONBOARDINGIEM?**

- |   |    |
|---|----|
| 1. KIEDY ZACZYNA SIĘ ONBOARDING?                      | 26 |
| 2. JAKIE ELEMENTY POWINIEN ZAWIERAĆ ONBOARDING?       | 27 |
| 3. DOBRA INSTRUKCJA NIE JEST ZŁA.                     | 28 |
| 4. JAK KORZYŚCI DAJE DOBRZE PRZEPROWADZONY ONBOARDING | 29 |

# KIM JESTEŚMY? JAK DZIAŁAMY?

## FUNDACJA BIURO INICJATYW SPOŁECZNYCH TO MY

Jesteśmy niezależną organizacją pozarządową, powołaną w kwietniu 2008. Wspieramy ludzi, którzy działają społecznie. Uczymy, jak zmieniać marzenia w działania.

Stanowimy zespół ekspertów, doświadczonych w tematyce rozwoju organizacji, ekonomii społecznej, partycypacji i współpracy lokalnej. Chcemy, żeby mieszkańcy w dialogu i współpracy decydowali o sprawach, które ich dotyczą. Zależy nam, aby organizacje pozarządowe, poprzez zaangażowanie ludzi, skutecznie realizowały swoją misję. Aktywnie uczestniczymy w dialogu na rzecz tworzenia lepszego prawa, sprzyjającego aktywności społecznej i obywatelskiej.

Wierzymy w sens działania na rzecz dobra wspólnego. Pomagamy ludziom zaangażowanym w działalność społeczną w działaniach na rzecz wspólnego dobra. Wspieramy samorządy terytorialne w praktycznej współpracy z organizacjami społecznymi, a ludzi biznesu zachęcamy do aktywności w lokalne przedsięwzięcia. Wiemy, jak zmieniać marzenia w działania i naszą wiedzą oraz doświadczeniem chcemy wspierać innych.

Należymy do ogólnopolskiej Sieci Wspierania Organizacji Pozarządowych „SLOT”, która działa na rzecz wzmocnienia sektora pozarządowego w kraju.

Otrzymaliśmy nagrodę Kryształ Soli od Marszałka Województwa Małopolskiego „za niezwykle zaangażowanie na rzecz wzmocnienia potencjału sektora pozarządowego, integrację oraz profesjonalizację III sektora oraz budowanie mostów pomiędzy mieszkańcami, organizacjami i samorządami.

## ZNAJDZIESZ NAS W SIECI



---

## DLACZEGO HR W NGO?

### HR w NGO to temat, który niezwykle nas pasjonuje.

Na przestrzeni lat zespół Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych mocno się rozrósł. Wraz z nim zwiększył się zarówno potencjał naszej organizacji (możemy realizować więcej ciekawych projektów, korzystając z wiedzy i doświadczenia większej liczby ekspertów), jak i pomnożyły wyzwania, przed którymi (chcąc, nie chcąc) stanęliśmy.

Testując różne rozwiązania i korzystając z nieocenionej pomocy specjalistów, wypracowaliśmy swoje HR-owe standardy, które bardzo ułatwiły nam życie. Dziś mamy ogromną przyjemność podzielić się z Tobą naszą wiedzą i doświadczeniem.

Projekt HR w NGO odpowiada na bieżące potrzeby organizacji pozarządowych zatrudniających pracowników (37% organizacji w Polsce). Stanowi nowatorskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w NGO. Ponadto jest próbą znalezienia i przetestowania rozwiązań problemów w obszarze HR, z którymi borykają się NGO i ich pracownicy w Polsce.

Mamy nadzieję, że lektura wypracowanych przez nas standardów rekrutacji pomoże Ci zadbać o HR w Twojej organizacji a przede wszystkim zaoszczędzić sporo czasu i nerwów.

### Chcesz wiedzieć więcej? Zajrzyj tutaj:

**Grupa HR w NGO na Facebooku:** <https://www.facebook.com/groups/289752243053208>

**Mapa HR w NGO do pobrania:** <https://bis-krakow.pl/projekt/hr-w-ngo/#tab-id-5>

**Podcast WAŻNE NIEPILNE:** <https://www.spreaker.com/show/podcast-ngo-wazne-niepilne>

**Newsletter HR w NGO:** <https://bis-krakow.pl/projekt/hr-w-ngo/#tab-id-1>

**Bieżące wydarzenia Fundacji BIS:** <https://www.facebook.com/FundacjaBIS/>

### → CO TO JEST STANDARD REKRUTACJI W NGO?

Standard, który Ci proponujemy, jest systemem porządkującym proces rekrutacji w NGO i wyznaczającym jego przebieg. Prezentuje dobre praktyki i rozwiązania w tym zakresie – zarówno na poziomie przydatnych narzędzi, jak też założeń, które warto przyjąć, aby proces był bardziej przyjazny dla organizacji oraz osób aplikujących o pracę.

Standard jest przeznaczony zarówno dla członków i członkiń zarządu, jak też dla osób, które nie zasiadają w zarządach, jednak są odpowiedzialne za obszar rekrutacji w organizacji.

Otrzymasz tu również odpowiedź na pytania, co powinna wiedzieć i jakie kompetencje mieć osoba zajmująca się w organizacji rekrutacją.

Zanim wzięliśmy się za jego opracowanie, zbadaliśmy potrzeby organizacji. W procesie tworzenia standardu, czerpaliśmy także z własnych, bogatych doświadczeń, oraz z wiedzy i praktycznych podpowiedzi świata biznesu, specjalizującego się w rekrutacji a także dużej, ogólnopolskiej organizacji pozarządowej. Na koniec raz jeszcze zasięgnęliśmy opinii mniejszych organizacji pozarządowych.

Dzięki temu mamy absolutną pewność, że materiał, który Ci oddajemy, jest odpowiedzią na realne potrzeby NGO.

Ma on za zadanie przekazać Ci wyłącznie najpotrzebniejsze informacje, dzięki którym uporządkujesz proces rekrutacji w Twojej organizacji. Obfituje w konkrety, praktyczne wskazówki i przydatne, gotowe narzędzia, adekwatne do realiów NGO. Znajdziesz tu m.in. przykładowe opisy i profile kompetencyjne dla często spotykanych w NGO stanowisk, scenariusze i wskazówki związane z prowadzeniem rekrutacji (w tym scenariusze rozmów rekrutacyjnych), a także scenariusze onboardingu.

Mamy perspektywę członkiń zarządu organizacji pozarządowej, więc jesteśmy w stanie wyobrazić sobie obawę, która pojawia Ci się teraz w głowie.

Proces rekrutacji?

Kto to będzie robił?

Skąd na to wziąć zasoby?

---



---

Jeśli uważasz, że uporządkowanie obszaru rekrutacji będzie się wiązało z dodatkową pracą, to oczywiście masz rację. Ale zadań przybędzie tylko na początku! Raz ustalony proces, spowoduje, że później pracy (i kolejnych, niepotrzebnych rekrutacji) będzie znacznie mniej.

To nieprawda, że profesjonalny proces rekrutacji powinny mieć wyłącznie duże organizacje. **Im mniejsza organizacja, tym ważniejsze jest znalezienie kompetentnych, zaangażowanych i odpowiedzialnych pracowników!** Gdy pracowników jest sześciuset, a trzech z nich jest mało kompetentnych, organizacja od tego znacząco nie ucierpi. Ale czy poradzi sobie, gdy pracowników ma sześciu, a na trzech z nich nie można polegać?

Dzięki poukładaniu procesu rekrutacji, osiągniesz niższy poziom chaosu w organizacji. Za to znacznie wyższy poziom zadowolenia pracowników w Twojej organizacji, ponieważ w końcu trafnie dobierzesz właściwe osoby do odpowiednich stanowisk.

Zapewne nie musimy dodawać, jak bardzo taki stan rzeczy przełoży się na Twój spokój ducha.

Kuszące?

W takim razie koniecznie przeczytaj ten materiał!

Do dzieła!

### Grunt to dobrze zacząć, czyli planowanie zatrudnienia

Opracowując standard, usłyszeliśmy od organizacji pozarządowych, że planowanie zatrudnienia jest trudne. A wręcz niemożliwe. Ponieważ nigdy nie ma pewności, co do dalszego finansowania działań. Oczywiście, przyznaliśmy rację! Przecież wiadomo, że NGO startują w konkursach i nie wiedzą na pewno, czy otrzymają finansowanie – więc jak tu planować?

Uzbrojeni w ten argument, czym prędzej skonsultowaliśmy się z biznesem. I wiesz co? Ludzie biznesu spojrzeli na nas szeroko otwartymi oczami, po czym... poinformowali nas, że oni też nie mają pewności co do finansowania! Przecież w biznesie również nie ma gwarancji, że klienci zdecydują się na zakup usługi czy produktu, a tym samym zapewnią finansowanie stanowisk w firmie. Mimo to, planowanie się odbywa. Ba! Jest niezbędnym elementem, bez którego dalsze kroki wykonywane byłyby po omacku.

Nie jest to dla Ciebie dużym odkryciem? No cóż – dla nas było :)



### CO CI DAJE PLANOWANIE ZATRUDNIENIA?

#### **Dzięki planowaniu zatrudnienia, z jednej strony wiesz dokładnie:**

- jak dużą liczbą osób w zespole dysponujesz obecnie,
- jakie mają kompetencje,
- na jaki wymiar etatu są zaangażowane,
- w których projektach ubiorą udział.

#### **Z drugiej zaś strony zyskujesz bardzo ważne informacje na temat:**

- liczby osób, które potrzebujesz zatrudnić w najbliższym czasie,
- kompetencji, które muszą posiadać,
- wymiaru czasu pracy, którym dla nich zamierzasz dysponować,
- projektów, w które planujesz je zaangażować.

Skutek? Masz pod znacznie większą kontrolą zarówno obecny, jak też przyszły stan zatrudnienia.

Dzięki temu, nie rekrutujesz w chaosie, na ostatnią chwilę, gdy projekt się już rozpoczyna. Chyba nie musimy Cię przekonywać, że konsekwencją takiej chaotycznej rekrutacji są najczęściej niewłaściwie dobrani ludzie? Którzy prędzej czy później nie są zadowoleni z pracy, więc odchodzą lub musisz ich zwolnić. A Ty zostajesz z kłopotem.

## 3 KROKI PLANOWANIA ZATRUDNIENIA

Mam nadzieję, że przekonaliśmy Cię, że planowanie zatrudnienia jest bardzo pomocne w zarządzaniu organizacją. Skoro ustaliliśmy także, że niepewność finansowania nie jest niczym wyjątkowym i w takich realiach również można planować zatrudnienie, przejdźmy do rzeczy. Jak to sensownie zrobić?

### 1. KROK PIERWSZY - CO BĘDZIEMY ROBIĆ?

Określ, które projekty – zgodne z Twoją misją i strategią rozwoju organizacji - w tym roku nadal będziesz realizować i jakie nowe zamierzasz rozpocząć.

### 2. KROK DRUGI - KOGO JUŻ MAMY?

Oszacuj, ilu i jakich pracowników do realizacji planowanych projektów już masz w swoim zespole.

Jeśli nie są obecnie zaangażowani w działania organizacji w pełnym wymiarze, sprawdź, czy są zainteresowani podwyższeniem wymiaru zaangażowania.

Jeśli kończy się okres, na jaki umówiliście się na zatrudnienie, sprawdź, czy są zainteresowani dalszą współpracą.

### 3. KROK TRZECI - KOGO JESZCZE POTRZEBUJEMY?

Sprawdź, ilu i o jakich kompetencjach pracowników potrzebujesz, aby zrealizować planowane działania.

W tym kroku warto odpowiedzieć sobie na pytanie – kogo właściwie potrzebujemy zatrudnić. Przecież nie szukasz „najlepszego pracownika tak w ogóle” tylko „najlepszego pracownika **na dane stanowisko**”.

Potrzebujesz więc określić konkretne kompetencje, które musi mieć osoba planowana do zatrudnienia na konkretnym stanowisku. Na końcu tego rozdziału znajdziesz Wstępny profil kandydata/ki – narzędzie, które pomoże Ci uporządkować wszystkie dane, potrzebne do zatrudnienia najwłaściwszej osoby.

Dzięki określeniu, kogo potrzebujesz, możesz już zacząć rozglądać się za odpowiednimi kandydatami i kandydatkami. **Nie musisz czekać do chwili, gdy otrzymasz finansowanie.** Więcej informacji o tym, gdzie i w jaki sposób szukać pracowników, znajdziesz w rozdziale 4.

## JAK PLANOWAĆ, GDY ZATRUDNIAMY OSOBĘ W KILKU PROJEKTACH JEDNOCZEŚNIE

Kolejną trudnością, która zgłaszali nam przedstawiciele i przedstawicielki NGO, było zatrudnienie pracowników w ramach różnych projektów jednym czasie. Zdarza się, że jedna osoba pracuje w pięciu projektach, w każdym w wymiarze 0,2 etatu. Czasami w jednym miesiącu wymiar zaangażowania w projekt wynosi 0,5 etatu, a w kolejnym już 0,6 etatu.

Nota bene, taka sytuacja również nie była zaskoczeniem dla naszych biznesowych konsultantów - ich pracownicy także są zaangażowani w kilka projektów na raz :)

Taki stan rzeczy wymaga pewnej równowagi. Znamy to – ludzie w naszym zespole również są w taki sposób zatrudniani. Aby zapanować nad stanem zatrudnienia, wypracowaliśmy sobie narzędzie, którym chętnie się z Tobą podzielimy.

narzędzie

**Tutaj** znajdziesz prostą **Tabelę zatrudnienia**. Dzięki niej, będziesz mieć obecny i planowany stan zatrudnienia Twoich pracowników pod bieżącą kontrolą.

Aby Ci zobrazować, w jaki sposób możesz korzystać z narzędzia, przeanalizujemy przykład Ani Kowalskiej podanej w tabeli.

Ania zatrudniona jest w różnych projektach i w różnych wymiarach etatu.

Od stycznia do października 2021 roku zatrudniona była w dwóch projektach – projekcie X (zielony) na 0,25 etatu, w projekcie Y (niebieski) na 0,5 etatu. Razem jej wymiar etatu wynosił 0,75. W listopadzie 2021 roku Ania nadal pracowała w wymiarze 0,25 etatu w projekcie X, natomiast ograniczyła swój wymiar etatu w projekcie Y do 0,25, za to rozpoczęła pracę jeszcze w projekcie Z (różowy) w wymiarze 0,5 etatu. W ten sposób zwiększone zostało jej zaangażowanie do całego etatu.

### Szarym kolorem zaznaczone są trzy pozycje:

- łączne wynagrodzenie brutto brutto Ani we wszystkich projektach,
- stawka za cały etat, od której liczone jest wynagrodzenie Ani (gdy przyjrzy się tej pozycji uważnie, na pewno zauważysz, że Ania od listopada 2021 roku sukcesywnie otrzymuje podwyżki),
- oraz całościowy wymiar czasu pracy Ani (do października 2021r. 0,75 etatu, od listopada 2021 do stycznia 2023r. pełny etat, a od lutego do kwietnia 2023r. znowu 0,75).

Jak zapewne już się orientujesz - na ten moment finansowanie na utrzymanie zatrudnienia Ani, zaplanowane jest do kwietnia 2023 roku. Do stycznia 2023 roku zatrudniona będzie w wymiarze pełnego etatu w ramach projektów X, Y i Z, natomiast od lutego do kwietnia 2023 roku w wymiarze 0,75 etatu wyłącznie w ramach projektów Y i Z. Możesz zatem domyślać się, że projekt X kończy się trzy miesiące wcześniej niż projekty Y i Z.

Ania w 2023 roku będzie już doświadczoną pracownicą, z którą prawdopodobnie warto nadal współpracować. Przy planowaniu realizacji projektów na 2023 rok (KROK PIERWSZY), sprawdź, czy Ania chce kontynuować współpracę z Twoją organizacją. Jeśli tak, to w jakim wymiarze etatu (KROK DRUGI). Jeśli Ania nie wiąże współpracy z Twoją organizacją, sprawdź, o jakich kompetencjach pracownika musisz zatrudnić (KROK TRZECI).

### JAK CZĘSTO PLANOWAĆ ZATRUDNIENIE

Na pewno planując kolejny rok działania organizacji, należy wziąć pod uwagę również zatrudnienie. Zatem końcówka roku to dobry moment na główne planowanie kolejnego. W praktyce, będziesz wracać do tego planowania za każdym razem, gdy Twoja organizacja otrzyma finansowanie na kolejny projekt. Jednak nie będziesz wtedy w popłochu zastanawiać się, kogo właściwie potrzebujesz, ponieważ nie tylko będą Ci znane kompetencje, ale też być może będziesz już wstępnie wiedzieć, gdzie takiej osoby szukać.

Mamy nadzieję, że przekonaliśmy Cię do planowania zatrudnienia, a narzędzia które zaproponowaliśmy, pomogą Ci zrobić to skutecznie.

# Czy leci z nami pilot, czyli kto czym się zajmuje?

Nie jest tajemnicą, że **kluczem do sukcesu wielu działań, jest właściwy podział ról**. Nie inaczej sprawa wygląda w przypadku rekrutacji. To kolejny element, który pozwoli uniknąć chaosu i niepotrzebnych nieporozumień. Dzięki jasnym rolom, zmniejsza się też ryzyko przeoczenia, któregoś z ważnych elementów rekrutacji, co decyduje o skuteczności całego procesu.



## KOGO BRAĆ POD UWAGĘ, ROZDZIELAJĄC ROLE?

**Na pewno zarząd** – to do niego należy zarówno planowane zatrudnienia, jak też informowanie zespołu HR lub osoby zajmującej się tematem rekrutacji o tym, że należy rozpocząć proces zatrudnienia nowej osoby do zespołu. Oraz oczywiście, ostateczna akceptacja wyłonionego kandydata lub kandydatki.

**Bezpośredni przełożona lub przełożony**. Zaproszenie tej osoby do procesu rekrutacji spowoduje, że zyska poczucie wpływu na skład swojego zespołu. Jest też niezbędnym źródłem merytorycznej wiedzy, dotyczącej stanowiska, na które rekrutujesz. Pomoże Ci zatem dokładnie określić kwalifikacje potrzebne na danym stanowisku, a w czasie rozmowy rekrutacyjnej zadawać będzie pytania dotyczące zadań na stanowisku.

**Zespół lub osoba odpowiedzialna za obszar kadr** w Twojej organizacji. Nie uczestniczy w przygotowaniu ogłoszenia o pracy ani w procesie wyboru kandydatów, ale musi zostać odpowiednio wcześniej poinformowana, że planowane jest zatrudnienie nowej osoby. Zajmie się formalnościami, związanymi z rozpoczęciem zatrudnienia, takimi, jak skierowanie na badania lekarskie, wypełnienie niezbędnych formularzy czy sporządzenie umowy.

I oczywiście Ty, czyli **osoba lub zespół osób, odpowiadających za rekrutację**. Twoje zaangażowanie na tym etapie jest największe. Od momentu opracowania ogłoszenia o pracy poprzez czuwanie nad całym procesem rekrutacji aż do jego zakończenia.

**W załączeniu znajdziesz wygodną [CHECKLISTĘ](#) z wyszczególnionymi zadaniami, niezbędnymi w prawidłowym procesie rekrutacji oraz proponowany podział ról pomiędzy zarząd, osobę zajmującą się rekrutacją a bezpośredniego/ą przełożonego/ą oraz kadry.**

W niektórych organizacjach zarząd nadal może występować w dwóch lub nawet trzech rolach. Jeśli taka sytuacja dotyczy Twojej organizacji, wykaz ten będzie dla Ciebie pomocną listą obszarów, o które warto zadbać w procesie rekrutacji. A także podpowiedzią, w jaki sposób warto dokonać podziału ról w przyszłości - gdy Twoja organizacja rozwinie się na tyle, że nie wszystkie zadania spoczywać będą na zarządzie.

Proponowany przez nas podział wynika z naszych wieloletnich doświadczeń oraz sugestii ekspertów, z którymi konsultowaliśmy się podczas przygotowywania niniejszego materiału. Przeanalizuj go i sprawdź, czy pasuje do realiów Twojej organizacji. Jeśli widzisz taką potrzebę, oczywiście możesz go modyfikować. **Ważne, aby jasno określić zadania i zakomunikować je osobom za nie odpowiedzialnym.**

narzędzie

## Jak stworzyć zachęcające ogłoszenie rekrutacyjne?

Jesteś na etapie, w którym zarząd nakreślił już we Wstępnym profilu kandydata, kogo i od kiedy chce zatrudnić. A bezpośredni przełożony/a doprecyzował/a opis stanowiska pracy oraz charakterystykę osobową kandydata/ki.

Zatem posiadasz wszystkie dane do stworzenia ogłoszenia rekrutacyjnego.

**Aby ogłoszenie zawierało niezbędne informacje, musi składać się z pewnych podstawowych elementów. Znajdziesz tutaj te, które są niezbędne oraz te, które traktowane są jako dobra praktyka.** Podzielimy się też praktycznymi wskazówkami.

A w załączeniu do rozdziału dzielimy się **przykładowym ogłoszeniem**.

narzędzie

### PODSTAWOWE ELEMENTY SKŁADOWE OGŁOSZENIA REKRUTACYJNEGO:

- **Nazwa i krótka charakterystyka organizacji.** To tutaj jest miejsce na misję organizacji i kilka słów na temat tego, jakie wartości są dla niej istotne.
- **Nazwa oferowanego stanowiska pracy, wraz z jego zwięzłym opisem.** Zwróć uwagę, że to początek ogłoszenia, więc nawet jeśli w dalszej części wymienisz te informacje raz jeszcze, warto umieścić w tym miejscu informacje podstawowe – jak wymiar etatu. Ale też takie, które mogą zachęcić potencjalnych kandydatów, np. możliwość pracy zdalnej, elastyczny czas pracy itp.
- **Zakres obowiązków na danym stanowisku.** Na tyle szczegółowy, aby kandydat/ka miał/a jasność, jakie zadania wiążą się z pracą na danym stanowisku.
- **Wymagania stawiane kandydatom.** Np. oczekiwane doświadczenie, wykształcenie i umiejętności),
- **Forma zatrudnienia.** Czy będzie to umowa o pracę, zlecenia, o dzieło – a może w grę wchodzi każda z tych form lub jeszcze inna? Nie zapomnij o wymiarze zaangażowania (odpowiednik całego, a może 0,5 etatu?) oraz planowanym okresie zatrudnienia.
- **Informacja na temat sposobu przesyłania zgłoszeń.** Czyli gdzie, co, jak, do kiedy i w jakiej formie dostarczyć.



### → CIEKAWY, JAK TA REKRUTACJA BĘDZIE WYGLĄDAĆ?

**Dobrą (naszym zdaniem niezbędną) praktyką jest opis procesu rekrutacji**, czyli tego, co będzie się działo i konkretnie w jakich terminach.

Jeśli dokładnie napiszesz, kiedy zamierzasz przeprowadzać wstępne rozmowy telefoniczne, zwiększasz prawdopodobieństwo, że kandydat/ka przygotuje się do nich.

Jeśli napiszesz, w jakich dniach planujesz przeprowadzać rozmowy osobiste, możesz zaoszczędzić sobie sytuacji, w której kandydat/ka wyjedzie akurat na urlop!

I pamiętaj, że człowiek, poddający się procesowi rekrutacji, mierzy się z dużym stresem. Możesz mu pomóc już na etapie ogłoszenia o pracy – informując, o co właściwie będziesz pytać.

### → ILE BĘDĘ ZARABIAĆ?

**Kolejna dobra (naszym zdaniem niezbędna) praktyka to ujawnianie wynagrodzenia.** Nie musi to być dokładna kwota – to oczywiste, że ostateczna wysokość zależy będzie od doświadczenia i kompetencji zatrudnionej osoby. Warto jednak podać przedział, którego kandydaci mogą się spodziewać na danym stanowisku.

### Uwaga – zbierasz dane osobowe!

**Nie zapomnij też o ochronie danych osobowych** – w ogłoszeniu umieść formułkę, która chcesz, aby była zawarta w CV, a także klauzulę informacyjną (czyli przejrzystą informację, co będzie się działo z danymi). I oczywiście, przechowuj dane w sposób zgodny z przepisami i tak, jak chcesz, aby inni trzymali się o Twoje dane osobowe.

### → CZY JA TU PASUJĘ?

Pamiętaj, dobre ogłoszenie ma sprawić, że kandydat czy kandydatka czuje, że organizacja, do której zamierza aplikować to miejsce, w którym chce być. Powinno odzwierciedlać kulturę organizacyjną. Co to znaczy? Np. jeśli w Twojej organizacji wszyscy są po imieniu, to stosowanie w ogłoszeniu oficjalnej formy (np. Pan, Pani) jest niespójne ze zwyczajami przyjętymi w organizacji. Osoby aplikujące na stanowisko, czytając takie ogłoszenie, mogą odnieść mylne wrażenie, że w Twojej organizacji panuje bardzo oficjalna atmosfera. A przecież chodzi Ci o pozyskanie osób, które odnajdą się w kulturze Twojej organizacji, będą do niej pasować i czuć się w niej świetnie, prawda?



### A TAK W OGÓLE TO, O CO CHODZI?

Wiele organizacji ma kłopot z opowiadaniem o sobie i o tym, co robią w sposób zrozumiały dla osób spoza środowiska NGO.

Nic dziwnego – jesteśmy otoczeni bańką informacyjną, składającą się ze społeczników, używających specyficznego, branżowego języka. Gdy dodamy do tego nomenklaturę projektową, istnieje spore zagrożenie, że większość potencjalnych, wartościowych pracowników pominie nasze ogłoszenie, ponieważ po prostu go nie zrozumie.

A przecież ogłoszenie powinno umożliwić osobom, które będą je czytać „autoselekcję”, czyli podjęcie decyzji o tym, czy to stanowisko i ta organizacja jest właśnie dla nich. Oczywiście, jeśli szukasz księgowej, to z całą pewnością możesz oczekiwać, że wie, co to jest sprawozdanie finansowe. Ale niekoniecznie musi wiedzieć, kto to jest beneficjent projektu, prawda?

**Dlatego zawsze warto najpierw pokazać projekt ogłoszenia komuś spoza trzeciego sektora i zapytać, co jest dla niego jasne, a co nie.** Na przykład bratu, mamie lub koleżance (czy Twoi znajomi też uważają, że organizacja pozarządowa to coś związanego z rządem? ;)

## Gdzie i w jaki sposób szukać pracowników?

Oczywiście, najwygodniej byłoby zlecić rekrutację zewnętrznej agencji, która zna się na tym najlepiej. Takie agencje nie pracują jednak za darmo (choć nie zaszkodzi zapytać - być może któraś z nich będzie zainteresowana nieodpłatną współpracą w ramach swoich działań CSR).

W niniejszym rozdziale skupimy się jednak na źródłach bezpłatnych lub takich, które nie kosztują krocie - a więc są dostępne dla każdej organizacji pozarządowej.

### PRACOWNIK PRAWDĘ CI POWIE...

**Program poleceń pracowniczych** polega na skorzystaniu w czasie rekrutacji z potencjału, jakim są pracownicy, współpracownicy, stażyści, praktykanci lub wolontariusze, obecnie zaangażowani w działania organizacji.

Każda z tych osób posiada własną sieć kontaktów. Może się w niej znaleźć człowiek idealnie pasujący do poszukiwanego przez Ciebie profilu. Niewielkie jest prawdopodobieństwo, że zostanie Ci polecony ktoś nierzetelny. Jeśli polecająca osoba zamierza nadal współpracować z Twoją organizacją, to nie będzie miała ochoty wstydzić się za poleconą kandydatkę czy kandydata. Za to spora jest szansa na to, że w ten sposób dotrą do Ciebie osoby, na które można liczyć. Kompetentne oraz pasujące do panującej w organizacji kultury. Być może niedostępne w ramach innych źródeł rekrutacji.

**Ale to nie wszystko!** Bo czego najbardziej chce się dowiedzieć większość osób, odpowiadających na ogłoszenia o pracę?

Jak tam naprawdę jest?

Czy rzeczywiście tak fajnie, jak to wygląda w ogłoszeniu??

A ci, którzy są w środku organizacji, to bezcenne źródło wiedzy na temat faktycznej atmosfery, warunków pracy, stosunku pracodawcy do pracowników itd. Dlatego kandydaci pozyskani w ten sposób, składając aplikację, mają już dużą wiedzę na temat Twojej organizacji. Skoro złożyli CV, to znaczy, że informacje, które zyskali, zachęciły ich. Możesz w ten sposób pozyskać prawdziwe talenty.

### A jaka jest korzyść dla osób polecających?

- Dla osób polecających istotne jest oczywiście poczucie wpływu na to, z kim pracują. Mają szansę aktywnie kreować swoje środowisko pracy.
- A jednocześnie stają się ambasadorami Twojej organizacji. Czyli robisz rekrutację i jednocześnie kampanię employer brandingową!

**Ale nie należy zapominać także o gratyfikacji ze strony organizacji.** Czyli jakimś rodzaju nagrody za polecenia wartościowego kandydata lub kandydatki. W organizacjach biznesowych zwykle jest to gratyfikacja pieniężna - premia lub inny dodatek. Można też pomyśleć o innej formie. Dodatkowy dzień wolny? Voucher na masaż od zaprzyjaźnionej firmy? Warto się zastanowić nad tym, jaka nagroda byłaby atrakcyjna dla ludzi w Twojej organizacji. A najlepiej ich o to zapytać. A potem opracować i zakomunikować w zespole prosty regulamin programu poleceń pracowniczych z jasną informacją o tym, co należy zrobić, by polecić kandydata oraz w jaki sposób można być za to nagrodzonym.



### A MOŻE WCALE NIE TRZEBA DALEKO SZUKAĆ?

Zanim zaczniesz się rozglądać na rynku za nową osobą do zespołu, sprawdź, czy nie masz już takiej osoby w swojej organizacji.

- Może ktoś pragnie odmiany i chętnie podejmie wyzwanie w postaci nowego stanowiska?
- Może ktoś czuje, że nie rozwija się już na obecnym stanowisku i czuje, że mógłby się podjąć bardziej odpowiedzialnych zadań?
- Albo komuś marzy się awans?

Zawsze warto zacząć od rekrutacji wewnętrznej. Czyli osób, które znasz i wiesz, w jaki sposób funkcjonują.

Oczywiście, do takiego procesu należy się przygotować. Dlatego gorąco zachęcamy Cię do prowadzenia corocznych podsumowań z pracownikami. Mają one na celu przyjrzenie

się z każdą osobą z zespołu, co już osiągnęła i w jakim kierunku chce się dalej rozwijać w organizacji oraz co jest jej do tego potrzebne.

W naszej fundacji prowadzimy taki proces od lat. Dzięki temu odkryliśmy wiele potencjałów, drzemiących w naszych pracownikach. Gdy zaczynamy rekrutację na nowe stanowisko, jest to doskonały materiał bazowy.

### GRUNT TO DOBRA WSPÓŁPRACA WEWNĄTRZSEKTOROWA!

Organizacje, z którymi się konsultowaliśmy, narzekały na deficyt na rynku pracy osób, które znałyby specyfikę organizacji pozarządowych. A już takich, które specjalizują się w danej dziedzinie i w dodatku znają specyfikę NGO jest jak na lekarstwo.

Przyglądając się temu zagadnieniu, zauważyliśmy, że organizacje trzeciego sektora nadal w niewielkim stopniu ze sobą współpracują. A przecież w dobie powszechnej pracy online, nie ma przeszkód, aby zaangażować zdalnie specjalistę z Gdańska, który będzie świadczył usługę za pomocą internetu dla odbiorców w Krakowie.

Chcesz zatrudnić sprawdzoną osobę, ale dysponujesz dla niej jedynie częścią etatu, a ona potrzebuje całego? Sprawdź, czy inna organizacja w Polsce nie może jej zapewnić pozostałej części.

Obawiasz się, że nie zapewnisz pracownikowi ciągłości zatrudnienia, bo jeden projekt się kończy, a kolejny rozpoczyna dopiero za kilka miesięcy? Sprawdź, czy zaprzyjaźniona organizacja nie może w tym czasie zapewnić mu zatrudnienia (może właśnie desperacko szuka osoby z takimi kompetencjami!).

Nie chodzi o podkradanie sobie pracowników, tylko o przejrzystą, uczciwą współpracę wewnątrzsektorową w obszarze zatrudnienia.

Oczywiście, nie wszystkie usługi da się w ten sposób świadczyć, ale jest to rozwiązanie, o którym przed okresem pandemicznym niewiele organizacji myślało. Sprawdź – może to rozwiązanie idealne właśnie dla Twojej organizacji.

### WOLONTARIAT, PRAKTYKA, STAŻ

Możesz także stworzyć program długofalowy, zakładający angażowanie w działania osób chętnych do współpracy w ramach wolontariatu, praktyk studenckich lub stażu.

Warto poświęcić czas osobom, które trafiają w ten sposób do organizacji. Dawać im zadania ambitniejsze niż kserowanie dokumentów i obserwować, w jaki sposób wypełniają swoje

obowiązki. Jaką postawą się wykazują, jakie mają naturalne predyspozycje, czy szybko się uczą itd.

Dzięki temu możesz dużo wcześniej rozpocząć kształcenie osób o potrzebnych Twojej organizacji kompetencjach. Po zakończonym wolontariacie, praktyce czy stażu pozostanie Ci już tylko tę sprawdzoną specjalistkę lub specjalistę przyjąć do pracy.

Takich osób możesz szukać np. za pośrednictwem stron internetowych uczelni lub stacjonarnych tablic ogłoszeniowych. Warto nawiązać stałą współpracę z uczelniami, kształcącymi na kierunkach, które znajdują się w kręgu zainteresowań Twojej organizacji.

### MEDIA SPOŁECZNOŚCIOWE

Oczywiście, warto ogłoszenie o pracy umieścić na fanpage'u lub prowadzonych przez organizację grupach na facebooku.

**Jeśli Twoja organizacja prowadzi stronę internetową, warto umieścić ogłoszenie najpierw tam, a następnie podawać w mediach społecznościowych link do tego źródła.**

Wciąż mało docenianym przez NGO'sy medium społecznościowym jest Linked In. A przecież jest to portal złożony głównie z CV! Jeśli tylko masz konto na tym biznesowym portalu społecznościowym, otrzymujesz nieograniczony dostęp do ogromnej bazy osób. Które w większości przypadków, podają do publicznej wiadomości, jakim doświadczeniem i wykształceniem dysponują. Wystarczy do nich napisać lub zadzwonić.

### PORTALE OGŁOSZENIOWE

I na koniec źródło, które wydaje się najbardziej oczywiste - portale ogłoszeniowe. Niewątpliwie warto szukać tam pracowników, bo ludzie szukający zatrudnienia w pierwszej kolejności zwykle trafiają właśnie tam. Niektóre z tych portali są płatne (np. pracuj.pl lub OLX), niektóre bezpłatne (np. Lento).

Jeśli chodzi o portale płatne – zawsze warto sprawdzić, czy nie proponują preferencyjnych warunków dla NGO. Jeśli nigdzie nie znajdziesz takiej informacji – nie poddawaj się!

Spróbuj zwrócić się do przedstawiciela portalu indywidualnie. Nie da się? W ten sposób ostatnio uzyskaliśmy 90% upustu w ciągu 15 minut

Nie musisz też płacić za oferty pracy umieszczane na portalach ogłoszeniowych, prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Dobrym przykładem jest portal ogłoszenia. ngo.pl prowadzony przez Stowarzyszenie Klon Jawor lub mamopracuj.pl, prowadzony przez Fundację Mamo Pracuj.

## Skąd wiadomo, że to właściwy człowiek, czyli...

▶▶▶▶▶ skuteczna rozmowa kwalifikacyjna ◀◀◀◀◀

Skuteczna rozmowa kwalifikacyjna to taka, w trakcie której zdobędziesz możliwie jak najwięcej informacji, pozwalających na podjęcie decyzji o zatrudnieniu.

Nie jest łatwo ocenić w ciągu krótkiego czasu, czy masz do czynienia z osobą o właściwych kompetencjach i cechach, które spowodują, że odnajdzie się w kulturze Twojej organizacji. Dlatego warto się przygotować do rozmowy.

### FORMA ROZMOWY - OSOBIŚCIE, ONLINE CZY TELEFONICZNIE?

Pierwsza, wstępna rozmowa może być telefoniczna. Trwa zwykle dosłownie kilka minut. Dzięki niej, wstępnie zweryfikujesz, czy warto angażować czas obu stron w kolejną, bardziej szczegółową rozmowę. Być może okaże się, że oczekiwania finansowe kandydata/ki są zdecydowanie poza zasięgiem twojej organizacji. Albo kandydat/ka planuje zakończyć zatrudnienie u obecnego pracodawcy za pół roku, a Ty potrzebujesz osoby do pracy od przyszłego miesiąca. Warto zadać pytania, które na tym etapie pomogą we wstępnej, niezbędnej selekcji.

Dzwoń wyłącznie do tych osób, których aplikacja spełnia założone, minimalne kryteria.

narzędzie

W załączeniu do niniejszego rozdziału znajdziesz przykładowy [scenariusz pierwszej rozmowy telefonicznej](#).

Po wstępnej weryfikacji, zyskasz informację, kogo zaprosić na główną rozmowę kwalifikacyjną. Obecnie odbywają się one zarówno stacjonarnie, jak też online.

Długość spotkania rekrutacyjnego jest zależna od Ciebie – w naszej organizacji trwa zwykle 1 godzinę. W wyjątkowych przypadkach (gdy np. zatrudniasz osobę na stanowisko strategiczne dla organizacji) warto przeprowadzić jeszcze jedną rozmowę. Pamiętaj jednak, że nadal funkcjonujemy w realiach „ryнку pracownika”, w którym rozbudowany proces rekrutacyjny może jedynie zniechęcić potencjalnych wartościowych kandydatów do składania aplikacji.

## KTO POWINIEN UCZESTNICZYĆ W ROZMOWIE KWALIFIKACYJNEJ?

Oprócz osoby odpowiedzialnej za proces rekrutacji, ważne, aby w rozmowie uczestniczył **ktoś, kto merytorycznie zna się na zadaniach wykonywanych na stanowisku, którego dotyczy rekrutacja**. Na przykład bezpośredni przełożony lub przełożona. Udział w spotkaniu rekrutacyjnym, będzie nie tylko sygnałem, że zarząd liczy się z jego/jej zdaniem w zakresie zatrudnienia nowej osoby do jego/jej zespołu, ale też pomoże zweryfikować faktyczną wiedzę kandydata/ki.

**Do pewnego etapu rozwoju organizacji zdecydowanie warto też zaprosić na rozmowę członka lub członkinię zarządu organizacji**. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której bierze udział w dziesiątkach rekrutacji rocznie (duże, ogólnopolskie organizacje z pewnością są w takich sytuacjach). Ale kilka rekrutacji rocznie to etap, na którym warto, aby zarząd uczestniczył w spotkaniach rekrutacyjnych.

Spotkanie prowadzisz Ty. Rolą przełożonej/go jest w wyznaczonym przez Ciebie momencie, zadać pytania, weryfikujące wiedzę merytorycznych. Dla osoby z zarządu zarezerwuj czas, który pozwoli jej zadać dodatkowe pytania i rozwiązać ewentualne wątpliwości, dotyczące kandydata/ki. Wszyscy mają za zadanie słuchać uważnie odpowiedzi kandydata/ki.

Po zakończeniu rozmowy i wyjściu kandydata/ki, warto poświęcić chwilę na podsumowanie spotkania. Rolą Twoją i przełożonej/go jest przekazanie opinii. Ostateczna decyzja o zatrudnieniu należy oczywiście do zarządu.

## O CO NALEŻY ZAPYTAĆ?

Na początek warto sprawdzić, czym kandydat kierował się, składając swoją aplikację. Dlaczego szuka nowego zatrudnienia? Czy zadał sobie trud, aby dowiedzieć się czegoś o Twojej organizacji? Dzięki temu od początku ocenisz, na ile poważnie traktuje ten proces rekrutacyjny.

**Warto zadać pytania weryfikujące doświadczenie. Nie tylko na danym stanowisku, ale też związane ze specyfiką trzeciego sektora.**

**Pamiętaj, aby zadawać pytania szczegółowe.** Takie, na które nie można odpowiedzieć w sposób ogólny. Np. na pytanie: „Czy ma pan doświadczenie w prowadzeniu księgowości?” kandydat może odpowiedzieć: „Tak, 10-letnie”. Wydawać by się mogło, że masz do czynienia z osobą bardzo doświadczoną. Jednak faktyczną wiedzę i doświadczenie zweryfikujesz, gdy zapytasz o szczegóły. Np.: „Na jakim koncie zaksięgowwałyby pan koszty pośrednie?”. Możesz też poprosić o wykonanie w czasie rozmowy kwalifikacyjnej konkretnego zadania.

**Ważne są pytania weryfikujące osobowość oraz współpracę.** W NGO'sach dużo pracujemy zespołowo. Dopytaj więc nie tylko o organizację własnej pracy, ale także o interakcje innymi osobami. Warto sięgnąć do pytań behawioralnych, badających zachowania w konkretnych sytuacjach.



W trakcie rozmowy kwalifikacyjnej, **koniecznie przypomnij zakres obowiązków proponowany w ogłoszeniu o pracy**. Dzięki temu, doprecyzujesz, o jakie stanowisko chodzi (pamiętaj, kandydaci składają swoje CV w wiele miejsc i takie przypomnienie może być bardzo przydatne!). To również doskonały pretekst do pytania, które obowiązki wydają się kandydatowi/ce proste, a które mogą być wyzwaniem. Odpowiedzi mogą Ci dać pełniejszy obraz kompetencji, którymi kandydat/ka dysponuje.

**Potwierdź też pozostałe proponowane warunki pracy i sprawdź, czy na pewno są akceptowalne dla kandydat/ki.**

Na koniec sprawdź, czy kandydat/ka ma pytania oraz koniecznie **określ termin, do którego zostanie poinformowany/a o wynikach rekrutacji**. Ważne, aby taka informację otrzymały wszystkie aplikujące osoby – niezależnie od tego, czy się zakwalifikowały, czy też nie. Ważne, aby osoby w procesie rekrutacji nie czuły się anonimowo.

narzędzie

W załączeniu do niniejszego rozdziału znajdziesz **przykładowy scenariusz rozmowy osobistej**.

### JAKICH PYTAŃ NIE ZADAWAĆ?

Nie ma nic złego w pytaniach „gdzie widzisz siebie za X lat” i „jakie są twoje mocne i słabe strony”. Pamiętaj jednak, że są one często zadawane w czasie rozmów kwalifikacyjnych i kandydat/ka może mieć uniwersalną formułkę, którą wygłasza za każdym razem. O zawodowe plany na przyszłość warto dopytać głębiej w kontekście rozwoju - dzięki temu sprawdzisz, czy Twoja organizacja jest miejscem, w którym kandydat czy kandydatka będą się realizować.

Na pewno nie zadawaj pytań, skłaniających kandydata/kę do ujawnienia wewnętrznych informacji dotyczących poprzedniego pracodawcy. Jest to nie tylko nielegalne, ale także świadczy o złym guście i rzuca cień na uczciwość Twojej organizacji.

„Gdybyś był drzewem to jakim” - tego typu pytania spowodują, że kandydat/ka może Cię uznać za osobę niepoważną. To rozmowa kwalifikacyjna, a nie sesja terapeutyczna.

**W żadnym wypadku nie zadawaj pytań osobistych**, np. o relacje z partnerem życiowym, czy liczbę dzieci. To sfera, która nie powinna mieć żadnego znaczenia przy Twojej ocenie kompetencji kandydata/ki. Podobnie jak płeć, rasa, pochodzenie kulturowe, światopogląd, wyznanie, orientacja seksualna i inne osobiste preferencje, nie mające wpływu na wykonywanie obowiązków zawodowych.

## O co chodzi z tym onboardingiem?

Zwroty anglojęzyczne na dobre zagościły w naszym języku. Onboarding jest jednym z nich. Jest to powszechnie stosowany termin, określający proces wdrożenia nowego pracownika.

### KIEDY ZACZYNA SIĘ ONBOARDING?

Już w trakcie procesu rekrutacji!

**W ogłoszeniu o pracy** kandydat czy kandydatka powinni znaleźć informacje, mówiące o misji i wartościach firmy oraz oczywiście swoich przyszłych obowiązkach.

**W czasie rozmowy rekrutacyjnej** jest dobry moment na to, aby powiedzieć parę słów na temat kultury organizacyjnej (np. czy mówimy do siebie po imieniu, również do członków zarządu?). To oczywiście również moment na powtórzenie proponowanego zakresu obowiązków oraz dopytanie, które z zadań kandydat/ka postrzega jako trudne, a które nie stanowią wyzwania.

**Po rozstrzygnięciu rekrutacji** koniecznie telefonicznie zawiadom o pozytywnym rozstrzygnięciu, pogratuluj i ustal ostatecznie warunki pracy, a następnie potwierdź je mailowo.

### Na kilka dni przed planowanym rozpoczęciem zatrudnienia należy:

- skontaktować się z nową osobą, zapewnić, że zespół czeka na jej przybycie, oraz nakreślić, w jaki sposób będzie wyglądał pierwszy dzień pracy,
- przygotować stanowisko pracy nowej osoby. Choć np. o zgłoszeniu zapotrzebowania na dodatkowy komputer pomyśl wcześniej - to spory wydatek, na który być może Twoja organizacja musi się przygotować,
- wyznaczyć współpracownika, który na bieżąco będzie pomagał nowej osobie w zaaklimatyzowaniu się (tzw. buddy'ego),
- przekazać osobom, zajmującym się poszczególnymi obszarami w organizacji, informację o zatrudnieniu nowej osoby, która będzie potrzebowała wdrożenia,

### W dniu rozpoczęcia pracy należy:

- rozpocząć wdrożenie do zadań na stanowisku (to rola bezpośredniej/go przełożonej/go),
- umówić się na pierwsze spotkanie wdrażające do organizacji (to rola osoby z HR),

- przedstawić nową osobę zespołowi (np. mailem – gdy tylko ma założoną służbową skrzynkę).

**W pierwszym miesiącu pracy** należy systematycznie wdrażać nową osobę do zadań stanowiskowych oraz zapoznawać z zasadami panującymi w organizacji.

**Po miesiącu od zatrudnienia** warto sprawdzić stan wdrożenia na stanowisko oraz do organizacji. To moment na przekazanie pierwszej, zbiorczej informacji zwrotnej na temat dotychczasowej pracy. Warto także zapytać nową osobę, jak jej się pracuje w organizacji – z czym sobie już radzi, a co jeszcze jest wyzwaniem.

**Na dwa tygodnie przed zakończeniem okresu próbnego** bezpośredni/a przełożony/a powinien/na przekazać informację zwrotną na temat dotychczasowej pracy, jej potencjałów i obszarów do rozwoju oraz propozycję od zarządu, dotyczącą dalszej współpracy. To również moment na wysłuchanie informacji zwrotnej od nowej osoby.

### JAKIE ELEMENTY POWINIEN ZAWIERAĆ ONBOARDING?

Poniżej znajdziesz podpowiedź najważniejszych obszarów, które warto poruszyć w ramach procesu onboardingowego.

1. **Formalności**, czyli dokumentacja związana z kadrami.
2. **Dostępny fizyczne** (np. klucze do biura) oraz elektroniczne (np. mail służbowy).
3. **Zasady** – formalne i nieformalne. Nowa osoba powinna się dowiedzieć, jakie są zasady obsługi sprzętu, ale też jakimi zasadami kierują się członkowie zespołu w obszarze promocji, fundraisingu organizacji, jakie normy zostały przyjęte w obszarze obiegu dokumentów oraz jakie utarte zwyczaje ma zespół.
4. **Wdrożenie stanowiskowe**. Czyli informacja o zadaniach na danym stanowisku, zapoznanie się z niezbędnymi dokumentami, ale też wskazanie miejsca pracy – stacjonarnego i wirtualnego.
5. **Działalność organizacji**. Czyli projekty obecnie realizowane.
6. **Więzi**. Warto od początku zadbać o to, by nowa osoba nawiązywała relacje z zespołem. Przywitaj ją mailem zaadresowanym do całego zespołu lub na pierwszym spotkaniu zespołowym. Warto też, aby różne osoby z zespołu były aktywnie zaangażowane w proces wdrażania – zgodnie z rolami, które pełnią w organizacji. Dzięki temu, nowa osoba szybciej pozna zespół, a zespół pozna ją.

**Twoją rolą jest czuwanie nad procesem onboardingu.** Pierwszego dnia przełożona/y rozpocznie wdrażanie na stanowisko. Ty natomiast umów się jak najprędzej na krótkie spotkanie i opowiedz ogólnie o organizacji, przypomnij, jaka jest jej misja i miejsce nowej osoby w jej realizacji. Ustal też z kim, w jaki sposób i do kiedy należy się skontaktować, aby uzyskać informacje z różnych obszarów działania organizacji.

W załączeniu do niniejszego rozdziału znajdziesz wykaz zadań poszczególnych osób w zespole, a nawet szablony maili - dzięki tym materiałom, łatwiej będzie Ci podzielić zadania i czuwać nad procesem.

narzędzie

### Wykaz narzędzi

1. [Wykaz zadań w procesie onboardingu z podziałem na role.](#)
2. [Przykładowe wiadomości mailowe do osób zaangażowanych we wdrożenie nowego pracownika/czki.](#)
3. [Wiadomość powitalna do zespołu, w tym osoby zrekrutowanej \(po otrzymaniu przez osobę zrekrutowaną dostępu do poczty służbowej\).](#)
4. [Twój plan wprowadzenia do organizacji.](#)

### DOBRA INSTRUKCJA NIE JEST ZŁA

Wiele organizacji pozarządowych ma spory opór przed formalizowaniem swoich działań. Niechętnie myślą o wszelkiego rodzaju instrukcjach i procedurach. Niekiedy, faktycznie są one zbędne, ale czasami ułatwiają pracę.

Na przykład wtedy, gdy chcemy wdrożyć nowe osoby do zespołu. Zamiast zastanawiać się za każdym razem od początku, kto i jakie informacje powinien przekazać, możesz sięgnąć po prostu do check listy, którą znajdziesz w załączeniu. Ta lista zadań z podziałem na role, to nic innego, jak gotowa procedura postępowania :)

**Zachęcamy Cię też bardzo mocno do spisania zasad panujących w Twojej organizacji, w formie jasnej instrukcji.**

Warto skonsultować ją z całym zespołem lub stworzyć wspólnie. Taki raz spisany materiał ułatwi życie:

- **Tobie** – odzyskasz czas, poświęcony na opowiadanie nowej osobie o zwyczajach, panujących w organizacji oraz będziesz mieć pewność, że żaden obszar Ci nie umknie,
- **zespołowi** - nawet, jeśli pracujesz długo w organizacji, czasem istnieje potrzeba odświeżenia informacji,
- **nowym osobom** – zamiast zapisywać w popłochu informacje, które przekazujesz, mogą sięgnąć do instrukcji - tak często, jak tylko chcą.

**Co powinno się znaleźć w takiej instrukcji?** Oczywiście wszystko to, co uznacie w organizacji za potrzebne. Oto przykładowe obszary:

- struktura organizacyjna, urlopy,
- zwolnienia lekarskie,
- praca zdalna,
- delegacje,
- harmonogram pracy,
- dokumentowanie czasu pracy,
- szkolenia pracownicze,
- nadgodziny,
- dane osobowe,
- spotkania zespołu,
- system oceny pracowniczej,
- komunikacja,
- zasady przebywania zwierząt w biurze,
- nasze biurowe zwyczaje.

### JAKIE KORZYŚCI DAJE DOBRZE PRZEPROWADZONY ODBOARDING?

Dzięki onboardingowi, nowa osoba:

- szybciej się adaptuje, co przekłada się na jej efektywność i samodzielność,
- czuje się zaopiekowana, potraktowana podmiotowo, co przekłada się na jej opinię o atmosferze pracy,
- nabiera przekonania, że organizacja, do której trafiła, jest profesjonalna,
- bardziej identyfikuje się z firmą, bo wie, jaka jest jej misja i ważne dla niej wartości.

Wszystkie powyższe czynniki wpływają pozytywnie na motywację nowej osoby w zespole, a w konsekwencji mniejszą liczbę zwolnień (i kolejnych procesów rekrutacyjnych).

Jeśli zatem chcesz zaoszczędzić sobie pracy przy rekrutacji kolejnych osób do zespołu, warto zadbać o to, by Ci, którzy już zostali zrekrutowani, od początku poczuli, że są dla Twojej organizacji ważni.

Dziękujemy Ci za czas poświęcony na przeczytanie naszej publikacji. Mamy nadzieję, że zasady, którymi się z Tobą podzieliliśmy przyczynią się do lepszego funkcjonowania działu HR w Twojej organizacji, a tym samym do jej prężnego rozwoju.

Interesuje Cię temat HR?

Dołącz do naszej **HR-owej grupy na FB**

