

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ НКО

КНИГА УЧАСТНИКА СЕМИНАРА

Разработка программы:

Центр Поддержки НКО
Организация "Уорлд Лернинг"
разработка и подготовка материалов:
Центр Поддержки НКО
Организация "Уорлд Лернинг"

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ НКО

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел I. Принципы управления

- Человеческие ресурсы
- Создание привлекательной и успешной организации
- Принципы управления
- Стил ь управления
- 8 признаков настоящего лидера
- Развитие лидерства
- Оценка культуры вашей компании

Раздел II. Кадровая политика

- Разработка мер кадровой политики
- Описание должностных обязанностей
- Описание должностных обязанностей: Финансовый и административный руководитель, помощник руководителя программы, секретарь
- Объявление об имеющейся вакансии
- Предлагаемые резервы для приема на вакантную должность
- Чего важно не делать при приеме кандидатов на работу
- Заявление о приеме на работу
- Рассмотрение заявлений и резюме
- Первая встреча с кандидатами
- Навыки собеседования

Раздел III. Команда

- Принципы, обеспечивающие работу команды
- Основные советы для общения

Раздел I. Принципы управления

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Чем больше меняются вещи, тем больше они остаются самими собой. Нет лучшего примера для иллюстрации этого древнего парадокса, чем благотворительная некоммерческая организация. Чем больше меняются внешние силы, влияющие на ее стабильность, - государственная политика, экономические и социальные условия, - тем больше потребность во *внутренней крепости и гибкости* для обеспечения этой стабильности. Выживает не каждая организация. Гибнут не только новички, но и давно работающие организации. У тех, кто выживает, имеется ряд общих черт. Возможно, главной из них является способность как можно лучше использовать местные ресурсы.

Цель данного пособия - помочь вам, члены правления, сотрудники, добровольцы, в выявлении ресурсов и приемов, которые, по наблюдению Меллон-Банка, эффективно использовались различными НКО. Мы хотим изменить ваше мышление, вывести вас за пределы традиционной "филантропии чековой книжки" и подвести к осознанию концепции "*совокупных местных ресурсов*".

Для подтверждения нашей мысли мы перенесли внимание с традиционной темы добровольцев, корпораций и фондов на совокупные ресурсы - *деньги, люди, товары и услуги*.

Глава 1. Самоанализ

Первый шаг в выявлении совокупных местных ресурсов - *самоанализ*. Определите, кто вы и где вы находитесь, куда стремитесь, что вам для этого нужно.

Такой анализ надо проводить регулярно - не реже раза в год. В стрессовые периоды - чаще. Анализ должен даваться *извне и изнутри*, с привлечением обратной связи со всеми теми, кто связан с вашей организацией. И он должен быть *честным*. Вам придется отвечать на трудные вопросы и оказываться лицом к лицу с тяжелой действительностью. В результате вы обретете большую крепость и гибкость, независимо от внешних факторов.

В Табл. 1 приведен перечень вопросов и заданий для оценки.

Табл. 1. Самоанализ.

- Определите вашу цель в двух-трех предложениях.
- Перечислите основные достижения.
- Какую потребность местного общества вы обслуживаете?
- Кого вы обслуживаете (возраст, пол, национальность, уровень дохода)?
- Какие услуги вы оказываете?
- Кто оказывает данные услуги (штатные сотрудники, добровольцы)?
- Перечислите сильные и слабые стороны в каждой области, в которой оказываются услуги.
- Какие другие организации (коммерческие и некоммерческие) предоставляют те же услуги?
- Каков рейтинг качества вашей работы по сравнению с другими?
- Можете ли вы проиллюстрировать наличие спроса в обществе на ваши услуги?
- Каковы ваши цели на ближайшую перспективу и длительный срок?
- Согласуются ли они с вашей целью и услугами?
- Разрабатывались ли ваши цели с помощью:
 - Правления?
 - Штатных сотрудников?
 - Потребителей?
 - Добровольцев?
 - Помощников?
 - Внешних консультантов?
 - Членов НКО?
- Есть ли у вас план работы на год, который включает следующее:
 - Задачи программы по каждому виду услуги?
 - График работы?
- Потребуется ли достижение ваших целей изменения:
 - Числа/Категории тех, - Финансовой помощи? кому вы оказываете услуги?
 - Услуг? - Помощи добровольцев?
 - Штатов? - Других факторов?
- Какие внешние и внутренние факторы могут оказать положительное воздействие на вашу способность достичь поставленных целей?
- Какие факторы могут иметь отрицательное влияние?
- Каковы источники ваших средств?
 - Членские взносы? - Корпорации?
 - Платные услуги? - Фонды?

- Коммерческая - Государство?
деятельность?
- Отдельные пожертвования? - Религиозные организации?
- Кампании на федеральном уровне? - Прочее
- Какая нефинансовая помощь вам необходима?
 - Добровольцы? - Услуги?
 - Товары? - Прочее?

Если вы дали отрицательный ответ на какой-либо вопрос или не смогли дать ответа, побудите вашу организацию посвятить больше времени *планированию и оценке*, которые должны осуществляться *одновременно с развитием ресурсов*. Здоровая организация постоянно анализирует цели программы с точки зрения имеющихся в наличии и доступных ресурсов и иных внешних факторов. *Успешно* действующие организации отличаются именно этой способностью *увязывать ресурсы* и потребности. Выявление и развитие местных ресурсов обсуждаются в следующих главах.

Глава 4. Люди

Люди являются ключом ко всем остальным ресурсам - деньгам, другим людям, товарам и услугам. Для целей настоящего пособия человеческие ресурсы определяются как люди, предоставляющие свое время добровольно, за минимальную оплату или за оплату, осуществляемую третьей стороной от имени некоммерческой организации. Поскольку люди живут везде, всех знают и все делают, *потенциал их ресурсов неограничен*. Задача в том, чтобы определить: каким образом использовать как можно больше людей в наилучшем сочетании для наибольшей пользы вашей организации. Начните с Табл. 4, в которой перечислены основные человеческие ресурсы и источники. Проанализируйте данный перечень с точки зрения вашей организации. Используете ли вы в своих интересах все ресурсы? Испробовали ли вы все источники?

Табл. 4. Люди

Ресурсы

Правление Привлеченные руководители
Добровольцы Стажеры
Консультанты

Источники

- Сотрудники Малый бизнес
- Члены Корпорации
- Клиенты Врачи, юристы, люди других профессий
- Потребители Фонды
- Члены семьи, друзья Органы власти (городские, власти графства, штата, федеральные)
- Бывшие соученики Школы, колледжи, университеты
- Вспомогательный персонал Союзы
- Те, кто вносит пожертвования Профессиональные организации
- Добровольцы Полиция, пожарные, скорая помощь
- Пенсионеры Политические организации
- Соседи Религиозные организации
- Торговля СМИ (информационные, развлекательные, образовательные)
- Гражданские группы Другие НКО

Рассмотрев указанные возможности, используйте таблицу для разработки двух характеристик:

1) имеющиеся ресурсы;

2) необходимые ресурсы.

Составьте план стратегии для привлечения тех человеческих ресурсов, которые вам необходимы. Как и в случае с финансовыми средствами, степень успеха зависит от творческого подхода и организации. Ниже дается краткое изложение основных видов человеческих ресурсов и некоторые основные советы.

Правление

Показатели лидерства

Для успеха любой организации фактором первостепенной важности является сильное, располагающее информацией правление. Оно необходимо для каждого аспекта вашей деятельности. Независимо от того, выполняет ли правление консультативные или административные функции, оно имеет возможность оказывать положительное или отрицательное влияние на все, что вы делаете. Не соглашайтесь меньше чем на привлечение самых лучших.

Идеальное правление включает умелых преданных людей, принимающих активное участие в работе вашей организации и серьезно увлеченных достижением поставленных вами целей. Оно представляет широкий спектр интересов и умений членов местного общества - таких, как коммерческая деятельность, услуги, финансовые, юридические, филантропические и политические интересы. Члены правления отвечают трем принципам "Лиги юниоров": давать, получать или уйти.

Членов правления нужно выбирать на основе того, чем они могут помочь: перечислять пожертвования, заниматься фандрейзингом, определять основные направления политики, работать в качестве советников. Каждый должен быть в состоянии предложить что-нибудь - деньги, время, опыт, ценные контакты. Некоммерческие организации больше не могут себе позволить роскошь иметь пассивных членов правления.

Несколько советов в помощь развитию более действенного правления:

- Подходите к их выбору творчески и практически. Избегайте фракций. Учитывайте все источники в перечне ресурсов. Не бойтесь прибегать к нетрадиционным средствам.
- Применяйте три правила "Лиги Юниоров" ко всем. Составляйте перечень ресурсов с указанием конкретных лиц - напр., финансовый опыт, опыт работы с клиентами, важные связи, деньги.
- Введите членов правления в курс дела организации: расскажите им о ее истории, целях, услугах. Составьте информационный пакет, включите в него конституцию вашей организации, ее устав, описание организационной структуры, бюджет и другие документы, связанные с планированием. Предложите им семинары, посещение объектов и аналогичные формы обучения.
- Объявите членам правления, чего от них ожидают, в т.ч. сообщите размер взноса членов правления и индивидуальные задания.
- Составьте желаемый перечень необходимых ресурсов: деньги, люди, услуги. Попросите членов правления помочь в обеспечении этими ресурсами.
- Регулярно уточняйте состояние дел, касающихся важных вопросов, событий и потребностей в ресурсах. Еще раз обратитесь за советом и поддержкой.
- Не занижайте ценность правления. Используйте полезные качества каждого из его членов.
- Выражайте свое поощрение. Организовывайте для членов правления мероприятия в знак благодарности. Поощряйте выдающиеся усилия специальной наградой ли премией, либо мероприятием.
- Ограничьте срок пребывания членов правления на этой должности для привлечения новых идей и во избежание застоя в руководстве.

- Продумайте создание специальной группы советников, которая могла бы заменять правление в конкретных случаях - таких, как организация крупного проекта по строительству. Эффективным для этой роли могут быть почетные председатели из числа известных и уважаемых в обществе людей.

Добровольцы

Время - больше, чем деньги

Добровольцы - краеугольный камень некоммерческих организаций Америки. Большинство из этих организаций обязаны своим возникновением людям, которые в достаточной мере озабочены оказанием услуг местному обществу, чтобы предоставлять для этого свое время. Некоторые организации до сих пор состоят исключительно из добровольцев. Многие используют добровольцев в помощь штатным сотрудникам. *Добровольцы нужны всем некоммерческим организациям.* Добровольцы служат для местного общества лакмусовой бумагой, свидетельствующей о том, что данная организация достаточно важна, чтобы отдавать ей свое время.

Добровольцы *изменяются*. Они более точно представляют, что хотят делать, и становятся более разборчивыми в этом отношении. Им все еще необходимо испытывать чувство личной удовлетворенности, однако некоторые просят предоставить им более гибкий график работы, возмещение расходов, обучение и возможность получить практический опыт.

Это не означает, что добровольцы перестали выполнять основную необходимую работу - оформлять конверты, продавать билеты, готовить выпечку. Однако они ищут возможности для большего самовыражения и личного роста. Та организация, которая оценит все их таланты, завоеует их преданность.

Прежде всего разработайте план действий. Составьте перечень всех видов деятельности, к которым вы привлекаете добровольцев. Просмотрите перечень Табл. 4 и отметьте, какую пользу может принести каждая категория добровольцев. *Наберитесь смелости представить* себе идеальную программу привлечения добровольцев и приступайте к ее выполнению. Вам может помочь следующее:

- Изучите штат своей организации для установления необходимости в добровольцах. Напомните им, что никакая работа не является чересчур мелкой или слишком большой. Крупные специалисты так же оказывают добровольную помощь, как и занятые домохозяйки.

Разработайте описание работы добровольцев и порядок их обучения.

Выделите в основных категориях более конкретные группы, например:

- *Профессионалы* - юристы, врачи, художники, бухгалтеры, пенсионеры, ранее работавшие в корпорациях;
- *Учебные заведения* - преподаватели, учащиеся, родительские комитеты;
- *Гражданские группы* - "Киванис", "Американская ассоциация пенсионеров", "Лига юниоров" и пр.

Продолжайте разбивку дальше, пока не дойдете до конкретных имен.

Составьте план стратегии привлечения добровольцев, включающий личные посещения, телефонные звонки, письма, статьи в информационных бюллетенях, афиши, брошюры, объявления об общественных услугах и пр.

Используйте возможности добровольцев, вовлеченных в районные программы добровольной помощи - такие, как "Питтсбургский Центр действий добровольцев", "Программа добровольцев-пенсионеров", "Единство поколений". Найдите добровольные организации в телефонном справочнике.

Расскажите всем добровольцам о своей организации. Обеспечьте обучение тех, у кого нет навыков для выполнения порученных им заданий. Обеспечьте непрерывный контроль и поощрение.

Обращайтесь с добровольцами так же, как и со штатными сотрудниками; давайте им реальные поручения и требуйте отчета.

- Регулярно сообщайте добровольцам о том, какие расходы не облагаются налогом - напр., суммы на проезд, сбор за парковку, арендная плата за парковку, средства, перечисленные в качестве пожертвований, товары.
- Выражайте поощрение любыми возможными способами: организуйте кофе с булочками, устройте обед, придумайте специальные награды и пр.
- Постарайтесь завоевать угрюмых и малообщительных улыбкой. Плюсы хорошей программы добровольцев перевешивают ее минусы.
- Получайте удовольствие от работы!

Консультанты

Мастера на все руки

Хотя консультанты принадлежат к разным категориям *людей* - в их числе члены правления, добровольцы, привлеченные руководители - они достаточно важны для того, чтобы заслуживать отдельного упоминания. Успешно работающая некоммерческая организация считает консультантов таким же *первостепенным* для своей деятельности фактором, как деньги. Подобно деньгам, они приносят кратковременную и долгосрочную пользу. Кроме того, они обеспечивают организации большую глубину и доверие.

При любой возможности постарайтесь привлечь консультантов, работающих бесплатно или оплачиваемых не вашей организацией. Когда платить приходится вам, просите хотя бы сделать вам скидку как некоммерческой организации.

Разработайте более широкую концепцию консультантов, включив в нее всех, кто обладает навыком или знаниями, способными принести пользу вашей организации - работников свободных профессий, людей, занимающихся торговлей. Попросите электрика предоставить в качестве пожертвования схему электропитания здания для проекта капитального строительства. Попросите бухгалтера модернизировать вашу систему бухучета. Проанализируйте каждый аспект деятельности вашей организации - объекты, подготовку штатных сотрудников, маркетинг, фандрейзинг и пр. Обратитесь к соответствующим специалистам с просьбой улучшить деятельность по этим аспектам.

Учитывайте всех. Ни один человек не является настолько важной персоной, что к нему нельзя обратиться с просьбой. Если потенциальный консультант слишком занят, попросите переадресовать вас к кому-нибудь другому. *Продолжайте обращаться с просьбами* до тех пор, пока не получите то, что хотите. Помните о специальных группах по интересам - таких, как профессиональные организации, союзы, вышедшие на пенсию руководители высшего звена. Корпус службы руководителей представляет собой разветвленную организацию, членами которой являются вышедшие на пенсию руководители высшего звена, которые работают в качестве привлеченных руководителей бесплатно или за символическую плату, взимаемую в зависимости от финансовых возможностей НПО (см.: Гл. 8, Печатные ресурсы).

Проявляйте гибкость, творческий подход и внимание. Облегчите консультанту возможность поработать на вас час, неделю, месяц - сколько может. Помните: короткая консультация по телефону может быть исключительно эффективной там, где требуется немедленное решение, однако для длительного прогресса необходимо уделить гораздо больше времени. Научитесь отличать одно от другого.

Привлеченные руководители

Если у них нет денег - просите выделить вам время

Единственный из числа человеческих ресурсов, обладающий огромным потенциалом роста - привлеченные руководители. Вместо денежных пожертвований компания на некоторое время предоставляет некоммерческой организации своих сотрудников. Немногие бесценные компании делают и то и другое. Сотрудника предоставляют для конкретной цели на определенный период, от недели до года.

Компания продолжает платить ему обычную заработную плату и обеспечивать социальные выплаты.

В течение этого времени привлеченные руководители работают либо в компании, либо в некоммерческой организации, либо в обоих местах, в зависимости от условий соглашения.

В некоторых случаях подобная практика осуществляется в форме обмена руководителями. Примером является специалист корпорации, читающий курс лекций в колледже на правах приглашенного преподавателя, в то время как штатный преподаватель этого же колледжа изучает самые современные технологии, применяемые в корпорации. Это приносит пользу обоим.

Привлеченных руководителей найти нелегко. Они не исключаются из налогообложения, как благотворительные пожертвования, и обходятся своим работодателям весьма дорого. Поэтому вы должны доказать, что их привлечение того стоит. Сделать это становится все легче. Компании начинают понимать положительное воздействие программ по оказанию услуг обществу на жизнь и производительность труда своих сотрудников. Ваша задача - ускорить это понимание, что принесет вам пользу. Вам могут помочь следующие советы:

- Установите контакт с корпорацией. Перечислите все способы, при помощи которых ваша организация прямо и косвенно содействовала корпорации X, а также все виды помощи, которые ее сотрудники могут оказать вашей организации - к вашей обоюдной пользе.
- Представьте ваш перечень желаемых специалистов ответствующему сотруднику компании - директору по связям с представителями района, менеджеру по кадровым вопросам, менеджерам различных отделов. Прежде всего установите связь с тем отделом, который ближе всех к вашим потребностям.
- По возможности используйте личные контакты. Просите у членов организации, потребителей ваших услуг, членов правления - у каждого, кто связан с организацией, - имена, номера телефонов, возможность познакомиться лично.
- Пытайтесь до тех пор, пока не добьетесь успеха. Организуйте мероприятие в знак благодарности, подготовьте заключительный отчет о достигнутом, в котором будет указана польза для вашей организации, корпорации и местного общества.
- Дайте привлеченным руководителям задания, адекватные их способностям и затрачиваемому времени.

Стажеры

Пусть отсутствие опыта работает на вас

Несмотря на то, что ценность стажеров является спорным вопросом и для коммерческих и для некоммерческих организаций, стажеры, несомненно, представляют собой *потенциальные* ресурсы. Обычно стажерами работают студенты выпускных курсов или те, кто хочет изменить свою карьеру. Они работают бесплатно или за стипендию, получая практический опыт. Как правило, стажировка ограничивается семестром в учебном заведении или примерно таким же по продолжительности периодом.

Некоторые некоммерческие организации жалуются, что стажеры требуют слишком много внимания от менеджеров и что, набравшись опыта, они уходят. Другие организации, в том числе корпорации и фонды, эффективно используют стажеров и иногда приглашают их на постоянную работу.

Благодаря своему трудовому потенциалу и возможным контактам в местном обществе стажеры стоят затрачиваемых на них усилий. Увеличьте свои шансы на успех, используя следующие советы:

- Дайте им время на освоение работы- не меньше нескольких месяцев или одного семестра.

- Свяжитесь с местными колледжами, университетами, институтами, профессиональными училищами, консультационными службами занятости. Составьте список имеющихся стажеров и их требования.
- Составьте описание обязанностей с указанием конкретных проектов и заданий.
- Организуйте встречу с менеджером программы стажировок и потенциальными стажерами. Обсудите индивидуальные требования, цели, графики работы, тарифы оплаты (если должность оплачиваемая).

Обеспечьте непрерывность руководства, наставничества и оценки. Будьте откровенны в характеристике сильных и слабых сторон.

- В возможно большей степени поручайте стажерам конкретные проекты, а не общие обязанности. Такие проекты легче курировать и оценивать, к тому же они имеют большее значение для стажера.
- Помните: вы - куратор. Не идите по пути наименьшего сопротивления, выполняя работу сами. В конечном счете проиграете вы оба.
- Попросите стажера дать оценку вашей программе и качеству работы. Научитесь в следующий раз разрабатывать ее лучше.
- Если вы не удовлетворены одной программой стажировки, ищите другую. Хотя теоретически программы в основном одинаковы, на практике они могут сильно различаться. Программу может кардинально изменить новый советник. Не бойтесь искать людей с теми навыками и условиями, которые подойдут вам лучше всего.
- Попросите совета у консультанта из корпорации.

Совершенно очевидно, что сказанное выше - лишь небольшая часть описания того, насколько большое значение имеют люди для некоммерческой организации; они значат больше, чем деньги, и больше, чем помощники. Люди - это личности со своими идеями, талантами, деньгами, связями, товарами, услугами. Они являются источником всех ресурсов. Найдите способ использовать их наиболее эффективным для вашей организации образом.

Когда будете это делать, помните следующие советы:

- Люди - не безликая масса. Это конкретные личности, которых знаете вы, члены вашей организации, потребители ваших услуг, друзья, добровольцы и др. У них есть имена, адреса, номера телефонов. Найдите их. Большинство людей не знают о том, что вы нуждаетесь в их помощи, пока вы их об этом не попросите. Просите, пока не добьетесь успеха.
- Люди слишком ценны, чтобы ими разбрасываться. Им нужно знать, как, когда и почему вам нужны их время, таланты и другие полезные качества. Говорите им об этом как можно точнее и как можно чаще.

И последнее, о чем нужно помнить. Чтобы добиться успеха, вы должны сделать людей неотъемлемой частью комплексных ресурсов, наряду с деньгами, товарами и услугами. *Однако начинать нужно с людей.*

Дюжина золотых мыслей Дженсена для создания привлекательной и успешной организации

1. ЭНТУЗИАЗМ. - Энтузиасты могут преодолеть почти любое препятствие. Энтузиазм и умение сосредоточиваться в течение длительного времени - непобедимое сочетание. Помните, какого взгляда придерживался Ральф Уолдо Эмерсон, когда говорил: "Ни одного великого достижения не было без энтузиазма."

2. УСТАНОВКА. - То, как вы подходите к проекту или работе с точки зрения установки, оказывает огромное влияние на их результаты. Прекрасная установка - это почти то же, что и хорошая мотивация. Лучше всего об этом сказал Лу Хольц: самый оптимальный

способ добиться мотивации людей - не держать рядом с ними никого из тех, кто не способен к мотивации.

3. ЛИДЕРСТВО, НАПРАВЛЕННОЕ ВОВНЕ И ЛИДЕРСТВО, НАПРАВЛЕННОЕ ВОВНУТРЬ - Создав в организации атмосферу, в которой поощряется лидерство, направленное вовнутрь, вы побуждаете сотрудников брать на себя инициативу и риск, проявлять творческий подход и решать проблемы такими способами, которых никто раньше не использовал.

4. НАНИМАЙТЕ ЗВЕЗД. - Любая организация, которая хочет добиться устойчивого и длительного успеха, должна научиться тому, как принимать на работу и удерживать хороших людей, а не вечно делающих ошибки. Сотрудники высшего звена организации должны всегда стремиться к совершенству и к достижению самой высокой должности. Это особенно справедливо в отношении членов правления.

5. ОБУЧЕНИЕ - НЕ ПРИХОТЬ, А НЕОБХОДИМОСТЬ. - Самый распространенный миф об обучении заключается в том, что оно дорого. Менеджерам нужно помнить о следующих моментах (они все бесплатные!):

- ежедневный контакт с теми, кем они руководят
- ежегодная оценка качества работы
- ежегодные собрания, на которых ставятся цели на будущее
- постоянная возможность для обратной связи (положительной и отрицательной)
- хорошо спланированные собрания сотрудников
- регулярные консультации
- обучение организационным умениям и навыкам и их проявление
- реализация программы развития лидерства

6. ОБЩЕНИЕ - И отдельному человеку, и организации будет трудно добиться успеха при отсутствии четкого понимания долгосрочной стратегии, целей, планов и ожиданий. Самым серьезным ударом для нашей профессиональной и личной жизни является отсутствие общения.

7. ЛИДЕР И МЕНЕДЖЕР - В настоящее время для национальных организаций характерна тенденция искать не столько менеджеров, сколько лидеров.

- Менеджеры делают дело так, как нужно; лидеры делают то, что нужно.
- Менеджеры заставляют людей делать то, что нужно; лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно.
- Лидеры - это люди, которые выявляют все лучшее в других.

В организациях-неудачниках слишком много менеджеров и слишком мало лидеров. Мир 1990-х г.г. будут двигать вперед страстные, настойчивые, увлеченные лидеры с хорошими навыками менеджмента.

8. СПОСОБНОСТЬ БЫТЬ ПРОВИДЦЕМ - Энтузиаст-провидец умеет смотреть в будущее. В конечном счете, величайшими достижениями в истории мы обязаны людям, обладавшим способностью к провидению. Никогда не отказывайтесь от взгляда в будущее - нам предстоит провести в нем остаток жизни.

9. ПРИЗНАВАЙТЕ ЗАСЛУГИ ДРУГИХ - Не приписывайте все заслуги себе. Важно признавать достижения тех, кто этого заслуживает. Сотрудники, которых признают и уважают, не раз станут "расшибаться в лепешку" ради вас.

10. ЗНАНИЕ СОБСТВЕННОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ - Как именно вы добиваетесь того, что работа идет? Независимо от организации, в которой мы работаем, нас всех оценивают по нашим достижениям. Стиль, ориентированный на получение результата, подход "сделай, и все" не только приведет к успеху, но и в конце концов обеспечит подъем духа, даст повышение зарплаты, продвижение по службе и удовлетворение от работы.

11. РАБОТА В КОМАНДЕ - Достаточно одного человека, чтобы развалить компанию, но чтобы снова собрать ее, нужна команда. В деловом мире команды создаются, а не

рождаются - в нем нет места отдельным звездам. Добровольцы и штатные сотрудники ИМКА - партнеры в достижении успеха.

12. "ИЗБИЕНИЕ НЧАЛЬНИКА" - Самая отрицательная сила в рабочем коллективе. Эту тенденцию можно переломить, создав атмосферу, в которой будет пр

Принципы управления

1. **ПЕРЕМЕННЫ** Нельзя сохранять статус кво. Нужно постоянно расти - ведь меняются вещи, меняются времена, и для

достижения успеха меняться должны и вы.

2. **ОБЩЕНИЕ** Недостаток общения - главный враг любой организации.

3. **ЗАБОТА** Вы должны заботиться о своих клиентах. Заботиться о сотрудниках, по-настоящему - заботиться о людях.

4. **СОТРУДНИЧЕСТВО** Те, кто работает вместе, могут добиться большего, чем любой одиночка.

5. **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ** Принимайте на работу добрых, честных, трудолюбивых людей, обладающих высокой нравственностью и почитающих великие ценности.

СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Из презентации Ли Джэнсена, главного исполнительного директора ИМКА, штат Айова, г. Де Мойнс

Моим подходом к управлению является стратегия "управление через планирование", аналогичная стратегии "управление посредством постановки целей". После определения общих и частных целей планируются все аспекты управления - как оперативного, так и долгосрочного. Основная функция руководителя или главного исполнительного директора организации - обеспечить выполнение работы. Система планирования позволила мне ориентироваться на получение результатов и добиваться успеха на всех разнообразных должностях, которые мне приходилось занимать.

Несмотря на то, что ИМКА - некоммерческая организация, мой общий подход к ее работе является очень деловым. Разумеется, отделения ИМКА, отличающиеся наилучшим управлением, достигают большего успеха; чем успешнее они работают, тем больше людей обслуживают и, таким образом, выполняется наша миссия. Я полагаю, что добровольцы и помощники ИМКА должны рассматривать умелое управление и руководство как норму, а не как идеал.

Моя философия деятельности состоит из трех частей; она ясна, легка для понимания и, как показала практика, является успешной:

- обеспечение качества продукции путем предоставления наилучших программ и средств, с особым упором на миссию ИМКА;
- обеспечение высокого качества работы с клиентами путем неизменного проявления внимания к каждому члену организации, добровольцу или подразделению;
- обеспечение высококачественного технического обслуживания при помощи поддержания объектов в чистоте и хорошем состоянии

В число применяемых мною принципов управления входят следующие:

1. Наши лучшие ресурсы - люди. Основными составляющими успеха в любом бизнесе являются создание сильной команды менеджеров, а также умение устанавливать и поддерживать хорошие отношения и работать с каждым сотрудником.

2. Давайте централизованные указания, но при этом развивайте децентрализованное управление или предприимчивость.

3. Окружите себя самыми лучшими сотрудниками; наделите их полномочиями, обеспечьте подотчетность, а дальше - не мешайте.
4. Эффективно доводите до сотрудников то, чего вы от них ожидаете, и поощряйте их превзойти ваши ожидания.
5. Выражайте энтузиазм в отношении организации и ее миссии.
6. Развивайте мотивацию у своих сотрудников, подавая им пример, показывайте им высокое качество лидерства и справедливость.
7. Обеспечивайте высококачественное обучение и подготовку на всех уровнях.
8. Слушайте.
9. Давайте оценку работы сотрудников за год и достижения ими индивидуальных целей.
10. Делайте упор на создание команды.
11. Поощряйте творческий подход и риск.
12. Не останавливайтесь на рассмотрении сухих характеристик каждого сотрудника, определяйте их личностные качества и нравственные ценности.
13. Не замыкайтесь в своем офисе, общайтесь с сотрудниками в неформальной обстановке, будьте в курсе того, что происходит, давайте возможность сотрудникам задавать вам вопросы, поддерживайте их.
14. Используйте чувство юмора.

8 ПРИЗНАКОВ ТОГО, ЧТО ВЫ - НАСТОЯЩИЙ ЛИДЕР

Что является общим знаменателем настоящего лидера, за исключением очевидной особенности быть энтузиастом-провидцем? Мы попросили Стивена Кови, автора работы "*Principle-Centered Leadership*", высказать свои мысли по данному вопросу. По словам Кови, лидеров можно найти на всех уровнях деловой активности, а не только на самом верху; лучшие лидеры придерживаются общего комплекса ценностей, в который входят "справедливость, равенство, беспристрастность, целостность, честность, доверие." Как вы узнаете, пригодны ли вы для лидерства? Обратите внимание на 8 признаков Кови.

- 1. Вы ищете способы самоусовершенствования** - читаете, задаете вопросы, проходите дополнительный курс обучения. "Для большинства людей характерна тенденция ограничиваться вчерашними знаниями, а не воспитывать в себе дух непрерывного самоусовершенствования," - говорит Кови. Если вы сами не совершенствуете себя, трудно побудить других заняться этим.
- 2. Вы ориентированы на предоставление услуг**, независимо от того, как вы зарабатываете на жизнь. Иными словами, вы спрашиваете себя, что нужно другим, а не только что нужно *вам*.
- 3. Вы излучаете положительную энергию** и "уклоняетесь от восприятия" отрицательной энергии," - говорит Кови.
- 4. Вы верите в других.** "Вы отстаиваете их, видите ценность, доброту и потенциальные возможности других."
- 5. Вы стараетесь оптимально распределить свою жизнь** между работой, домом и обществом.
- 6. Вы воспринимаете свою жизнь как приключение**, вам присуща внутренняя уверенность, вы смотрите на каждый день свежим взглядом.
- 7. Вы цените отличия.** Вы понимаете, что ваш метод не является синонимом понятия "правильный метод" и рассматриваете новые альтернативы как захватывающие, а не как угрожающие вам.
- 8. Вы следите за собой:** за своим физическим состоянием - с помощью упражнений, чтобы сохранить здоровье; за интеллектуальным - с помощью чтения (Кови говорит: выключите телевизор); за духовным - с помощью молитвы или просто медитирования о вдохновляющих вещах.

РАЗВИТИЕ ЛИДЕРСТВА

Потребность в развитии лидерства в Национальной организации женщин (НОЖ) является ключевой для обеспечения долгосрочной стабильности и эффективности нашей организации. Чаще всего первичные организации НОЖ задают вопросы о процессе эволюции, в ходе которого рядовые члены НОЖ становятся активистами, а затем - лидерами.

Для некоторых из нас наш собственный путь от рядового члена до лидера был настолько неуловим, что мы сами часто не можем дать его конкретное описание, не говоря уже о том, чтобы объяснить его другим. Очевидно одно: ничто так не разочаровывает лидеров первичной организации, как то, что женщины приходят на одно-два собрания, вступают в НОЖ, а затем отходят на задний план, явно не желая выполнять обязанности члена первичной организации. Каким образом мы поддерживаем интерес и энтузиазм новых членов и превращаем их в активистов и лидеров?

Важно понять, что такое власть и сила, научиться тому, как сформировать у женщин сознание собственной силы и их способности как членов социальной группы изменить существующие институты, а также то, почему они могут желать стать лидерами. Одинаково полезным как для женщин, так и для мужчин, которые в настоящее время являются лидерами в первичных организациях, проанализировать критерии эффективного женского руководства. В данном докладе представлены оба аспекта проблемы развития лидерства.

Переход

Одной из основных составляющих лидерства в НОЖ является использование нацеленных на формирование активности приемов для выявления и мобилизации людей и ресурсов. В течение почти четверти века мы разрешали феминисткам действовать - помогали им осознать свою собственную политическую действенность как женщин, воспитать в них чувство того, что они сами могут иметь большое значение. Подобное осознание собственного могущества неизбежно вызовет изменения тех отношений, в рамках которых мы все действуем в обществе.

Осознав, что мы как личности можем сделать что-то, что будет являться выражением наших взглядов - например, принять участие в акции, - мы сможем увидеть, что мы не одиноки. Мы лично испытываем ощущение того, что, будучи членами группы, можем изменить силовые отношения, под влиянием которых находится наша жизнь. Осознание этого может оказать мощное положительное воздействие: "Я знаю, что могу что-то изменить, и я снова это сделаю" Способность организовать людей для совместной работы по достижению данной цели требует качеств лидера. Лидерство - не единичное умение или навык, а комплекс таких навыков. Некоторые умения лидера даются людям от природы, другим нужно учить или развивать их.

Сила

В нашем обществе женщины зачастую никогда не испытывают ощущения силы. Женщин приводит в НОЖ возможность стать настолько сильной, чтобы влиять на изменения в обществе. Лидеры первичных организаций переживают разочарование, когда женщины сначала проявляют заинтересованность, а затем исчезают. Такое может случиться потому, что виды деятельности первичной организации, в которых женщин приглашают принять участие, не предполагают использование силы или осуществление перемен. Слишком часто женщин приглашают помочь подготовить информационный бюллетень или позвонить по четырем номерам. Вот почему первым опытом работы новых членов первичной организации должно быть участие в посещении органов власти с целью лоббирования, либо в посещении Отдела здравоохранения графства для установления фактов - т.е. в такой акции, которая обещает вызвать перемены.

Сила - это инструмент для осуществления перемен. Сила отделения НОЖ - в его членах и их способности и желании предпринимать прямые и непосредственные действия. Обязанность лидера отделения НОЖ заключается в том, чтобы эффективно направить и

использовать силу организации для оказания воздействия на других, чтобы добиться перемен в обществе.

Эффективное лидерство

Женщины и мужчины, занимающие положение лидера в НОЖ, должны знать, какими вопросам занимается НОЖ, и быть готовыми расширять свои знания. Прекрасным средством для выявления и воспитания лидеров является "Развитие самосознания женщин" при НОЖ. Одно лишь знание основных положений "Развития самосознания" может способствовать укреплению чувства уважения к другим и напомнить о необходимости исключить конфронтацию и запугивание из общения. К числу первых шагов отделения при создании хорошей программы развития лидерства относится создание непрерывно действующей программы по развитию самосознания женщин (см. доклад 16 "О развитии самосознания женщин").

Принимающие участие в работе НОЖ женщины и мужчины привносят в ее деятельность огромный и разнообразнейший набор знаний и опыта. Многие придерживаются взглядов, которые не вполне соответствуют тем вопросам, которыми мы занимаемся, а также структуре должностей организации. Конечные цели у них будут в основном такие же, но идеи и методы их достижения зачастую совершенно иные. Мы, как лидеры, часто должны прилагать значительные усилия к тому, чтобы помочь этим людям сформировать из этих идей общий для всех комплекс задач. Лидерство **не является** таким процессом, в ходе которого вы выбираете тех женщин и мужчин, с которыми хотите работать и "избавляетесь" от остальных. Более того: человек, которого заставили замолчать, не обратится в вашу веру. Старайтесь вовлечь всех!

Лидеры должны знать или иметь желание знать структуру нашей организации. Они должны знать, как ставить цели, четко ясно сообщать их другим, как выполнять свои обязанности и анализировать проблемы. Они не должны недооценивать значение хорошей отчетности и ведения архива организации, а также значение личной организованности, которые чрезвычайно важны для непрерывной и стабильной работы отделения. История организации может стать ценным источником мотивации новых членов, которым потребуется ощущение последовательности и непрерывности работы. У них должно сложиться представление о роли отделения в местном обществе. Они прежде всего должны понять важность причастности, передачи полномочий и подготовки на роль лидера.

Ниже дается краткий перечень некоторых качеств хорошего лидера:

- уважение других и признание их качеств и заслуг
- умение планировать и ставить цели
- доведение до сведения коллег, чего именно лидер ожидает от себя и от других
- приверженность делу НОЖ и умение передавать полномочия другим
- осознание необходимости вести историю организации
- хорошая система средств и методов текущего контроля и оценки деятельности
- умение анализировать проблемы
- умение представлять себе роль отделения организации в местном обществе
- обязательство обеспечивать непрерывный процесс подготовки лидеров

Подготовка вашей смены

Одним из первых шагов нового лидера является выявление и подготовка тех членов отделения, которых она хотела бы видеть во главе первичной организации в следующем году. Это не означает, что нынешние лидеры нехороши или не захотят остаться на своей должности. Данный процесс направлен на расширение базы лидерства. Это обеспечивает стабильность и рост первичной организации, уменьшает вероятность истощения физических и духовных сил и дает первичной организации более широкие возможности для получения опыта и навыков.

Основное умение лидера - мотивация других к действию. Ключевыми составляющими этого процесса являются энтузиазм и положительная установка. Как правило, установки лидеров задают тон в отделении. Главными преимуществами от того, что человек начинает действовать, являются осуществление желаемых перемен, победа в решении того или иного вопроса, личное удовлетворение, получение новых умений и навыков и признание членов организации. Постарайтесь, чтобы ваше лидерство обеспечило активным участникам организации эти преимущества,

Лидер может и деморализовать членов первичной организации и снизить эффективность ее работы, если он или она:

- приписывает всю заслугу за успех проекта или акции себе
- не умеет делегировать полномочия
- рассчитывает на то, что все лидеры будут точно такими же, как она или он
- все время критикует вклад других в работу организации
- не обращает внимания на новичков или высмеивает их идеи.

Важно выявить навыки лидерства, которыми обладают члены организации, и распределить среди них ответственность за определенные виды деятельности, что поможет развить имеющиеся способности и выработать новые. Прежде всего нужно обеспечить надежную рабочую атмосферу, в которой потенциальные лидеры смогут принимать собственные решения (а также делать собственные ошибки) и развивать свой стиль лидерства.

Структурная подготовка может включать участие в процессе смены лидеров, в ходе которого сменяемые и новые сотрудники будут иметь возможность обмениваться информацией и опытом. Очень важно поощрять участие в региональных и национальных конференциях, а также в обычно предлагаемых на подобных мероприятиях курсах подготовки лидерства и в семинарах по развитию первичных организаций.

Первичные организации НОЖ, развивающие систему непрерывной подготовки и развития лидерства, смогут сохранить стабильность и эффективность своей работы в обществе. Многие из нас понимают, что первоначальные обязательства, взятые нами перед НОЖ - возможно, работа в ERA или приостановка законопроекта в законодательном органе штата - стали для нас образом жизни. Даже при том, что политические, экономические и социальные перемены, к которым мы стремимся, требуют "неустанной бдительности", активисты идут вперед или изменяют свою жизнь, обязанности или интересы.

О НОЖ существует обширная литература: методические указания, информация о развитии отделений (так, Chapter Organizing Manual содержит раздел, в котором даются примерные описания должностных обязанностей сотрудников организации, а также другие доклады, аналогичные данному) и другие материалы. Они не являются секретными, однако многие лидеры в силу ряда причин просто не знают о них.

Оценка лидерства

При подборе и воспитании лидеров важно давать оценку организационным и личным качествам, которыми обладает каждый потенциальный лидер. Приводимая самооценка лидерства является примером того, что может быть использовано при оценке лидера отделения.

1. Предпочитаете ли вы найти кого-либо для выполнения работы или сделать ее самостоятельно?
2. Нравится ли вам передача полномочий или вы чувствуете, что это больше похоже на просьбу сделать работу за вас?
3. Берете ли вы на себя слишком много работы и чувствуете, что быстро выдыхаетесь, а потом считаете, что организация чересчур много от вас требует?
4. Любите ли вы брать новую работу или вам кажется, что вы все время занимаетесь рутинной, с которой могут легко справиться другие?

5. Можете ли вы заставить себя делать то, что вы не любите, или отдаете эту работу другим - или же вы откладываете ее и не делаете вовсе?
6. Любите ли вы делиться навыками лидерства с другими?
7. Держите ли вы себя в курсе дела, посещая собрания по планированию и семинары конференции, читая публикации по вопросам организации и делая записи, которые можете затем использовать?
8. Обращаетесь ли вы за помощью к другим лидерам, когда у вас возникает проблема?
9. Включены ли в описание должностных обязанностей лидера вашей организации привлечение новых членов и добровольцев? (Если нет, считаете ли вы, что оно должно быть включено в число обязанностей?)
10. Согласны ли вы с тем, что в организации каждому найдется роль в соответствии с его или ее способностями?
11. Считаете ли вы, что феминистская организация должна пытаться обеспечить своим членам возможности для совместной работы в деле, которое может стать их первым опытом феминистской деятельности бок о бок с другими женщинами и мужчинами (и с лидерами-женщинами)?
12. Составили ли вы письменный перечень тех отдельных задач, которые может (могут) выполнять ваш(и) комитет(ы), с тем, чтобы члены организации привлекались непосредственно для конкретных видов деятельности?
13. Прежде чем попросить кого-либо выполнить то или иное задание, готовите ли вы несколько более простых заданий, чтобы увеличить вероятность получить от члена организации согласие и дать возможность другому члену организации сделать какой-либо полезный вклад?
14. Разделили ли вы выполнение разовых заданий (например, поиск места для пресс-конференции) и постоянных обязанностей (таких, как ежемесячный набор текста информационного бюллетеня), чтобы вам не приходилось каждый раз находить людей для выполнения одних и тех же видов работ?
15. Использовали ли вы все методы привлечения активистов, в т.ч. непосредственный контакт, информацию в газетах, запись добровольцев на каждом собрании или встрече, списки присутствующих на собраниях, финансирование какой-либо интересной акции, которая привлекает новых активистов?
16. Прилагаете ли вы все усилия для осуществления перспективного планирования, постановки задач со сроками их выполнения, определения необходимой помощи, регулярных последующих мероприятий с участием помощников организации, для исключения неожиданных ситуаций, использования заслуженного поощрения, похвалы и критики?
17. Чувствуете ли вы себя комфортно, работая с людьми, обладающими нетрадиционными особенностями - такими, как дух соперничества, способности к работе в качестве менеджера или руководителя высшего звена, напористость, честолюбие, чрезмерное самоуважение, властность, ум?
18. Побуждаете ли вы новых активистов "держаться у вас за спиной" на встречах с журналистами, при посещении законодательных органов и т.п., в качестве первой стадии воспитания лидера?
19. Не вызывают ли у вас чувство протеста вопросы, связанные с разнообразием видов деятельности НОЖ? Является ли создание положительной атмосферы для женщин и мужчин, сильно различающихся по своему образованию, опыту, расовой и этнической принадлежности и сексуальной ориентации, той целью, над достижением которой, по вашему мнению, вы можете работать?
20. Готовите ли вы себе замену?

Выводы

Лидерство в отделениях НОЖ представляет собой непрерывный процесс выявления и мобилизации людей и ресурсов для того, чтобы предпринять прямые действия по изменению общества, основанного на дискриминации женщин. В целях мобилизации людских и материальных ресурсов для этого процесса у лидеров НОЖ должно быть понимание тех вопросов, которыми занимается НОЖ, и особенностей того или иного микрорайона; они должны уметь планировать и ставить цели, а также распределять обязанности в ходе организационного процесса, чтобы стимулировать развитие качеств лидера у других.

Эффективно работающий лидер понимает, что стили лидерства различны. Эффективно работающий лидер обеспечивает мотивацию членов первичной организации и жителей данного района и оказывает влияние на них в целях осуществления положительных перемен в обществе. Эффективно работающий лидер знает, когда отойти в сторону и уступить место другим.

ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ ВАШЕЙ КОМПАНИИ

Действенное руководство начнется с понимания вашего окружения. Рабочее окружение, а также моральное состояние сотрудников, оказывают сильное влияние на то, как ваши сотрудники воспринимают работу и как рассматривают вас - руководителя.

Посмотрим сначала на компанию в целом. Каждой компании -присуща своя культура - климат или атмосфера, которые задают тон. Она может быть официальной - спокойной и уравновешенной, либо неформальной - шумной и стремительной. Однако какой бы она ни была, именно в этой атмосфере формируется моральное состояние, или моральный дух, сотрудников. Независимо от того, будет оно положительным или отрицательным, оно может охватить всю компанию или быть разным в разных подразделениях или отделах.

И все же помните одно: оно заразительно. Ни одна эпидемия никогда не распространялась сильнее, и, если моральный дух является низким и находит выражение в поведении недовольного или разочарованного сотрудника или группы сотрудников, то отрицательная эмоция или установка может передаваться другим. Если проблема морального состояния существует в курируемом вами подразделении, то вам нужно быстро и эффективно заняться ею.

Но как вы узнаете о том, что моральный дух низок? Лучше всего задействовать два средства, которые всегда являются мощным оружием в вашем арсенале: глаза и уши. Сотрудники с низким моральным духом нередко выполняют работу медленно или неохотно. Они зачастую слишком критикуют непосредственного руководителя и менеджеров. Иногда их чересчур заботят вопросы безопасности, либо они жалуются, что им мало платят. Они могут высказывать опасения, что у них нет перспектив в компании.

Хорошую помощь при оценке морального состояния любой организации оказывает услышанный разговор сотрудников, особенно если специально обращать внимание на слово "мы". Если в разговорах о компании постоянно возникает слово "мы", то сотрудники, вероятно, довольно полно отождествляют себя с организацией. Возможно, они воспринимают ее как "нашу фирму", и их моральный дух, очевидно, высок. Однако, если в разговоре то и дело попадает слово "они" - это будет вам хорошим сигналом: что-то неладно. Моральный дух нуждается в укреплении.

Каким образом вы можете побудить сотрудников занять позитивную позицию? Начните с понимания того, что отождествление себя с компанией - процесс бессознательный. Обращение к разуму или логике сотрудника вряд ли сработает. Вам не приходилось слышать, как руководитель говорит: "Высокий моральный дух в компании пойдет на пользу не только нам, но и вам"? В подобных случаях вы были свидетелем траты сил впустую. Люди не принимают решения укрепить собственный моральный дух - это происходит само собой.

Однако в качестве руководителя вы можете сделать очень многое, чтобы повлиять на чувства ваших сотрудников. Начните с того, что явственно дайте понять: вы и компания -

одно целое. Создайте образ "мы", включите в него ваших сотрудников. Во фразе "Мы делаем то-то и то-то" горздо больше мотивации, чем в словах "Я хочу, чтобы вы ..." или "Вы сделаете вот это и вот так". Сотрудники - ваши самые сильные союзники, и ощущение "... и все мы вместе" многое делает для завоевания их доверия и укрепления морального духа. Помните также, что вам не купить этот дух высокой зарплатой. Хотя зарплата играет свою роль в формировании у сотрудников удовлетворенности, для того, чтобы они чувствовали себя хорошо, нужно и многое другое.

Одно только повторение слова "мы" всего не решит. Вам нужно чутко реагировать на обстоятельства, которые могут подорвать моральный дух, чтобы быть готовым решить проблему. Рассмотрим более внимательно некоторые особенно характерные причины низкого морального духа.

Реализация важных изменений или коренные повороты в политике, осуществляемые без участия сотрудников, часто способствует развитию чувства неудовлетворенности. Сотрудникам необходимо знать, что их мнения и чувства важны для руководителей. И эти мнения и чувства должны быть важны для вас как для хорошего руководителя.

Снижению морального тонуса часто способствуют усталость и стресс. Они нередко возникают из-за значительной переработки, либо из-за монотонной и опасной работы. Как руководитель вы должны чутко реагировать на эти факторы и быть готовы принять меры. Для этого может потребоваться корректировка графика, изменение смен, ротация сотрудников на данной должности или - в некоторых случаях - рекомендация вышестоящему руководству расширить штат либо изменить порядок работы. В любом случае это проблема, которую *вы* должны осознать и быть готовы к ее решению.

Подрывает моральный дух и недостаток доверия. Сотрудникам надо дать почувствовать, что руководство верит в них. Вместе с тем доверие, переходящее в отсутствие контроля, может быть истолковано следующим образом: "Моему начальнику все равно, насколько хорошо я выполняю работу, так чего ради надрываться." Неверным образом проявленное доверие может привести недостаточно уверенных в себе сотрудников или сотрудников-интровертов в состояние тревоги или стресса. Иногда они мучаются тем, что не смогут оправдать доверие. Как руководитель вы должны знать своих сотрудников достаточно хорошо, чтобы иметь точное представление об их способностях. Дайте им понять, что вы доверяете им выполнение работы, однако не намерены предоставлять их самим себе. Вы всегда на месте для решения любой проблемы, и вы всегда будете проверять окончательные результаты работы, чтобы убедиться: работа сделана, как это было оговорено.

Вы сможете решить проблемы низкого морального тонуса только в том случае, если ваши личные заинтересованность и мотивация достаточно сильны, чтобы оказать помощь. Сотрудники быстро распознают того, кто всего лишь создает видимость. Хорошо, если у вас есть наготове план. Рассмотрим две наиболее типичные причины возникновения проблем в данной области и возможные пути их решения.

Низкий моральный дух и требования бюджета

Руки у руководителя часто бывают связаны жестким контролем размера заработной платы и форм дополнительного поощрения, и не следует удивляться тому, что сотрудники этим недовольны. Для решения проблемы проверьте, сколько платят в данной области за тот же вид работы. Позвоните в местную службу занятости и в ближайшее Бюро статистики труда и, если вы узнаете, что структура окладов в вашей компании такая же или выше, чем в других компаниях, сообщите это своему подразделению.

Если оплата труда ниже средней, то на это следует указать вышестоящему руководству. И все же, если затягивание поясов окажется неизбежным и зарплату поднять нельзя, то другие виды вознаграждения могут показать сотрудникам: компания делает все, что может. Некоторые фирмы успешно использовали такие средства, как организация небольшого уголка отдыха в неиспользуемом помещении или офисе, либо предоставление

холодильника для хранения продуктов или телевизора, который можно посмотреть в обеденный перерыв. Другие фирмы применяли поощрения по результатам работы за неделю или месяц - билеты на спортивные соревнования, бесплатные обеды в ресторане или даже дополнительный оплаченный выходной за повышение производительности или обеспечение конкретных услуг.

Если компания предлагает сотруднику что-либо такое, чего нет в других фирмах, то это помогает сотруднику почувствовать: "его" компания старается сделать для него что-то особенное. Не забывайте и о таком вознаграждении, как денежные премии. Ежегодные расходы компании на премии или единовременные денежные вознаграждения значительно ниже, чем расходы на повышение зарплаты всем сотрудникам.

Низкий моральный дух: недостаточные перспективы

Многих сотрудников расхолаживает то, что они занимают одну и ту же должность несколько лет и не видят перспективы для роста. Какой совет может дать руководитель, и что вы можете сделать для укрепления морального тонуса?

Часто хороших работников теряют потому, что их непосредственные или вышестоящие руководители слишком медлят с поощрением того, кто работает качественно. В тех случаях, когда сотрудник заслуживает поощрения, руководитель должен сделать это немедленно. Нужно ли повысить сотрудника в должности или достаточно просто увеличить ему зарплату, чтобы он почувствовал: его нынешняя должность приобрела более значительный статус? Возможно, повышение зарплаты будет мотивировано введением дополнительных обязанностей и изменением названия должности.

Разузнайте, какой вид работы хотел бы выполнять недовольный сотрудник. Обсудите возможные препятствия и способы их преодоления. Возможно, требуется дополнительное обучение или подготовка. Имеет смысл рассмотреть перевод сотрудника в другую сферу деятельности, предоставляющую больше возможностей для роста. Предложите сотруднику повышение квалификации на его нынешней должности, с тем, чтобы помочь ему соответствовать требованиям при продвижении по службе.

Руководитель, который дает себе труд узнать, что чувствуют его люди на работе, может помочь им адаптироваться к изменениям, преодолеть трудности и существенно самоусовершенствоваться, чтобы лучше использовать возникающие возможности.

Если вы - руководитель, который уделяет время и предпринимает усилия для поддержания и укрепления положительного климата и морального тонуса сотрудников, то вы, возможно, уже убедились: ваши сотрудники не только достигают поставленные цели и выполняют задачи компании, но нередко делают больше того, что требует от них голос долга и намного эти задачи перевыполняют.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ СОБРАНИЯ КАК МОЖНО ЭФФЕКТИВНЕЕ

Собрания - совещания сотрудников, заседания комитетов и правления, импровизированные неофициальные летучки - являются реальностью жизни и деятельности компании. Поэтому вы поступите правильно, дав оценку эффективности вашего поведения на собраниях, а также тому, как лучше их планировать, организовывать и контролировать. Только подумайте, как часто вы сидели на собраниях, ожидая, когда они закончатся и вы сможете заняться работой. Однако результативные собрания могут стать ценным инструментом контроля и управления, важным звеном, связующим вас с подчиненными, и необходимым для успешной деятельности вашего подразделения. Почему? Рассмотрим некоторые положительные стороны эффективного собрания.

- Информация доводится до группы напрямую и быстро. Таким образом, экономится время, чего не происходит при составлении и распространении меморандумов или при телефонных разговорах.

- Руководитель может увидеть непосредственную реакцию на любую новость или сообщение.

- Меньше шансов на то, что его неправильно поймут; можно быстро ответить на любые вопросы.

- Собрание дает возможность всесторонне обсудить разногласия или конфликты.

- Оно служит для сотрудников трибуной для выражения своих мнений по вопросам повестки дня и, таким образом, дает им ощущение причастности и значительности.

- Оно способствует укреплению духа команды.

Однако собрания занимают время и, таким образом, могут обходиться дорого, поэтому вам нужно знать, как использовать их с максимальной эффективностью. Вспомните прошлое собрание сотрудников и задайте себе несколько вопросов. Какова была его конкретная цель? Достигло ли собрание этой цели? Кто выступал: вы и ваши сотрудники на равных правах или только вы? Каковы конкретные результаты? Можете ли вы назвать последнее собрание полезным средством общения?

Каковы были причины проведения собрания? Возможно, оно было информативным - на нем были изложены и получены факты. Возможно, его цель заключалась в принятии решений, выявлении идей, либо - если это было обычное общее собрание - в том, чтобы держать сотрудников в курсе последних событий.

Но каким бы ни была цель собрания, объявили ли вы причину его проведения и этим стимулировали сотрудников прийти подготовленными, со своими идеями или фактами?

- Спросили ли вы себя, является ли собрание необходимым и наилучшим способом добиться того, что вы хотели?

- Составили ли вы повестку дня заранее и довели ли ее до сведения участников собрания, с тем, чтобы они точно знали планируемые для обсуждения вопросы?

- Ограничили ли вы число участников теми сотрудниками, которым, по вашему мнению, действительно целесообразно присутствовать? Чем больше присутствующих, тем больше вероятность того, что собрание отклонится от темы и на нем будет долгое обсуждение без принятия решения? По мере увеличения группы шансы на участие в собрании уменьшаются. В большой группе человек, у которого есть хорошая идея, может не суметь сразу ее высказать. С другой стороны, чем больше группа - тем больше идей или информации. Однако существует все больше доказательств того, что для урегулирования проблемы и принятия решений наиболее успешными являются собрания небольших групп, состоящих из нечетного числа участников - от 5 до 9 человек. Возможно, для этих целей вы сочтете целесообразным провести два и более отдельных собрания, а не одно общее.

- При проведении последнего собрания продумали ли вы время? Собрание, назначенное на 13 или 14 часов, может занять всю вторую половину дня просто потому, что на это есть время. Если назначить собрание позднее, то оно может проходить быстрее, поскольку в 5 часов сотрудники хотят уйти домой. Часто самым оптимальным является проведение собрания в середине первой половины дня - из-за обеденного перерыва.

- Установили ли вы регламент и дали ли понять всем участникам, что намерены его соблюдать? Это часто помогает не отклоняться от темы.

- Продумали ли вы место проведения собрания, позаботились ли об удобстве участников, о расстановке столов и стульев, об освещении?

Даже если вы учли все эти моменты, любое собрание в конечном счете превращается в производственную гимнастику. То, как вы справляетесь с возникающими нестандартными ситуациями, определит успех или провал собрания как средства вашего контроля.

Ниже приводятся несколько ситуаций, которые часто возникают по ходу собрания, а также пути их разрешения.

Конфликт между двумя или несколькими членами группы. Если вы видите, что горячая дискуссия выходит из-под контроля, отклоняется от темы или создает дискомфорт в группе, вам нужно принять меры.

Фраза "Давайте послушаем замечания других по тому вопросу, который вы обсуждаете" является эффективным средством для отвлечения внимания от спорящих. Спросите у группы, что она думает. Если группа молчит, вам нужно взять инициативу в свои руки, высказать собственные замечания и вернуть обсуждение к той части темы, где в нем могут принять участие остальные члены группы.

Выступающий, который узурпирует время. Часто такой узурпатор думает, что он (она) одним своим выступлением заставляет дело двигаться вперед. Если группа сплоченная и дружелюбная, лучше всего с улыбкой прервать говорящего: "Слушай, Джо, ты мне дашь вставить словечко?" Но если шуточный подход вам не удастся, то нужно восстановить контроль с помощью более официальной фразы: "Я понял вашу [твою] позицию, но я еще не слышал мнения Тома или Линды, и мне хотелось бы знать, что они об этом думают."

Молчаливые участники. Словоохотливые участники нередко пугают других, поэтому спокойные и застенчивые члены группы замыкаются в себе и отмалчиваются. У них может возникнуть ощущение, что их мнение никому не нужно, а это может вызвать отрицательные эмоции. Вместе с тем такие люди могут вносить полезный вклад. Просто им нужно помочь выйти на первый план. Ваша руководящая роль может заключаться в том, чтобы тактично узнать взгляды этих молчаливых (сдержанных) сотрудников, не ставя их в неловкое положение и не заставляя считать себя нахальными. Вы можете сказать: "Сью, по вашему виду чувствуется: вы этот вопрос обдумывали. Мне бы хотелось вас услышать. То есть, если вы сами хотите выступить." Это даст Сью возможность выбора - выступить или нет, но она хотя бы будет знать, что вы ее заметили.

Участник, которого перебили. На собрании нередко случается, когда один из участников начинает излагать свои замечания, но кто-нибудь его перебивает и продолжает говорить. Руководитель должен как можно скорее вернуться к тому, кого перебили, и сказать: "Линда, ты закончила свою мысль? Ты хочешь что-нибудь добавить?"

Участник, который возражает вам или оспаривает вас. Не бросайтесь защищать себя. Смотрите прямо на этого человека и внимательно слушайте, что он или она говорит. Не перебивайте, даже если вы знаете, что говорят не то или неправы. Лучше всего будет сделать паузу и дать понять, что вы учли сказанное. Вместе с тем используйте эту паузу для того, чтобы мысленно убедиться: вы поняли. Затем отвечайте.

Соблюдение повестки дня. Участники собрания слишком часто говорят о разных вещах и отклоняются от курса, заданного вами для достижения цели. Ведя собрание, вы должны чутко улавливать подобные отступления от темы и как можно чаще напоминать участникам о цели собрания. Предложите им перенести все прочие возникающие вопросы на следующее собрание. Иногда собрание может пойти по боковой дороге, но лишь главная дорога в конце концов приведет вас к цели.

Проявление враждебности одним из участников или всей группой. Иногда вы можете преодолеть враждебное настроение участника или группы тем, что попросите у них совета и таким образом, дадите возможность враждебности улечься. Может быть, лучше сказать: "Понимаю, что вы имеете в виду. Какие у вас предложения? Что бы сделали вы?"

Не забудьте, однако, что враждебно настроенный член группы почувствует ваше напряжение, и это придаст ему сил. В любой сложной ситуации вы должны контролировать себя, чувствовать себя спокойно и даже расслабиться. Это довольно сложно, однако необходимо, поскольку враждебность одного человека может иногда охватить и всю группу. Но если вы сохраните спокойствие и контроль, то агрессивность других членов группы может переключиться на того, кто был настроен враждебно с самого начала. Успокаивающее замечание типа "Джо взволнован, потому что ..." поможет вам установить эмоциональный контакт с группой и изолирует враждебно настроенного сотрудника.

Участник, который пытается использовать собрание для достижения личных целей. Если вы почувствуете это или если это достаточно явно выражено и может повлиять на

группу, попробуйте сказать: "Линда, я с радостью переговорю с вами [с тобой] после собрания" или "Линда, давай(те) найдем время обсудить этот вопрос потом."

КАК СПРАВИТЬСЯ С ИНТРИГАМИ В ОФИСЕ

Интриги на работе особенно неприятны, поскольку их причиной является забота сотрудника прежде всего о себе самом, а потом уже о достижении целей компании или о выполняемой работе. К числу типичных видов офисных интриг относится синдром "Я поддержу твой проект, если ты поддержишь мой", а также направленный на извлечение собственной выгоды союз с сотрудницей, потому что ее вероятнее всего ожидает повышение по службе, и вы хотите с ней "подружиться." И в том и в другом случае в основе лежит "свой интерес". В компаниях часто возникают фракции, и в офисных интригах одна противостоит другой. Хотя это явление в определенной степени присуще большинству компаний, ему нельзя позволить стать преобладающей силой. Если вы или ваш отдел падет жертвой этого явления, то вы можете принять несколько следующих мер:

- Противодействие интриганам. Дайте им понять: вы знаете, что они говорят и делают, и вам это не нравится, независимо от того, затрагивает это лично вас или нет. Убедитесь, что ваши сотрудники понимают: вы ожидаете от них совместной работы единой группой для достижения целей компании, а не пререканий друг с другом.

- Если вы являетесь жертвой офисных интриг или невольно оказались вовлечены в них, вы можете вынести спорные вопросы на рассмотрение вышестоящего руководства. Вам нельзя сделать это под предлогом "они на меня давят"; вместо этого изложите проблему с точки зрения ее влияния на качество работы. Подчеркните отрицательное воздействие на выполняемую работу, а не ваши личные неудобства.

Люди всегда будут создавать фракции и союзы; будут возникать ситуации, которые вы, вероятно, истолкуете как офисные интриги, но нельзя автоматически предполагать самое худшее. Такие группировки возникают в каждой организации, однако руководитель должен научиться улавливать настоящие интриги раньше, чем они начнут разваливать ваш отдел.

РЕШЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ПРОБЛЕМ В ОБЩЕНИИ

Слухи. Беспроволочный телефон существует почти в каждом офисе, на каждом предприятии и в каждой организации. Сам по себе он не является проблемой; проблема - в осложнениях, которые могут в нем возникнуть. Однако ваши интересы руководителя могут выиграть от того, что вы станете прислушиваться к такому беспроводному телефону. Он часто дает представление о том, что думают сотрудники, что они понимают неверно и какие родились слухи. Конечно, самыми опасными являются слухи, поскольку из-за них возникают серьезные проблемы - такие, как неловкость, враждебные чувства, ухудшение морального тона и снижение производительности.

Руководитель должен предусмотреть ситуации, которые могут встревожить сотрудников и вызвать обсуждение этих ситуаций. Пищей для толков могут стать любые ожидаемые изменения - увольнения, замораживание зарплаты и т.п. Слухи можно предотвратить, давая точную информацию о потенциальных ситуациях до того, как начнет искажаться смысл и возникнут необоснованные догадки. Если вы не осведомлены о какой-либо ситуации, дайте сотрудникам понять, что вы сообщите им информацию по возможности в ближайшее время.

Слухи обычно начинают возникать в такие периоды, когда сотрудники ожидают чего-либо неприятного, испытывают тревогу, разочарование или ожидают неприятностей. Вам следует опасаться этого и действовать таким образом, чтобы успокоить их страхи.

Расследуйте, где и когда зародился слух. Имеет ли он под собой основания? Сообщите о нем начальнику и, при необходимости, посоветуйтесь с другими. Со слухами борются путем предоставления фактов. Если слух ни на чем не основан, так и скажите сотрудникам. Пусть они знают, что вы расследуете его, однако попросите их принципиально не распространять слухи.

Иногда вы обнаружите конкретного человека, который является "офисным сплетником (сплетницей)". Это говорун, который, похоже, находит удовольствие в создании и распространении "новостей". Вы почти наверняка встречали такую категорию людей. Разумеется, вам не остановить разговоры сотрудников о делах компании и отдела, однако следите за теми красноречивыми признаками, которые вы можете нейтрализовать. Если сотрудник просто тратит впустую время, то и дело останавливаясь на разговоры, или если он работает медленнее, чем другие, - побеседуйте с ним. Внесите соответствующее замечание в характеристику качества его работы. Иными словами, используйте любые доступные вам средства, чтобы внушить ему: "Не сплетничайте! Это вредно для других и для вас *тоже!*"

Будучи руководителем, вы должны также тщательно следить за тем, чтобы не допускать высказываний или замечаний, которые могут быть неверно интерпретированы. Полезным средством, применяемым многими руководителями, является еженедельный или ежемесячный меморандум или информационный бюллетень с сообщением новостей отдела. Он может быть средством предотвращения слухов. Из него сотрудники могут почерпнуть факты по многим вопросам, которые в противном случае могут стать материалом для беспроволочного телефона.

Плохие новости. Как руководителю вам приходится время от времени сообщать подчиненным неприятные или разочаровывающие новости. Лучше всего, если вы будете это делать прямо, оперируя фактами, которые стоят за плохими известиями. Однако не менее важно, в какое время вы сообщаете скверную новость. Ваша задача - сделать так, чтобы плохие новости не оказали отрицательного влияния на производительность и эффективность работы сотрудников. Так, их лучше не сообщать во время перерывов на кофе, обеденного перерыва или непосредственно перед ним. Перерывы могут дать сотрудникам возможность выплеснуть возникшие чувства враждебности, неприятия и разочарования на коллег. Лучше подходит начало рабочего дня, поскольку это дает сотрудникам время продумать новость и дать ей "отстояться", и вместе с тем допускает последующее ее обсуждение или вопросы в течение дня.

Помните также о необходимости продумать - если этого требуют обстоятельства, - сообщить ли новость сотрудникам поодиночке, в маленьких группах или на общем собрании. Ваше решение зависит от характера новости и от вашего представления о том, как ее воспримут сотрудники. Руководитель вряд ли может изменить содержание плохой новости, однако вы можете помочь сотрудникам справиться с нею, продумав время и обстоятельства ее подачи.

Критика. Никто не любит, когда его критикуют, однако критика, поданная должным образом, явится конструктивной и принесет пользу тому, в чей адрес она направлена. Действенная критика должна ставить перед собой четыре цели. Во-первых, она должна предотвратить повторение ошибки или неверной линии поведения. Во-вторых, она должна повысить эффективность работы вашего подчиненного. В-третьих, она должна быть поучительной и информативной. В-четвертых, она должна свидетельствовать о том, что руководитель тревожится о сотруднике как о человеке и о его вкладе в работу компании. Действенная критика должна осуществляться в духе помощи, а не затем, чтобы унижить или умалить кого-либо. Существует несколько основных рекомендаций, которые следует принимать во внимание, когда вам приходится выполнять сложную задачу - критиковать сотрудника.

- *Прежде всего выразите похвалу.* Нам всем тяжело слушать критику. Она может ранить гордость, вызвать ощущение внутренней нестабильности, неприятие. Поэтому вам следует начать с заверения сотрудника в том, что вы цените его или ее и считаете, что возникшая проблема принадлежит к числу тех, которые можно разрешить или усовершенствовать.

- *Критикуйте наедине.* Никогда не ставьте сотрудника в неловкое положение на людях. Критика наедине даст лучшие результаты, и обе стороны смогут обсудить вопрос более конструктивно.

- *Подкрепите критику точными фактами.* Не полагайтесь на то, что вам известно со слов.

- *Сохраняйте терпение,* однако не забывайте о своих задачах. Сотрудник может проявить враждебность или начать оправдываться. Проявите понимание, однако возвращайтесь к цели беседы - исправлению сложившегося положения.

- *Старайтесь высказывать критику сразу же.* Действуйте как можно скорее, пока инцидент еще свеж и в вашей памяти, и в памяти подчиненного. Не допускайте рассуждений и растущей тревоги.

- *Убедитесь, что подчиненный понимает суть вашей критики и ее серьезность.*

- *Согласуйте планы решения или предотвращения проблемы.*

Невыполнение распоряжений. В большинстве возникающих в ходе работы руководителя ситуаций вы, возможно, думаете, что изложили ваши указания четко и тщательно. Возможно, это так и есть, однако нередко один-два сотрудника их все же не понимают.

Причина может заключаться в том, что сотрудник подумал, что ему виднее, или просто забыл ваши указания, или же невнимательно их слушал и, вместо того, чтобы переспросить, просто делает по-своему.

Как руководитель, вы должны понимать, что в вашем общении с сотрудником существуют ситуации, в которых требуется дополнительная помощь. Одной из таких ситуаций является дача указаний, и, если у сотрудника проблема с их выполнением, - попросите его или ее повторить их. Попробуйте остаться один на один с сотрудником после собрания, скажите: "Иногда я чувствую, что вы не совсем понимаете мои распоряжения или что вы с ними не согласны." Такой прием дает вам возможность более подробно обсудить распоряжения. Сотруднику поможет также записка или письменное распоряжение с изложением указаний - в письменном виде они могут быть яснее для него и, кроме того, он осознает: вы шутить не намерены. Более пристальный контроль за данным сотрудником также даст ему понять, что ваши распоряжения должны выполняться.

Как руководитель, вы имеете все основания ожидать от сотрудников работы в соответствии с вашими распоряжениями. Однако посмотрите и на себя тоже и убедитесь, что излагаете эти распоряжения четко и ясно. Пусть ваши сотрудники знают: вы готовы повторить их, ответить на любые вопросы или разъяснить сомнения, обсудить альтернативные варианты. Однако, если сотрудник систематически не выполняет указаний и вы исчерпали все разумные средства, чтобы заставить его подчиниться, то вы должны объяснить ему серьезность ситуации. Вы - руководитель, и, в конечном счете, должны сделать так, чтобы ваши распоряжения выполнялись.

Раздел II. Кадровая политика

РАЗРАБОТКА МЕР КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

В целях обеспечения четкого и ясного соглашения между администрацией и сотрудниками, а также для гарантии основных прав всех сотрудников, для организации чрезвычайно важным является разработка комплексной, всесторонней кадровой политики. Помимо обеспечения всех остальных ключевых составляющих, связанных с кадровыми вопросами и организационными принципами, кадровая политика должна руководствоваться кодексом законов о труде, действующим в той стране, где работает данная организация, общепринятой практикой в контексте местных условий и, если организация является международной и имеет национальные филиалы, то кадровая политика должна соответствовать всем первоочередным существующим политическим мерам.

Хотя нормативов кадровой политики местных неправительственных организаций (НПО) не существует, в ходе разработки мер кадровой политики можно руководствоваться следующими рекомендациями:

1. Изложение принципов и ценностей организации.
2. основополагающий этический кодекс сотрудников и добровольцев и связанные с ними ожидания.
3. Принципы кадровой политики, в которых изложен процесс или характер работы в среде коллег.
4. Политика и порядок, связанные с кадровыми вопросами и оплатой труда:
 - Прием на постоянную работу и работу по трудовому соглашению
 - Продолжительность трудового соглашения, испытательный период
 - Продолжительность рабочего дня для сотрудников с полным и неполным рабочим днем
 - Описание служебных обязанностей, текущие задачи, оценка качества работы
 - Профессиональная подготовка и карьера сотрудника
 - Отпуск, праздничные дни, оплаченный отпуск по болезни и т.п.
 - Увольнение
 - Вопросы здравоохранения, страхования, пенсионного обеспечения
5. Порядок отбора и приема на работу, обучения; поведение добровольцев.
6. Защита против дискриминации на рабочем месте (в частности, защита от сексуального преследования, дискриминации по половому и этническому признаку и т.п.).
7. Порядок подачи жалоб сотрудниками (установленный порядок рассмотрения и разрешения конфликтов между сотрудниками и администрацией, а также меры, которые необходимо принимать в случае юридических нарушений и нарушений прав человека).
8. Политика, касающаяся командировок.
9. Права и обязанности при использовании ресурсов организации (напр., средств связи, расходных счетов и т.п.).
10. Вопросы, связанные с представительскими расходами сотрудников, членством в клубах или ассоциациях и пр.

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

Первым шагом при приеме на вакантную должность является уточнение должностных обязанностей или составление подробного их описания, если должность новая. Ваша задача при этом - обеспечить наилучшее соответствие кандидатов требованиям данной должности.

В описании должностных обязанностей должно быть конкретно указано следующее:

минимальный опыт, умения и уровень образования, необходимые для удовлетворительного выполнения обязанностей на данной должности;

все обязанности, связанные с работой на данной должности, включая описание того, что необходимо делать для обеспечения приемлемого/соответствующего нормативам качества работы;

минимальные требования к физическому состоянию, связанные с выполнением всех должностных обязанностей, описанные подробно;

объем контроля (т.е., программы, оборудование, объекты, объем отчетности по смете, количество участников программы, добровольцев, штатных сотрудников и т.п.);

подотчетность данной должности и контроль за нею;

время на принятие решений.

Описание должностных обязанностей должно пройти оценку, чтобы можно было определить место данной должности в структуре вашей организации. В ходе данного

процесса определяется размер оклада для данной должности, устанавливаемого в организации на основе принципа справедливости.

Начальный оклад устанавливается ниже средней величины сетки окладов на основе принципа соизмеримости с начальными окладами других сотрудников, занимающих аналогичные должности, а также на основе требований рынка труда. Тем, кому необходим полный курс обучения для работы на данной должности, устанавливается заработная плата для начинающих.

Уорлд Лернинг, Москва

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ ФИНАНСОВЫЙ И АДМИНИСТРАТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ

Должность: Финансовый и административный руководитель

Подчиненность: руководителю Административного отдела

Характер работы: Постоянная

Обязанности (общие): Финансовый и административный руководитель выполняет функции бухгалтера и административного руководителя. В данной должности он выполняет двойные обязанности (общие): 1) осуществляет все кассовые операции, ведет финансовую отчетность, готовит ежемесячные компьютеризированные финансовые отчеты и проекты бюджетов для представления головному московскому представительству; 2) обеспечивает создание и своевременное и надлежащее функционирование административных структур (в соответствии с указаниями руководства Уорлд Лернинг), а также вносит предложения и (или) внедряет усовершенствованные методы управления. Кроме того, финансовый и административный руководитель отвечает за надлежащую подготовку находящегося под его руководством персонала и его работу в соответствии с административными и финансовыми принципами Уорлд Лернинг.

Описание обязанностей

А. Финансовые

А1. Кассовый контроль

Финансовый и административный руководитель осуществляет контроль за всей кассой и кассовыми операциями - квитанциями, выплатами средств, управлением кассой, а также обеспечивает своевременное выполнение всех обязательств по договорам.

По согласованию с начальником Административного отдела он представляет на утверждение головного московского представительства месячный бюджет, а затем своевременно направляет запросы о перечислении средств и организует получение наличных средств таким образом, чтобы сохранялась непрерывность нормального графика их выплат.

Финансовый и административный руководитель проверяет все авансовые платежи, расходы, и, перед осуществлением любого платежа, утверждает его у начальника Административного отдела. Он должен удостовериться, что расходы являются обоснованными и своевременно произведенными и относятся к законодательно разрешенной категории расходов. Его обязанность - следить, чтобы в ходе всех операций соблюдался порядок бухгалтерской (финансовой) деятельности Уорлд Лернинг.

А2. Управление финансовой документацией и отчетностью

Финансовый и административный руководитель обеспечивает контроль и несет ответственность за все финансовые документы, ваучеры и квитанции. Он обязан ежедневно делать проводки в компьютерных кассовых книгах. Он еженедельно (по пятницам) готовит кассовые итоги для их сверки с физическими документами и утверждения у начальника Административного отдела. Кроме того, он готовит ежемесячные кассовые итоги и все необходимые кассовые книги и вспомогательные документы для их физической сверки и утверждения у начальника Административного отдела до представления данной документации в штаб-квартиру Уорлд Лернинг.

Финансовый и административный руководитель несет ответственность за наличие копий всех финансовых отчетов и физических экземпляров всех безбумажных документов.

По мере необходимости финансовый и административный руководитель посещает головное представительство в Москве для получения наличных средств, представления отчетов, а также, по указанию финансового контролера (или иного лица) - для повышения квалификации. Он обязан быть готовым к ревизионной проверке без предупреждения, осуществляемой начальником Административного отдела и головным московским представительством. Порядок его деятельности и отчетности может быть подвергнут проверке и (или) изменен ревизорами Уорлд Лернинг или иными ревизорами.

Б. Административные обязанности.

Общие: Должность финансового и административного руководителя создана с целью обеспечить руководство оперативным процессом административной единицы. Данный сотрудник должен обеспечивать выполнение как разовых, так и постоянных поручений. Он направляет усилия своих сотрудников на наиболее оптимальное и быстрое выполнение их заданий.

Б1. Внедрение и усовершенствование административных систем Уорлд Лернинг

В своей административной деятельности финансовый и административный руководитель обеспечивает внедрение, использование и совершенствование административных систем Уорлд Лернинг, в т.ч. составление файлов, переводы, порядок подготовки документов (примечание: до внедрения изменений в административных процедурах они должны быть согласованы с начальником Административного отдела). Он также несет ответственность за стимулирование регулярного взаимодействия между региональными и головным представительством, коллегами и сотрудниками других организаций. Он обеспечивает непрерывное обновление всех личных дел сотрудников в части контрактов, отпусков, аттестаций, продвижений по службе и конкретных вопросов заработной платы. Он информирует начальника Административного отдела о всех кадровых вопросах.

Б2. Управление персоналом

Финансовый и административный руководитель принимает на себя роль менеджера и поэтому соответствующим образом распределяет административные обязанности. Тем не менее, он несет ответственность за все административные и финансовые потребности; следовательно, он должен владеть всей информацией, связанной с административными вопросами.

Б3. Товарно-материальные запасы

Финансовый и административный руководитель обеспечивает наличие системы контроля за товарно-материальными запасами и их постоянное обновление. Он также следит, чтобы все временно не используемое офисное оборудование и расходные материалы хранились в безопасном и надлежащем месте.

Б3. Материально-техническое обеспечение

Финансовый и административный руководитель несет ответственность за все конкретные закупки, связанные с реализацией проектов: собирает данные о ценах поставщиков и, до произведения закупок, обсуждает их с начальником Административного отдела. Для приобретения предметов, получаемых из штаб-квартиры организации, он обязан заполнить заявку по соответствующей форме; он должен обеспечить своевременную подготовку заявки задолго до приезда сотрудников, командированных в данное представительство. Он должен обеспечивать экономию, искать товары наиболее высокого качества по наиболее низким ценам, информировать руководство о финансовых потерях, использовании имущества организации не по назначению, кражах или предложениях использовать имущество Уорлд Лернинг не по назначению.

Б4. Договоры о сдаче в аренду и о взятии в аренду

Финансовый или административный руководитель (либо его помощник) оказывает начальнику Административного отдела помощь в переговорах по арендным договорам. У

него хранятся оригиналы всех договоров (касающихся сооружений, оборудования, персонала), копии которых он направляет в штаб-квартиру. Он обязан постоянно обновлять хранящийся в компьютере перечень договоров. Он также несет ответственность за своевременное осуществление арендных платежей подрядчикам, владельцам квартир и пр.

Б5. Управление транспортными средствами

Финансовый и административный руководитель несет ответственность за доведение всех потребностей транспортных средств и обеспечение потребностей сотрудников Уорлд Лернинг в координации работы транспортных средств, при предварительном утверждении начальником Административного отдела.

Б6. Общие обязанности

Финансовый и административный руководитель помогает начальнику Административного отдела во всех аспектах деятельности регионального представительства и управления им в соответствии с установленными Уорлд Лернинг политикой и практикой.

Он обязан осуществлять руководство находящимися у него в подчинении административными сотрудниками и курировать, в том числе, такие задачи, как поиск квартир, бронирование мест в гостиницах, приобретение авиа- и железнодорожных билетов.

В. Устный и письменный перевод

Выполняет роль переводчика для начальника Административного отдела или других сотрудников Уорлд Лернинг по их просьбе.

Г. Особое примечание

Финансовый и административный руководитель защищает интересы Уорлд Лернинг, прилагая все усилия для постоянного совершенствования качества профессионализма Административно-финансового отдела. Его основные задачи - профессиональное и своевременное обслуживание потребностей проектов Уорлд Лернинг. Он должен иметь в виду, что качество его работы будет в определенной степени измеряться в соответствии с обязанностями, определенными в Перечне должностных обязанностей. Вместе с тем ему могут быть поручены и другие задания, которые соответствуют его уровню ответственности и которые Административный отдел считает целесообразным поручить ему для выполнения целей Уорлд Лернинг.

Уорлд Лернинг, Москва

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

ПОМОЩНИК РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОГРАММЫ

ДОЛЖНОСТЬ: Помощник руководителя программы "Обучение"

ПОДЧИНЕННОСТЬ: Региональному директору

Характер работы: Постоянная

Общие обязанности. Основными обязанностями помощника руководителя программы "Обучение" являются составление графика проводимой Уорлд Лернинг программы обучения по темам, связанным с укреплением института НПО, и руководство логистической деятельностью в ходе ее реализации, а также содействие в подготовке учебных материалов и материалов по пропаганде деятельности НПО. Находясь в непосредственной подчиненности Регионального директора Уорлд Лернинг, помощник руководителя программы работает в тесном сотрудничестве с руководителями программ "Обучение" и "Информация". Подходящий для работы на данной должности кандидат должен быть хорошо организованным человеком, уметь выполнять разнообразные и разносторонние задачи в установленный срок. Кроме того, он обязан проявлять личную инициативу, способности работы в команде, глубокую заинтересованность в деятельности Уорлд Лернинг по развитию неправительственных организацией, а также ясное понимание принципов Уорлд Лернинг и приверженность им.

Конкретные задачи

1. Обеспечение общего руководства в рамках организации и последующий контроль за всеми вопросам логистики, касающимся реализации проводимой Уорлд Лернинг программы обучения по темам, связанным с укреплением института НПО (в т.ч. определение центров подготовки и организация обучения в них, предоставление информации потенциальным участникам программы, содействие при разработке графика обучения, поддержание контактов с преподавательским корпусом, обеспечение перевода и т.п.).
2. Поддержание контактов с участниками субсидированных проектов Уорлд Лернинг для составления перечня проводимых ими учебных мероприятий и обеспечения надлежащего участия в них Уорлд Лернинг.
3. Обеспечение непрерывного обновления общего перечня участников субсидированных проектов Уорлд Лернинг.
4. Составление и ведение файлов по обучению, включающих текущую документированную информацию о преподавателях, участниках, результатах аттестаций, а также содержание программ.
5. Обеспечение содействия семинарам и конференциям Уорлд Лернинг на местах по просьбе организаторов.
6. Сбор и хранение учебных материалов на русском языке.
7. Помощь руководителю программы "Информация" в области пропаганды и связей со средствами массовой информации; ведение перечня контактов со СМИ; ведение картотеки публикаций о деятельности участников субсидированных проектов Уорлд Лернинг; содействие в организациях пресс-конференций; а также помощь в ускорении процесса распространения информации.
8. Работа в тесном взаимодействии с региональным директором и руководителями программ для обеспечения работы единой командой во всех областях деятельности Уорлд Лернинг.
9. Выполнение иных обязанностей, возложенных Региональным директором Уорлд Лернинг.

Требования. Высокий уровень организованности и инициативы. Способность хорошо работать в составе команды. Владение письменным и устным английским и русским языком. Навыки работы на компьютере. Весьма предпочтителен предшествующий опыт в области планирования и обучения. Дополнительным плюсом является опыт управления информацией. Знание основ работы неправительственных организаций в России и бывших советских республиках.

Показатели качества работы

1. Успешное проведение 20-25 обучающих семинаров в 5 регионах (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Украина, Грузия) с участием 400-500 человек.
2. Активное участие Уорлд Лернинг в мероприятиях, организуемых отдельными участниками субсидированных проектов, и содействие им.
3. Представление текущих и обобщающих материалов для их регулярного использования участниками субсидированных проектов Уорлд Лернинг.
4. Пропаганда имиджа Уорлд Лернинг в обществе посредством участия в мероприятиях по пропаганде его деятельности и связям со средствами массовой информации.

Уорлд Лернинг, Москва

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ

СЕКРЕТАРЬ

Должность: Секретарь

Подчиненность: Менеджер офиса

Характер работы: постоянная

Общие обязанности. Секретарь несет ответственность за определение и выполнение административных функций представительства. По должности он (она) подчиняется непосредственно менеджеру офиса, однако прилагает усилия для обеспечения работы в команде, что предполагает, в том числе, содействие Региональному директору Уорлд Лернинг и трем руководителям программ. Подходящий для работу в данной должности кандидат должен проявлять личную инициативу, пристальную заинтересованность в работе Уорлд Лернинг, а также ясное и четкое понимание принципов Уорлд Лернинг и приверженность им.

Конкретные обязанности.

1. Создание и ведение системы файлов.
2. Ответы на телефонные звонки.
3. Встреча посетителей.
4. Перепечатка и копирование документов на английском и русском языках.
5. Поддержание оборудования в рабочем состоянии.
6. Отправление и получение электронной почты и факсов.
7. Корреспонденция в рамках представительства.
8. Обеспечение командировок сотрудников.
9. Информирование руководства о состоянии расходных материалов и иных потребностей.
10. Руководство уборщицами.
11. Иные поручения, даваемые сотрудниками Уорлд Лернинг.

Требования. Высокий уровень организованности и инициативы. Способность хорошо работать в составе команды. Навыки работы на компьютере. Владение письменным и устным английским и русским языком. Предыдущий опыт в качестве секретаря.

Показатели качества работы

1. Офис, работающий без сбоев.
2. Хорошо организованная система файлов.
3. Положительные рабочие взаимоотношения с коллегами и клиентами.

ОБЪЯВЛЕНИЕ ОБ ИМЕЮЩЕЙСЯ ВАКАНСИИ

Следующий шаг - определение наилучших резервов для поиска кандидатов на данную должность. Очень часто наилучшим резервом являются имеющиеся сотрудники, добровольцы, члены и участники программ.

Подготовьте объявление о вакантной должности, которое включает:

- краткое описание должности и минимальные требования;
- начальный оклад плюс "жалованье начинающего".
- место данной работы, особенно если оно находится не в самом филиале;
- имя и телефон сотрудника, у которого можно получить дополнительную информацию;
- форма обращения (имя и адрес сотрудника, принимающего заявления или резюме);
- начало работы и последний срок подачи заявлений.

Распространите объявление о вакансии таким образом, чтобы оно охватило как можно больше сегментов рынка.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ РЕЗЕРВЫ ДЛЯ ПРИЕМА НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

- Штатные сотрудники, члены и участники программ
- Заявления кандидатов, ранее обращавшихся с просьбой о приеме на аналогичную должность
- Профессиональные агентства занятости

- Участники стажировок или программ переподготовки
- Объявления о работе в газетах
- Устные сообщения (т.е. упоминание о вакансиях во всех тех местах, где вы бываете, и всем, с кем встречаетесь)

Какие другие источники вы можете указать?

ЧЕГО ВАЖНО НЕ ДЕЛАТЬ ПРИ ПРИЕМЕ КАНДИДАТОВ НА РАБОТУ

- Никогда не храните информацию о вакансии в тайне, всегда объявляйте ее.
- Никогда не отказывайтесь принимать заявление или резюме от кандидата на конкретную вакансию, за исключением тех случаев, когда документы поданы по истечении объявленного срока.
- Никогда не отвергайте кандидатов на том основании, что их квалификация выше, чем необходимо для данной должности.
- Никогда не отвергайте кандидатов на основании внешнего вида, личных предубеждений, а также предположения, что он или она не справится с обязанностями.
- Никогда не включайте соискателей в список потенциальных кандидатов на должность, если они не соответствуют минимальным для данной должности требованиям.
- Никогда не ограничивайте объявление о вакансии однородными группами, пренебрегая кандидатами другого возраста, пола, экономических, культурных или этнических групп.
- Никогда не объясняйте, почему были выбраны те или иные кандидаты, а не другие. Объявите, что в процессе отбора выявляются наиболее квалифицированные.

ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

(работодатель придерживается принципа равных возможностей)

ПРОСЬБА ПРОЧЕСТЬ ДО ЗАПОЛНЕНИЯ ЗАЯВЛЕНИЯ

В процессе поиска сотрудников, приема на работу и обеспечения условий труда данная ассоциация не осуществляет дискриминации по расовому, религиозному, национальному, половому признаку, семейному положению, инвалидности, по возрасту или статусу ветерана. Ни один вопрос данного заявления не предназначен для получения информации в целях использования ее для дискриминации. Заполненное вами заявление будет тщательно рассмотрено, однако его получение нами не означает, что вы будете приняты на работу. По кадровым соображениям необходимо, чтобы вы отвечали всем минимальным требованиям должности, на которую претендуете.

(ОТВЕТЬТЕ НА ВСЕ ВОПРОСЫ ПОЛНОСТЬЮ)

ДАнные О СЕБЕ

Фамилия, имя, отчество _____

Дата _____

Адрес (индекс, город, улица) _____

Телефон: домашний _____ рабочий _____

Вам 18 лет или больше? Да Нет

Вы ветеран? Да Нет

Срок воинской службы _____

Другие имена, которые вы использовали на предыдущих местах работы (девичья фамилия, другие фамилии и т.п.)

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

Заявление о приеме на работу:

на полный рабочий день

на неполный рабочий день

на временную работу

Приемлемые размеры оплаты труда _____

Необходимость уведомления _____

В каком филиале организации _____

Сроки _____

Если вы обращаетесь с просьбой о приеме на временную работу, можете ли вы работать в течение учебного семестра?

Да Нет

Подавали ли вы раньше заявление с просьбой о приеме на работу в организацию? Да

Нет

Работали ли вы в каком-либо отделении организации?

Да Нет

Если да, то когда? _____

Местонахождение _____

Источник, из которого вы узнали об организации:

Сотрудник организации

Объявление

Учебное заведение

Листовка в почтовом ящике

Агентство

Прочее

Название отмеченного выше источника _____

ОПЫТ РАБОТЫ (Укажите все предыдущие должности, которые вы занимали, начиная с последней. Включите данные об индивидуальной трудовой деятельности и работе в качестве добровольца. При необходимости используйте дополнительную страницу)

Последнее или нынешнее место работы _____

Период работы с _____ по _____

Адрес _____

Начальный оклад (ежемесячный) _____

Тел. _____

Имя и должность непосредственного начальника _____

Укажите основные обязанности, которые вы выполняли на прежнем месте работы

Опыт руководящей работы Да Нет Если да - опишите

Причины увольнения или принятия решения о смене работы

Что вам больше всего нравилось в прежней работе? _____

Что вам больше всего не нравилось в прежней работе? _____

Можем ли мы связаться с вашим прежним работодателем при рассмотрении данного заявления? Да Нет

ПРИЛОЖЕНИЕ К ЗАЯВЛЕНИЮ (заполняется кандидатом на работу с детьми)

Фамилия, имя, отчество _____

Дата _____

Почему вы хотите работать ... (указывается сфера деятельности)

Как бы вы описали себя?

На следующей странице перечислите все организации или работодателей, где вам приходилось работать с детьми.

Какой другой деловой или личный опыт или подготовку вы имеете для работы на данной должности? _____

Опишите не связанные с работой виды деятельности, которыми вы занимались и которые могут дать вам дополнительное преимущество.

Укажите виды спорта или хобби, которыми вы занимались и/или занимаетесь.

РАССМОТРЕНИЕ ЗАЯВЛЕНИЙ И РЕЗЮМЕ

Заявление дает первую возможность для отсеивания кандидатов. Если минимальные для данной должности требования не выполняются, не рассматривайте такого кандидата, даже если других претендентов нет.

Помните: вы не стремитесь "заполнить вакансию". Вы стараетесь найти наиболее подходящего кандидата, чьи навыки и способности соответствуют требованиям данной должности; кандидата, который хорошо подходит типу описанной работы.

Предложите кандидату в дополнение к резюме подать заявление. В заявлении могут содержаться вопросы, которые не включены в резюме.

При рассмотрении заявлений и резюме ищите данные, о которых специально не спрашивалось, например:

- Сравнивая заявление и резюме, ищите расхождения.
- Отмечайте места жительства и их частую смену.

- Обратите внимание на сроки и виды работы. Отметьте перерывы в работе и причины увольнения.
- Обратите внимание на опыт факультативной или добровольной работы. Отметьте, работает ли кандидат с людьми своего возраста или исключительно с детьми.
- Убедитесь, что заявление заполнено полностью. При отсутствии каких-либо сведений попросите их представить, если кандидат не был исключен на предварительном этапе.
- Определите, все ли понятно в заявлении. Если что-либо вызывает вопрос, попросите кандидата прояснить.
- Установите, имел ли место профессиональный рост (продвижение по службе, расширение сферы ответственности, увеличение оплаты).
- Проверьте, указаны ли имена руководителей.
- Отметьте, касаются ли большинство рекомендательных писем работы или личных качеств.

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА С КАНДИДАТАМИ

После того, как вы изучили резюме и исключили тех, кто не удовлетворяет минимальным для данной должности требованиям, просмотрите сделанные вами записи об остальных кандидатах и отберите наиболее подходящих.

Следующий шаг - сократить число кандидатов и оставить только тех, с кем вы хотели бы провести личное собеседование.

В ходе телефонного разговора вы определите следующее:

- Установите, заинтересован ли еще кандидат в данной работе.
- Убедитесь, что кандидат правильно понимает характер работы, на которую претендует.
- Проверьте сведения, представленные в заявлении/резюме, попросив кандидата кратко перечислить то, что написано в документах.
- Уточните любые факты, которые могут вызывать вопрос.
- Получите дополнительные рекомендации.
- Ответьте на любые вопросы, которые могут возникнуть у кандидата в связи с работой - напр., вопросы об оплате, рабочем дне, местоположении и пр.
- Попросите разрешения связаться с работодателем кандидата.
- Определите, когда кандидат может явиться на собеседование.

Потратив некоторое время на телефонный разговор, вы можете сэкономить драгоценное время позднее, не тратя его на собеседование с неподходящим или не интересующимся работой человеком, либо можете обнаружить факты, позволяющие окончательно исключить данного кандидата.

НАВЫКИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Интервью - это время открытий. Не говорите, только слушайте. Опыт показывает, что проводящий собеседование сотрудник говорит не более 20% всего времени. В этот временной интервал включается и предоставление информации об Ассоциации и вакансии в ней.

Задача заключается в том, чтобы обнаружить факты, которые определяют, справится ли кандидат с данной работой или нет; впишется ли он в коллектив и рабочую обстановку

или нет; удачно ли сложатся его отношения с непосредственным руководителем, коллегами, участниками и членами программы, добровольцами.

Как долго должно длиться собеседование? Столько, сколько нужно для определения: ПОДХОДИТ ЛИ кандидат для данной должности; до тех пор, пока на все ваши вопросы не будут даны подробные и удовлетворяющие вас ответы.

Будьте дружелюбным, дайте кандидату возможность чувствовать себя свободно. Если вы можете начать собеседование с разговора о чем-нибудь нейтральном, о том, что интересует кандидата, или о каких-либо точках соприкосновения, о которых вы узнали из заявления или резюме, то это поможет разрядить обстановку.

Скажите, что вы будете делать записи, и объясните причину. Уясните для себя, что любые ваши записи могут в дальнейшем быть основанием для повестки в суд, если возникнет вопрос относительно того, действительно ли на работу принят наиболее подходящий кандидат. Поэтому отмечайте факты только для того, чтобы впоследствии освежить в памяти ход собеседования. Субъективные комментарии или личное мнение могут быть чреваты для вас судебным процессом.

Управляйте ходом собеседования. Определите тему или план получения сведений и придерживайтесь его. Скажите кандидату, что у него (у нее) будет возможность задать вопросы до окончания собеседования.

Попросите кандидата рассказать вам о себе. Слушайте с интересом; помните, что не следует высказывать суждений ни за, ни против. Прибегайте к эмпатии, а не к симпатии. Помните, что вы собираете сведения, и не рассказывайте о себе. Будьте максимально объективны. Избегайте эмоционального сопереживания.

Помните: когда человек встревожен, то его слова сильно отличаются от того, что он хотел сказать. Если же человек спокоен, то это отличие незначительно. Помните также, что кандидат может прибегать к значительным и незначительным преувеличениям или полуправде, чтобы произвести более благоприятное впечатление о себе.

ЧЕГО НЕЛЬЗЯ ДЕЛАТЬ В ХОДЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

- Тому, кто проводит собеседование, нельзя самому говорить больше 20% времени.
- Нельзя запугивать человека, с которым вы проводите собеседование.
- Нельзя допускать, чтобы собеседование прерывали.
- Нельзя обрывать собеседование и тратить на него меньше 30 минут.
- Нельзя записывать субъективные замечания и личное мнение, если вы делаете заметки.
- Нельзя не уметь ответить на все вопросы кандидата.
- Нельзя расхваливать работу, давая неточную информацию о ней.
- Нельзя говорить о себе в ходе собеседования с кандидатом.
- Нельзя допускать эмоционального сопереживания.
- Нельзя высказывать суждения.
- Нельзя принимать все сведения на слово как достоверные.
- Нельзя задавать вопросы, не связанные с работой.
- Нельзя задавать кандидату-инвалиду вопросы о том, не будет ли инвалидность препятствовать выполнению служебных обязанностей.
- Никогда нельзя прерывать кандидата или противоречить ему, заставляя его занимать оборонительную позицию.

- Никогда нельзя описывать опыт или качества, требуемые на данной должности, до проведения собеседования, иначе кандидат сформулирует свои ответы таким образом, что они будут соответствовать требованиям.
- Нельзя выражать свое одобрение или неодобрение ответам кандидата ни словами, ни мимикой или жестами, что навело бы кандидата на желаемый ответ.
- Никогда нельзя сравнивать опыт, сведения или замечания одного кандидата с данными других.
- Никогда нельзя принимать знания или опыт на веру, нужно тщательно расспросить о них.
- Никогда нельзя задавать вопросы, связанные с семейным положением, религиозными верованиями, наличием возможности присмотра за детьми, наличием транспортного средства, сексуальной ориентацией, национальностью или этнической принадлежностью, состоянием здоровья или инвалидностью, кредитной историей, или с возрастными особенностями.
- Нельзя игнорировать ваши личные предубеждения, какими бы они ни были.
- Нельзя забывать о ценности вопроса "Почему".
- Нельзя делать замечания, которые дали бы кандидату основание предположить, что на данную должность примут именно его.

ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

- Как вы узнали о данной вакансии?
- По каким причинам вы хотели бы работать на данной должности?
- Какие ваши сильные стороны вы привнесете в работу? (Личные качества и профессиональный опыт)
- Как вы ведете себя в стрессовой и напряженной ситуации?
- Что вам нравилось больше всего и меньше всего в вашей прошлой трудовой деятельности?
- Как лучше всего руководить другими? Как управляться с "трудными" людьми?
- Считаете ли вы себя хорошо организованным и дисциплинированным человеком? Как вы могли бы усовершенствовать эти качества?
- Какими своими достижениями вы особенно гордитесь?
- Какие качества, по вашему мнению, наиболее важны для данной должности?
- ПОЧЕМУ?**
- Что вы делаете, когда расстроены или сердиты на что-либо? Каким образом ваше поведение отличается в тех случаях, когда вы ПО-НАСТОЯЩЕМУ сердиты?
- Вы считаете себя хорошим другом? Почему? Потому что у вас слишком много или слишком мало друзей?
- Опишите самого лучшего непосредственного руководителя, который у вас когда-либо был. Почему он вам нравился?
- Опишите самого плохого руководителя или худшие условия работы, которые у вас были. Почему они были плохи?
- Чему, по вашему мнению, вы можете научиться на данной должности?
- Принимаются ли, как правило, ваши предложения?
- Опишите идеальную работу, которую вы хотели бы иметь.

- Помимо того, что вы любите работать с людьми и хотите помогать другим, что привлекает вас в работе в некоммерческой организации и сфере, связанной с услугами?
- Вам нравилось учебное заведение? ПОЧЕМУ?
- Что случилось, когда вы "вышли из себя" последний раз? Припоминая этот случай, что бы вы сделали по-другому?
- В чем ваша мотивация?
- Как вы определяете, что сделали работу хорошо?
- Что вас угнетает? Как вы с этим справляетесь?
- Если мы побеседуем с вашими коллегами по прошлой работе, что они скажут про вас? Насколько это будет отличаться от того, что скажут ваши близкие друзья?
- Опишите, что, по вашему мнению, делает данная должность.
- Что вам прежде всего нужно будет знать на этой новой должности?
- Почему вы хотите работать в организации?
- Опишите ваш стиль принятия решений. Как он изменяется в различных ситуациях? Привлекаете ли вы других?
- Каковы некоторые средства, которые вы использовали или будете использовать и которые вы считаете полезными для создания сплоченной команды или для того, чтобы стимулировать других работать под вашим руководством?
- Опишите свою типичную рабочую неделю.
- Опишите ваши рабочие привычки. (Темп работы: быстрый, медленный, средний, различный).
- Почему вы считаете, что данная должность будет хорошим продвижением вперед в вашей карьере?
- Хотите ли вы дать какие-либо дополнительные сведения, которые, по вашему мнению, будут иметь значение при выполнении вами служебных обязанностей?

ЗАПРЕТНЫЕ ВОПРОСЫ

Связанные с возрастом

- Сколько вам лет?
- Когда вы родились?
- Как вы будете чувствовать себя, подчиняясь человеку моложе вас?

Связанные с семейным положением и сексуальной ориентацией

- Вы женаты/замужем? Не женаты/не замужем? Разведены? Живете раздельно? Вдовец/вдова?
- Каковы ваши планы относительно брака?
- Как зовут супруга/супругу? Где он/она работает?
- (вопросы женщинам) Собираетесь ли вы создать семью? Решили ли вы вопрос о присмотре за детьми? Сколько лет вашим детям?
- (вопрос мужчинам) Что вы чувствуете, находясь в подчинении у женщины-начальника?
- Что вы думаете о гомосексуалистах и лесбиянках?

Связанные с национальностью

- Вы по национальности _____?
- Чувствуете ли вы, что ваша национальность создаст сложности при выполнении вами данной работы?
- Вы когда-нибудь получали государственную помощь?
- Каков ваш родной язык?
- Какой у вас акцент?

Связанные с религиозными верованиями

- Какую религию вы исповедуете?
- Какую церковь вы посещаете?
- Придерживаетесь ли вы каких-либо религиозных верований, которые запрещают вам работать по определенным дням?

Связанные с инвалидностью

- Имеются ли у вас заболевания или инвалидность? Насколько они серьезны?
- Вы когда-либо лечились по поводу следующих заболеваний:

- Каким образом вы получили свое увечье?
- Как давно вы в инвалидном кресле?

Связанные с военной службой

- Каково ваше отношение к призыву? К добровольной службе?
- Обязаны ли вы посещать сборы резервистов?

Связанные с контактами в чрезвычайной ситуации

- С кем нам связаться в чрезвычайной ситуации или при несчастном случае?
- Могу ли я узнать имя и номер телефона родственника, с которым я могу связаться, если мне нужно будет позвонить вам?

Связанные с наличием уголовного прошлого

- Вы когда-либо содержались под арестом?

Связанные информацией о кредите

- Вам когда-либо отказывали в кредите?
- Смогли бы вы пройти проверку кредитоспособности?

Раздел III. Команда

ПРИНЦИПЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РАБОТУ КОМАНДЫ

- люди, выполняющие работу, являются "экспертами", когда дело идет о решении проблем в тех областях, которыми они занимаются
 - совокупный опыт и таланты людей, работающих в командах, больше, чем у любого из тех, кто работает в одиночку
 - большинство людей сильнее заинтересованы в проекте, если они могут в какой-то мере воздействовать на те решения, которые на них влияют
 - у каждого человека есть творческий потенциал, который можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе проблемной группы
- Группы способствуют: Группы не способствуют:**

- распространению информации - сокращению информации
- генерированию идей - синтезированию данных в
- распространению идей ситуациях, требующих быстрых действий
- созданию синэргии - при наличии "правильного" ответа
- при взятии на себя обязательств - при сокращении альтернатив
- при отсутствии "правильного" - при подготовке отчета ответа
- для рекомендации альтернатив - - при принятии окончательного решения

КАЧЕСТВА, НЕОБХОДИМЫЕ В КОМАНДЕ:

- знания
- умения
- разносторонность
- сплоченность
- управление процессами
- управление конфликтами

СОЗДАНИЕ КОМАНДЫ

Что помогает: Что мешает:

- умение слушать - - доминирование/спор
- сопереживание - безапелляционные заявления
- содействие - определение идеи как плохой, или неверной
- умение найти точки - потребность быть соприкосновения правым
- четкие термины - потребность брать верх
- уменьшение разброса
- открытость, гибкость - равнодушие, апатия, скука

ОСНОВНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ

1. Говоря о том, что вы думаете, чувствуете или сделали, используйте местоимение "я" вместо "вы", "они", "люди" и т.п. Подобным образом вы признаете, что говорите именно о себе, и, следовательно, даете людям возможность узнать вас.
2. Избегайте задавать вопросы, за исключением тех случаев, когда вам действительно требуется информация или нужно что-либо знать. Вопросы часто являются косвенным способом сказать о чем-либо таким образом, чтобы переложить ответственность на другого. Так, фраза "Не думаете ли вы..." - не что иное, как хитроумный способ сделать заявление, не беря на себя ответственность за него.
3. Избегайте принижения. Это такое действие, как если бы то, что говорите или думаете вы, являлось более важным, нежели мысли и чувства другого человека, либо принижение себя самого и такое поведение, как будто другой человек больше значим, чем вы. К числу примеров принижения относятся следующие:
 - а) перебивание (принижение говорящего)
 - б) отказ от выражения своего мнения, так как вы думаете, что скажете глупость (принижение самого себя)
 - в) игнорирование желаний другого - напр., решение о том, что вы будете делать на свидании (принижение другого)
 - г) высказывания, которые выставляют вас в невыгодном свете (принижение самого себя).Противоположным понятием является такое отношение, при котором вы принимаете во

внимание как себя самого - ваши чувства, мысли и желания - так и чувства, мысли и желания другого.

4. Не бросайтесь на выручку - т.е. не делайте того, что другой человек может делать сам. Это равнозначно принижению другого, поскольку вы действуете так, будто он или она не в состоянии о себе позаботиться.

5. Избегайте интерпретирования - т.е. такого поведения, при котором вы объясняете кому-либо, чем именно мотивируется поведение этого человека, почему он или она чувствует, думает или действует именно таким образом, напр.: "Вы - человек сердитый". Основная причина, по которой данная форма поведения является не самым лучшим способом общения, состоит в том, что собеседник может почувствовать себя готовым начать оправдываться

Вместо этого скажите собеседнику, что вы чувствуете или что думаете; используйте при этом местоимение "я" ("Я думаю...") или опишите, что заставляет вас думать именно так ("Я заметил(а), что вы спорите и не соглашаетесь почти ни с чем, что я говорю, поэтому мне тяжело разговаривать с вами").

6. Чувства и мысли - разные явления, хотя в речи мы часто их путаем. Так, например, фраза "Я чувствую, что вы неправы" на самом деле относится к сфере мыслей, а не чувств. Используйте фразу "Я чувствую..." только при выражении чувств (гнева, печали, страха, счастья, усталости и пр.).

7. Избегайте преувеличений или слов с сильным значением - таких, как "всегда", "никогда", "невероятно", "самый ... в мире" и т.п. Их использование часто является свидетельством вашей неэффективности, стремления избежать проблемы или ответственности за свое поведение. Такова фраза "Я был так зол, что не мог сдержаться". На самом деле вы *могли* сдержаться.

8. Избегайте оценочных суждений или фраз типа "возможно", "может быть", "похоже", за исключением тех случаев, когда вы *действительно* не уверены. Подобные слова нередко являются способом избежать ответственности за то, что вы говорите. Точно так же слово "пытаться" часто используется вместо того, чтобы сказать "Я этого не сделаю". Пытаться - совсем не значит *делать*.

9. Избегайте таких заявлений, как "Я не могу" и "Мне приходится", за исключением тех случаев, когда дело обстоит именно так. Мы крайне редко и вправду не можем сделать что-либо; точно так же, нам крайне редко "приходится" что-то делать, если только нас к этому не принуждают физически. По сути дела, в большинстве случаев мы имеем возможность выбора поведения, часто еще и потому, что, не будь этого, нам пришлось бы столкнуться с неприятными последствиями.

10. Возражайте неточно выраженным утверждениям других. Возражение - признак того, что человек вам не безразличен. Если вы не обращаете внимание на словесные игры или принижению другого человека, либо миритесь с ними, вы, по сути дела, травмируете его, действуя так, словно вам все равно. Вы можете возразить ему деликатно, не подвергая нападкам этого человека или его (ее) поведение.

11. Берите на себя ответственность за то, что вы чувствуете, думаете, делаете; за свое поведение. Не говорите: "Ты меня разозлил", поскольку этой фразой вы перекладываете ответственность за свои чувства на кого-то другого. Вместо этого скажите: "Я разозлился, потому что ..." (и объясните причины). Избегайте фразы "... меня злит (разозлил)".