

Альянс

Міжнародний Альянс з ВІЛ/СНІД в Україні



Управление и развитие персонала в ВИЧ-сервисных организациях

Управление

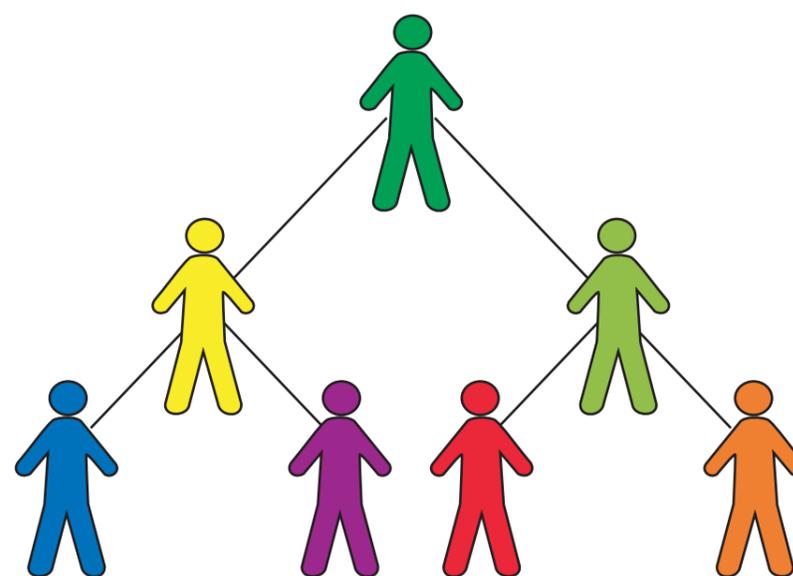
Мотивация

Привлечение

Лидерство

Обучение

Отбор



Управление и развитие персонала в ВИЧ-сервисных организациях

SUNRISE
project



USAID
ВІД АМЕРИКАНСЬКОГО НАРОДУ

УКРАЇНА

This book is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of the ICF International HIV/AIDS Alliance in Ukraine and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States government.

Это издание стало возможным благодаря великодушной поддержке американского народа через Агентство США по международному развитию (АМР США). МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине» является ответственным за содержание бюллетеня; данное содержание не обязательно отражает взгляды АМР США или правительства Соединенных Штатов.

УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ВИЧ-СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Практическое пособие

Авторский коллектив

Л. Валовая

М. Варбан

А. Довбах

В. Назарук

Составитель Л. Валовая

Управление и развитие персонала в ВИЧ-сервисных организациях: Практическое пособие / Валовая Л., Варбан М., Довбах А., Назарук В. / Сост. Л. Валовая. — К.: МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине», 2009. — 100 с.

В практическом пособии для руководителей ВИЧ-сервисных НПО рассматриваются процессы, являющиеся основными составляющими управления персоналом: привлечение и отбор персонала, адаптация, обучение, мотивация, контроль, аттестация. Особое внимание уделяется работе с волонтерами и специфическим сложностям ВИЧ-сервисных организаций.

Авторы благодарны Люмиле Литвиненко за вдохновляющую совместную работу над тренинговым модулем по управлению человеческими ресурсами в ВИЧ-сервисных НПО и за любезное разрешение воспользоваться некоторыми результатами тренинга для данного пособия. Неоценимой была также помощь Виктории Обозной-Петровой, Людмилы Шульги и Елены Нечесиной в доработке и усовершенствовании финальной версии пособия.

Содержание

Введение	4
Глава 1. Управление человеческими ресурсами в менеджменте НПО	5
Глава 2. Привлечение персонала	11
Глава 3. Отбор персонала	20
Глава 4. Адаптация персонала	26
Глава 5. Обучение сотрудников	28
Глава 6. Постановка целей и задач. Делегирование полномочий	30
Глава 7. Контроль	37
Глава 8. Оценка и супервизия персонала	42
Глава 9. Мотивирование и поощрение персонала	47
Глава 10. Организационная коммуникация	56
Глава 11. Работа в команде: принципы создания, этапы развития	63
Глава 12. Лидерство	68
Приложение 1. Опросник Кейрси	73
Приложение 2. Договір про роботу з волонтером	92
Приложение 3. Методы привлечения и мотивации аутич-проектов ВИЧ-сервисных НПО	94
Приложение 4. Упражнения для команды по развитию эффективной внутренней коммуникации	96
Полезная литература	100

Введение

Наш главный ресурс — это наши люди! Любой руководитель это знает на собственном опыте, на собственных набитых шишках. Нам очень тяжело сохранить профессионализм команды, когда из нее уходит ключевой эксперт. Еще труднее новую команду быстро ввести в курс дела, а ведь работу нужно делать уже сейчас. Ситуация, когда подчиненные спокойно обедают и пьют кофе, в то время как у руководителя не хватает времени на сон, вызывает стресс у всей команды.

ВИЧ-сервисные неправительственные организации в работе с персоналом переживают большие сложности. Ведь наша команда формируется из людей, которые не понаслышке знают о наркозависимости и жизни с ВИЧ. То, как работает команда, во многом зависит от руководителя всей организации и отдельных команд.

С какими же сложностями в работе с персоналом чаще всего встречаются региональные ВИЧ-сервисные НПО? По результатам оценки потребностей в технической помощи, проведенной МБФ «Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине» в 2008 году, все без исключения регионы отметили нехватку подготовленных кадров в НПО, их текучесть; отсутствие четкого разграничения функциональных обязанностей, размытость ролей и ответственности; отсутствие системы обучения и повышения квалификации; высокий уровень профессионального выгорания сотрудников НПО; отсутствие контроля, оценки организации в целом и сотрудников; отсутствие регулярного обмена информацией внутри организации; отсутствие системы обучения сотрудников. Кроме того, менеджеры и координаторы направлений обозначили необходимость в базовых знаниях по менеджменту НПО, организации эффективной работы специалистов направлений, повседневное руководство их работой.

В основе пособия лежат материалы тренингов «УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В АУТРИЧ-ПРОЕКТАХ ПО ПРОФИЛАКТИКЕ ВИЧ СРЕДИ УЯЗВИМЫХ ГРУПП», проведенных в 2008 и 2009 годах Альянсом-Украина для региональных партнеров, для руководителей НПО и сотрудников, имеющих опыт работы в сфере привлечения и развития потенциала волонтеров и социальных работников по профилактике ВИЧ среди уязвимых групп; опыт организации эффективной и долгосрочной мотивации, продуктивной работы социальных работников.

В рамках данного пособия обобщен опыт ВИЧ-сервисных НПО по управлению сотрудниками и волонтерами, даны практические рекомендации по основным направлениям: навыки формирования и работы в команде; управление персоналом (управление человеческими ресурсами) и мотивация персонала; навыки делегирования полномочий; лидерские навыки; разрешение конфликтов; взаимодействие в организации; работа с волонтерами.

Верим, что навыки управления и вера в людей помогут организациям быть максимально эффективными в работе по преодолению эпидемии ВИЧ.

Глава 1.

Управление человеческими ресурсами в менеджменте НПО

Чтобы эффективно реализовывать намеченные программы, чтобы выжить в непростых условиях рынка, чтобы успешно формировать заинтересованное окружение, — активистам НПО необходимо знать основные принципы управления организацией. Конечно, можно быть просто группой неформалов, друзей, родственников, единомышленников и не задумываться над какими-то там «принципами». Но для профессионального выполнения даже небольшой акции без знаний основ менеджмента не обойтись.

Основные этапы процесса управления организацией: стратегическое планирование, организация процесса, управление человеческими ресурсами, контроль и оценка результатов деятельности НПО.

Планирование или предопределение курса действий — «отправная точка» менеджмента организации. Процесс планирования состоит из следующих этапов:

- прогнозирование развития ситуации/проблемы;
- постановка целей;
- развитие стратегий по достижению этих целей;
- разработка программ и бюджета;
- выработка рабочих процедур;
- развитие политики организации.

Организация процесса — следующий этап менеджмента, который включает в себя:

- Формирование организационной структуры и определение взаимодействий внутри организации;
- описание работ или разработку должностных обязанностей.

Понятие «Структура организации» можно определить как совокупность компонентов организации (подразделений, отделов, рабочих единиц и т.д.) и отношения между ними. Структура НПО непосредственно зависит от масштаба деятельности организации, количества сотрудников. Исходя из природы взаимоотношений между компонентами организации, можно выделить формальную и неформальную организационные структуры.

Внутренняя структура проектной команды в небольших проектах имеет обычно два уровня «руководитель/лидер — команда». Для выполнения проектов средних размеров создаются проектные группы, имеющие трехуровневую структуру, а для крупных проектов — группы с еще более сложной иерархической структурой.

Наряду с выработкой стратегии, постановкой и реализацией организационных целей, управлением организационной структурой и коммуникацией жизненно важным для любой организации есть процесс **управления человеческими ресурсами (УЧР)**.

Управление персоналом в организации

Организация возникла и существует лишь благодаря людям и человеческим отношениям. Нет людей — нет и организации. С момента рождения управленческой науки неоднократно поднимался вопрос о том, что представляют собой люди и как необходимо к ним относиться.

Первые концепции научного управления ставили во главу угла конечные цели производства. Основной задачей каждого работника было четко и неукоснительно выполнять все операции, которые предписывало рабочее место.

Рабочее место определяло требования к работнику!

Основная задача управления — справедливое распределение работы и справедливая оплата.

Вторая задача — организация научного отбора и обучения кадров.

Со временем оппоненты механистической системы управления персоналом стали связывать профессиональную успешность с характеристиками сознания и особенностями личности.

В 70-х годах XX века появилось понятие «профессиональная компетентность». Впервые профессиональная успешность была связана не только с характеристиками сознания (коэффициентом интеллекта), но и с конкретными поведенческими проявлениями, реально приводящими работников к более успешной деятельности.

6

С чем связана профессиональная успешность

С осознанием	<p>Метод оценки</p>	IQ
С особенностями личности		Когнитивные тесты
С полученными знаниями		Личностные тесты
С конкретными поведенческими проявлениями		Дипломы, сертификаты
		Анализ профессионального поведения (компетентность)

С середины 80-х годов прошлого века философия «учета человеческого фактора» уступила место концепции «управления человеческими ресурсами» — люди стали рассматриваться как основной ресурс организации, ее совокупный человеческий капитал, ценность.

ПАМЯТКА МЕНЕДЖЕРА

Основные задачи современной концепции управления персоналом:

1. Минимизировать ошибки персонала.
2. Дать возможность персоналу организации полностью раскрыть свои возможности.

В новой концепции первичным становится не рабочее место, а человек. Каждый человек имеет свое предназначение, и только он в ситуации постоянно изменяющейся среды способен находить индивидуальные, творческие решения. В ситуации постоянных изменений бессмысленным становится осуществление постоянного контролирующего воздействия сверху. Целесообразнее довериться сотрудникам, предоставить им свободу действий, возможность проявить активность и ответственность, самореализоваться, то есть в полной мере исполнить свою миссию.

Стратегия управления человеческими ресурсами

Баланс в управлении человеческими ресурсами достигается благодаря заинтересованности организации в развитии персонала и повышении его мотивации и включенности в жизнь организации, заинтересованности работников в реализации своих возможностей через вклад в достижения организации.

Стратегия управления человеческими ресурсами



Таким образом, мы можем говорить о том, что **управление человеческими ресурсами (УЧР)** — это стратегический, согласованный подход к управлению самым ценным активом организации — работающими людьми, которые вместе и индивидуально вносят свой вклад в достижение ее целей.

Основной целью УЧР является обеспечение внутренней устойчивости организации и повышение эффективности ее работы. Исходя из этого, можно сформулировать следующие задачи по управлению человеческими ресурсами:

1. Поддержка достижения корпоративных целей и задач.
2. Поиск и сохранение высококвалифицированного, преданного и мотивированного персонала.

3. Развитие способностей работников (обучение, личностное развитие).
4. Создание организационного климата, способствующего поддержке гармоничных отношений, доверия.
5. Создание среды для успешной работы в команде.
6. Создание условий, при которых людей поощряют и оценивают в соответствии с их достижениями.
7. Предоставление всем равных возможностей.

Для того чтобы эффективно организовать процесс управления человеческими ресурсами, нам необходимо определиться, кем мы будем управлять.

Для ВИЧ-сервисных НПО мы рассматриваем следующие категории сотрудников:

- ✓ Директор/Руководитель.
- ✓ Менеджеры.
- ✓ Административный аппарат (офис-менеджер, бухгалтер).
- ✓ Социальные работники.
- ✓ Привлеченные специалисты (врач, юрист, психолог).
- ✓ Волонтеры.

Руководителем в данном пособии мы называем того, у кого есть двое и больше подчиненных, независимо от того, как называется его должность в проекте и организации (координатор, менеджер направления или старший социальный работник).

Менеджер — сотрудник, осведомленный в профессиональной сфере специфики работы, отвечает за отдельную сферу (иногда целый проект). Ключевая задача менеджера — правильно организовать работу других людей, как штатных, так и внештатных или привлеченных на волонтерских основаниях. Именно менеджер планирует действия команды, защищает интересы отдела/проекта вовне, координирует действия сотрудников, создает и поддерживает командный дух.

Социальными работниками называют тех, кто оказывает социальные услуги клиентам проекта как на базе организации, так и в условиях мобильного консультационного пункта и за свои услуги получает зарплату. В проекте такие сотрудники могут называться по-разному — аутрич-работники или сотрудники комьюнити-центра. Именно социальные работники играют ключевую роль — первую линию контакта с клиентом, налаживают с ним долговременный контакт, перенаправляют его к привлеченным специалистам, оказывают социальную поддержку.

Привлеченные специалисты — специалисты, которые оказывают клиентам консультации или другую помощь в рамках своей узкой специализации. Чаще всего такие специалисты получают оплату за свою работу на основе договора по предоставлению услуг и не входят в штат организации.

Волонтеры — люди, которые не получают оплату за свои услуги.

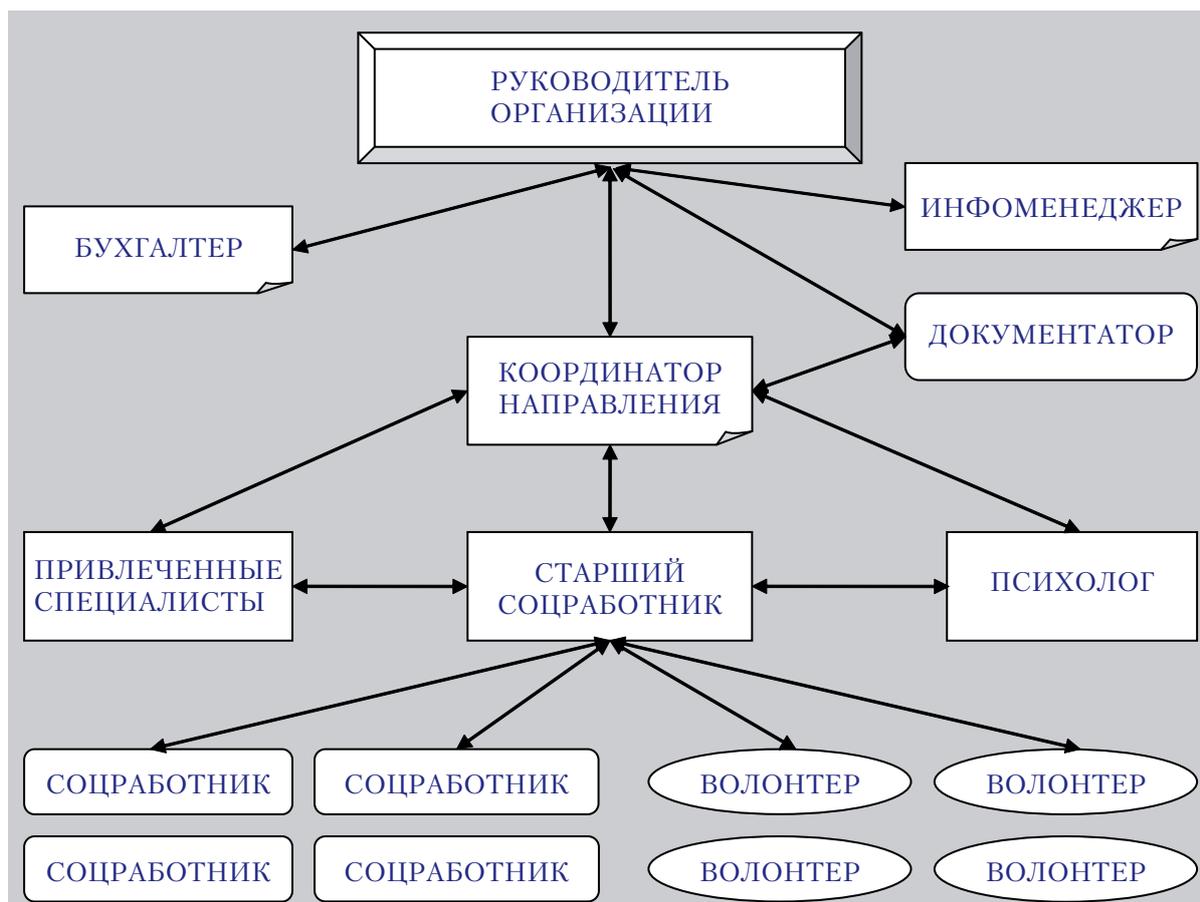


Рис. 1. Типовой штат ВИЧ-сервисных НПО

Для того чтобы сделать работу всех этих людей максимально эффективной, необходимо четко понимать содержание и последовательность всех этапов процесса управления персоналом. Для наглядности в данном пособии процесс УЧР представлен в виде цикла. Каждый этап этого цикла имеет свое содержание и специфику, о которых мы подробно расскажем дальше. Мотивирование персонала охватывает всю последовательность цикла, соответственно, руководитель должен помнить об этой важной составляющей процесса управления персоналом, начиная с привлечения персонала и заканчивая оценкой результатов деятельности. Весь цикл разворачивается в определенном контексте, который во многом определяет эффективность прохождения каждого этапа, контекст этот составляют: организационная коммуникация, работа в команде и специфика лидерства в организации.

Цикл УЧР включает в себя:

- *привлечение сотрудников;*
- *отбор кандидатов;*
- *адаптацию новых сотрудников;*
- *обучение сотрудников;*
- *постановку задач и делегирование;*
- *разработку и мониторинг системы мотивации;*
- *контроль;*
- *оценку деятельности сотрудников.*

ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

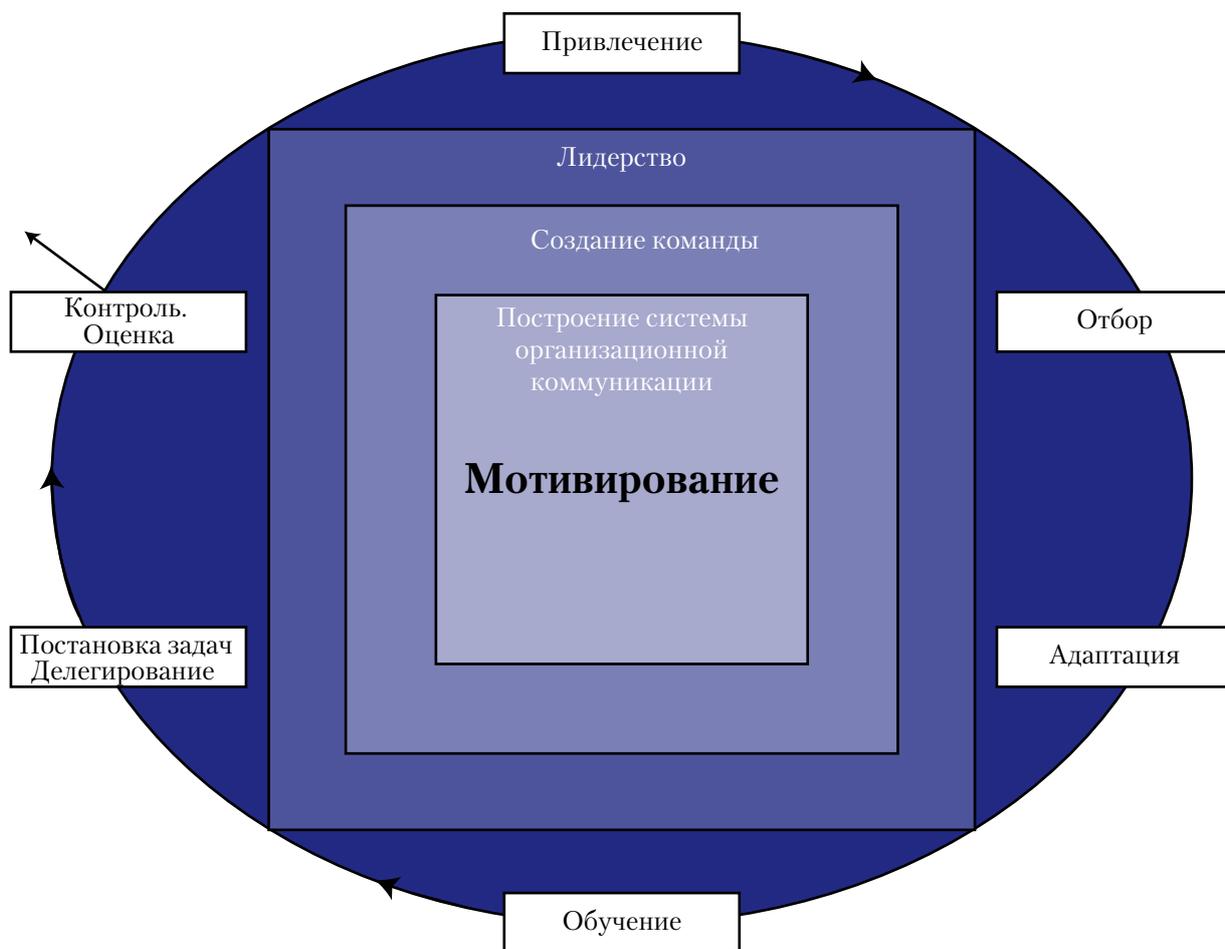


Рис. 2.

Глава 2.

Привлечение персонала

Привлечение специалистов в ВИЧ-сервисную организацию мы начинаем с определения, какой именно специалист нам необходим.

Если мы ищем *специалиста с высшим образованием (социального работника, психолога и т. д.)*, мы можем использовать разные формы привлечения. Например, вывесить информацию на доске объявлений в ВУЗах, где проходят подготовку специалисты, которые нам необходимы. Также можно наладить контакты с кафедрами факультетов, предложить свою организацию в качестве базы для прохождения учебной и преддипломной практики студентов психологов и социальных работников.

Специалистов можно найти в центрах занятости, по объявлениям в специализированных изданиях, через общественные объединения. Одним из самых эффективных способов есть поиск специалиста через круг своих знакомых.

Аутрич-работников для разных категорий клиентов необходимо привлекать из числа клиентов организации (*более детальную информацию по привлечению аутрич-работников смотрите в приложении 3*).

Наверное, каждая НПО работает с волонтерами. Добровольцев привлекают как для помощи в проведении каких-либо масштабных акций или исследований, так и для постоянной работы. Перед привлечением волонтеров в организацию для постоянной работы необходимо четко определиться с тем, кто же такой волонтер.

«**Волонтер** — это физическое лицо, которое добровольно осуществляет благотворительную, неприбыльную и мотивированную деятельность, имеющую общественно полезный характер».¹

Из материалов тренинга

«Для категории клиентов ПИН мы можем привлекать социальных работников в наркодиспансерах, на точках, в реабилитационных центрах, тубдиспансерах, ночных клубах, на дискотеках, через телефон доверия, на мотивационном консультировании...»

В Украине для работы с потребителями инъекционных наркотиков волонтерами могут быть лица, не моложе 18 лет, прошедшие инструктаж и экзаменованные субъектом, который предоставляет услуги.²

Из материалов тренинга

«Социальных работников для работы с категорией клиентов ЖСБ мы можем привлекать из среды клиентов организации («сутенеры», «мамочки»). Также мы можем их найти среди студентов, таксистов, барменов, медицинских работников...»

¹ Деятельность волонтеров в Украине регулируется Законом Украины «Про соціальні послуги» от 19.06.2003 года.

² Наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту «Типове положення про службу роботи з ін'єкційними споживачами наркотиків» № 3430 від 23.12.2005 р., п.10.

Волонтеров привлекают в организацию для проведения каких-либо масштабных акций или исследований, а также для постоянной работы.

Если волонтеров привлекают для проведения масштабных акций, то в этом случае зачастую обращаются к студентам, молодежи из социальных служб, партнерским структурам в сфере образования, поскольку волонтерами в большинстве случаев становятся молодые люди, которые хотят приобрести опыт работы и имеют свободное время. Также привлекают людей старшего возраста.

Если волонтеров привлекают для постоянной работы, то ими становятся клиенты проектов, которые хотят быть полезными НПО. Со временем многие из них переходят в штат на правах обычных сотрудников. Предварительная работа в качестве волонтера решает несколько задач:

- способствует определению и формированию устойчивой личной мотивации к работе в организации, отношения к ее миссии, целям;
- служит показателем дисциплинированности будущего сотрудника;
- дает возможность кандидату на практике познакомиться с будущей работой и в итоге принять более взвешенное решение о дальнейшем сотрудничестве;
- способствует привлечению в программу новых представителей уязвимых групп.

С привлечением волонтеров из числа целевой группы профилактическая работа приобретает много преимуществ:

- волонтеры быстро, эффективно и бесплатно распространяют информацию среди целевой группы об организациях, проводящих профилактику;
- волонтеры могут быть бесплатными помощниками, которые владеют «языком» целевой группы, знают ее особенности;
- представители уязвимых групп больше будут доверять организации, если в ней работают такие же люди, как они сами;
- с помощью волонтеров организация имеет возможность выполнять больший объем работ, предоставлять большее количество услуг;
- привлечение волонтеров для предоставления определенных услуг или для выполнения определенных видов деятельности дает возможность высвободить время специалистов и т. п.

Из истории волонтера Одесской организации «Жизнь+»:

употреблял наркотики с 16 лет в течение двадцати трех лет. В апреле 2003 года узнал о своем ВИЧ-статусе.

«И вот однажды, в июле 2003 года, я увидел в поликлинике СПИД-центра объявление о работе клуба знакомств организации «Жизнь+». Встретил меня дежурный социальный работник комьюнити-центра, который объяснил и рассказал все, что мне надо было. Атмосфера общения была такой, что мне захотелось прийти еще раз, потом еще раз, а потом я начал приходить каждый день. Меня очень увлекли, можно сказать «засосали», цели и задачи организации. Чем больше ты помогаешь другим, тем больше ты помогаешь самому себе.»

С августа 2003 года я стал волонтером ОМО «КВ «Жизнь+», а с начала 2004 года и социальным работником. За это время моя жизнь здорово изменилась. Здесь я нашел не только работу и круг общения, но и своих друзей. У меня появился новый стимул в жизни. Я консультирую людей, живущих с такой же проблемой, заведу библиотекой комьюнити-центра и вижу, что, чем больше я отдаю людям, тем больше Бог дает мне! И мне это нравится!!!»³

Кто еще может быть волонтером?

- 1. Спонсоры.** Они не всегда способны поддержать вас материально. Но руководители фирм могут оказать вам реальную помощь в организации работы, поиске средств для реализации проектов. Такой вариант сотрудничества часто называют патронажем. Лучший способ организовать патронаж — создать опекунский совет при вашей организации, где опекунами могут стать руководители разных фирм и именитые люди: артисты, музыканты, спортсмены, врачи и др. Член опекунского совета не всегда поможет вам деньгами, но сработает его имя, он привлечет других, даст совет.
- 2. Волонтеры, которые приходят по собственному желанию.** Волонтеры могут прийти в организацию по собственному желанию, например, приняв участие в мероприятии, которое проводила ваша организация.
- 3. Специалисты.** Волонтерами могут быть и специалисты, которые работают в социальной сфере. Например, учителя, социальные работники, медики.
- 4. Представители уязвимых групп.** Волонтерами могут быть и те, кому оказывается помощь, — клиенты конкретной организации, например наркозависимые, их родители, близкие родственники.
- 5. Чиновники.** Люди, которые работают в государственном аппарате, например в городской администрации, также могут быть волонтерами. Однако, прежде чем вовлечь их в деятельность, следует выяснить, не приведет ли это к конфликту волонтера на работе. Наилучший выход в такой ситуации, когда администрация знает и дает согласие на работу своего работника волонтером.

Для волонтеров, как и для других сотрудников организации, должны быть определены должности и разработаны должностные инструкции. Для этого необходимо детально рассмотреть, что будут делать волонтеры в организации, какие навыки им нужны, где они будут работать и с кем. Первым шагом будет краткое описание заданий, которые волонтеры могут выполнять для организации. Также необходимо принимать к сведению, что волонтеры будут работать в среднем 2–4 часа в неделю, многие из них свободны только вечером или в выходные дни. Некоторые волонтеры захотят сотрудничать с организацией в течение непродолжительного времени. Все это необходимо учитывать для того, чтобы работа подошла волонтеру и была ему интересна.

Для каждой должности, которую будет занимать волонтер, или выполняемой работы необходимо составить описание работы. Детальное описание обязанностей и зоны ответственности волонтера может быть названо должностной инструкцией или функциональными обязанностями. Этот документ разъясняет, чего организация ждет от волонтера и чего волонтер может ожидать от организации.

³ Текст взят из книги: «Администрирование неправительственных организаций»: Методические рекомендации / Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине. — К., 2005.

Для описания работы волонтера предлагается следующая схема:

- Название должности, цель введения, связь с задачами организации.
- Обязанности и ответственность, включая описание оборудования, которое будет использовать волонтер в процессе работы.
- Персональные требования: неразглашение информации и т. п.
- Навыки, квалификация, опыт, необходимые для выполнения работы.
- Особые характеристики, например то, что работа может выполняться инвалидом, группой людей, семьей или дома.
- Затраты времени в течение недели и ожидаемая продолжительность работы за месяц.
- Непосредственный руководитель, с которым будет работать волонтер.
- Какие затраты будут компенсироваться.
- Как будет проходить адаптация.
- Предлагаемое обучение.
- Даты пересмотров описания работы.

Возможные функции волонтеров из числа уязвимых групп молодежи в проведении профилактической работы:

14

- проведение регистрации посетителей мероприятий;
- дежурство возле телефона, предоставление информации об организации, графике ее работы и т. п.;
- распространение информационных материалов;
- распространение дезинфицирующих средств, презервативов и т. п.;
- распространение материальной, гуманитарной помощи и др.;
- проведение обмена шприцев и игл;
- при условиях специального обучения методике «равный — равному», выполнение некоторых функций социального работника:
 - ✓ консультирование представителей целевых групп по определенным проблемам;
 - ✓ информирование о безопасном сексуальном поведении, возможности прохождения анонимного тестирования на ВИЧ/СПИД;
 - ✓ участие в профилактических мероприятиях;
 - ✓ разработка информационных профилактических материалов и т. п.

Описание работы несет содержание «контракта» или соглашения между волонтером и организацией или подразделением. Оно защищает права волонтера и дает основания для предъявления к нему требований по выполнению обязательств. Это соответствует интересам обеих сторон и проясняет ожидания. Также при приеме волонтера на работу организация может подписывать с ним контракт (образец контракта смотрите в приложении 3).

Для успешного привлечения и сотрудничества организации с волонтерами необходимо разработать волонтерскую программу, учитывающую все особенности этой категории работников и потребность организации в их услугах.

Эффективная волонтерская программа должна четко соотноситься с миссией организации, иметь стратегии привлечения волонтеров в организацию, создавать видение волонтерства в организации и предлагать видение себя в организации для волонтеров.

Критерии успешности разработки волонтерской программы

1. Насколько актуальной есть потребность в выполнении работ. Выгодно ли это, важно ли это для организации, ее потребностей, ее клиентов.
2. Можно ли объяснить потенциальным волонтерам потребность в них.
3. Может ли работа выполняться волонтерами. Может ли она рационально быть разбита на задачи, которые можно выполнять за неполный рабочий день, вечером, в выходные.
4. Выгодна ли волонтерская программа с финансовой точки зрения. Заинтересована ли организация в краткосрочном или долгосрочном использовании труда волонтеров.
5. Возможна ли поддержка волонтерской программы другими программами организации. Есть ли человек, который готов быть координатором волонтерской программы. Разработаны ли политики и процедуры для волонтеров.
6. Хочет ли персонал, чтобы определенные виды работ выполнялись волонтерами. Все ли сотрудники правильно понимают роль волонтеров в организации и свою роль в отношениях с волонтерами.
7. Захотят ли волонтеры выполнять работу, которую мы им предложим. Есть ли способы заинтересовать и возможности награждать волонтеров.
8. Знаем ли мы, что делать с волонтерами после их привлечения в организацию.
9. Действительно ли организация уверена в необходимости использования труда волонтеров, или просто кто-то хочет быстро решить собственные проблемы.

ОРИЕНТИРОВОЧНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ВОЛОНТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ

- Цель и задачи волонтерской программы.
- Политика организации по отношению к волонтерам.
- Тренинг для персонала по работе с волонтерами.
- Описание работ.
- Способы и инструменты привлечения волонтеров.
- Форма собеседования для потенциальных волонтеров.
- Проверка потенциальных волонтеров (криминальное прошлое, здоровье).
- Соглашение с волонтерами.
- Адаптация и обучение волонтеров.
- Наблюдение за работой волонтеров.
- Использование волонтерами оборудования организации.
- Формы и процедуры оценки деятельности волонтеров.
- Система учета времени работы волонтеров.
- Система поощрения.
- Компенсация затрат волонтеров.
- Обеспечение безопасности.
- Способ оценки эффективности волонтерской программы.

Для того чтобы успешно привлекать в организацию волонтеров и эффективно организовывать их деятельность, необходимо ответить на несколько фундаментальных вопросов:

1. Для чего нас нужны волонтеры?
2. Готовы ли мы работать с ними?

Если вы хотите, чтобы клиенты вашей организации получали больше качественных и разнообразных услуг, то вам необходимо подумать о системе эффективной работы с волонтерами. Для этого необходимо понять, что такого должно быть в организации, чтобы волонтерам хотелось в ней работать. Ответ на этот вопрос может лежать в нескольких плоскостях:

- **Атмосфера в организации.** Все люди хотят уважения к себе, к своим мыслям, равенства, толерантности, взаимопомощи. Смогут ли волонтеры почувствовать это у вас?
- **Статус организации.** Волонтерам хочется, чтобы ваша организация была по-настоящему полезной обществу (и это можно было бы увидеть), ее имя было бы известно, чтобы офис находился в легкодоступном месте и был оборудован всем необходимым для работы (мебель, оргтехника, ресурсы). Кроме этого, работа в организации должна кипеть (наличие нескольких проектов, программ, направлений), чтобы было понятно, что волонтерская помощь здесь действительно необходима.

- **Организация работы.** Это то, на что меньше всего обращают внимание организации, полагая, что все как-то само организуется. Здесь собственно говорится о системе работы, которая описывает все процессы, начиная с первого визита волонтера, заканчивая прощанием.

Для налаживания эффективной системы работы с волонтерами необходимо, чтобы коллектив принял идею их привлечения.

Штатные сотрудники должны четко понимать, кто такие волонтеры, видеть их роль и место в своей организации, быть готовыми координировать их работу в своих подразделениях, проектах, программах. Для этого необходимо презентовать им волонтерскую программу и провести семинар по управлению деятельностью волонтеров.

Если этот шаг не сделать, то некоторые сотрудники будут думать, что это люди, которых готовят на их место, и всячески препятствовать внедрению волонтерской программы.

Некоторые сотрудники будут перекладывать часть своих прямых обязанностей на плечи волонтеров, особенно в случае отсутствия руководителя волонтерской программы.

Для управления деятельностью волонтеров в организации из числа штатных сотрудников назначается координатор волонтерской программы.

Системный подход к волонтерству в организации требует от руководителя волонтерской программы, чтобы он искал и привлекал людей, необходимых организации, и адаптировал их к ее потребностям. Для того чтобы он мог создать эффективную волонтерскую программу и успешно ее координировал, ему необходимо умение работать с людьми, включающее в себя толерантность, коммуникабельность, терпение. Также должны быть хорошо выражены лидерские качества.



Рис. 3. Цикл работы и удержания волонтеров в организации

Типы привлечения волонтеров в организацию

Для привлечения волонтеров в организацию используют различные типы привлечения в зависимости от потребностей организации:

1. **Набор «тепленьких»** — для позиций, которые не требуют специальных навыков или этим навыкам можно обучить практически любого в короткий срок. Важно количество волонтеров. Например, для помощи в проведении акций, специфических событий, точечных мероприятий.

Такой набор проводят через распространение брошюр, плакатов. Также используют газеты, радио, телевидение, Интернет. Важным есть содержание сообщения, поскольку оно «подогревает» людей выполнять определенную работу и апеллирует к ценностям того или иного сообщества.

Примеры фраз, которые использовались в брошюрах и на плакатах:

- *Измените мир!*
- *Люди помогают людям!*
- *Отдайте свое сердце волонтерству!*
- *Разыскиваются люди с сердцем.*
- *Будущее в наших руках!*

2. **Целенаправленный набор** (для набора на определенные должности). Вы определяете, какого именно человека хотите видеть на этом рабочем месте. Инструментарий: объявления, презентации в местах, где есть много людей с необходимыми для вас навыками. Важным для этого способа набора есть акцент на том, что потенциальный волонтер получит за свою работу, то есть удовлетворение мотивации.

Для этого вам необходимо ответить на вопрос: «*Кто бы хотел выполнять эту работу?*»

Помочь вам ответить на этот вопрос могут следующие наводящие вопросы:

- *Кто когда-то выполнял эту работу, а сейчас на пенсии или уволился?*
- *Кто бы хотел научиться делать это?*
- *Кто сейчас учится, чтобы работать по этой специальности в будущем? Какое это другое учебное заведение?*
- *Кто мог бы помочь привлечь квалифицированного специалиста?*

3. **Набор по принципу концентрических колец** (для набора на точечные мероприятия и определенные должности). Принцип работает, исходя из предположения, что все люди, которые связаны с вами и вашей организацией, есть наилучшими кандидатами для целенаправленного набора.

Особенностью данного способа есть просьба к ближайшему окружению распространить информацию о потребности организации в волонтерской помощи. «Услышал — передай дальше».

Для использования системы концентрических колец попробуйте найти волонтера, начиная поиск с групп, которые каким-либо образом с вами связаны, а затем расширьте круг.

Идеальные группы, вокруг которых вы структурируете концентрические кольца, это:

- ✓ нынешние волонтеры;
- ✓ друзья и родственники волонтеров;
- ✓ клиенты;
- ✓ друзья и родственники клиентов;
- ✓ персонал;
- ✓ доноры;
- ✓ люди по соседству;
- ✓ ключевые информанты (наркологи, медики, представители правоохранительных органов и др.).

Принципы набора волонтеров

1. Преимущественно используйте непосредственное общение. Большинство людей становятся волонтерами, потому что кто-то их об этом попросил.
2. Будьте энтузиастом. Ваш лучший союзник — уверенность в целях и ценностях организации.
3. Подготовьтесь. Четко знайте, какие навыки, информация, контакты необходимы для выполнения работы. Проанализируйте, что может помочь лучшему выполнению должностных обязанностей.
4. Идите туда, где такие знания и навыки в избытке.
5. Объясняйте людям, почему вы просите их стать волонтерами. Будьте откровенны в том, что даст им эта работа. Важно открыто поговорить о том, чего хотят волонтеры.
6. Отвечайте на вопросы потенциальных волонтеров. Демонстрируйте свой интерес к ним.
7. Как можно быстрее связывайте новобранцев с конкретными проектами и персонами. Сделайте все, чтобы втянуть их в деятельность, пока у них есть интерес и энтузиазм.
8. Никогда не обещайте того, что вы не сможете обеспечить. Если вы не даете того, что обещали, это может серьезно повлиять на репутацию организации.

Глава 3. Отбор персонала

Отбор персонала проводится при создании организации, открытии нового проекта, создании новых должностей, а также при необходимости закрыть освободившуюся вакансию.

При проведении отбора сотрудников вы должны четко понимать, какого именно сотрудника вы ищете. Для того чтобы избежать приема на работу людей, которые плохо подходят для работы в организации, в команде, а также для того, чтобы прояснить особенности мотивации будущего сотрудника и его личностные особенности необходимо проводить профессиональный отбор сотрудников. Для проведения отбора сотрудника необходимо иметь подробное описание должности, на которую вы принимаете сотрудника, а также понимать, какие личностные особенности необходимы для успешной работы на данной должности.

Все требования к специалисту должны быть изложены в должностной инструкции.

Последовательность написания должностной инструкции

1. Определить цель должности.
2. Перечислить основные задачи, связанные с должностью.
3. Определить, какими могут быть задачи и функции, выполняемые периодически.
4. Определить сферу должностных полномочий (ограничения), подотчетность.
5. Определить знания и навыки, которые необходимы для выполнения работы, и стандарты, в соответствии с которыми она должна выполняться.
6. Установить систему поощрений и наказаний.
7. Определить условия труда.

В случае, если функциональные обязанности не были прописаны в организации или сложно контролировать их выполнение, можно предложить следующий алгоритм:

1. Руководитель прописывает все виды работ, выполняемые в организации.
2. Каждый из сотрудников обозначает позицию, которую он выполняет в организации. Для этого каждому сотруднику необходимо подготовить специальный бланк с перечнем всех видов работ, выполняемых в организации.
3. Руководитель анализирует, какие позиции остались не выбранными, а какие позиции выбрали два или несколько сотрудников. Анализ результатов можно представить в виде таблицы.

Таблица 1
(для самостоятельного заполнения)

Распределение должностных обязанностей в организации

Название вида работ	Отметка сотрудника о том, что этот вид работ им выполняется	Анализ ситуации по данному виду работ	Ответственный за выполнение данного вида работ

Четко распределенные функциональные обязанности дают возможность эффективно организовать работу, снять часть конфликтных ситуаций, успешно организовать систему контроля за выполнением работ и оценку сотрудников.

Описание должности предполагает квалификационные требования к сотруднику. Квалификационные требования вы можете найти в классификаторе профессий.⁴

Поэтому решение о том, кто будет заниматься аутрич-работой, зависит от местной ситуации, возможностей вашей организации принимать на работу людей из различных групп и из вашего видения того, как в этом направлении деятельности можно достичь наилучших результатов.

Один из самых важных моментов в аутрич-работе — мотивация, понимание проблем ПИН и желание помочь разрешить им эти проблемы.

Для того чтобы проводить эту работу, аутрич-работнику необходимо иметь и развивать в себе следующие качества:

- *Умение уважать и ценить опыт людей, которым он оказывает услуги*, — незаменимое качество, помогающее проводить аутрич-работу. Осознание того, что люди, для которых он работает, обладают ценной и полезной информацией и богатым жизненным опытом.
- *Умение внимательно выслушать и понять человека, с которым разговаривает*. Умение «владеть разговором». Предоставление возможности ПИН высказаться и сделать свой комментарий, сфокусировав разговор на теме здоровья.
- *Внимательно и открыто относиться к той информации, которую получает* (как на улице, так и от медицинских специалистов), и постоянно быть в курсе наиболее актуальных нужд тех людей, с кем он работает. Стараться найти информацию, отвечающую этим нуждам.
- *Способность быть самим собой*. Аутрич-работники не должны играть не свойственные им роли, пытаться «подстроиться» под потребителя.
- *Честность перед самим собой*. Аутрич-работа проводится в условиях пониженного контроля, и при работе на улице контроль за соблюдением правил исходит от самого себя.

Также при отборе аутрич-работника необходимо принимать во внимание преимущества и недостатки аутрич-работников из целевых групп, например не-ПИН, бывших ПИН, действующих ПИН.

⁴ Например, см. <http://www.jobs.ua/ukr/classifier/>

Преимущества	Недостатки
Действующие ПИН	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ знание культуры потребления наркотиков; ▪ информированность об изменениях в практике употребления, видах употребляемых наркотиков, местах сбора потребителей, местах сбыта наркотиков; ▪ доступность в места сбора ПИН и места сбыта наркотиков; ▪ установившиеся взаимоотношения с ПИН; ▪ способность излагать информацию в понятных терминах; ▪ изменение их собственного поведения. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ нестабильность в работе; ▪ вероятность употребления/покупки/продажи наркотиков во время работы; ▪ вероятность криминального поведения.
Бывшие ПИН	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ знание культуры употребления наркотиков; ▪ доверие со стороны сообщества ▪ личный опыт прекращения употребления наркотиков; ▪ взаимоотношения с программами по лечению; ▪ хорошо усваивают информацию, их легко учить. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вероятность «срыва»; ▪ ограниченный доступ в места сбора ПИН.
Не-ПИН	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ профессиональные знания; ▪ стабильность в работе; ▪ взаимоотношения с учреждениями, оказывающими помощь ПИН. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ отсутствие знаний о среде ПИН; ▪ ограниченный доступ в места сбора ПИН; ▪ подверженность эффекту сгорания.

Если к профилактической работе привлекаются волонтеры, то они также должны обязательно пройти предварительный отбор, собеседование и обучение, чтобы приобрести теоретические знания и овладеть навыками профилактической работы.

Подбор персонала предлагается проводить в два этапа.

Первый этап при отборе сотрудника — **собеседование**. Проводится менеджером по персоналу или непосредственным руководителем.

Цель собеседования:

Определить, подходит ли данный человек на ту или иную должность.

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА

- поприветствуйте кандидата, поблагодарите за приход. На этом этапе работодателю необходимо произвести на кандидата благоприятное впечатление, и дать человеку возможность расслабиться и вести себя адекватно.
- Представьтесь. Объясните, что нужно организации и как кандидат мог бы помочь в этом.
- Расскажите об организации, специфике ее деятельности.

Предложенная ниже структура собеседования разработана для всех категорий сотрудников, включая волонтеров, поэтому некоторые вопросы ориентированы только на специфику отбора волонтеров, для остальных кандидатов их не используют.

ВОПРОСЫ ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

- Что вы хотели бы знать для начала?
- Что еще я мог бы вам рассказать об организации?

Прояснение мотивации

- Что вас привлекло в нашей организации? Что больше заинтересовало?
- Чем бы вы хотели у нас заниматься? Что вам даст возможность понять, что вы работаете успешно?
- Как вы думаете, что есть наиболее важным в процессе помощи нашим клиентам и для выполнения нашей миссии в обществе?
- Какие работы вы выполняли в качестве волонтера раньше? Что вам нравилось больше всего?

Определение навыков

- Какими навыками вы владеете для того, чтобы помочь нам?
- Что вам нравится делать? Какие виды работ вы предпочитаете не делать?
- Какой опыт или обучение у вас есть после предыдущих работ или волонтерства?
- Что вы думаете о конкретной работе? С чего бы вы начали и какие решения наиболее важны?
- Опишите работу или проект, который вы выполняли. Ваши обязанности?
- Как вы справляетесь с непредвиденными обстоятельствами?

Для определения пригодности

- Что вам больше всего нравилось на предыдущей работе волонтером? Что не нравилось? Какими были ваши отношения с сотрудниками организации?

- Опишите идеального куратора. Как вы видите кураторство?
- Какие типы клиентов нравятся вам больше всего? Какие меньше всего?

Для получения дополнительной информации

- Сколько времени будущий волонтер может тратить на работу в организации;
- ограничения относительно здоровья (инвалидность, повышенное давление) или другие условия (желательно выполнять работу дома в связи с удаленностью места проживания и т. п.).

Для определения особенностей мотивации кандидата можно использовать список проективных вопросов и таблицу анализа индивидуальных мотиваторов (смотрите главу 9 «Мотивирование и поощрение персонала»).

ЗАВЕРШЕНИЕ

- Предложите кандидату соответствующую работу или вежливо объясните, что подходящей работы сейчас нет.
- Объясните, как будет происходить процесс адаптации. Проговорите ваши ожидания от кандидата.
- В случае необходимости спросите разрешение проверить данные кандидата, указанные в анкете и полученные при собеседовании.

Комментарии

1. Не стоит задавать биографических вопросов. Кандидат, как правило, к ним готов. Эти вопросы можно предварительно посмотреть в резюме.
2. Обязательно нужно дать возможность кандидату задать вам интересующие его вопросы. Эти вопросы дают возможность понять сферу интересов кандидата и адекватность понимания им ситуации. Оптимальный вариант, если кандидат задает 3–5 вопросов, связанных с содержанием работы, отношениями в коллективе, уровнем ответственности, оплатой.

Результаты собеседования могут сообщаться в тот же день, если у вас нет сомнений в том, что этот человек вам подходит. Если вы еще не готовы принять решение, то обязательно должны сказать, в течение какого срока вы проинформируете соискателя о своем решении. И обязательно сделайте это вовремя, независимо от принятого решения!

Второй этап — психологическое тестирование. Проводится психологом организации или менеджером по персоналу. Психологическое тестирование проводить необязательно, но если вам для работы в команде необходим сотрудник с определенным набором психологических качеств или вы не смогли принять решение по результатам собеседования, то результаты психологического тестирования помогут вам правильно сориентироваться при выборе сотрудника.

Есть много психологических методик, которые используют при профессиональном отборе. В данном модуле представлен и описан **опросник Кейрси**. Методика позволяет достаточно быстро получить описание психологического портрета человека. Это описание позволит вам подобрать лучшего кандидата на должность.

Методика предназначена для определения для определения типа темперамента — одной из наиболее устойчивых личностных характеристик. Опросник разработан в 1956 году профессором Калифорнийского университета Дэвидом Кейрси. Теоретической базой для создания методики явились представления о природе темперамента Юнга, Кречмера, Адлера. Опросник создан на основе всемирно известной методики Майерс-Бриггс как новая более удобная форма.

Для проведения тестирования необходимо распечатать текст опросника и регистрационный лист (*смотрите в приложении 1*). Перед заполнением необходимо внимательно прочитать инструкцию. Описания психологических портретов вы найдете в *приложении 2*.

Глава 4.

Адаптация персонала

Выход на новую работу всегда сопровождается волнением, связанным с неопределенностью: необходимо занять свое место в коллективе, справиться с новой работой и т. д. Для того чтобы сделать эту ситуацию комфортной для нового сотрудника, необходимо правильно провести процесс введения сотрудника в должность — адаптацию. Для руководителя — это важный момент закладки фундамента дальнейших отношений.

Процесс адаптации должен быть четко определен и спланирован по времени и по содержанию.

В первую очередь сотрудник должен ознакомиться с должностной инструкцией. Если сотрудник четко не знает свои функциональные обязанности, руководителю сложно оценить качество работы сотрудника и его эффективность. Для самого сотрудника также существуют определенные сложности: размыты зоны ответственности, ему сложно планировать свою работу и т. д.

Для адаптации (ориентации) штатных сотрудников и волонтеров в организации предлагается следующая структура:

1. Видение и миссия организации. Описание и история организации.
2. Описание программ и клиентуры.
3. Связь организации с другими организациями.
4. Описание волонтерской программы.
5. Ознакомление с организационной структурой и представление основному персоналу.
6. График организационных мероприятий на год.
7. Знакомство с помещением и офисным оборудованием.
8. График обучения (для волонтеров).
9. Представление кураторов, наставников.
10. Ознакомление с требованиями по регистрации отработанного времени.
11. Инструктаж по безопасности.
12. Возможности для роста и продвижения.
13. Просьба о привлечении новых волонтеров.

Учитывая специфику работы в ВИЧ-сервисных организациях, особое внимание необходимо уделить инструктажу по безопасности. Нового сотрудника при первых выходах на целевые группы должен сопровождать социальный работник, которого знает группа. Новому сотруднику необходимо разъяснить особенности работы с целевой группой, познакомить его с клиентами. Также необходимо четко объяснить ему технику безопасности при работе с инструментарием.

Необходимо также объяснить правила взаимодействия с представителями органов правопорядка.

В первые недели адаптации менеджер по персоналу/непосредственный руководитель должен максимально уделить время новому сотруднику для того, чтобы получить обрат-

ную связь о том, как проходит адаптация, и предоставить необходимую помощь. Есть также практика предоставления новому сотруднику наставника из числа опытных работников организации.

В процессе адаптации сотрудник должен ответить для себя на следующие вопросы:

1. **Как я буду работать в этой организации?** (Функциональные обязанности, обучение, оборудование и т. д.)
2. **Как я вписываюсь в этот коллектив?** Ответ на этот вопрос очень важен для любого сотрудника, но особенно он значим для волонтера — «быть или не быть в этой организации». Поэтому на руководителе волонтерской программы лежит большая ответственность за обеспечение принятия волонтера коллективом сотрудников.

Адаптация помогает понять свое место в компании и принятую в ней культуру. Также процесс адаптации дисциплинирует и не дает возможности в дальнейшем сослаться на отсутствие информации.

В процессе адаптации необходимо дозировать информацию, для того чтобы не перегрузить сотрудника.

❶ ПАМЯТКА МЕНЕДЖЕРА

Обеспечение безопасности сотрудников/волонтеров

1. Определите риски и возможную опасность, связанные с каждой должностью. Подумайте, что новый сотрудник может сделать не так. Подумайте про ситуации, которые могут возникнуть в результате использования оборудования. Подумайте о клиентах, их специальных потребностях и ограничениях.
2. Перепишите обязанности, связанные с дополнительными рисками, чтобы подобрать волонтеров, которые смогут с этим справиться.
3. Опросите всех потенциальных волонтеров относительно их возможности справиться с рисками.
4. Научите волонтеров справляться с рисками, связанными с их обязанностями. Будьте уверены, что объяснили:
 - выполняемые обязательства;
 - методы успешного выполнения этих обязательств;
 - задания, для выполнения которых нужна специальная инструкция;
 - риски, о которых необходимо помнить, чтобы их избегать;
 - поведение в случае возникновения чрезвычайных ситуаций (пожар, нападение).
5. Научите этому куратора волонтеров.
6. Включите оценку управления рисками в оценку выполнения программ организации.
7. Повторяйте этот процесс каждый год или при привлечении новых волонтеров.

Глава 5.

Обучение сотрудников

Каждая организация должна непрерывно заботиться о развитии своих сотрудников, повышении их квалификации.

Процесс *обучения* сотрудника — необходимый компонент управления кадрами. Должностные инструкции уже разработаны: там указаны задачи, которые необходимо выполнять сотруднику. А напротив каждой задачи — необходимые навыки и умения. Исходя из этого, мы и строим процесс внутреннего и внешнего образования своих работников. Согласно международным стандартам, на обучение своих сотрудников организация должна тратить как минимум 2 % от годового бюджета.

Для того чтобы процесс обучения был максимально эффективным, необходимо его тщательно планировать, исходя из потребности сотрудников в обучении. Достаточно часто встречаются две крайности в проведении процесса обучения: или он вообще не проводится, или (при наличии достаточного количества средств или других возможностей) он проводится массово, недифференцированно, и в результате эффективность работы сотрудников не повышается.

Для проведения процесса обучения необходимо принимать во внимание следующие условия:

1. Новые сотрудники проходят процесс обучения для освоения навыков, необходимых для успешной работы. Ознакомительное обучение на рабочем месте проводится при поддержке наставника на протяжении двух недель перед началом самостоятельной работы.
2. Обучение можно использовать для уже работающих сотрудников как возможность повышения квалификации, в связи с изменением функциональных обязанностей; как мотивирующий фактор для поощрения сотрудника и т. д.

При написании плана обучения сотрудников необходимо четко понимать какие знания и навыки нужны сотруднику или группе сотрудников — содержание обучения; какая форма обучения наиболее эффективна (тренинги, семинары, наставничество, инструктаж); сроки обучения (одноразовое, регулярное).

Формы обучения

Тренинг (обучающий) — отработка навыков, выполнение упражнений участниками с использованием определенного объема теоретического или раздаточного материала.

Семинар (от workshop — мастерская) — обучающая сессия, которая включает в себя, как правило, лекцию, самостоятельную работу слушателей и групповое обсуждение.

Наставничество/сопровождение — передача опыта в процессе осуществления действия. Оказание помощи на каждом этапе освоения новой деятельности.

Инструктаж — обучение использованию инструмента или технологии. Например, когда руководитель объясняет и показывает документатору, как вносить данные о клиентах в базу данных Syrex.

В процессе проведения обучения сотрудников организации необходимо соблюдать баланс между специализированным обучением в форме тренингов, семинаров и обучением на рабочем месте. Обучение должно быть связано с выполнением конкретных функций и проводиться своевременно.

Для этого организации необходимо заранее планировать процесс обучения сотрудников.

Таблица 2
(для самостоятельного заполнения)

План обучения сотрудников организации

Для кого проводится обучение	Содержание обучения	Форма обучения	Кто проводит обучение	Сроки обучения. Регулярность	Где использовано обучение

Также необходимо вести контроль по результатам прохождения обучения. Из опыта проведения тренингового обучения можно говорить, что часть участников проявляют мало активности в процессе работы или просто не приходят. Поэтому, чтобы зря не тратить ресурсы на обучение немотивированных сотрудников, необходимо получать от сотрудника обратную связь по результатам обучения. Это можно сделать в виде небольшой презентации или в любой другой удобной форме.

Глава 6.

Постановка целей и задач. Делегирование полномочий

Основное содержание деятельности сотрудника в организации прописано в функциональных обязанностях (об этом мы упоминали раньше). Но в функциональных обязанностях невозможно прописать все контексты и ситуации, которые возникают в организации каждый день. Поэтому руководителю для реализации поставленных целей необходимо постоянно формулировать для подчиненных конкретные цели и задачи на период времени. Специфика постановки цели-задачи и ее решение относятся к ситуационным факторам, которые наряду с другими факторами влияют на результативность работы сотрудника.

Таким образом, постановка цели-задачи — важный элемент управления индивидуальной эффективностью сотрудника. То, как им воспринимается цель-задача, как он к ней относится, что для него значимо, а что нет, как он собирается ее решать, будет определять результат выполнения работы.

Существуют следующие правила постановки целей-задач, которые образуют так называемые SMART-критерии. SMART — это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов, в переводе на русский язык означающая «умный». Какие же цели называют умными?

30

Наше сознание лучше воспринимает информацию в *позитивных терминах*, поэтому формулировка цели-задачи должна быть в позитивных терминах.

Невозможно решать задачу, на решение которой у нас нет властных полномочий, то есть когда задача находится вне сферы личного контроля.

Цель должна быть

S(pecific) — конкретна.

M(easurable) — измерима.

A(ttainable) — достижима.

R(elevant) — значима, востребована.

T(imed) — соотносима с конкретным сроком.

Ставя сотруднику задачу, необходимо задать себе вопрос: *что конкретно* вы хотите получить в результате ее выполнения? Чем более детальным и четким будет *видение результата* выполнения задачи, тем конкретнее будет цель.

Мало конкретно сформулировать цель-задачу. Необходимо задать количественные характеристики, описывающие конечный результат. «То, что не измеряется, не делается».

Измеримость цели предполагает наличие критериев (измерителей), которые позволили бы определить, достигнута ли поставленная цель, и если да, то в какой степени.

Цель должна быть не только конкретной, измеримой и теоретически достижимой. Мы должны *реально обладать* (или потенциально обладать) ресурсами, необходимыми для ее достижения, такими как деньги, помещения, оборудование, кадры, знания, навыки, свободное время и др.

При постановке целей важным является умение руководителя *оценить потенциал и мотивацию* своих сотрудников, учесть их опыт, индивидуальные особенности, поскольку необходимо ставить такие цели, которые они могли бы достигать.

Значимость — следующий критерий постановки умных целей. Необходимо понять, почему это важно. Какое место и какова роль данной задачи в достижении целей более высокого уровня. Ничто так не мотивирует человека, как четкое понимание смысла работы.

Последним параметром конкретизации поставленной цели является *соотносимость* с конкретным реалистичным сроком, в рамках которого необходимо добиться цели.

Важно также учесть последствия ожидаемого результата, что требует прогнозировать не только выгоды, связанные с достижением намеченного результата, но и предполагаемые потери.

Навык эффективной постановки целей-задач всегда необходим при использовании делегирования.

Делегирование — это перевод задач из сферы действия руководителя и передача их подчиненным. Основная специфика делегирования заключается в том, что делегируемые задачи, как правило, не включены в список функциональных обязанностей сотрудника.

Предмет делегирования

Нужно делегировать	Можно делегировать	Нельзя делегировать
<ol style="list-style-type: none"> 1. Простые задачи технического (вспомогательного) характера. 2. Простую и однотипную работу. 3. Подготовительную работу. 4. Узкоспециализированные экспертные задания, в которых сотрудник гораздо лучше разбирается. 5. Задачи, которые другие могут выполнить быстрее и экономичнее. 6. Любые несрочные задачи, которые сотрудник качественно может решить сам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Представительские функции в некоторых ситуациях. 2. Частные задачи, требующие уникальных качеств (квалификации, опыта сотрудника). 3. «Обучающие» задачи, требующие приемлемых затрат на обучение и инструктаж сотрудника. 4. Комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегические функции руководителя по определению целей, задач, стратегии. 2. Масштабные финансовые вопросы. 3. Кадровые перемещения. 4. Управленческие решения по результатам контроля (поощрения и наказания). 5. Задачи особой важности, срочности, высокой степени риска. 6. Вопросы безопасности.

Правила эффективного делегирования

Для того чтобы делегирование стало по-настоящему эффективным управленческим инструментом, оно должно следовать определенным правилам. Выделяют 12 «формальных» и 6 «неформальных» правил делегирования. «Формальные» правила описывают техническую сторону делегирования, а «неформальные» — психологическую.

«Формальные» правила делегирования

1. Четко формулируйте цель, задачу и результаты, которые должны быть получены сотрудником. Нечеткие задачи, во-первых, просто не выполняются, во-вторых, выполняются «не так», в-третьих, провоцируют у сотрудников возникновение стресса.

2. Укажите, как распределяется ответственность за порученное задание. Здесь можно выделить три категории задач:

А — задача выполняется сотрудником до получения итогового результата самостоятельно (полная передача ответственности);

Б — задача выполняется самостоятельно, но существуют промежуточные точки контроля. В случае необходимости руководитель на основании полученной в точке контроля информации может отменить (или переназначить) делегированную задачу, оказать необходимую помощь и т. п. (частичная передача ответственности);

В — задача выполняется в тесном консультативном контакте с руководителем (разделение ответственности).

3. Объясните причину, почему данное задание важно выполнить. При этом не всегда стоит рассказывать сотруднику о том, какая польза будет от его работы организации в целом. Речь идет об изложении субъективно значимой для сотрудника причины, почему именно ему доверено выполнение данной задачи. Помните, что делегирование — это поручение сотруднику не обязательной (с позиции его функциональных обязанностей) задачи. Именно поэтому пояснение весомой причины играет для сотрудника важную мотивирующую роль.

4. Разъясните сотруднику технологию и алгоритм выполнения задания. В случае необходимости проведите соответствующий инструктаж и обучение. Обычно это правило отпугивает руководителей. Действительно, в самом начале делегирования оно требует временных затрат. Но инвестированное в обучение сотрудников выполнению делегируемых задач время потом окупится сторицей!

Если делегируемая задача воспринимается сотрудником как чрезвычайно сложная, лучше не тратить время на обучение, а делегировать это задание кому-нибудь более компетентному.

5. Установите четкие и реалистичные сроки выполнения задания. Даже при делегировании несрочных задач необходимо ставить перед сотрудником конкретную дату (час) выполнения задачи и контролировать ее соблюдение.

Если сотрудник является новичком в решении делегированных задач, то руководителю необходимо определять срок выполнения каждой задачи с определенным запасом, чтобы в случае возникновения сложностей существовал резерв времени на доработку задания.

6. Основные моменты делегированного задания оформите письменно (или попросите сотрудника, чтобы он записал поручение).

7. Проверьте понимание задания и мотивацию сотрудника. Помните, что делегирование — это поручение сотруднику необязательной задачи. Именно поэтому в данной ситуации особенно важно получить от сотрудника (непосредственно в момент делегирования) обратную связь о том, насколько хорошо он понял порученное задание и насколько заинтересован в его выполнении. При необходимости следует дополнительно мотивировать сотрудника и более подробно разъяснить ему делегированную задачу.

8. Предоставьте сотруднику запасные ресурсы и каналы помощи. В некоторых случаях, даже если задача сформулирована достаточно четко и даже если проведено необходимое обучение, при выполнении делегированной задачи сотрудник все равно может столкнуться с какими-нибудь непредвиденными сложностями. Иногда случается так, что под воздействием этих сложностей он впадает в панику и, пытаясь решить проблему доступными ему, но малоэффективными способами, может провалить выполнение поставленной задачи.

Чтобы сотрудник не провалился при возникновении неожиданных сложностей, при делегировании необходимо предоставить ему запасные ресурсы (своего рода стратегический резерв, который можно использовать только в экстраординарных обстоятельствах), а также каналы помощи, то есть компетентных сотрудников, которых можно в случае крайней необходимости попросить прийти на помощь. Разумеется, сотрудники, выступающие в роли каналов помощи, должны быть заранее предупреждены о возможности такого обращения.

9. Четко укажите на способы обратной связи и формы контроля.

10. Информировать всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о планируемом или состоявшемся делегировании, о его правах, полномочиях. Это необходимо сообщить всем сотрудникам, чьи интересы и полномочия могут быть затронуты.

11. «Запланируйте» проблемы. Нужно постараться предугадать трудности («запланировать» проблемы), которые могут возникнуть у сотрудника при выполнении делегированной ему задачи. Подобное предвидение, если вы хорошо знаете работающих с вами людей, является не очень сложным, но позволит весьма эффективно подстраховаться, заранее наметив запасные варианты решения проблемы (достижения поставленной задачи).

12. Четко определите критерии качества процесса и результата работы сотрудника. Скорее всего, делегированную задачу сотрудник выполнит не так хорошо, как вам хотелось бы. Чтобы у менеджера не возникало постоянного чувства неудовлетворенности от использования делегирования, ему необходимо заранее определить (хотя бы для себя) критерии качества выполнения делегированного задания. Лучше выбирать достаточно мягкие критерии качества, допускающие некоторые отклонения от представляемого вами идеала.

«Неформальные» правила делегирования

1. В момент делегирования демонстрируйте сотруднику, что вы ему **доверяете**, верите в его способности и силы.

2. Допускайте возможность **ошибок**, будьте готовы к ним. Не наказывайте за ошибки, особенно если система делегирования только начинает внедряться в организации.

3. Воспитывайте у сотрудников чувство собственного достоинства — поручайте им такие задачи, которые были бы интересны для них, помогали бы им лично **развиваться и расти**.

4. Уважайте и цените сотрудника, выполняющего новую и «необязательную» для него работу, оказывайте ему моральную и психологическую поддержку.

5. Проявляйте **гибкость** в делегировании, давайте сотрудникам возможность пробовать свои силы в решении разных задач и разными способами.

6. Наберитесь **терпения** — первоначально делегирование требует затрат сил и времени, но потом в значительной степени облегчит работу менеджера и повысит ее эффективность.

Как преодолеть сопротивление делегированию

Часто овладение навыками делегирования отдельным менеджером и внедрение системы делегирования в организации в целом наталкивается на значительное сопротивление со стороны сотрудников. Работники, сталкиваясь с дополнительным и «необязательным» заданием, начинают явный или скрытый саботаж, отказываясь от выполнения задач, нарушают поставленные сроки, выполняют задачу некачественно.

Подобное отношение к делегированию, с одной стороны, может быть симптомом серьезных системных организационных проблем, но, с другой стороны, за сопротивлением могут стоять вполне конкретные локальные причины. Локальные причины могут быть нейтрализованы в оперативном порядке.

Причины сопротивления делегированию и способы их преодоления

№	Причина	Тактика и способы преодоления
1	Пассивность, привычка во всем полагаться на руководителя	<ol style="list-style-type: none"> 1. Демонстрируйте доверие и уверенность в том, что сотрудник сам может хорошо справиться с этим заданием («психологическое стимулирование»). 2. Дополнительно стимулируйте! Возможно, на первых этапах делегирования требуется продумать дополнительную систему небольших вознаграждений (поощрений) за успешное выполнение делегированных задач. 3. Обращайтесь за советом. Делегирование может осуществляться в консультативном стиле, когда руководитель обращается к подчиненному за советом и помощью. 4. Вовлекайте сотрудников в принятие решений. Участие в принятии решений облегчает принятие делегируемой задачи как «своей». 5. Обеспечьте «технологичность», четкость механизма делегирования
2	Страх критики, наказаний	<ol style="list-style-type: none"> 1. Допускайте риск ошибки. Спокойно принимайте ошибки, помогайте исправить их. 2. Критикуйте этично. Даже в случае неудовлетворительного выполнения делегированной задачи подходите к ситуации конструктивно, старайтесь вместе с сотрудником понять причины неудачи, а не «ударить» по его самооценке. 3. Оценивайте и обсуждайте обстоятельства, а не человека, дайте ему «сохранить лицо».

№	Причина	Тактика и способы преодоления
		<p>4. Ищите не виноватых, а способ исправления ошибки, оказывая помощь.</p> <p>5. Планируйте подстраховку заранее.</p>
		<p>6. Вселяйте оптимизм, энтузиазм и вдохновение. Позитивная энергия, исходящая от руководителя, — главный фактор в преодолении страхов сотрудников, связанных с делегированием</p>
3	Отсутствие знаний, навыков, ресурсов	<p>1. Вместе с постановкой задачи не забывайте выделять ресурсы и необходимую информацию.</p> <p>2. Выделяйте достаточные для выполнения задачи полномочия.</p> <p>3. Соотнесите силы и возможности человека с порученной задачей. Идеальная задача для делегирования интересна для самого сотрудника, трудна, но связана с его прошлыми навыками и опытом, и поэтому, при приложении усилий, вполне решается.</p> <p>4. Спланируйте пути и способы получения информации, ресурсов, знаний (обратную связь, «каналы помощи»)</p>
4	Перегруженность работой, избыток обязанностей и поручений	<p>1. Совместно с сотрудником проведите обзор и анализ фактически выполняемой им работы.</p> <p>2. Перераспределите задачи сотрудника по важности и срочности; введите новые приоритеты, включающие новые делегируемые задачи.</p> <p>3. Приостановите выполнение некоторых трудовых функций или даже отмените на время выполнение ряда обязанностей</p>
5	Нет мотивации, желания брать на себя ответственность	<p>1. Возможно, в организации недоработана система мотивации труда на предмет включения в нее стимулов, побуждающих брать ответственность.</p> <p>2. Принцип признания минимального вклада. Выполнение даже незначительной делегированной задачи должно поощряться, хотя бы устной благодарностью.</p> <p>3. Создание информационной среды и обмен информацией. Делегирование предполагает выполнение нетипичных для сотрудника задач, которые могут играть обучающую и развивающую роль. Чтобы позитивный опыт, полученный в результате такого обучения, закрепился, необходимо создать возможности для обмена этим опытом.</p> <p>4. Сбалансируйте обязанности сотрудника, связанные с выполнением делегированной задачи, с его правами и ресурсами. Часто отсутствие мотивации объясняется нехваткой средств и ресурсов для решения делегированных задач, из-за чего они воспринимаются как слишком сложные</p>

Преимущества использования делегирования**Для менеджера**

1. Развивает и обучает сотрудников.
2. Формирует команду и «проявляет» управленческий резерв.
3. Дает возможность более качественно решать стратегические задачи.
4. Экономит силы и время.
5. Развивает управленческие и лидерские навыки руководителя.
6. Позволяет достичь высокого уровня культуры управления в организации.

Для сотрудников

1. Обеспечивает разнообразие работы, новый интересный опыт.
2. Дает возможность обучаться, расти, становится более компетентным.
3. Укрепляет отношения с руководителем и коллегами.
4. Развивает навыки руководства.
5. Повышает мотивацию, удовлетворенность работой (при успешном решении сложных делегированных задач).
6. Предоставляет базу для карьерного роста, возможность показать свои силы, способности, «заявить о себе».

Глава 7. Контроль

Достижение организационных целей — процесс сложный и не всегда предсказуемый. Для того чтобы достижение цели стало реальностью, необходимо контролировать деятельность сотрудников. Важным этапом процесса успешного управления персоналом является грамотный выбор контроля. Работа руководителя заключается том, чтобы не пытаться сделать все самому, но быть уверенным, что работа сделана, качественно и в срок.

Функции контроля

- *Фиксировать достижения по отношению к целям;*
- *удостовериться, что порученная работа сделана в соответствии со стандартом и в нужный срок;*
- *проверить, что люди получили необходимые ресурсы для достижения целей;*
- *обеспечить канал для двусторонней обратной связи по другим рабочим вопросам.*

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработки стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий.⁵

Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются две важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: достичь N охвата клиентов проектом в течение 1 года, распространить N количество презервативов, шприцев за 6 месяцев, провести N количество тестирований на ВИЧ-инфекцию быстрыми тестами и т.п. Конкретный критерий (в данном случае N охвата клиентов проектом) и определенный период времени (1 год) называются показателем результативности. Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей.

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе руководитель/менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом необходимо также принять и еще одно важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. Именно на этой второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действия. Таким образом, на этом этапе контроля необходимо измерить результаты, определить масштаб отклонений от стандартов, передать информацию персоналу. Распространение информации о процедуре контроля и его результатах среди персонала НПО играет ключевую роль в обеспечении эффективной работы. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения сотрудников организации установленные стандарты, критерии оценки и достигнутые

⁵ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ., 3 изд., — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 700 с.

результаты. Такая информация должна быть точной, понятной для социальных и аутрич-работников, своевременной для принятия соответствующих решений.

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Руководитель/менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонения или пересмотреть стандарт. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Однако, несмотря на это, необходимо продолжать контролировать ситуацию. Если выявлены отклонения от ожидаемых целей/результатов, то необходимо принять решение о возможных причинах таких отклонений и методах их устранения.

Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереалистичными, потому что они основываются на планах, а планы — это всего лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.



Формы контроля

Итоговый контроль, или контроль по результату, — вид контроля, который предполагает только одну контрольную точку, по времени совпадающую со сроком завершения задания.



⁶ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Там же. — С. 406.

В ВИЧ-сервисных НПО итоговый контроль ведется, как правило, по количеству охваченных клиентов и розданных материалов. Другими формами контроля могут быть количество переадресованных, дошедших и получивших услуги клиентов, их отзывы и т. п.

Итоговый контроль

Преимущества	Недостатки	Условия применения
<ul style="list-style-type: none"> • Развивает самостоятельность подчиненного. • Высокий уровень мотивации подчиненного при условии, что он ориентирован на результат 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая степень риска невыполнения задачи. • Возможности некачественного выполнения из-за недостаточной дисциплинированности подчиненного, недостаточного уровня квалификации 	<ul style="list-style-type: none"> • Цели не выше средней сложности или сложные при низком уровне рисков. • Лояльность и дисциплинированность подчиненного. • Наиболее эффективно может применяться при условии ориентации сотрудника на результат. • Достаточный уровень квалификации

Предварительный контроль — это вид контроля, который предполагает наличие двух контрольных точек: одна из них совпадает по времени со сроком достижения цели, другая предваряет ее на 30 %, что дает возможность коррекции движения к цели.



Такой вид контроля, по сравнению с предыдущим, предполагает несколько большие временные затраты, но здесь существует возможность корректировки цели.

Примером такого контроля для ВИЧ-сервисных НПО может быть оценка количества постоянных клиентов проекта при планировании открытия комьюнити-центра. После открытия комьюнити-центра и его работы в течение 6–12 месяцев, делается анализ (контроль) количества постоянных клиентов, что будет говорить о качестве работы.

Периодический контроль — это вид контроля, при котором контрольные точки выбираются на основании периодичности, то есть с определенным временным интервалом. Выделение контрольных точек происходит на основе равномерных временных периодов, делая контроль равномерным и ожидаемым.



Четкие сроки отчета и контроля являются дополнительным дисциплинирующим фактором для сотрудников. В подобной ситуации люди стремятся доделать то, что не успели, или все-таки своевременно выполнить неприятную часть работы. Очень полезно регулярно фиксировать результаты контрольного этапа, таким образом, руководитель и подчиненный могут отслеживать и анализировать эффективность работы и состояние рабочих процессов.

Основными показателями для такого вида контроля в работе ВИЧ-сервисных организаций могут быть: охват клиентов, количество раздаточных материалов (презервативы, инфоматериалы, шприцы и т. п.), переадресация. Контроль качества предоставления услуг может вестись по уровню знаний клиентов проекта.

Выборочный контроль/полевой аудит — вид контроля, который предполагает выделение случайно выбранных точек, в которых осуществляется контроль, причем сотрудник об этом не предупрежден.

40



Преимуществами такого контроля являются: получение объективного результата; высокий уровень подконтрольности сотрудников; возможность контроля рациональности использования рабочего времени; простота выбора контрольных точек. Например, можно использовать техники «незапланированного» визита на пункт обмена шприцев (ПОШ) или в комьюнити-центр, «подсадного клиента» и т. п.

Недостатками такой формы контроля могут быть: демотивация сотрудников, которые могут воспринимать такой контроль как проявление недоверия, случайно выбранная точка может давать не вполне объективную картину.

Применяется такой вид контроля, как правило, в таких случаях:

- если есть сомнения в профессионализме и дисциплинированности сотрудников;
- если необходимо держать людей в тонусе;
- для работ, успешность которых определяется успешностью процесса;
- для выявления проблемных зон.

По результатам контроля (раз в месяц) проводятся контрольные совещания. На них обсуждаются результаты работы, возможности профессионального развития. Для тех, кто проводит контроль, важно прояснить, что хотят получить сотрудники по результатам контрольного совещания. Необходимо четко определить ожидания обеих сторон для большей продуктивности контрольных совещаний.

❶ ПАМЯТКА МЕНЕДЖЕРА

В социальной работе необходимо учитывать следующие роли контроля в работе НПО:

1. **Образовательная.** Контроль способствует развитию навыков людей, помогая им размышлять о работе, понимать, чего они достигли и как использовать опыт в будущем.
2. **Поддержка.** Роль поддержки предусматривает обращение к индивидуальным нуждам людей со стороны тех, кто осуществляет контроль, особенно для людей, работающих в тяжелых условиях.
3. **Управление.** Роль управления предусматривает уточнение целей, обзор результатов и контроль качества.

Учитывая то, что в НПО работает много волонтеров, необходимо остановиться и на особенностях контроля их работы. Основная часть любой системы контроля и учета — ведение записей, фиксирующих качество работы волонтера и количество отработанных часов. Это необходимо для предоставления ежедневной поддержки волонтеру, такой как стимулирование, продвижение, рекомендации для включения в состав курсов и семинаров. Кроме того, при устройстве на оплачиваемую работу, многие из волонтеров будут ссылаться на опыт работы в вашей организации, и вам придется отвечать на вопрос о том, как волонтер выполнял свою работу.

Для организации этой информации самым удобным способом есть создание базы данных на каждого волонтера.

В базу данных по волонтеру можно включить :

- анкету, заполняемую перед приемом на работу (формальные данные);
- копии описания каждого вида работ, которые выполнял волонтер;
- копии оценок качества работы волонтера;
- список курсов обучения, которые проходил волонтер, и информацию, с кем контактировать в случае возникновения непредвиденных обстоятельств;
- количество отработанных часов;
- информацию о дополнительной деятельности (различные акции, мероприятия);
- информацию о поощрениях.

Глава 8.

Оценка и супервизия персонала

Организации требуется система периодической оценки эффективности каждого сотрудника. Такая оценка должна быть не односторонней, а проводиться в форме диалога между сотрудником и его руководителем.

Специальная комплексная оценка персонала проводится с целью определения соответствия сотрудника той или иной должности, а также результативности его труда и включает оценку профессиональных навыков, индивидуально-личностных качеств, поведенческих особенностей, необходимых для успешной работы.

Оценку нужно проводить только тогда, когда у вас есть четкие цели.

Цель оценки может быть повторяющейся или разовой. К разовым целям относится решение о сокращении персонала, продвижении сотрудников на новые вакансии, решение о ротации кадров.

Есть и постоянные цели проведения оценки. Следование таким целям позволит добиться того, что люди будут становиться все более мотивированными и эффективными, а руководство сможет прогнозировать их поведение и результаты. К числу постоянных целей относятся:

- определение зон развития сотрудника на следующий временной период;
- оценка эффективности сотрудника за прошедший период, как следствие — решение о премировании, то есть оценка продуктивности или результативности;
- планирование карьеры сотрудника;
- получение дополнительной информации о сотруднике, его мотиваторах, степени удовлетворенности работой и его собственных предпочтениях.

Оценка нужна для моделирования будущего, а не для оценки прошлого как такового. Прошлое уже случилось, глобально мы изменить ничего не сможем, а на будущее мы имеем возможность влиять активно.

Важно, чтобы сотрудники понимали, что цель оценивания — помочь им развиваться, дать дополнительные возможности профессиональной реализации.

Таблица 4

Этапы подготовки и проведения оценки

№	Этап	Действия	Инструменты
1	Подготовка оценки	Объяснение цели оценки сотруднику. Цель — оценка потенциала, планирование дальнейшего развития и роста на основании результатов года и видения сотрудника и руководителя	Предварительная беседа
		Назначение места, даты и времени	Предварительная беседа, электронное письмо

		Определение целей руководителя	Составление списка дополнительных целей (определение мотиваторов, выявление проблемных мест, определение настроения сотрудника на ближайшее будущее)
		Подготовка плана беседы	План развития организации, индивидуальные задачи сотрудника
		Анализ достижения целей прошлого года	Результаты за год, отчеты о деятельности сотрудника
2	Проведение оценки	Выбор удобного расположения в пространстве относительно друг друга	
		Объявление цели беседы	
		Оценка проделанной работы за год (критерии оценки). Позитивное начало и завершение оценки работы. Получение обратной связи	
		Обсуждение планов на будущее	
		Определение основных задач на следующий год. Есть ли задачи, которые сотрудник хочет выполнять дополнительно	Ознакомление с планом на следующий год
		Получение конструктивной обратной связи в свой адрес, адрес коллег, организации. Какие сферы ответственности пересекаются; где не удастся достичь сотрудничества; сложности со своевременным получением информации и т. д.	Открытые вопросы, активное слушание
		Финальная оценка подчиненного	Важно, чтобы сотрудник понимал, почему его оценили именно так
		Анализ потребностей в обучении	Список желаемых тренингов
3	Определение результатов оценки	Письменная фиксация полученной информации	Заполнение формы, скрепление ее подписями
		Составление плана развития, тренингов, мотивации	Подача информации о тренингах, планированию действий по развитию и мотивации

			вированию в отдел управления персонала
		Внести следующие изменения в должностную инструкцию (по необходимости)	Подача информации в отдел управления персоналом

Образец бланка

ИТОГИ ОЦЕНКИ

Ф.И.О. сотрудника, должность

1. Соответствие занимаемой должности.
2. Рекомендуемые (возможные в будущем) ротации.
3. Сильные стороны, которые имеет смысл развивать и в дальнейшем использовать.
4. Рекомендуется для наставничества в сферах...
5. Следует работать над следующими особенностями,
6. Следует изменить в поведении...
7. Ожидаемые результаты на последующий период.
8. План развития.
9. План обучения.
10. График контроля по мероприятиям после оценки.

Подпись сотрудника
Подпись руководителя
Дата

Супервизия персонала

В социальной работе, как и в любой другой работе с людьми, необходима организация супервизии. Супервизия⁷ — это основной способ, с помощью которого назначенный организацией супервизор облегчает работу персонала, индивидуально и коллективно, обеспечивает стандарты работы. Цель супервизии — взаимодействуя, помочь персоналу эффективно выполнять задания, определенные должностными обязанностями. Причем, персонал организации является активным участником этого процесса взаимодействия. Под супервизией обычно понимают наставничество, которое можно описать следующими понятиями: — советовать, обучать, направлять, нацеливать в нужном направлении и т. п. В социальной сфере супервизию рассматривают как составляющую технологии организации социальной работы, которая включает подготовку социальных работников, профилактику профессиональных рисков и содействие профессиональному развитию специалистов.⁸

⁷ Браун А., Боурн А. Супервизор у соціальної роботі. Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установах. — К.: Університетське вид-во «Пультсари», 2003. — С. 17.

⁸ Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник // Соціальна робота. Книга 4. — К.: ДЦССМ, 2002. — С. 461.

Функции такой супервизии:

- взаимная поддержка;
- возможность саморефлексии деятельности;
- обмен опытом и лучшими практиками.

В Украине при отсутствии института супервизии эти функции могут выполнять руководители разных уровней⁹ — директор организации, координатор направления, менеджер и др. Важной при этом является возможность для персонала организации обратиться к супервизору как к наставнику, куратору, доверенному лицу, с которым можно разделить ответственность за принятие решения, получить квалифицированную помощь при решении конкретной проблемной ситуации и т. п.

Существует несколько вариантов проведения супервизии, каждый из которых можно использовать отдельно или в комбинации с другими.¹⁰

Индивидуальные (с глазу на глаз) встречи. Это традиционная модель наставничества, когда супервизор встречается с супервизируемым индивидуально.

Встреча с двумя сотрудниками. Такие встречи оправданы, если существует схожесть проблем, потребностей у сотрудников, необходимо сэкономить время или они работают вместе. Такими встречами можно заменить индивидуальные или дополнить их.

Групповая супервизия. Супервизор встречается со всеми или с несколькими сотрудниками сразу. Групповая супервизия может дополняться индивидуальными встречами. Оптимальное количество участников такой супервизии — 6–10 человек. При групповой супервизии можно использовать следующие методы: групповая дискуссия, работа в малых группах, триадах, диадах, ролевая игра, структурированные упражнения и игры, проективные упражнения, прослушивание аудиоматериалов, просмотр видеоматериалов и т. п.

Перекрестная командная супервизия. Такую супервизию проводят в разных командах 2 супервизора — один из одной команды/организации, второй — из другой. Как правило, это «межкомандная или двойная» супервизия. Такая супервизия полезна, если в команде/организации существуют проблемы, в которых «местный» супервизор недостаточно компетентен. Таким образом, может происходить обмен опытом и лучшими практиками деятельности.

Консультации с консультантами. Иногда возникает необходимость в проведении консультирования сотрудников организации узкими специалистами по специфическим проблемам их работы, профессионального или личностного роста.

Консультации «равный — равному». Это тандемная пара с коллегой или группой коллег (необязательно из одной организации). Как правило, такие консультации проводятся для решения ситуационных проблем.

Основными вопросами, которые можно выносить на супервизию, могут быть:

- С какими сложными клиентами вам пришлось работать на этой неделе?

⁹ Там же. — С. 462.

¹⁰ Браун А., Боурн А. Супервизор у соціальної роботі. Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установах. — К.: Університетське видав-во «Пульсари», 2003. — С. 170–171.

- Какие цели вы ставили в работе с этими клиентами?
- Смогли ли вы достигнуть поставленных целей? Какими методами?
- Какие ваши личные проблемы актуализировались в этой работе?
- Какая поддержка вам необходима?

**ПАМЯТКА
МЕНЕДЖЕРА**

Постарайтесь организовать взаимную супервизию как для социальных работников, так и для психологов.

Супервизия не должна быть угнетающей, дискриминационной. Она должна быть направлена на воодушевление как клиентов проекта, так и персонал.

Оценка работы волонтеров

Для волонтеров проведение оценки их работы в организации есть серьезным мотивирующим фактором для качественного выполнения работы.

Оценку волонтеров необходимо проводить по двум причинам:

1. Для того, чтобы помочь волонтерам более полно реализовывать свой потенциал.
2. Для того, чтобы организация могла эффективнее использовать труд волонтеров.

Как оценивать волонтеров?

- С помощью специальных форм (могут быть оценочные формы и волонтеров и клиентов, с которыми они работают),
- С помощью оценочных бесед с руководителем команды волонтеров,
- С помощью анализа отчетов волонтеров, если такие практикуются в организации.

**ПАМЯТКА
МЕНЕДЖЕРА**

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ОЦЕНКИ
ВОЛОНТЕРОВ**

- Не переоценивайте оценочные анкеты. Смысл оценки — открытый диалог с волонтерами по поводу улучшения работы, а не просто заполнение анкет для проверки.
- Начните с описаний работы (функциональных обязанностей). Выясните, действительно ли они описывают то, чем занимается волонтер.
- Не забудьте о главном: профессионализм в работе, профессиональные отношения, сравнение с предыдущей оценкой.
- Дайте волонтеру возможность обратной связи с тем, чтобы узнать, как он оценивает волонтерскую программу в целом.
- Помните, что оценка может показать, что необходимо сделать вам и что необходимо сделать волонтеру.
- Рассматривайте оценку не только как систему решения проблем, но и как возможность поощрения тех, кто работает успешно.

Глава 9.

Мотивирование и поощрение персонала

Поиск механизма воздействия на сотрудников, управление эффективностью их работы являются актуальными для большинства руководителей, независимо от размера организации. Сегодня никого уже не нужно убеждать, что повышение эффективности работы сотрудников напрямую зависит от уровня их мотивации.

Каждый сотрудник организации — это прежде всего индивид, и его мотивация, а соответственно эффективность и успешность, складываются из определенных материальных и нематериальных факторов. Комплексный учет этих факторов необходим на всех этапах жизненного цикла сотрудника в рамках организации: как на этапе его приема на работу, его адаптации, так и на этапах управления его эффективностью в процессе работы.

Двенадцать мотивационных факторов

Фактор 1. Высокий заработок и материальное поощрение

Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошей системой льгот и надбавок.

Фактор 2. Физические условия работы

Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке.

Фактор 3. Структурирование

Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы; потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы.

Фактор 4. Социальные контакты

Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесные связи с коллегами. Этот показатель стремления работать с другими людьми не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам.

Фактор 5. Взаимоотношения

Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, значительная степень близости взаимоотношений.

Фактор 6. Признание

Потребность в завоевании признания со стороны других людей; в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи данного сотрудника. Желание чувствовать собственную значимость.

Фактор 7. Стремление к достижениям

Потребность ставить сложные цели и достигать их. Показатель самомотивированности.

Фактор 8. Власть и влияние

Потребность во влиянии и власти, стремление руководить другими. Настойчивое стремление к конкуренции.

Фактор 9. Разнообразие и перемены

Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины. Указывает на тенденцию всегда находиться в состоянии готовности к действиям, любви к переменам.

Фактор 10. Креативность

Потребность быть творческим, анализирующим, думающим, открытым для новых идей.

Фактор 11. Самосовершенствование

Потребность в самосовершенствовании, развитии и личностном росте.

Фактор 12. Интересная и полезная работа

Потребность быть востребованным в интересной общественной полезной работе.

Мотивация — это система мотивов определенного человека, связанных с реализацией неудовлетворенных или частично удовлетворенных потребностей. Эти мотивы и потребности он может осознавать, осознавать частично или не осознавать.

Мотивирование — система действий по активизации мотивов определенного человека, связанных с реализацией неудовлетворенных или частично удовлетворенных потребностей. Эти действия могут осознаваться руководством или быть неосознанными.

Главная задача управления персоналом — расширить зону осознанных действий по активизации мотивов определенного сотрудника, превратить полусознанное мотивирование в мотивационный менеджмент.

Мотивация — один из важнейших и с трудом поддающихся изменениям факторов, которые следует учитывать при приеме человека на работу и последующем построении системы руководства этим сотрудником. При построении индивидуальной системы мотивирования следует учитывать, что:

- Необходимо различать индивидуально ориентированную систему мотивации и систему мотивации, существующую в организации. Система мотивации, существующая в организации, не может учитывать потребности и ожидания всех сотрудников.
- Рассматривается весь комплекс мотиваторов, а не только материальные стимулы.
- Мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников организации, поэтому важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы сотрудника.
- Многие руководители склонны приписывать сотрудникам собственную мотивацию, что ведет к большому количеству ошибок в управлении.
- Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека под влиянием как внешних, так и внутренних личностных факторов, поэтому необходимо создавать систему поддержки мотивации.

- **Мотиваторы** — это те факторы, которые повышают эффективность работы человека и его удовлетворенность, поскольку соответствуют его внутренним потребностям (мотивам), которые в настоящий момент не удовлетворены, частично или полностью.
- Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. Принимать в расчет необходимо все факторы, учитывая их приоритетность.

Не существует стандартных рекомендаций, подходящих для всех. Известно, что условия, которые являются мотивирующими в одной организации, не будут оказывать такого воздействия в другой, а то, что мотивирует одного сотрудника, не окажет влияния на повышение эффективности работы другого. Поэтому модели необходимо рассматривать применительно к конкретной ситуации.

Для того чтобы получить необходимую информацию о мотиваторах сотрудника, необходимо задать ему несколько проективных вопросов.

ПРОЕКТИВНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ МОТИВАТОРОВ

1. Что стимулирует людей к эффективной работе?
2. Что именно люди ценят в работе?
3. Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4. Что может вынудить человека уволиться?
5. Что делает работу в коллективе наиболее продуктивной?
6. Какие черты характера наиболее значимы для успешного общения с другими людьми?
7. Почему люди стремятся сделать карьеру?

Лучше, если эти вопросы будут заданы при приеме на работу, для того чтобы вы могли правильно сориентироваться по отношению к сотруднику. Эти вопросы также можно использовать при построении индивидуальной системы мотивации для уже работающих сотрудников.

В таблице «Анализ карты индивидуальных мотиваторов» приведены наиболее частые ответы на проективные вопросы, касающиеся мотивации, и их интерпретация.

Анализ карты индивидуальных мотиваторов

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Деньги, материальные стимулы, зарплата	Если один раз упоминается, то мотиватор не интерпретируется. Если упоминается два раза и больше — слишком велик интерес к материальному аспекту	Человек мотивируется только деньгами, поэтому желательно сформировать дополнительные мотиваторы, в противном случае он легко поменяет работу, исходя из материальных соображений.

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Данные мотиваторы не упоминаются вообще	Материальный фактор практически не имеет значения	Надо иметь в виду, что при потере интереса или субъективных стимулов человек часто перестает работать эффективно
Соответствие оплаты результатам труда, справедливость оплаты	Большое значение имеет не столько сумма вознаграждения, сколько восприятие ее сотрудником как справедливой или несправедливой в соотношении с результатами работы	Для такого человека самое главное — справедливость оплаты труда. Ему необходимо быть уверенным, что при оплате учитывается все.
Оценка, похвала, вознаграждение и т. п.	Наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его или давая негативную оценку его деятельности.
Слава, почет, признание и т. п.	Человек слишком ориентирован на признание, часто это связано с серьезными комплексами	Необходимо быть осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, т. к. желание быть на виду часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты, чтобы выделиться
Карьера, карьерный рост, перспектива	Ориентация на карьерный рост. Если данный мотиватор встречается более одного раза, это свидетельствует о преувеличенной значимости карьерного роста	Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на должности, не предполагающие карьерного роста. Если они не видят перспектив, то могут вступать в конкуренцию с руководителем, проявляя амбициозность
Статус	Ориентация не столько на материальные факторы, сколько на статусные	Такого сотрудника легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности
Профессиональный рост, развитие	Ориентация на профессиональное развитие и рост как на самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации
Совпадение, понимание целей	Сотрудник наиболее эффективен в ситуации, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня	Такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для компании. Может быть малоэффективен, если не разделяет общих целей

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Идея	Мотивация в целом та же, что и в предыдущем случае, но на более высоком уровне	Те же
Четкая цель	Необходимы четкие формулировки и получение обратной связи на понимание. Либо имеется отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать, не имея четкого представления о зоне своей ответственности, при неясности формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь
Результат	Самооценка ориентация на результат	Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей
Интерес	Ориентация на интересную работу, однако необходимо знать, что под этим понимается	Такому сотруднику необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности
Творческая работа	Примерно та же, что и в предыдущем случае	Примерно те же
Азарт, соревнование, стремление превзойти других	Для эффективной работы такому сотруднику необходимо иметь возможность постоянно сравнивать свой результат с результатами других или с уже достигнутыми собственными результатами	Эффективные конкурсы, диаграммы успеха
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо предоставлять значительную свободу в принятии решений, подчеркивать его реальные достижения и полномочия в том круге задач, за который он отвечает. В случае его общей успешности имеет смысл расширять этот круг
Хороший руководитель, личность руководителя	Ориентация в значительной степени на личность руководителя. Личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние. Но при отсутствии взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Отношения, коллектив, микроклимат и т. д.	Ориентация на отношения с людьми как один из важнейших факторов	Такой сотрудник непременно должен удачно вписаться в коллектив и в корпоративную культуру. При работе ему необходимо взаимопонимание. Большое значение имеет репутация в коллективе и вклад в общее дело
Равноправие в отношениях	Вероятны наличие высоких амбиций, неумение работать под давлением	Такие сотрудники слабо управляемы. Подобная мотивация приемлема только для руководителей высокого уровня
Самореализация	Высший уровень мотивации	Такая мотивация идеальна для деятельности, предполагающей творчество и неприемлема для рутинной работы
Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Нормальный режим работы	Возможны отрицательный опыт с ненормированной работы или болезненное отношение к данному фактору	Необходимо выяснить, в чем причина, и, исходя из этого, принимать решение
Гигиенические факторы (условия труда)	Значимы факторы внешнего комфорта. Возможен негативный опыт в данной сфере	Необходимо понимать причину таких ожиданий (состояние здоровья и т. д.) и понимать, возможно ли это обеспечить для данного сотрудника

Анализ карты мотиваторов дает возможность понять, подходит ли вам данный сотрудник, и предоставляет информацию для построения системы индивидуальной мотивации.

Особенности мотивации аутичных работников представлены в приложении 3.

При обсуждении особенностей мотивации персонала и волонтеров из числа уязвимых групп участниками тренингов были выделены две возрастные группы, из числа которых чаще всего набираются волонтеры.

Группа старших людей (50 лет и больше) и молодежь.

Для старших волонтеров были названы следующие мотиваторы:

- «Необходимость справиться с личными проблемами» — созависимость, пережитый опыт, уход от личных проблем, одиночество.
- «Быть востребованным» — востребованность, почувствовать себя нужным.
- «Реализация жизненной позиции, убеждений» — активная жизненная позиция, религиозные убеждения.

Мотиваторы для молодых волонтеров:

- «Реализация жизненной позиции, убеждений» — приверженность масштабной идее («изменить мир»), личная заинтересованность.
- «Необходимость справиться с личными проблемами» — уход от влияния родителей, от психологических проблем, одиночество.
- «Быть востребованным» — почувствовать себя нужным.
- «Новый опыт, поиск себя» — поиск себя в профессии, новые контакты, друзья.

Мы видим, что есть достаточно мотиваторов, которые мы можем задействовать на этапе привлечения волонтера в организацию и в процессе его работы.

❶ ПАМЯТКА
МЕНЕДЖЕРА

*Главная задача, помнить, что система мотиваторов
у каждого своя!*

Поощрение сотрудников

Поощрение сотрудников может быть использовано в организации, как эффективный мотивирующий фактор. Но особое внимание следует уделять вознаграждению волонтеров, так как их работа в организации не оплачивается. Если организация не может создавать условия для того, чтобы волонтеры оставались в ней работать, тогда все усилия по их привлечению, набору, обучению не имеют смысла.

Для успешного мотивирования можно использовать все рекомендации, приведенные выше. В этом разделе рассмотрим возможность использования формального и неформального поощрения сотрудников и волонтеров.

Способы поощрения могут подбираться исходя из мотивационной ориентации персонала (ориентация на влияние, результат, принадлежность к группе) и исходя из сроков волонтерской деятельности или предыдущей деятельности в НПО (персонал, работающий долго и недавно).

ФОРМАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

- Награды.
- Сертификаты.
- Плакаты.
- Медали.
- Церемонии, отмечающие волонтеров за их достижения. Смысл такой церемонии в том, чтобы сотрудники (клиенты) могли высказать свою благодарность волонтерам. Она должна быть приятной и ненавязчивой.

НЕФОРМАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

Более эффективное признание волонтеров может быть выражено в повседневных контактах их с организацией, посредством выражения сотрудниками благодарности за

выполняемую волонтером работу. Этот тип признания имеет большее значение, поскольку это можно делать регулярно и без особых затрат.

Ежедневное признание может включать:

- *Благодарности.*
- *Приветствуйте их, когда они приходят на работу.*
- *Интересуйтесь их точкой зрения.*
- *Приглашайте на чашку кофе.*
- *Улыбайтесь при встрече.*
- *Привлекайте волонтера к принятию решений, которые касаются его непосредственно.*
- *Отдыхайте с ним после работы.*
- *Проявляйте заинтересованность к тому, что интересно лично ему.*
- *Распрашивайте о семье, о том, как он живет.*
- *Выражайте благодарности семье волонтера.*
- *Рекомендуйте волонтера на тренинги по развитию навыков.*
- *Говорите, что он хорошо выполнил задание.*
- *Говорите приятное про его личностные особенности.*

ПЕРИОДИЧЕСКОЕ ПРИЗНАНИЕ

- *Организируйте чай, кофе во время встреч волонтеров.*
- *Напишите им письма благодарности.*
- *Дайте им важное задание или отправьте на важную встречу.*
- *Вывешивайте графики успешности выполнения работ.*
- *Печатайте в газетах статьи про их успехи.*
- *Фотографии с сообщениями про последние достижения можно разместить на информационной доске.*

Для поощрения волонтеров организация может предоставлять им возможность использовать офисное оборудование в личных целях. Для этого должна быть разработана четкая система, которая определяла бы условия использования оборудования для личных целей.

Для того чтобы использование волонтерами оборудования организации в личных целях не мешало функционированию организации, необходимо четко прописать и довести до сведения волонтеров и сотрудников организации следующие позиции:

- Перечень единиц офисной техники, которой могут пользоваться волонтеры (компьютер, принтер, факс, сканер, копир и т. д.).
- Время, когда оборудование можно использовать (график работ).
- Ответственный сотрудник, который следит за использованием техники.

- Условия использования оборудования (инструктаж, тренинг; объемы, в каких можно использовать оборудование).
- Возможность пользоваться электронной почтой.
- Дифференцированный подход к использованию оборудования (чем больше часов отработано на организацию, тем больше возможностей доступа к оборудованию).

Мотивация и роли

Во многих случаях можно существенно повлиять на мотивацию человека и коллектива в целом за счет правильного распределения ролей в команде. Самое главное — роль должна соответствовать возможностям и ожиданиям сотрудника. Если человек по своему характеру генератор идей, а мы все время навязываем ему роль помощника или администратора, то вполне естественно возникновение у него демотивации. Или же, наоборот, человек мотивирован и способен играть роль помощника, а мы даем ему роль более значимую и сложную без проведения специальной переподготовки. В этом случае также ничего не получается: сотрудник разочарован и теряет веру в себя.

Динамика ролей и мотивация тесно связаны между собой. Для большинства людей стагнация и полное отсутствие разнообразия сами по себе являются демотивирующими факторами. Смена ролей позволяет дополнительно мотивировать сотрудников и более полно раскрывать их потенциал. Иногда наделение человека обычно не свойственной ролью позволяет ему понять ее преимущества и побуждает его к тем моделям поведения, в которых заинтересована организация.

Для создания успешной системы мотивирования в организации и эффективной работы этой системы необходимо помнить правила мотивирования.

❶ ПАМЯТКА МЕНЕДЖЕРА

Правила мотивирования

1. Вы должны быть сами мотивированы, чтобы мотивировать других.
2. Мотивация, однажды созданная, навечно не сохраняется.
3. Мотивация требует признания уникальности личности.
4. Чтобы мотивировать, вы должны персонально участвовать в работе.
5. Мотивирует продвижение и успех.
6. Трудная проблема мотивирует, только если с ней можно справиться.
7. Мотивирует участие в команде.

Глава 10.

Организационная коммуникация

Один из ключевых факторов, обеспечивающих результативность управления на любом уровне организации, — **это процесс организационной коммуникации.**

Организационная коммуникация бывает внутренняя — взаимодействие внутри организации и внешняя — взаимодействие с партнерами, клиентами, службами и т. д. Система коммуникативных связей, пронизывающая всю организацию в целом, облегчает взаимное приспособление людей друг к другу.

Основным предназначением коммуникации в организации является обмен информацией, обеспечивающей кооперативную взаимопомощь с целью координации действий.

ⓘ На заметку	Кто владеет информацией, тот владеет миром (Н. Ротшильд). Knowledge itself is a Power (Ф. Бэкон).
--------------	--

Результат коммуникации — не просто изменение установок или поведения сотрудника под влиянием внешних стимулов, но достижение определенной степени согласия. Согласие означает, что в какое-то время у разных людей существует похожее определенное ситуации. Когда возникает согласие, происходит взаимопроникновение картин мира, что позволяет каждому участнику согласованного действия понимать точки зрения других.

56

Понятие «коммуникация» относится именно к такому взаимному обмену информацией, благодаря которому согласие поддерживается, развивается или разрушается.

Процессы коммуникации в организационном контексте являются жизненно важными связующими звеньями между руководителем и персоналом, между работниками разных уровней и внешним окружением.

Коммуникация — это доведение информации от одного человека к другому или к группе людей с целью взаимопонимания, позволяющего повысить качество принимаемого решения.

Функции коммуникации

- **Предоставление информации.**
- **Мотивация членов организации.**
- **Контроль и координация усилий работников в достижении целей организации.**

Именно направление коммуникаций и их сеть задают движение информации: коммуникативный поток может двигаться и в горизонтальном, и в вертикальном направлении.

Вертикальное направление, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее. Коммуникативный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах оценки результатов труда, обсуждения проблем, возникающих в ходе реализации задач профессиональной деятельности, и полученных результатов. При этом важно иметь в виду,

что, чем больше уровней проходит информация, тем выше вероятность того, что она будет искажена в процессе передачи и интерпретации.

Восходящая информация в организации движется от более низкого уровня к более высокому и используется для обратной связи работников с руководством с целью информирования о текущих проблемах, результатах работы с точки зрения самих работников.

Горизонтальное направление движения информации связано с осуществлением общения среди членов одной и той же группы, среди членов рабочих групп одного уровня, среди руководителей одного и того же уровня.

Горизонтальная организация коммуникаций повышает оперативность принятия решений за счет сокращения количества иерархических организационных уровней, повышения самостоятельности и ответственности сотрудников, вовлеченных в совместную деятельность.

Различные коммуникационные сети отражают специфику *формального взаимодействия* между работниками и руководителями в организации. Однако формальная система взаимодействия не является единственной и не отражает всю систему существующих коммуникаций, влияющих на поведение людей. Важная роль принадлежит и *неформальной системе взаимодействия*, той сфере, где информация существует в виде слухов, пересудов, сплетен.

Неформальная коммуникация не имеет официальных санкций в организации и обеспечивает свободное распространение информации. Неформальная сеть коммуникаций имеет горизонтальный характер. Ранее эта форма воспринималась как препятствие в функционировании организации, теперь все больше оценивается с точки зрения динамичности и спонтанности характера и быстрой, непосредственной передачи информации.

Система неформальных коммуникаций имеет три главные характеристики:

- 1) не поддается контролю со стороны формальной системы организации;
- 2) воспринимается большинством сотрудников как более надежная информация, чем формальные сообщения, предоставленные руководством;
- 3) используется прежде всего с целью удовлетворения потребностей тех людей, которые в нее входят.

Неформальная система взаимоотношений вносит существенный вклад в жизнь всей организации. Можно сказать, что формальная структура организации создает ту обстановку, на фоне которой проявляется неформальная система человеческих взаимоотношений.

Роль неформальной коммуникации в организации:

- 1) структурировать неопределенную информацию, уменьшив тревожность;
- 2) придать смысл ограниченной или фрагментарной информации;
- 3) служить средством объединения людей в группе или аутсайдеров в коалиции;
- 4) повысить статус человека, их передающего («Я знаю об этом, а вы — нет»).

Слухи появляются в ситуации, важной для людей, но неопределенной, а следовательно, вызывающей повышение тревожности: назначение новых руководителей, структурная реорганизация, оценка деятельности работников, заключение новых договоров и т. д.

Наиболее распространенные каналы организационной коммуникации:

- публикации;
- электронная почта;
- доска объявлений;
- почтовые рассылки;
- встречи с руководством (планерки, «летучки», собрания);
- обучение (тренинги, семинары);
- конкурсы на лучшего работника;
- «ящик для жалоб и предложений» (анонимность);
- неформальное коллективное общение (праздники, пикники, юбилеи);
- мотивационные программы (отпуска, командировки, конкурсы, награды и т. д.);
- информационные фильмы;
- плакаты, буклеты, листовки и т. д.

Ключом к достижению эффективной коммуникации есть описание ожиданий: план (или матрица) коммуникаций.

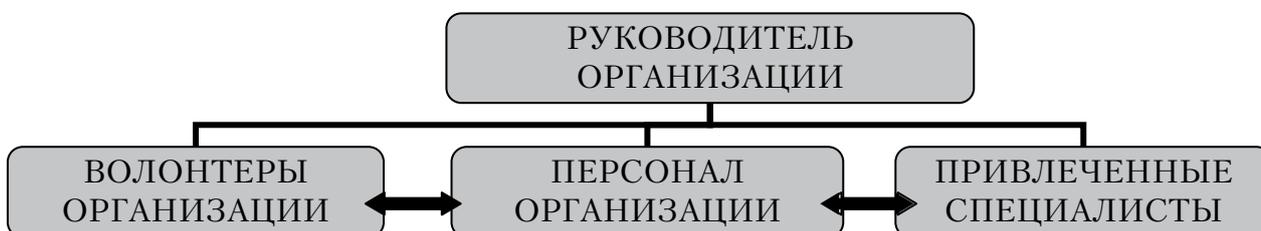
Коммуникационная матрица описывает: кто к кому обращается, когда, с какой целью и в какой форме.

ПРАКТИКУМ*				
Пример заполнения коммуникативной матрицы для аутрич-проектов ВИЧ-сервисных НПО: «Коммуникативная матрица»				
«Кто»	«Кому»	Периодичность	Форма коммуникации	Индикатор эффективности
1	2	3	4	5
Аутрич-работник Петренко А. В.	Старший соц. работник Сидоренко М. М.	1 раз в неделю (пятница 12.00–15.00)	Маршрутные листы	5 отчетов
Руководитель проекта Федоренко И. И.	Инфоменеджер Иваненко А. А.	До 05 числа каждого месяца	Материал для веб-сайта организации	Новости НПО, опу- бликованные на веб-сайте
Руководитель организации Царенко Г. Р.	Председатель городского коорди- национного совета по ВИЧ/СПИД Боженко Н. П.	1 раз в месяц (по согласо- ванию)	Предложения по проведе- нию акции	Включение в городской план прове- дения акции

* Из материалов тренинга, предоставленных Л. Литвиненко

В каждой организации существует своя иерархия и система коммуникации, которые оговариваются в функциональных обязанностях/должностных инструкциях.

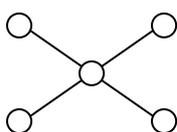
Формальная схема взаимодействия внутри команды обычно выглядит следующим образом:



При этом система передачи информации и принятия решения могут проходить по различным схемам. Схемы внутригрупповой коммуникации, выделенные Х. Левиттом могут быть разделены на два вида: централизованные и децентрализованные.

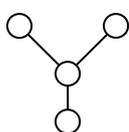
Централизованные схемы коммуникации	Децентрализованные схемы коммуникации
«колесо», «игрек», «цепь»	«круг», «перекресток»
Простые задачи, быстрое принятие решения. Информация дает власть и незамеченность	Сложные задачи, долгое достижение консенсуса, возможность заменить ушедшего члена команды. Чувство причастности и развитие членов группы

Так, например, «колесо» является наиболее централизованной системой коммуникации, где периферийные члены могут общаться только с одним человеком, находящимся в центре и лишены возможности взаимодействовать напрямую.



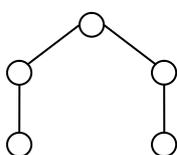
Колесо/паук

Именно тот, кто находится в центре, обладает наибольшей информацией, а значит, имеет возможность контролировать все. Такая система действует в посреднических фирмах, в сфере услуг. По этому принципу действуют бандитские группировки, шпионские сети. Во всех этих случаях контроль над информацией наделяет властью.



Игрек

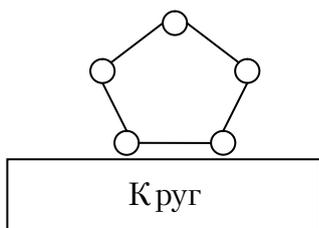
Система «игрек» жестко централизована и иерархична, в нее могут быть включены сотни и тысячи людей. Лидирующее положение здесь обеспечивается местоположением человека в иерархии, чем ближе к вершине, тем больше информации и полномочий.



Цепь

Более простая схема «цепь» также относится к централизованным. Главное положение здесь будет занимать человек, замыкающий цепочку.

Система «круг», напротив, не способствует, а препятствует появлению доминирующего лица или организационного звена.

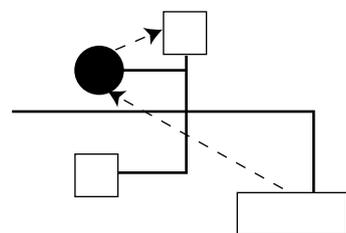


Коммуникационные схемы «круг» и «перекресток» дают возможность любому члену группы взаимодействовать с любым другим, все имеют равный доступ к информации, и доминирующее положение определяется личностными или профессиональными качествами, а не местом в системе распространения информации.

Эффективность коммуникационных сетей разного типа зависит от задач, выполняемых группой/организацией. Централизованные системы (колесо, цепь, игрек) будут более эффективны при выполнении простых задач, в которых система помогает делать меньше ошибок и быстрее принимать решения. Однако при сложных и многокомпонентных задачах в централизованной системе могут быть сбои, т. к. вся информация направляется только одному человеку, взаимодействие становится громоздким и неповоротливым.

Для решения сложных задач лучше подходят схемы типа «круг» и «перекресток», они снижают негативные последствия тогда, когда группа лишается некоторых своих членов. Такая система позволяет быть более гибкими, т. к. информация из внешней среды доступна всем.

Во внутриорганизационной коммуникации некоторые люди занимают особое место, играют очень специфические **коммуникационные роли**. Чаще всего роль зависит от самого человека, от его видения своей работы. Для руководителя очень важно проанализировать потоки информации внутри организации, выявить людей, которые играют ключевую роль в передаче информации и по возможности уменьшить риски.

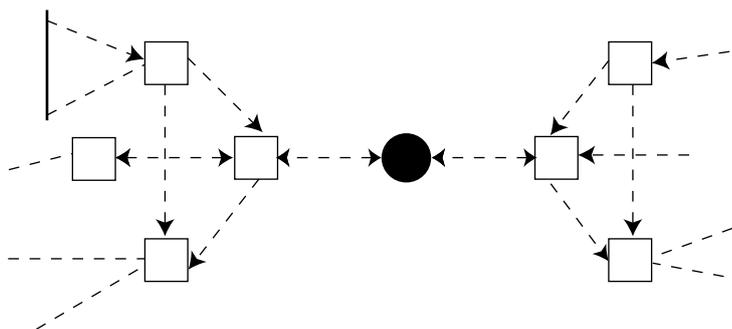


Появление и описание роли «**привратника**» или **сторожа** (*gatekeeper*), принадлежит **Курту Левину**. Во время войны он ставил эксперименты по переориентации населения на более дешевые сорта мяса (субпродукты). И тогда домохозяйка, которая отбирает, из чего будет дома готовить обед, стала для него «привратником», принимающим решение, что именно попадет в дом. Затем этот феномен распространили на отбор новостей, которые делают редакторы. Из тысяч событий, кото-

рые описываются в мире, редактор для своего издания отбирает только десятки. Ученых заинтересовали принципы, по которым он это делает. Первым исследованию подвергся редактор радиостанции. При этом, как оказалось, он ориентировался на свои политические пристрастия и свое представление о том, что может быть интересно его слушателям. Функция¹¹ — уменьшение информационных перегрузок, обобщение информации и передача для использования. Важно проанализировать степень искажения информации и критерии для отбора, используемые сторожем в каждой конкретной организации.

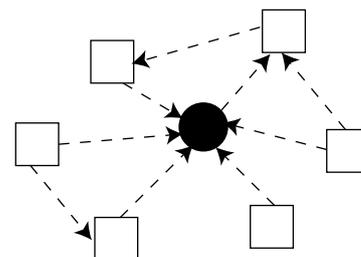
Роль «связного» предложена была в исследованиях Джекобсона, Сिशора, Девис, Шварца и описана как индивид, связывающий несколько групп и не принадлежащий ни к одной из них. Это «цемент организации», при его удалении слаженная структура

¹¹ Казьмирченко В. П. Социальная психология организаций: монография. — К.: МЗУУП, 1993. — С.170–173

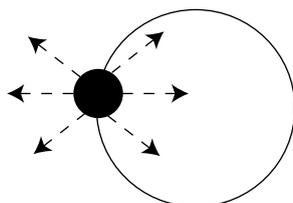


может развалиться на подгруппы. Эффективное выполнение функции передачи информации между подструктурами способствует ускорению прохождения информации и повышению эффективности взаимодействия.

«**Лидер мнений**» как коммуникативная роль впервые описана П. Лазарсфельдом при изучении электоральных стратегий. Это человек, который имеет доступ к внешним источникам информации, приверженный традициям и нормам группы, независимо от занимаемой должности. Именно этот человек оказывает значительное влияние на установки и консолидирует потоки информации, передает сообщение избирательно.



«**Космополит**» — роль, впервые описанная Э. Роджерсом, может находиться либо вверху, либо у основания иерархической лестницы и по долгу службы чаще других взаимодействует с внешней средой. Количество «космополитов» — мера открытости организации. Космополиты верхнего уровня предвидят изменения внешней среды, способствуют своевременному пересмотру стратегии организации. Космополиты нижнего уровня имеют и передают информацию о непосредственном состоянии производства, сырья, потребителей.



Глава 11.

Работа в команде: принципы создания, этапы развития

Возможность работать в команде дает каждому человеку огромную личную поддержку и перспективу роста.

Команда — небольшая группа людей, обладающих взаимодополняющими способностями, имеющих общие цели, стандарты и методы работы, за соблюдение которых несут взаимную ответственность.

Команда — это группа специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Она ни в коей мере не подавляет индивидуальность каждого ее члена. Наоборот, каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям, каждый ощущает себя значимым и незаменимым, что является важным условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

В командной работе люди по своим характеристикам *дополняют, а не дублируют друга друга*, эту важную характеристику необходимо учитывать при подборе состава команды, так как данное условие существенно снижает риск развития соперничества и конкуренции.

Успех командной работы зависит от сбалансированности состава. Слабости отдельных игроков не мешают проявлению их сильных сторон.

Под командной формой организации работ понимается объединение определенной группы профессиональных сотрудников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленных задач.

Иногда командой называют персонал проекта, для того чтобы подчеркнуть сплоченность коллектива и целенаправленность деятельности, хотя сотрудники внутри проекта могут разделяться на несколько команд.

Виды команд в социальной работе

Не существует единого подхода к классификации команд. В ВИЧ-сервисных организациях, учитывая специфику деятельности, формируются, в основном, мультидисциплинарные команды.

Мультидисциплинарная (многопрофильная команда) — форма организации работы, когда эксперты из разных отраслей знания координировано работают над предоставлением услуг конкретному клиенту.

В сфере ВИЧ-сервисных организаций использование многопрофильного подхода позволяет оперативно, своевременно, комплексно реагировать на различные потребности клиента. Вместе с тем, функционирование многопрофильной команды имеет свои особенности, т. к. привлекаются специалисты с различными профессиональными знаниями и навыками, подходами и принципами работы. Поэтому для выполнения командных задач необходимо дать возможность каждому члену команды контактировать один с другим; приобрести навыки командной работы; понять, в чем состоят особенности и

различия в подходах к предоставлению услуг; получить междисциплинарные знания и навыки, не теряя собственной профессиональной идентификации.

Основными принципами, которыми должны руководствоваться члены многопрофильной команды, принято считать равенство, консенсус, разделение власти, текущий и конечный анализ деятельности.

Любая команда, в том числе и многопрофильная, считается высокоэффективной, если в ней присутствуют:

- поддержка;
- доверие;
- терпение;
- целеустремленность;
- чувство юмора;
- совместимость;
- сплоченность;
- дружелюбие;
- решительность;
- энтузиазм;
- альтруизм.

Работа в команде предполагает:

- Понимание сотрудниками целей и задач работы, структуры группы и своего места в этой структуре.
- Совместный процесс планирования работы группы.

В условиях командной работы, будь то организация как команда, или команда проекта, планирование деятельности должно осуществляться при непосредственном участии членов команды, а не предлагаться руководителем. Тогда и отношение к выполнению этой деятельности будет совсем другим, если все принимают на себя ответственность за результат.

- *Обмен информацией между членами группы.*

Способствует взаимообучению членов группы. Медицинские работники располагают информацией о профилактике и течении различных заболеваний, эпидемиологической информацией. ПИН владеют информацией о состоянии дел на наркосцене, об эффектах и специфике употребления тех или иных наркотиков, об актуальных проблемах целевой группы.

- *Открытое обсуждение негативных сторон работы.*

Создание атмосферы, когда члены группы не боятся высказываться открыто, то есть не опасаются, что за какое-либо замечание на них обрушится шквал критики и обвинений, что их не уволят с работы. Особенно это касается ПИН и ПИН в состоянии ремиссии. Члены группы должны понимать, что в данном случае обсуждается не конкретный чело-

век, а сложившаяся ситуация и разрабатываются пути изменения сложившейся ситуации.

- *Оценку положительных моментов работы.*

Одна из важных причин стресса и профессионального выгорания аутрич-работников — это недостаточное удовлетворение от работы. Оценка положительных моментов необходима для повышения рабочего настроения и мотивации. Для того чтобы сказанные хорошие слова не казались формальностью, они должны основываться на реальных результатах работы.

- *Выполнение правил.*

Правила, разработанные в группе, должны одинаково распространяться на всех ее членов. Ситуация, когда то, что сходит с рук одним, не прощается другим, — неприемлема и неизбежно приведет к конфликтам.

Развитие команды

В своем развитии команда проходит несколько этапов, каждый из которых имеет свою специфику. Понимание особенностей этапа, на котором находится команда, помогает правильно сориентироваться при постановке целей и задач, выборе стратегии руководства, решении конфликтных ситуаций.

Этапы развития команды

1. ***Вхождение*** — беспокойство, сосредоточенность на себе, желание быть принятым. Если в команде есть лидер — от него ждут распоряжений. Лидер задает тон и решает индивидуальные проблемы, для того чтобы группа продвигалась вперед.
2. ***Утверждение (индивидуальное)*** — период демонстрации силы и расширения границ. Определение ролей и функций. Лидер может оказаться под угрозой. Лидер предлагает членам команды брать на себя ответственность — самоутверждаться. Лидер должен допускать возражения.
3. ***Сплоченность*** — идеальное рабочее состояние. На стадии сплоченности существует опасность переоценки развития группы, в которой становится слишком комфортно и подавляются все разногласия.

Наиболее продуктивные и очень сплоченные команды сохраняют некоторое динамическое трение. Лучшие лидеры стараются поддерживать эту ситуацию!

В ситуации неуспеха кого-либо из членов команды особенности реагирования остальных членов команды на каждом из этапов будут следующие:

На этапе **сплоченности** — будут помогать тем, у кого выдался плохой день.

На этапе **утверждения** — тихо порадуются его провалу.

На этапе **вхождения** — никто ничего не заметит.

В ситуации явного успеха кого-либо из членов команды особенности реагирования такие:

На этапе **сплоченности** — разделят радость.

На этапе **утверждения** — позавидуют.

На этапе **вхождения** — могут воспринять как угрозу.

Эти особенности реагирования можно объяснить, зная ведущую деятельность, преобладающие межличностные отношения и доминирующую потребность членов команды. Зная и понимая эти особенности, лидер команды может успешно проводить команду по всем этапам развития, понимая специфику проблем и конфликтов каждого этапа.

Специфика этапов развития команды

Стадия развития команды	Ведущая деятельность	Основная характеристика межличностных отношений	Доминирующая потребность членов команды
Вхождение	Формирование	Зависимость. Энергия направлена внутрь каждого	Принадлежность
Утверждение	Конфронтация	Независимость	
Сплоченность	Выполнение поставленных задач	Энергия направлена на внутрикомандную конкуренцию	Самоуважение. Уважение других
		Взаимозависимость. Энергия направлена на достижение общих целей	Самореализация

Стадии развития команды не имеют четких границ. Положение и состояние команды могут быть подвержены колебаниям вследствие текучести кадров.

При организации командной формы работ необходимо учитывать ряд основополагающих принципов, которые необходимы для эффективного результата командной работы. Эти положения необходимо довести до сведения членов команды, обсудить и принять. Тогда каждый будет нести ответственность за их соблюдение.

Основные типы распределения функций в команде

Личностные особенности отдельных членов команды в процессе развития обретают форму неформального ресурса команды, который она целенаправленно использует в различных ситуациях. Мы имеем в виду, что уже есть четко распределенные функциональные обязанности между членами команды, но не все всегда идет по плану и предлагаемые роли могут рассматриваться как дополнительный ресурс команды. Речь идет о неформальном распределении различных ролевых функций по принципу «у тебя лучше всех это получится!»

Существуют три основных типа ролевого распределения в команде в соответствии с тремя типами наиболее характерных ситуаций.

- 1 тип ситуаций — «Профессиональная деятельность».
- 2 тип ситуаций — «Взаимодействие с внешней средой».
- 3 тип ситуаций — «Решение сложных проблем».

Ролевое распределение по типам ситуаций

1 тип ситуаций «Профессиональная деятельность»:

- «организатор-координатор» — руководитель команды;
- «главный специалист» — члены команды наиболее высокой квалификации;
- «напарник» — члены команды, работающие в связке со специалистами;
- «завхоз-ремонтник»;
- «агент по снабжению».

2 тип ситуаций «Взаимодействие с внешней средой»

Ролевые функции определяются командой в соответствии с личностными характеристиками.

- «аналитик» — наиболее уравновешенный член команды с системным складом мышления;
- «переговорщик» — гений общения;
- «скептик» — член команды с критическим складом ума и умением вскрыть все риски сценариев действия команды;
- «лоббист» — доставка;
- «душа команды» — эмоциональный и жизнерадостный член команды.

3 тип ситуаций «Решение сложных проблем»

- «генератор» — наиболее раскрепощенный, образно мыслящий, с хорошим образованием, широким кругозором;
- «концептуализатор» — имеет склонность и опыт системного анализа, широкого обобщения, перспективного видения. Умеет придать идее законченный вид, сделать ее привлекательной и понятной;
- «оптимизатор» — умеет сопоставить идею и потребности практики, разработать цикл реализации и план действий;
- «реализатор» — умеет практически воплотить идею, организовать совместные действия, всех расставить по местам;
- «критик» — скептически оценивает шансы на успех.

Глава 12. Лидерство

Одной из характеристик команды является профессиональное руководство. Каждая команда имеет лидера. Это, как правило, формальный лидер, т.е. человек, который официально возглавляет команду. Но часто в команде есть и неформальный лидер — человек, который не имеет административного ресурса, но он признается командой и степень его влияния может быть значительно выше, чем у формального лидера — руководителя. В идеале руководитель и должен быть признанным лидером команды.

Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	«Зажигает»
Работает согласно целей других	Работает согласно своим целям
План — это основа действий	Видение — это основа действий
Опирается на систему	Опирается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Претворяет решения в жизнь
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Его уважают	Его обожествляют

Природа лидерства

Лидерство — одна из форм общественной активности личности в группе. Оно возникает лишь в процессе групповой жизнедеятельности и связано с решением конкретных задач.

- **Под лидерством понимается активное влияние личности — члена группы — на группу в целом.**
- **Психологическое влияние** — это влияние на мысли, чувства и действия другого человека исключительно с помощью психологических средств, давая ему возможность и время ответить на такое влияние.

Для того чтобы глубже понять природу лидерства, необходимо рассматривать человека с точки зрения «объекта» или «субъекта» собственной жизни.

«Объект» собственной жизни попадает под влияние условий, событий, культурных традиций, социальных отношений. В жизни с ним все всегда «случается», он плохо управляет собственной жизнью.

«Субъект» собственной жизни сам организует свою жизнь, регулирует ее ход, выбирает и реализует выбранное им направление и способ жизни.

Но если вся активность «субъекта» направлена исключительно на себя, то здесь мы имеем дело с индивидуалистом. Если направление активности и эффективное влияние осуществляется в сторону других, то тогда мы имеем дело с лидером.

Личностные характеристики успешного лидера мы можем представить в виде пирамиды, вершущей которой будет субъектность личности.

ЛИДЕР
(Пирамида личностных характеристик)



Рис. 4

Понятие «**субъектность**» личности отображает ее способность самостоятельность творить свой жизненный путь, реализовывать все виды активности.

Для развития субъектности личности необходимы следующие социальные умения:

- Создавать жизненные ценности и достигать конкретных практических результатов.
- Различать цели-результаты и промежуточные цели-средства.
- Осознавать и соотносить свои желания и возможности с потребностями других.
- Понимать природу социальных отношений и поведения.
- Владеть широким репертуаром поведенческих навыков в разных сферах жизни.

Следующий уровень личностных характеристик — **самоопределение личности**.

Важным условием здесь есть позитивное самоопределение личности. Позитивное самоопределение личности понимается как создание позитивного образа «Я» и позиция конструктивного социального оптимизма.

Становление позитивного образа «Я» происходит путем принятия собственной индивидуальности и позитивного оценивания своего личностного потенциала.

Позиция конструктивного социального оптимизма формируется на основе признания альтруизма исходным началом и конечной целью в развитии межличностных отношений. Эта позиция отображает желание гармонизировать социальные отношения.

Конструктивность личностной позиции, по сути, есть проявлением субъектности в социальных отношениях и проявляется в направленности на гармоничное социальное развитие.

Самоопределение предполагает сознательный выбор личности, который есть гармоничным объединением ее желаний и возможностей.

Следующий уровень — **эмоционально-волевые и характерологические особенности личности**. Как правило, эти особенности личности хорошо наблюдаемы и для их определения существуют разнообразные психологические тесты.

Нет общей закономерности в том, какие именно эмоционально-психологические и характерологические особенности свидетельствуют о наличии лидерского потенциала. Это связано с тем, что существует множество типологий лидерства и каждая из них предполагает определенные поведенческие проявления. Одна из самых простых типологий имеет следующий вид:

Эмоциональный лидер — «человек-звезда». Характеризуется отличными коммуникативными навыками, хороший спикер, харизматичен, обладает даром убеждения и воздействия на людей.

Лидер-менеджер — стратег и тактик. Характеризуется аналитическим складом ума, умением оценить ситуацию, имеющиеся/необходимые ресурсы, организовать поэтапно процесс выполнения поставленных задач и контролировать их выполнение.

Ситуационный лидер — проявляется при форс-мажорных ситуациях. Характеризуется высокой скоростью реакции на смену обстоятельств, умением быстро оценивать сложившуюся ситуацию и способностью принимать решения при недостатке информации.

Из предложенной типологии видно, что все три типа лидерского поведения предполагают разные эмоционально-волевые и характерологические особенности личности. И все три типа лидерского поведения могут быть очень эффективны в различных ситуациях и на разных стадиях процесса организационного развития.

Базовые навыки лидера

Всех эффективных лидеров объединяет то, что у них хорошо *развито самосознание*, то есть они хорошо понимают свои возможности и ограничения. Чем лучше развита способность к самосознанию, тем эффективнее осуществляется управление собой и ситуацией.

Лидер *умеет ставить цели*, привлекательные для себя и окружающих и достижимые в определенном временном интервале. Для лидера характерно умение ориентироваться во времени, анализировать прошлое с целью построения настоящего и будущего.

Умение принимать решения имеет в своей основе способность системно анализировать ситуации, понимать причины возникающих проблем. Лидер хорошо умеет договариваться с окружающими, слышит точку зрения другого, умеет донести свою позицию.

Управление конфликтами предполагает владение технологиями профилактики и разрешения конфликтных ситуаций. Лидер свободно владеет различными стратегиями поведения в конфликте.

Управление стрессом — это готовность жить в условиях высокой неопределенности, выносливости при сверхнагрузках, а также владение приемами восстановления.

Трансформационное лидерство

В настоящее время получила широкое распространение концепция трансформационного лидерства. Эта концепция наиболее созвучна с основным положениям современной теории управления человеческими ресурсами.

В основу трансформационного подхода в определении лидерства заложено убеждение, что людей можно мотивировать на действия, если у них сформировать надежду на лучшее будущее, вызванное процессом трансформации.

Трансформационное лидерство — это процесс, в котором лидеры и их последователи поднимают друг друга на более высокие уровни духовности, мотивации.

❶ ПАМЯТКА МЕНЕДЖЕРА

Трансформационные измерения лидерства

- Лидер обеспечивает окружающим возможность для личностного роста. Делегирует полномочия, для того чтобы повысить их профессиональное мастерство и укрепить уверенность в себе.
- Лидер создает картину будущего, которая оптимистична и реально призывает других поднимать уровень притязаний.
- Лидер старается быть образцом для подражания.

Стадии процесса трансформационного лидерства

- 1. Осознание потребности в изменении.*
- 2. Создание нового видения.*
- 3. Воплощение изменений в жизнь.*

Трансформационный лидер — это человек, за которым другие признают право осуществлять влияние ради достижения цели, которую провозгласил лидер.

Упражнение «Круг личной ответственности»

Данное упражнение предлагается для развития в себе качеств трансформационного лидера и более глубокого осмысления его сути.

Ход выполнения упражнения:

1. Распечатайте бланк «Круг личной ответственности».
2. Начинайте заполнять круг №1 «За кого я несу ответственность».

Вспомните человека или группу людей, за жизнь которых вы чувствуете себя ответственным, кто еще из вашего окружения вам не безразличен, о ком вы заботитесь, о ком волнуетесь. Таким образом на круге появляются надписи: «дети», «родители», «друзья», «подчиненные» и т. д. Когда первый круг полностью заполнен, переходите ко второму кругу «Потребность в изменении к лучшему»

3. Для заполнения этого круга ответьте на вопрос: «В чем вы видите потребность в изменении к лучшему их образа жизни?». Во втором круге сегмента по каждому человеку или группе людей, записанных в первом круге фиксируйте потребности в изменении. Когда второй круг сегмента заполнен идеями, переходите к кругу № 3 «Новое видение», задавая вопрос: «А что можно сделать, чтобы создать у них новое видение образа жизни?» Заполняйте этот круг по каждому человеку или группе людей.

4. По завершении выполнения упражнения ответьте на вопросы:

- Кто оказался для вас наиболее важным с точки зрения личной ответственности?
- Потребность в каких изменениях образа жизни окружающих воспринимается вами наиболее остро?
- Какие пути создания нового видения образа жизни были вами найдены?
- Что в результатах упражнения было для вас неожиданным? На что Вы реагировали более эмоционально?

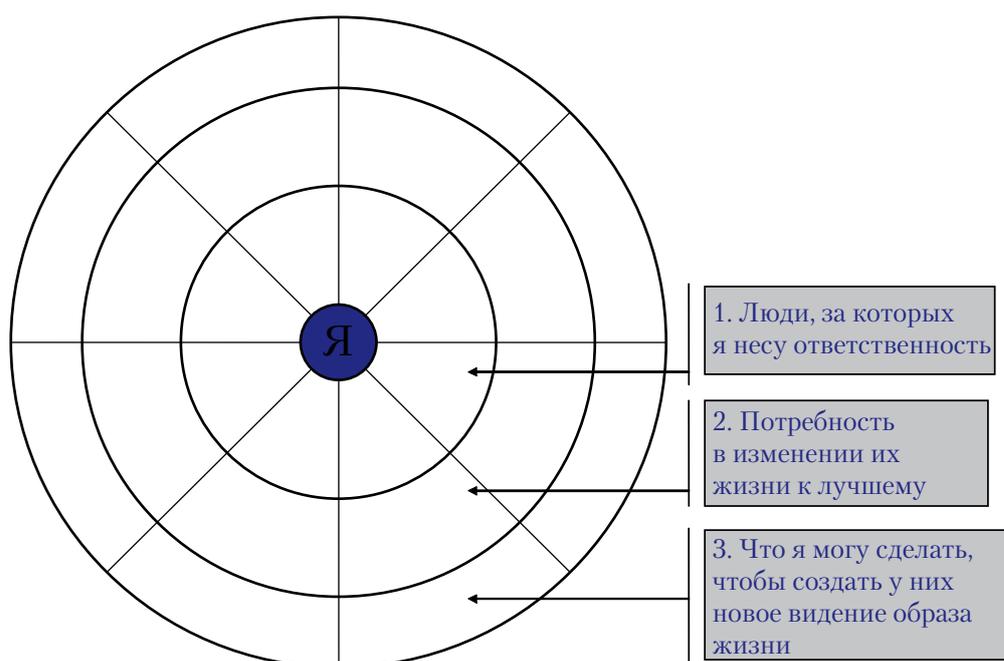


Рис. 5. Круг личной ответственности

Опросник Кейрси

Инструкция

Вам предлагается опросник для изучения типичных способов поведения и личностных характеристик. Опросник состоит из 70 утверждений (вопросов), каждое из которых имеет два продолжения (ответа). Все ответы равноценны, правильных или неправильных здесь быть не может.

Ваша задача:

- 1) прочесть каждое из утверждений вместе с двумя его возможными продолжениями;
- 2) выбрать то продолжение, которое свойственно Вам в большинстве жизненных ситуаций;
- 3) вписать знак «+» в соответствующем квадрате регистрационного листа.

Просьба работать в темпе, подолгу не задумываясь над ответами. Работайте последовательно, не пропуская вопросов.

1. В компании (на вечеринке) Вы:
 - а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
 - б) общаетесь с немногими — вашими знакомыми.
2. Вы человек скорее:
 - а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
 - б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
3. Как, по Вашему, что хуже?
 - а) «витать в облаках»;
 - б) придерживаться проторенной дорожки.
4. Вы более подвержены влиянию:
 - а) принципов, законов;
 - б) эмоций, чувств.
5. Вы более склонны:
 - а) убеждать;
 - б) затрагивать чувства.
6. Вы предпочитаете работать
 - а) выполняя все точно в срок;
 - б) не связывая себя определенными сроками.
7. Вы склонны делать выбор
 - а) довольно осторожно;
 - б) внезапно, импульсивно.

8. В компании (на вечеринке) Вы:
- остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
 - быстро утомляетесь и предпочитаете уйти пораньше.
9. Вас больше привлекают:
- здравомыслящие люди;
 - люди с богатым воображением.
10. Вам интереснее:
- то, что происходит в действительности;
 - те события, которые могут произойти.
11. Оценивая поступки людей, Вы больше учитываете:
- требования закона, чем обстоятельства;
 - обстоятельства, чем требования закона.
12. Обращаясь к другим, Вы склонны:
- соблюдать формальности, этикет;
 - проявлять свои личные, индивидуальные качества.
13. Вы человек скорее:
- точный, пунктуальный;
 - неторопливый, медлительный.
14. Вас больше беспокоит необходимость:
- оставлять дела незаконченными;
 - непрерывно доводить дела до конца.
15. В кругу знакомых Вы, как правило:
- в курсе происходящих там событий;
 - узнаете о новостях с опозданием.
16. Повседневные дела Вам нравится делать:
- общепринятым способом;
 - своим оригинальным способом.
17. Предпочитаю таких писателей, которые:
- выражаются буквально, напрямую;
 - пользуются аналогиями, иносказаниями.
18. Что вас больше привлекает?
- стройность мысли;
 - гармония человеческих отношений.
19. Вы чувствуете себя увереннее:
- в логических умозаключениях;
 - в практических оценках ситуаций.
20. Вы предпочитаете, когда дела:
- решены и устроены;
 - не решены и пока не улажены.
21. Как, по-вашему, Вы человек скорее:
- серьезный, определенный;
 - беззаботный, беспечный.

-
22. При телефонных разговорах Вы
- а) заранее не продумываете все, что нужно сказать;
 - б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.
23. Как вы считаете, факты:
- а) важны сами по себе;
 - б) есть проявления общих закономерностей?
24. Фантазеры, мечтатели:
- а) обычно раздражают Вас;
 - б) довольно симпатичны вам.
25. Вы чаще действуете как человек:
- а) хладнокровный;
 - б) вспыльчивый, горячий.
26. Каким, по-вашему, хуже быть:
- а) несправедливым;
 - б) беспощадным.
27. Обычно Вы предпочитаете действовать
- а) тщательно оценив все возможности;
 - б) полагаясь на волю случая.
28. Вам приятнее:
- а) покупать что-либо;
 - б) иметь возможность купить.
29. В компании Вы, как правило:
- а) первым заводите беседу;
 - б) ждете, когда с вами заговорят.
30. Здравый смысл:
- а) редко ошибается;
 - б) часто попадает впросак.
31. Детям часто не хватает:
- а) практичности;
 - б) воображения.
32. В принятии решений Вы руководствуетесь скорее:
- а) принятыми нормами;
 - б) своими чувствам, ощущениями.
33. Вы человек скорее:
- а) твердый, чем мягкий;
 - б) мягкий, чем твердый.
34. Что, по-вашему, больше впечатляет:
- а) умение методично организовывать;
 - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.
35. Вы больше цените:
- а) определенность, законченность;
 - б) открытость, многовариантность.

36. Новые и нестандартные отношения с людьми:

- а) стимулируют, придают вам энергии;
- б) утомляют Вас.

37. Вы чаще действуете как:

- а) человек практического склада;
- б) человек оригинальный, необычный.

38. Вы более склонны:

- а) находить пользу в отношениях с людьми;
- б) понимать мысли и чувства других.

39. Что приносит Вам больше удовлетворения:

- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса;
- б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.

40. Вы руководствуетесь более:

- а) рассудком;
- б) велениями сердца.

41. Вам удобнее выполнять работу:

- а) по предварительной договоренности;
- б) которая подвернулась случайно.

42. Вы обычно полагаетесь;

- а) на организованность, порядок;
- б) на случайность, неожиданность.

76

43. Вы предпочитаете иметь:

- а) много друзей на непродолжительный срок;
- б) несколько старых друзей.

44. Вы руководствуетесь в большей степени:

- а) фактами, обстоятельствами;
- б) общими положениями, принципами.

45. Вас больше интересуют:

- а) производство и сбыт продукции;
- б) проектирование и исследования.

46. Что Вы скорее сочтете за комплимент:

- а) «Вот очень логичный человек»
- б) «Вот тонко чувствующий человек».

47. Вы более цените в себе

- а) невозмутимость;
- б) увлеченность.

48. Вы предпочитаете высказывать:

- а) окончательные и определенные утверждения;
- б) предварительные и неоднозначные утверждения.

49. Вы лучше чувствуете себя:

- а) после принятия решения;
- б) не ограничивая себя решениями.

-
50. Общаясь с незнакомыми, Вы:
- а) легко завязываете продолжительные беседы;
 - б) не всегда находите общие темы для разговора.
51. Вы больше доверяете:
- а) своему опыту;
 - б) своим предчувствиям.
52. Вы чувствуете себя человеком:
- а) более практичным, чем изобретательным;
 - б) более изобретательным, чем практичным.
53. Кто заслуживает большего одобрения?
- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
 - б) человек глубоко переживающий.
54. Вы более склонны:
- а) быть прямым и беспристрастным;
 - б) сочувствовать людям.
55. Что, по-вашему, предпочтительнее?
- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено;
 - б) предоставить событиям идти своим чередом.
56. Отношения между людьми должны строиться:
- а) на предварительной взаимной договоренности;
 - б) в зависимости от обстоятельств.
57. Когда звонит телефон, Вы
- а) торопитесь подойти первым
 - б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.
58. Вы цените в себе больше:
- а) развитое чувство реальности;
 - б) пылкое воображение.
59. Вы больше придаете значение:
- а) тому, что сказано;
 - б) тому, как сказано.
60. Что выглядит большим заблуждением:
- а) излишняя пылкость, горячность;
 - б) чрезмерная объективность, беспристрастность.
61. Вы, в основном, считаете себя:
- а) трезвым и практичным;
 - б) сердечным и отзывчивым.
62. Какие ситуации привлекают Вас больше:
- а) регламентированные и упорядоченные
 - б) неупорядоченные и нерегламентированные.
63. Вы человек скорее:
- а) педантичный, чем капризный;
 - б) капризный, чем педантичный.

64. Вы чаще склонны:

- а) быть открытым, доступным людям;
- б) быть сдержанным, скрытным.

65. В литературных произведениях Вы предпочитаете:

- а) буквальность, конкретность;
- б) образность, переносный смысл.

66. Что для вас труднее?

- а) находить общий язык с другими;
- б) использовать других в своих интересах.

67. Чего бы вы себе больше пожелали?

- а) ясности размышлений;
- б) умения сочувствовать.

68. Что хуже?

- а) быть неприхотливым;
- б) быть излишне привередливым.

69. Вы предпочитаете:

- а) запланированные события;
- б) незапланированные события.

70. Вы склонны поступать скорее:

- а) обдуманно, чем импульсивно;
- б) импульсивно, чем обдуманно.

Благодарим Вас за работу!

Подсчет результатов

После заполнения опросника необходимо подсчитать результаты. Подсчет результатов производится простым суммированием количества крестиков (ответов по варианту **a** или **b**) во всех вертикальных столбцах регистрационного листа.

Внизу каждого столбца расположены пустые ячейки в каждую из которых следует записать соответственно количество ответов по варианту **a** и по варианту **b**. Для первого столбца (шкала E—I) обработка на этом заканчивается, а вот данные столбцов S—N, T—F, J—P попарно складываются, и сумма записывается в нижние пустые ячейки, рядом с которыми стоят буквенные обозначения шкал. Таким образом, вы получите четыре пары чисел в нижних пустых ячейках. Затем обведите ту букву (E или I, S или N, T или F, J или P), которой соответствует большее число из пары. Если числа равные (для шкалы E—I это 5—5, для всех остальных 10—10), обводите правую букву.

В результате вы получили четыре обведенные буквы. Они обозначают ваш психологический портрет. Это могут быть комбинации:

ESFP	ESFJ	ENFJ	ENTJ
ISFP	ISFJ	INFJ	INTJ
ESTP	ESTJ	ENFP	ENTP
ISTP	ISTJ	INFP	INTP

Теперь необходимо определить яркость выраженности типа или просто «яркость». Яркость обозначается добавлением к одной из четырех букв символа *b* (от англ. *Brightness*). Например E(*b*), I(*b*), S(*b*), N(*b*), T(*b*) и т. д.

Яркость вычисляется следующим образом: для первой шкалы (E—I) от большего числа в паре чисел, записанных в нижних ячейках, отнимаем число пять. Результат умножаем на 2: $E - I(b) = (max - 5) \cdot 2$, где *max* — большее число из пары, записанных внизу регистрационного листа полученная яркость записывается на бланке ниже обведенной буквы.

Для остальных шкал порядок вычисления яркости еще более прост: от большего числа в паре нижних чисел отнимаем 10.

Арифметическая сумма яркостей по всем четырем шкалам представляет собой суммарную яркость выраженности типа.

Подобная характеристика позволяет разделить людей на «ярких», яркость в сумме больше 20, и «неярких», яркость в сумме меньше 20.

Для первых характерна высокая степень соответствия личностных характеристик полученному типологическому портрету и устойчивость типологической группы во времени — лишь 8 % из числа «ярких» изменяют свой тип через 10 месяцев. Степень соответствия портрета особенностям личности «неярких» представителей может быть несколько меньшей, чем «ярких».

В приложении 2 вы найдете краткое описание пар предпочтений по четырем парам букв. По комбинации полученных четырех букв вы найдете описание психологического портрета.

РЕГИСТРАЦИОННЫЙ ЛИСТ К ОПРОСНИКУ Кейрси

Фамилия, инициалы

Дата

1	a b	1	a b	1	a b	1	a b	1	a b	1	a b	1	a b
	<input type="text"/>												
1	a b	2	a b	3	a b	4	a b	5	a b	6	a b	7	a b
	<input type="text"/>												
8	a b	9	a b	10	a b	11	a b	12	a b	13	a b	14	a b
	<input type="text"/>												
15	a b	16	a b	17	a b	18	a b	19	a b	20	a b	21	a b
	<input type="text"/>												
22	a b	23	a b	24	a b	25	a b	26	a b	27	a b	28	a b
	<input type="text"/>												
29	a b	30	a b	31	a b	32	a b	33	a b	34	a b	35	a b
	<input type="text"/>												
36	a b	37	a b	38	a b	39	a b	40	a b	41	a b	42	a b
	<input type="text"/>												
43	a b	44	a b	45	a b	46	a b	47	a b	48	a b	49	a b
	<input type="text"/>												
50	a b	51	a b	52	a b	53	a b	54	a b	55	a b	56	a b
	<input type="text"/>												
57	a b	58	a b	59	a b	60	a b	61	a b	62	a b	63	a b
	<input type="text"/>												
64	a b	65	a b	66	a b	67	a b	68	a b	69	a b	70	a b
	<input type="text"/>												
	<input type="text"/>												
	↓		→		→		→		→		→		→
	<input type="text"/>												
	E I		S N		T F		J P						

Пары предпочтений	
<p>Е — экстраверсия</p> <ul style="list-style-type: none"> • Общительность. • Социализированность. • Общение, взаимодействие. • Излучение энергии. • Интерес к внешним событиям 	<p>I — интроверсия</p> <ul style="list-style-type: none"> • Замкнутость, чувство своей территории. • Концентрация, собранность. • Глубина, основательность. • Сохранение энергии. • Интерес к своему внутреннему миру
<p>T — думание</p> <ul style="list-style-type: none"> • Целесообразность, благоразумие. • Законы. • Твердость. • Справедливость. • Анализ 	<p>F — чувствование</p> <ul style="list-style-type: none"> • Социальные ценности. • Оценки общества. • Умение убедить. • Гуманность. • Симпатия
<p>S — здравомыслие</p> <ul style="list-style-type: none"> • Опыт. • Прошлое. • Реалист. • Практичность. • Здравый смысл 	<p>N — интуиция</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предчувствия. • Будущее. • Умозрительный. • Изобретательность. • Просчет вариантов возможных событий
<p>J — рассудительность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Принять решение. • Фиксированность решений. • Планирование. • Все в срок. • Намечать промежуточные цели в пути 	<p>P — импульсивность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Собрать больше данных. • Мобильность, подвижность изменчивость. • Приспособление к течению событий. • Сложность в определении сроков

Психологические портреты

ENFJ — ПЕДАГОГ

В различных общественных группах ENFJ обычно занимают место лидера. Они обладают уникальной способностью: ENFJ считают само собой разумеющимся, что люди непременно пойдут за ними и будут делать все, что предложит ENFJ-лидер. И чаще всего так и случаются, потому что люди этого типа обладают чрезвычайным обаянием. ENFJ придают большое значение взаимоотношениям с людьми и высоко ценят общество людей, себе подобных.

Иногда ENFJ считают себя в ответе даже за чувства других людей, что может осложнить взаимоотношения. В общении проявляют заботливость и способность сочувствовать. Поэтому люди обращаются к ENFJ в поисках поддержки, ценного совета, и не обманываются в своих ожиданиях. Временами такие отношения переутомляют ENFJ, они понимают, что не имеют возможности уединиться. ENFJ не могут отказаться от своей «благотворительности», даже если она становится обременительной.

ENFJ склонны идеализировать взаимоотношения между людьми. Из-за этой тенденции могут невольно переоценивать своих друзей. ENFJ редко критикуют людей, очень терпеливы в дружбе и всегда достойны доверия.

ENFJ обладают способностью правильно и убедительно говорить, особенно ярко выступать. Отлично общаются один на один. Могут оказывать воздействие на группу, независимо от ее размера.

ENFJ имеют редкую способность относиться к окружающим внимательно, проникновенно, принимая близко к сердцу эмоции, надежды и проблемы других. Это представляет определенную опасность для ENFJ, поскольку они могут настолько слиться с окружающими, что весь груз чужих проблем примут на свои плечи. У них очень выразительная мимика, помогающая успешно проникать во внутренний мир собеседника. Обладают хорошей интуицией, часто склонны следовать своим предчувствиям. Знают, чего хотят сами, и могут оценивать желания других. Редко ошибаются в оценке явных или скрытых мотивов и побуждений других людей.

Стремление к совершенству определяет неутомимость ENFJ в труде на любом поприще. Предпочитают, чтобы в их жизни все было устроено и организовано. Любят надолго вперед планировать взаимоотношения и являются надежными партнерами в выполнении взятых обязательств. Их способность руководить или быть руководимым позволяет им быстро освоиться в любой ситуации. Ярко выраженный ENFJ-лидер группы всегда может проявить неистощимую изобретательность в поисках оригинальных и продуктивных занятий для группы. В игре ENFJ способен верно распределить роли между членами группы.

ENFP — ЖУРНАЛИСТ

Для ENFP ничто не происходит без определенного значения, они обладают почти сверхъестественным чутьем, позволяющим определять мотивы чужих поступков. Благодаря своей способности влиять на окружающих ENFP играют заметные роли в обществе.

ENFP рассматривают постоянные эмоциональные переживания как жизненную необходимость, однако, даже когда они достигают подобного состояния, они все равно ощущают некоторый дискомфорт, неопределенное чувство отсутствия целостности. ENFP стремятся к гармоничности, но постоянно ощущают опасность отрыва от реальности, от тех эмоций, которые им нужны.

ENFP постоянно упражняются в изучении окружающей действительности, и ничто новое и необычное не ускользает от их внимания. Они искусные и глубокие исследователи, способные сконцентрироваться на изучении какого-либо явления или человека. Их внимание никогда не бывает рассеянным или пассивным, оно всегда имеет определенную направленность. Являясь высоко чувствительными людьми, ENFP способны допускать серьезные просчеты в принятии решений, что может создавать проблемы. Такие ошибки происходят в результате излишней сконцентрированности на фактах, подтверждающих их собственные представления. Могут быть корректны в сборе информации, но при этом ошибаться в логических выводах.

Из-за своей чрезмерной возбудимости ENFP могут страдать от ощущения мышечного напряжения. Они живут в постоянной готовности к опасности и предполагают в других людях сходные качества. Люди и ситуации быстро им наскучивают, они избегают повторений в жизни. Зато процесс творчества доставляет им истинную радость. Однако практическое применение идей не интересует ENFP. Обычно они обладают заразительным энтузиазмом, свойства их натуры часто увлекают и восхищают окружающих. Характеризуются выраженным чувством независимости, отрицая любые формы субординации. В то же время приписывают авторитетным личностям ряд свойств, которыми те не обладают.

ENFP неприятно видеть чужую зависимость и быть от кого-то зависимым. Но в то же время для них оптимален вариант, когда кто-то укажет им путь развития. ENFP постоянно окружены людьми, ищущими в них мудрость, вдохновение, лидерские черты. Подобное положение иногда их угнетает.

ENFP в состоянии делать любое дело, заинтересовавшее их. С коллегами они всегда в хороших, дружеских отношениях, их присутствие радует окружающих. ENFP обладают свойством примирять и сводить вместе людей, они могут быть инициаторами встреч, конференций, но в роли устроителей не выступают.

ENFP отличные торговцы, талантливые яркие политики, сценаристы, драматурги. Для ENFP может быть довольно трудно работать в условиях давления системы с жесткими правилами и стандартными процедурами. Ограничения воспринимают как вызов, как объект, требующий срочного изменения. Временами ENFP бывают невнимательны к мнению окружающих. Непредвиденные изменения в распорядке дня и во взаимоотношениях благотворно сказываются на работоспособности, так как они нуждаются в широте выбора альтернатив поведения. В выборе профессии ENFP могут быть неутоимыми.

ENTP — ИЗОБРЕТАТЕЛЬ

ENTP — хорошие аналитики, им нравится изучать сложные объекты. Проявляют интерес буквально ко всему в мире, являясь источником вдохновения для окружающих. Способны получать наслаждение от множества вещей и явлений, их легко обрадовать. Нетерпимы к выполнению работ стандартными методами, постоянно ищут новые методы, новые проекты, новые занятия, нестандартные процедуры.

ENTP — доверчивые люди. Игнорируют стандарты, традиции, авторитеты. В результате подобного образа действий они вносят нечто новое в работу и в течение самой жизни. Идеи представляют для них ценность, только если они применимы на практике. Особенность ENTP в их способности импровизировать, многогранно подходить к решению проблем.

Приятные собеседники. Критично оценивают собственные воззрения, любят новизну и охотно поддерживают новые разумные начинания, пусть даже выдвинутые другими. Общительные, подвижные, инициативные. Иногда могут опережать события. Иногда

пренебрегают подготовительными действиями, полагаясь на собственную сообразительность.

Могут трудиться на разных поприщах, где работа не связана с банальным выполнением рутинных операций. Как только разрабатываемый проект утрачивает форму загадки, вызова, он теряет ценность для ENTP, что иногда приводит к конфликту с коллегами. С готовностью принимают и используют любые правила, существующие в системе, для достижения цели. Они отлично разбираются во внутренней политике в коллективе и умеют пользоваться этим пониманием. Их проницательность направлена скорее на то, чтобы понимать людей, чем их оценивать. Обычно проявляют незаурядные преподавательские способности, используя нестандартные методы обучения. Для ENTP тяжело быть в подчинении, так как такое положение сковывает их способности к импровизации и творчеству.

Могут находить удовольствие в том, чтобы быть знатоками в малоизученных областях. Всегда окружены друзьями, проблемы которых глубоко интересуют их.

ESFJ — ТОРГОВЕЦ

ESFJ — наиболее общительные из всех типов людей, они черпают энергию во взаимоотношениях с людьми, склонны идеализировать всех и все, с чем имеют дело. Гармония — вот ключ к пониманию этого типа.

ESFJ — замечательные воспитатели в широком смысле этого слова. Их гостеприимство не знает границ, они готовы перейти на «ты» уже после первой встречи. Они постоянно заботятся, чтобы все чувствовали себя комфортно и не оставались в стороне от обсуждаемых проблем. Социальные связи имеют для них важное значение.

Тяжело переживают безразличие, очень нуждаются в одобрении и благодарности со стороны окружающих, как за свои личные качества, так и за те услуги, которые постоянно оказывают людям. Сознательные и обязательные натуры, они не выносят изоляции от людей.

Личностные качества ESFJ приводят их к выбору специальностей, связанных с торговлей. Главные роли в коммерческих организациях обычно играют представители этого типа. Также они успешны в качестве учителей, администраторов, тренеров. ESFJ редко раздражают своих начальников, они уважают порядки и правила и неукоснительно следуют им.

Хорошо принимают на себя ответственность. Склонны к жизни по распорядку, любят быстрое и безотлагательное воплощение принятых решений.

ESFJ свойственны непосредственные эмоциональные реакции, они нуждаются в любви, уважении, признании собственных достоинств и часто прилагают значительные усилия, чтобы убедить себя в том, что так есть на самом деле.

Иногда впадают в меланхолию, это случается тогда, когда они обвиняют себя в каких-либо неудачах на работе или в семье.

ESFJ — мягкие, сентиментальные люди. Они воспринимают различные праздники как очень важные события и со вкусом отдаются атмосфере праздника.

ESFP — ТАМАДА

Излучают оптимизм и теплоту. Вежливые, остроумные, говорливые, очаровательные собеседники, открытые для восприятия окружающего мира.

Наиболее щедрые из всех типов. «Актер» — слово наилучшим образом описывающее характер ESFP.

Постоянно ищут общения с людьми, избегая одиночества. Представителям этого типа легко найти себе компанию, так как их присутствие доставляет истинную радость окру-

жающим. Волнение, приподнятое настроение — вот то, что они ждут от жизни. Могут быть щедрыми до безрассудства. Помогают окружающим безвозмездно. Умение радоваться жизни иногда подводит их, делая сильно подверженными разного рода искушениям. Они склонны к импульсивным поступкам и очень чувствительны к действиям физических и психологических соблазнов.

ESFP — наиболее раздражительные люди из всех типов, они стараются закрывать глаза на темные стороны происходящих событий, склонны прощать себе мелкие прегрешения.

Предпочитают активные виды деятельности, принуждать их работать в одиночестве не следует. Обладая незаурядными способностями в налаживании отношений, они пользуются успехом в работе с людьми. Решения принимают, опираясь на личные отношения. Полагаются на свой жизненный опыт и здравый смысл.

Общительные и контактные, они являются источником тепла для окружающих. Тонко владеют эмоциональными оттенками речи.

Избегают занятости в научной области, в инженерии. Тяготеют к бизнесу, к торговле осязаемым товаром. Особенно им удается работа с людьми в критических условиях, что может быть востребовано в социальных сферах. Их радуют многолюдные приемы, они хорошо перевоплощаются на сцене.

ESTJ — АДМИНИСТРАТОР

ESTJ прочно связаны с окружающей обстановкой. Они знают об этом и это придает им силы. Они очень ответственны, обладают исключительной способностью организовывать мероприятия и детально руководствоваться различными правилами, предписаниями. Нетерпимы к тем, кто выполняет задание без достаточного внимания к деталям и тонкостям.

ESTJ довольно точно оценивают окружающих. Могут нагрубить тем, кто не следует правилам. Реалистичные, любящие факты люди. Их интересует процессы и средства, а не принципы и теории.

ESTJ преданы своей работе, своей организации, обществу. Знают, в чем состоит их долг, и не станут уклоняться от его исполнения, даже если это потребует значительных жертв. Очень пунктуальны и ожидают того же от окружающих.

ESTJ не всегда прислушиваются к чужому мнению. Иногда склонны делать поспешные выводы. Им необходимо прилагать значительные усилия, чтобы оставаться открытыми и прислушиваться к мнению тех, кто от них зависит.

ESTJ настолько срастаются с работой по строгому распорядку, по заведенным правилам, что не в состоянии понять тех, кто отказывается выполнять эти правила или пытается их изменить. Они точны и обязательны в работе и в игре.

ESTJ строят свои отношения на основе традиций и обычаев, поддерживают гармоничные отношения с людьми. Легко раскрываются навстречу людям. Они надежные, цельные натуры.

ESTP — АНТРЕПРЕНЕР

ESTP — это человек дела. Они замечательные предприниматели, чуткие энергичные посредники или дипломаты, налаживающие международные отношения.

Жизнь всегда буквально кипит вокруг ESTP. Их обаяние, дружелюбный стиль общения с оттенком театральности и артистизма делают самые обычные мероприятия привлекательными. Они всегда знают, где находится лучший ресторан, зовут метрдотеля по имени. Они вежливые и галантные, искусные в обращении с людьми.

ESTP обладают великолепной чувствительностью к малейшим невысказанным наме-

кам окружающих. Эти способности они умеют мастерски направить на то, чтобы «сторговаться» с клиентом. Действия ESTP всегда ориентированы на аудиторию, у них с ней есть постоянный контакт.

ESTP настолько тонко чувствуют изменения настроения окружающих, что на несколько ходов опережают течение событий. Они очень прагматичны и мало заботятся о нравственной стороне вопроса.

Выдающиеся способности демонстрируют, когда необходимо деловое посредничество. Могут безудержно рождать идеи и проекты, но органически не выносят оттачивания административных и технических деталей. В связи с этим часто случается так, что талант ESTP остается неоцененным, поскольку мелкие недоработки в деталях (к которым они относятся без должного внимания) лишают их работу блеска завершенности.

Лишь немногие руководители умеют использовать неординарные способности ESTP в полной мере. Когда ESTP полагаются только на себя, успех не всегда сопутствует им из-за пренебрежения к деталям.

Если организаторские и посреднические способности ESTP используются в полной мере, они становятся незаменимыми на любом предприятии. В случае же, если ESTP находят свою работу недостаточно стимулирующей и им негде применить свои таланты, их энергия может быть направлена в русло антисоциальных действий.

ESTP живут сегодняшним днем, текущим моментом. Их запас остроумных шуток и веселых историй неистощим, с ними не приходится скучать.

ESTP легко раздражаются и стараются избегать ситуаций с напряженными межличностными отношениями.

Тема поиска волнующих рискованных приключений красной нитью проходит по жизненному пути ESTP.

INFJ — ПРЕДСКАЗАТЕЛЬ

INFJ хорошо ориентируются в различных жизненных ситуациях, включая самые сложные из них. Они хорошо оценивают события прошлого и настоящего, прогнозируют будущее.

INFJ способны настолько глубоко почувствовать глубинные процессы человеческой души, что часто замечают эмоции и настроения еще до того, как их замечает сам человек. Такая проницательность INFJ часто смущает и даже отпугивает людей других типов. INFJ интуитивно распознают добро и зло, хотя редко способны объяснить как они это делают. Обычно хорошо учатся и работают — скромно и без излишнего шума. Серьезно относятся к своей работе и любят самообразование. Редко являются яркими лидерами, но их скрытое влияние ощущается во всех областях их деятельности.

INFJ легко ранимы из-за своей развитой способности углубляться в себя и изучать людей. Очень скрытны.

INFJ любят радовать окружающих. Предпочитают соглашаться с людьми и считают любой конфликт неприемлемым и разрушительным. Раскрепощенное воображение часто приводит их в область искусства: музыка, поэзия, драматургия. INFJ — самые поэтичные люди. Они обладают развитой интуицией. Часто выбирают свободные творческие профессии. Что бы ни выбрал INFJ, ему будет способствовать успех благодаря исключительной теплоте, энтузиазму, глубине концентрации, оригинальности, организаторским способностям.

INFJ тонко чувствуют и соблюдают нормы общения с людьми. Способны выполнять работу, требующую одиночества и концентрации, но также успешно трудятся в контакте с другими людьми, стремясь при этом к установлению глубоких взаимоотношений. INFJ хорошо ориентируются в общественных структурах. Они ценят гармоничный со-

став трудового коллектива и хотят, чтобы деятельность организации протекала гладко и легко, прилагая к этому максимум усилий со своей стороны. Часто бывают угнетены чрезмерной критичностью коллег. Благодарно принимают похвалы. Если INFJ встречают недружелюбную, враждебную атмосферу или постоянную критику, они теряют покой, чувствуют себя несчастными, скованными и в конце концов просто заболевают. Для INFJ очень важен комфорт, в том числе и психологический, и гармоничные взаимоотношения.

INFP — РОМАНТИК

INFP — спокойные, сдержанные и даже застенчивые люди. Хотя на первый взгляд они неприступны, это вовсе не так. INFP обладают способностью заботиться о близких, и в своей заботливости они преданы до конца.

INFP обладают выраженным чувством чести и собственного достоинства. Они ищут цельности в своей жизни. Преданность делу добра и справедливости приводит к неприятию всего дурного. Иногда могут проявлять неоправданную беззаботность в деловой сфере, так как пренебрегают учетом деталей, необходимых для успешной деятельности. В работе INFP способны воспринимать новые идеи и информацию, хорошо понимают людей, их желания, хорошо относятся к большинству коллег, соблюдая при этом некоторую психологическую дистанцию. Успешно работают как в одиночестве, так и коллективе. Они внимательно относятся к разрешению сложных ситуаций, но рутинные операции их утомляют. Обучение всегда привлекательный процесс для INFP. Проявляют хорошие способности в изучении языков. Отзывчивы на призывы о помощи. Бывают выдающимися писателями, актерами.

Покладисты. Боятся слишком громких успехов, ожидая расплаты. Противятся любому вторжению во внутренний мир.

INTJ — ИССЛЕДОВАТЕЛЬ

INTJ — наиболее самоуверенные люди, безгранично верящие в себя и свои силы. Они живут своим внутренним миром, концентрируясь на возможностях и вероятностях предстоящих событий, опираясь на логические заключения. Предпочитают, чтобы вещи и люди приносили какую-нибудь пользу. Интересуются будущим больше, чем прошлым. Умеют применять на практике теоретические схемы и модели.

Не признают авторитетов, базирующихся на общественном положении, званиях или прошлых заслугах. В оценке достоинств теории полагаются только на свое собственное мнение, авторитеты их вообще не впечатляют.

Склонны следовать определенным правилам, если они полезны. INTJ

Наиболее теоретичный тип из всех. Они всегда открыты для восприятия новых концепций, активно ищут их.

INTJ стремятся к завершенности, всегда помня о последствиях своих действий и глядя в будущее. Трудности их вдохновляют. Склонны к систематизированию.

Отстаивают свое право думать по-своему, игнорируют чужие мнения и желания. Достигают ответственных, руководящих должностей благодаря своему умению целеустремленно и неутомимо трудиться, не жалея собственных сил и времени и сил и времени своих сотрудников.

Коллеги часто считают INTJ холодными, неэмоциональными и неспособными к глубокому сочувствию. У них высокие требования к другим. Добиваются хороших результатов в работе и в учебе. Бывают преданными делу, лояльными руководителями, однако их внимание направлено на поддержание системы в порядке, личные проблемы подчиненных беспокоят их мало. Склонны хвалить за достигнутое и избегают обсуждать

негативные черты чьего-либо характера. Копанию в недостатках они предпочитают движение вперед.

Им не свойственна яркая эмоциональность, но они очень чувствительны к своему окружению. В рабочих ситуациях чувствуют себя лучше, чем на отдыхе. Любят строгую дисциплину. Постоянно нуждаются в автономии. Их мышление направлено на деловые отношения с людьми и окружающим миром. Ранимы в эмоциональной сфере.

INTP — АРХИТЕКТОР

Из всех типов наиболее тонко понимают мысль и речь. Мгновенно оценивают ситуацию. Четко осознают соответствие между целями и средствами, и это делает их способными к концентрации внимания и усилий на одной выбранной ими деятельности. Авторитеты для них ничего не значат. INTP не выносят болтливости и отсутствия чувства меры. Научная любознательность — движущая сила людей этого типа.

Уважают и ценят интеллект и знание в окружающих и в себе самих. Подняв проблему, не могут остановиться до тех пор, пока вопрос не будет детально изучен во всей сложности. Могут быть интеллектуальными снобами и временами относиться невнимательно к менее одаренным людям. Это свойство часто приводит к конфликтам. Их считают надменными и высокомерными.

Для INTP мир существует для того, чтобы быть понятым. Действительность — лишь среда для применения идей.

INTP — логики, математики, философы, ученые. Не следует требовать от них разработки методов применения теорий на практике. INTP — архитектор систем, он предоставляет другим возможность строить, воплощать, применять. Очень часто поэтому работа не создает громкого имени INTP.

INTP не склонны в писательству, коммерции, искусству. Также им не подходит работа, связанная с выполнением повседневных, рутинных операций. Однако они являются замечательными учителями, особенно в вузах. Предпочитают работать не спеша, с перерывами, в одиночестве. Чтобы хорошо организовать использование таланта INTP, нужно дать ему помощников, способных подхватить и воплотить любую идею до того, как автор потеряет к ней интерес.

ISFJ — ХРАНИТЕЛЬ ТРАДИЦИЙ

Движущая сила ISFJ — желание быть полезным людям. Хорошо чувствуют связь прошлых событий с ситуацией, сложившейся на данный момент. Склонны часами работать, не отрываясь; полученное задание должно быть выполнено идеально. Ценят и уважают традиционные и испытанные методы. Если кто-то пренебрегает общеустановленными правилами — это вызывает раздражение и недовольство.

ISFJ очень послушны и очень исполнительны. Плохо себя чувствуют в условиях постоянно изменяющихся правил. Выбирают профессии медсестер, учителей, библиотекарей, секретарей, администраторов. ISFJ находят себя в общении с людьми, которые испытывают в них нужду. Больше всего получают удовольствия, когда им предоставляется возможность заботиться о потребностях других людей, они выполняют такую работу внимательно и терпеливо. Обладают повышенным чувством ответственности и выдающимся талантом в выполнении стандартных операций. Рассуждения и теории их не интересуют.

ISFJ совершают поступки, скорее основываясь на личных представлениях о людях, чем на каких-либо логических умозаключениях. От окружающих, включая и руководителя, ожидают выполнения заведенных стандартов и бывают удивлены и расстроены, если подобные ожидания не подтверждаются. Часто чувствуют себя ответственными

за работу коллег. Ценят материальные ресурсы, не выносят расточительности. Спасти, уберечь кого-либо от возможных невзгод и неприятностей, быть всегда готовым к возможной опасности расценивается как дело первостепенной важности.

ISFJ испытывают некоторый дискомфорт, занимая руководящее положение, и склонны выполнять часть работы за других вместо того, чтобы заставить кого-то делать свое дело. В результате этого часто переутомляются.

Согласно представлениям ISFJ, люди должны вести себя соответственно занимаемому в обществе положению. Поэтому их раздражает поведение, не соответствующее социальной позиции или имущественному статусу.

ISFJ часто остаются непонятыми и неоцененными; их деятельность воспринимается окружающими как нечто само собой разумеющееся. Это приводит к неопределенному ощущению обиды, приносит страдания.

ISFP — ХУДОЖНИК

Темперамент ISFP трудно определить с большой точностью. Они наименее понятны из всех типов. Источником непонимания является свойство ISFP проявлять свои особенности не открыто, а косвенно, посредством выразительных действий. Если им удастся достичь творческого самовыражения в том или ином виде искусств, их характер выражается особенно ярко. Но если им не удастся найти себя, их натура становится мало понятной для окружающих.

Эти люди порывисты и импульсивны. Они предпочитают делать все грациозно и гармонично. Ничего не планируют и не готовятся заблаговременно. Любят остроту ощущения текущей минуты. Они не умеют планировать, не обязательны, перспективные цели для них не имеют значения.

У них крайне обострены чувства. Чувствительность и конкретность восприятия пронизывают всю структуру личности.

ISFP наиболее чувствительны к боли и страданиям окружающих. Тонкости устной и письменной речи обычно их не интересуют. Они больше доверяют своим ощущениям. Тонкость чувств, направленная на реальность, и языковые трудности становятся серьезным барьером в общении. Поэтому ISFP иногда воспринимаются как замкнутые и необщительные люди. Они не могут выразить свой внутренний мир словесно.

ISFP не смогут выполнять структурированные, размеренные стандартные операции. Для того чтобы продуктивно трудиться, они должны быть свободны в выборе действий и рабочих операций.

Многие ISFP испытывают инстинктивную тягу к природе, находят общий язык с животными. Иногда взаимное доверие и симпатия возникает у них с детьми, которых окружающие считают замкнутыми.

ISFP обычно оптимистично настроены и веселы. При этом они непокорны, высоко ценят братские взаимоотношения. Уходят от различного рода обязанностей и обещаний, оков и ограничений. Любят свободу. Избегают скуки, стремясь к риску и играя наудачу. Доверчивы, восприимчивы, щедры, склонны тратить, не умеют копить.

ISTJ — ОПЕКУН

ISTJ характеризуются решительностью в критических ситуациях, являются хранителями вековых традиций. Они надежны, их слово — закон. Их часто заботит сложное положение в стране, в городе, на производстве, в семье. Люди этого типа спокойные и серьезные, настойчивые и надежные.

Если они дают слово — это слово чести. На ISTJ можно рассчитывать как на человека, заботящегося о процветании своего учреждения. Они выполняют свой долг без лишней

броскости и рекламы, поэтому их преданность делу может остаться незамеченной и недооцененной.

ISTJ любят основательность и детальность, справедливость, практичность. Такие предпочтения приводят их к выбору профессий, где их преимущества проявляются в большей степени: банковские контролеры, ревизоры, сборщики налогов. Они не станут рисковать своими и чужими деньгами.

ISTJ успешно разбираются в сложных и многогранных профессиональных задачах. Способны работать в качестве ответственного секретаря, юриста, преподавателя в высшей школе бизнеса.

ISTJ очень внимательны к работе и задачам своего предприятия, но не всегда бывают внимательны к интересам людей этого предприятия. Не выносят расточительности, все материалы для работы должны быть в нужное время в нужном месте. Свято чтят деловой контракт.

ISTJ не выносят пышных изречений, вызывающей одежды, вычурной обстановки. Они предпочитают удобство в обращении, устроенность уют.

ISTP — МАСТЕР

ISTP импульсивны, ценят поступки, рождающиеся сами по себе и не связанные с какой-либо целью. У них сильно развито чувство равенства, они бывают бесконечно преданными в дружбе. По их мнению, субординация, равно как и авторитарность, — вещи совершенно излишние в любой системе. Такая позиция приводит ISTP к игнорированию существующего положения. Они предпочитают делать свое дело и быть свободными в выборе действий и поступков.

ISTP часто отличаются бесстрашием, рискуя во всевозможных ситуациях, не взирая на опасность. Вся их деятельность представляет собой вызов судьбе, шансу, случайности. Они жаждут волнующих событий и острых переживаний. Подобная жажда возбуждающих действий делает их наиболее подверженными влиянию скуки, это постоянно заставляет их ускорять ритм жизни. Любое новое действие спасает их от скуки.

Натура ISTP наиболее полно раскрывается в умении общаться с различного рода приспособлениями и инструментами. Одним из самых привлекательных инструментов для них является оружие. ISTP наиболее бесстрашные агенты служб безопасности, отличные военнослужащие.

Они действуют по наитию, если чувствуют способ.

Альпинисты, гонцики, пилоты, охотники — вот их портрет. Поводом к общению для них служит обращение с инструментом или орудием труда, темы отвлеченно-логические для них не интересны.

Могут быть выдающимися лидерами, полководцами. Их реалистичный подход, точная оценка времени и чувство целесообразности различных мероприятий позволяют им верно оценить любую критическую ситуацию и использовать все возможные ресурсы для достижения успеха.

ISTP любят славу. Отличаются веселым нравом, не терпят всякого рода обязанностей и обетов. Их желания не отличаются изысканностью. Они доверчивые, чувствительные и щедрые люди.

ENTJ — ФЕЛЬДМАРШАЛ

Основное желание и движущая сила ENTJ — стремление руководить. Уже с детства они находятся во главе различных групп. Где бы они ни были, ENTJ постоянно ощущают необходимость наводить порядок, используя энергию других людей для достижения этой цели. Они любят классифицировать и обобщать, сопоставлять различного рода

информацию. Больше стремятся к достижению целесообразности и постановке новых задач, чем к выполнению какого-либо плана.

Легко приспосабливаются к установленным порядкам, но могут отказаться от любого традиционного мероприятия, если оно покажется им бесполезным для достижения цели. Особенно не выносят неэффективных, пустых мероприятий. Для них всегда должно иметься объективное объяснение цели какого-либо действия, так как субъективные чувства других они не считают достаточным основанием. В роли руководителя больше других типов любят и умеют составлять четкую картину цели деятельности предприятия и объяснять эту цель подчиненным. ENTJ организуют свои предприятия как хорошо отлаженный механизм, с запланированным развитием, учитывая как ближайшие, так и долгосрочные цели. Они добиваются эффективности в работе персонала, любят хорошо продуманные планы и операции. Им доставляет удовольствие видеть, что люди следуют их примеру. ENTJ поддерживают благонадежность организации и надеются, что так же делают их сотрудники.

ENTJ обычно занимают высокие посты. Неутомимы в своей преданности работе и могут жертвовать ради любимого дела другими радостями жизни. Они способны бороться с неэффективностью производства, устраняя работников, создающих подобное положение.

Приложение 2

Договір про роботу з волонтером № _____

м. _____

« ____ » _____ 2001 р.

Організація «ААА», надалі Організація, в особі директора _____, яка діє на підставі Статуту організації, з одного боку, і _____ (вказати прізвище, ім'я, по батькові), надалі Волонтер, з іншого боку, підписали цей договір про таке:

Волонтер _____ приймається на роботу в Організацію на посаду _____.

Загальні положення

1. Волонтер — людина, яка здійснює благодійну діяльність у формі неоплачуваної праці на користь клієнтів (отримувачів допомоги та користувачів послуг) громадської організації.
2. Терміном «сторони» у цьому договорі позначаються Організація і Волонтер.

Обов'язки сторін

3. Волонтер зобов'язується:

- а) дотримуватися Статуту Організації, правил внутрішнього розпорядку, етичних норм, прийнятих в Організації;
- б) виконувати роботу відповідно до визначених посадових обов'язків;
- в) чесно виконувати свої обов'язки протягом узгодженої кількості годин на тиждень та за домовлений проміжок часу;
- г) не розголошувати конфіденційної інформації про клієнтів, яка стала відомою у зв'язку з виконанням зобов'язань відповідно до цього договору.

4. Організація зобов'язується:

- а) забезпечити зайнятість Волонтерів, включаючи забезпечення матеріалами, обладнанням, завданнями відповідно до визначених посадових обов'язків;
- б) постійно надавати Волонтеру інформацію про діяльність організації та у сфері його безпосередньої зайнятості;
- в) сприяти підвищенню кваліфікації у сфері безпосередньої зайнятості Волонтера;

г) в окремих випадках надавати Волонтеріві право діяти від імені та в інтересах Організації;

д) запрошувати Волонтера до участі в заходах Організації (семінарах, тренінгах, конференціях тощо);

е) надавати Волонтеріві характеристики та рекомендації на роботу, для участі в конкурсах та навчальних програмах.

Робочий час

5. Волонтер узгоджує графік роботи зі своїм супервізором (керівником).

Зміни, припинення та розірвання договору

6. Волонтер має право за власним бажанням переходити на іншу посаду.

7. Волонтер має право розірвати даний договір, попередивши Організацію за один тиждень.

8. Організація залишає за собою право змінювати посадові обов'язки за бажанням Волонтера чи за потребою Організації.

9. Якщо Організації стане відомо, що Волонтер розголошує конфіденційну інформацію про клієнтів Організації, Організація залишає за собою право розірвати даний договір. Волонтер позбавляється права отримати характеристики та рекомендації, передбачені п. 8 (е) даного договору.

Термін дії договору

10. Даний договір укладено строком на 1 рік.

Додатки

Опис посадових обов'язків

Організація

Волонтер

підпис

підпис

посада

прізвище, ім'я, по батькові

прізвище, ім'я, по батькові

М.П.

Методы привлечения и мотивации волонтеров, аутич-работников и социальных работников аутич-проектов ВИЧ-сервисных НПО

(По материалам тренинга для руководителей ВИЧ-сервисных НПО и руководителей аутич-проектов «Управление и развитие персонала в аутич-проектах по профилактике ВИЧ среди уязвимых групп» (г. Севастополь, ноябрь 2008 г.)

Категория клиентов НПО	1	2	3	4	5	6	7
Специалист/Волонтер	Специалист/Волонтер	Возможные варианты специалиста	«Где искать?» / Методы поиска	Мотивация специалиста	Лимит времени мотивации	Риски/угрозы потери специалиста	
ПИН	Социальный работник, аутич-работник волонтер	Представитель целевой группы аутич-проекта	4	Масовые мероприятия, акции (<i>стикеры, визитки, мотивационные буклеты</i>) Наркодиспансер, тубдиспансер, инфекционная больница, СПИД-центр, реабилитационные центры, ОБНОН, кабинеты доверия, телефоны доверия, комьюнити-центры, «анонимщики», группы самопомощи, профессиональные организации, ночлежки (<i>личные контакты, мотивационное консультирование «равный – равному», мотивационные буклеты, стикеры</i>) ПОШ (<i>через социального работника, аутич-работника – мотивационное консультирование «равный – равному», мотивационные буклеты, стикеры</i>)	5	6	7

* Из материалов тренинга, предоставленных Л. Литвиненко

1	2	3	4	5	6	7
РКС	Социальный работник, аутрич-работник волонтер	Представитель целевой группы аутрич-проекта лидер сообщества, сутенер/«мамочка», «просто клиент» НПО	ПОШ (через социального работника, аутрич-работника – мотивационное консультирование «равный – равному», мотивационные буклеты, стикеры) Интернет-ресурсы (веб-сайт организации, рассылки). Таксисты (личные контакты, мотивационное консультирование, мотивационные буклеты, стикеры, материальная мотивация)	Доступ к услугам НПО, повышение самооценки, возможность материального поощрения, шанс изменить свою жизнь, доступ к реабилитации и ресоциализации, самореализация	6 месяцев – 1 год (далее требуется содействие в смене доминирующей мотивации)	«Выросла», арест, миграция, лечение, вышла замуж, декрет, конфликты, форс-мажор, «сменили конуренты»
ЛЖВ	Социальный работник, аутрич-работник волонтер	Представитель целевой группы аутрич-проекта	СПИД-центр, тубдиспансер, региональное представительство Всеукраинской сети ЛЖВ, ЦССДСМ (пункты «Довіра»), ВИЧ-сервисные НПО (личные контакты, мотивационное консультирование «равный – равному», мотивационные буклеты, стикеры) ПОШ (через социального работника, аутрич-работника – мотивационное консультирование «равный – равному», мотивационные буклеты, стикеры)	Получение услуг, социальная адаптация, «быть в сообществе», самореализация, решение личностных проблем, возможность обучения и трудоустройства	Зависит от доминирующей мотивации и удовлетворения потребностей	Болезнь профессиональное выгорание, разочарование, уход в другую НПО, семейные обстоятельства «уход» (в контексте смерти)

Приложение 4

Упражнения для команды по развитию эффективной внутренней коммуникации

1. Упражнение «Живая органиграмма»

Задачи:

- двигательное упражнение для сплочения участников и возможности построения телесного и эмоционального контакта в группе;
- наглядное представление системы формальной и неформальной коммуникации в организации;
- выявление коммуникативных ролей и отдельно стоящих групп.

Метод проведения

Все участники сначала формируют в полном молчании органиграмму организации, соединяясь правой рукой с непосредственным руководителем.

96

В следующем туре все участники формируют живую коммуникограмму, соединяясь левой рукой с теми, кому в организации больше всего доверяют, без кого на работе не комфортно.

После завершения двигательной части упражнения группа обсуждает схематическое изображение обоих соединений.

Вопросы для обсуждения:

- В чем, по вашему, причина различий между схемами?
- Какой тип коммуникации происходит от начальника подчиненному?
- Что коммуницирует/сообщает подчиненный начальнику?
- Каковы функции неформальной коммуникации? Для чего она каждому из нас?

2. Ролевая игра «Самое худшее совещание»

Задачи:

- Проанализировать социально-психологические роли, которые играют конструктивную/деструктивную роль во внутриорганизационной коммуникации.
- Актуализировать для участников потребность в структурировании деловой коммуникации.
- Выработать навыки пользования инструментами организации эффективной коммуникации (порядок дня, протокол встречи, четкое разграничение задач встречи и т. д.).

Метод проведения

Из группы вызываются волонтеры для выполнения самой легкой роли. Каждому из волонтеров (до 11 человек) выдается на выбор одна из ролей. Волонтеры будут играть ситуацию рабочего совещания.

Список ролей (12)

«Себялюбец» — Вы обладаете обостренным чувством тщеславия и значительным потенциалом активности. Каждое совещание — это прекрасный повод продемонстрировать свои возможности

«Деловик» — рефинированный практик. Для вас сиюминутная польза превыше всего, Вы очень прагматичны в средствах. Вам не интересны далекие и смутные перспективы. Здесь и сейчас вопрос должен быть решен минимальными средствами!

«Игрун» — Вы не совсем определились со своими интересами и приоритетами. Все предложения кажутся сначала очень интересными, а потом, когда что-то реальное нужно делать, Вы охлаждаете к ним. Сейчас в дискуссии Вы загораетесь с каждым новым предложением, но не очень уверены, что захотите/сможете продолжить работу в этом направлении. Да в общем, даже начать не очень хочется. И все равно безумно интересно, что из всего этого может получиться.

«Энергичный» — Вы отличаетесь непомерной активностью, с удовольствием раздаете указания, делегируете полномочия. На исполнение задач у Вас может не хватить времени. Сейчас Вы стараетесь конструктивно завершить дискуссию и распределить обязанности.

«Архивариус» — Вы педантичны и скрупулезны, неукоснительно следуете процедурам и инструкциям. Это делает Вас незаменимым там, где нужна тщательность, аккуратность — т. е. в наиболее рутинных делах. Вы стараетесь удержать всех от шагов, которые не предусмотрены процедурами организации. Любые рискованные идеи кажутся вам опасными.

«Творец» — Вы генерируете идеи, категоричны в суждениях, требуете считаться с Вашим мнением, отстаиваете свою точку зрения. Вам очень нужна поддержка команды, уважение. Вы готовы помогать другим в осуществлении планов. Желательно тех, которые Вы же и предложили. Сегодня Вы в особенном ударе. По ходу совещания возникает множество идей, крайне важных, поворотных в деятельности организации (даже если не всегда связанных с темой обсуждения).

«Незаменимый» — Вы в организации способны выполнять любые виды работ, слаженно и целеустремленно. Вы обладаете фактически всей информацией, необходимой сотрудникам и готовы ею делиться прямо сейчас, очень гордитесь своим опытом, универсальностью. Поддерживаете и напутствуете младших товарищей. В данной дискуссии Вы стараетесь упорядочить ее, привести в конструктивное и доброжелательное русло, способствовать выработке консолидированного решения.

«Золушка» — Вы чуть ли не единственный исполнитель в этой команде, все остальные — начальники. Эта роль Вам не очень нравится, но инициативу Вы проявлять не можете, статус не позволяет. Вот и сейчас Вы просто соглашаетесь на всю сложную, «черную» работу, даже не задаваясь вопросом «А стоит ли ее делать?»

«Дилетант» — Вы новенький и не совсем понимаете, что здесь происходит. «Объясните, о чем это Вы все спорите!» — это вы повторяете уже несколько лет в орга-

низации. Сейчас Вы пытаетесь уйти от дополнительных рутинных задач и таки разобратся, зачем это все нужно делать. Задаете много вопросов, стараетесь вникнуть в детали.

«Фасилитатор» — Ваша задача вообще и здесь — организовать дискуссию. Вы стараетесь, чтобы все в результате разобрались, кто и в какие сроки все должен делать.

«Переживающий» — Вам все безразлично, Вы очень эмоционально переживаете все, что происходит вокруг. И особенно Вас волнует то, как себя чувствуют Ваши коллеги, что будет с Вашими бенефициарами/клиентами и партнерами. Во всех предложенных проектах Вам видится эмоциональный стресс для людей. Вы очень волнуетесь, можете и всплакнуть.

«Баба Яга против» — Вы очень скептически настроены. Используя рациональные аргументы, Вы можете разгромить любые инновации. Ведь только знаете, как и что должно происходить. Реальность же никак не хочет оправдывать Ваши ожидания, все и всегда происходит неправильно.

Остальные участники размещаются во внешнем круге и получают задачу наблюдателей. Они фиксируют и анализируют происходящее по таким параметрам:

1 — обозначить роль каждого участника дискуссии по шкале «конструктивный — деструктивный», а также «эмоциональный — рациональный». Анализируют то, какие личные задачи и интересы выполняет Роль.

2 — предложить инструменты для того, чтобы происходящая коммуникация была наиболее эффективной.

98

Выбор ситуации для обсуждения зависит от актуальных проблем жизни коллектива. Обсуждаемая ситуация должна быть знакома и важна всем. Например, можно предложить совместно выработать систему контроля рабочего времени сотрудников, отобрать участников на престижный международный семинар, разработать дресс-код.

Игра может проходить в два этапа — сначала очное совещание, а потом — совещание в режиме телеконференции (тогда участники игры, сидящие во внутреннем круге оборачиваются друг к другу спинами и продолжают совещаться).

Рефлексия проходит в два этапа:

- 1) угадывание и обсуждение ролей, определение их роли в коммуникации, вариантов более эффективной фасилитации группы с таким участником;
- 2) формирование набора необходимых инструментов для организации эффективной коммуникации.

После рефлексии возможно проведение третьего этапа, когда участникам игры предлагается воспользоваться всеми инструментами эффективной коммуникации, как, например:

- четко обозначить метод и задачи проведения встречи (мозговой штурм для выработки вариантов решения проблемы или обсуждение уже готовых вариантов);
- сразу определить регламент и фасилитатора встречи;
- предложить порядок дня встречи;
- вести четкий протокол встречи;
- определять дальнейшие шаги, сроки и ответственных по итогам встречи.

3. Упражнение «Кто мне для этого нужен?»

Задачи:

- Проанализировать информационные потоки и барьеры, существующие в организации в случае выполнения различных задач.
- Обсудить и сформулировать внутриорганизационные нормы по маркированию информационных сообщений исходя из ключевых функций (простое информирование, запрос на контроль, на экспертизу, координацию, немедленное решение и т. д.).

Метод проведения:

Формируются малые группы по выполнению таких задач;

1. Планирование международного проекта.
2. Подготовка отчета.
3. Организация международного события.
4. Подготовка публикации.
5. Срочное решение проблем во внедрении проекта.

Каждой группе предлагается определить основные шаги по коммуникации в рамках их задачи и заполнить данную таблицу по каждому из шагов:

Шаги коммуникаций	Какой процедурой регулируется такой процесс?	Кого вовлекаю/от кого ждут обратной связи и какой?	Какие каналы коммуникации эффективны?	Как обозначу, чего ожидаю?

В результате рефлексии результатов работы группы формируется список типичных ожиданий/запросов сотрудников в процессе выполнения задач и предлагаются функциональные обозначения ожидаемого результата, принятого в организации. Например, если вы стоите в получателях электронного письма, то это значит, что от вас ожидают немедленного ответа. А если вас копируют в электронной коммуникации, то на такое письмо можно не отвечать, принять его к сведению и т. д.

Полезная литература

1. Администрирование неправительственных организаций: Методические рекомендации / Сост. Т. Дешко, Ю. Ткачук.— Международный Альянс по ВИЧ/СПИД в Украине. — К., 2005.
2. Бендас Т. Психология лидерства: Учебн. пособ. — СПб.: Питер, 2009.
3. Браун А., Боурн А. Супервізор у соціальній роботі. Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установах / Пер. с англ. Т. Семигиной. — К.: Університетське видав-во «Пульсари», 2003.
4. Валовая Л. Тренинговые модули по профилактике синдрома профессионального выгорания, среди сотрудников общественных организаций, работающих в сфере профилактики ВИЧ/СПИД: Методические рекомендации. — К., 2007.
5. Водопьянова Н., Старченкова Е. Синдром выгорания: Диагностика и профилактика. — СПб.: Питер, 2009.
6. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. — М.: ЭКСМО, 2008.
7. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / Под ред. Н. Ключевой — СПб.: Речь, 2008.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ., 3 изд., — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007.
9. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2008.
10. Назарук В. Волонтерство без кордонів. — Рівне: Центр соціального партнерства, 2001.
11. Павлов К. Ваш психологический тип. — К.: КофР, 1996.
12. Роббинз С. П., Хансейкер Ф. Л. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: Пер. С англ.. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007.
13. Соціальна робота з людьми, які живуть з ВІЛ/СНІДом: Методичний посібник / За ред. Т. Семигиної — К.: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2007.
14. Соціальна робота: Короткий енциклопедичний словник // Соціальна робота. Книга 4. — К.: ДЦССМ, 2002.
15. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2009.