

ROOTS
12



Управление людскими ресурсами



ROOTS: Предоставление организациям возможностей для преобразований
и обмена опытом

tearfund

Управление людскими ресурсами

Кристин Уильямсон, Гари Колвин и Эми Макдональд

Под редакцией Рэйчел Блэкман

Художник Билл Крукс

Оформление Уингфингер

Авторы хотели бы поблагодарить партнерские организации фонда Tearfund в Египте и Кыргызстане, принимавшие участие в семинарах Tearfund по работе с людьми. Опыт этих семинаров оказался очень ценным при составлении этой книги. Авторы также выражают признательность Бену Эмменсу, Теду Ланкестеру, Дэуи Хьюзу, Кэти Мюррей и всем сотрудникам фонда Tearfund, которые вычитали книгу перед публикацией, и организациям-партнерам Tearfund, которые опробовали ее на практике.

Для нас ценно знать о том, какое применение издания фонда Tearfund находят у партнерских и иных организаций – это помогает нам повысить качество будущих публикаций. Любые замечания относительно этой книги просим направлять непосредственно в Tearfund или на электронный адрес roots@tearfund.org.

Другие издания в серии ROOTS:

- ROOTS 1 и 2 – «Пособие по адвокации» (Advocacy toolkit)
Комплект из двух отдельных книг:
«Понятие адвокации» (Understanding advocacy) (ROOTS 1) и
«Практическое руководство по адвокации» (Practical action in advocacy) (ROOTS 2).
Распространяется только в комплекте.
- ROOTS 3 – «Оценка собственного потенциала» (Capacity self-assessment).
Практическое руководство для организаций по оценке своих потребностей в наращивании потенциала.
- ROOTS 4 – «Миротворческая деятельность местных общин» (Peace-building within our communities).
С примерами из практического опыта партнеров Tearfund, занимавшихся поддержанием и восстановлением мирных отношений в общинах.
- ROOTS 5 – «Управление проектным циклом» (Project cycle management).
Описание процесса планирования и организации проектной работы на основе методики проектных циклов. В пособии рассматриваются такие методы планирования, как оценка собственных потребностей и возможностей, анализ заинтересованных сторон и объясняется оформление логической структуры.
- ROOTS 6 – «Привлечение финансовых средств (фандрайзинг)» (Fundraising).
В пособии объясняется, как выстроить стратегию по привлечению средств и

предлагаются методы диверсификации источников финансирования организаций.

- ROOTS 7 – «Дети участвуют!» (Child participation).
Книга посвящена такому важному вопросу, как участие детей в жизни общины, а также привлечение их к планированию, осуществлению и оценке проектной деятельности.
- ROOTS 8 – «ВИЧ/СПИД: Время действовать» (HIV and AIDS: taking action).
Исследование возможных действий христианских организаций в ответ на проблему ВИЧ/СПИДа, например, минимизации их последствий, предотвращения распространения вируса, работы с этой проблемой внутри организаций.
- ROOTS 9 – «Снижение риска бедствий в наших общинах» (Reducing risk of disaster in our communities).
Изучение так называемого процесса «оценки вероятности бедствия на основе участия», позволяющего общинам понять свои сильные и слабые стороны, предвидеть возможные опасности и найти способы минимизировать их риск.
- ROOTS 10 – «Управление организацией» (Organisational governance).
Исследование принципов и приемов управления организацией. Цель книги – помочь организациям выстроить или усовершенствовать свою систему управления.
- ROOTS 11 – «Партнерство с местной церковью» (Partnering with the local church).
Книга посвящена вопросу налаживания сотрудничества христианских организаций с приходами на местах.

Все книги изданы на английском, французском, испанском и португальском языках. Некоторые материалы переведены на русский язык.

За дополнительной информацией обращайтесь по адресу: Resources Development, Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, UK или по электронной почте roots@tearfund.org.

© Tearfund 2009 ISBN 978 1 9043648 63

Издание фонда Tearfund. Компания с ограниченной ответственностью. Свидетельство о регистрации в Англии №994339. Свидетельство о регистрации благотворительной организации №265464.

Tearfund является христианской социально-благотворительной организацией, работающей с церквями по всему миру с целью искоренения бедности.

Почтовый адрес:

Tearfund, 100 Church Road,
Teddington, TW11 8QE, UK

Тел.: +44 (0)20 8977 9144

Эл. почта: roots@tearfund.org

Адрес в Интернете: www.tearfund.org/tilz

Управление людскими ресурсами

Кристин Уильямсон, Гари Колвин,
Эми Макдональд

Под редакцией Рэйчел Блэкман

Содержание

Введение	5
ГЛАВА 1 Работа с людьми на уровне организации	7
ГЛАВА 2 Оценка квалификации, оплата труда и социальный пакет	11
2.1 Оценка квалификации и оплата труда	12
2.2 Социальный пакет	20
ГЛАВА 3 Условия найма	27
3.1 Трудовой договор	27
3.2 Справочник для сотрудников	32
ГЛАВА 4 Привлечение новых сотрудников	35
ГЛАВА 5 Инструктаж и введение в должность	55
5.1 Инструктаж	55
5.2 Введение в должность	57
ГЛАВА 6 Управление эффективностью	61
ГЛАВА 7 Повышение квалификации сотрудников	69
7.1 Вопросы для рассмотрения на уровне организации	70
7.2 Вопросы, решаемые на уровне руководителей	71
Полезные ссылки и контактные данные	83
Глоссарий	85
Предметный указатель	87

Введение

Люди – это главное для любой христианской благотворительной организации, потому что:

- смысл деятельности этих организаций – помогать людям преодолевать материальную и духовную бедность;
- этим организациям нужны люди для выполнения их работы.

Организации не могут существовать без сотрудников. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы организации ценили своих сотрудников. Цель данной книги – помочь христианским организациям, занимающимся вопросами развития, оценить и усовершенствовать практику набора сотрудников, их развития и заботы о них. Все это часто называют «работа с людьми», или «управление людскими ресурсами».

Люди – это личности, каждый со своим опытом, знаниями, умениями и характером.

Людские ресурсы – люди, а также процедуры и методы, применяемые ими в работе.

Управление людскими ресурсами – это взаимодействие с людьми в рамках служебных отношений с целью обеспечить выполнение ими необходимых задач. Это относится к любому сотруднику начиная с того момента, когда он обратился в организацию, прочитав объявление о приглашении на работу, и до того момента, как он уйдет из организации. Работа с людьми заключается в том, чтобы создать благоприятные условия, в которых каждый сотрудник сможет наилучшим образом исполнять свои функции для достижения целей организации.

Наладить работу с людьми совершенно необходимо, если организация хочет привлечь и сохранить хороших сотрудников. Если люди увидят, что организация ценит своих сотрудников, они охотнее воспользуются возможностью устроиться на работу в эту организацию и будут стремиться остаться на этом месте. Наладив работу с людьми, организация тем самым оградит своих сотрудников и свою репутацию от возможных угроз. Для этого нужно учитывать в работе такие вопросы, как трудовое законодательство, защита детей, охрана труда и техника безопасности на рабочем месте. Кроме того, продуманная работа с людьми может способствовать уменьшению некоторых расходов организации. Например, отлаженный механизм отбора кадров позволит организации с большей продуктивностью привлекать таких сотрудников, которые будут эффективно выполнять свою работу. При грамотно выстроенной системе контроля над результатами работы сотрудники организации будут приносить ей наибольшую пользу. Следует также отметить, что во многих организациях широко используется труд волонтеров. Некоторые разделы этой книги, например те, в которых говорится о зарплате или трудовом договоре, неприменимы к деятельности волонтеров. Другие же разделы, такие как «Соцпакет», «Управление эффективностью» или «Повышение квалификации сотрудников», вполне могут быть к ней применены. Благотворительным организациям следует внимательно подумать, что из системы взаимоотношений с сотрудниками можно использовать в работе с волонтерами.

Христианские благотворительные организации в работе с людьми должны опираться на христианские ценности. Сотрудники – это человеческие существа, созданные Богом по Своему образу и подобию, в силу чего организациям следует выстраивать со своими сотрудниками справедливые и уважительные отношения. Христианские организации должны умело распоряжаться тем, что они имеют, предоставляя своим сотрудникам возможность пользоваться полученными ими от Бога дарами и вкладывая средства в развитие личного потенциала каждого. Христианская

благотворительная организация, провозглашающая своей целью заботу о бедных, не сможет работать успешно, если не будет относиться к своим сотрудникам с Христовой любовью. Сотрудники, чувствующие, что их недостаточно ценят, могут потерять мотивацию любви к окружающим, и в результате деятельность организации может лишиться смысла. Работа с людьми – это одна из тех областей, в которой христианские благотворительные организации могут подавать хороший пример окружающему миру.

Эта книга адресована тем, кто занимается кадровыми вопросами и непосредственно вовлечен в разные аспекты работы с людьми. В некоторых организациях проблемами работы с людьми занимаются только линейные руководители. В других организациях может быть один или несколько сотрудников, контролирующих работу с людьми и составляющих для линейных руководителей рекомендации по данному направлению деятельности. Таким образом, линейные руководители ответственны за работу с людьми в такой же степени, в какой и любая команда сотрудников, которая ей специально занимается.

В книге предлагаются некоторые методы и приемы, с помощью которых благотворительные организации могут наладить систему работы с людьми. Многие из этих методов не предполагают больших затрат, зато могут принести огромную пользу. Некоторые из них помогут организациям находить и нанимать нужных людей; другие поспособствуют выстраиванию правильной системы внутренних взаимоотношений. Сочетание нужных людей и правильных взаимоотношений с ними и сделает организацию успешной, то есть позволит ей добиться своей цели. Повсюду в книге вам будут встречаться вопросы для размышления; с их помощью отдельные сотрудники или коллективы могут подумать о том, как лучше поступить в той или иной ситуации.

Работа с людьми на уровне организации

Работа с людьми включает в себя множество аспектов. Некоторые организации могут чувствовать себя обескураженными, не зная, с чего начать внедрение усовершенствований. Это в особенности касается тех организаций, в которых нет специальной группы сотрудников или отдела по работе с кадрами.

Там, где нет такого специального отдела, имеет смысл возложить ответственность за работу с людьми на кого-нибудь из сотрудников в качестве отдельной должности или в дополнение к уже исполняемым обязанностям. Наличие сотрудника, держащего работу с людьми под своим контролем, имеет множество преимуществ, например:

- возможность отслеживать современные требования законодательства и соответствовать им;
- возможность согласованно действовать в вопросах стратегии, принципов и порядка работы. Это позволяет организации выстроить справедливую и последовательную систему взаимоотношений с сотрудниками.
- возможность сотрудников получать консультации по кадровым вопросам;
- справедливая и соответствующая квалификации система оплаты труда;
- грамотные принципы и порядок работы;
- соответствие должностных инструкций новым требованиям и условиям. Сотрудники и линейные руководители, таким образом, знают, чего ожидать, и могут эффективно измерять результаты работы.
- продуманная методика привлечения новых сотрудников, обеспечивающая прием на работу лучших кандидатов;
- отлаженный механизм инструктажей и введения в должность;
- когда организация демонстрирует, что работа с людьми для нее важна, сотрудники чувствуют, что их ценят, и это поддерживает в них желание оставаться в организации.

Некоторые организации являются достаточно крупными для того, чтобы позволить себе специальный отдел по работе с людьми. В этом случае важно прежде всего заручиться разрешением руководства, включая генерального директора и правление.

Возможно, потребуется объяснить им, какую пользу принесет отлаженная работа с людьми, чтобы убедить их в ее необходимости. Следует также отметить, что финансировать работу с людьми могут спонсорские организации.



С чего начать

В этой книге дается краткий обзор основных аспектов работы с людьми. Некоторые из них следует рассмотреть в первую очередь, так как они оказывают прямое воздействие на другие. Например, важно выстроить грамотную систему оценки квалификации сотрудников, чтобы установить справедливые принципы оплаты труда. Таблица, приведенная ниже, показывает, от каких факторов зависят те или иные аспекты работы с людьми. Большинство этих аспектов находятся в зависимости от грамотной системы оценки квалификации и оплаты труда, поэтому с данного вопроса и следует начать.

Лучше всего разбирать вопросы работы с людьми постепенно, один за другим. Некоторые из них не требуют долгого рассмотрения, зато могут иметь большое значение. Например, результаты работы значительно улучшатся, если линейные руководители будут регулярно проводить с сотрудниками беседы и составлять оценочные листы.

Основные аспекты работы с людьми	Влияющие факторы
Оценка квалификации	Грамотная кадровая политика, организационная структура, должностные инструкции, тарификация
Оплата труда	Оценка квалификации, финансирование, ценности организации, фонд заработной платы, налоги, социальное страхование, расчетные листки
Соцпакет	Общепринятая практика, финансирование, ценности организации, типы пособий (по болезни, отпускные, суточные)
Набор персонала	Приоритеты и потребности организации, кадровая политика, продуманная методика привлечения новых сотрудников, оценка квалификации, оплата труда, пособия, трудовой договор
Инструктажи / введение в должность	Привлечение новых сотрудников, контроль над результатами работы
Контроль над результатами работы	Привлечение новых сотрудников, инструктажи, своевременные беседы с сотрудниками и оценка их работы
Трудовые договоры / справочник для сотрудников	Оценка квалификации, оплата труда, пособия, правила внутреннего распорядка и принципы разрешения трудовых споров, привлечение новых сотрудников, государственное законодательство
Повышение квалификации сотрудников	Приоритеты, потребности и ценности организации, привлечение новых сотрудников, контроль над результатами работы

Подготовка к внедрению усовершенствований

Прежде чем говорить о работе с людьми, следует определить два важных аспекта:

- идею, цель, миссию и ценности организации;
- структуру организации.

1. Идея, цель, миссия и ценности

Успешность работы с людьми зависит от того, насколько четко организация определяет свою идею, цель, миссию и ценности. Идея - это источник мотивации для сотрудников. Цель помогает сотрудникам работать в одном направлении. Не имея миссии, организация не может знать, какую работу нужно выполнять, и не может разработать должностные инструкции. Ценности выражают то, каким образом организация будет осуществлять свою деятельность и какие сотрудники ей для этого требуются. В приведенной ниже врезке приведены примеры того, какими могут быть идея, цель, миссия и ценности. Важно, чтобы организация сформулировала их до того как анализировать и совершенствовать свою работу с людьми.

ИДЕЯ – это то, что мы хотели бы изменить в мире к лучшему. Пример идеи - «мир без голода».

ЦЕЛЬ выражает то, что организация должна делать, чтобы приблизиться к воплощению своей идеи. Например, «помочь людям увеличить производство продуктов питания».

МИССИЯ определяет непосредственную деятельность, которой организация себя посвящает, и людей, которым она служит, а также то, где и каким образом она это делает. Например, «уменьшить масштабы голода в нашей стране путем обучения, снабжения и поддержки фермеров».

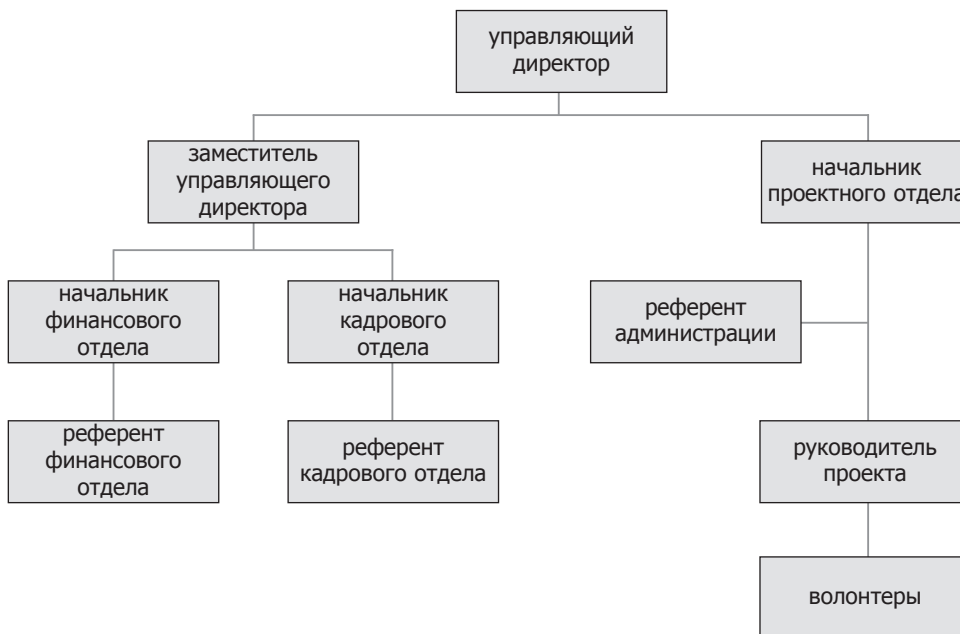
ЦЕННОСТИ - это то, что организация отстаивает. Они влияют на характер деятельности организации и определяют ее индивидуальность. Часто именно ценности отличают ее от других организаций, работающих в той же сфере. В качестве примера ценностей можно привести служение Богу, смирение, разумное руководство, стремление постоянно учиться, выстраивать отношения с людьми и достигать мастерства.

2. Структура организации

Полезно рассмотреть кадровую структуру организации. Лучше всего сделать это с помощью схемы, отражающей иерархические связи между должностями. Такая схема:

- упрощает систему оценки квалификации и порядок приема на работу;
- позволяет увидеть, сколько сотрудников находится в подчинении у того или иного руководителя (рекомендуется, чтобы одному руководителю были подотчетны не более восьми человек);
- позволяет грамотно называть должности (например, слово «начальник» может относиться только к руководящему персоналу);
- показывает, нет ли совпадений или, напротив, пробелов в распределении функций между сотрудниками.

ПРИМЕР структуры организации



**ВОПРОСЫ
ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ**

- Насколько важны наши сотрудники для успеха организации? Ценим ли мы некоторых из них более других?
- Как организация показывает своим сотрудникам, что их ценят?
- Насколько наши сотрудники подходят организации для воплощения ее идеи, цели, задач и ценностей? Грамотно ли мы используем потенциал наших сотрудников? Если нет, как можно изменить ситуацию?
- Какова структура нашей организации? Что она позволяет нам понять?

Оценка квалификации, оплата труда и социальный пакет

Этот раздел посвящен тому, как проводить тарификацию и определять размеры выплачиваемых окладов и социального пакета.

Зарплата и соцпакет выплачиваются человеку за ту работу, которую он выполняет для организации. По размеру зарплаты сотрудник судит о том, насколько его ценят. Зарплата и соцпакет являются важным фактором привлечения новых людей на работу и поддержания в них желания оставаться в организации.

Необходимым условием для здоровой атмосферы служебных взаимоотношений является справедливый и соответствующий квалификации сотрудника размер зарплаты и соцпакета. Поэтому важно не принимать решений по этому вопросу, пока не будут проработаны все этапы, описанные в данном разделе.

Зарплата должна быть связана с той конкретной должностью, которую занимает сотрудник. Например, руководитель, как правило, получает больше, чем администратор.

Получать **социальный пакет** обычно могут все сотрудники, хотя его объем также может зависеть от вида трудового договора. Например, у постоянных сотрудников соцпакет может быть не таким, как у тех, кто работает по срочному договору, на условиях временной или нерегулярной занятости.

Пример из Библии

Прочтите Левит 19:13; Второзаконие 24:14-15; Евангелие от Луки 10:1-7; Первое послание к Коринфянам 9:7-9, Первое послание к Тимофею 5:17-18.

- Чему эти отрывки учат нас в отношении ценности труда?
- Как они могут помочь нам в установлении размеров зарплаты и пособий для наших сотрудников?

Прочтите Послание к Колоссянам 3:22-4:1. Этот отрывок посвящен отношениям между господами и рабами, но изложенные апостолом принципы можно применить и к отношениям между работодателем и его сотрудниками.

- Кому должны стремиться угождать сотрудники? Почему?
- Что эти стихи говорят о том, какие черты характера нам следует ожидать от наших сотрудников?
- Кому должны стремиться угождать работодатели? Почему?
- Какую ответственность несут организации или линейные руководители за исполнение/ неисполнение наставлений, изложенных в стихах 22-24?
- Чем на практике является то «должное и справедливое», о котором говорится в 1-м стихе 4-й главы?

2.1 Оценка квалификации и оплата труда

Рассматривая вопрос оплаты труда, следует принять во внимание три ключевых момента:

- Размер зарплаты должен **соответствовать** системе оценки квалификации, принятой в организации: чем выше разряд, тем больше получает сотрудник. Это обеспечит выполнение принципа равной оплаты за равную работу.
- Система оплаты труда должна быть **справедливой**. Следует принять во внимание, сколько за такую работу платят в других подобных организациях.
- Система оценки квалификации и установления размера зарплаты должна быть **прозрачной** и понятной. Это значит, сотрудники должны ясно видеть, какое место их оклад занимает в общеорганизационной иерархии разрядов и оплаты. Это гарантирует справедливые и упорядоченные отношения с сотрудниками, так как они будут знать, какие обязательства несет перед ними организация.

Чтобы установить размер оклада для определенной должности, необходимо выполнить четыре действия:



ШАГ 1 Составление описания должности

Прежде всего, необходимо рассмотреть, какие обязанности и требования предполагает данная должность. Сформулировать это можно в виде описания должности. Указания по составлению описаний должности даны в разделе 4. Здесь мы в качестве примера представим описание должности водителя; данный пример мы будем использовать и далее в этой главе, чтобы показать, как можно определить разряд и установить размер зарплаты.

ОПИСАНИЕ ДОЛЖНОСТИ ВОДИТЕЛЯ	
<p>Должностные инструкции</p> <ul style="list-style-type: none"> • подчиняется логисту • поддерживает транспортное средство в рабочем состоянии • в безопасности доставляет сотрудников по необходимым адресам • выполняет функции курьера 	<p>Требования к кандидату</p> <ul style="list-style-type: none"> • водительское удостоверение без отметок о правонарушениях • опыт вождения в сельской местности не менее 2-х лет • пунктуальность, приветливость, вежливость, терпеливость • осторожность при вождении и знание правил безопасного вождения

ШАГ 2 Оценка должности

Чтобы установить размер оклада, соответствующий данной должности, необходимо определить, какую квалификацию она предполагает. Одним из способов сделать это является балловый метод; он позволяет сравнивать должности между собой, что способствует выстраиванию справедливой и логичной системы служебных отношений. Определением необходимой для данной должности квалификации должны заниматься сотрудник отдела кадров и линейный руководитель того отдела, к которому относится рассматриваемая должность. Они должны хорошо знать организационную структуру и специфику данной должности.

Здесь мы приведем пример несложной системы тарификации. Но какая бы система ни использовалась, она должна применяться для оценки *всех* должностей в данной организации.

Разработка системы

Должности оцениваются по трем критериям. Эти критерии могут различаться в разных организациях, но в нашем примере они следующие:

СТЕПЕНЬ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Уровень знаний и умений, которые необходимы для исполнения данной должности.

СТЕПЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Объем ответственности, лежащей на сотруднике, например, контроль над другими работниками или финансовая ответственность.

СТЕПЕНЬ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОСТИ

То, в какой мере сотрудник представляет организацию за ее пределами.

По каждому из этих критериев выделяется четыре степени, каждой из которых присваивается определенное количество баллов. Более низким степеням ответственности, компетентности и представительности соответствует меньшее количество баллов, чем более высоким степеням каждого из этих критериев. За **ответственность** дается больше баллов, так как в данном примере организация рассматривает ответственность как более важный параметр по сравнению с компетентностью. **Представительность** оценивают в последнюю очередь, поэтому за нее дается меньше всего баллов.

Данную систему можно представить в виде таблицы, подобной той, что изображена на стр. 14. Столбцы в ней соответствуют трем названным критериям, а строки – различным степеням каждого критерия.

	ОТВЕТСТВЕННОСТЬ		КОМПЕТЕНТНОСТЬ		ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОСТЬ	
	БАЛЛЫ	ОПИСАНИЕ	БАЛЛЫ	ОПИСАНИЕ	БАЛЛЫ	ОПИСАНИЕ
Низкая	3	<ul style="list-style-type: none"> почти или совсем не несет ответственности за материалы, оборудование или финансовые средства не несет ответственности за работу других сотрудников работает под тщательным контролем 	2	выполняет ограниченный набор простых стандартных заданий	1	мало взаимодействует с людьми вне своей рабочей группы
Средняя	6	<ul style="list-style-type: none"> несет ответственность за эксплуатацию, контроль и/или сохранность ресурсов организации может отвечать за контроль над работой других сотрудников работает под умеренным контролем 	4	<ul style="list-style-type: none"> выполняет задания, требующие внимательного рассмотрения и принятия решений владеет определенным набором методик и процедур 	2	часто взаимодействует с людьми в своей рабочей группе и с другими сотрудниками организации
Высокая	9	<ul style="list-style-type: none"> несет ответственность за конкретный участок деятельности организации несет ответственность за значительные финансовые средства и/или работу значительного числа сотрудников работает под минимальным контролем 	6	выполняет особо сложные задания, требующие включенности в различные аспекты деятельности организации	3	<ul style="list-style-type: none"> часто взаимодействует с людьми внутри и вне организации часто сталкивается с необходимостью применять навыки воздействия
Очень высокая	12	<ul style="list-style-type: none"> несет полную ответственность за целое направление деятельности организации работает самостоятельно, имеет широкие полномочия по определению стратегии, профессиональных стандартов и бюджета 	8	решает разнообразные сложные вопросы во всех структурах организации	4	<ul style="list-style-type: none"> постоянно взаимодействует с людьми, занимающими высокие должности как внутри, так и вне организации основную часть обязанностей составляет развитие и поддержание нормальных отношений, а также оказание влияния на людей

Составив такую таблицу, следует применять ее для тарификации всех должностей в рамках организации.

Методы оценки должности

Начните с 1-го столбца таблицы, в котором оценивается объем **ответственности**. Посмотрите описание должности и определите, какая степень ответственности ей соответствует. Поставьте должности балл по критерию **ответственности**. Иногда должность оказывается между двумя степенями. В этом случае можно присвоить должности один из баллов, попадающих в интервал между ними.

То же самое сделайте по критериям **компетентности** и **представительности**.

Выставив оценки по всем трем критериям, посчитайте сумму баллов по данной должности.

ПРИМЕР

Вернемся к описанию должности водителя (см. стр. 12) и воспользуемся нашей таблицей, чтобы оценить эту должность по критериям ответственности, компетентности и представительности.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ Водитель отвечает за поддержание транспортного средства в рабочем состоянии и за его безопасное использование. Однако водитель не несет ответственности за деятельность других сотрудников. Работу водителя контролирует логист, но во время вождения первый действует самостоятельно. Поэтому можно сказать, что должность водителя «вписывается» между низкой и средней степенями ответственности. Пять баллов, видимо, будут справедливой оценкой.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ Безопасное вождение требует рассудительности. Однако так как главное содержание работы на данной должности составляет само вождение, от водителя не требуется знания ряда специальных процедур, методик и технологий. Поэтому, наверно, будет справедливо оценить в данном случае степень компетентности в три балла.

ПРЕДСТАВИТЕЛЬНОСТЬ Водитель перевозит сотрудников, но не гостей. Поэтому адекватной оценкой для такого уровня представительности будет два балла.

Затем мы складываем баллы: $5 + 3 + 2 = 10$.

ШАГ 3 Определение разряда

Оценка должности в баллах – только первый этап процесса оценивания. Помимо этого, следует сравнить данную должность с другими должностями в организации, чтобы гарантировать справедливость выведенных оценок. Поэтому, оценив должность в баллах, следует соотнести ее с общеорганизационной системой должностных разрядов.

Система должностных разрядов основана на результатах оценки должности в баллах по описанным критериям. Должность, набравшая большее количество баллов, относится к более высокому разряду и наоборот (см. пример на стр. 16). Названия групп сотрудников в разных организациях различаются. Чтобы выстроить такую систему должностных разрядов, которая будет отражать потребности, цели и ценности организации, руководителям следует принимать во внимание мнения сотрудников по данному вопросу.

ПРИМЕР
системы разрядов

РАЗРЯД	КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ	ДОЛЖНОСТНАЯ ИЕРАРХИЯ
A1	24	Высшее руководство
A2	23	
A3	21-22	
A4	20	
A5	19	Руководители проектов
A6	18	
B1	17	Ответственные сотрудники
B2	16	
B3	15	Администраторы
B4	14	
C1	13	Помощники
C2	12	
C3	11	
C4	10	Водитель
D1	9	Обслуживающий персонал
D2	8	
D3	7	
D4	6	

ПРИМЕР

Должности водителя присвоено в сумме 10 баллов. Это вполне соответствует тому, что мы видим в таблице: должность водителя оценивается в 10 или 11 баллов. Рассматриваемая должность получает разряд С4.

После того, как вы соотнесли насчитанные баллы с системой должностных разрядов, принятой в организации, может потребоваться присвоить должность чуть более высокий или чуть более низкий разряд, чтобы сохранить правильные иерархические связи с другими должностями.

ШАГ 4 Установление оклада

В некоторых организациях одной должностной категории соответствует один определенный размер оклада. В этом случае, когда должность уже приписана к определенной категории, установить размер зарплаты несложно. Однако во многих организациях на одну должностную категорию приходится целый диапазон возможных размеров оплаты и необходимо выбрать один из них.

При установлении размеров оклада полезно узнать, сколько за выполнение аналогичной работы платят сотрудникам в других организациях.

Процесс установления размера оклада представлен ниже в виде диаграммы.



При рассмотрении вопроса о зарплате нужно принимать во внимание следующие обстоятельства:

- **Местное трудовое законодательство и порядок найма:** налог на занятость, минимальный размер оплаты труда, социальные гарантии. По возможности, проконсультируйтесь у специалиста по местному трудовому праву.
- **Местные стандарты зарплаты, соцпакета и других льгот.** Данный пункт предполагает сбор информации о других организациях, занимающихся схожей деятельностью (желательно в той же местности). Если в данной местности таких организаций нет, соберите данные об организациях, действующих в ближайшем городе или в областном центре, и скорректируйте полученные сведения с учетом местного прожиточного минимума. Чтобы определить стандарты, лучше всего связаться по меньшей мере с восемью схожими организациями. Будет полезно, если специалист по работе с людьми ознакомится с работой других организаций на месте, так как иногда сравнивать должности в разных организациях затруднительно. В разных организациях могут использоваться разные названия для одной и той же должности, а обязанности для должности с одним названием могут различаться. Поэтому чтобы сделать вывод о том, насколько справедлива и логична предложенная методика, будет полезно иметь схемы кадровой структуры и описания должностей других организаций, а также знать, каким образом в каждой из них определяется размер оклада для сотрудников.
- **Место работы.** Если должность предполагает работу в удалении от главного офиса, возможно, потребуется собрать дополнительную информацию об этой местности. Впрочем, тратить на это время имеет смысл лишь в том случае, если прожиточный минимум в этой местности существенно отличается от прожиточного минимума в месте расположения главного офиса.
- **Бюджет, предусмотренный на оплату труда.** В принципе размеры зарплаты следует определять исходя не из того, какие средства имеются в распоряжении, а из того, сколько платят сотрудникам на аналогичных должностях в других организациях. Впрочем, ограниченность в финансировании на размеры зарплаты влиять может.

Так как анализ информации о зарплате может оказаться непростым делом и занять много времени, рекомендуется обращаться за помощью к сотрудникам,

компетентным в финансовых вопросах или к местным специалистам-консультантам. Если какая-то организация уже провела исследование уровня доходов в данной местности, его результаты также будет полезно принять в расчет. Впрочем, предварительно следует проверить достоверность этих результатов и убедиться в том, что они соответствуют требованиям вашей организации.

Предлагаем несколько способов анализа информации об оплате труда и определения ее размера:

- Нарисуйте таблицу, в которой вы представите информацию об оплате труда в других организациях. Используйте сведения только из тех организаций, в которых есть аналогичные должности и система оплаты в которых считается справедливой и логичной. Каждая строка таблицы означает должность, которая сопоставляется с аналогичными должностями в других организациях. Столбцы представляют разные организации.
- Внесите в таблицу информацию о размере окладов в разных организациях, рассчитайте среднее значение для рассматриваемой должности. Рекомендуется исключать из расчета наибольший и наименьший показатели по каждой должности. Чтобы получить среднее арифметическое, сложите оставшиеся значения окладов для каждой должности и разделите сумму на количество показателей, участвующих в расчете.

ПРИМЕР

	Организация								Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	
руководитель местного отделения	1000	1500	1250	1100	1050	1100	1300	1250	1175
руководитель финансового отдела	900	1020	1100	1000	980	1000	950	1010	993

Чтобы рассчитать средний размер зарплаты для руководителя местного отделения:

- Исключите наибольший (1500) и наименьший (1000) показатели. Затем сложите оставшиеся показатели: $1250 + 1100 + 1050 + 1100 + 1300 + 1250 = 7050$.
Разделите сумму на число показателей, участвующих в расчете: $7050 \div 6 = 1175$.
Средний размер зарплаты для должности управляющего финансами составит: $(1020 + 1000 + 980 + 1000 + 950 + 1010) \div 6 = 993$.

- Начинайте определение размера оклада именно с расчета среднего показателя для каждой должности. Решите, какой фонд заработной платы выделит организация по сравнению с другими – оклады в ней могут быть выше или ниже средних.
- Шкала окладов должна соответствовать шкале должностных разрядов. Если пользоваться системой, представленной в таблице на стр. 16, то это означает, что зарплата для разрядов А должна быть больше, чем для разрядов В.
- Если нет возможности сравнить показатели размеров оклада для одной должности в разных организациях, ориентиром при установлении размера оплаты труда может послужить система должностных категорий, как это видно из примера на стр. 19. При данной системе размер оплаты рассчитать просто, а оклады линейных руководителей не окажутся несоразмерно большими по сравнению с окладами их подчиненных. Впрочем, возможен и такой случай, что размер оплаты будет варьироваться в пределах одной должностной категории. Например, сотрудник, занятый в медицинском проекте, может иметь специальное образование и поэтому зарплата у него будет больше, чем у сотрудника, занятого в проекте по развитию общины.

- Выстроив шкалу окладов, оцените общие расходы по этой статье в соотношении к имеющимся в распоряжении финансовым средствам. При необходимости сделайте это несколько раз, пока не найдете приемлемого решения.

ПРИМЕР

ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАЗМЕРА ЗАРПЛАТЫ АДМИНИСТРАТОРА С ПОМОЩЬЮ СИСТЕМЫ ДОЛЖНОСТНЫХ РАЗРЯДОВ

Получить информацию об оплате труда администраторов в других организациях оказалось невозможно. Должность была оценена в 15 баллов и отнесена к разряду В3. Внесите в таблицу информацию об оплате труда, соответствующей другим должностям. Пользуясь известными показателями размера оплаты для должностей ответственного сотрудника и помощника, мы можем рассчитать возможную зарплату администратора. Максимальная ставка для ответственного сотрудника равна 2000 единиц, а минимальная для помощника – 1000 единиц. Между этими должностями четыре разряда. Чтобы рассчитать шаг увеличения оплаты труда при переходе от одной категории к другой, поделите разницу двух ставок на число разрядов, разделяющих две указанные должности. В данном примере шаг увеличения оплаты равен 200 единиц. Зарплата администратора составит, таким образом, 1600 единиц.

Должности	Количество баллов	Разряд	Размер оклада	Шаг увеличения
Ответственный сотрудник	17	В1	2000	200
	16	В2	1800	200
Администратор	15	В3	1600	200
	14	В4	1400	200
Помощник	13	С1	1200	200
	12	С2	1000	200

Другие вопросы, связанные с зарплатой

Предоставление сотрудникам информации об оплате труда

Сотрудников следует в письменном виде информировать о размере их зарплаты и любых ее изменениях, а их категория должна быть закреплена в трудовом договоре.

Выплата зарплаты

Выплаты следует осуществлять каждому сотруднику непосредственно. Если выплата производится наличными, то как организация, так и сотрудник должны сохранить подписанные копии расчетных листков в доказательство того, что деньги были получены. Там где того требует законодательство, из зарплаты сотрудника следует вычитать налоги и социальные отчисления.

Индексация зарплаты

Зарплату каждого сотрудника нужно ежегодно индексировать с учетом увеличения прожиточного минимума и изменений местных условий жизни. Информацию о прожиточном минимуме можно получить у консультантов по вопросам трудоустройства и занятости или в соответствующем департаменте местной администрации. Имеет смысл также собирать каждые 2-3 года сведения о размерах оплаты в других организациях с тем, чтобы предложения по зарплате в вашей организации оставались привлекательными и конкурентоспособными.

**ВОПРОСЫ
ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ**

- Каким образом в нашей организации устанавливается размер оклада? Насколько справедлива, прозрачна и последовательна та система, которой мы пользуемся? В чем можно ее усовершенствовать?
- Разработаны ли у нас четкие должностные инструкции? Если нет, как можно это исправить? Хорошо ли мы себе представляем, каким именно должен быть наш новый сотрудник, когда появляется вакансия?
- Действует ли у нас система тарификации? Если нет, какие бы она дала нам преимущества?
- Какие вопросы принимаются во внимание при установлении размера зарплаты того или иного сотрудника? Есть ли какие-то еще вопросы, которые нам следует принять в расчет?

2.2 СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ

При изучении местных стандартов оплаты труда полезно также собирать информацию о дополнительных льготах, которые предоставляют своим сотрудникам другие организации. Бывает так, что организация не может позволить себе выплачивать больших окладов, зато привлекает новых работников хорошим социальным пакетом.

Соцпакет может включать в себя:

- медицинское обеспечение;
- выплаты в случае смерти при выполнении служебных обязанностей;
- пенсионное обеспечение;
- различные виды отпускных;
- дополнительные льготы, например, оплачиваемый проезд к месту работы и обратно;
- гибкий график работы;
- образовательные возможности;
- путевки для сотрудников;
- возможность пользования офисным оборудованием в личных целях;
- жилье.

В данном разделе мы внимательно рассмотрим некоторые из этих пособий. Не всегда обязательно и не всегда возможно предоставлять сотрудникам весь их набор – в зависимости от местных условий может быть целесообразным предоставлять лишь некоторые. Однако каким бы ни был соцпакет, важно, чтобы он распространялся по возможности на все категории сотрудников.

Виды договоров и соответствующие им оклады и соцпакет

Оплата труда и соцпакет	Постоянная занятость	Срочный договор	Частичная занятость	Нерегулярная занятость	Волонтеры
Оклад	✓	✓	✓	Более высокая зарплата, компенсирующая отсутствие соцпакета	
Медицинское обеспечение	✓	✓	✓	✓	Возможно предоставление бесплатной медицинской помощи в случае получения травмы во время работы
Выплаты в случае смерти при исполнении служебных обязанностей	✓	✓	✓	✓	Возможны выплаты в случае смерти при исполнении служебных обязанностей
Пенсионное обеспечение	✓	✓	✓		
Разные виды отпуска: ежегодный, по болезни, по семейным обстоятельствам	✓	✓	✓		
Дополнительные льготы, например, оплачиваемый проезд к месту работы и обратно, бесплатное питание на работе	✓	✓	✓	Возможна оплата проезда к месту работы и бесплатные обеды	✓
Гибкий график работы	✓	✓	✓	✓	✓
Образовательные возможности	✓	✓	✓	✓	✓
Путевки для сотрудников	✓	✓	✓		
Возможность пользования офисным оборудованием в личных целях	✓	✓	✓		✓
Пособия по выслуге лет, например, дополнительный отпуск или премии для сотрудников, проработавших в организации определенное число лет	✓	✓	✓		

Медицинское обеспечение и выплаты в случае смерти при исполнении служебных обязанностей иногда можно организовать с помощью страхования. В некоторых государствах трудовое законодательство обязывает работодателей предоставлять работникам определенные виды страхования. Возможные виды страховок для организаций описаны в таблице на стр. 22.

Обычно организациям легче всего предоставлять такие пособия через оформление страховых полисов в коммерческих страховых компаниях. Однако это не всегда возможно. Там, где нет возможности работать со страховыми компаниями, организация может рассмотреть возможность самостоятельного предоставления соцпакета. Во врезке на стр. 22 даются некоторые советы.

Виды страховок

Вид страховки	Застрахованные	Покрытие	Исключения
Медицинская	<ul style="list-style-type: none"> сотрудники; возможно, супруги и находящиеся на иждивении дети 	<p>Обычно покрывает расходы на:</p> <ul style="list-style-type: none"> госпитализацию, амбулаторное лечение, услуги врача, приобретение предписанных в рецепте лекарств 	Обычные стоматологические процедуры, физиотерапию, лечение ранее имевшихся заболеваний, приобретение лекарств, не указанных в рецепте
На случай смерти при исполнении служебных обязанностей	<ul style="list-style-type: none"> сотрудники возможно, сотрудники, работающие на условиях нерегулярной занятости 	За минимальный размер выплаты можно взять средний годовой оклад; он должен соответствовать нормам местного законодательства и общепринятой практике. Возможно частичное покрытие расходов, связанных с похоронами.	
Дорожная и от несчастного случая	<ul style="list-style-type: none"> сотрудники на время командировок возможно, сотрудники, работающие на условиях нерегулярной занятости 	<ul style="list-style-type: none"> страховые выплаты при несчастном случае расходы на экстренную медицинскую помощь и транспортировку компенсацию утраты имущества 	

ЕСЛИ ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ РАБОТАТЬ СО СТРАХОВЫМИ КОМПАНИЯМИ

- Решите, с какой компанией вы будете сотрудничать:
 - По возможности, проконсультируйтесь у страхового агента. Если такой возможности нет, узнайте, с какими компаниями работают другие организации.
 - Изучите репутацию компании. Сколько лет она существует? Как в прошлом она удовлетворяла заявки на выплату средств?
- Посчитайте, сколько будет стоить оформление определенного вида страховки всем сотрудникам. Помните: иногда для подачи заявки на выплату средств требуется сделать дополнительный взнос.
- Проконтролируйте, чтобы все сотрудники заполнили необходимые формуляры и прошли медицинские обследования, которых требует страховая компания.
- Подумайте, что произойдет, если с сотрудником случится что-то не предусмотренное страховкой. Возьмет ли организация необходимые расходы на себя?

ЕСЛИ НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ РАБОТАТЬ СО СТРАХОВЫМИ КОМПАНИЯМИ

- Выясните, как этот вопрос решают другие местные организации. Есть ли у них какие-либо ограничения на размер выплат по болезни или в случае смерти при исполнении служебных обязанностей?
- Чтобы предусмотреть необходимый бюджет на выплаты по болезни и в случае смерти при исполнении служебных обязанностей, рассчитайте прошлые расходы по этой статье и выведите средний показатель. Умножьте теперь это число на количество сотрудников, и вы получите искомую сумму. Если у вас нет данных о прошлых выплатах, узнайте в других местных организациях, какую сумму могут составить подобные расходы.
- Чтобы минимизировать финансовый риск в вопросе медицинского обеспечения, будет благоразумно установить верхний предел размера выплат для каждого сотрудника, если то позволяет местное законодательство. Кроме того, сотрудник сам может участвовать в покрытии медицинских расходов, например, в объеме 20% по каждой заявке. В отношении таких верхних пределов допустимы исключения: например, если работнику требуется лечение вследствие травмы, полученной во время работы, организация может взять все расходы на себя.
- Организации следует выработать свою позицию относительно того, как действовать в случае, если сотрудник страдает заболеванием, требующим длительного лечения, таким как рак, гепатит, ВИЧ, диабет.

Когда порядок выплат по каждому виду страховки определен, следует предоставить сотрудникам всю необходимую информацию. Они должны знать, на каком основании делаются выплаты, каковы основные критерии выплаты и исключения, как оформить заявку на страховые выплаты.

ПРИМЕЧАНИЕ Некоторые элементы медицинского обеспечения необходимы сотрудникам для успешного выполнения работы; в особенности это касается тех сотрудников, кто по должности бывает в разъездах. К таким элементам относятся вакцинация, лечение малярии, москитные сетки. Они должны предоставляться на тех же правах, что и, например, рабочее оборудование, и их следует рассматривать скорее как необходимые условия работы, чем как социальный пакет.

Пенсионное обеспечение В некоторых государствах общепринятая практика или законодательство обязывает работодателя отчислять средства в фонд будущей пенсии. Такие отчисления обычно составляют определенный процент от зарплаты сотрудника и рассчитываются в дополнение к ней. Эти отчисления должны быть ясно обозначены в расчетном листке.

Пособие по перемене места жительства Стоит также рассмотреть возможность предоставления специального пособия тем сотрудникам, которые по служебной необходимости вынуждены изменить место проживания. Такое пособие может заключаться в покрытии расходов на проезд семьи сотрудника и перевоз имущества. Организация также может предоставить сотруднику временное жилье на новом месте.

Отпуск

Политика организации в отношении описанных ниже видов отпуска должна отвечать требованиям местного законодательства и общепринятой практике.

Ежегодный отпуск Очень важно, чтобы сотрудникам во время действия их трудового договора предоставлялась возможность отдыха. У всех сотрудников должно быть право на определенное количество дней ежегодного оплачиваемого отпуска.

Следует принять во внимание следующие вопросы:

- **Каким образом будет рассчитываться время отпуска для сотрудников, работающих на часть ставки или по краткосрочному договору?**
Например, лицам, с которыми трудовой договор заключен на три месяца, может быть предоставлена возможность взять четверть отпуска, предусмотренного для постоянных сотрудников. Лицам, работающим на полставки, будет полагаться в два раза меньше дней отпуска, чем тем, кто работает на полную ставку.
- **Как сотрудники будут подавать заявления о предоставлении ежегодного отпуска?** Важно, чтобы все сотрудники не взяли отпуск одновременно. По возможности следует распределять время отпусков между сотрудниками в течение года.
- **Могут ли сотрудники сохранить неиспользованный отпуск до следующего года?**

Государственные праздники Следует составить перечень официальных общегосударственных и местных праздников и разослать его всем сотрудникам. Следует отдельно позаботиться о тех сотрудниках, кому придется выйти на работу в один из праздничных дней: например, им можно оплатить это время по более высокому тарифу или предоставить дополнительный день оплачиваемого отпуска.

Сверхурочная работа	Организации следует подумать о том, как сотрудникам будет компенсироваться работа сверх установленного на неделю количества часов. Например, можно оплатить эти часы отдельно, иногда даже по более высокому тарифу, или же использовать в качестве вознаграждения дополнительный отпуск.
Краткосрочный отпуск по болезни	<p>Краткосрочным обычно считается отпуск, длящийся менее определенного числа недель. Иногда местное законодательство или общепринятая практика требует, чтобы сотрудник предъявил справку от врача, если он отсутствовал на работе более установленного количества дней.</p> <p>Отпуск по болезни никогда не следует рассматривать как дополнение к ежегодному отпуску. Определенное количество дней больничного должно оплачиваться, но будет благоразумно установить верхнюю границу таких выплат, чтобы не побуждать сотрудников к злоупотреблению этой льготой.</p>
Длительный отпуск по болезни	<p>Отпуск по болезни обычно считается длительным, если он превышает установленное для краткосрочного отпуска количество дней. Часто сохранение содержания на время продолжительной болезни зависит от выслуги лет. Например, сотрудникам, проработавшим в организации более года, содержание может сохраняться на больший срок, чем тем, кто прослужил в организации меньшее время.</p> <p>Если сотрудник на длительное время лишился трудоспособности в результате травмы, полученной во время работы, вероятно, будет правильно, если организация окажет ему большую поддержку, чем в обычном случае.</p> <p>Следует внимательно следить за состоянием здоровья сотрудников, пребывающих в длительном отпуске по болезни. Организации следует поддерживать с ними связь, чтобы продемонстрировать заботу о своих сотрудниках и чтобы представлять себе, когда они смогут вернуться к работе. Если вследствие болезни или несчастного случая сотрудник не может больше исполнять свои обязанности, организация может пересмотреть его должностные инструкции и подумать о том, стоит ли предложить ему более подходящую должность.</p> <p>Обычно отпуск по болезни оплачивается только работникам, с которыми заключен трудовой договор и не оплачивается лицам, работающим на условиях нерегулярной занятости.</p>
Декретный отпуск/Отпуск по уходу за ребенком	<p>Следует принять во внимание следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none">■ Сколько сотрудница или сотрудник должны проработать в организации прежде чем получить право на отпуск по уходу за ребенком?■ На сколько недель сотрудница может взять оплачиваемый декретный отпуск? Подумайте: должна ли она его взять в какое-то определенное время, например, часть отпуска сразу после рождения ребенка; «накапливается» ли ежегодный отпуск в счет будущего, пока сотрудница находится в декретном отпуске; может ли она взять дополнительный отпуск без сохранения содержания.■ На сколько недель и в каких случаях сотрудник-мужчина может взять отпуск по уходу за ребенком. <p>Подумайте о составлении для сотрудников инструкций по оформлению отпуска; не забудьте включить в них информацию о необходимых документах, таких как медицинское заключение и свидетельство о рождении.</p>

Отпуск по
семейным
обстоятельствам

Отпуск по семейным обстоятельствам обычно предоставляется только в случае смерти близкого родственника: супруги или супруга, ребенка, одного из родителей, единокровного брата или сестры.

Для сотрудников, принадлежащих к культурам, в которых большое значение имеют семья и родственные связи, важно тщательно продумать этот вопрос и ясно описать обстоятельства, при которых можно взять такой отпуск.

**ВОПРОСЫ
ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ**

■ Какой соцпакет предоставляется сотрудникам нашей организации? Все ли сотрудники имеют доступ к этим льготам? А волонтеры?

■ Стоит ли нам предоставлять еще какие-то виды льгот?

Условия найма

Условия найма излагаются в трудовом договоре, заключенном с сотрудником. Они выражают, что ожидается от сотрудника и что со своей стороны будет предоставлять организация (например, зарплату и соцпакет). Возможно наличие таких условий, которые в договоре не описаны, но на которые в договоре дается ссылка. Обычно они изложены в справочнике для сотрудников.

Ключевые вопросы, которые следует рассмотреть при определении условий договора:

- **Законны ли они?** Удостоверьтесь, что установленные условия справедливы и отвечают нормам законодательства. При составлении трудовых договоров всегда советуйтесь с юристом. Будет также полезно попросить юриста проверить справочник для сотрудников.
- **Соответствуют ли они принципам и практике организации?**
- **Соответствуют ли они общепринятой практике?**
- **Ясно ли они изложены и находятся ли в свободном доступе?** Условия договора должны быть изложены очень четко. Язык изложения должен быть понятен всем сотрудникам. Если кто-то из них не умеет читать, вместо справочника для сотрудников придется изыскать другой способ донесения информации.

Большая часть условий трудового договора должна быть общей для всех сотрудников. Тем не менее, они могут различаться в зависимости от категории сотрудника и типа трудового договора (см. врезку на стр. 28).

3.1 Трудовой договор

Трудовой договор – это юридический документ, выражающий определенное соглашение между работодателем и работником. Он устанавливает между ними служебные отношения и в том числе определяет размер вознаграждения сотрудника за его работу. В нем обозначаются условия найма.

Всегда лучше составлять договор в письменном виде и очень четко, дабы исключить возможность неправильного истолкования. Это послужит защите интересов как работодателя, так и работника в рамках их служебных отношений. У организаций обычно есть типовый договор, который можно использовать для заключения соглашения с большинством сотрудников. Важно, чтобы типовый договор проверил юрист. При приеме на работу нового сотрудника в шаблон просто вносят индивидуальные данные сотрудника, такие как ФИО, название должности, размер оклада. Юрист проверяет такие договоры только при внесении в текст каких-либо изменений под конкретные должности.

В договоре должна стоять дата, а также подписи работника и представителя работодателя, и у каждой стороны должен остаться экземпляр договора.

Различия в зависимости от категории сотрудника и типа договора

КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ

Для организации, действующей в нескольких регионах, может быть полезно определить категории своих сотрудников. Например, при установлении некоторых условий трудового договора, возможно, потребуется сделать поправку на сотрудников, проживающих вдали от своего постоянного места жительства. Им могут оплачиваться расходы на жилье, а их зарплата может индексироваться с учетом того, что в данной местности прожиточный минимум выше или ниже, чем в месте расположения главного офиса.

Возможны следующие категории сотрудников:

- **Иностранцы-специалисты** – т.е. временно находящиеся вне страны своего постоянного проживания.
- **Командированные внутри страны** – т.е. работающие в стране своего постоянного проживания, но вдали от постоянного места жительства.
- **Местные сотрудники** – т.е. работающие в стране и месте своего постоянного проживания.

ТИПЫ ДОГОВОРА

Бессрочный. Договор действует либо до того момента, как сотрудник пожелает уйти из организации, либо до того, как у организации появятся основания для расторжения договора (например, увольнение или сокращение штатов).

Срочный. Договор заключается на определенный срок, например, на год или на три года.

Разовый. Сотрудников, занятых на нерегулярной основе, привлекают к работе тогда, когда это необходимо. Они могут работать всего день или неделю за раз, и с ними обычно не заключают трудового договора.

В представленной ниже таблице обозначены основные вопросы, которые следует принимать во внимание при составлении трудового договора.

Вопрос	Что следует принять во внимание
ФИО и адрес	На первой странице договора должны быть указаны ФИО (наименование) и адреса работодателя и работника.
Основные данные по найму	<ul style="list-style-type: none"> • название должности (см. описание работы) • место работы • начальник (линейный руководитель) • дата начала работы • тип договора: бессрочный, срочный, разовый
Испытательный срок	<p>Испытательный срок обычно длится первые несколько недель работы. В течение этого времени сотрудник осваивает свою должность в организации, а работодатель следит за его успехами. В течение испытательного срока у сотрудника и его линейного руководителя должны быть возможности для общения. Это способствует выстраиванию нормальных отношений и обеспечит сотруднику поддержку для успешного выполнения им своих обязанностей.</p> <p>Однако если появятся неразрешимые проблемы, организации или сотруднику лучше предусмотреть возможность быстрого расторжения договора на начальном этапе. По этой причине срок извещения о расторжении договора в период испытательного срока, как правило, меньше обычного. Например, если испытательный срок составляет шесть недель, в первые шесть недель срок извещения для сотрудника может составить две недели. После успешного завершения испытательного срока, срок извещения можно увеличить до четырех недель.</p>

продолжение таблицы

продолжение

Вопрос	Что следует принять во внимание
Разряд и зарплата	<ul style="list-style-type: none"> • разряд • базовая ставка заработной платы за год • способ перечисления: наличными, чеком, переводом на банковский счет • срок выплаты (например, в последний рабочий день календарного месяца) • ежегодная индексация зарплаты с учетом инфляции в стране. Поэтому будет полезно включить в текст договора фразу о том, что зарплата будет индексироваться ежегодно и что сотрудников будут извещать о любых ее изменениях в письменном виде. <p>Информация об установлении размера оклада содержится в главе 2.</p>
Вычеты	<p>Имеет смысл включить в договор пункт о том, что организация оставляет за собой право удерживать из зарплаты сотрудника налоги и задолженности, которые он имеет перед ней. Последние могут составлять потери, понесенные организацией вследствие халатности работника или нарушения им принципов организации.</p>
Дополнительные льготы	<ul style="list-style-type: none"> • например, предоставление жилья или оплата проезда
График работы	<ul style="list-style-type: none"> • нормальный график работы с указанием рабочих дней, времени начала и окончания рабочего дня и обеденного перерыва • количество рабочих часов в неделю • право сотрудника на получение оплаты за работу в сверхурочное время
Право на отпуск	<ul style="list-style-type: none"> • базовое количество дней ежегодного оплачиваемого отпуска • период предоставления отпусков в организации (например, с января по декабрь) • возможность переноса определенного количества дней неиспользованного отпуска на следующий год • что произойдет после истечения срока действия договора, если в текущем году сотрудник использовал слишком большую или слишком малую часть ежегодного отпуска • являются ли выходные дни по случаю государственных праздников дополнением к основному ежегодному отпуску
Отсутствие по болезни или по иной причине	<ul style="list-style-type: none"> • количество оплаченных дней отпуска по болезни в год. Обычно есть верхняя граница (например, 10 дней), которая может подниматься с учетом выслуги лет • как и когда сотрудники должны сообщать линейным руководителям о своем отсутствии на работе (например, не позднее чем через час после начала рабочего дня)
Пенсионное обеспечение	<p>Если действует пенсионная или накопительная система, предоставьте сотрудникам информацию о том, в каком размере и когда они получают накопленные средства.</p>
Медицинское обеспечение и выплаты в случае смерти при исполнении служебных обязанностей	<p>Составьте для сотрудников памятку о том, какое медицинское обеспечение предоставляет организация, а также о том, какие выплаты будут производиться в случае смерти при исполнении служебных обязанностей.</p>
Срок извещения о расторжении договора	<ul style="list-style-type: none"> • срок извещения в период испытательного срока • срок извещения после испытательного срока • процедура подачи извещения

продолжение таблицы

продолжение

Вопрос	Что следует принять во внимание
Порядок разрешения трудовых споров и дисциплинарные процедуры	<ul style="list-style-type: none"> • к кому сотрудник должен обратиться с жалобой относительно служебных обстоятельств (например, к линейному руководителю) • правила трудовой дисциплины. Возможно, имеет смысл дать ссылку на справочник для сотрудников, где описаны соответствующие принципы и процедуры • организации, серьезно следящие за соблюдением прав детей, могут применять дисциплинарные взыскания (например, увольнение) к сотрудникам, нарушающим принципы организации или утаивающим информацию. Это должно быть прописано в трудовом договоре.
Охрана труда и техника безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • ссылка на документ, излагающий принципы организации в области охраны труда • порядок извещения организации о произошедших с сотрудником несчастных случаях, заболеваниях и других непредвиденных обстоятельствах
Расходы	<ul style="list-style-type: none"> • порядок покрытия расходов, связанных с исполнением служебных обязанностей (например, на основании предъявленных чеков)
Оборудование	<p>Будет полезно включить в текст договора пункт о возврате оборудования, предоставленного организацией, по истечении срока действия договора. Если не указать этого в договоре, сотрудник может решить, что предоставленное ему для работы оборудование, например, ноутбук или москитные сетки, можно оставить себе.</p>
Изменение условий найма	<p>В будущем организация может пересмотреть свои условия найма, вследствие чего потребуются внести изменения в трудовые договоры с ныне работающими сотрудниками. Важно обозначить это в договоре.</p>



Охрана труда и безопасность

Забота о здоровье, безопасности и охране сотрудников – первоочередная забота любой организации. Может случиться, что сотрудникам придется работать в условиях, опасных для их физического и эмоционального здоровья.

Вот несколько вопросов, которые могут помочь организациям разработать меры по обеспечению здоровья, безопасности и охраны сотрудников.

ЗДОРОВЬЕ

- Могут ли сотрудники по состоянию здоровья исполнять свои обязанности? Проходили ли они медицинское обследование, заполняли ли анкету, которую бы проверил специалист-медик?
- Сделаны ли им необходимые для работы в данной местности прививки?
- Если сотрудники работают в зоне, где есть риск заболевания малярией, были ли они предупреждены о необходимости использования противомаларийных средств и о том, где их можно приобрести?
- Информировали ли сотрудников о распространенных и серьезных угрозах здоровью и о способах их минимизации?
- Умеют ли сотрудники определять, безопасны и годны ли употребляемые ими продукты и напитки?
- Имеется ли в организации политика определения графика работы и права на отпуск для сохранения здоровья сотрудников?
- Выработан ли в организации порядок действий на случай, если сотрудник опасно болен или получил опасную травму?
- Оформлена ли всем сотрудникам подходящая медицинская страховка?

БЕЗОПАСНОСТЬ

- Какие меры предусмотрены для предупреждения опасности пожара, какой порядок действий определен на случай пожара (хорошо организованная система хранения, безопасное пользование

электрическими розетками, обозначенные маршруты эвакуации, подходящие средства пожаротушения)?

- Регулярно ли проводится технический осмотр транспортных средств, в т.ч. проверка состояния шин и наличия двух запасных шин в каждой машине? Оснащены ли транспортные средства ремнями безопасности для передних и задних сидений и инструкциями по их применению?
- Обладают ли водители правом на вождение, соблюдают ли они правила безопасности дорожного движения? Предупреждены ли они о недопустимости употребления алкоголя и наркотических средств при вождении?

ОХРАНА

- Имеет ли организация достаточное представление о той среде, в которой работают сотрудники, и о том, как безопасно в ней действовать?
- Разработан ли в организации план охранных мероприятий? Он может включать в себя, например, обеспечение безопасности сотрудников в конфликтных ситуациях и при передвижении (комендантский час, безопасные и проходимые дороги), предупреждение риска похищения, охрану имущества и офисных зданий (например, специальными охранниками).

ОБЩЕЕ

- Ведутся ли записи случаев заболеваний и травм, связанных с исполнением служебных обязанностей, анализируются ли они с целью минимизации риска подобных случаев в будущем?
- Как лучше распространять среди сотрудников информацию о политике организации в сфере обеспечения здоровья, безопасности и охраны труда, чтобы они могли уяснить ее и пользоваться ею.

3.2 Справочник для сотрудников

Справочник для сотрудников – это сборник указаний для руководителей и сотрудников. Обычно он содержит полезную информацию об организации, условиях найма и политике организации.

Он должен быть написан ясно и понятно для всех сотрудников, и у каждого должен быть свой экземпляр.

Содержание справочника для сотрудников может быть следующим:

ЗНАКОМСТВО С ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Этот раздел призван дать общее представление об организации. Он может включать в себя сведения по истории организации, о ее логотипе, цели и задачах, основании веры, ценностях, долгосрочной стратегии, молитвенной практике в организации, схему кадровой структуры.

КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ

В этом разделе должны быть представлены различные категории сотрудников, работающих в организации.

ПОВЕДЕНИЕ

В данном разделе кратко излагается политика организации по вопросу о поведении сотрудников, т.е. какой образ действий и какое отношение ожидается от них в рабочее и нерабочее время.

УВОЛЬНЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Важно проконсультироваться у специалиста о законодательстве страны, в которой работает организация, по вопросу об увольнении. Работодателей, нарушающих нормы местного законодательства, могут обвинить в несправедливом увольнении и привлечь к ответственности через суд. Основания для увольнения могут быть следующими:

- **Нетрудоспособность или отсутствие квалификации.** Сотрудник не справляется с обязанностями, несмотря на поддержку и предупреждения (устные и письменные) работодателя.
- **Поведение.** В справочнике для сотрудников должны быть изложены нормы поведения, соблюдение которых ожидается от сотрудника.
- **Сокращение штатов в связи с завершением программы или проекта по развитию, в связи с изменениями кадровой структуры или в связи с упразднением должности.** При изложении порядка сокращения штатов следует указать срок извещения сотрудников о прекращении действия их трудовых договоров, а также размеры пособий по сокращению и возможности перехода на другие должности.
- **Правовое препятствие для продолжения действия трудового соглашения.** Например, водитель, на законных основаниях лишенный водительского удостоверения, не может продолжать исполнение своих обязанностей.

Помните, что несправедливое увольнение часто связано с дискриминацией (например, по признаку пола, семейного положения, ограниченности способностей, этнической принадлежности).

Любые решения об увольнении сотрудника следует принимать на основании явных документально подтвержденных свидетельств и с соблюдением установленных процедур.

УСЛОВИЯ НАЙМА

В этом разделе должна быть представлена информация о принципах и порядке работы, связанных с условиями найма сотрудников. Он должен отражать положения трудового договора и включать в себя информацию о той процедуре, которую

должен пройти сотрудник для получения зарплаты и соцпакета. Он также должен содержать указания относительно порядка разрешения трудовых споров и дисциплинарных процедур, включая роль и обязанности линейных руководителей в данном процессе.

В этом разделе также могут содержаться сведения о трудовых договорах, испытательном сроке, описаниях должностей, системе оценки квалификации, оплате труда, дополнительных льготах, работе в сверхурочное время, служебных расходах, графике работы, сроках извещения о расторжении договора, порядке разрешения трудовых споров и дисциплинарных процедурах, рабочем оборудовании, конфиденциальности, изменении условий найма, основных льготах (страховке, пенсионном обеспечении, отпуске).

ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ И ОТБОР КАНДИДАТОВ

В этом разделе необходимо обозначить важность справедливой и прозрачной системы привлечения новых сотрудников и отбора кандидатов, а также дать ссылку на политику организации в этом вопросе. Он может включать в себя краткое изложение процесса 11-ти шагов, описанного в главе 4, а также информацию о привлечении к работе сотрудников-христиан, защите детей, защите информации, ведении личных дел, оповещении о вакансии, отборе кандидатов, инструктажах и процедуре введения в должность.

ИНСТРУКТАЖИ И ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ (см. раздел 5)

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СОТРУДНИКОВ

В этом разделе может содержаться информация о предоставлении сотрудникам возможностей обучения в период работы в организации.

ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОСОСТОЯНИИ

Этот раздел содержит сведения о принципах охраны здоровья и обеспечения безопасности сотрудников, общие указания по охране здоровья и обеспечению безопасности, сведения о порядке оказания первой помощи, принципах охраны, принципах пастырского окормления, принципах.

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Данный раздел может включать в себя информацию о нормах поведения, предоставлении равных возможностей, пенсионном обеспечении, участии сотрудников в управлении организацией, защите детей, пользовании имуществом организации.

При разработке и редактировании справочника для сотрудников могут пригодиться следующие советы:

- Убедитесь, что справочник составлен с учетом местного законодательства и общепринятой в данной стране практики. Всегда просите местного юриста проверить итоговый вариант.
- Удостоверьтесь, что справочник и трудовой договор не противоречат друг другу.
- Учтите в нем новые принципы и порядок работы, которые пока находятся в стадии разработки.
- При необходимости переведите книгу на другой язык.
- Проинструктируйте сотрудников и руководителей на предмет пользования справочником.
- Ежегодно проверяйте и редактируйте справочник с учетом любых изменений в местном законодательстве или в общепринятой практике.

**ВОПРОСЫ
ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ**

- Что включено в трудовые договоры, заключенные нашей организацией?
- Не противоречат ли они законодательству?
- Понятно ли сотрудникам содержание их договоров? Как можно поспособствовать лучшему пониманию?
- Какие категории сотрудников работают в нашей организации?
- Какие виды договоров заключает организация?
- Какие вопросы в трудовых договорах необходимо пересмотреть?
- Есть ли в нашей организации справочник для сотрудников? Какие преимущества он дал бы? Каким может быть его содержание? Кто должен заняться его составлением?

4

Привлечение НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Люди – наиболее ценный ресурс организации. Эффективность организации зависит от персонала. Для профессионального выполнения работы требуется высокая квалификация сотрудников. У организации, которая применяет справедливый и эффективный процесс найма, есть высокие шансы подобрать наиболее подходящего человека на каждую должность. Организация, в которой набору персонала не уделяется должного внимания, вряд ли правильно подберет людей. Это может привести к низкой эффективности, некачественному исполнению проектов, создать факторы риска в таких сферах, как, например, защита детей.

В этой главе рассматривается процесс набора персонала – от выявления новой должности в организации до подбора нового сотрудника. Этот процесс имеет смысл использовать при найме не только штатных сотрудников, но и, по возможности, временных работников и волонтеров.

ШАГИ	МЕРОПРИЯТИЯ
1	Определение потребности в найме
2	Составление должностной инструкции (описания должности)
3	Заполнение бланка заявки на замещение вакантной должности
4	Согласование категории и оклада для вакансии
5	Оповещение о наличии вакансии
6	Отбор кандидатов для собеседования
7	Проведение собеседований с кандидатами
8	Сбор рекомендаций о подходящем кандидате
9	Предложение работы
10	Информирование кандидатов, не прошедших отбор
11	Оформление личного дела нового сотрудника

ШАГ 1 Определение потребности в найме

Процесс найма начинается в тот момент, когда открывается вакансия – либо вследствие появления новой должности, либо в результате ухода из организации одного из сотрудников. Для каждой вакансии важно, чтобы специалист, имеющий общее представление об организации, дал ответ на следующие вопросы:

- Соотносится ли данная должность с миссией организации, ее ценностями и целью? Соотносится ли она со стратегией организации и существующей организационной структурой?
- Добавляет ли данная должность ценности организации? Организация должна направлять ресурсы туда, где эффект будет наибольшим.
- Каким образом будет финансироваться данная должность? Организация должна всегда учитывать в своем годовом бюджете расходы на содержание работников, в том числе расходы по приему на работу; оплату труда; пенсионные и страховые выплаты; содержание рабочего места; оборудование (например, компьютер); другие услуги.

Линейный руководитель обычно определяет вакансию в своей команде/ своем подразделении и составляет описание вакансии и должностные инструкции. Описание должности необходимо составлять вне зависимости от того, будет ли на нее нанят сотрудник по трудовому договору или это будет внештатный сотрудник/волонтер.

ШАГ 2 Составление должностной инструкции (описания должности)

Описание должности обычно состоит из двух частей – **должностной инструкции** и **требований к кандидату**. Для описания вакансии необходимо ответить на следующие вопросы:

- Каковы функции и основные обязанности сотрудника на данной должности? Ответ на этот вопрос позволяет сформулировать должностную инструкцию, в которой кратко излагается суть работы на должности, ожидания, которые возлагаются на сотрудника, а также место данной должности в общей структуре организации.
- Какие навыки и качества понадобятся сотруднику, чтобы выполнять данную работу? Ответ на этот вопрос помогает сформулировать требования к кандидатам. В требованиях описано, какими качествами должен обладать нанимаемый на работу человек, и они играют важную роль в процессе отбора кандидатов для собеседования. Важно, чтобы требования к кандидатам непосредственно соотносились с тем, чем работнику придется заниматься. Если требования превышают те, которые в действительности необходимы для данной работы, после вступления в должность сотрудник может почувствовать себя обескураженным и разочарованным, обнаружив, что не может в полной мере раскрыть и использовать свои дарования.

Должностная инструкция

Определите основные функции и обязанности, которые предполагает та или иная должность. Затем, основываясь на этом, составьте должностную инструкцию. Структура инструкции может быть следующей.

Основная
цель работы

1-2 предложения, которые объяснят, для чего эта работа нужна. Например, целью работы на должности администратора может быть «оказание административной поддержки финансовому директору».

Линейный
руководитель
и роль
в организации

Эта часть инструкции должна содержать информацию о том, как должность соотносится со структурой организации. На базе какого подразделения будет существовать эта должность? Кто будет линейным руководителем сотрудника на этой должности? Предполагает ли должность наличие подчиненных? Если да, то каких? С кем сотруднику на данной должности необходимо будет тесно взаимодействовать? В этой части необходимо также упомянуть решения, которые сотрудник сможет принимать самостоятельно, без обращения к линейному руководителю, например:

- Может ли сотрудник самостоятельно принимать на работу/увольнять людей?
- Каков объем средств, которые могут расходовать сотрудник и его подчиненные?
- Можно ли вверять данному сотруднику денежные средства? Если так, то за какой объем средств этот сотрудник будет отвечать?

Например, для должности администратора в этой части можно указать следующее: «Данный сотрудник относится к отделу финансов и находится в подчинении у финансового директора. Основной аспект деятельности на данной должности –

выполнение административных поручений финансового директора. Это также предполагает оказание административной поддержки бухгалтеру, занимающемуся расчетом заработной платы в заключительную неделю каждого месяца».

Сфера
деятельности

Эта часть описания используется для определения основных видов деятельности (не более восьми) в рамках той или иной должности. Они должны быть приведены в порядке приоритета и времени, которое сотрудник будет тратить на то или иное занятие, начиная с наиболее трудоемкого. В случае, если должность предполагает только одно основное занятие, эта часть необязательна.

Например, на должности администратора может быть два основных занятия: оказание административной поддержки финансовому директору и оказание помощи бухгалтеру в выплате заработной платы сотрудникам.

Должностные
обязанности
сотрудника

Под каждым основным занятием перечислите характерные должностные обязанности сотрудника. Начинайте формулировку каждой обязанности с *глагола*. Для Вашего удобства ниже приводится перечень глаголов. В этом разделе не надо давать описание того, как именно следует выполнять работу.

Например, должностные обязанности администратора могут быть следующими:

- составлять расписание финансового директора;
- вести протоколы собраний отдела и распространять их среди сотрудников;
- бронировать билеты для сотрудников отдела.

Примеры
глаголов для
формулирования
должностных
обязанностей
сотрудника:

Вести	Контролировать	Оформлять	Принимать	Сотрудничать
Выполнять	Координировать	Оценивать	Проверять	Управлять
Вырабатывать	Наблюдать	Планировать	Проводить	Устанавливать
Готовить	Обеспечивать	Поддавать на рассмотрение	Разрабатывать	Утверждать
Заполнять	Обучать	Подбирать (персонал)	Руководить	Уточнять
Инспектировать	Организовывать	Поддерживать	Следить	Участвовать
Исполнять	Осуществлять	Помогать	Содержать	Учреждать
Исследовать	Отбирать	Предоставлять	Создавать	Формулировать
Консультировать	Отвечать	Представлять	Составлять	

Требования к кандидатам

Эта часть описания должности используется для того, чтобы оценить, насколько навыки и опыт кандидата соответствуют должности. При формулировании требований к кандидатам можно использовать таблицу на странице 12.

- Колонка «Основные требования» содержит минимальный набор качеств и опыт, необходимый для работы на данной должности. Всех кандидатов следует оценивать, принимая во внимания эти требования. Если кандидат не соответствует хотя бы одному из критериев, возможно, этого кандидата не следует рассматривать на данную должность.
- Колонка «Дополнительные требования» включает качества и опыт, которые могут быть необязательными для данной работы, но при этом весьма полезными. Если на должность будет претендовать много кандидатов, соответствующих минимальным требованиям, «Дополнительные требования» могут использоваться для того, чтобы отобрать более узкий круг кандидатов для приглашения на собеседование.

ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ		
	Основные требования	Дополнительные требования
Образование Уровень образования, который позволит сотруднику эффективно выполнять свои обязанности.	Впишите сюда минимальный уровень образования, необходимый для работы.	Впишите сюда дополнительное образование, которое может быть полезным на данной работе.
Опыт Опыт работы на подобной должности, который поможет сотруднику успешно справляться со своими задачами, формулируется как можно более конкретно. Например, координатору системы водоснабжения и канализации может быть нужен опыт работы инженером водных коммуникаций и канализационной системы при работе на пробуренных вручную скважинах в общинах.	Впишите сюда минимальный опыт, необходимый для работы.	Впишите сюда дополнительный опыт, который может быть полезным на данной работе.
Навыки и способности Навыки: коммуникабельность, умение выступать перед аудиторией, навыки работы с компьютером, знание иностранных языков, умение расставлять приоритеты в работе, организационные и административные навыки. Способности: умение работать в напряженной обстановке, навыки работы в коллективе, инициативность и умение взаимодействовать с другими людьми.	Впишите сюда минимальный набор навыков и способностей, необходимый для работы.	Впишите сюда дополнительный набор навыков и способностей, которые могут быть полезными на данной работе.
Личные качества Черты характера человека, такие как зрелость его христианской веры, доступность в общении и адаптивность.	Впишите сюда минимальный набор личных качеств, необходимых для работы.	Впишите сюда дополнительный набор личных качеств, которые могут быть полезными для работы.

Пример из Библии

Прочтите Первое послание к Коринфянам 12:1-11, Послание к Римлянам 12:6-8 и Первое Послание Петра 4:10.

- Какие дары даются Святым Духом?
- Каждому ли христианину даются дары?
- Одинаковы ли дары у всех христиан?
- Для чего даются дары?
- Какую пользу может наша организация извлечь из даров, которые есть у наших сотрудников?

- На каких должностях в организации могут быть полезны определенные дары?

Имейте в виду, что некоторые дары больше связаны с характером, чем со способностями.

- Почему характер так же важен, как и способности?
- Как набирать на работу сотрудников-христиан, обладающих и способностями, и благим характером?

Составив проект должностной инструкции и требований к кандидатам, перечитайте описание работы и ответьте на следующие вопросы:

- Насколько реалистично это описание?
 - Проанализируйте, может ли один человек выполнять все эти задачи и обязанности.

- Убедитесь, что работы не слишком много и не слишком мало.
- Подумайте, насколько возможно подобрать сотрудника для выполнения этой работы. Если круг задач слишком широкий, может быть очень трудно найти человека с соответствующим набором качеств.
- Насколько описание понятно?
 - Проанализируйте, сможет ли человек, плохо знакомый с организацией, понять, что предполагает данная работа.
 - Четкая должностная инструкция должна привлечь на должность наиболее подходящих людей.
- Равны ли возможности для всех?
 - Убедитесь, что все указанное в требованиях к кандидатам применимо, по возможности, ко всем социальным группам. Например, проверьте, нет ли в требованиях к кандидатам дискриминации по половому признаку или по отношению к людям с ограниченными возможностями.

ШАГ 3 Заполнение бланка заявки на замещение вакантной должности

Необходимо организовать процесс подачи линейными руководителями официального запроса на замещение новой вакансии в отдел кадров или руководству организации после составления описания должности. Ниже приводится предлагаемый нами шаблон запроса.

ЗАЯВКА НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНОЙ ДОЛЖНОСТИ			
Наименование должности			
Место работы			
Линейный руководитель			
Необходима, начиная с	Дата начала	Дата окончания (кроме работы по бессрочному договору)	
Причина открытия вакансии (отметить нужное)	Замена существующей должности	Новая должность (указать причины появления)	
Финансирование (отметить нужное)	Основные фонды	Целевые донорские средства (пояснить)	
Описание работы	Прилагается?		
Защита детей	Предполагает ли должность работу с детьми?		
Оповещение о вакансии	Предложения по размещению объявлений о приеме на работу		
Запрос подан	ФИО	Подпись	Дата
Запрос утвержден	ФИО	Подпись	Дата

ШАГ 4 Согласование категории и оклада для вакансии

После разработки и утверждения описания работы, необходимо согласовать, какими будут категория и размер оклада для данной должности. Этот процесс подробно описан в главе 2.

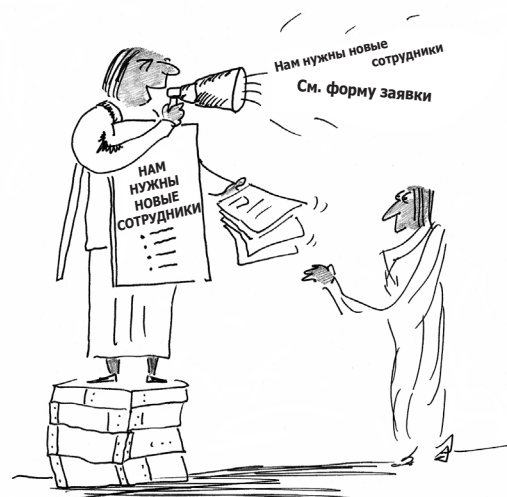
ШАГ 5 Оповещение о наличии вакансии

После того, как должностная инструкция, требования к кандидатам и размер оклада утверждены, необходимо оповестить потенциальных кандидатов о появившейся вакансии.

Для этого есть масса способов. Попробуйте разослать объявление вашим сотрудникам и в другие организации по электронной почте, вывесить информацию о вакансии на доску объявлений, расположенную в офисе или в окрестностях, а также использовать для оповещения сеть Интернет и газеты. Стоит тщательно продумать выбор таких мест, где объявление могут увидеть люди с желаемыми навыками и качествами. Например, христианская организация может послать объявления в местные церкви. В Интернете существуют специальные сайты, на которых размещаются объявления о приеме на работу, связанную с оказанием гуманитарной помощи, развитием и социально-правозащитной деятельностью (адвокацией). Часто наилучшим методом является передача информации «из уст в уста».

Где бы ни размещалось объявление о вакансии, принципы составления такого объявления не меняются. Объявление о приеме на работу должно быть четко сформулировано и правильно представлено, ведь не исключено, что это будет первое знакомство людей с организацией. Объявление должно включать следующую информацию:

- **Краткое описание организации** – сфера деятельности и ценности организации.
- **Место должности** в структуре организации.
- **Место работы.**
- **Содержание работы** – выдержка из должностной инструкции. Чтобы привлечь внимание людей, этот раздел можно написать в форме личного обращения (например, «Если Вы прекрасно умеете общаться с людьми...»). Вводная часть объявления может быть оформлена в виде вопроса. Например, «Вам нравится работать с детьми?».
- **Описание основных качеств**, необходимых в организации – они уже определены в требованиях к кандидатам. В случае если христианская организация хочет принять на работу верного христианина, это должно прозвучать в объявлении (если указывать это законно и безопасно).
- **Зарботная плата** – диапазон уровня зарплаты на должности.
- **Дата начала работы**, если вакансию нужно заполнить в срочном порядке.
- **Крайний срок подачи заявлений** – некоторые организации проводят собеседования с кандидатами сразу при подаче заявления о приеме на работу, но мы рекомендуем устанавливать крайний срок подачи заявлений и рассматривать все кандидатуры одновременно.
- **Порядок подачи заявления** – некоторые организации просят заполнить бланк заявления, другие – предоставить резюме с сопроводительным письмом. Некоторые организации предоставляют возможность подавать заявления через Интернет. Другие же предпочитают получать заявления по электронной или обычной почте.



- В случае, если вакансия предполагает работу с детьми, необходимо сослаться на политику организации по защите детей.

Пример из Библии

Прочтите Книгу Бытия 1:26-27.

- *Что говорится в этих стихах о том, как Бог относится к людям?*

Прочтите Послание к Галатам 3:26-28.

- *Какими Бог видит людей в своем Царстве? Что отличает этих людей?*
- *Чему можно научиться из этого отрывка применительно к найму людей на работу?*

Прочтите Послание Иакова 2:1-13.

- *Чему учит нас этот отрывок в плане дискриминации?*
- *Почему нужно внимательно следить за тем, чтобы не давать никому преимуществ перед другими?*
- *Что полезно усвоить, чтобы правильно набирать на работу новых сотрудников и относиться к нынешним сотрудникам?*

Анкета поступающего на работу

Предоставление единой формы анкеты для заполнения поступающими на работу упрощает процедуру сравнения и отбора кандидатов для собеседования.

Так как люди указывают в анкетах личную информацию, нужно всегда относиться к ней как к частной и конфиденциальной. Это нужно четко указать в самом начале анкеты, чтобы заверить поступающих на работу в том, что информация о них не будет разглашена. После заполнения вакансии анкеты кандидатов, не прошедших отбор, следует сохранять только в том случае, если они пожелают получать сообщения о появлении соответствующих вакансий в будущем. В ином случае необходимо уничтожить анкеты, чтобы сохранить конфиденциальность информации.

Содержание анкеты

В таблице на странице 42 предлагается структура и содержание анкеты поступающего на работу.

Необходимо подтвердить получение всех анкет, которые будут представлены на рассмотрение. Для этого можно составить шаблон электронного письма о подтверждении получения анкеты; можно также написать шаблон сообщения кандидатам о том, что они не прошли отбор. В то же время, если Вы нечасто пользуетесь электронной почтой, но предполагаете, что заявления о приеме на работу подадут многие, имеет смысл указать в объявлении, что если кандидат не получит ответа от организации в течение двух недель после окончания срока подачи анкет, он может считать, что не прошел отбор.

ЗАГЛОВОК	ВОПРОСЫ / НЕОБХОДИМАЯ ИНФОРМАЦИЯ
Искомая вакансия	Название должности
Личные данные	Полное имя, домашний адрес, адрес электронной почты, дата рождения, гражданство
Готовность приступить к работе	<i>Если Вас выберут, когда Вы сможете приступить к работе?</i>
Образование и профессиональная подготовка	<i>Укажите информацию о Вашем образовании и о профессиональной подготовке. По каждому пункту укажите даты, название учебного заведения, присвоенную квалификацию и степень.</i>
Опыт работы	<i>Опишите Ваш опыт работы. По каждому пункту укажите даты, информацию о работодателе, о том, какие задачи и обязанности Вам приходилось выполнять, а также причину ухода.</i>
Дополнительные навыки	<i>Перечислите имеющиеся у Вас дополнительные навыки (например, владение компьютером, знание иностранных языков и др.)</i>
Интересы	<i>Перечислите Ваши интересы, увлечения и занятия во вне рабочее время.</i>
Рекомендации	Целесообразно просить предоставить две-три рекомендации, в том числе рекомендацию от нынешнего/прошлого работодателя. Христианским организациям, возможно, пригодится рекомендация от настоятеля церкви, прихожанином которой является кандидат.
Информация о здоровье	<i>Каково Ваше состояние здоровья? Хорошее, удовлетворительное или плохое? Сколько дней Вы находились на больничном в течение прошлого года?</i>
Духовный опыт (для христианских организаций)	<i>Опишите, как начинался Ваш духовный путь в христианстве, как Вы укреплялись в вере; расскажите о Вашем участии в жизни своего прихода, а также о том, как Вы ведете христианскую жизнь дома, на работе, в церкви, в общественной жизни. Как Вы справляетесь со своими проблемами и бедами?</i>
Заявление	<i>Почему Вы хотите работать в нашей организации? Как Вы считаете, чем Ваш опыт, образование, навыки и умения должны помочь Вам на этой работе? Каковы Ваши сильные и слабые стороны в качестве кандидата на данную должность?</i>
Подтверждение	Подтверждаю, что информация, которую я сообщил о себе в анкете, является достоверной. Подпись: _____ Дата: _____ Христианские организации могут также использовать этот раздел для подтверждения согласия кандидатов с основанием веры организации.

Открытые заявки

Некоторые люди могут выразить желание работать в организации без подачи заявления о приеме на конкретную должность. Это называется «открытая заявка». Этим людям можно предложить заполнить общую анкету, чтобы с ними можно было связаться, когда появится соответствующая вакансия. Такой механизм может быть полезным в тех случаях, когда трудно найти подходящих сотрудников.

ШАГ 6 Отбор кандидатов для собеседования

По истечении срока подачи анкет необходимо рассмотреть анкеты и отобрать кандидатов для приглашения их на собеседование. Не следует приглашать на собеседование всех кандидатов, подавших заявки, потому что:

- Часто на основании анкеты можно заключить, что человек не подходит для данной работы. Этим кандидатам следует сообщить, что они не прошли отбор, и не приглашать на собеседование.
- Редко когда хватает времени провести собеседование со всеми кандидатами. Собеседование обычно длится около часа, так что за один день можно провести только шесть собеседований. Поэтому имеет смысл отобрать для собеседования только четыре-пять человек.

В идеале проводить собеседование должны те же люди, которые занимаются отбором кандидатов для собеседования. Отбирать кандидатов должны несколько человек, чтобы избежать предвзятости.

Чтобы отобрать кандидатов для собеседования, сравните каждую анкету с требованиями к кандидатам. Для этого может быть использована форма, приведенная ниже.

Перенесите основные и дополнительные критерии из требований к кандидату в данную форму. При необходимости, добавьте строки в таблицу для новых критериев. Отметьте в новой колонке, являются ли критерии основными или же дополнительными. Затем выделите по колонке для каждого кандидата. Можно присвоить кандидатам номера, чтобы избежать путаницы в случае, если среди кандидатов есть однофамильцы. Форма, приведенная ниже, была заполнена для примера требованиями к кандидату на должность медсестры.

Название должности: медсестра/медбрат			КАНДИДАТЫ		
			1.Элис	2.Дэвид	3.Руфь
КРИТЕРИИ ТРЕБОВАНИЙ К КАНДИДАТУ		ОСНОВНЫЕ / ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ			
Образование	<i>диплом медсестры</i>	<i>Осн.</i>	2	2	2
	<i>высшее образование</i>	<i>Доп.</i>	0	0	2
Опыт	<i>уход за больными с психическими травмами</i>	<i>Осн.</i>	2	<i>нет</i>	2
	<i>работа с подчиненными</i>	<i>Доп.</i>	1	2	1
Навыки	<i>владение английским языком</i>	<i>Осн.</i>	1	2	1
	<i>владение компьютером</i>	<i>Доп.</i>	<i>нет</i>	1	1
Личные качества	<i>адаптивность</i>	<i>Осн.</i>	2	1	2
	<i>коммуникабельность</i>	<i>Осн.</i>	2	1	2
Итого: Основные критерии			9	X	9
Итого: Дополнительные критерии			1	X	4

Просмотрите анкеты и оцените каждого кандидата, отметив его баллы по каждому критерию в соответствующей колонке. Воспользуйтесь формой, приведенной ниже.

Баллы	Описание
2	Превосходит критерии
1	Определенно соответствует критериям
0	Недостаточно соответствует критериям, но потенциально обучаем
Нет	Не соответствует критериям
?	Подтверждений нет, предоставленной информации недостаточно для принятия решения

В ходе оценки кандидатов важно быть строгим. Нет смысла проводить собеседования с людьми, которые не подходят для данной работы. Если достойную кандидатуру так и не удалось найти, лучше снова дать объявление о вакансии.

Как только все кандидаты и баллы будут внесены в форму, вычеркните тех, у кого стоит «нет» или «?» по любому из основных критериев. Эти кандидатуры не стоит дальше рассматривать. В приведенном выше примере анкету Дэвида придется отклонить, так как у него нет опыта ухода за больными с травмой. Хотя Элис не владеет компьютером, ее анкета все еще рассматривается, так как владение компьютером не является основным критерием для приема на данную работу. По остальным кандидатам сложите баллы за основные и за дополнительные критерии.

По этим результатам будет видно, кто полностью соответствует основным, а кто дополнительным критериям. Обсудите получившуюся таблицу, чтобы решить, какого/каких кандидатов пригласить на собеседование.

- Убедитесь, что в ходе дискуссии будет обсуждаться только соответствие кандидатов критериям. Будьте аккуратны с тем, чтобы не дискриминировать того или иного кандидата по половому, расовому признакам, ограниченным возможностям и т.д.
- Внимательно присмотритесь к той части таблицы, в которой указан опыт работы. Убедитесь, что у сотрудника нет долгих перерывов в стаже. У этих перерывов может быть объяснение, но это можно узнать только непосредственно в ходе собеседования.
- Оцените вероятность того, что кандидат надолго останется на должности. Например, если человек в течение прошлых лет ни на одной работе не продержался и нескольких месяцев, то вряд ли и на этой работе он останется надолго. А это означает, что через несколько месяцев снова придется тратить время и деньги, чтобы найти ему замену.

Если только один кандидат соответствует всем основным критериям и, таким образом, является единственным человеком, которого можно пригласить на собеседование, все равно проведите это собеседование. Дело в том, что некоторые анкеты представляют людей в очень выгодном свете, и кажется, что они идеально подойдут для работы, но на собеседовании может стать ясно, что человек для данной работы не подходит.

- Личные качества, такие как позитивный настрой и умение хорошо работать в коллективе, могут быть куда важнее, чем необходимый опыт и навыки. Выявить это анкеты не могут, но могут собеседования.

- Люди очень часто преувеличивают свои способности и опыт в анкетах. Собеседование дает возможность лично пообщаться с претендентом на рабочее место.

В ходе приема на работу убедитесь, что этот процесс справедливый и прозрачный. Не пишите в анкетах свои мысли и личные суждения и убедитесь, что все, что письменно фиксируется, справедливо и подтверждается фактами. Важно быть готовым объяснить, почему кандидат не прошел отбор.

После отбора кандидатов для собеседования свяжитесь с претендентами, чтобы пригласить на собеседование или сообщить, что их анкета не прошла отбор. Убедитесь, что в письмах с приглашением на собеседование содержится информация о:

- дате и месте проведения собеседования (со схемой проезда).
- любых тестах или презентациях, которые кандидату будет предложено пройти в ходе собеседования. Нужно сообщить кандидатам, сколько времени займет собеседование.
- документах, которые необходимо принести с собой (таких как паспорт, рабочая виза, документы об образовании и т.д.).

ШАГ 7 Проведение собеседований с кандидатами

Цель собеседования – определить, насколько тот или иной кандидат подходит для работы. Собеседование дает возможность познакомиться с кандидатом и более подробно обсудить его анкету.

Обычно собеседования лучше проводить спустя одну-две недели после отбора кандидатов. Определите день, когда все участники собеседования смогут прийти и убедитесь, что место проведения собеседования будет свободно.

Хорошо, если проводить собеседование будут два человека. Обычно это линейный руководитель по данной вакансии и сотрудник отдела кадров. Чтобы собеседование было справедливым, в нем не должны участвовать люди, состоящие в родственных отношениях с кем-либо из кандидатов. Для набора на высшие руководящие должности собеседование должны вести несколько человек, в том числе один из высших руководителей.

Подготовка к собеседованию

Каждый участник собеседования должен обязательно ознакомиться с необходимыми материалами, включая анкеты кандидатов, приглашенных на собеседование, и их рекомендательные письма (в случае, если они предоставлены). Группа сотрудников, которые будут проводить собеседование, должна заранее собраться и подготовить вопросы к кандидатам. Эти вопросы должны быть связаны с должностными инструкциями, требованиями к кандидатам и анкетами. В ходе собеседования постарайтесь побольше узнать:

- о перерывах в трудовом стаже;
- об опыте, необходимом для данной работы;
- о причинах ухода с предыдущей должности;
- о личных способностях;
- о профильном образовании.

Чтобы обеспечить справедливость и последовательность в ходе собеседования, постарайтесь задавать разным кандидатам одни и те же вопросы, но имейте в виду, что, возможно, придется задавать дополнительные вопросы, чтобы уточнить ответы кандидата и записать в его анкете. Советы по тому, как задавать вопросы, приведены во врезке на странице 47.

Как задавать
вопросы на
собеседовании

Опыт работы Расспрашивая кандидата об опыте работы, просите привести примеры. Постарайтесь понять, как кандидат выполнял работу и относился к ней.

Навыки и способности Попросите кандидатов привести конкретные примеры, подтверждающие наличие необходимых навыков и способностей.

Работа в коллективе Выясните, насколько кандидат вписывается в ту атмосферу, которая царит в коллективе. Примеры вопросов:

- *Легко ли Вы адаптируетесь к стилю работы других людей, особенно, если они не совпадают или противоречат Вашему собственному стилю работы?*
- *Исходя из Вашего прошлого опыта, вспомните, как Вы проявляли способность эффективно общаться?*

Мотивация Узнайте у кандидата, как он относится к организации и должности, спросив, почему он хочет работать в этой организации.

Защита детей (для должностей, предполагающих взаимодействие с детьми). Важно быть уверенным в том, что кандидат не будет жестоко обращаться с детьми. Можно задать следующие вопросы:

- *Какой у Вас есть опыт общения с детьми?*
- *Какого поведения Вы бы избегали по отношению к детям, которые не являются Вашими?*
- *Что бы Вы сделали, если были бы обеспокоены чьим-то поведением по отношению к детям?*

Можно также смоделировать ситуацию, связанную с защитой детей, чтобы выяснить реакцию кандидата и понять, есть ли необходимость обучать его работе с детьми.

Духовные вопросы (для христианских организаций). Попросите кандидатов-христиан описать их опыт общения с Богом, их знание Библии и церковную жизнь. Кандидатов, которые не исповедуют христианство, спросите о том, как они относятся к тому, чтобы работать в христианской организации.

Перед собеседованием проводящие его сотрудники должны распределить между собой следующие обязанности:

- ведение собеседования
- встреча кандидата/приветственное слово
- представление участников
- соблюдение регламента
- вопросы – каждый интервьюер может отвечать за свой блок вопросов.

На собеседовании

Советы по тому,
как лучше
задавать вопросы

Существуют различные виды вопросов:

- **Открытые вопросы**, стимулирующие кандидата на разговор, такие как:
 - *Как Вы решили подать заявление о приеме на эту работу?*
 - *Опишите ситуацию, когда Вы... Как Вы действовали в этой ситуации и каким был результат?*
 - *Приведите примеры, когда Вы...*
 - *Где Вы больше всего узнали о...?*
 - *Почему Вы сделали такой выбор?* (Учтите, что вопросы, которые начинаются со слова «почему», иногда могут показаться агрессивными)
- **Закрытые вопросы** нужны, чтобы выяснить о кандидате что-то конкретное, и полезны, если претендент дает слишком развернутые ответы на вопросы или отклоняется от темы. Закрытые вопросы обычно предполагают односложные ответы – «да» или «нет». Например:
 - *Вам нравится работать одному?*
- **Дополнительные вопросы** необходимы, когда Вы хотите узнать о чем-то подробнее, например:
 - *Вы сказали, что Вы владеете компьютером. С какими приложениями Вы работали?*
 - *Какие Вы знаете лучше всего?*
 - *Каким было самое сложное задание, которые Вы выполняли на той работе?*
- **Уточняющие вопросы** помогают убедиться в том, что вы правильно поняли кандидата:
 - *Вы сказали, что предпочитаете работать в коллективе. Я правильно понимаю...?*

Запомните, что собеседование – это двусторонний процесс. В то время как организация оценивает соответствие кандидата своим требованиям, кандидат решает, хочет ли он работать в этой организации. Претенденты обычно волнуются, поэтому важно их успокоить. Если кандидат не будет напряжен и взволнован, выше вероятность, что он будет отвечать честно и давать реалистичные ответы на вопросы. Вот некоторые советы:

- Предложите кандидату какой-нибудь напиток.
- Убедитесь, что кандидат удобно расположился.
- Представьте всех, кто будет проводить собеседование.
- Объясните формат собеседования, включая ту часть, когда кандидат должен что-то рассказать, если это необходимо.
- Для христианских организаций будет логично начать собеседование с молитвы, обратившись к Богу за мудростью и наставлением.

Что нужно и чего
нельзя делать
на собеседовании

НУЖНО

- Разговорить кандидата.
- Задавать дополнительные вопросы, если необходимо пояснение.
- Просить привести конкретные примеры из практики.

НЕЛЬЗЯ

- Рассчитывать на то, что кто-то из участников собеседования понял, что сказал кандидат, если Вы сами этого не поняли. Если сомневаетесь, задавайте уточняющие вопросы.
- Говорить кандидату, что он дал «не тот» ответ. Если необходимо, задавайте дополнительные вопросы.
- Задавать вопросов о семье кандидата, если это непосредственно не связано с их должностью (например, чтобы узнать, будет ли семья кандидата переезжать вместе с ним, если по работе придется сменить место жительства).
- Задавать наводящие вопросы, так как этот тип вопросов основан на некоем предположении и может подтолкнуть кандидата к тому, чтобы дать такой ответ, который бы они в обычной ситуации не дали.
 - *Вам не нравился Ваш прошлый линейный руководитель, не так ли?*
- Задавать более одного вопроса за один раз, так как кандидат может запутаться. Например:
 - *Что заставило Вас принять решение уйти с той работы и почему Вы хотите устроиться к нам в организацию?*

- Начните с вопроса, на который кандидату будет удобно отвечать – например, спросите о его увлечениях.
- В ходе собеседования проявляйте интерес к тому, что говорит кандидат. Не перебивайте его, если только ответ на вопрос не будет слишком длинным или кандидат не начнет отклоняться от темы.

ЗАМЕТКИ О КАНДИДАТЕ						
ФИО кандидата:						
Критерии	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Очень хорошо	Не проявил	Примечания
Опыт бухгалтерской работы		✓				На нынешней должности время от времени исполняет обязанности помощника бухгалтера.
Владение компьютером				✓		Владеет Microsoft® Word. Коллеги часто просят кандидата помочь им в работе с этой программой.
и т.д.						
и т.д.						

Важно, чтобы каждый участник собеседования делал пометки по ходу собеседования и чтобы эти пометки отражали то, что сказал кандидат, а не то, что думает ведущий. Например, лучше написать «Не проявил никакого опыта в бухгалтерском учете», чем «Не подходит для бухгалтерской работы».

Для того чтобы зафиксировать ответы кандидата, каждый участник собеседования может использовать форму – например, такую, как показано выше. Критерии взяты из требований к кандидату.

Задания и тесты

Задания и тесты могут быть полезными методами оценки кандидата в дополнение к собеседованию. Выбор способа оценки должен зависеть от навыков, которые требуются на данной должности. Для этого можно применить компьютерное тестирование, проведение устной презентации, письменные задания для проверки уровня владения языком, составление письма и тесты на знание финансов. Нет необходимости использовать все эти методы для оценки кандидата на одну должность, но стоит выбрать из них один или два.

Выбор подходящего кандидата

Никогда не предлагайте кандидату должность в конце собеседования. Даже если собеседование на должность проходит всего один кандидат, важно, чтобы у участников собеседования была возможность собраться вместе и обсудить, все ли они довольны кандидатом на данную должность. Кандидату может также понадобиться время для того, чтобы обдумать, готов ли он согласиться на данную должность, если она будет ему предложена. Если на собеседование приглашены несколько кандидатов, необходимо дождаться, пока закончится собеседование с последним кандидатом, прежде чем обсуждать, кто из кандидатов наилучшим образом подходит на должность. Каждому интервьюеру следует ссылаться на свои заметки при обсуждении кандидатов и все члены группы интервьюеров должны заполнить общий протокол о собеседовании по каждому кандидату.

Если на должность подходит два или более кандидатов, нужно учитывать результаты оценочных заданий или тестов. Если участники собеседования все равно не могут сделать выбор, возможно, следует пригласить их на повторное собеседование. Если ни один из кандидатов не подходит на должность, необходимо будет снова дать объявление о вакансии.

Важно четко отметить в совместном протоколе причины, почему кандидата посчитали подходящим или не подходящим для данной должности. При проведении собеседования необходимо взять на заметку, в каких областях кандидату понадобится дополнительное обучение или поддержка.

ШАГ 8 Сбор рекомендаций

Рекомендации играют очень важную роль в процессе набора персонала. Информация от бывших работодателей – зачастую наилучший способ понять, как новый сотрудник будет исполнять свои должностные обязанности и впишется в структуру организации. Рекомендации также должны выявить все проблемные области.

Рекомендации обычно стоит собирать для наиболее успешных кандидатов по итогам собеседования. И хотя наличие рекомендаций может быть полезным и до собеседования, иногда на их получение уходит много времени.

Отзывы можно получить как в письменной, так и в устной форме – по телефону. Имейте в виду, что в рекомендательных письмах редко будет что-то плохое о человеке, потому что лица, дающие рекомендации, обычно ведут себя дипломатично и всегда взвешивают, что и как написать. При анализе рекомендаций следует обратить внимание на то, каких вопросов избегали рекомендатели. Подумайте, может ли это быть связано с тем, что рекомендатель сомневается в способностях или качествах кандидата в какой-то определенной области. Важно также связаться по телефону с рекомендателями, которые предоставили письменный отзыв о кандидате, чтобы удостовериться в подлинности рекомендации. Рекомендации по телефону могут дать более реалистичное описание кандидата, потому что у рекомендателей не будет много времени, чтобы дипломатично формулировать ответы. В ходе телефонного разговора важно делать подробные заметки, чтобы в дальнейшем можно было к ним обращаться.

Если работа предполагает работу с детьми, обязательно задайте рекомендателям соответствующие вопросы. Это поможет отсеять кандидатов, которые плохо или жестоко обращаются с детьми.

Вопросы, которые можно задать рекомендателям

Во-первых, рекомендация должна подтверждать связь рекомендателя и кандидата – откуда они знают друг друга и как долго знакомы. Есть ряд вопросов, которые можно задать рекомендателям:

- Некоторые вопросы должны быть связаны с **конкретной должностью**, на которую претендует кандидат. Убедитесь, что рекомендатели получили информацию о вакансии и критериях отбора кандидатов. Рекомендателей можно попросить прокомментировать способности кандидатов по каждому критерию или задать им более общий вопрос о сильных и слабых сторонах кандидата в отношении данной профессии.
- Некоторые вопросы должны быть связаны с **характером** кандидата, с его личными качествами, такими как честность, пунктуальность, отношения с другими сотрудниками, реакция на критику и склонность к прогулам.
- Должен быть и вопрос о том, **порекомендует** ли лицо, дающее отзыв, данного человека для этой работы.

Прежде чем делать кандидату предложение, необходимо получить и проанализировать все рекомендации.

ШАГ 9 Предложение работы

Там, где это возможно, кандидату, прошедшему отбор, должен позвонить линейный руководитель и предложить ему работу. Не следует ожидать, что кандидат сразу даст ответ, согласен ли он принять предложение, но необходимо согласовать срок принятия решения. Если должность предполагает, что занимающий ее человек должен быть здоров, предложение работы может быть сделано с условием успешного прохождения медицинского осмотра. Если кандидат не соглашается принять предложение, может быть запасной кандидат, которому можно предложить работу. Если подходящих альтернативных кандидатов нет, необходимо заново дать объявление о вакансии. Если кандидат, прошедший отбор, принимает предложение, необходимо согласовать сроки начала работы. Кроме того, необходимо подготовить и выслать ему комплект документов по работе.

Комплект документов

В комплект документов входят все документы, необходимые кандидату, прошедшему отбор, для начала работы в организации. Следующие документы, входящие в комплект, должны быть подписаны и возвращены в организацию для хранения в личном деле сотрудника:

ФОРМА ПРИЕМА ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Эта форма – официальное подтверждение того, что сотрудник согласен принять предложение о работе.

ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

Организациям следует использовать стандартный шаблон трудового договора, который должен быть утвержден профессиональным практикующим юристом и проверен им на предмет соответствия государственному законодательству. Все трудовые договоры должны быть подписаны новыми сотрудниками и их линейными руководителями, у каждого из них должен остаться экземпляр договора. Если это необходимо, договор нужно заключить не только на официальном государственном языке, но и на языке, на котором говорят в данной местности. Сотрудникам, которые по той или иной причине не могут читать, договор необходимо прочесть. Содержание трудового договора описано в главе 3.

ФОРМА ДЛЯ МЕДИЦИНСКИХ ДАННЫХ (ДЛЯ ЭКСТРЕННЫХ СЛУЧАЕВ)

К этой форме можно будет обратиться в чрезвычайной ситуации, если потребуется медицинская информация.

ФОРМА ЗАЯВЛЕНИЯ ОБ ОТСУТСТВИИ НЕПОГАШЕННЫХ СУДИМОСТЕЙ

Чтобы в отсутствие органов внутренних дел проверить, не было ли у нового сотрудника уголовного прошлого, новые сотрудники должны подписать заявление об отсутствии непогашенных судимостей.

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

К личным данным может относиться информация о семье и ближайшем родственнике, паспортные данные, банковские реквизиты (если заработная плата будет начисляться непосредственно на банковский счет), информацию о церкви, прихожанином которой является сотрудник.

Следующие документы в комплекте предназначены лично новому сотруднику:

ПИСЬМО С ПРЕДЛОЖЕНИЕМ О ТРУДОУСТРОЙСТВЕ

Это письмо должно дать новому сотруднику всю практическую информацию о его новой работе, как то: наименование должности, круг обязанностей, место работы, размер оклада и социальный пакет.

СПРАВОЧНИК ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

В справочнике для сотрудников приводятся общие условия трудоустройства и сведения о деятельности организации. Если конкретная должность предполагает другие условия, это должно быть оговорено в соответствующем пункте договора. О том, как составить справочник для сотрудников, говорится в главе 3.

ШАГ 10 Информирование кандидатов, не прошедших отбор

Кандидаты, не прошедшие отбор, должны быть проинформированы об этом, как только отобранный кандидат примет предложение о трудоустройстве. Необязательно указывать, почему они не прошли отбор, но будьте готовы предоставить конструктивное объяснение, если об этом попросят. Заметки, сделанные в ходе собеседования и задания, выполненные кандидатами, не

прошедшими отбор, должны храниться в отдельной папке столько, сколько положено по местному законодательству. Эта папка может пригодиться, если кандидат попытается оспорить решение или попросит дать отзыв по итогам собеседования.

ШАГ 11 Оформление личного дела нового сотрудника

На каждого нового сотрудника заводится личное дело. Личное дело является конфиденциальным, и доступ к нему должны иметь только отдел кадров и линейный руководитель. Хранить его следует в шкафу, который запирается на ключ. В личном деле должна содержаться вся актуальная информация о сотруднике. Эту информацию необходимо регулярно обновлять, и в обязанности отдела кадров или линейного руководителя должно входить ведение личного дела в соответствии с местным законодательством.

Личное дело каждого сотрудника должно содержать некоторые или все нижеследующие элементы по каждому сотруднику. Объем информации, которая содержится в личном деле, определяется функциями сотрудника в организации.

ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ	
<ul style="list-style-type: none"> Семейное положение, количество детей с указанием их возраста Дата и место рождения Домашний адрес Контактный телефон Личный адрес электронной почты Сведения об удостоверении личности, иммиграционных документах, паспорте, визе и разрешении на работу 	<ul style="list-style-type: none"> Контактные данные для экстренной связи и информация о ближайшем родственнике Информация о приходе/ настоятеле храма Фотография Информация о водительском удостоверении
ИНФОРМАЦИЯ ПО НАЙМУ НА РАБОТУ	
<ul style="list-style-type: none"> Заявление о приеме на работу или резюме Заметки, сделанные в ходе собеседования Рекомендации 	<ul style="list-style-type: none"> Результаты отборочных тестов Трудовой договор и письмо с предложением о трудоустройстве Результаты проверки в органах внутренних дел
ИНФОРМАЦИЯ О ТРУДОВОМ СТАЖЕ	
<ul style="list-style-type: none"> Трудовой стаж (сведения о трудовой деятельности) Результаты медицинского и психологического освидетельствования и заметки Оценка работы и развития сотрудника Сведения о соблюдении трудовой дисциплины Документы и переписка, связанные с работой (например, запросы о предоставлении неоплачиваемого отпуска) 	<ul style="list-style-type: none"> Информация о выходах сотрудника на больничный и пропуске работы Информация о зарплате Информация о расходах Банковские реквизиты Информация о социальных отчислениях и выплате подоходного налога Переписка с внешними агентствами и компаниями (банками, адвокатами и т.д.) Информация о ежегодном отпуске

**ВОПРОСЫ
ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ**

- Какой процесс приема на работу действует в нашей организации?
- Каковы плюсы четко сформулированного процесса найма на работу?
- Все ли должности в нашей организации соответствуют ее миссии, идее и стратегии?
- Для каждой ли должности в нашей организации разработаны должностные инструкции? Если нет, кто должен отвечать за то, чтобы обеспечить каждого сотрудника такими инструкциями?
- Где наша организация размещает объявления о вакансиях? Можно ли сообщать о наличии вакансий еще где-то?
- Как люди подают заявление о приеме на работу в нашей организации? Стоит ли нам разработать собственную стандартизованную форму заявления, если у нас пока ее нет? Какую информацию нам надо запрашивать в этой форме?
- Каковы минусы проведения собеседований со всеми кандидатами? Если мы будем отбирать для собеседования лишь несколько кандидатов, как обеспечить справедливость и последовательность принципов отбора?
- Каким образом можно усовершенствовать процесс проведения собеседования? Стоит ли провести обучение для сотрудников, ответственных за проведение собеседований, чтобы мы могли нанимать подходящих людей?
- Каковы плюсы сбора рекомендаций кандидатов, прошедший отбор? Можно ли как-то усовершенствовать этот процесс?
- Какую информацию мы предоставляем кандидатам, прошедшим отбор, перед тем, как они выйдут на работу? Следует ли нам разработать комплект документов для новых сотрудников?
- Какая информация о наших сотрудниках имеется в организации? Надежно ли она хранится? Есть ли в числе этой информации ненужная? Есть ли еще какая-то информация, которую организации полезно было бы знать о своих сотрудниках?

Инструктаж и введение в должность

Когда новый сотрудник приходит в организацию, важно помочь ему понять свои функции и познакомиться с организацией. **Инструктаж** – термин, который используется для обозначения подготовки нового сотрудника к исполнению его функций. **Введение в должность** – термин, обозначающий знакомство нового сотрудника с организацией. В крупных организациях инструктаж и введение в должность могут осуществляться отдельно. В малых организациях более реалистичным представляется проведение инструктажа и введения в должность в неформальной обстановке и с менее выраженным разделением двух мероприятий.

5.1 Инструктаж

Цель инструктажа – подготовить нового сотрудника к исполнению его функций. Содержание инструктажа окажет благотворное влияние на производительность труда сотрудника, особенно на раннем этапе работы. Инструктаж должен начинаться в первый рабочий день нового сотрудника. Так как линейный руководитель несет ответственность за нового сотрудника, он должен наблюдать за ходом инструктажа, даже если по некоторым вопросам инструктировать сотрудника будут другие люди.

Планирование инструктажа

До проведения инструктажа линейный руководитель должен разработать его план. При этом необходимо принять во внимание различные аспекты работы и определить, что сотрудник должен знать и кто должен проинструктировать его по каждому вопросу.

ПРИМЕР

Организация приняла на работу специалиста финансового отдела. Одной из задач этого специалиста является обработка авансовых отчетов. Линейный руководитель определяет, что для этого новый сотрудник должен знать, как выглядят формы авансовых отчетов, как обрабатывать эти документы с помощью компьютерной системы, где хранить использованные формуляры и как информировать сотрудников о том, что их авансовые отчеты обработаны. Так как после ухода предыдущего специалиста эти обязанности выполняла администратор, линейный руководитель просит ее проинструктировать нового сотрудника по теме. Линейный руководитель передает ей список вопросов, который он хотел бы затронуть. За день до инструктажа один из сотрудников организации подает авансовый отчет. С разрешения этого сотрудника администратор откладывает обработку отчета до инструктажа, чтобы новый сотрудник мог увидеть, как на практике решать эту задачу.

В таблице на странице 56 мы предлагаем некоторые темы, которые можно осветить в ходе инструктажа. О них можно рассказать в ходе нескольких отдельных бесед или на одной-двух. Таблицу можно превратить в план инструктажа, добавив в нее несколько столбцов, в которых будет указан ответственный за освещение каждой части инструктажа и время ее проведения.

Тип инструктажа	Предлагаемое содержание
Инструктаж с линейным руководителем по функциям сотрудника в организации	<ul style="list-style-type: none"> • Миссия организации, ее убеждения и ценности • Должностная инструкция – функции и обязанности (постановка задач) • Личные потребности по повышению квалификации • Ожидания • Инструкции предшественника, порядок действий в письменном виде
Расширенный инструктаж для сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная схема – место данной должности в рамках организации и отдела • Кодекс поведения и юридические вопросы, связанные с функциями сотрудника в организации • Внутренняя жизнь коллектива – например, время совместной молитвы и встреч
Инструктаж по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Любые нерешенные вопросы, связанные с трудовым договором • Соцпакет (например, оплачиваемый отпуск и медицинские выплаты) • Справочник для сотрудников • Политика организации по недопущению дискриминации ВИЧ-инфицированных и больных СПИДом на рабочих местах * • Кодексы, которые признает организация, как, например, Кодекс добросовестной практики "People In Aid" * (см. страницу 83) • Защита детей * (см. страницу 84)
Технический инструктаж	<ul style="list-style-type: none"> • Инструктаж по использованию средств связи и компьютерного оборудования
Инструктаж по вопросам охраны труда и безопасности	<ul style="list-style-type: none"> • Здания и схема расположения – местоположение туалетов, аварийных выходов и мест, где можно получить канцелярские товары • План по обеспечению безопасности и политика безопасности • Вопросы охраны труда и безопасности
Инструктаж по финансовым вопросам	<ul style="list-style-type: none"> • Использование расходных ведомостей для учета личных и проектных средств • Платежные ведомости
Молитва	<ul style="list-style-type: none"> • Молитва за нового сотрудника, приступающего к работе

* Звездочкой отмечены вопросы, которые должны быть рассмотрены в ходе введения в должность, но также должны быть освещены и в ходе инструктажа, если они связаны с функциями сотрудника. Например, новый сотрудник должен быть проинструктирован по вопросу защиты детей, если его должность предполагает работу с детьми.

Для должностей, которые предполагают осуществление проектов, связанных с оказанием гуманитарной помощи и развитием, может быть полезным снабдить нового сотрудника информацией об истории и нынешнем состоянии проекта. Вопросы, предлагаемые для рассмотрения, приведены в нижеследующей таблице.

Страна	
Информация о регионе и общине	<ul style="list-style-type: none"> • Карта местности • Исторический, политический, социальный и экономический аспекты • Текущая информация (например, выпуски новостей)
Программа или проект	
Обзор проекта или проектов в рамках программы	<ul style="list-style-type: none"> • Сферы, которые проект затрагивает • Предложения по проекту • Спонсорские организации и финансирование • Сроки
Стратегия	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия организации • Стратегия отдела
Отчеты	<ul style="list-style-type: none"> • Последние отчеты, подготовленные для жертвователей и попечительского совета организации

Также может быть полезным организовывать для нового сотрудника инструктажи с другими работниками организации, даже если они не будут тесно взаимодействовать. Это поможет новому сотруднику понять обстановку и свое место в коллективе.

Инструкции предшественника

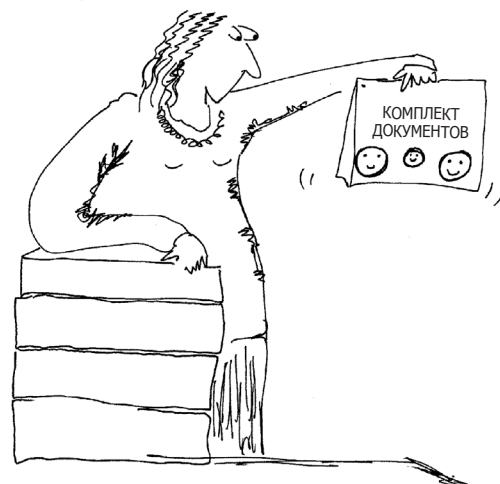
Прекрасно, если тот человек, который занимал эту должность в прошлом, смог бы проинструктировать нового сотрудника лично. Тем не менее, это не всегда возможно, поэтому сотруднику, передающему полномочия, очень важно подготовить письменную инструкцию. Линейный руководитель должен убедиться, что человек, который в прошлом занимал эту должность, успел составить ее до прекращения действия своего договора. Такая инструкция полезна даже тогда, когда инструктаж проводится лично. Она может направлять беседу в нужное русло, и на нее можно будет опираться в дальнейшем. Материалы, сопровождающие передачу полномочий, могут включать:

- Информацию о текущей обстановке: основные контактные лица, внешняя среда, место должности в стратегии организации.
- Все цели и задачи, связанные с должностью. Линейный руководитель должен поставить перед новым сотрудником основные задачи. Более подробно об этом говорится в главе 6, посвященной контролю над результатами работы.
- Процессы и процедуры повседневной работы на данной должности.
- Стандарты, имеющие отношение к должности, такие как политика организации и государственное законодательство, которые влияют на возможности и методы деятельности сотрудника.
- Любые группы работ, которые нужно осуществить или завершить.

Материалы, сопровождающие передачу полномочий, должны быть составлены в сотрудничестве с линейным руководителем, так как он может внести изменения в содержание работы или в те или иные процессы или процедуры.

5.2 Введение в должность

Цель введения в должность – знакомство нового сотрудника с организацией. Новому сотруднику следует рассказать обо всех аспектах деятельности организации, чтобы он мог правильно представлять организацию. Введение в должность в значительной степени определяет, насколько человек будет чувствовать свою ценность для организации. Независимо от того, насколько новые сотрудники знакомы с организацией, важно, чтобы все они проходили процедуру введения в должность. Те, кто считает, что уже все знает об организации, возможно, знакомы только с некоторыми направлениями ее работы. Для всех новых сотрудников введение в должность должно быть одинаковым. Рекомендуется, чтобы все новые сотрудники проходили введение в должность в течение одного-двух месяцев с начала работы. Если в течение двух месяцев на работу в организацию поступает сразу несколько сотрудников, можно



организовать для них совместное введение в должность. Это сэкономит время и поможет новым сотрудникам познакомиться со своими коллегами по организации. Эти личные связи между подразделениями могут быть полезными для организации в долгосрочной перспективе, потому что хорошие отношения могут способствовать достижению организацией более высоких результатов.

Процедура введения в должность

ЛЮДИ – возможность для новых сотрудников познакомиться со своими коллегами из других подразделений организации, в том числе с руководством, например, с директорами и членами попечительского совета.

ПРОЕКТЫ – возможность посетить общину, которая получает помощь от организации.

ИСТОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ – важная информация об организации, в том числе о ее основании, основных вехах в ее истории, количестве сотрудников, годовом доходе и руководстве.

РАБОТА ОРГАНИЗАЦИИ – идея организации, ценности и цель, а также все виды проектов, которые она осуществляет.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С ЛЮДЬМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Во время введения в должность должны быть раскрыты основные направления работы с людьми в организации, потому что они касаются всех сотрудников вне зависимости от их функций в организации. Эти направления могут быть следующими:

- **Защита детей.** У всех организаций должна быть собственная политика в отношении защиты детей, чтобы защитить их от плохого или жестокого обращения сотрудников, а также помочь защитить сотрудников от несправедливых обвинений в жестоком обращении с детьми (см. страницу 84).
- **Соцпакет.** Хотя размер заработной платы будет различаться в зависимости от должности, соцпакет должен быть одинаковым для всех сотрудников, работающих по трудовому договору. Соцпакет может включать ежегодный оплачиваемый отпуск, а также медицинскую страховку. Информация об этом должна содержаться в справочнике для сотрудников или трудовом договоре.
- **Дисциплинарные процедуры и разрешение трудовых споров.** Порядок разрешения трудовых споров предполагает, что у сотрудников есть право официально подать жалобу, например по поводу отношения к ним других сотрудников. Дисциплинарная процедура дает организации возможность принимать меры, когда кто-то ведет себя неподобающим образом. За дополнительной информацией по этому вопросу обратитесь к главе 6.
- **Стандарты, которые признает организация,** например, в отношении безопасности, охраны окружающей среды, гендерного равенства, правовых вопросов.
- **Охрана труда и безопасность сотрудников.** Сотрудники должны быть в курсе процедур охраны труда и обеспечения безопасности. Например, они должны знать, что делать в случае пожара или другой чрезвычайной ситуации. Они должны знать, кто из сотрудников может оказать первую помощь. Организация должна стремиться к тому, чтобы уберечь сотрудников от вреда в ходе исполнения ими служебных обязанностей, давая им советы о том, как переносить тяжелые предметы, использовать компьютерное оборудование и водить служебные транспортные средства.
- **Политика организации,** в частности политика недопущения дискриминации ВИЧ-инфицированных и больных СПИДом на рабочих местах (см. ROOTS 8 –

«ВИЧ/СПИД: Время действовать» (HIV and AIDS: taking action), гендерного равенства и охраны окружающей среды.

- **Профессиональное развитие персонала.** Новые сотрудники должны быть проинформированы о возможностях обучения/повышения квалификации. Давая сотрудникам возможность учиться, организация может повысить эффективность труда сотрудников и мотивировать их.

Эти направления, темы и политику стоит подробно описать в справочнике для сотрудников (см. главу 3). Во время введения в должность сотрудникам можно выдать экземпляр этого справочника и затем обращаться к нему в ходе соответствующих бесед.

Комплект для нового сотрудника

Может быть полезным составить для нового сотрудника комплект документов, в которых будет содержаться вся необходимая информация для ознакомления сотрудника с организацией. Сотрудники, проводящие инструктаж, могут ссылаться на этот комплект в ходе объяснений. По окончании введения в должность сотрудники могут обращаться к комплекту при необходимости.

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Как проходит знакомство новых сотрудников с их должностью, когда они приходят на работу в нашу организацию? Достаточно ли такого знакомства? Если нет, то что еще нужно включить в инструктаж?
- Как новые сотрудники знакомятся с организацией? Как можно улучшить этот процесс?
- Задумываемся ли мы о том, как ознакомить волонтеров с их функциями и с организацией?

Управление эффективностью

Очень приятно руководить командой, каждый член которой стремится внести свою лепту в успех общего дела. В то же время, линейные руководители иногда сталкиваются с серьезными проблемами – низкой эффективностью и плохими взаимоотношениями между сотрудниками. Иногда хочется надеяться, что проблемы решатся сами по себе, но это случается редко. В этой главе рассматривается вопрос эффективности работы персонала, даются советы по выявлению и решению проблемы низкой эффективности, а также по улучшению результатов работы.

Пример из Библии

В Новом Завете много говорится об отношениях апостола Павла со своим учеником Тимофеем:

- Павел взял Тимофея с собой по свидетельству местных христиан (Деяния 16:1-5)
- Тимофей продолжал свое служение, следуя наставлениям Павла (Деяния 17:15, 19:22, Первое послание к Фессалоникийцам 3:2)
- Павел называет Тимофея сыном своим (Первое послание к Коринфянам 4:17, Первое послание к Тимофею 1:2)
- Павел стремится защитить Тимофея (Первое послание к Коринфянам 16:10-11)
- Павел хвалит Тимофея (Послание к Филиппийцам 2:19-23)
- Павел пишет два послания к Тимофею

– Павел передает приветствия от имени Тимофея в некоторых других своих посланиях (Второе послание к Коринфянам, послания к Филиппийцам и к Колоссянам)

- Какой вывод об отношении к своим сотрудникам могут извлечь из этого примера линейные руководители в нашей организации?

Прочтите Первое послание к Тимофею 3:14-15; 4:11-16; 5:21-22; 6:20-21; Второе послание к Тимофею 1:8-12 и 2:14-16.

- Что мы можем извлечь из посланий Павла к Тимофею в плане:
 - Постановки задач, инструктажа, обучения и объяснения?
 - Похвалы и поддержки?
 - Возложения ответственности?

Управление эффективностью

Управление эффективностью – это процесс, который предполагает необходимость вместе с сотрудником посмотреть в будущее и в прошлое. Этот процесс включает:

- **Постановку четких, согласованных задач.** Очень часто конфликт происходит из-за того, что линейный руководитель думает, будто сотрудники знают, что делать. И сотрудник будет удивлен, узнав, что ожидания руководителя отличались от его собственных. Должностные инструкции и задачи должны быть четкими и согласованными как линейным руководителем, так и сотрудником.
- **Расчет и оценка эффективности по каждой из задач.** Результаты работы сотрудника отслеживает его линейный руководитель. То, что сотрудник делает, должно быть непосредственно связано с тем, что от него требуется – с выполнением задач.

- **Отзывы о результатах работы.** Отзывы предполагают информирование сотрудников о том, насколько хорошо они делают свою работу. Когда эффективность низкая, это одновременно сложнейшая и наиболее важная часть работы руководителя. Иногда сотрудник может не подозревать о том, что его поведение вызывает озабоченность у других или что он не добивается того результата, которого от него ожидают в качественном и количественном отношении.
- **Планирование, расстановка приоритетов и согласование стратегии на перспективу.** Каждые полгода или год полезно будет заново переосмыслить задачи на год вперед. Некоторые задачи все еще требуют решения и их можно перенести на следующий период. Могут появиться новые задачи, основывающиеся на стратегии организации. Сотрудник должен знать, каковы приоритеты, чтобы планировать свою работу. Линейный руководитель не должен говорить сотрудникам, что конкретно делать, но должен давать им право самим решать, как они выполняют задачи.



Управление эффективностью – это цикл, который начинается с постановки задач. В должностной инструкции сформулированы задачи и обязанности. Управление эффективностью связано с «результатами» и тем, «как» выполняется работа. Чтобы измерить эти показатели, необходимо поставить задачи. В течение года цикл продолжается за счет неформальной оценки эффективности. По итогам этой оценки задачи иногда корректируются. Официальная оценка эффективности обычно производится каждые полгода-год и по ее результатам ставятся задачи на следующий период.

Оценка эффективности

Термин «оценка эффективности» используется, когда линейный руководитель обсуждает с сотрудником его эффективность. В организации полезно иметь систему письменной оценки эффективности, давать линейным руководителям формы для заполнения и обеспечивать поддержку сотрудникам (например, в виде возможностей для обучения) после проведения оценки. Иногда оценка эффективности может проходить в официальной обстановке и проводиться каждые полгода-год. Она также можно проводиться и в более неформальной атмосфере в течение года. У оценки эффективности очень много преимуществ. Например, она:

- **помогает установить хорошие отношения между сотрудниками.** Возможность поговорить о работе в официальной обстановке может помочь

сотруднику и линейному руководителю лучше понять друг друга и способствовать укреплению взаимного доверия.

- **дает возможность выслушать жалобы.** Линейные руководители должны регулярно беседовать с подчиненными и интересоваться, есть ли у них какие-либо проблемы – об этом можно поговорить и в ходе оценки эффективности.
- **демонстрирует, насколько эффективно работают сотрудники.** Сотрудники могут считать, что у них высокая или низкая эффективность, хотя на самом деле все обстоит с точностью до наоборот.
- **дает возможность выразить благодарность сотрудникам, которые работают эффективно.** Важно хвалить сотрудников за хорошую работу. Это будет мотивировать их, и позволит им ощутить, что они вносят свой вклад в работу организации.
- **позволяет определить потребности в профессиональном развитии.** Оценка эффективности позволяет определить сферы, в которых сотрудникам необходимо предоставить возможности для обучения.
- **демонстрирует сотрудникам, что организация заинтересована в их саморазвитии.** Большинству людей важно, чтобы их ценили. Всесторонний процесс оценки эффективности дает линейному руководителю возможность встретиться с сотрудником и выслушать его. Это показывает, что для организации важна не только эффективность, но и благополучие, развитие сотрудника.

Рекомендации по оценке эффективности

Рекомендации линейным руководителям по оценке эффективности:

- **Поставьте сотрудников в известность о предстоящей беседе заблаговременно,** чтобы и Вы, и они могли подготовиться.
- **Следите за своим настроением.** Ваше настроение повлияет на то, какое мнение о Вас сложится у сотрудника в ходе оценки эффективности. Постарайтесь отбросить эмоции и спокойно сосредоточиться на оценке. Если это не представляется возможным, перенесите оценку эффективности на другой день.
- **Убедитесь, что у Вас достаточно времени.** Это особенно важно, если Вы недовольны работой сотрудника. Предоставьте сотруднику достаточно времени, чтобы высказать свои взгляды.
- **Ничто не должно Вас отвлекать.** Выберите кабинет, где Вас никто не побеспокоит и где можно провести доверительную беседу. Отключите мобильный телефон.
- **Критика должна быть конструктивной.** Оценивайте эффективность сотрудника, а не человека. Сделайте акцент на его положительных чертах и достижениях. Предложите способы устранить недостатки и предложите дальнейшую поддержку и возможности обучения.
- **Обеспечьте подготовку соответствующих бумаг вскоре после проведения оценки эффективности.** Это особенно важно для официальной оценки эффективности. Люди хотят знать, как в организации оценивают их эффективность, и могут беспокоиться, пока не увидят документы.
- **Убедитесь, что люди понимают, чего Вы от них ожидаете.** Не ожидайте от сотрудников высокой эффективности, если Вы не поставили перед ними четких задач (особенно это касается новых сотрудников). Сформулируйте нормы показателей эффективности, которых Вы ожидаете от сотрудников, а также цели, которых необходимо достичь. Убедитесь, что сотрудники поняли все правильно.
- **Оценивайте эффективность, а не человека.** Не говорите сотрудникам, что они ленятся, это не принесет пользы. Вместо этого напомните, что отчет не был сделан вовремя. Это констатация факта и оценка эффективности.

- **Задаёт формат.** Из формы оценки эффективности сотруднику ясно, что основной предмет для обсуждения – результаты его работы. Так как официальный процесс оценки эффективности с линейным руководителем проходят все сотрудники организации, это помогает им почувствовать справедливое отношение к ним со стороны организации.

Виды и содержание оценки эффективности

Существует три основных вида оценки эффективности:

- **Спонтанная** – дается прямо на месте, может проводиться в любое время дня.
- **Регулярная** – может проводиться раз в неделю, две недели или месяца.
- **Официальная** – каждые полгода-год. Этот вид оценки эффективности предполагает составление документа на основе форм для описания изменения эффективности по задачам и комментариев линейного руководителя по эффективности.

Спонтанная оценка эффективности

Работа – это процесс динамический, и многие вещи постоянно меняются. Одним из примеров спонтанной оценки эффективности будет похвала или признание заслуг. Это может быть сделано лично или в присутствии коллег, пусть даже кратко, например: «Отлично сработано» или «Большое спасибо».

Сложнее давать спонтанную оценку эффективности, если работа не была сделана в срок или поведение сотрудника было неподобающим. Иногда с этим важно разобраться побыстрее, но иногда лучше повременить с реакцией. Такие вопросы необходимо решать с глазу на глаз, давая сотруднику возможность высказать свой взгляд на проблему.

Регулярная оценка эффективности

Регулярная оценка эффективности обычно предполагает короткие встречи сотрудников и их линейных руководителей. Иногда они называются «летучками».

- **Для «летучек» важна регулярность.** Такие совещания надо проводить на постоянной основе, даже когда сотрудники заняты. Продолжительность и частота «летучек» может быть разной в зависимости от ситуации, но обычно они проводятся каждую неделю-две и длятся около часа.
- **У «летучек» должна быть четкая структура.** Сотрудники должны знать цель проведения «летучки»; посоветовавшись с ними, необходимо также составить повестку дня каждой встречи. Содержание повестки дня может быть следующим:
 - Отчет о ходе работы
 - Обзор действий по достижению конкретных задач
 - План работы на следующую неделю
 - Обсуждение любых проблем, связанных с работой или отношениями с другими людьми
 - Сферы, в которых возможно развитие.
- «Летучка» должна обеспечивать **двустороннюю связь**. Дайте возможность сотрудникам поделиться их проблемами и задать вопросы, а также получить отзыв от линейного руководителя. Наряду с обсуждением их работы, поинтересуйтесь, как у них дела и нужна ли им в чем-нибудь помощь.
- **«Летучки» – идеальная возможность дать и получить отзывы – как со знаком «плюс», так и со знаком «минус».** Обратная связь должна быть двусторонней. В дополнение к отзывам линейного руководителя о сотруднике, у сотрудника должна быть возможность и самому дать оценку работе линейного руководителя и его эффективности. В приведенной ниже врезке показана модель обмена мнениями, которая позволяет быть честным, при этом минимизируя чувство обиды.

Модель обмена мнениями

ЭФФЕКТИВНЫЙ ОБМЕН МНЕНИЯМИ

- 1 Делитесь своим мнением по итогам того или иного события при первой же возможности.
- 2 Давайте как положительные, так и отрицательные отзывы. Отрицательные отзывы должны быть конструктивными.
- 3 Сосредоточьтесь на фактах, а не на вариантах их интерпретации.
- 4 Дайте сотруднику время ответить.
- 5 Дайте практические рекомендации о том, как лучше поступить в следующий раз. Предоставьте сотруднику время для ответа.
- 6 Помните: Ваша основная цель – улучшить обстановку в коллективе, в том числе и для того сотрудника, с которым Вы беседуете.

Пример 1

Сотрудник 1 Можно Вам кое-что сказать?

Сотрудник 2 Да, конечно.

Сотрудник 1 Сегодня утром Вы проводили собеседование, и я обратил внимание, что Вы даете кандидату достаточно времени, чтобы ответить на вопросы. Мне кажется, поэтому он и отвечал гораздо лучше. [Делает паузу, дает коллеге возможность ответить]

Сотрудник 2 Спасибо, мне очень приятно.

Пример 2

Сотрудник 1 Можно Вам кое-что сказать?

Сотрудник 2 Да, конечно.

Сотрудник 1 Сегодня утром, когда у нас было совещание отдела, я заметил, что Вы неодобрительно качали головой, когда я говорил о том, что нам делать на следующей встрече с жертвователями. У меня было ощущение, будто я говорю глупости. [Делает паузу, дает коллеге возможность ответить]

Сотрудник 2 Правда? Я и не заметил. Прошу прощения. Я совсем не считаю Вас глупым. Скажите мне, если я опять начну так делать.

Сотрудник 1 дает моментальную обратную связь

Сотрудник 1 говорит о фактах

Сотрудник 1 делает паузу и позволяет Сотруднику 2 ответить

Сотрудник 1 дает моментальную обратную связь

Сотрудник 1 говорит о фактах

- **Завершите «летучку» составлением плана действий.** По результатам обсуждения сотруднику и линейному руководителю следует договориться о том, какие действия они предпримут и каков будет срок их исполнения. Оба должны нести ответственность друг перед другом за эти действия. На следующей встрече обоим следует рассказать о достигнутом.

Официальная оценка эффективности

Официальная оценка эффективности проводится в двух разных случаях:

- **Беседа по результатам испытательного срока**
- **Регулярная оценка (раз в полгода-год)**

БЕСЕДА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

Испытательный срок длится первые несколько недель работы. В конце испытательного срока проводится встреча, которая призвана оценить эффективность нового сотрудника и решить, подходит ли он для этой должности.

Если да, нужно подтвердить его трудоустройство. Если же нет, необходимо решить, стоит ли расторгнуть договор или продлить испытательный срок, чтобы дать время на решение проблем или дополнительную подготовку.

В течение испытательного срока должны проводиться регулярные «летучки», чтобы убедиться, что проблемным вопросам уделяется внимание с самого начала. Это уменьшит вероятность неприятных неожиданностей для нового сотрудника в конце испытательного срока. В течение испытательного срока сотруднику следует оказывать особую поддержку в виде, например, дополнительной подготовки или возможности проследить за работой других сотрудников.

РЕГУЛЯРНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Второй тип официальной оценки эффективности обычно проводится каждые полгода или, по крайней мере, раз в год. В ходе официальной оценки эффективности рассматриваются следующие вопросы:

- Достижения (по каждой из задач) в текущем году
- Обзор выполнения задач и построения отношений с другими сотрудниками
- Постановка задач на будущий год (см. врезку, предлагаемую ниже)
- Определение плана развития на будущий год. План развития помогает сотруднику наметить получение новых навыков, знаний и опыта, необходимых для того, чтобы лучше делать свою работу и продвинуться по служебной лестнице (см. главу 7 для получения дополнительной информации).

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Задачи должны четко формулироваться и оговаривать, чего именно нужно достичь и когда это следует сделать. Система «КОРНИ» (SMART) позволяет сделать задачи:

Конкретными	Ясно ли сформулирована задача?
Определенными по срокам	Есть ли у задачи четкий срок выполнения до следующей официальной оценки эффективности?
Решаемыми	Может ли задача быть решена при том времени и тех ресурсах, которые имеются в распоряжении?
Направленными на результат	Каков будет результат? Например, «Собрать 1000 фунтов от жертвователей к концу февраля путем подачи предложения» – это задача, сформулированная по системе «КОРНИ». «Вести сбор пожертвований» – это деятельность, и она не будет считаться задачей по системе «КОРНИ».
Измеримыми	По каким показателям будет измеряться решение задачи?

Пример
формы оценки
эффективности

ФОРМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ		
ФИО		
Отдел		
Должность		
Дата совещания по оценке эффективности		
Задачи на текущий год	Комментарии по результатам работы	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Насколько хорошо сотрудник выполнял другие задачи в текущем году?		
Определите 6 или менее задач на будущий год, сформулированных по системе «КОРНИ».		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Задачи развития (Чего Вы надеетесь достичь)	Действия в целях развития (Каким образом они будут осуществляться?)	Сроки (Когда задачи будут достигнуты?)
Комментарии сотрудника		
Подпись		Дата
Комментарии линейного руководителя		
Подпись		Дата

Эффективность сотрудника – это сочетание:

- Знаний
- Способностей
- Поведения.

Например, сотрудник может не достигать результатов, если он:

- не понимает, что ему следует делать (знания)
- не способен это делать (способности)
- решает не делать то, что требуется (поведение).

Поэтому прежде чем делать какие-либо выводы важно узнать у сотрудника, почему он плохо справился с работой. Если он неверно понял свои функции или же не способен выполнить работу на высоком уровне, ему необходимо **помочь**. Если сотрудник сознательно не делает что-либо, это вопрос поведения, соблюдения **дисциплины**.

- Спросите сотрудника, какая ему требуется помощь.
- Всегда делайте себе пометки по ходу обсуждения и фиксируйте все принятые решения. Эти заметки могут понадобиться в ходе дисциплинарных слушаний. При первой же возможности линейный руководитель должен разработать план действий, чтобы помочь сотруднику повысить эффективность работы.
- Определите сроки контроля результатов и проинформируйте сотрудника о том, что последует, если эффективность работы не повысится. Например, в случае неподобающего поведения может быть назначено дисциплинарное слушание, по итогам которого, в свою очередь, сотрудник может быть уволен с работы.

Дисциплинарная процедура

Последней инстанцией при малой эффективности работы будет проведение дисциплинарных слушаний. Организации следует иметь процедуру дисциплинарных слушаний, прописанную в трудовом договоре. Принципы дисциплинарной процедуры следующие:

- Необходимо четко сформулировать норму показателей эффективности, чтобы избежать неверных интерпретаций.
- Должностные инструкции должны быть точными.
- Сотрудники должны понимать условия испытательного срока.
- Следует четко объяснить последствия несоблюдения требуемых стандартов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Каким образом линейные руководители оценивают эффективность сотрудников в нашей организации? Эффективна ли сама процедура оценки? Почему?
- Следует ли нам оценивать эффективность работы волонтеров? Если да, то какие аспекты их деятельности следует оценивать?
- Есть ли в нашей организации свои официальные процедуры оценки эффективности? Если нет, стоит ли разработать такие процедуры?
- Как в нашей организации решается проблема низкой эффективности? Правильно ли это?

Повышение квалификации сотрудников

Важно думать о том, как предоставить сотрудникам возможность для саморазвития, чтобы сделать работу организации более эффективной. Развитие сотрудников может включать обучение, возможности по приобретению нового опыта и обмену опытом с другими. Вот некоторые преимущества инвестирования в сотрудников:

Для организации

- Для эффективной работы организации нужны сотрудники со знаниями, навыками и опытом, которые смогут выполнять свою работу и реализовывать стратегию организации. Не всегда возможно найти на должность идеально подходящих для нее людей, поэтому иногда стоит взять на работу тех, у кого есть потенциал, и дать им возможности для обучения, чтобы они могли соответствовать поставленным требованиям.
- Когда у людей есть возможности расти и развиваться на работе, они, скорее всего, будут более мотивированными. А повышение мотивации приводит к повышению эффективности работы.
- Сотрудники с большей вероятностью останутся в той организации, которая дает им возможности для развития. Такая организация обычно более эффективна потому, что она сохраняет знания и поддерживает обучение в организации.
- Условия, в которых работает организация, постоянно меняются. Поэтому важно постоянно учиться.

Для сотрудников

- Возможности учиться и расти помогают получать большее удовольствие от работы и дают ощущение успешности.
- Возможности учиться и расти помогают сотрудникам строить свою карьеру как внутри организации, так и за ее пределами.

Пример из Библии

Прочтите Послание к Филиппийцам 3:12-14.

- Знают ли христиане все, что только можно знать? Совершенны ли они?
- Что говорится в этом отрывке тем христианам, которые удовлетворены своей жизнью?
- В чем опасность того, чтобы не «стремиться к цели»?
- Как этот отрывок связан с нашей работой?
- Какова роль нашей организации в том, чтобы вдохновлять сотрудников и помогать им «забывая заднее и простираясь вперед, стремиться к цели»?

Содействие развитию людей подобно взращиванию цветка. Мы не можем заставить семя расти, но можем создать условия для того, чтобы оно взросло и дало побеги – нужны вода, плодородная земля, правильный баланс солнца и тени, удобрения и защита от сорняков и вредителей. Так же и с людьми – мы не можем заставить их развиваться, но организации должны создать обстановку, в которой сотрудники могли бы расти и развиваться. В этой главе рассматривается, как организации могут создать такую атмосферу.

7.1 Вопросы, решаемые на уровне организации

Для создания обстановки, в которой сотрудники могли бы развиваться, необходимо совершить ряд действий на уровне организации. Они выходят за рамки компетенции отдельных руководителей или сотрудников и должны быть согласованы на уровне руководства или попечительского совета организации. Ниже приведены пять элементов, которые нужно при этом учесть:

1 Четкая стратегия

Каждой организации нужны четкие идея, стратегия и задачи, показывающие, как организация будет реализовывать свою идею. Каждый сотрудник должен понять, какой вклад он вносит в реализацию стратегии. Развитие сотрудников позволяет организации реализовать свою стратегию. Руководство организации должно выяснить, какие пробелы в знаниях, навыках и опыте сотрудников организации могут помешать ей достичь цели. Ответ на этот вопрос определит стратегические потребности в развитии. Пробелы обычно связаны с новыми сферами, которые организация хочет развивать в своей стратегии, или изменениями, которые могут произойти.

2 Политика повышения квалификации персонала

Сотрудники должны знать, что решения об их развитии принимаются последовательно и справедливо. Может быть полезным разработать собственную политику повышения квалификации персонала, чтобы сотрудники знали, чего им ожидать. Такая политика призвана выразить приверженность организации развитию ее сотрудников, объяснить, в каком порядке организация будет удовлетворять заявки сотрудников на обучение и какие возможности развития она готова предоставлять, а какие – нет, перечислить обязанности линейного руководителя, сотрудника и отдела кадров, а также дать описание соответствующих процедур.

3 Прозрачные процедуры

Процедуры помогают сотрудникам определять потребности, находить возможности, расставлять приоритеты, планировать и оценивать результаты. Эти процедуры включают инструктаж и введение в должность, регулярные «летучки», официальную оценку эффективности и планирование личного развития. Все это – составляющие процесса управления эффективностью, которому посвящена глава 6.

4 Навыки управления людскими ресурсами

Оценка эффективности, обмен мнениями, проведение тренингов и постановка задач – руководители должны обладать всеми этими навыками, чтобы стимулировать сотрудников к росту. Часто руководителям самим нужны возможности для обучения и поддержка, чтобы хорошо справляться со своими задачами.

5 Ресурсы, имеющиеся в распоряжении

Инвестирование в людей требует времени и денег. Финансирование должно быть заложено в годовой бюджет. Статья бюджета на развитие сотрудников может включаться в предложения по реализации проекта, которые будут отправлены организациям-жертвователям, при условии, что это гарантирует повышение эффективности проекта. Может быть полезно оговорить, сколько рабочего времени можно использовать на самообучение и развитие. Например, каждому сотруднику может быть разрешено до 5 дней в году заниматься обучением или личным развитием.

7.2 Вопросы, решаемые на уровне руководителей

Чтобы создать обстановку, в которой сотрудники могли бы развиваться, руководители должны поддерживать их, выполняя семь действий. Это непрерывный процесс и полезно представить его себе в виде цикла.



Эти действия, образующие цикл, можно также использовать для планирования развития сотрудников на организационном уровне.

ДЕЙСТВИЕ 1 Определение потребностей в развитии

Потребности в развитии должны определяться на уровне как всей организации, так и каждого сотрудника. На индивидуальном уровне это будут сферы, в которых конкретным людям нужно совершенствоваться, чтобы работать более эффективно. Этому росту могут содействовать новые знания, навыки и опыт.

Потребности в развитии необязательно вызваны недостатками того или иного сотрудника. Сотрудник может совершенствоваться и в том, в чем он хорошо разбирается, чтобы повысить эффективность работы на своей должности. На самом деле, развитие сильных сторон обычно дает самый большой толчок эффективности того или иного сотрудника. В то же время у сотрудника могут быть и слабые стороны, на которые необходимо обратить внимание.

Рост может быть необходим в одной или нескольких из этих сфер:

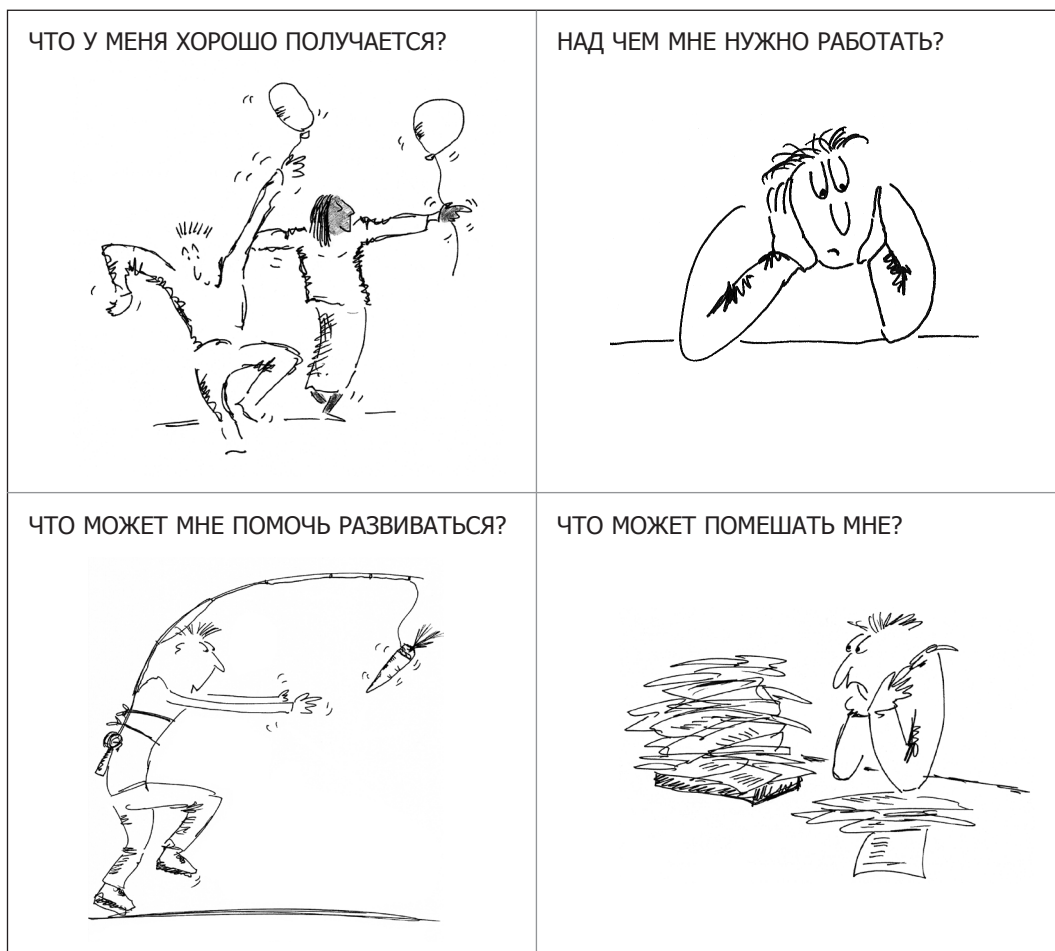
Знания	Есть два основных вида знаний: технические и организационные. Технические знания связаны с рабочими заданиями, например, как создать таблицу на компьютере. Организационные знания связаны с тем, как работает организация, например, где найти информацию или почему все происходит так, а не иначе, или как что-то делалось в прошлый раз. Если сотрудник уходит из организации, нетрудно найти человека, который будет обладать такими же техническими знаниями. Но организационные знания будут потеряны, если не стараться их зафиксировать.
Навыки	Всем необходимы такие личные навыки, как коммуникабельность, умение провести презентацию или организовать работу. Технические навыки более специфичны и зависят от функций, например, умение ухаживать за пациентом, обучать людей или готовить пищу.
Опыт	Опыт связан с тем, как люди применяли свой опыт и знания. Опыт можно приобрести через работу в штате, волонтерскую деятельность или из жизни.
Подход	Подход определяет, как люди относятся к своей работе, и включает обязательность, мотивацию, инициативность и решительность. Это сложная для развития сфера, но она очень важна для успеха.

Чтобы определить потребности в развитии, необходимо иметь:

- Четкие задачи, чтобы мы знали, что от нас требуется (см. главу 6).
- Правильное понимание навыков, опыта и знаний, необходимых для выполнения этих задач. Некоторые из них будут включены в описание работы.
- Отзывы о том, хорошо ли получается выполнять свои обязанности – они помогают нам выявить свои сильные стороны и сферы, над которыми нам необходимо работать.

Линейный руководитель отвечает за то, чтобы эти три пункта соблюдались и чтобы помочь сотрудникам определить свои потребности. Это может происходить во время регулярных «летучек» или официальной оценки эффективности.

Предлагаемая здесь схема может помочь сотрудникам поразмышлять над своими собственными потребностями в развитии. Затем ее можно использовать в беседе с линейным руководителем.



Потребности в развитии могут быть вызваны низкой эффективностью. Столкнувшись с низкой эффективностью сотрудника, руководитель должен постараться найти причину проблемы – возможно, сотруднику необходимо получить новые знания, навыки или опыт. В то же время имейте в виду, что низкая эффективность может быть вызвана и другими факторами, как показано на примере ниже.

ПРИМЕР

Питер – администратор, в его обязанности входит написание ежемесячных отчетов о количестве корреспонденции, приходящей в отдел. И отчет не всегда получается таким, каким бы его хотела видеть Анита, его линейный руководитель. В ходе оценки его эффективности они обсуждают потребности в развитии. Питер говорит, что хочет пройти компьютерные курсы, так как это поможет ему повысить качество отчетов. Но Анита знает, что Питер и так хорошо владеет компьютером. Во время обсуждения этого вопроса Анита понимает, что налицо две реальные проблемы. У Питера нет полного понимания того, какую информацию следует включать в отчет, и не получает отзывов о содержании отчета, так как Анита обычно читает его в последнюю минуту. Они договариваются о том, что Анита объяснит более подробно, что требуется от следующего отчета, и покажет Питеру несколько примеров хороших отчетов. Она также решает проконсультировать Питера и дать ему отзывы по следующим трем отчетам, чтобы они могли вместе поработать над их улучшением.

Формулирование задач	Определив сферу развития сотрудника, будет полезно сформулировать «задачу развития». Она должна описывать желаемый результат.
Простые шаги по составлению «задачи развития»	<p>ШАГ 1 Выявление: напишите, что Вы хотите улучшить.</p> <p>ШАГ 2 Пояснение: максимально точно опишите то, что Вы бы хотели изучить.</p> <p>ШАГ 3 Определение: запишите, что бы Вы хотели делать с полученными знаниями.</p> <p>ШАГ 4 Проверка: сформулируйте, как узнать, что Вы можете делать это.</p>
Формулирование задачи по развитию	<p>Определив сферу развития, сформулируйте письменно «задачу развития», используя следующую структуру:</p> <p>Уметь, чтобы к</p> <p>Избегайте расплывчатых формулировок с использованием слов «понимать» и «знать». Вместо этого напишите, для чего нужно понимание: чтобы описывать, объяснять, обучать, применять, демонстрировать, советовать.</p>

ПРИМЕР

ШАГ 1	Выявление <i>Углубить понимание добросовестной практики в отношении ВИЧ.</i>
ШАГ 2	Пояснение <i>Уметь привести примеры добросовестной практики в отношении ВИЧ среди беременных женщин.</i>
ШАГ 3	Определение <i>Уметь привести примеры добросовестной практики в отношении ВИЧ среди беременных женщин, чтобы написать предложение для получения финансирования.</i>
ШАГ 4	Проверка – Сформулируйте задачу по системе «КОРНИ» (конкретная, определенная по срокам, решаемая, направленная на результат, измеримая) <i>Уметь привести примеры добросовестной практики в отношении ВИЧ среди беременных женщин, чтобы написать предложение для получения финансирования, которое будет утверждено руководством организации к концу декабря 2009 года.</i>

ДЕЙСТВИЕ 2 Определение приоритетов

Необходимо определить приоритетность индивидуальных потребностей в соответствии со стратегическими приоритетами. Первоочередное значение имеют те индивидуальные потребности, которые соответствуют стратегическим приоритетам.

После определения приоритетных потребностей линейные руководители должны распределить ресурсы на повышение квалификации сотрудников справедливым и последовательным образом. Приведенная далее таблица содержит вопросы, которые могут помочь руководителю расставить приоритеты между потребностями в развитии в своем отделе. «**Главные вопросы**» относятся к сферам, которые должны быть наиболее приоритетными в любой организации. Вопросы в графе «**Рентабельность инвестиций**» помогут руководителям сбалансировать затраты и выгоду конкретных возможностей. В графе «**Ресурсы**» рассматриваются вопросы финансирования.

Важно выделить необходимое количество денег на развитие персонала, например, в размере 3% от всего фонда оплаты труда. Если даже это получится сделать, часто будут возникать такие возможности для обучения, которые организация не сможет профинансировать. Время, которое сотрудники могут тратить на обучение, тоже ограничено. Из-за наличия этих ограничений очень важно правильно расставить приоритеты.

	ВОПРОС	КОММЕНТАРИИ
ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ	Есть ли какие-либо законодательные требования? Есть ли какие-либо требования, связанные с охраной труда и безопасностью?	Например, обучение оказанию первой помощи
	Есть ли какое-либо стратегическое требование или потребность?	Например, если ВИЧ – это приоритет в деятельности организации, возможно, потребуются отметить обучение работы с людьми, живущими с ВИЧ, как приоритет.
	Есть ли какое-либо изменение в добросовестной практике?	Например, организация может начать изучать новый технический вопрос.
	Есть ли существенный риск, который необходимо учесть?	Например, защита детей.
	Есть ли какие-либо требования, связанные с добросовестной практикой?	Например, могло бы быть принято решение обеспечить гендерное равенство во всех программах.
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ	Есть ли какие-то конкретные непосредственные преимущества?	Например, тренировка навыков непосредственно связана с эффективностью работы. Какие преимущества получает сотрудник? Какие преимущества это даст другим?
	Есть ли конкретные косвенные преимущества?	Например, мотивация и настрой сотрудников, удержание персонала.
	Какие потребуются расходы?	Сюда входит стоимость профессиональной подготовки, а также потери, вызванные отсутствием сотрудника на рабочем месте в период прохождения обучения.
	Перевесят ли преимущества затраты?	Обычно это вопрос мнения руководителя.
	Тот ли это человек?	Учитывайте влияние на работу организации и обязательность сотрудника, его функции и срок трудового договора. Готов ли этот сотрудник применять полученные знания и навыки в работе и делиться ими с коллегами?
	Правильно ли выбрано время?	Примите во внимание нагрузку сотрудника и организации и их приоритеты.
РЕСУРСЫ	Наилучший ли это метод?	Рассмотрите различные варианты.
	Есть ли в распоряжении необходимые ресурсы? Можно ли профинансировать обучение за счет внешних ресурсов?	

ДЕЙСТВИЕ 3 Определение возможностей развития

- Когда линейный руководитель и сотрудник согласовали «задачу развития», следующим шагом будет анализ возможных способов развития: Определите, как именно сотрудник предпочитает учиться – на собственном опыте или читая специальную литературу? Нравится ли сотруднику обучаться самостоятельно или же в процессе общения с кем-то еще?
- Спланируйте различные способы обучения для сотрудников.
- Примите во внимание ресурсы, которые есть в распоряжении, например, время, деньги и опыт. На выбор вариантов влияет также место проведения обучения.
- Подумайте, как сотрудник сможет поделиться знаниями и применить их в своей работе. Знание или навык быстро теряется, если его не применять или не делиться им.

Мы часто делаем слишком сильный акцент на курсах повышения квалификации. Взрослые больше учатся на собственном опыте, в результате эксперимента, в процессе чтения или наблюдения за работой других людей. Занятия с преподавателем играют лишь небольшую роль в обучении. На самом деле, мы можем почти ничему не научиться на курсах, если обучение проводится не в нужное время, не на том уровне и не соответствует нашим особым потребностям. Нам также необходимы возможности применения того, что мы усвоили, по окончании курса.

В приведенной ниже таблице сформулированы несколько методов, которые могут использоваться для развития персонала.

Возможности для обучения	Описание
УЧИМСЯ У ДРУГИХ	
Учимся у коллеги	У кого-то в отделе могут быть необходимые знания, навыки или опыт.
Наблюдение за работой	В целях обучения можно понаблюдать за работой коллеги, занимающего более высокую или аналогичную должность. Наблюдение может проходить несколько часов, день, неделю или более. Во время наблюдения нужно вести записи, а также выделить время на обсуждение результатов наблюдения со своим коллегой.
Обмен	Часто может быть полезным по обмену посетить другую организацию или проектную группу. Чтобы извлечь из визита максимальную пользу, важно иметь четко поставленные задачи и обсудить ожидания с принимающей стороной. Выделите время для размышления во время и после визита и разработайте план действий по применению полученных знаний/навыков/опыта.
Курирование	Система курирования – это процесс обучения у более умелого или опытного работника. Куратор вдохновляет, советует, оказывает дружескую поддержку менее умелому или менее опытному коллеге, регулярно встречаясь с ним, например, на час каждые две недели. При этом важно ставить задачи и согласовывать темы для обсуждения на встречах. Куратор может задавать следующие вопросы: «Что происходило на прошлой неделе? Чему Вы научились? Что бы Вы сделали иначе в следующий раз?»

продолжение таблицы

продолжение таблицы

Возможности для обучения	Описание
Наставничество (коучинг)	Наставник помогает сотруднику повысить эффективность, задавая ему вопросы, а не диктуя, что делать. Он поощряет сотрудников находить собственные решения и поддерживает их в этом. Линейные руководители должны стараться быть для своих подчиненных такими наставниками. При некоторых обстоятельствах может быть полезным пригласить наставника со стороны.
Внутренние учебные группы	Сотрудники могут учиться друг у друга в группах. Группы должны согласовать цель собрания, частоту встреч в группах и методы совместного обучения. Группы могут вместе исследовать какую-либо тему, делиться знаниями, отвечать на вопросы друг друга или учиться у специалистов, привлекаемых извне. При этом необязательно встречаться лично – некоторые группы общаются по электронной почте или через Интернет.
Участие в сообществах за пределами организации	За пределами организации есть множество разных сообществ, к которым сотрудники могут присоединиться, чтобы поделиться знаниями и опытом. Чтобы найти такие сообщества в Вашей местности, узнайте об этом в других организациях или поищите в Интернете.
Членство в профессиональных сообществах	Членство в профессиональных сообществах часто дает возможности для развития.
ОБУЧЕНИЕ НА ОПЫТЕ	
Делегирование на специальный проект	<p>Делегирование – это передача ответственности за какой-либо участок работы коллеге. Руководители часто делегируют полномочия сотрудникам своих отделов. Делегирование следует рассматривать как способ развития сотрудников и как возможность сэкономить время руководителя. Хотя ответственность за конечный результат сохраняется за руководителем, делегирование дает сотруднику возможность проявлять инициативу, развивать свои навыки и набираться опыта. Важно, чтобы линейный руководитель:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ формулировал и объяснял задание (задачи, стандарты, навыки и необходимые ресурсы) ■ четко разъяснял, какие решения может, а какие не может принимать сотрудник ■ согласовывал даты проверки хода работы ■ поощрял ответственность и позволял сотруднику решать любые проблемы, при необходимости подсказывая ■ вознаграждал и по достоинству оценивал успешное завершение работы.
Стажировка (временное направление на другую должность)	<p>Командирование сотрудника на другую должность внутри или за пределами организации дает хорошую возможность для развития. Необходимо рассмотреть следующие вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Сколько времени продлится стажировка? ■ Кто на это время может исполнять обязанности сотрудника? (может быть, это также возможность для развития?) ■ Как можно использовать новый опыт, знания и навыки сотрудника по возвращении?

продолжение таблицы

продолжение
таблицы

Возможности для обучения	Описание
ОБУЧЕНИЕ ЧЕРЕЗ ЧТЕНИЕ И ИССЛЕДОВАНИЕ	
Книги и журналы	Исследование и чтение – хорошие способы углубить свои знания в конкретной сфере, узнать больше о передовом опыте, а также о том, что делают другие организации в этой конкретной области.
Интернет	Сейчас много информации доступно через сеть Интернет. Интернет может быть недорогим и надежным источником информации, но помните, что выкладывать информацию в Интернет может каждый, поэтому ее качество может быть разным. Многие известные организации публикуют на своих сайтах полезные материалы, например, отчеты, рекомендации, учебные материалы, статьи и примеры из практики.
Прохождение профессиональной подготовки в учебном заведении	Если сотрудник хочет получить дополнительное образование, обязательно убедитесь: <ul style="list-style-type: none"> ■ что качество обучения в данном учебном заведении высокое ■ что это обучение необходимо для удовлетворения потребности в развитии ■ что сотрудник сможет совмещать учебу с работой на своей должности ■ что у сотрудника есть доступ к необходимому оборудованию, например, компьютеру, доступ в Интернет, надежная электронная почта и доступ к DVD- или видеоплееру.
ОБУЧЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ СЕМИНАРОВ	
Использование преподавателей из числа сотрудников компании	Часто сотрудники компании имеют опыт преподавания. Убедитесь в том, что сотрудник понимает, для чего его просят провести занятие и каковы задачи этого курса. Убедитесь, что он использует правильные методики обучения.
Приглашение внештатного преподавателя	Если существует потребность в обучении по конкретной теме или многим сотрудникам необходим один и тот же семинар, возможно, имеет смысл привлечь внештатного преподавателя. При этом важно: <ul style="list-style-type: none"> ■ собрать рекомендации ■ убедиться, что преподаватель понимает учебные потребности и задачи курса ■ заключить письменный договор об оказании услуг.
Учеба на курсах вне организации	Скорее всего, в Вашей стране или даже в Вашей местности можно найти необходимые учебные курсы. Учебные центры для того и работают, чтобы проводить занятия, поэтому важно убедиться, что за свои деньги Вы получите именно то, что Вам нужно. Прежде чем кто-то из сотрудников начнет посещать занятия, рассмотрите следующие вопросы: <ul style="list-style-type: none"> ■ Правильно ли подобран курс? Каковы его задачи? Насколько они актуальны? Как будут проводиться занятия? Будет ли метод их проведения мотивировать обучающихся? Правильно ли подобран уровень сложности? Того ли сотрудника мы направляем на обучение? ■ Даже если курс предлагается бесплатно, важно тщательно оценить его необходимость, так как организация инвестирует в них время своих сотрудников. ■ После каждого учебного курса линейный руководитель должен помогать сотрудникам применять полученные знания на практике. Будет правильным по окончании курса разработать соответствующий план действий.

ПРИМЕР

Для новой должности Филиппу необходимо повысить свой уровень владения французским языком. Побеседовав со своим линейным руководителем, он согласовывает «задачи развития» на следующие полгода:

За полгода улучшить навыки письменного французского, чтобы переписываться с французскими жертвователями по электронной почте.

Филиппу нравится учиться в процессе чтения. Ему нравится возможность работать в своем ритме, но он осознает, что ему необходима обратная связь, чтобы понимать, в правильном ли направлении он движется. Тогда он согласовывает со своим линейным руководителем следующие действия:

- Филипп будет самостоятельно заниматься французской грамматикой через Интернет. Он будет делать это в свое свободное время.
- Филипп будет уделять один час в неделю на работе чтению найденных в Интернете отчетов на французском языке, связанных с его работой.
- Филипп будет уделять один час в неделю на работе общению с одним из сотрудников, кто свободно говорит по-французски. Этот сотрудник будет обеспечивать его обратной связью и давать отзывы об электронных письмах, которые Филипп будет писать по-французски.

**ВОПРОСЫ
ДЛЯ
РАЗМЫШЛЕНИЯ**

- Подумайте о том, чему Вы недавно научились: как Вы этому научились?
- Какие методики обучения используются в нашей организации в настоящий момент?
- Какие методы можно использовать чаще?

ДЕЙСТВИЕ 4 Планирование

Индивидуальный план развития очень полезен по следующим трем причинам:

- Он позволяет сотруднику вести учет «задач развития» и отслеживать результаты.
- Он создает основу для обсуждения развития сотрудником и линейным руководителем.
- Он помогает линейному руководителю получить общее представление о потребностях в развитии в отделе и внутри всей организации, чтобы эффективно распределять ресурсы.

Индивидуальный план развития должен отражать:

- «задачи развития»
- запланированные учебные мероприятия
- стоимость обучения
- затраты времени
- возможные проблемы и способы их решения
- ответственных по каждому направлению.

Хорошо, чтобы кто-то из сотрудников имел общее представление о потребностях в развитии и приоритетах организации. Это позволит скоординировать занятия сотрудников со схожими потребностями в развитии и учесть стратегические

приоритеты. Поэтому будет полезно, если линейные руководители будут присылать этому сотруднику индивидуальные планы развития сотрудников своего отдела.

ДЕЙСТВИЕ 5 Реализация плана

Каждый сотрудник должен отвечать за свой план развития и быть обязанным реализовать его при поддержке своего линейного руководителя. Раз в полгода линейные руководители должны пересматривать планы развития вместе с каждым сотрудником.

Пример индивидуального плана развития

ФИО					
Должность					
Линейный руководитель					
Дата					
Задачи развития	Деятельность, направленная на развитие	Затраты	Ответственность и поддержка	Сроки	Комментарии по ходу реализации плана
Подпись линейного руководителя				Дата	
Подпись сотрудника				Дата	

ДЕЙСТВИЕ 6 Анализ и применение знаний

Важно, чтобы сотрудники не теряли те знания и навыки, которые они получают. Вот несколько рекомендаций о том, как этого не допустить:

ПООЩРЯЙТЕ СОТРУДНИКОВ ПРИМЕНЯТЬ ПОЛУЧЕННЫЕ ЗНАНИЯ НА ПРАКТИКЕ при первой же возможности – так они не забудут ничего из того, что изучили.

ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ИТОГИ ОБУЧЕНИЯ, ОБСУДИВ С СОТРУДНИКАМИ СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- Чему Вы научились?
- Что бы Вы делали иначе после того, как прошли обучение?
- Вы выполнили свои задачи?
- Что Вам необходимо делать теперь?

КАК ЛИНЕЙНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ, ПОРАЗМЫШЛЯЙТЕ НАД ТЕМ, НАСКОЛЬКО УСПЕШНЫМ ОКАЗАЛОСЬ ОБУЧЕНИЕ, оценив, насколько изменилась эффективность сотрудника в той или иной сфере. Если есть какие-либо сомнения, примите во внимание следующие пункты:

- Правильно ли была определена потребность в развитии?
- Правильно ли был выбран вариант обучения?
- Что следует сделать иначе в следующий раз?

ДЕЙСТВИЕ 7 Совместное использование знаний

Организации должны поощрять сотрудников делиться полученными знаниями. Это важнейший способ извлечь максимальную пользу из обучения. Это также помогает закрепить изученное. Ниже приведено несколько идей о том, как это лучше организовать:

- Пригласите сотрудников на ежемесячный учебный семинар и предоставьте им возможность поделиться своими знаниями.
- Поощряйте сотрудников, работающих на аналогичных должностях в организации, регулярно встречаться, чтобы поделиться приобретенными знаниями.
- Включите обмен опытом в регулярные совещания Вашего отдела.
- Каждую неделю начинайте один день с 30-минутного совещания, посвященного обмену знаниями. Пусть каждый раз заседание проводят разные сотрудники.
- Поощряйте сотрудников записывать то, чему они научились, и посылать свои заметки по электронной почте тем, кому это может быть интересно.
- Если у организации есть сайт во внутренней сети организации, создайте там виртуальную образовательную среду, где сотрудники могли бы делиться своими знаниями.

ВОПРОСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Как в нашей организации рассматривают сотрудников? Предоставляются ли персоналу возможности для развития? Есть ли возможности для развития у волонтеров?
- Какие процессы следует внедрить, чтобы поддерживать развитие сотрудников?

Полезные ссылки и контактные данные

Кодекс добросовестной практики организации People in Aid

Кодекс добросовестной практики организации People in Aid – инструмент, помогающий организациям совершенствовать работу с людьми и укреплять свой потенциал в осуществлении миссии. Кодекс был разработан в ответ на проблемы в управлении людскими ресурсами в организациях, осуществляющих деятельность в сфере оказания гуманитарной помощи и содействия развитию.

Основной принцип Кодекса состоит в том, что ведущую роль в осуществлении миссии организации играют люди. Люди, которые трудятся в организации, заслуживают уважения и хорошего управления, а эффективность и успех организации зависят от вклада всех сотрудников и волонтеров.

- 1 **Стратегия работы с людьми** Стратегия работы с людьми – центральная часть стратегии организации. Успех организации зависит от того, насколько ее сотрудники понимают свою роль в осуществлении задач организации.
- 2 **Кадровая политика** Кадровая политика должна быть эффективной, справедливой и прозрачной. Она должна содействовать организациям в достижении как эффективности в своей работе, так и высокого качества трудовой жизни сотрудников.
- 3 **Управление людскими ресурсами** Поддержка, управление и руководство сотрудниками – ключевые элементы эффективности организации. Управленческая политика, процедуры и обучение помогают руководителям готовить своих сотрудников к эффективному выполнению своей работы, оказывать им поддержку, развивать их потенциал, а также поощрять и вознаграждать хорошие результаты.
- 4 **Консультации и общение** Разработка, выполнение и отслеживание результатов кадровой политики опирается на консультирование и общение с людьми, которые работают в организации.
- 5 **Привлечение и отбор кадров** Кадровая политика должна быть нацелена на привлечение и отбор различных сотрудников, имеющих навыки и способности, необходимые для выполнения требований организации.
- 6 **Обучение, тренинги и развитие** Актуальные тренинги, развитие и возможности обучения имеют большое значение для того, чтобы помочь сотрудникам работать эффективно и профессионально. Инвестиции в обучение в значительной мере укрепляют способность организации достигать своих целей и выполнять свои задачи.
- 7 **Охрана труда и безопасность** Безопасность и здоровье сотрудников – первоочередная задача организации. Долг организации – забота о физическом и эмоциональном здоровье сотрудников до, во время и после окончания их работы.

Придерживаясь этого Кодекса, организации демонстрируют заинтересованным сторонам качество управления людскими ресурсами. Например:

- Сотрудники и волонтеры оценят усилия организации, направленные на улучшение качества поддержки, которая им оказывается, а также управления в организации
- Потенциальные сотрудники и волонтеры будут рассматривать организацию как хорошего работодателя
- Для жертвователей это будет свидетельствовать о готовности организации укреплять внутренние возможности и системы по улучшению качества оказания помощи.
- Малоимущие люди будут уверены, что им помогают компетентные и «подкованные» люди.

Для дополнительной информации о Кодексе, о том, как стать членом организации "People in Aid" или получить свидетельство выполнения Кодекса обратитесь к сайту www.peopleinaid.org или отправьте письмо по электронной почте: info@peopleinaid.org.

Защита детей

Добросовестная практика предписывает проводить проверку сотрудников и волонтеров в органах внутренних дел до того, как допустить их непосредственно к работе с детьми. Сотрудники также должны получить информацию о защите детей во время знакомства с организацией. Это общая обязанность – минимизировать риск для детей, самих сотрудников и организации. Жестокое обращение с детьми обычно подразделяют на несколько категорий:

- **Физическое насилие**, т.е. когда ребенка бьют, трясут, толкают, подвергают воздействию отравляющих веществ, наносят ему ожоги, топят или душат.
- **Сексуальное насилие**, т.е. когда ребенка заставляют или соблазняют наблюдать за действиями сексуального характера или принимать в них участие. К этой категории также относится использование лексики, связанной с темой секса.
- **Небрежность**, т.е., игнорирование базовых физических и психологических потребностей ребенка, когда его, например, не кормят, не одевают или не защищают от возможной опасности.
- **Эмоциональное насилие**, т.е. постоянное отрицательное эмоциональное воздействие, которое может быть вредным для развития ребенка, например, когда ребенку говорят, что он никчемный, нелюбимый или неполноценный, это пугает его, и в результате он может подвергнуться манипуляции и растлению.

Может быть полезным разработать политику защиты детей, в которой будут установлены стандарты поведения сотрудников и волонтеров, а также сформулированы рекомендации о том, как защитить самих сотрудников, детей и организацию и как решать вопросы защиты детей, когда они поднимаются самими детьми.

Основные рекомендации

- 1 Когда это возможно, во время работы с детьми будьте на виду.
- 2 Уважайте личное пространство детей и держите необходимую дистанцию.
- 3 Изучите, какие ситуации могут быть причиной рисков, и умейте справляться с ними.
- 4 Планируйте и организовывайте свою работу и рабочее место таким образом, чтобы минимизировать риск.
- 5 Будьте открытыми. Создайте и поддерживайте дружелюбную атмосферу, которая помогала бы обсуждать проблемы и вопросы.
- 6 Создайте атмосферу взаимной ответственности, чтобы можно было пресечь любое потенциально жестокое обращение с детьми.
- 7 Прислушивайтесь к ребенку, который утверждает, что с ним жестоко обращаются, реагируйте спокойно и убедитесь в том, чтобы ребенок мог получить поддержку, например, в виде экстренной медицинской помощи, если это необходимо.
- 8 Сразу же сообщайте в органы власти о любых поводах для беспокойства, чтобы дать ход делу.
- 9 Изучите государственные законы и инструкции по защите детей. В большинстве стран организациям предписано сообщать о подозрениях в жестоком обращении с детьми в местные органы внутренних дел и отделы социального обеспечения, чтобы они могли принять необходимые меры.

Полезные сайты:

Права детей
www.unicef.org
«Как уберечь детей» - учебные материалы
www.keepingchildrensafe.org.uk
Рекомендации церквям/христианским
организациям
www.ccpas.co.uk

Международное партнерство в целях
обеспечения подотчетности гуманитарной
деятельности
www.hapinternational.org
Международное общество по защите
детей от жестокого и пренебрежительного
отношения
www.ispscan.org

Глоссарий

В этом глоссарии объясняется значение определенных слов в контексте того, как они используются в этой книге.

Безопасность	создание организацией безопасных производственных условий для сотрудников
Ближайший родственник	супруг(а) или родители того или иного человека
Вакансия	незанятая должность
Внутри-корпоративная сеть (интранет)	компьютерная сеть, схожая с Интернетом, доступ к которой могут иметь только сотрудники организации
Вычет	сумма денег, удержанная из заработной платы сотрудника
Делегировать	попросить кого-то сделать что-то от своего лица
Дискриминировать	обращаться с человеком иначе, чем с другими, обычно из-за предвзятого отношения
Заработная плата (оклад)	сумма денег, выплачиваемая сотруднику на регулярной основе в качестве вознаграждения за работу в организации
Злостное неправомерное поведение	поведение, не соответствующее моральным или профессиональным стандартам, которое может привести к увольнению
«Из уст в уста»	сообщение информации через беседу, разговор
Иностраный специалист	сотрудник, являющийся гражданином другого государства по отношению к тому, в котором он работает
Исключения	пункты, не покрываемые обеспечением, например, в страховании
Испытательный срок	период в начале работы сотрудника по трудовому договору, в течение которого оценивается соответствие сотрудника требованиям на новой работе
Куратор	человек, который консультирует менее опытных коллег и оказывает им поддержку
Линейный руководитель	руководитель, который несет ответственность за одного или нескольких сотрудников
Набирать сотрудников	принимать на работу
Наставничество (коучинг)	помощь сотруднику в повышении эффективности через постановку вопросов, а не объяснение того, что он должен делать
Настрой	уровень уверенности или оптимизма, который присутствует у группы людей
Отзывы (обратная связь)	информация о том, хорошо или плохо человек выполнил работу
Отставка	добровольный уход с должности или же уход с должности по достижению пенсионного возраста в соответствии с местным законодательством или порядками организации
Охрана	относится к условиям работы, неподконтрольным организации
Оценка эффективности	анализ или оценка производительности труда
Передача полномочий	передача дел сотрудником, уходящим с должности, новому сотруднику
Поведение	манеры и поступки
Подотчетность	ситуация, в которой человек или организация должны отчитываться о своих решениях и действиях другим

Политика	согласованный свод правил и рекомендаций, определяющих действия организация в различных ситуациях
Попечительский совет	группа людей, несущих общую ответственность за организацию
Поручение	короткая поездка куда-либо с целью выполнения какого-либо задания (например, доставки сообщения или совершения покупки)
Последовательный	(принцип,) внедряемый равномерно во всей организации
Практика	процесс реализации чего-либо
Привычный	обычный или нормальный в определенном контексте
Прозрачный	открытый, не тайный. В организации прозрачность означает, что сотрудники могут узнавать и понимать, как принимаются решения
Пропорциональный	находящийся в определенном количественном соотношении с чем-либо
Протокол	официальная письменная фиксация того, что говорится или решается на заседании
Процедура	установленный порядок действий
Процесс	совокупность действий, приводящих к осуществлению какой-либо цели
Пунктуальный	приходящий вовремя
Разряд	уровень сложности работы в соответствии с необходимой квалификацией; степень ответственности сотрудника и представительским уровнем
Расчетный листок	документ, в котором зафиксирована сумма, выплаченная сотруднику
Резюме	краткое описание образования, навыков и опыта сотрудника
Рекомендатель, поручитель	тот, кого просят дать отзыв о характере, навыках и опыте человека, подающего заявление о приеме на работу
Рекомендация	отзыв о чем-либо характере, навыке и опыте для потенциального работодателя
Система	комбинация политики и практики
Сокращение штатов	увольнение сотрудника в связи с упразднением должности
Соцпакет	сфера управления людскими ресурсами, связанная с неденежными льготами для сотрудников, такими как медицинская страховка или оплачиваемый отпуск
Спор	несогласие
Способность	умение, необходимое для того, чтобы что-то сделать
Срок извещения	период между тем, как организация сообщает сотруднику о том, что намеревается расторгнуть с ним договор, и расторжением договора
Стажировка	временный перевод сотрудника на другую должность в той же или другой организацию
Страховой брокер	агент, занимающийся продажей страховых продуктов
Трудовой спор	повод для жалобы
Увольнение	отстранение от занимаемой должности в организации
Фонд заработной платы	общая сумма денег, которая выплачивается сотрудникам за определенное время

Указатель

	Страницы
Анкета поступающего на работу	41–42, 43–45, 52, 53
Безопасность	29, 31, 33, 56, 58, 75
Бюджет/ресурсы	8, 17, 22, 35, 71, 74–75, 76, 79
Введение в должность	8, 33, 55, 56, 57–59, 70, 84
Волонтеры	5, 21, 25, 35, 36, 59, 68, 81, 84
Дисциплинарная процедура	8, 29, 33, 52, 58, 68
Должностная инструкция	8, 12, 17, 20, 36–39, 40, 45, 53, 56, 61–62, 68
Задачи (постановка задач)	56, 57, 61–62, 64, 66–67, 70, 72, 74, 76, 77, 78, 79, 80
Закон	8, 17, 21, 22, 23–24, 27, 32, 33, 51, 52, 57, 84
Защита детей	29, 33, 39, 40, 46, 50, 56, 58, 75, 84
Здоровье	29, 31, 33, 42, 50, 56, 58, 75
Знания	66, 68, 69, 70, 71–73, 76–78
Индивидуальный план развития	66, 70, 79–80
Инструктаж	8, 33, 55–57, 59, 70
Испытательный срок	28, 29, 33, 65–66, 68
Категории сотрудников	20, 27, 28, 32, 34
Комплект документов для нового сотрудника	51, 53
Личное дело сотрудника	33, 35, 51, 52
Набор персонала	8, 27, 33, 35–53
Навыки	13–15, 36, 38, 40, 42, 43–44, 46, 49, 66, 69, 70, 71–73, 76–77
Обязанности (служебные)	13–15, 36–38, 56, 62, 77
Описание работы	12, 13, 15, 17, 28, 33, 35, 36–39, 72
Оплата труда	8, 11, 12, 16–20, 21, 23, 27, 28, 29, 33, 39, 40, 51, 52
Оповещение о наличии вакансии (объявление о вакансии)	33, 35, 39, 40–41, 44, 49, 50, 53
Опыт	37–38, 43–46, 66, 70, 71–73, 76–77
Организационная структура	8, 9–10, 17, 32, 35, 56
Отдел кадров	7, 13, 39, 45, 52, 70

Отпуск	8, 20, 21, 23–24, 29, 33, 52, 56, 58
Отставка	20–21, 23, 29, 30, 33
Охрана	31, 33, 56
Оценка (эффективности)	8, 62–68, 70, 72, 73
Оценка должности	8, 12, 13–16, 19
Пример из Библии	11, 41, 61, 69
Равные возможности	33, 39, 41, 44
Развитие персонала	8, 33, 58, 69–81
Разряд	8, 9, 11–20, 29, 35, 39
Рекомендации	35, 42, 45, 49–50, 52, 53, 78
Собеседование	35, 36, 37, 40, 41, 43–49, 51, 52, 53
Соцпакет	8, 11, 17, 20–25, 33, 51, 56, 58
Справочник для сотрудника	8, 27, 29, 32–33, 51, 56, 58, 59
Срок извещения	28–29, 30, 33
Стратегия	7, 32, 35, 53, 56, 57, 62, 69, 70
Страховка	21–23, 31
Требования к кандидатам	12, 36, 37–39, 40, 43, 45, 49
Трудовой договор	8, 11, 19, 21, 23, 24, 27–30, 32, 33, 51, 52, 56, 58, 66
Увольнение	28, 29, 32
Управление эффективностью	8, 32, 58, 61–68, 70, 71, 73
Условия договора	27–30, 51, 68

tearfund

Управление людскими ресурсами

Кристин Уильямсон, Гари Колвин и Эми Макдональд
Под редакцией Рэйчел Блэкман

ISBN 978 1 9043648 63

Издание Tearfund

Адрес: Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, UK