

## Некоммерческие организации: ставка на доверие



Брошюра выпущена в рамках программы «Укрепление общественной поддержки некоммерческих организаций», реализуемой Агентством социальной информации, фондом «Созидание» и Центром развития некоммерческих организаций при поддержке Агентства США по международному развитию.

В разработке материалов брошюры принимали участие А. А. Гордеева, А. А. Клецина, А. Ю. Конева, А. В. Орлова, Э. В. Чижевская.

Автор иллюстраций Я. В. Ларионова  
Составитель А. А. Гордеева

Управление НКО: ставка на доверие. Советы руководителю. – СПб, 2008.

В брошюре рассматриваются понятие доверия, его роль в НКО, а также то, как руководство может повлиять на создание (и наоборот – разрушение) доверительной атмосферы в организации. При разработке были использованы многолетние наработки тренингов, семинаров и дистанционных обучающих курсов Центра развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург), материалы исследовательских групп, ведущих работу в сфере социального менеджмента и социальной психологии, а также данные анализа лучших российских практик НКО. Брошюра предназначена для менеджеров и руководителей некоммерческих организаций самой разной направленности.

## ОТ СОСТАВИТЕЛЯ

Эта книга о том, что такое доверие с точки зрения управления организацией, зачем оно нужно и как создать атмосферу доверия внутри вашей некоммерческой организации.

Почему мы обратились к этой теме? Во-первых, потому, что, как показывают исследования в области социальной психологии и менеджмента, высокий уровень доверия в организации является одним из ключевых факторов ее успеха. Во-вторых, потому, что в последнее время стала очень актуальной тематика доверия к НКО со стороны внешней среды (партнеров, доноров, властей и т.д.), а мы считаем, что без внутреннего доверия либо невозможно создать «внешнее кольцо доверия», либо оно будет крайне непрочным. Поэтому мы и решили написать эту брошюру.

Однако очень скоро выяснилось, что никаких внятных рекомендаций дать невозможно, не затрагивая некоторых общих вопросов менеджмента НКО. В первую очередь это вопросы лидерства и принятия решений, управления персоналом, а также организации коммуникаций и информационного менеджмента в целом. Поэтому в данной брошюре вы познакомитесь с теоретическими материалами и практическими советами по менеджменту НКО по перечисленным темам; каждая из них будет рассматриваться с точки зрения ее значимости и влияния на доверие внутри НКО, а также по возможности будут даны рекомендации, каким образом можно повысить «градус доверия» именно в этой точке. Для того чтобы было легче применить эти рекомендации на практике, в брошюре приводятся примеры из опыта российских НКО.

Несколько слов о структуре брошюры. Во вступлении мы рассмотрим понятие доверия, определим его роль в жизни организации и поможем вам сделать экспресс-оценку уровня доверия в вашем коллективе. В следующих главах поочередно будут рассматриваться основные объекты и субъекты доверия внутри НКО. Будет объясняться их специфика с точки зрения эффективного управления организацией и повышения уровня доверия.

При разработке брошюры были использованы многолетние разработки тренингов, семинаров и дистанционных обучающих курсов Центра развития некоммерческих организаций (Санкт-Петербург), материалы исследовательских групп, ведущих работу в сфере социального менеджмента и социальной психологии, а также данные анализа лучших российских практик НКО. Мы надеемся, что в этой брошюре что-то полезное для себя найдут как уже опытные руководители и лидеры НКО, так и новички некоммерческого сектора.

Приятного вам чтения и успешной реализации полученных знаний!

*Анастасия Гордеева*

## 1. ВВЕДЕНИЕ

### 1.1. ДОВЕРИЕ В НКО: ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

#### 1.1.1. Определение доверия

Понимание важности доверия для успеха менеджмента и результативности организационной деятельности привело к тому, что уже к началу 1970-х гг. был выработан ряд подходов к исследованию этого феномена. Доверие рассматривали либо как результат индивидуального опыта в развитии отношений с окружающими людьми, либо как необходимость риска ради достижения своих целей. Но и в том, и в другом случае исследователи, в отличие от простых смертных, чаще говорили о доверии, не как об обособленном понятии, а как о категории управления человеческими ресурсами.

Надо отметить, что объектами исследований чаще являлись коммерческие организации, для которых вопрос доверия внутри организации — это вопрос большей или меньшей эффективности работы, нас же больше волнуют НКО. Именно поэтому нам кажется очень важным отметить, что для большинства настоящих некоммерческих организаций вопрос о доверии является не столько вопросом эффективности, сколько ключевым вопросом жизни или смерти организации. На интуитивном уровне это понятно многим, но отрефлексировать этот факт, а тем более сознательно использовать определенные методы «управления доверием» готовы не многие. Именно на то, чтобы попытаться изменить эту ситуацию, и ориентирована данная брошюра. Впрочем, мы отвлеклись, давайте вернемся к определению самого понятия доверия.



**Доверие** — уверенность в чьей-нибудь добросовестности, искренности, в правильности чего-нибудь (*Словарь Ожегова*).

**Доверие** (trust) — вера в надежность человека или системы. Существует два вида доверия: доверие к людям, которое построено на личных обязательствах («персонифицированное») и доверие к абстрактным системам («анонимным другим»), предполагающее безличностные обязательства. Под абстрактными

системами понимаются символические знаки (например, деньги как инструмент обмена, средства политической легитимации) и экспертные системы — системы технического исполнения или профессиональной экспертизы, организующие наше материальное и социальное окружение (*Социологический словарь*).

*Не может быть дружбы без доверия, а доверия — без порядочности.*

Сэмюэл Джонсон

**Доверие** — готовность быть зависимым от других людей в ситуации неопределенности и в ожидании определенной выгоды от этого (*Е. С. Яхонтова*).

**Доверие в человеческих взаимоотношениях** (interpersonal trust) — обобщенные ожидания человека относительно того, насколько можно положиться на слова, обещания, высказанные или письменные заявления другого человека или группы людей (*Психологическая энциклопедия*).

#### 1.1.2. Природа доверия

Какова же природа доверия?

На начальной стадии отношений посторонний человек не вызывает доверия, поэтому третьи лица, как правило, не особенно доверяют ему. По мере того как он проявляет себя все более надежным товарищем, доверие к нему возрастает. И постепенно ему начинают верить и доверять, иногда даже слепо. Появляется возможность пользоваться оказанным доверием, а порою и злоупотреблять им. Когда злоупотребление становится явным, доверие к человеку ослабевает или пропадает вообще. Все эти стадии можно отразить на графике (рис. 1.1)

Это касается не только отношений между людьми в рабочей или нерабочей обстановке, но и отношений НКО с внешним миром. Приведем пример: молодая инициативная группа создала НКО и нуждается в спонсорской поддержке для дальнейшего развития. Так как у организации мало опыта и никто ее не знает, у всех, к кому бы ребята ни обращались, возникает вопрос: «А кто вы такие? Почему я вам должен верить? Может, вы мошенники?» В один прекрасный момент они все-таки находят спонсоров, дела начинают идти в гору: проектов становится все

Не злоупотребляйте доверием — это может в конечном итоге обернуться потерей отношений как с этими конкретными людьми, так и с другими, кто узнает об этом. Еще важно помнить, с чего все начиналось. И если те, кто помогал вам в самом начале пути, кажутся вам сейчас «маленькими», а вы уже «большие», это не дает вам права сказать: «Прощайте, вы нам больше не нужны!»

больше, благотворительные акции помогают все большему количеству людей, организацию и результаты ее деятельности начинают показывать по телевидению. С каждым годом ей доверяют все больше и больше, и в конечном итоге уже не она ищет спонсоров, а они находят ее.

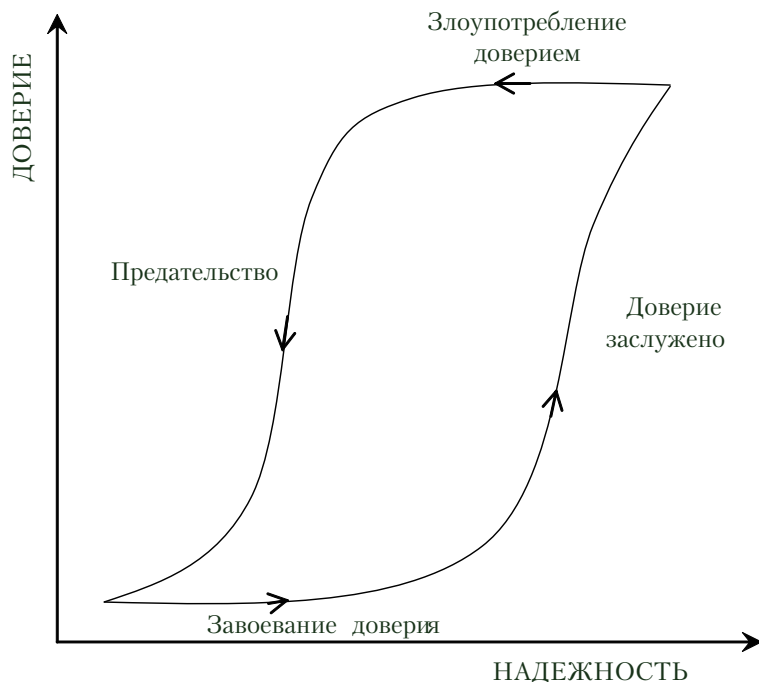


Рис. 1.1. Кривая доверия

### 1.1.3. Сущность доверия

Как показывают результаты исследований, в том числе и российских, доверие внутри коллектива складывается из трех компонентов.

1. Доверие к личности руководителя.
2. Доверие членов (сотрудников) организации друг к другу.
3. Доверие к организации как безличной системе, к внутренним процессам. В идеальной ситуации эти процессы должны быть справедливы, прозрачны, хорошо прописаны.

Понятие справедливости включает два элемента:

- распределительная справедливость, подразумевающая честность и справедливость при распределении материальных или иных вознаграждений и социальных бонусов. Пример стремления к распре-

делительной справедливости: «Я не хочу получать меньше, чем другой человек получает за такую же работу»;

- процедурная справедливость акцентирует внимание на соответствии процедуры изначально заданным критериям. Соответственный пример: «Я не хочу, чтобы при возникновении каких-то конфликтов между сотрудниками начальство руководствовалось интересами одной из сторон. Мне важно, чтобы при рассмотрении вопросов были соблюдены мои права и мои интересы наряду с интересами другой стороны. Кадровые назначения и система распределения труда должны быть относительно прозрачными, чтобы я понимал, по каким критериям меня оценивают».

#### **Опыт НКО**

##### **Рассказывает руководитель НКО из Пензы:**

«Один из наших проектов предполагал поощрение волонтеров. К сожалению, мною был допущен достаточно большой временной разрыв между выдачей поощрений разным волонтерам, что привело к недовольству с их стороны. Это недовольство послужило причиной затягивания проекта и в конечном счете поставило его реализацию под удар».

Все три компонента тесно связаны друг с другом. Например, руководитель, не завоевавший или подорвавший доверие к себе, вряд ли сможет построить прозрачные, понятные и доверительные взаимоотношения внутри коллектива.

Кроме того, результаты многих исследований сходятся в том, что у доверия имеются две составляющие: рациональная и эмоциональная. К первой — рациональной — относится уверенность в том, что коллега, руководитель или подчиненный способен выполнить взятые на себя обязательства. Она основывается на оценке компетентности, результативности труда, а также последовательности, предсказуемости поступков. Эмоциональная составляющая доверия основана на оценке «доброй воли» партнера, общности ценностей и мотивов: доброжелательности, открытости для успешного решения проблем, мотивированности на достижение общей цели, порядочности.

## 1.2. ЗАЧЕМ НУЖНО ДОВЕРИЕ?

У доверия внутри организации есть две важные функции:

- повышение эффективности и развитие организации;
- создание комфортных условий для сотрудников и как прямое следствие — рост их приверженности организации.

### 1.2.1. Повышение эффективности и развитие организации

Данные исследований доказывают, что высокий уровень доверия на рабочем месте больше мотивирует людей и вызывает у них большее желание обучаться, что, в свою очередь, повышает их самоотдачу, творческий вклад в развитие организации и позволяет им получать большее удовлетворение от работы. Рядовые сотрудники называют важнейшим фактором управления верное понимание их потребностей руководством, что в доверительной обстановке гораздо проще обеспечить.

Организации, в которых доверие — основополагающий принцип, обеспечивают самые благоприятные условия для роста и инноваций. Как правило, любые изменения влекут за собой повышение уровня недовольства тех, кого они затрагивают. Но если рядовые сотрудники доверяют руководству и верят друг в друга, участвуют в принятии решений или просто хорошо информированы о текущем состоянии дел в организации, они эти изменения воспринимают хорошо и даже могут способствовать их внедрению.

Две предпосылки роста:

- *возможность к развитию.*

Для этого организация должна обладать:

- верной структурой,
- внутренней организацией,
- направленной стратегией;

Управляемость организаций все больше зависит от доверия между сотрудниками и руководством, а его границы проходят там, где доверие, постепенно снижающееся по мере удаления от центра организации, полностью заменяется расчетом и санкциями

Т. А. Нестик

#### **Опыт НКО**

*Руководитель общественной организации считал, что предоставлять подчиненным (и даже новичкам) свободу в поиске самостоятельных решений на поставленные задачи — это нормально. И действительно, люди, приходя в организацию, очень быстро начинали проявлять творческий подход в решении задач, ища для них наиболее эффективные и интересные решения, обретая самостоятельность и профессионализм. Чувствуя благодарность за оказанное доверие, они старались и работали не за страх, а за совесть. Кроме того, доверительная атмосфера способствовала неформальности в отношениях. Сотрудники обращались друг к другу (даже к самым «взрослым» из них) по «домашним» именам. В итоге «молодые» не боялись обращаться к «старикам» за советом, не «закрывались» в самостоятельном поиске решений и предлагали новые, иногда очень ценные идеи.*

#### **Опыт НКО**

##### **Рассказывает руководитель НКО из Самары:**

*«Вопрос доверия для нашей организации является первоочередным, поскольку персонал на 90 процентов состоит из волонтеров, не имеющих постоянных связей с организацией. Собственно говоря, доверительное отношение — это необходимое условие нашего существования».*

- *готовность к развитию.*

Для этого необходимо:

- объединить сотрудников для достижения амбициозных целей,
- научить их получать от этого удовлетворение.

Искреннее желание сделать личный вклад в развитие рождается из культуры, которая понимает результативность как ценность. Рядовые сотрудники должны видеть в высшем руководстве настоящий пример и следовать за ним той же дорогой.

Доверительная атмосфера способствует также повышению технологичности работы и экономии времени. Электронные технологии позволяют сотрудникам одной организации работать на больших расстояниях друг от друга и вне прямого контроля. Такая работа вне прямого контакта с руководителем практически невозможна там, где нет доверия.

#### **Опыт НКО**

*Сотрудник одной НКО рассказал, как его назначили руководителем уже ведущегося проекта. При этом он только что устроился в эту организацию, а работы по проекту начались уже какое-то время назад.*

*Он вел проект и не видел никаких возможностей уложиться в установленные сроки и бюджет. У него были идеи, как можно скорректировать проект, чтобы получить интересные результаты (пусть и несколько иные, чем планировалось), и при этом уложиться и в сроки, и в бюджет, да еще и создать задел для нового перспективного направления работы всей организации. Но руководство никогда не интересовалось его мнением, а просто требовало запланированного результата.*

*К сожалению, данный сотрудник так и не смог довести свое мнение до руководства, и это привело к провалу проекта, так как не удалось достичь вообще никаких результатов. Тогда как для исправления ситуации требовались только взаимное доверие и активная позиция в постановке вопросов и выдвижении дельных предложений.*

### 1.2.2. Создание комфортных условий для сотрудников



Неформальные горизонтальные связи важнее официальных, особенно в некоммерческих организациях. Известно, что в командах с высоким уровнем доверия сотрудники легче переживают стрессы и выше оценивают результативность совместной работы. Доверие членов команды друг к другу позволяет повысить приверженность коллективу; готовность к взаимопомощи снижает конфликтность, а также издержки руководителя на контроль выполнения заданий. Кроме того, часто условия, в которых работают НКО, требуют таких отношений между сотрудниками, которые стимули-

ровали бы их обмениваться знаниями и опытом друг с другом. Важные сведения и навыки передаются только там, где устанавливаются отношения, основанные на доверии. В этом случае человек, обращаясь за советом, не рискует показаться глупым или некомпетентным; пытается разобраться в причинах неудачи — конфликтным; ища поддержки — неуверенным в себе. Следовательно, команды с высоким уровнем доверия еще быстрее учатся на своем и чужом опыте.

Однако у подобных отношений есть и обратная сторона:

- чем выше доверие, тем менее члены команды контролируют друг друга;
- чем сплоченнее коллектив, тем более сотрудники склонны к непродуманным решениям: они верят в партнеров и невольно переоценивают их силы при существовании внешней угрозы. Стремление сохранить единодушие в команде снижает способность смотреть на свои решения критически;
- атмосфера доверия создает идеальные условия для недобросовестных сотрудников, злоупотребления которых не только могут привести к серьезным убыткам, но и портят отношения в группе.

Многие считают, что можно либо доверять человеку, либо нет — третьего не дано. Тем не менее доверие и недоверие вполне сочетаются. К примеру, учредитель одной организации уверен в сообразительности и решительности своего партнера в критические моменты, но отказывается доверять ему подбор персонала. В любом коллективе есть

сотрудники, креативности и профессиональному мнению которых можно доверять, но нежелательно поручать им даже простые административные функции. Наконец, случается, что можно доверять компетентности сотрудника, но не его доброй воле и лояльности. Абсолютное доверие разрушительно.

#### **Доверяй, но проверяй!**

*Еще в 30-е годы XX века, изучая паровозные бригады, советские психологи обнаружили, что количество аварий и производственных травм выше именно в тех командах, где установилось наибольшее доверие: «Зачем я буду его проверять? Я ему и так доверяю», — объясняли свое поведение машинисты.*

*За рубежом о плачевных последствиях такого доверия стали говорить лишь в последние годы. В одном из проведенных недавно в США опросов 80% топ-менеджеров признались, что за свою жизнь по крайней мере один раз ошиблись, доверяя подчиненному.*

Парадокс состоит в том, что доверие и недоверие должны быть на одинаково высоком уровне. Исследования в области психологии доверия показывают, что это две совершенно разные характеристики отношений между людьми. И это особенно важно в командной работе. Мы должны понимать, где заканчивается зона, в которой мы доверяем друг другу, и где начинается зона конструктивного недоверия.

Именно поэтому многие идеологи доверия в организациях (Р. Крамер, Р. Левицки, Дж. МакАлистер) сейчас публикуют статьи о том, что «паранойя выгодна», что очень важно уметь не доверять. К этим выводам их подтолкнуло множество ошибок, которые были допущены консультантами, пытавшимися внедрить культуру доверия.

#### **Опыт НКО**

##### **Рассказывает сотрудница НКО из Тулы:**

*«У меня есть печальный опыт доверия руководителю общественной организации, когда твои идеи претворяют в жизнь, но без тебя. Теперь я уверена, что доверие и недоверие должны существовать вместе».*

Оказалось, что там, где очень высокое доверие и очень низкое недоверие, процветают так называемые макиавеллисты. Для людей этого типа не важно «как», важно «что». Иначе говоря — «цель оправдывает средства» или «если это работает, то годится». И в ситуации, когда ключевые показатели эффективности не прописаны, а все держится только на лояльности и доверии, эти люди приносят долгосрочную репутацию



Рис. 1.2. Кризис доверия

организации в жертву краткосрочным результатам. И если руководство закрывает на это глаза или просто не знает об этом из-за отсутствия системы контроля, то результаты могут быть самые плачевные. Не говоря уж о том, что при этом дискредитируется сама идея доверия,

Доверие и недоверие одинаково важны также и для формирования лояльности сотрудников организации.

Чтобы сотрудники были лояльны, они должны быть уверены в том, что:

- лично им доверяют,
- менеджмент ценит их как работников и уважает их как личности,
- существуют четкие критерии оценки их деятельности,

- менеджмент вовремя ловит «безбилетников», пытающихся ехать, сидя на чужих плечах.

### 1.2.3. Организационные риски, связанные с дефицитом доверия

Как бы старательно вы ни культивировали доверие, в определенные моменты потребность в нем ощущается особенно остро. Например, когда в организации идут структурные перемены — скажем, реорганизация. Вот что может произойти в организации в критические для нее моменты (рис. 1.2).

Существуют такие уровни недоверия, когда коммуникация уже невозможна. Поэтому начинайте действовать заранее, укрепляя и/или сохраняя доверие на самых ранних стадиях развития процесса.

### 1.3. А КАКОВ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ В ВАШЕМ КОЛЛЕКТИВЕ?



А теперь с помощью несложного теста, основанного на методике Роберта Брюса Шо, попробуйте оценить уровень доверия в вашей организации.

- Если утверждение левой колонки описывает ситуацию в вашей организации, то выбирайте 1 (всегда) или 2 (иногда).
- Если к вашей организации применимо описание правой колонки, то выбирайте 3 (иногда) или 4 (всегда).

Индикаторы низкого уровня доверия	Оценка	Индикаторы высокого уровня доверия
В организации плохо налажена двухсторонняя коммуникация: персонал оторван от интересов и целей руководства, решения и изменения обсуждаются в кулуарах и «обрастают» невероятными подробностями. Даже не все руководители знают, что будет завтра и что в организации происходит. Иногда сотрудники неожиданно подадут заявление об уходе, и только потом выясняется, что они были чем-то недовольны	1 2 3 4	В организации хорошо налажена двухсторонняя коммуникация: персонал (и рядовые сотрудники и все руководители) в курсе всех изменений и знает, чего ожидать. Сотрудники делятся своими проблемами до того, как неудовлетворенность достигает критической отметки



Индикаторы низкого уровня доверия	Оценка	Индикаторы высокого уровня доверия
В отношениях преобладают конкуренция и конфликты. Каждый за себя и старается решать свои проблемы в одиночку	1 2 3 4	В отношениях преобладают сотрудничество и взаимопомощь.
Отношения между сотрудниками в организации достаточно формальные	1 2 3 4	В организации есть свои традиции и праздники, неформальные встречи в нерабочей обстановке
Сотрудники не участвуют в процессе подготовки управленческих решений, их мнение не учитывается. Решения руководителей часто критикуются	1 2 3 4	Руководители прислушиваются к мнению сотрудников. Принятые решения поддерживаются
Любое изменение вызывает крайнее сопротивление	1 2 3 4	Сотрудники понимают, зачем нужны изменения, как они развивают организацию, и поддерживают их
В организации принято «делать, что велит»	1 2 3 4	Сотрудникам предоставлена определенная свобода действий и возможность принятия самостоятельных решений на своем месте
Если будет необходимость отсрочить выплаты гонораров на некоторое время, сотрудники постараются найти другую работу, сомневаясь, что их выплатят	1 2 3 4	Если будет необходимость отсрочить выплаты гонораров на некоторое время, сотрудники подождут, зная, что их точно выплатят
Руководители низкого мнения о своих подчиненных, сложные задачи предпочитают выполнять сами	1 2 3 4	Руководители высокого мнения о своих подчиненных, могут с уверенностью делегировать сложные задачи
Сотрудники и волонтеры плохо представляют, куда движется организация и что полезного она уже сделала	1 2 3 4	Все сотрудники и волонтеры знают, зачем и ради чего они работают, и могут назвать основные достижения организации
Правление и/или попечительский совет существуют больше «для галочки»	1 2 3 4	Члены Правления и/или Попечительского совета принимают реальное участие в жизни организации
СУММА:		

Если полученная вами сумма меньше 20 баллов, то в системе управления вашей организацией доверие не является ценностью.

Если от 20 до 30, то, скорее всего, в рамках отдельных групп внутри организации доверие присутствует, но не охватывает ее всю целиком.

Если у вас получилось более 30 баллов, значит, похоже, вам удалось создать в своей организации здоровую атмосферу доверия.

Еще одним индикатором уровня доверия в организации является практика принятия решений, принятая в ней. Методов принятия решений может быть всего девять.

1. *При помощи авторитета без дискуссии.*

Решает человек, играющий наиболее сильную роль в группе.

2. *С помощью эксперта.*

Принимает решение человек, который обладает экспертными знаниями в этой области.

3. *Осреднением мнений участников.*

Собираются мнения каждого из участников группы, и окончательным решением становится некоторое среднее или же компромисс между различными предложениями. Решение может отражать мнение большинства или меньшинства, в зависимости от количества членов. Возможность для дискуссии внутри группы не предоставляется.

4. *При помощи авторитета после дискуссии.*

После того, как свое мнение выскажут все члены группы, человек, обладающий авторитетной позицией, принимает решение.

5. *Под контролем меньшинства.*

Принимает решение небольшая группа людей, находящихся в коллективе на головных позициях благодаря своему положению, экспертности или персональному влиянию.

6. *Под контролем большинства.*

Решение принимается путем демократической процедуры.

7. *Консенсус.*

Все участвуют в дискуссии и продолжают дискутировать до тех пор, пока все не выступают «за» или хотя бы не против решения.

8. *Жеребьевка.*

Решение принимается с помощью случая. Все возможные решения кладутся в шляпу, а потом достается одно.

9. *Обращение к независимому стороннему консультанту.*

В этом случае группа обращается к кому-либо за пределами группы, обладающему экспертными знаниями, персональным влиянием или занимающему определенную должность, с тем чтобы он принял решение за группу.

Чем больше людей участвует в принятии решений тем выше «градус доверия» в НКО.



## 2. КАК ДОСТИГАЕТСЯ ДОВЕРИЕ К РУКОВОДИТЕЛЮ?

**Руководитель** — это ключ к успеху организации. Именно от него зависит, насколько эффективно она будет работать и какую пользу обществу принесет. А вот в какой мере от руководителя зависит климат доверия в организации? В этой главе мы попытаемся кратко изложить базовые теоретические и практические аспекты управления организацией, в том числе с точки зрения участия руководителя в выстраивании доверительных отношений внутри организации.

### 2.1. О РОЛИ И ФУНКЦИЯХ РУКОВОДИТЕЛЯ

#### 2.1.1. Успех НКО в обществе и доверие внешней среды: роль руководителя



Именно от действий руководства зависит, воспринимается ли организация как заслуживающая доверия или нет. Во-первых, потому, что поведение лидеров, как правило, проецируется на всю организацию. Во-вторых, потому, что правильное руководство является решающим фактором успеха организации, в то время как другие факторы имеют, на самом деле, второстепенное значение.

#### 2.1.2. Что значит «руководить организацией»?

Существует несколько родственных понятий — руководство, управление и лидерство. Попробуем их разграничить.

**Руководство** — правовое воздействие и организация группы на основе власти, то есть руководитель — это тот, кто формально руководит деятельностью организации или подразделения.

**Управление или менеджмент** — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Управление — это основная функция руководителя. В данном пособии мы будем употреблять термины «управление» и «менеджмент» как синонимы (т. к. по-английски «управление» — management).

Хороший руководитель умеет сочетать приемы и навыки менеджмента и проявление лидерских качеств.

Что же такое лидерство?

**Лидерство** — феномен, порожденный системой неформальных отношений, тогда как руководство — феномен, имеющий место в системе формальных отношений. Роль руководителя заранее определена социальной организацией, оговорен круг функций. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании организации ее нет.

**Лидерство** — это искусство оказывать целенаправленное влияние на окружающих.

Говоря сугубо научным языком, «*лидерство является феноменом, описывающим процессы влияния в группах или организациях, направленное на координацию групповых действий и отношений в ходе достижения групповой цели*»<sup>1</sup>.

Существует мнение, что лидерами рождаются. Что лидерами могут быть только люди специальной породы, остальные остаются ведомыми. Что это либо дано, либо нет и научиться этому нельзя. Но последние исследования говорят о том, что дело обстоит не совсем так. Конечно, настоящие лидерские качества заложены от природы, однако их можно развить, если понимать, что необходимо успешному руководителю.

Давайте сравним качества лидера и менеджера (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Сравнение качеств Лидера и Менеджера

Лидер	Менеджер
• Имеет долгосрочное видение	• Умеет планировать в деталях
• Вдохновляет	• Делегирует
• Имеет стратегию и цель	• Имеет подробный план
• Ориентация на отношения	• Ориентация на выполнение задач
• Опора на доверие	• Опора на контроль
• Апеллирует к эмоциям	• Апеллирует к разуму
• Принимает решения	• Внедряет решения в жизнь
• Меняет положение вещей	• Действует в определенных рамках
• Делает правильные вещи	• Делает вещи правильно

То есть менеджер отвечает на вопрос, **как** сделать.

А лидер определяет, **что** сделать.

Если воспользоваться популярным афоризмом гуру менеджмента П. Ф. Друкера и У. Бенниса, то можно сказать, что:

- **Менеджмент** — искусство карабкаться по лестнице успеха,
- **Лидерство** — умение определить, к той ли стене приставлена лестница.

<sup>1</sup> **Социология.** Энциклопедия / Сост.: А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко. Мн.: Книжный Дом, 2003.

Итак, эффективным руководителем можно назвать человека, совмещающего в себе качества лидера и менеджера. Об этом мы поговорим позднее. Пока же обозначим те роли, которые выполняет руководитель любого уровня (организации, проекта, отдела).

Схема отображения многообразия ролей менеджера была предложена Генри Минцбергом по материалам обследования работы руководителей (табл. 2.2). Он выделяет три категории:

- роли в межличностных связях,
- роли в отношении информации,
- роли в отношении принятия решения.

Данная дифференциация ролей показывает, что менеджер представляет собой нечто вроде «нервного центра» организации.

Таблица 2.2. Управленческие роли

Роль	Описание	Характер деятельности
	<i>Межличностные роли</i>	
Главный руководитель	Символический глава, который ответственен за выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
	<i>Информационные роли</i>	
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)

Распространитель информации	Перераспределяет полученную информацию членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая подвергается определенной интерпретации и анализу	Получение тематических рассылок, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
	<i>Роли, связанные с принятием решений</i>	
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», контролирует разработку определенных проектов	Участие в стратегических заседаниях, анализ ситуации, выработка предложений по совершенствованию деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку деятельности, когда организация сталкивается с необходимостью исправлять допущенные ошибки	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственен за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков; запросы полномочий; действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов; планирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Представляет интересы организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Центральная задача руководителя организации состоит в обеспечении целенаправленной согласованной деятельности всех ее сотрудников. Для этого необходимы:

- наличие у организации главной цели, которая служит ориентиром для локальных (промежуточных) целей и конкретных выполняемых заданий;
- наличие соответствующих ресурсов;
- готовность персонала к совместной работе;

- анализ изменений, происходящих во внешней среде и прогнозирование их влияния на деятельность организации;
- адаптация организации к изменениям.

Все перечисленные роли глава организации принимает на себя лишь иногда, в зависимости от ситуации. Но хороший руководитель помнит обо всех своих ролях, чтобы вовремя ими пользоваться.

### 2.1.3. Чем занимаются руководители в НКО?

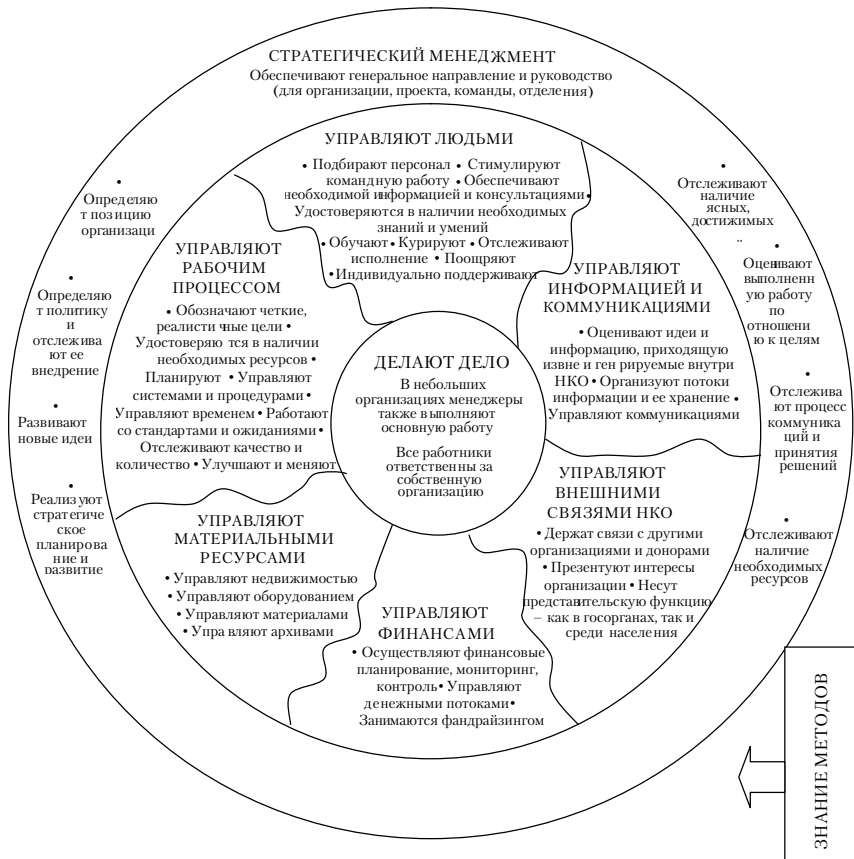


Рис. 2.1. Задачи руководителей в некоммерческих организациях

Выделяют три слоя задач менеджеров различного уровня (руководители организации, отдела, программы, проекта) в НКО (рис. 2.1).

Прежде всего они ответственны за стратегическое управление, т.е. за постановку и реализацию на своем участке работы долгосрочной стратегии. Далее, они должны управлять различными составляющими жизни организации: людьми, финансами, информацией, материальными ресурсами, внешними связями, рабочим процессом. И, наконец, они зачастую просто «делают дело», т.е. занимаются каждодневной работой наряду со своими сотрудниками.

В данной брошюре мы рассмотрим управленческие задачи, которые более всего влияют на создание в организации климата доверия.

## 2.2. О ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ДОВЕРИИ К НЕЙ

### 2.2.1. Качества и характеристики успешных руководителей

Ниже перечислены качества и характеристики успешных руководителей. Попробуйте оценить степень развитости каждого из этих качеств у себя (например, по 10-балльной шкале), и вы увидите, чего вам не хватает до идеала.

- **Дальновидность.** Руководителю нужно иметь стратегическое мышление, уметь выбрать цели организации и объяснить другим их смысл. С расширением поля деятельности цели организации становятся более глобальными, и задачи руководителя усложняются. Если руководителю не удастся постоянно держать коллег в курсе планов организации и определять возможность их воплощения, то отношение к работе и моральный климат в коллективе ухудшатся.

- **Умение** по достоинству *оценить качества* своих подчиненных и организовать работу, максимально используя эти качества.

- **Энергичность.** Руководство истощает физически, умственно и душевно, поэтому выносливость — залог успешного руководства. Энергия лидера должна «заражать» тех, кто находится рядом, придавать им силы и желание работать на общие цели.

- **Напористость и решительность.** Поскольку лидер прокладывает новые пути и принимает на себя весь возможный риск, то именно он чаще, чем менеджер, терпит неудачу в своих начинаниях. Поэтому важно уметь воспрянуть после поражения и двигаться дальше, «пробивать» идею, даже если скептики ее уже давно похоронили.

- **Способность к решению проблем и ориентация на результат.** Руководителю часто приходится вступать в дело именно тогда, когда на пути к цели возникает проблема. Важно доводить решение проблемы до конца, не пытаясь игнорировать или нивелировать ее, иначе она проявится снова, возможно, на этот раз с новой силой. Также

руководителю кроме ориентации на сотрудников необходимо всегда держать в фокусе цели и результаты, быть целеустремленным и требовать этого от сотрудников.



• **Последовательность** — это своеобразная «лакмусовая бумажка», определяющая хорошего лидера. Те, кому успех вскружил голову, нередко забывают о последовательности, что отравляет их отношения с коллегами.

• **«Безжалостность»**. Безжалостность — это совсем не обязательно жестокость или бесчувственность. Моральные и этические принципы лидера составляют важную часть его влияния на организацию. Если большинство сотрудников считает эти принципы разумными, то любые действия лидера обычно воспринимаются в благоприятном свете.

#### Опыт НКО

**Рассказывает руководитель общественной организации из Воронежа:**

*«Полная неспособность к «безжалостности» — это, пожалуй, врожденная черта моего характера, которая при управлении организацией порою очень вредит. Например, отсутствие «твердой руки» зачастую способствует отсутствию дисциплины при соблюдении сроков проекта. Надо работать над собой».*

• **Справедливость**. Строя отношения с людьми, мы по-разному истолковываем это понятие. Важно, чтобы внедренные в организации правила распространялись на всех ее сотрудников без исключения, чтобы дополнительные заслуги сотрудников вознаграждались.

• **Проактивность**. Это способность лидера предвидеть и действовать в опережающем режиме, не дожидаясь внешнего стимула (в отличие от реактивного поведения, когда руководитель реагирует на то, что уже произошло).

• **Инициативность**. Руководителю важно самому проявлять инициативу и поощрять проявление инициативы и творческого подхода у своих сотрудников. Тогда ваша организация не будет стоять на месте, а будет развиваться, опережая других.

• **Ответственность**. Руководитель — человек, который ответственен за общий результат, и об этом необходимо помнить. Однако не стоит демонстративно брать всю ответственность на себя, не давая сотрудникам к ней приблизиться. Мудрый руководитель уме-

ет, не теряя контроля и помня о своей ответственности, делегировать полномочия и позволять сотрудникам брать на себя ответственность за часть работы.

• **Уверенность в себе**. Неуверенному в себе и своих способностях человеку трудно руководить другими и чего-то от них требовать. Руководителю надо быть собранным, уметь управлять собой (как говорится, ключ к управлению сотней — единица), своим временем и ресурсами, быть уверенным в себе, но не зазнаваться.

• **Самопознание**. Чрезмерная эксцентричность и эгоистичность могут погубить самые благие намерения лидера добиться доверия своих сотрудников. В облике лидера чрезвычайно важны такие черты, как умение понять мотивы своих действий, оценить свои достоинства и недостатки, извлечь уроки равно и из успехов и из неудач.

• **Коммуникабельность**. Важное качество руководителя — умение общаться с людьми, находить с ними общий язык, умение внимательно слушать. Это важно для взаимодействия как внутри организации (с сотрудниками), так и вне ее (со СМИ, представителями власти, бизнеса, других НКО и пр.)

• **Умение убеждать и вести переговоры**. Часто руководитель должен представлять интересы организации на разного рода совещаниях, конференциях, важных переговорах, и здесь оба эти качества окажутся куда как важными. Умение убеждать также зачастую крайне полезно при общении с сотрудниками.

#### 2.2.2. Управленческие способности высшего уровня

Есть и другая классификация характеристик хорошего руководителя, предложенная Гарри Шродером. Ее также можно использовать для оценки своих управленческих способностей и планирования развития.

Когнитивные способности 1. Информационный поиск. 2. Концептуализация. 3. Концептуальная гибкость.	Директивные способности 7. Воздействие. 8. Уверенность в себе. 9. Презентация.
Мотивационные способности 4. Межличностный поиск. 5. Управленческое взаимодействие. 6. Ориентация на развитие.	Проактивные способности 10. Проактивная ориентация. 11. Ориентация на успех.

• **Информационный поиск**. Собирает много информации различных типов из разных источников. Использует как очевидные, так и нестандартные способы сбора информации (например, посещение клиентов, анализ других сфер деятельности, построение баз данных) для создания насыщенной информационной среды для подготовки к принятию решения.

- **Концептуализация** (формирование концепции). Формулирует идеи, модели и гипотезы о событиях или ситуациях на основе собранной информации. Строит концепции, диагностирует ситуации и причинно-следственные связи, организует творческие способы решения проблем (например, мозговую атаку). Определяет суть тенденций и причины явлений, связывая, казалось бы, несопоставимые вещи.

- **Концептуальная гибкость.** Выдвигает альтернативные планы, варианты и перспективы при планировании и принятии решения, не ограничиваясь единственным решением. Принимая решения, учитывает положительные и отрицательные стороны альтернативных вариантов. Параллельно рассматривает различные варианты действий и оценивает все «за» и «против».

- **Межличностный поиск.** Собирает информацию об идеях и представлениях других людей. Создает атмосферу доверия и желания поделиться своими мыслями и чувствами. Проверяет правильность своего понимания других людей: использует открытые вопросы, резюме, вербализации и другие техники, чтобы понять цели, концепции и чувства другого. Может воспринимать события, проблемы, возможности и ситуации с точки зрения другого человека.

- **Управленческое взаимодействие.** Поощряет других к взаимодействию или участию, создает атмосферу увлеченности, «командный» настрой; поощряет оригинальные решения, предлагаемые членами группы. Избегает замыкания процесса общения на себе. Способен создавать команды, в которых члены чувствуют свою ценность для группы, ответственность и разделяют общие цели.

- **Ориентация на развитие.** Видит в других высокий потенциал, поручает им трудные задания, требующие самостоятельности и творческого подхода. Растит кадры, формирует чувство ответственности и самостоятельности. Создает положительный рабочий климат, при котором люди трезво оценивают свои силы, и обеспечивает обучение, тренировку и личностный рост сотрудников на благо организации.

- **Воздействие.** Убедительно излагает достоинства своей точки зрения, связывает выдвигаемые идеи с интересами других. Находит в чужих позициях возможности для построения общих целей и действий, формирует союзы с общими взглядами. Использует разные способы аргументации, моделирования поведения, обращаясь к интересам других, чтобы получить поддержку для идей, стратегий и ценностей.

- **Уверенность в себе.** Утверждает и отстаивает свою позицию, не боится трудностей, верит в возможность достижения цели и формирует у других уверенность в успехе. Уверенно и определенно формули-

рует собственную позицию или точку зрения по проблемам. Без колебаний принимает решения, когда требуется, и сохраняет им верность. Уверен в успехе предпринимаемых действий.

- **Презентация** (представление информации). Подает информацию логично и последовательно, так, что она легко понимается другими. Использует невербальные средства, держит других в курсе дела. Представляет идеи ясно, с непринужденностью и интересом так, чтобы другой человек (или аудитория) понял то, что сообщено. Эффективно использует технические, символические, наглядные и визуальные средства.

- **Проактивная (действенная) ориентация.** Структурирует ситуацию и задачу для команды, без «раскачки» осуществляет планы и идеи. Берет ответственность за ситуацию и продвижение вперед независимо от трудностей. Приступая к осуществлению планов, предвидит затруднения и включает их преодоление в план. Берет на себя большую, чем предполагает данное поручение, ответственность.

- **Ориентация на успех.** Обдумывает и планирует совершенствование деятельности в целом или ее улучшение по какому-либо отдельному показателю. Точно оценивает прогресс в достижении цели. Обладает высокими внутренними стандартами работы и устанавливает честолюбивые, но все же достижимые цели. Хочет делать работу лучше, быть более эффективным и успешным, измеряет степень продвижения к цели.

#### **Опыт НКО**

##### **Рассказывает сотрудник НКО из Липецка:**

*«Я думаю, что наша организация успешна в первую очередь благодаря личному энтузиазму нашей руководительницы. Ее точка зрения: «Мы собрались для того, чтобы нам было интересно жить и чтобы мы не пожалели о том, что мы живем. Чтобы мы могли гордиться своими делами и быть самодостаточными». А настоящий личный энтузиазм заразителен».*

### **2.2.3. О коммуникации с подчиненными: рекомендации для руководителя**

Ну а теперь, когда вы уже поняли, чего вам не хватает, мы дадим вам несколько полезных советов.

- Научитесь управлять собой в любых ситуациях. Будьте доброжелательны, тактичны, выдержаны. Помните, что лицо, излучающее доброжелательность, оптимизм, притягивает людей, как магнит. Вежливость и приветливость — одно из важнейших правил всех ведущих западных фирм.

- Приветствуйте своих коллег, когда приходите на работу. Дайте им понять, что они могут рассчитывать на вашу помощь и поддержку.

- Ко всем подчиненным обращайтесь на «вы», так как если с одним подчиненным обращаться на «ты», а с другим на «вы», то возникнет впечатление, что среди сотрудников у вас есть приближенные. Использование «вы» не только маркирует культуру общения, но и служит непременным условием для поддержания нормального психологического климата и трудовой дисциплины.

- Научитесь терпеливо слушать других. Это такое же искусство, как и умение общаться. Для этого усвойте, по крайней мере, следующие правила: старайтесь не перебивать, не отвергать высказывания только потому, что вы с ними не согласны; не теряйте тему разговора, вопросы задавайте заинтересованно, сдерживайте раздражение или гнев.

- Отдавая поручения сотрудникам, «держите в уме» ситуацию (есть ли у вас время для объяснений) и личность сотрудника (сознательный и организованный сотрудник или его нужно подталкивать и контролировать на каждом шагу). Однако в любом случае поручения лучше отдавать в сослагательном, а не повелительном наклонении, избегать жаргона, некорректных слов. Ведь большинство людей не любит, когда с ними говорят в приказном, высокомерном и назидательном тоне. Взяв такой тон, вы тем самым ставите человека в положение «ребенка» и, как следствие этого, встречаете со стороны зависимость от вас человека сопротивление, раздражение или такой же тон. Суть данной установки прекрасно выражена Т. Питерсом и Р. Уотерменом: «Обращайтесь с людьми как с взрослыми. Относитесь к ним как к партнерам; уважайте их достоинство; будьте с ними внимательны».

- Не унижайте достоинство людей, критикуйте осторожно и только действия и поступки, а не личность человека. Никогда не обвиняйте людей в непонимании, упрямстве, неумении сдерживаться. Если это уместно, используйте технику бутерброда: спрячьте критику между двумя комплиментами.

- Не преследуйте за критику снизу. Будьте самокритичны — это только укрепит ваш авторитет.

- Цените самостоятельных людей. Они — ваша опора, создают здоровый психологический микроклимат и помогают руководить. Но не обрастайте «любимчиками» и избегайте навязчивых людей.

- Не злоупотребляйте правом единоначалия, чаще советуйтесь с сотрудниками, обсуждайте с ними цели — тогда они будут считать их своими и смогут вам помочь в их осуществлении.

- Подбирайте работу подчиненным в соответствии с их характером. Помните, что люди предпочитают выполнять ту работу, которая

у них хорошо получается и которая их интересует. Так, например, экстраверт любит работать с людьми, интроверт — в одиночку; нервные, легко возбудимые люди требуют спокойной обстановки; интеллектуалам не хватает терпения для монотонной работы. Поэтому экстраверта нельзя оставлять одного, интроверту лучше всего поручить работу с бумагами, корреспонденцией, интеллектуалу — сложную работу, требующую использования всех его способностей.

- Будьте готовы в случае неудач брать ответственность на себя, а не искать «козла отпущения» среди подчиненных. Ваша задача — установить объективные причины неудачи и найти выход из создавшейся ситуации.

#### 2.2.4. Стили лидерства

**Стиль лидерства в контексте управления** — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и забота о человеческих отношениях или о выполнении задачи — все отражает стиль руководства.

Можно выделить три подхода к изучению стилей лидерства / руководства:

- **личностный** (качественный),
- **поведенческий** (модель Курта Левина),
- **ситуационный** (модель Лайкерта).

В чистом виде в жизни, как правило, стили не проявляются. Да и практически проводить в жизнь один стиль невозможно. Успешный руководитель знает, какой стиль ему более присущ, и умеет применять другие стили, в зависимости от ситуации. В табл. 2.3 даны краткие описания стилей, однако они сделаны явно с большей симпатией в сторону демократического лидерства, т.к. теория разрабатывалась в годы Второй мировой войны, когда налицо было влияние в мире авторитарного лидерства.

#### Теория Лайкерта

Лайкерт в своих исследованиях выделяет 2 типа руководителей — ориентированных на дело или задачу и ориентированных на людей или на отношения.

Руководитель, ориентированный на дело, прежде всего заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Этот подход основан на стремлении руководителя заставить подчиненных работать так, чтобы достичь максимальной производительности. Менеджеры, которые придерживаются подобный стиль поведения, требуют строгого подчинения

рабочим распорядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Они зачастую автократичны в своих решениях, превыше всего ставят правила, инструкции, процедуры.

В противоположность этому первой заботой руководителя, ориентированного на человека, являются люди. Он сосредоточивает

Таблица 2.3. Стили лидерства по модели Курта Левина

Авторитарный/ автократический	Демократический	Либеральный/ попустительский
<p>«Я»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидер — маленький диктатор в своей группе.</li> <li>2. Всю ответственность (и все лидерские функции) берет на себя или перекладывает на подчиненных.</li> <li>3. Принимает решения единолично. Высокая концентрация власти.</li> <li>4. Действует принуждением.</li> <li>5. Подавляет любое проявление инициативы.</li> <li>6. Считает, что все знает, все умеет.</li> <li>7. Препятствует общению членов группы друг с другом; информацию хранит и распределяет сам. При этом держит дистанцию с членами группы.</li> <li>8. Структура группы — иерархическая.</li> <li>9. Ориентация на производительность.</li> <li>10. Особенности групповой атмосферы: количество контактов между членами больше, чем нужно (не хватает информации, неуверенность); много конфликтов, постоянное внутреннее напряжение (следовательно, появляется «козел отпущения»)</li> </ol>	<p>«Мы»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лидер участвует в общей деятельности, распределяет функции между всеми членами группы.</li> <li>2. Разделяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями.</li> <li>3. Принимает решения, советуясь с членами группы.</li> <li>4. Действует убеждением. Дружелюбный тон, обсуждение проблем.</li> <li>5. Поощряет инициативу, использует в интересах дела.</li> <li>6. Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику.</li> <li>7. Дружески настроен, любит общение.</li> <li>8. Структура группы — замкнутая.</li> <li>9. Ориентация на работу, сотрудничество.</li> <li>10. Особенности групповой атмосферы: высокая инициативность членов группы, солидарность, чувство свободы</li> </ol>	<p>«Никто»</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позиция лидера — незаметно, в стороне от группы, является передатчиком информации.</li> <li>2. Зоны ответственности не определены.</li> <li>3. Ждет указания руководства или решения собрания.</li> <li>4. Отсутствие похвалы, порицаний, сотрудничества. Лидер указаний не дает, он просит.</li> <li>5. Отдает инициативу в руки членов группы.</li> <li>6. Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных.</li> <li>7. Бойтся общения, общается с подчиненными только по их инициативе.</li> <li>8. Структура группы — беспорядочные связи.</li> <li>9. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового либо ситуативного лидера.</li> <li>10. Групповая атмосфера может быть различной, в зависимости от членов группы и ситуативного лидера</li> </ol>

внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. При таком подходе руководитель уделяет особое внимание своим взаимоотношениям с подчиненными, поддерживает атмосферу доверия. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером. Коллективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченностью и гармоничностью.

На основании своих исследований Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба эти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда.

### 2.2.5. Ошибки руководителя

Разница между менеджером и лидером проявляется и в том, какие ошибки они совершают.

#### Ошибки менеджера:

1. Нарушает трудовое законодательство.
2. Нарушает служебную этику:
  - выказывает неуважение к подчиненным (например, грубит);
  - обманывает подчиненных, не выполняет свои обещания;
  - выказывает нетерпимость к мнениям других;
  - ущемляет права подчиненных;
  - злоупотребляет положением начальника;
  - поручает исполнителю задание «через голову» его непосредственного руководителя;
  - утаивает информацию (в том числе неосознанно);
  - использует унижительную форму критики сотрудника.
3. Несправедливо оценивает подчиненных и результаты их труда:
  - допускает ошибки в применении поощрений и наказаний;
  - неверно распределяет работы между исполнителями;
  - устанавливает оклады с нарушением баланса «вклад — оклад»;
  - приглашает работника со стороны, когда кандидаты на должность есть в самом коллективе;



- болезненно относится к авторитету подчиненного;
- несправедливо критикует подчиненных;
- нечетко формулирует задания;
- не проводит разъяснительной работы с подчиненными.

### **Опыт НКО**

*НКО включилась в трехлетнюю программу по профилактике сиротства, реализуемую группой других организаций. На второй год реализации программы в организации выделилась группа менеджеров, отвечающих за данное направление в целом и за проект в частности.*

*За время работы по проекту они приобрели большой опыт управления и горели желанием дальше работать по выбранной теме. Руководитель организации, боясь потерять контроль над разрастающейся организацией, отказал менеджерам в делегировании полной ответственности за данное направление и продолжал жестко контролировать и направлять их деятельность. В результате значительная часть обученных сотрудников покинула организацию и перешла в новую структуру, созданную бывшим руководителем проекта.*

### **Ошибки лидера:**

- необъективен по отношению к членам команды;
- не доверяет команде, берет на себя всю ответственность;
- не доверяет тому, кто ошибся;
- не видит ситуацию в целом;
- ставит цели выше возможностей команды;
- неспособен собраться;
- боится неудачи;
- не уделяет внимания созданию командного духа.

## **2.2.6. Зачем нужно доверие между руководителем и подчиненными?**

Во-первых, доверие позволяет затрачивать меньше времени на коммуникацию по рабочим вопросам. Повышается скорость и эффективность обмена информацией между начальником и подчиненными. Подчиненному при непосредственном общении труднее игнорировать задание и проще получить все необходимые разъяснения.

Во-вторых, доверие к руководителю позволяет ему быстрее убедить сотрудника в правильности и необходимости отданного распоряжения. Очевидно, что такой убежденный сотрудник будет работать с большей отдачей и качество его работы будет значительно выше, чем у сотрудника не убежденного.

В-третьих, доверие к подчиненным позволяет руководителю быть уверенным, что он получает достоверную информацию о ходе работы, освобождаясь от необходимости постоянно контролировать своих сотрудников.

Таким образом, доверие позитивно влияет на общую эффективность командной работы.

## **2.2.7. Как укрепить доверие подчиненных к личности руководителя?**

Поговорим о тех качествах руководителя, которые нужно развивать, чтобы заслужить доверие подчиненных.

### **Профессионализм**

Эффективность работы сотрудника во многом зависит от степени его доверия начальнику как профессионалу. Следовательно, если руководитель хочет повысить степень доверия подчиненных, ему стоит позаботиться о том, чтобы:

- иметь профильное (желательно — высшее) образование;
- держать «руку на пульсе» событий и изменений, происходящих в сфере работы организации (например, отслеживать изменения в законодательстве, знать наиболее

значимые организации, работающие в той же сфере, знакомиться с опытом работы коллег и др.). Все это можно делать, посещая мероприятия других организаций, читая информационные рассылки и т. д.;

- повышать собственную квалификацию: посещать тренинги и семинары, регулярно читать профессиональную литературу и публицистику и т. д.;

- сделать информацию о своих профессиональных достижениях доступной для сотрудников (главное условие при этом — не рекламировать себя напрямую; например, можно просто повесить диплом о повышении квалификации на стене).

### **Честность**

Помимо того что сотрудник не должен сомневаться в профессиональной состоятельности своего босса, ему необходима убежденность в том, что результат его работы будет использован начальником для общего блага (а значит — и для блага самого сотрудника). Ничто так не снижает эффективность работы, как интриги в коллективе. В итоге самые толковые, инициативные и целеустремленные сотрудники по-



давливаются своими сослуживцами, имеющими другие цели и ценности, а скорость коммуникации внутри команды резко уменьшается: коллектив разбивается на враждебные группы, которые практически не общаются друг с другом, а передаваемая информация может оказаться недостоверной.

Единственное средство борьбы с интригами — честность руководителя со своими подчиненными. Для этого следуйте проверенным на практике рекомендациям:

- четко и ясно формулируйте цели организации и ее подразделений, а также задания для исполнителей;
- четко определяйте количество предоставляемых ресурсов и степень допуска к информации;
- давайте возможность подчиненным просить свое начальство обосновать ограничения по ресурсам и возможность при необходимости убедить руководство их изменить;
- давайте возможность подчиненным получать дополнительные разъяснения, если они недостаточно понимают суть заданий или алгоритм их исполнения;
- соблюдайте принципы честности по отношению ко всем без исключения сотрудникам. Если сегодня вы оказались нечестны с одним подчиненным, все его коллеги будут считать, что завтра вы можете поступить с ними так же;
- будьте честными в отношениях с партнерами из других организаций: если человек способен обмануть внешнего человека, он с такой же легкостью обманет и своего сотрудника.

### **Справедливость**

Доверие подчиненного к руководителю также зависит от того, считает ли он своего начальника справедливым человеком.

Нужно подчеркнуть, что справедливость, как и мораль, понятия относительные. Поэтому для того, чтобы доверие к руководителю укреплялось, необходимо соблюдать два, на первый взгляд, простых, но на самом деле сложных на практике правила:

- внимательно относиться к каждому сотруднику, чтобы максимально точно определить систему его моральных ценностей;
- корректировать свои действия таким образом, чтобы большинство подчиненных считало их справедливыми.

Будьте внимательны при подборе сотрудников. Опыт показывает, что отсеивать неподходящих людей нужно на стадии подбора персонала, так как система ценностей сотрудников плохо поддается коррекции. Поэтому в любой коллектив нужно стараться подбирать людей таким образом, чтобы их понятия о справедливости соответствовали моральному кодексу организации в целом и руководителя в частности.

### **Опыт НКО**

*Общественная организация выиграла грант на работу с приемными семьями. В качестве ответственного лица перед фондом формально выступил руководитель НКО. Заявка была написана совместными усилиями, и кто в действительности будет управлять проектом, решалось уже после получения одобрения от фонда. Более всего на эту должность, по мнению многих сотрудников, подходила девушка Юлия, которая уже несколько занималась этим направлением, и лучше всех разбиралась в профессиональных вопросах. Однако руководитель назначила другого человека, не обсуждая и не комментируя свое решение. В результате в организации начались «разговоры за спиной» и косые взгляды в сторону руководителя.*

### **Положительный совместный опыт**

Доверие растет по мере накопления положительного совместного опыта. Этот опыт рождается в процессе продуктивного делового общения и в результате успешного решения задач, стоящих перед данным коллективом.

Однако для руководителя всегда желательно найти способ ускорить этот процесс. Такой способ есть, и он вытекает из поставленной задачи. Чтобы за максимально короткий срок коллектив приобрел положительный опыт совместной работы, можно, например, прибегнуть к тренингам по командообразованию. Для небольших начинающих НКО, особенно в глубинке, тренинги могут быть не всегда доступны. Но всегда остается возможность устроить совместный пикник (например, в рабочий день) и провести на нем какие-нибудь соревнования или конкурсы. А место для пикника выбрать не очень тривиальное, а такое, чтобы добраться до него (всем вместе!!! группой!) было не так легко, и пришлось бы вместе преодолеть какие-то трудности. Можно придумать и другие варианты.

### **Не уверен — не начинай!**

Все вышеприведенные рецепты имеют одну общую особенность: они не дают моментального эффекта. Доверие сложно приобрести, но легко потерять. Приступая к формированию доверия у своих подчиненных, нужно понимать это особенно четко. Любая небрежность, непоследовательность в поведении может стоить вам очень дорого: один неверный поступок способен свести на нет десятки правильных решений. Следует с самого начала определить, сможете ли вы методично следовать выбранной политике. Если сомневаетесь — не стоит и начинать. Лучше с самого начала расставить все точки над «i».

### **Улица с двусторонним движением**

Не забывайте и о том, что социальная коммуникация — это двусторонний процесс, субъекты которого действуют друг на друга. При этом человек обычно старается вести себя с другим так, как тот ведет себя по отношению к нему. Вывод: хочешь, чтобы доверяли тебе — доверяй сам.

**Опыт НКО****Рассказывает доброволец из Оренбурга:**

*«В моей любимой некоммерческой организации “ХХ” внезапно поменялся руководитель. На смену справедливому начальнику пришла молодая и, на первый взгляд, неопытная девушка. Слух о грядущих изменениях уже давно витал в воздухе, но до сих пор подробности в необходимости смены руководства неизвестны.*

*Весь коллектив изначально был недоволен таким ходом событий, особенно это проявлялось в агрессивно настроенном поведении по отношению к новой начальнице. Никто не собирался ее вводить в курс дела, все разговаривали с ней сквозь зубы, лишний раз старались ей не попадаться на глаза. Тогда она собрала совещание и объявила: “все, кто не хочет работать под ее руководством, могут писать заявление об увольнении, она его незамедлительно подпишет”.*

*Так мы потеряли еще двух человек (они последовали за прошлым боссом). Оставшийся в организации коллектив остался с недоверием наблюдать за ее работой.*

*Что она начала делать:*

- во-первых, поговорила с глазу на глаз с каждым сотрудником, узнала, кто за что отвечает, какие у каждого трудности, что нравится — не нравится, что и как можно улучшить, кто чем занимается по жизни (учеба, спорт, хобби и т. д.);*
- во-вторых, окунулась в работу с головой (приходила раньше всех, уходила позже всех);*
- лишний раз никого не контролировала;*
- со временем изменила правила в организации, с учетом желаний коллектива;*
- ввела оценку эффективности работы сотрудников;*
- ко всем относилась с уважением;*
- для волонтеров устроила ежемесячные встречи с чаепитием, где обсуждались успехи, неудачи, предложения к улучшению.*

*За очень короткое время сотрудники сменили гнев на милость, а затем появилось доверие и уважение к новому руководителю. За год начальница стала разбираться в структуре организации как никто другой, завязала дружеские отношения с государством и несколькими бизнес-компаниями, что очень важно особенно для НКО. Мы даже в своем кругу волонтеров начали называть ее между собой «вторая мама», настолько она смогла добиться нашего уважения к ней».*

Вы можете возразить, что отношения в этом процессе, мягко говоря, неравнозначные. Например, подчиненный чаще верит начальнику, а не наоборот. Начальник всегда на виду, он проявляет себя в общении со многими людьми — сотрудниками, партнерами. Кроме того, подчиненный всегда может получить о нем дополнительную информацию от более осведомленных коллег (к примеру, от старожилов). Оценить же нового работника (и начать ему доверять) гораздо труднее. Как бы ни была поставлена система набора кадров, всей правды о новичке никто не знает. Может пройти немало времени, прежде чем он проявит свои профессиональные и личные качества. Что же в таком случае делать? Ведь отказывая сотруднику в доверии, мы тем самым существенно снижаем уровень его доверия к нам и, следовательно, ухудшаем продуктивность его работы.

И напоследок несколько общих советов руководителю:

- оценивайте своих подчиненных только по результату. Это очень сильно повышает веру в то, что вы непредвзяты;*
- тщательно выбирайте методы контроля: сотрудник не должен ощущать явного надзора в период между получением задания и установленным сроком его выполнения;*
- развивайте лояльность сотрудников, повышайте степень своего доверия к ним — это создаст дополнительную социальную мотивацию ваших подчиненных;*
- если сотрудник повторно совершает одну и ту же ошибку — перестаньте поручать ему данную работу (если, конечно, вы не собираетесь его увольнять). В противном случае велика вероятность того, что работник ошибется снова, и вы утратите доверие к нему как к профессионалу. Скорее всего, скрыть этот факт от него вам не удастся, и в результате вы заметите, что и он (а вместе с ним и другие сотрудники) будет относиться к вам с недоверием.*

**2.2.9. О кризисе доверия****О природе дефицита доверия**

Дефицит доверия в организации чаще всего объясняют одной или несколькими из следующих причин, связанных с действиями руководителя:

- непоследовательностью;
- двойными стандартами;
- неуместной снисходительностью;
- некомпетентностью;
- необъективными оценками;
- мелочной опекой;

- замалчиванием очевидного;
- слухами;
- неудовлетворительными результатами.

#### **Что делать, когда настал кризис доверия?**

Часто тут не обойтись без посторонней помощи. Если кризис напрямую не касается вас, возможно, вы и обойдетесь без поддержки внешнего консультанта. Но если затронуты ваши интересы, не обманывайтесь: вы не сможете рассуждать трезво и объективно.

Кроме того, ни в коем случае не отступайте. Пусть все знают, что вы осознаете сложившуюся ситуацию и будете информировать всех о развитии событий и своих решениях. Возьмите себе за правило регулярно встречаться с сотрудниками, даже если ничего нового не происходит. Не менее важно, чтобы вы всегда были доступны окружающим и у вас был с ними эмоциональный контакт. Людям нужно знать, что все хорошо — тогда они могут спокойно работать.

Бывают моменты, когда доверие в организации полностью утрачено и вы уже не в силах его восстановить. Если вы не собираетесь переходить на другую работу, то у вас остается единственный выход: **НАЧАТЬ ВСЕ СНАЧАЛА**.

В этом случае вам нужно действовать последовательно.

#### **Опыт НКО**

##### **Рассказывает сотрудник НКО из Новосибирска:**

*«Летом, после первого года аспирантуры, я работал в крупной благотворительной организации. Мне впервые пришлось стать настоящим менеджером проектов и применить свои знания на практике.*

*Меня, взволнованного и преисполненного желания побыстрее приняться за дело, приветливо встретил начальник. Он ознакомил меня с ведущимися работами и выразил надежду, что мне у них понравится. С первых дней он стал часто заходить ко мне и подолгу обсуждать порученную мне задачу. К концу первой недели это уже подавляло меня. Только я начинал изучать условия проекта, босс уже тут как тут. Росла уверенность, что он сомневается в моих знаниях и считает необходимым заглядывать через плечо, чтобы я не наделал ошибок. Но, узнав его поближе, я понял, что заблуждался. Это был очень внимательный и рассудительный человек, который знал, как неуютно может чувствовать себя новичок в незнакомом коллективе. Поэтому и навещал меня часто, чтобы мы поближе познакомились, и мне легче было освоиться. А я воспринял его заботу как сомнения и недоверие».*

**Во-первых**, поймите, что произошло (это не так просто, как кажется). Чтобы составить собственное мнение, ответьте на несколько вопросов.

- За какое время исчезло доверие? Если это случилось быстро, то не надейтесь быстро восстановить его: люди обычно с трудом прощают обиды. Если доверие утрачивалось постепенно и долго, то попытайтесь найти причины такого развития событий, чтобы предотвратить их в будущем.
- Когда вы узнали об утрате доверия? Когда об этом узнали другие? Если вы знали, что в организации что-то идет не так, но ничего не сделали, чтобы предотвратить разрушение атмосферы доверия, готовьтесь к тому, что вас будут считать предателем.
- Был ли кризис вызван одной-единственной причиной? Если да, то вы наверняка сможете преодолеть его, но не торопитесь упрощать проблему. Помните: в любой организации есть тайные идеологи, и их деятельность может так же подрывать доверие, как и реальные угрозы.
- Было ли разочарование взаимным? Если вы перестали доверять сотрудникам, а они вам, то, вероятно, никто не сможет объективно оценить ситуацию и не будет вести себя честно. Любой человек приходит в ярость, когда обманывают его доверие — это совершенно естественная реакция. Но нельзя давать волю желанию отомстить, отплатить обидчику той же монетой. Немало организаций распалось именно из-за того, что в них наказывали сотрудников, не оправдавших доверие руководителей.

Если недоверие в вашей организации взаимно и глубоко, значит, нужно начать формальную процедуру урегулирования конфликта.

**Во-вторых**, поняв, что произошло, постарайтесь оценить масштабы проблемы. Ясно видя всю картину, вы скорее всего примете адекватные меры — образно говоря, не станете вызывать пожарных, если нужно задуть спичку, и не будете с ведром воды пытаться тушить лесной пожар.

**В-третьих**, как можно быстрее признайте факт утраты доверия и в срочном порядке начните восстанавливать его — в этом случае вы только выиграете в глазах подчиненных. Но осторожно выбирайте слова, помня, что сотрудники будут скептически и пристрастно следить за вашими шагами. Не страшно, если пока у вас нет готовых ответов на все вопросы или детального плана действий: покажите людям, что вы знаете о проблеме и хотите ее решить.

**В-четвертых**, постарайтесь максимально точно определить, что вам предстоит сделать для восстановления доверия.

**В-пятых**, перечислите изменения, связанные с организационной структурой, системами, персоналом и культурой, которые необходимо осуществить для достижения ваших целей.

Основное внимание уделяйте решению практических вопросов. Тщательно проанализируйте свой план (представьте его на суд одного-двух человек, которые не участвовали в его создании) — впоследствии это сэкономит вам много времени и ресурсов.

### **Помните!**

**Не бывает частных разговоров.** Вы должны понимать, что ваши слова в конце концов дойдут до тех, кому они не предназначены.

**Не бывает случайных разговоров.** Все ваши высказывания, даже самые безобидные, будут искажены до неузнаваемости.

**Люди часто слышат то, чего больше всего боятся.** В определенных ситуациях организацию охватывает настоящая паника: сотрудники превратно толкуют все ваши замечания и поступки.

**Обиды не забываются очень долго.** Приготовьтесь к тому, что вам придется извиняться за поступки, совершенные не вами, и за события, происшедшие еще до вашего появления.

**Ни одно доброе дело (в решении управленческих задач) не будет добрым для всех.** Даже если вы руководствуетесь самыми добрыми намерениями и делаете все наилучшим образом, всегда найдется кто-нибудь недовольный. Вечно недовольные люди наносят достаточно ощутимый урон доверию организации. Напрямую они не делают ничего плохого, но во всем замечают только темную сторону. Руководство часто не придает этому значения — в отличие от коллег, которые заражаются отрицательным настроем и тоже начинают видеть все в черном свете.

**Третий закон Ньютона работает далеко не всегда.** Третий закон Ньютона гласит, что всякое действие вызывает равное по величине и противоположно направленное противодействие, но в реальной жизни порой бывает все наоборот. Вам кажется, что вы почти ничего не сделали, но вдруг получаете самый сильный отрицательный отклик. Или вы уверены, что произвели очень важные и глубокие перемены, а окружающие вообще не замечают их.

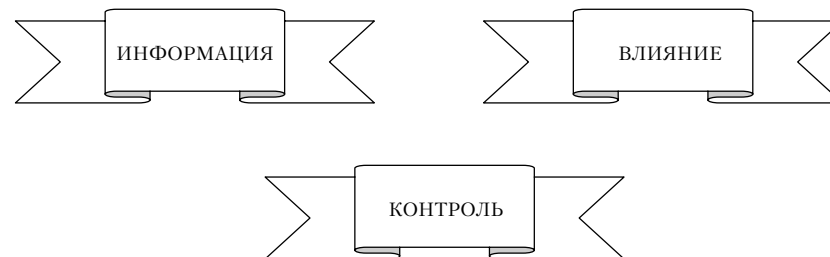
## 2.3. ЭЛЕМЕНТЫ ДОВЕРИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ

### 2.3.1. Информация, влияние, контроль

Управленческое доверие выражается в степени информирования подчиненных по вопросам, затрагивающим их интересы; в распределении и осуществлении влияния (стили управления, наличие обратной

связи и привлечение работников в процесс принятия управленческих решений); осуществлении контроля организационной деятельности со стороны менеджмента и со стороны работников.

Доверие тесно связано со степенью прозрачности информации по ключевым аспектам совместной деятельности. Доверие выражается в согласии принять определенного человека вместе с его целями, методами и оценками. Доверие также может выражаться в готовности поделиться влиянием с конкретными людьми в рамках взаимодействия. Контроль как элемент доверия характеризуется принятием зависимости от определенного субъекта.



- **Информация** обеспечивает высокий уровень доверия в том случае, когда она прозрачна, доступна и нет сомнений в ее достоверности. Человек, которому доверяют ответственную работу, должен понимать цели, альтернативы, риски и т.п. В противном случае доверие может быть разрушено домыслами, предвзвешенными суждениями, слухами.

- **Влияние или соучастие** — это возможность партнера по взаимодействию занимать активную позицию в развитии ситуации. Если подчиненный понимает, что его мнение имеет значение, что его опыт и знания востребованы при принятии управленческих решений, он с большим доверием отнесется к задаче руководителя. И наоборот, если руководитель может оказывать влияние, управлять поведением подчиненного, если его авторитет имеет достаточный вес, чтобы сотрудник подчинился принятым решениям, его уровень доверия к подчиненному также будет выше.

- **Контроль** в рассмотрении категории «доверие» — это признание права партнера на взаимодействие, осуществление контроля; проявление уважения к его оценке. Доверие со стороны руководителя в данном случае это уверенность в том, что подчиненный будет вести себя так, как ожидается.

Эффект доверия на уровне организации характеризуется такими типичными чертами, как доминирование сотрудничества, взаимо-

понимание и открытость отношений между работниками, высокие сплоченность и согласие, позитивная взаимозависимость и взаимное дополнение. Эти характеристики являются факторами повышения продуктивности деятельности за счет оптимизации использования ресурсов и достижения синергетического эффекта.

### 2.3.2. Степень доверия между руководителем и персоналом

Доверие и недоверие являются результатом соединения двух факторов: внешнего и внутреннего. Внешний фактор определяется наличием объективных условий, побуждающих человека взаимодействовать с окружающими, несмотря на риск в надежде на то, что это позволит ему достичь своих целей. Объективно степень доверия между менеджментом и персоналом определяется:

- особенностями системы управления организацией — планированием, координацией и принятием решений, особенностями распределения власти, культуры и структуры, управления информационными системами;
- особенностями разделения труда и определения полномочий, технологиями;
- особенностями человеческих ресурсов (профессиональная компетентность, мотивация, лояльность компании).

Степень доверия также зависит от личностных особенностей людей. Так, кредит доверия зависит от совокупности индивидуальных характеристик, среди которых решающими являются репутация честного человека, профессиональная компетентность, открытость, последовательность поведения, уверенность в себе, проявление мотивации к сотрудничеству.

Внутренний фактор представляет собой психологическую готовность, расположенность человека оказывать доверие окружающим людям. Психологическая готовность оказывать доверие другим людям имеет различную природу. Важными факторами индивидуальной доверчивости являются интеллектуальные способности человека, его жизненный опыт, цели и мотивация, степень уверенности в себе. Индивидуальная готовность к оказанию доверия подчиненным включает три компонента:

- эмоциональную готовность доверять,
- рациональное восприятие ситуации,
- восприятие степени надежности индивидов.

Эмоциональная готовность к оказанию доверия является следствием чувства симпатии, дружбы и эмоциональной привязанности. Наоборот, негативные эмоциональные переживания (антипатия, гнев, разочарование, враждебность и др.) мешают появлению доверия.

Рациональное восприятие ситуации, как правило, соответствует уровню личного контроля над поведением другого человека. Людям свойственно полностью доверять только тем, чье поведение они могут полностью контролировать.

Степень доверия также повышается в ситуации, когда индивид имеет дело с людьми, компетентными в решении тех задач, которые им доверяют, или в ситуации взаимодействия с людьми, имеющими репутацию дисциплинированных, обязательных и последовательных людей.

В табл. 2.4 рассматриваются элементы доверия для случая организаций с низким и высоким уровнем доверия.

Таблица 2.4. Элементы управленческого доверия

	Низкий уровень доверия	Высокий уровень доверия
Информация	Информация скрывается как сверху вниз, так и снизу вверх, используется для достижения личных целей, намеренно искажается, дозируется по принципу «нужным людям». Сотрудники избегают обращаться за помощью, скрывают свои интересы и цели	Информация доступна для всех и поступает своевременно, есть надежные каналы распространения информации, которые обеспечивают ее достоверность и однозначность трактования. Сотрудники помогают друг другу, делятся своими проблемами и интересами
Влияние	У сотрудников нет возможности участвовать в развитии компании, преобладает «тупое исполнение» поставленных задач, за которые жестко спрашивают. Руководство скорее боится, чем уважают	Сотрудники привлекаются для обсуждения некоторых проблем и задач, приветствуется инициатива и творческий подход, есть право на ошибку. Руководство обладает высоким уровнем авторитета
Контроль	Руководитель вмешивается на любом этапе и навязывает свой стиль/методы выполнения работы. Контроль мелочный и явный. Преобладает критический подход: «Я так и знал, что тебе нельзя это доверить»	Руководитель четко ставит задачи и позволяет подчиненным выбирать свой путь решения в рамках допустимого. Контроль включает в себя оценку результата и обратную связь — что получилось, что можно сделать лучше

### 2.3.3. Вовлечение сотрудников в управленческую работу



Принимаемые решения могут стать качественнее, а жизнь руководителя — проще, если грамотно привлечь сотрудников к процессу управления организацией. В теории менеджмента практика вовлечения сотрудников в принятие решений называется партисипативным управлением, а организации, которые берут такой за

основу, — партисипативными организациями.

#### Зачем вовлекать сотрудников?

Исследования показали, что с развитием партисипативного управления:

- возрастает зрелость сотрудников,
- усиливается действенность реализуемых решений,
- обеспечивается лучшее понимание решений и проблем их реализации,
- повышается информированность сотрудников,
- создается механизм для роста рядовых сотрудников и руководителей низового звена,
- улучшается коммуникация,
- повышается эффективность нововведений.

#### Плюсы партисипативного управления

- При правильно организованной работе оно повышает качество принимаемых решений.

#### Опыт НКО

##### Рассказывает руководитель НКО из Карелии:

«Доверие помогло в нашей организации вырастить кадры, способные возглавить реализацию проектов. Привлекая сотрудников и волонтеров к принятию решений и делегируя им выполнение отдельных задач, я незаметно научила сотрудников ответственности, самостоятельности и дала возможность научиться управленческому искусству. И теперь у меня появилась возможность передать этим людям управление некоторыми проектами и даже отдельными направлениями работы организации, которые раньше были завязаны на мне».

- Рассматривается большее количество альтернатив, привносит больше опыта в обсуждение, богаче становится оценка внешней среды.
- Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом.
- Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных.
- У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения.
- Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

#### Опыт НКО

##### Рассказывает руководитель НКО из Бурятии:

«Особенность нашей организации — мы практически не берем «готовых» специалистов и ориентированы на «выращивание» молодежи. Мы не используем подход «от проекта к проекту», когда набираются профи для выполнения проекта, а после его завершения с ними расстаются. От таких задач, как «работа с информацией», «работа с клиентами», «внутреннее взаимодействие в офисе», человек переходит к выполнению таких задач, как «технологизация процесса работы с информацией», «взаимодействие с внешним миром», «руководство программой/проектом». То есть человек постепенно переходит к самостоятельной управленческой деятельности. При этом он постоянно растет как специалист в своей области (обучаемость — очень важный критерий при приеме на работу). Мы все развиваемся вместе с организацией. Мы исходим из того, что если человек хорошо выполняет работу в качестве добровольца, то на штатной должности он будет работать еще лучше».

#### Подводные камни партисипативного управления

- Несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, мешает создать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате происходит уклон либо в сторону неэффективности коллегиальных органов, либо они начинают вмешиваться в дела подотчетных им руководителей и подразделений.
- Практика участия показывает, что сильно развитые индивидуалистские начала в человеке вступают в противоречие с давлением



коллег, которое оказывается ими на каждого отдельного участника. Возникает эффект «коллективной эксплуатации», грозящей при определенных обстоятельствах стать более жесткой, чем «начальственная эксплуатация».

- Коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества, а у «контролеров» — коллективный эгоизм, имеющий разрушительные последствия для предприятий.

- Нередко в связи с приходом нового руководителя, обладающего своим стилем управления, своим видением ситуации, возникает необходимость реформирования партисипативных структур. Однако это может оказаться сверхсложной задачей, так как партисипативные структуры трудно перестраивать.

### 2.3.4. «Лестница участия»



Люди, работающие в организации, — разные и по своим личностным качествам и амбициям, и по своим возможностям и опыту, и по знанию отдельных внутриорганизационных процессов. Поэтому привлекать их нужно в той степени и в тех сферах, где их знания, возможности и желания наиболее соответствуют управленческим потребностям.

Существует **пять уровней участия** в управлении организацией (рис. 2.2.)

*Уровень информирования об уже принятых решениях* — это уровень символического участия

сотрудников, когда они фактически не могут влиять на принятие решений. Однако и этот уровень очень важен в некоторых ситуациях, ибо даже не влияя на, чувствуя себя «в курсе дел», они сохраняют ощущение своей общности с организацией.

На *уровне консультирования на этапе принятия решений* руководитель привлекает сотрудника как эксперта в определенной узкой области для лучшего понимания ситуации и выработки наиболее эффективного решения. При этом таким экспертом может быть даже секретарь, если, например, решение касается улучшения практики телефонного общения с клиентами.

*Уровень партнерства* предполагает разделение ответственности с сотрудником и за принятие решения, и за исполнение задачи. В этом случае сотрудник работает бок о бок с руководителем.

На *уровне делегирования полномочий* к сотруднику могут перейти как принятие решений по какому-то определенному вопросу, так и исполнение задачи, однако руководитель при этом осуществляет пол-

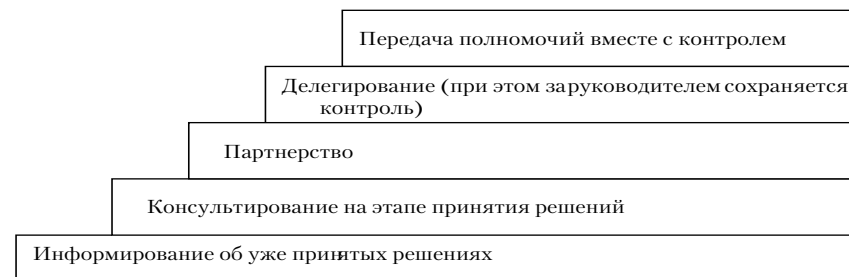


Рис. 2.2. Лестница участия

ноценный контроль за этой работой и сохраняет за собой ответственность за конечный результат. Далее мы остановимся на этом уровне подробнее.

На последнем *уровне передача полномочий происходит вместе с контролем* и ответственностью за результат. Такие полномочия передаются, например, руководителям проектов — вместе с ответственностью за результат всего проекта.

Интегральным индикатором того, на каком уровне стоит привлечь того или иного сотрудника, является уровень доверия к нему — к его опыту, квалификации, личностным характеристикам.

Можно посмотреть на организацию со стороны и оценить, какой уровень участия превалирует в данной организации — и это будет индикатором уровня доверия, присущего данной организации в целом: чем выше уровень участия, тем выше «градус доверия».

### 2.3.5. Делегирование полномочий

**Делегирование** — передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Предметом делегирования являются **полномочия**. Полномочия соответствуют (или, по крайней мере, должны соответствовать) основным задачам и содержанию работ того, кому эти полномочия делегируются.

Делегироваться могут как собственно полномочия, так и право на выполнение заданий, видов работ. В первом случае речь идет о разделении управленческих обязанностей: например, руководитель организации делегирует ряд своих функций менеджеру проекта. Во втором случае чаще говорят о «возложении поручений» на подчиненного. Полномочия по своей сущности есть единство прав и обязанностей, представляемых возможностей (средств) и принимаемых обязательств. С одной стороны, никакое исполнение невозможно без некоторых ресурсов, средств для этого. С другой

стороны, предоставление руководителем кому-либо полномочий дает ему право ожидать конкретных результатов их использования. Поэтому одновременно с принятием прав (пользование ресурсами) исполнитель берет на себя и обязательства (достижение результата).

#### Два основных положения

- Полномочия делегируются должности, а не индивиду.

Благодаря этому принципу организация становится независимой от неизбежных изменений кадрового состава.

- Делегироваться могут только полномочия, а не ответственность.

В случае провала исполнителя конечную ответственность все же будет нести руководитель. Другое дело, что исполнитель также «будет отвечать», но перед тем, кто делегировал ему полномочия, т.е. перед руководителем. Поэтому ответственность может быть только возложена, но не делегирована.

#### Опыт НКО

*Сотрудники и волонтеры одной благотворительной организации принимали участие в организации выезда на природу с катанием детишек в санях. Руководитель этой организации рассказывал потом:*

*«Я управлял повозкой, в которой каталось 7 ребятишек. Рядом со мной сидела Юля-волонтер, я передал ей фотоаппарат и попросил сделать несколько снимков.*

*Сначала я просто попросил ее тщательнее отбирать кадры для съемки, потому что пленки оставалось не так уж много. Потом, увидев, что Юля совершенно не умеет пользоваться фотокамерой, я решил дать ей более конкретные указания. Я сказал, что прежде всего нужно дождаться, чтобы солнце не светило в объектив, а затем поймать момент, когда ребята будут увлеченно смотреть в какую-нибудь сторону или смеяться.*

*Но чем больше я думал о том, как мало осталось пленки и как неопытна наша коллега, тем более озабоченным становился.*

*В конце концов я сказал:*

*– Вот что, Юля, ты будешь нажимать на кнопку, когда я тебе скажу. Хорошо?*

*Следующие несколько минут я занимался тем, что кричал:*

*– Снимай!.. Снимай!.. Не снимай!.. Не снимай!..*

*Я так увлекся, что чуть не опрокинул нашу повозку. Я боялся, что если не буду ежесекундно контролировать каждое ее движение, у нее ничего не получится».*

Таблица 2.5. Делегирование полномочий

Можно делегировать полномочия, когда...	Нельзя делегировать полномочия, когда...
... проблема, требующая разрешения, понятна сотруднику	... непонятно, какую проблему надо разрешить и как это сделать
... задание соответствует квалификации сотрудника и уровню его компетенции	... у сотрудника не хватает знаний и/или способностей для выполнения этого задания
... сотрудник точно знает, чего от него ждет руководитель и к какому результату он должен прийти	... сотрудник не совсем представляет, чего руководитель ждет от его работы
... границы полномочий и персональная ответственность сотрудника четко зафиксированы	... границы полномочий размыты, ответственность определяется как нечто само собой разумеющееся, но детально не оговаривается
... сотрудник точно знает, как будут оценены конечные результаты его работы, если он выполнит ее отлично, хорошо или удовлетворительно	... сотруднику не сообщается, как будут оцениваться конечные результаты его работы
... сотрудник представляет себе весь «фронт работ», даже если он выполняет лишь часть задания	... задания передаются частями разным сотрудникам, и при этом теряется «общая картина»
... сотруднику открывается доступ к необходимой ему информации	... сотруднику не обеспечивается доступ к необходимой ему информации
... руководитель дает задание и объясняет важность его выполнения	... руководитель навязывает задание, не мотивируя сотрудника его выполнить
... руководитель гарантирует необходимые виды поддержки и помощи по запросу сотрудника	... руководитель не может обеспечить поддержку и помощь по запросу сотрудника
... руководитель не вмешивается в работу сотрудника, позволяя ему учиться на собственных ошибках, но таких, которые можно быстро исправить	... руководитель часто вмешивается в работу сотрудника, дергая его по пустякам, постоянно предупреждая о возможных ошибках
... задание передается только одному сотруднику или менеджеру	... одно и то же задание передается нескольким сотрудникам одновременно («для надежности»)
... задание имеет конкретный конечный срок его выполнения, и этапы распределяются равномерно по контрольным срокам	... не установлен конечный срок исполнения, задания выдаются неравномерными дозами, в «рваном ритме», с нарушением контрольных сроков
... сотрудник представляет в вышестоящих инстанциях конечные результаты своей работы либо сам, либо вместе с руководителем	... конечные результаты работы сотрудника используются его руководителем либо анонимно, либо в личных целях

Процесс делегирования полномочий, его объем и сложность определяются в основном иерархическим уровнем руководителя, осуществляющего этот процесс. Руководители низшего звена непосредственно организуют исполнительскую деятельность своих подчиненных. Поэтому они осуществляют делегирование прав на выполнение тех или иных работ (например, написать маршрут на неделю). Руководители среднего и высшего звена имеют дополнительные уровни управления между собой и исполнителями, поэтому они делегируют уже полномочия (например, введение новой формы отчетности).

#### Делегированию мешают страх и недоверие:

- не доверяют компетенции и способностям подчиненного;
- страшатся перегрузить подчиненного работой;
- боятся потери власти, престижа;
- боятся не успеть («я сделаю это быстрее»).

#### Что дает делегирование:

- возможность сконцентрироваться на тех аспектах работы, которые требуют вашего личного опыта, знаний и навыков;
- дополнительное рабочее время;
- возможность обучить и развить в ваших подчиненных способность брать на себя большую ответственность в будущем;
- улучшение морального состояния сотрудников за счет участия в процессе принятия решений;
- в итоге — помогает достичь более высоких результатов.

В табл. 2.5. приведены требования к делегированию полномочий.

#### Как делегировать:

- определите, что необходимо делегировать;
- определите, что можно делегировать;
- примите во внимание опыт и навыки служащих;
- примите во внимание возможный риск (и имеющееся время);
- добейтесь, чтобы служащие это «КУПИЛИ», чтобы это стало их СОБСТВЕННОСТЬЮ — подчеркните важность/преимущества.
- перед передачей полномочий покажите, объясните и помогите.
- определите цели, ограничения, ответственность, систему отчетности и контроля;
- избегайте ОБВИНЕНИЙ, если что-то не получилось;
- оставайтесь ОТВЕТСТВЕННЫМ за конечный результат.

#### Опыт НКО

##### Рассказывает сотрудник НКО из Калуги:

«Две раза в месяц в нашей организации происходят информационные собрания, где мы обсуждаем текущую деятельность по проектам. На одном таком собрании встал вопрос о том, кто будет следить за порядком на сервере (место, где в электронном виде хранятся все документы). Это выдалась делать новенькая сотрудница.

Руководитель организации хотел, чтобы она получила четкое представление о том, какие документы можно удалять, какие — нет, что можно убрать в архив, а что записать на диск. Поэтому он сел с ней у компьютера, открыл папку с документами на сервере и еще раз объяснил, какие проекты еще идут, какие уже завершились, какая информация уже не актуальна, а какую надо обязательно сохранить.

— Нам необходима система. И как ее построить, решаешь ты. Но я могу сказать, как бы я действовал на твоём месте. — И он изложил свое видение структуры. Затем они вместе попробовали создать папку «Текущие проекты» и перенести в нее соответствующие файлы.

В заключение было сказано, что это целиком и полностью ее зона ответственности:

— Тебе передали «руководство» этой работой. Это значит, что ты будешь выполнять ее на доверии. Если что-то будет не получаться, то все сотрудники, и я в том числе, будем готовы тебе помочь. Через неделю мы с тобой вместе посмотрим, что получилось. Ты мне расскажешь, какую ты придумала систему для упрощения работы всего коллектива.

Прошла неделя, вторая — ничего не было сделано.

— Как идет процесс с разбором документов на сервере? — не удержался и спросил у новенькой начальник и в то же мгновение понял, что нарушил соглашение.

— Отлично! — отозвалась она.

Руководитель умолк, а на следующий день подошел к ней и сказал:

— Давай сделаем, как договаривались. Ты мне сейчас покажешь, что у тебя получилось с работой, за которую ты отвечаешь.

Девушка, поблещив, призналась, что с выполнением задания у нее возникли трудности. «Что же тут трудного, мы с ней все разобрали, я ей все объяснил, к тому же она могла спросить любого из сотрудников», — подумал руководитель, но потом понял, что основная трудность заключается в управлении собой: в том, чтобы заставить саму себя выполнить обещанное.

— Могу ли я что-то сделать, чтобы помочь тебе? — спросил он.

Девушка с недоверием посмотрела на него и спросила:

— А вы, правда, можете?

— Конечно, я же обещал, в нашей организации все друг другу помогают.

— Разберитесь, пожалуйста, папку «Архив», мне сложно сориентироваться с прошедшими мероприятиями и проектами, — попросила она.

Через два дня все документы на сервере были реструктурированы. А к следующему собранию «новенькая» даже написала инструкцию по работе с документами на сервере и прокомментировала ее устно».

### 2.3.6. Как внедрить в управление элементы доверия?

В идеале процесс преобразования в основанную на доверии организацию должен проходить 3 стадии (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Пирамида преобразования

**На первой стадии** весь процесс инициируется руководством, которое формулирует свое видение того, каковы ключевые моменты основанной на доверии организации. Затем он должен оформить это видение и продумать способы его донесения до сотрудников. Эти действия не стоит конкретизировать на данном этапе. Здесь важнее определиться с направлением, по которому будет развиваться организация, чтобы стать основанной на доверии и эффективно функционирующей. Также важно мотивировать менеджеров среднего звена к активной поддержке переходного процесса.

**На втором этапе** концепция основанной на доверии организации должна быть донесена до всей организации. Основная задача менеджеров среднего звена состоит в том, чтобы постоянно стимулировать переходный процесс. Следует максимально оперативным образом известить сотрудников о преимуществах концепции и показать ее положительное влияние на рабочий процесс, обусловленное более открытой коммуникацией, большей ответственностью за свои действия и большей зависимостью между работой и ее оплатой. Это мобилизует их готовность к изменениям и мотивирует повышение эффективности деятельности. На этой стадии должна постоянно проводиться оценка происходящих событий. Наконец, менеджеры среднего звена отслеживают отношение персонала к ним. Таким образом, организации легко понять, успешно или нет идет процесс преобразования в организацию, основанную на доверии.

**Третья стадия** полностью направлена на внедрение элементов основанных на доверии организаций и их развитие. Это продолжительный процесс, ведомый руководством и реализуемый персоналом.

Руководитель играет огромнейшую роль в описываемом процессе трансформации. Он сам должен верить в то, что преобразование в основанную на доверии организацию возможно. Ему должна быть присуща абсолютная решимость довести идею до конца. Харизма и упорство — вот то, что им потребуется, чтобы объединить сотрудников для такой реорганизации.

### 2.3.7. Вверх по лестнице, ведущей вверх

Что может сделать руководитель, чтобы стимулировать рост организации через доверие?

- **Обеспечить понимание всеми сотрудниками того, ради чего и как действует организация.**

Обеспечьте понятность целей и задач организации, а потому — и их реальность для каждого члена коллектива. Это в свою очередь поможет каждому сотруднику понять, какое место он занимает в структуре организации и как он может повлиять на успех организации в целом.

- **Поддерживать свою уникальную организационную культуру в организации.**

Высшее руководство является ярким примером того, какой должна быть внутренняя культура. Оно — повседневное воплощение видения и миссии организации, и проектирует их на всю организацию. Образцы поведения и действий в организации основаны на определенных ценностях и установленной культуре. Это позволяет сотрудникам лучше понять цели.

- **Повысить вовлеченность персонала.**

Наиболее успешно этого можно достичь, установив культуру участия, которая гарантирует преданность работников организации и ее философии. При такой культуре очень легко предоставить персоналу некоторую свободу и в управлении руководствоваться поставленными именно перед ними задачами. Для этого нужно как минимум сообщать сотрудникам, в каком направлении движется их организация, а в некоторых случаях вовлекать в принятие решений. Если персонал не чувствует себя частью целого, то он недостаточно мотивирован к тому, чтобы сделать больше необходимого минимума. Каждый вправе принимать участие в общем деле.

- **Сократить внутренний контроль.**

У основанных на доверии организаций ниже затраты на мониторинг и внутренний контроль. В них снижается необходимость сотруд-



ников действовать в нужное время, поскольку соглашения в организации и договоренности с внешними партнерами основаны на доверии. Следовательно, отсутствует необходимость во всестороннем формальном контроле. Это ведет к ощутимым преимуществам и сокращает финансовые и временные затраты на мониторинг.

- **Организовать индивидуальную поддержку и стимулировать творчество.**

Совершенствование работника поощряется на индивидуальном уровне, что позволяет всем членам трудового коллектива максимально широко раскрыть свой потенциал и креативность. Креативность высвобождается там, где люди чувствуют, что они могут создавать и делиться идеями открыто, а также без страха, что их мысли могут быть нечестно использованы. Дайте возможность сотрудникам максимально применять свои способности. Таким образом, вы одним выстрелом убьете двух зайцев: это гарантирует вам самое адекватное распределение ресурсов и удовлетворит карьерные стремления сотрудников.

- **Поощрять самоотдачу и стремление к повышению профессионализма сотрудников.**

Это жизненно необходимо для успеха организации. Когда сотрудникам доверяют в их готовности и способности работать, эффективность их труда значительно повышается. Один лишь формальный контроль качества не может достичь таких результатов. Профессиональная компетентность и самоотдача вознаграждаются, а карьерный рост и поощрения основаны исключительно на компетентности и самоотдаче.

- **Обеспечить оперативное и достоверное предоставление информации.**

Руководство передает важные новости быстро и по всем уровням организации. Детали и содержание новостей могут дифференцироваться в зависимости от того, для какой целевой группы они предназначены, но суть сообщения должна оставаться неизменной.

- **Обеспечить свое физическое присутствие в офисе.**

Мотивация сотрудников к тому, чтобы вносить свою лепту в развитие организации, возможна только при условии доступности (в том числе и в смысле постоянного присутствия в офисе) руководителей. Правда, есть одно НО — руководители должны ставить четкие цели и доходчиво описывать стадии их достижения. Сотрудники легко окажутся в затруднительном положении, когда руководящий состав сам не знает, в каком направлении развивается организация. В таком случае доверие начинает разрушаться. И еще, крайне важно, особенно в конфликтных ситуациях, оставаться искренним. Положительно разрешенный конфликт способствует созданию доверительной атмосферы, так как в этом случае демонстрируется то, что в организации действуют правила и установки, которые воспринимаются серьезно.

### 3. КАК ДОСТИГАЕТСЯ ДОВЕРИЕ ВНУТРИ КОМАНДЫ?



Почему люди работают в НКО, несмотря на сравнительно низкий уровень зарплат и социальных гарантий, несмотря на то, что порой приходится иметь дело не с самыми приятными сторонами жизни? Что-то все-таки зовет их именно сюда совершать добрые дела и делать жизнь немножко лучше. Именно поэтому люди — это самое ценное, что есть в НКО.

Как сохранить эту ценность? Как сделать их работу в организации комфортной при том небольшом количестве ресурсов, которые есть в НКО? Как максимально эффективно использовать их знания и умения? Как

лучше организовать работу с сотрудниками и волонтерами? Какую роль в этом играет доверие? Обо всем этом мы будем говорить в этой главе.

#### 3.1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В НКО

Как правило, в некоммерческом секторе люди приходят работать в организацию исходя из общности интересов, возможности объединения человеческих и материальных ресурсов для решения проблемы, достижения поставленной цели. И здесь не всегда срабатывают принципы набора и отбора, оценки персонала, характерные для коммерческих организаций. Тем не менее некоторые инструменты работы с бизнес-персоналом вполне могут быть полезны и для НКО.

##### 3.1.1. Модель управления персоналом

**Управление персоналом** — это вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей организации путем использования труда, опыта, таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом.

**Управление кадрами** — это искусство набора, подготовки и сохранения квалифицированной рабочей силы таким образом, чтобы добиться максимальной эффективности и экономии при выполнении функций и достижении целей организации.



Рис. 3.1. Схема управления человеческими ресурсами

## 12 важных вопросов

По ответам на нижеследующие вопросы, утверждают Маркус Бакингер и его коллеги из компании Gallup, можно будет судить, насколько сотрудники вовлечены в работу организации.

1. Знаю ли я, чего ожидают от меня на работе?
2. Есть ли у меня материалы и инструменты, необходимые для правильного выполнения поставленных передо мной задач?
3. Есть ли у меня возможность каждый день делать то, в чем я наиболее компетентен?
4. Получал ли я за последние семь дней поощрения или другие формы признания за хорошо сделанную работу?
5. Заботится ли обо мне мой непосредственный руководитель?
6. Есть ли в организации кто-то, кто способствует моему профессиональному развитию?
7. Прислушиваются ли на работе к моему мнению?

8. Ясны ли мне цели компании? Насколько важна моя работа для достижения этих целей?
9. Стремятся ли мои сотрудники качественно выполнять работу?
10. Есть ли у меня на работе хороший друг?
11. Говорил ли кто-нибудь со мной за последние шесть месяцев о моем профессиональном росте?
12. Были ли у меня возможности научиться чему-то новому или вырасти профессионально за последний год?

### 3.1.2. Кадровая диагностика

**Анализ необходимых для деятельности организации ФУНКЦИЙ** производится исходя из структуры организации, ее стратегических планов, текущих проектов, готовящихся мероприятий. Возможно составление сплошного списка необходимых функций (пока безотносительно к тому, кто этим сейчас занимается) при помощи мозгового штурма с сотрудниками вашей организации.

**Анализ имеющихся в организации ЛЮДЕЙ.** На этом этапе необходимо понять их функции в настоящее время (что они делают и как), степень удовлетворенности работой, возможности (какими еще знаниями, навыками, умениями и временем они обладают) и потребности (желания, что хотят реализовать). Для этого можно использовать интервью, анкетирование, анализ резюме сотрудников (картотека), должностных инструкций, отчетов (например, ежемесячных), учета рабочего времени (например, из журнала учета прихода и ухода сотрудников), наблюдения (например, «инопланетный» подход — когда вы наблюдаете за происходящим в организации беспристрастно, как бы со стороны, и фиксируете увиденное для последующего анализа).

**СРАВНЕНИЕ («наложение») необходимых функций и имеющихся людей.** Здесь вы можете свести вместе оба предыдущие пункта в одну таблицу (табл. 3.1). В итоге вы можете заметить, что какие-то люди в вашей организации явно перегружены, у каких-то людей слишком малая нагрузка, какие-то функции ни за кем не закреплены, а за какие-то слишком много ответственных. Выводы могут быть следующие: есть нехватка людей, явно имеются лишние люди, есть необходимость перераспределения функций, всеобщей аттестации, переобучения или дополнительного обучения имеющихся сотрудников.

**Разработка ПЛАНА в области управления человеческими ресурсами.** План должен включать все необходимые мероприятия в области работы с персоналом: набор дополнительных сотрудников (поиск, отбор и адаптация), изменение должностных инструкций, увольнение, дополнительная аттестация, мероприятия, направленные на повышение квалификации и т. д.

Таблица 3.1. Форма для сравнения имеющих людей и необходимых функций

Функции	ИК	АВ	ЕЗ	АН	Все сотрудники			ЛМ	ВИ	КП	УГ
Планирование деятельности орг.	О										
Составление бюджетов проектов						О?		О?			
Ведение бухгалтерского учета									О		

Примечание. О — ответственный за выполнение данной функции

### 3.1.3. Набор персонала

#### Этап поиска

- Составление описания работы, которую будет выполнять сотрудник/ добровольец.
  - Что он/ она будет делать?
  - Кто его/ ее клиенты?
  - Какова степень его/ ее ответственности?
  - Каково время и место его/ ее работы?
  - Есть ли особенности в этой работе?
  - Будет ли необходимость в дополнительном обучении?
  - Какие дополнительные возможности дает эта работа (социальный пакет, льготы, поощрения, продвижение по службе и пр.)?
  - С кем из организации он/она будет работать? Кто будет непосредственным начальником?
- Сформулировать требования к претенденту (исходя из составленного описания).
  - Образование, опыт работы по специальности, владение оргтехникой, личные качества и пр.
  - Важно — не завышать требований, иначе есть шанс долго искать подходящую кандидатуру.
- Непосредственный поиск кандидатур:
  - Активное использование личных связей — своих и ваших сотрудников.
  - Поиск информации о специалистах и размещение вакансий через электронные средства коммуникаций (например, через список рассылки Центра РНО, на сайте Виртуального Ресурсного Центра [www.trainet.org](http://www.trainet.org) и пр.).

- Через агентства по подбору персонала.
- Поиск волонтеров в вузах (практика студентов), через добровольческие центры.
- Поиск на биржах труда, в родственных организациях, различных клубах по интересам.
- Head-hunting («охота за головами», т.е. переманивание сотрудников из других организаций).
- Через рекламу организации или объявления в СМИ.
- Через дни открытых дверей.

#### Отбор

Задача отбора персонала состоит в том, чтобы нанять из числа соискателей на определенные рабочие места тех, кто в наибольшей степени отвечает требованиям, предъявляемым на этих рабочих местах.

Для принятия решения необходимо иметь:

- по возможности всеобъемлющий перечень требований, которым должен соответствовать будущий сотрудник, на основании которого формулируются критерии отбора;

#### Опыт НКО

**Рассказывает представитель НКО из Нижнего Новгорода о поиске сотрудников через разные каналы:**

**«Опыт 1: объявление в Интернете.** Мы поместили объявления в Интернете среди новостей НКО о поиске программиста для работы в качестве добровольца. Было получено много резюме, но никто из программистов не мог понять, как можно работать без материального вознаграждения. В конце концов, мы нашли студента, но не через Интернет. Типичное последствие нашего первого объявления: мне стали регулярно присылать для размещения всякие объявления про финансовые пирамиды и сетевой маркетинг.

**Опыт 2: объявление через нашу «рассылку».** Получилось похоже на опыт 1, но несколько более удачно, потому что на нее подписана «подготовленная аудитория». Хорошо работает для привлечения добровольцев для проведения акций.

**Опыт 3: резюме.** Хорошо использовать для найма в НКО оплачиваемых сотрудников. Можно использовать, если найти человека требуется побыстрее и «среди своих».

**Опыт 4: поиск менеджеров, специалистов, ассистентов через Доски вакансий.** Хороший способ для найма оплачиваемых специалистов «нормальных» профессий. А с «экзотическими должностями» — сложнее. Когда дали объявление о грант-менеджере, то было очень много заявок от бухгалтеров и даже продавцов».





– методы для получения и оценки информации о том, в какой степени соискатели отвечают данным критериям;

– саму эту информацию о соискателях.

**Основными методами отбора персонала являются:**

- оценка документов соискателя, в первую очередь: заявления о приеме на работу, автобиографии, документов об образовании, пробных работ, рекомендаций, анкетирования;
- методы тестирования и проверки: тесты на способность к конкретным видам работ, психологические тесты, деловые игры;
- собеседование (интервью) с соискателем;
- испытательный срок.

Отбор может производиться заочно (по резюме, анкетам, результатам тестирования — имеет смысл использовать в случае, если на одно место претендуют больше 2–3 кандидатов) или очно (интервью с кандидатом, его/ ее участие в деловой игре и пр.). Ниже представлен список характеристик, важных для работы в НКО, в том числе и с точки зрения климата доверия в коллективе, а в табл. 3.2 — механизм проверки этих качеств.

- Важно, чтобы человек был единомышленником, чтобы была идентичность понятий.
- Оценка внешнего вида (насколько стиль человека подходит организации).
- Мотивация к работе, что он/ она ожидает от этой работы.
- Презентабельность (умение подать себя на собеседовании).
- Принятие ценностей организации.
- Мобильность (если необходимо).
- Стремление к обучению, развитию.
- Осознанность выбора работником места (информированность об организации, в которую пришел на собеседование).

**NB!** Важно оговорить испытательный срок и условия работы.

#### Адаптация

*Задача:* адаптировать нового сотрудника к работе так, чтобы он как можно быстрее достиг практических результатов с минимумом риска.

*Методы:*

- Познакомить его со всеми членами команды.
- Спросить, как он/ она видит свое место в организации на сегодняшний момент.

Таблица 3.2. Выявление необходимых для кандидата качеств

Требования к кандидату	⇒	Способы выявления качеств
Мотивация к работе	⇒	Собеседование, анкетирование
Профессионализм и опыт	⇒	Резюме, рекомендации, документы, анкетирование
Инициативность, активность	⇒	Испытательный срок, программа (проект), деловая игра
Ответственность, исполнительность и обучаемость	⇒	Испытательный срок (техзадание), рекомендации с прошлого места работы
Коммуникабельность	⇒	Собеседование, испытательный срок, анкетирование, деловая игра
Хорошие человеческие качества	⇒	Собеседование, испытательный срок, анкетирование, деловая игра
Умение работать в команде	⇒	Собеседование, испытательный срок, анкетирование, деловая игра
Особые требования, специфичные для данной организации	⇒	Собеседование, анкетирование, другое (в зависимости от требований)

- Ознакомить с писаными (уставом, кодексом, должностными обязанностями, контрактом) и неписаными (правила использования оргтехники, Интернет и пр.) правилами работы.

- Рассказать ему/ ей о достижениях организации.
- Познакомить с бытовыми условиями работы, помещениями (где гардероб, туалет, где можно поесть и пр.).

- Ознакомить с функциональными обязанностями других сотрудников, особенно тех, с кем он будет взаимодействовать на своем месте (по вертикали — начальник и подчиненные, по горизонтали — коллеги).

- Поручить ответственность за конкретное (небольшое) дело.
- Назначить более опытного наставника (для профессиональной и психологической поддержки).

- Терпимо относиться к ошибкам.
- Поощрять выполнение заданий.
- Организовать неформальное общение.

Чем больше внимания вы уделите этим вопросам в самом начале, тем быстрее человек обретет самостоятельность на своем рабочем месте. Но если вы чувствуете, что адаптация требует слишком много усилий и времени, то, возможно, проблема не в том, как она организована, а в неудачном выборе.

**Опыт НКО****Рассказывает сотрудница НКО из Ярославля:**

«Первоначальная поддержка и доверительное отношение ко мне директора нашей организации помогли мне начать свою деятельность с нуля и поверить в свои силы и возможности».

**3.1.4. Политика организации в отношении персонала**

Политика организации в отношении персонала — один из важнейших элементов создания атмосферы доверия внутри коллектива. Это должен быть письменный документ, с которым знаком каждый сотрудник. Он закрепляет правила и нормы поведения в организации, основные ценности и этические принципы.

Обратившись к этому документу, любой сотрудник должен найти ответы на все интересующие его вопросы: о социальных гарантиях, которые ему полагаются; об ожидаемой реакции руководства на его инициативы или «нештатное» поведение; о возможностях карьерного роста и т. д.

Политика организации в отношении персонала обязательно должна включать в себя следующие позиции.

**Принципы.** Какие отношения заложены в основу политики работы с персоналом? Не дискриминирует ли политика кого-либо? Направлена ли политика на развитие сотрудников? Направлена ли политика на привлечение в организацию волонтеров? Поощряется ли участие сотрудников разных подразделений в принятии решений?

**Ответственность.** Кто является ответственным за следование основным принципам работы с персоналом?

**Условия работы:**

- процесс подачи объявлений о работе и набор персонала;
- процедура увольнения;
- методы определения людей на разные должности в организации;
- испытательный срок для сотрудников;
- профессиональная конфиденциальность;
- график работы и его гибкость (наличие в течение дня «личного» времени и возможность при необходимости отлучиться по своим делам и т. д.) и компенсация сверхурочных;
- зарплата и процедуры для дополнительных выплат; любые связи с процедурами оценки работы сотрудников;
- привилегии — каникулы, оплата больничных, оплата командировочных;
- условия работы, которые организация обещает предоставить сотруднику;

- базовая информация, которую должен знать каждый сотрудник (например, символика организации, правила и нормы обращения с клиентами, место в структуре головной организации, если таковая есть, и т. д.).

Безусловно, политика всегда должна соответствовать в первую очередь нормам действующего законодательства РФ, а также ресурсам, нормам и традициям организации.

**Должностные инструкции.** Едины для всех сотрудников или пишутся для каждого в отдельности? Регулярно ли обновляются? Какие существуют процедуры супервизии? Кто занимается оценкой деятельности сотрудника? Какова система поощрений и наказаний?

**Обучение и развитие сотрудников.** Какое внимание и сколько денег выделяется на развитие персонала, включая обучение? Подразумевается ли, что через определенный срок работы сотрудника в организации он будет отправлен на какие-либо курсы после повышения квалификации?

**Традиции и нормы, принятые в организации,** также могут быть включены во внутренний кодекс организации, например:

- поощрение внимания коллектива к проблемам и достижениям сотрудников. Например, могут поощряться ситуации, когда сотрудники сами предлагают свою помощь более загруженному коллеге. Поощряются сотрудники, вернувшиеся с обучения, которые рассказывают команде, что нового они узнали и как планируют это использовать на практике. Заболевший сотрудник имеет право, не заканчивая рабочий день, отправиться домой.

**Опыт НКО****Рассказывает руководитель НКО из Чебоксар:**

«В нашей организации имеется целая система внутренних стандартов и система следования внешним правилам. Одно из основных правил организации — доброжелательность и толерантность к другому, вне зависимости от того, как он одет, чем он занимается, где он учится или вообще не учится. Толерантность очень важна для организации, потому что в патристический клуб приходят ребята, которые могут быть настроены по-разному. Однако никаких профашистских настроений и никакой розни по национальным и тому подобным признакам в организации не допускается, — это негласный, но довольно жесткий закон. Или, например, проблема отношений между ребятами из более и менее обеспеченных семей, — ее решению тоже очень помогает атмосфера толерантности. Есть и более «простые» правила. Например, на территории организации запрещается курить. Существуют в организации и различные писанные кодексы — например, Кодекс о ненасильственном поведении, Кодекс спортсмена о том, что спорт должен быть честным и т. д.»

**Опыт НКО**

**Пример одного из разделов документа «Политика в отношении персонала» одной из российских организаций:**

**«Праздники, выходные и отпуск.»**

Сотрудники, подпадающие под действие данного документа, являются штатными работниками организации, работающими как на полную ставку, так и на других условиях.

**1. Выходные и праздники.**

Выходными являются суббота, воскресенье, официальные правительственные и национальные праздники РФ. В предпраздничные дни рабочий день сотрудников заканчивается не позднее 16.00. Сотрудник имеет право на дополнительные — оплачиваемые выходные в следующих случаях:

- день рождения сотрудника (1 день),
- свадьба сотрудника (2 дня),
- рождение ребенка (1 день),
- переезд на новое место жительства, если переезд не связан с увольнением из организации (1 день),
- серьезное заболевание члена семьи (1 день),
- смерть близкого члена семьи (2 дня).

Общее количество дополнительных оплачиваемых выходных не должно превышать 7 (семи) дней в году. Если эти дни не использованы, они не могут быть добавлены к ежегодному отпуску. Просьба о предоставлении дополнительных выходных должна быть представлена в письменном виде на имя руководителя организации.

Сотрудник имеет право на дополнительные неоплачиваемые выходные, но не более чем на 14 (четырнадцать) дней в году при условиях, описанных выше.

**2. Оплачиваемый отпуск.**

Сотрудник, нанимаемый в организацию на срок работы по проекту или программе организации, сразу начинает зарабатывать оплачиваемое время отпуска. Сотрудник имеет право взять дни отпуска сразу после успешного завершения испытательного срока. В период испытательного срока оплачиваемый отпуск не предоставляется.

Сотрудник может взять полагающиеся ему по закону дни отпуска в полном объеме и частями по предварительному согласованию с руководителем организации. Неиспользованный отпуск за прошедший год может быть перенесен на следующий год.

Однако сотрудник должен использовать свое право на оплачиваемый отпуск до конца первого квартала нового года. Компенсация за неиспользованный отпуск предоставляется только в случае заявления об уходе сотрудника».

- совместные праздники. В организации может быть принято отмечать дни рождения сотрудников, крупные праздники и дарить друг другу небольшие подарки. Условия и даты празднования обсуждаются совместно;

**Опыт НКО**

**Рассказывает представитель НКО из Пскова:**

«В канун Нового года у нас все традиционно делают друг другу маленькие подарки. Каждый вытаскивает записку с именем того человека, кому он дарит подарок (получается своеобразная «цепочка»). Кто кому дарит подарок, неизвестно вплоть до новогоднего вечера, где все подарки разыгрываются. А еще сотрудник-имениник в свой день рождения может не выходить на работу, и этот день оплачивается».

**Опыт НКО**

**Рассказывает руководитель НКО из Санкт-Петербурга:**

«У нас много традиций. В первую очередь это совместные праздники — дни рождения, 8 Марта, 23 февраля, день рождения организации, встречи Нового года. Кроме того, иногда у нас проводятся внутренние конкурсы, и в результате люди получают абонементы в бассейн, в театр. В доступном и известном для всех месте желающие могли воспользоваться красками и бумагой, так что потом люди в порыве творческого вдохновения рисовали, когда чувствовали настроение. В целом это всегда бывают какие-то мероприятия, направленные на поднятие настроения и релаксацию. Плюс мы стараемся поощрять хороших работников. Например, у всех сотрудников имеется возможность отправиться на семинары и тренинги, которые проводятся как в России, так и за рубежом, и, кроме новых знаний, получить также еще и новые впечатления. А если возникает возможность помочь сотрудникам найти какой-то дополнительный заработок, какие-то заказы, это разрешается, потому что понятно, что людям необходимо зарабатывать дополнительно».

- совместная работа во время срочных заданий и авралов. Например, в организации не принято перекладывать свою работу на других или отказываться от поручений руководства на том основании, что это положено делать кому-то другому. Во многом это задается существующими неписаными нормами взаимоотношений — неприлично сидеть без дела в то время, когда рядом работают. Руководство наравне с остальными участвует в стрессовых для организации ситуациях. Последним с корабля уходит капитан;

- возможность свободного общения и регулярного обмена информацией. Например, в организации могут существовать стенды, на которых люди при желании или необходимости вывешивают свою информацию; организован корпоративный сайт, доступный только сотрудникам и т. д.

### **Опыт НКО**

#### **Рассказывает руководитель НКО из Хабаровского края:**

*«У нас есть такой формат работы, как “Территория свободного общения”. Территория — это событие, на которое может прийти человек из любого направления организации. В организации должно быть место для общих встреч и общения. В основном, Территория выглядит как вечера обсуждений заранее выбранных тем; ребята могут рассмотреть также и вопросы планирования предстоящей деятельности, обсудить их совместно, принять решения о работе по возможным проектам. Бывает, что Территория собирается раз в месяц, бывает, что раз в две недели — если есть какой-то информационный повод, или вдруг у кого-то из членов организации рождается идея и он хочет ее обсудить, тогда он может сам провести Территорию свободного общения. Он согласовывает свою идею с активом, с директором, пишет объявление, и желающие приходят. Кроме того, Территория используется для проведения общих праздников. В прошлом году, например, ребята придумали сделать День Валентина в греческом стиле. Каждый пришел в греческом костюме и должен был рассказать какую-то легенду, это было пропуском на праздник».*

### **3.1.5. Как разработать внутриорганизационный кодекс?**

Первым шагом при составлении должно стать определение целей этого документа: «Зачем он нужен организации?»

Если кодекс нужен для «порядка» — чтобы был такой документ, можно просто посмотреть, как он выглядит в других организациях, написать его, не привлекая никого из сотрудников, и распространить по организации. Но в таком случае нужно быть уверенным, что Кодекс будет «нейтральным», то есть не принесет никакого вреда.

Если нужен «работающий» документ, который будет действительно влиять на поведение сотрудников и результаты организации, задача становится гораздо более сложной и в некотором смысле противоречивой. С одной стороны, эти стандарты должны быть основаны на выбранной руководством стратегии организации, желаемой практике обслуживания клиентов, и т. д. С другой стороны, следование стандартам поведения — это глубоко личный, индивидуальный выбор, который нельзя

навязать силой. Поэтому, чтобы быть принятыми широким кругом сотрудников, эти стандарты должны «исходить» снизу. Эта дилемма еще более усугубляется в крупных организациях, где разрыв между высшим руководством и рядовым сотрудником может быть очень велик — и не только (и не столько) благодаря иерархии, сколько просто по «физическому» ограничению контактов: 3 руководителя верхнего звена не имеют возможности обратной связи со 100 сотрудниками организации.

### **Опыт из бизнес-среды**

*«Однажды мы ознакомились с корпоративным кодексом, который вызвал некоторое недоумение: 95% брошюры средней толщины было посвящено дресс-коду — тому, как можно одеваться работникам организации. Точнее, как им одеваться нельзя... Мы и представить не могли, что организация, большая часть сотрудников которой общаются с клиентами по телефону, может регламентировать внешний вид своих сотрудников вплоть до цвета носков. Данная организация очень долго не могла найти менеджера на ключевую позицию — два кандидата подряд, идеально подходящие по требованиям к знаниям и опыту, отказались от работы в процессе трудоустройства при оформлении документов после того, как ознакомились с кодексом. Потом выяснилось, что кодекс был списан с какой-то книжки по деловому этикету в одежде...»*

На сегодняшний день в некоммерческом секторе редко можно встретить организацию, имеющую четко определенную и прописанную политику в области человеческих ресурсов — некий свод правил, положений, стандартов; способную оперативно предоставить как внешнему, так и внутреннему окружению сводную информацию, отражающую нормы, стандарты, успехи, стадию развития организации, но это не значит, что к этому не надо стремиться!

### **3.1.6. Должностные инструкции**

Даже если свода правил в вашей организации пока нет, то уж должностные инструкции должны быть непременно. Именно должностная инструкция является путеводной звездой, в соответствии с которой конкретный человек может планировать свою работу. Она должна содержать список навыков и умений, необходимых для выполнения работы, и описывать, с кем из коллег и как ему придется взаимодействовать в процессе работы.

Должностные инструкции должны быть «живыми», то есть использоваться регулярно. Они являются основой как для курирования, так и для персонального планирования. Их содержание должно соотноситься с общим планом организации, который пересматривается каждый год.

Должностные инструкции могут иметь разную форму. Однако, независимо от формы, хорошая должностная инструкция должна содержать следующие разделы.

**Название должности.** Формулировка названия, которая должна насколько возможно точно отражать характер данной позиции в организации.

**Цель должности.** Отдельный абзац, сообщающий в общих чертах, какова цель конкретной должности, то есть что должен будет сделать человек, занимающий данный пост. Обычно начинается со слова «Улучшить», «Создать», «Разработать», «Обеспечить» и т. д.

**Задачи.** Список, обычно содержащий 10–15 пунктов. Если список получается длиннее, то это значит, что либо в него включены слишком специфические задачи, либо объем работы слишком велик. Иногда задачи могут быть разбиты на разные категории, например, «работу с людьми» и «административную работу» — как описано ниже.

#### Пример

##### Работа с людьми:

- *поддержка контакта и помощь в осуществлении инициатив, предложенных молодыми людьми из молодежного клуба Калининского района;*

- *установление контактов с отделом социальной политики ТУ Калининского района.*

##### Административная работа:

- *организовать и развивать Клуб проектных менеджеров;*
- *организовать и курировать студентов во время прохождения ими практики в организации и их участие в проекте.*

**Навыки и умения:** Список требований к человеку, необходимых для осуществления им поставленных задач.

Они должны быть перечислены в должностной инструкции после заголовка, например:

Необходимые требования:

- *умение работать с группами молодежи 14–19 лет;*
- *навыки управленческой работы.*

Объем таких требований должен быть не больше шести — семи. Они пишутся на основе раздела **Задачи**, хотя не все из перечисленных задач могут требовать специальных навыков.

**Взаимодействие.** Описание того, с какими группами или отдельными сотрудниками предстоит взаимодействовать работнику и как именно. Например:

*Сотрудник обязан:*

- *регулярно советоваться для поддержки и руководства с Консультативным комитетом проекта;*

- *консультироваться с сотрудниками молодежной программы для обсуждения хода развития проекта.*

**Подотчетность.** Сведения о том, кому из сотрудников данный работник непосредственно подчиняется. Например:  
*подчиняется директору молодежной программы.*

### 3.1.7. Оценка персонала (аттестация)

Аттестация персонала — это форма комплексной оценки, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении сотрудников.

С точки зрения климата доверия аттестация важна, так как удовлетворяет потребность человека в знании оценки своего труда и дает ему возможность скорректировать свое поведение.

Кроме того, аттестация может служить и средством мотивации.

Важно, чтобы сотрудник заранее знал об аттестации, а также о его результатах по окончании.

В большинстве негосударственных некоммерческих организаций нет формальной процедуры аттестации, однако используются некоторые элементы контроля, которые также могут оценить эффективность работы сотрудника. Одним из таких инструментов является «Хронометраж рабочего дня».

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период. Основное назначение плана — выработка «рецепта» для повышения эффективности работы сотрудника.

### 3.1.8. Обучение и развитие

#### Анализ потребностей в обучении

Потребности в обучении конкретного сотрудника можно рассматривать с двух позиций: должностной и личностной.

Первая определяет ряд профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых человеку для выполнения определенных функций в организации. Примером такой потребности может быть потребность в новой информации об изменениях в законодательстве для ведения бухгалтерского учета.

Вторая определяет знания, умения и навыки, которые необходимы данной конкретной личности для повышения общей эффективности работы. Примером может быть потребность в тренинге по управлению временем.



**Опыт НКО****Рассказывает руководитель НКО из Кемерова:**

*«Для анализа работы мы использовали метод «Хронометраж рабочего дня». Хотя данный метод был применен с отклонением от классического сценария (каждый из участников сам регистрировал свои действия в лист хронометража), эффект был налицо: через некоторое время участники начали «упрощать» решения своих заданий. Каждый сотрудник заполнял «Таблицу еженедельного использования времени» с указанием основных временных рамок и «Карту контактов». Одновременно проводился анализ должностных инструкций*

*Кто-то из сотрудников сразу же оценил положительные стороны хронометража: «Когда ты видишь, что в течение двух часов занимался чтением поступившей информации, понимаешь, что потратил много времени, задумываешься и начинаешь оценивать полученную информацию иначе, ищешь ей применение».*

*Другой сотрудник организации оценил хронометраж только через несколько месяцев, когда возникла необходимость написать годовой отчет и план на следующий год: «Я воспринимал хронометраж как недоверие со стороны руководителя, обижался, что не ценятся мои деловые качества, и только через три месяца понял, что руководитель помогал мне научиться планировать свой день».*

*Была использована и такая форма самоорганизации, как дневник неотложных дел на сегодняшний день. То есть, одни делали хронометраж, другие вели дневник неотложных дел на сегодняшний день. Данный дневник помогает сотруднику развести текущие вопросы и стратегические, определить приоритеты в работе, решить для себя, что сегодня важно, а что можно отложить или выполнить позднее.*

*Я, как руководитель организации, смогла по хронометражу и другим данным определить правильность распределения обязанностей, увидеть трудности в их выполнении, нестыковки одних сотрудников с другими в выполнении заданий и причину этого, построить структуру взаимоотношений в организации, выработать культуру при приеме на работу нового сотрудника. Усовершенствовались формы отчетности и планирования, проведения различных совещаний с сотрудниками организации. У ряда сотрудников изменились не только должностные обязанности, но и процент загрузки по разным направлениям, и даже рабочее место. Эта работа также помогла определить различные формы повышения профессионализма сотрудников (семинар, стажировка, приобретение литературы)».*

**Выбор подходящих методов обучения**

В современном понимании наиболее эффективным является обучение, основанное на принципе участия. Этот подход подразумевает, что обучаемый вместе с руководством вовлечен в процесс планирования собственного обучения, оценку собственных потребностей и наилучших методов обучения, а по завершении обучения — и в оценку его результатов.

**Методы обучения** персонала можно разделить на две категории: без отрыва от работы и с отрывом от работы.

К методам, при которых человек может продолжать выполнять свои служебные обязанности, относятся:

- коучинг (помощь в самосовершенствовании сотрудникам, уже имеющим большой опыт работы, путем грамотного задавания вопросов);
- курирование/наставничество;
- последовательная работа на разных позициях в организации;
- «Посиди рядом с Петей, поучись».

К методам, при которых отрыв от работы необходим, относятся:

- участие в конференциях, семинарах, тренингах, мастер-классах и презентациях, проводимых другими организациями — коммерческими и некоммерческими;
- организация корпоративного обучения (только для своих сотрудников).

**NB!** Не забудьте провести оценку эффективности обучения по его завершении!

**3.1.9. Увольнение**

В некоммерческих организациях не очень принято увольнять сотрудников. Однако иногда другого выхода нет. Тогда особенно важно учитывать эти рекомендации:

- необходимо конкретно объяснить сотруднику причины его увольнения (должны быть критерии оценки работы, чтобы их можно было проверить);
- увольнение не должно быть для работника внезапным и неожиданным (нужно ввести практику объяснительных записок и предупреждений);
- необходимо рассмотреть возможность перевода сотрудника в другую структуру/отдел;
- нужно предусмотреть выходное пособие;
- разговор об увольнении должен вестись с человеком наедине, может быть, понадобится также письменное уведомление;

- если возможно, надо оказать помощь в трудоустройстве (помочь составить резюме, характеристику, дать рекомендации);
- поблагодарить за проделанную работу (за положительный вклад);
- особое отношение нужно проявить к социально незащищенным людям, найти индивидуальный подход (учитывать психологический момент возраста, социального положения и т. д.).

**NB!** Важно соблюдать при увольнении все законы страны.

### 3.1.10. Кадровое делопроизводство в НКО

Для того чтобы с управлением персоналом не возникало юридических проблем, необходимо грамотно вести кадровое делопроизводство. В НКО этим может заниматься руководитель организации, бухгалтер, юрист, а также любой из сотрудников, обладающий для этого необходимыми знаниями.

#### **Опыт НКО**

*Общественная организация «Альфа» для подготовки семинара привлекла добровольца, который в течение месяца рассылал информацию участникам семинара факсимильной связью и по электронной почте; кроме того, он занимался подготовкой раздаточных материалов семинара. Организация не посчитала необходимым заключить с добровольцем договор безвозмездного оказания услуг.*

*Отработав месяц, волонтер обратился в суд с иском о взыскании заработной платы с общественной организации, так как посчитал, что между ним и организацией сложились фактические трудовые отношения, и он, согласно трудовому законодательству и Конституции РФ, имеет право на оплату труда. Свидетели подтвердили, что он отработал в течение месяца, и администрация организации допускала его к работе, кроме того, давала задания.*

*Результат — взыскание с организации заработной платы за отработанное время, возмещение морального вреда, вызванного задержкой заработной платы, возмещение расходов, связанных с оплатой услуг адвоката.*

## 3.2. ДОВЕРИТЕЛЬНАЯ АТМОСФЕРА В КОЛЛЕКТИВЕ

### 3.2.1. Приверженность людей организации

#### Что такое приверженность?

Понятие приверженности подразумевает чувства привязанности, верности, гордости и доверия. В каком-то смысле приверженность — это причина того, что работник останется на рабочем месте и будет испытывать психологическую привязанность к нему, даже если оно его не совсем удовлетворяет.

Например, если одним из ведущих мотивов сотрудника является его востребованность в коллективе, вклад в общее дело, а ему предлагают перейти из организации с «семейной» организационной культурой, где ценятся взаимопомощь и сплоченность, в культуру «предпринимательскую», где каждый сам за себя, то он вполне может отказаться от заманчивого на первый взгляд предложения. Ему не захочется жертвовать сложившимися отношениями с коллегами.



#### Приверженность может строиться на разных основаниях:

- Первый ее компонент — это так называемая *продолжительная привязанность*. Все предельно просто: если ты давно работаешь в какой-то организации, ты, вероятно, снимаешь квартиру неподалеку от работы, обзавелся неформальными знакомствами, связывающими тебя с этой организацией. И так далее. Словом, рвать связи с организацией становится не выгодно.

- Вторая составляющая приверженности — это *эмоциональная привязанность*, то есть положительная оценка того, что я работаю в этой организации, например: «Я работаю в команде настоящих профессионалов своего дела», или: «Мне очень комфортно работать в команде с этими людьми».

- И, наконец, третий компонент — это *нормативная привязанность*. Тут речь идет о том, что если я нарушаю какие-то обязательства, то чувствую себя некомфортно. Эта привязанность мешает поддаться соблазну и уйти из организации в тот момент, когда на тебя возлагают определенные ожидания или, скажем, созданная тобой команда надеется, что ты доведешь ее до успешного завершения проекта. Ты не решишься уйти просто потому, что тем самым подставляешь людей.

### 3.2.2. О роли доверия в коллективе

Для демонстрации роли доверия и недоверия в коллективе канадские тренеры Г. Томсон и П. Пирс предложили следующую деловую игру.

Несколько команд решали нехитрую, на первый взгляд, задачу: требовалось разложить большое количество предметов на столе точно так, как они располагались на столе организаторов игры в другом помещении. У всех участников была возможность взглянуть на образец, но каждая такая «разведка» уменьшала время, отведенное для совместной работы команды. Подвох состоял в том (это было известно заранее), что в каждой группе находились коллеги, вытянувшие жребий «шпиона». Во время коллективного обсуждения они должны были исказить информацию о расположении предметов, оспаривать правильные решения других участников. В результате они получали долю в выигрыше другой команды. В этой ситуации игроки могли придерживаться одной из трех основных стратегий поведения:

- всеобщая подозрительность и попытки во что бы то ни стало выявить врага;
- доверие друг к другу, договоренность не тратить время на споры о намерениях, сосредоточение на задаче;
- промежуточный вариант, когда есть желание доверять, но нет решимости обсуждать проблему доверия открыто, что приводит к бесконечным спорам и неспособности принять решение.

Во время игры команды, выбравшие первый вариант, не смогли сосредоточиться на решении задачи, любое предложение вызывало сомнение. Атмосфера была настолько напряженной, что, когда один из членов команды решил отлучиться на минутку, его попытались не пустить: уж не шпион ли?

Логика людей, выбравших второй вариант, была очень простой: если большинство действует сплоченно, работая на общий результат, то один человек не сможет сильно повлиять на командные решения. Так и случилось.

Общая неуверенность, царившая в командах, выбравших третий вариант, привела к провалу.

Эта игра хорошо демонстрирует, что в задачах, требующих совместных усилий и слаженности, доверие — это необходимость. На практике последствия недоверия могут быть более существенные: управленческие и проектные команды, члены которых не решаются договориться о ценностях коллектива и правилах своей работы, рано или поздно оказываются в тупике.

### 3.2.3. Создание команды из сотрудников

Один из самых лучших способов сотворить атмосферу доверия в коллективе, а заодно повысить эффективность работы НКО в целом — это создать из сотрудников команду единомышленников, т.е. сплоченный коллектив, совместно действующий для достижения понятной всем разделяемой цели. Команда может существовать как на уровне организации в целом, так и на уровне отдельных проектов и программ. Особенно это важно для управленческой команды. Прежде чем группа людей становится командой, она проходит две предсказуемые стадии.



#### Этапы создания и работы команды

##### 1. Формирование

На этом этапе рекомендуется проводить общие совещания для обсуждения следующих вопросов:

- работаем ли мы как единая команда,
- в чем наша сила и какие у нас недостатки,
- как складываются наши взаимоотношения,
- что мы можем улучшить и как,
- какие шаги необходимо предпринять для достижения желаемых перемен,
- с какими проблемами и трудностями нам, скорее всего, предстоит столкнуться в ближайшем будущем?

Именно на этом этапе, как правило, формируются общеприемлемые нормы и ценности.

##### 2. Период срабатываемости участников

Когда члены команды начинают совместно трудиться, они понимают, что используют различные подходы и методы в работе. Эти различия могут вызывать споры и даже конфликты, что не способствует повышению эффективности команды.

Этот период в жизни команды еще называют хаосом (или штормом) — никакие правила не работают, формируются подгруппы, члены коллектива противопоставляют себя друг другу, поэтому он еще получил название контрзависимости.

Однако постепенно, при умелом руководстве, на основе общих ценностей и норм в команде устанавливаются деловые и дружеские отношения.



### 3. Период нормального функционирования

Прошли бури, стихли споры и конфликты по любому поводу. Каждый член команды прочувствовал свою роль и свое место в коллективе, с которым ему предстоит работать в течение своего срока работы.

На двух первых этапах в группе формируется командное чувство, которое крайне необходимо для успешного достижения цели. Это дает основу, на которой команда может продуктивно работать.

Третий этап — наиболее продолжительный и наиболее результативный для проекта, руководитель команды должен использовать его максимально.

Этот этап называется уже **сообщество**, т. к. основан на понимании различий, ценностей и ролей всех членов команды, поскольку коллектив уже работает на выполнение задачи, оставив позади период «разбора полетов». Также можно охарактеризовать этот период как этап **взаимозависимости**.

#### 4. Реорганизация

По какой-либо причине руководитель производит изменения в количественном и качественном составе команды: это нормальный процесс развития команды, который часто возвращает всю команду на первый этап ее развития.

#### 5. Расформирование команды

После завершения срока работы команда расформировывается. В случае успешной совместной деятельности команда (по крайней мере, ее костяк) может выполнять вместе какую-либо другую работу и в дальнейшем. В случае неуспеха члены команды с облегчением разбегаются.

### 3.2.4. Как создать в команде атмосферу доверия?



Как правило, команды, все члены которых вместе пережили весь долгий и сложный путь ее создания, уже обладают весомым кредитом доверия друг к другу.

Каким же образом оно формируется на этом пути? Рассмотрим стадии развития доверия между людьми в команде.

Первая стадия — **это доверие по расчету**.

Стадия расчета основана на своеобразном балансе всех «за» и «против», которые доверяющий

мысленно подсчитывает в случае нарушения партнером взятых обязательств. Доверие на этой стадии достаточно шатко, развивается медленно, осторожно и может исчезнуть в результате одного ошибочного шага. При этом для его развития принципиально важны частота контактов в команде, соблюдение договоренностей в мелочах: вовремя перезвонить, направить запрошенную информацию. Основное значение в это время имеет рациональная составляющая доверия, члены команды должны убедиться в компетентности, надежности, предсказуемости друг друга. На этой стадии особенно необходимы малые победы: успешное решение незначительных проблем совместными усилиями.

Следующая стадия доверия — **опыт**.

На стадии опыта подсчет «за» и «против» в значительной степени теряет свой смысл, поскольку о поступках партнера в будущем можно судить по его поведению в аналогичных ситуациях в прошлом. На этом этапе возрастает значение эмоциональных составляющих доверия — доброжелательности и открытости, готовности к обсуждению проблем. При этом доверие повышается в серьезных кризисах, критических ситуациях, для разрешения которых требуется взаимопомощь. Наоборот, если, столкнувшись с трудностями, менеджеры «слишком заняты» или опасаются откровенно выразить свое мнение по сложным вопросам, риск потерять доверие резко увеличивается. Как показывают исследования, закрытость — самый верный путь к разрушению доверия, т. к. позволяет членам коллектива приписывать поведению друг друга любые, даже самые нелепые мотивы.

Третья стадия — **стадия тождества**.

На этой стадии члены команды являются группой с единой системой ценностей. Они настолько хорошо понимают друг друга и схожи в оценках происходящего, что вполне могут доверять друг другу представление взаимных интересов в отношениях с остальными людьми. На этой стадии даже серьезные единичные срывы, вызванные ошибочными решениями кого-либо из членов группы, не снижают доверия, если остальные уверены, что сотрудник следовал командным принципам.

### 3.2.5. Как избежать абсолютного доверия?

Ранее мы уже говорили о разрушительности **абсолютного доверия**.

Что же можно сделать, чтобы избежать его негативных последствий? Для этого необходима работа одновременно с рациональной и эмоциональной составляющими, которая может заключаться в следующем.

1. Организация «ярмарки знаний» и совместное с коллегами составление карты компетентности своей команды: кто и в каких вопросах является экспертом, в т. ч. за пределами своих функциональных

обязанностей. Все это поможет очертить зоны доверия друг к другу в деловых вопросах.

2. Развитие заинтересованности во взаимном контроле. Желательно, чтобы на совещаниях члены команды регулярно анализировали слабые места и потенциальные угрозы. В первое время можно использовать контрольные листы, чтобы сверять, все ли учтено. Если определить 3–5 ключевых показателей эффективности работы группы и каждому сотруднику периодически оценивать их в баллах, то можно получить объективную картину имеющейся ситуации. Разумеется, в зарплате участников должна быть доля, зависящая от командного результата, иначе эти меры принесут обратный эффект. В некоторых командах вводится «право на ошибку»: ее своевременное признание повышает эффективность всего коллектива.

3. Передача роли председателя и официального критика на совещаниях по очереди разным членам команды, чтобы каждый из них хотя бы раз побывал и тем и другим.

В случае потери доверия одним из членов команды следует сразу открыто признать наличие проблемы и четко обозначить принципы, в соответствии с которыми будет рассматриваться этот вопрос. Необходимо последовательно избавляться от «циников», особенно если они добиваются высоких результатов, нарушая ценности и нормы коллектива. Можно воспользоваться заслуженным у команды «кредитом доверия» для того, чтобы своим непредсказуемым поведением выявить тех людей в группе (лишая их чувства безопасности), которые не доверяют никому.

### 3.2.6. Распределение ролей между членами команды

Одна из важнейших задач руководителя команды — найти каждому наилучшее применение и расставить всех «по своим местам». Основное правило при этом — соблюсти баланс между профессиональными и личностными характеристиками членов организации и требованиями функциональных позиций, а также учесть разную способность людей работать в команде.

Члены команды, помимо функциональных ролей, определяемых компетенцией в определенной области, при выполнении работы играют еще и социальные роли, которые определяют, как влияет данный член команды на процесс выполнения работы. Так, английский исследователь М. Белбин выделил 9 социальных ролей членов команды (табл. 3.3).



Таблица 3.3. Возможные роли членов команды

Роль	Описание роли
«Мыслитель»	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
«Исполнитель»	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в деятельность команды
«Доводчик»	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
«Оценщик»	Исповедует беспристрастный, критический анализ ситуации
«Исследователь ресурсов»	Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций
«Формирователь»	Ориентация на решение поставленной цели, побуждение коллег работать интенсивнее
«Коллективист»	Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия
«Координатор»	Четко формулирует цели, социальный лидер
«Специалист»	Обладает редко встречающимися навыками и умениями

Один и тот же человек может играть одновременно несколько ролей. Чем шире спектр ролей, которые способен сыграть в команде человек, тем лучшим командным «игроком» он является.

#### Опыт НКО

##### Рассказывает сотрудник НКО из Твери:

«У нас в организации очень ярко проявляются роли, когда мы ищем средства на какой-то проект. Руководитель организации со всеми знаком, у него везде связи, и он почти всегда знает, «где деньги лежат»: кому подавать прошение о финансировании, и каковы его условия. Менеджер Аня отлично умеет превращать идею в проектную заявку — со сформулированными проблематикой, целями, задачами, ожидаемыми результатами и т.д. Слава помогает Ане с составлением бюджета — он хорошо разбирается в финансовых вопросах. Лена «пинает» Аню со Славой, чтобы все было написано и посчитано в срок, собирает нужные справки, и проверяет, чтобы в финальном пакете документов не были забыты всякие «мелкие» бумажки. А секретарша Оленька во время аврала подготовки документов на финансирование приносит в самый нужный момент кофе с тирожками».

Руководителю организации важно стараться находить и скрытые нереализованные ресурсы каждого сотрудника. А при необходимости — привлекать людей с «нужными» качествами из внешней среды.

### 3.3. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

#### 3.3.1. Мотивация и стимулирование

Мотивация труда — основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы.

Трудовая мотивация связана со следующими факторами:

- особенности личности работника, общая система мотивации и ценностей, преломленные в рабочую сферу;

- трудовая биография — на каких должностях в каких организациях человек работал за свою жизнь; насколько был успешен; каковы особенности трудового пути, карьеры; по каким причинам менялись организации и должности; каков был стиль руководства, организационные культуры и групповые нормы на предыдущих местах работы;

- особенности текущего рабочего места/ должности — каков стиль руководства/ организационная культура/ групповые нормы, каковы типы задач, стоящих перед работником, принципы контроля и вознаграждения за труд.

В свете вышеприведенного определения мотивации (как некой принадлежности личности, самосознания самого работника: он привносит свою мотивацию на рабочее место вместе с другими своими особенностями, и она в очень небольшой степени поддается изменению) систему мер воздействия на трудовую мотивацию работников мы будем называть **стимулированием**.

**Стимул** — это предмет или явление, имеющие в данной ситуации определенное значение для объекта управления, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избегания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления.

Чтобы некоторый внешний предмет или явление могли быть стимулами, необходимо, чтобы:

- они могли удовлетворить какие-то актуальные и настоятельные (сильные) потребности объекта управления;
- работник знал условия получения этого стимула, высоко оценивал свой шанс выполнения этих условий и считал, что получаемое



вознаграждение достойно совокупных затрат труда, времени, а также материальных и духовных (эмоциональных), связанных с его получением;

- получение данного блага для работника было в настоящий момент более желанным, чем получение других, альтернативных (конкурентных), благ — обладание данным стимулом должно победить в борьбе мотивов.

#### 3.3.2. Типологическая концепция трудовой мотивации

На рис. 3.1 представлена схема различных трудовых мотиваций, разработанных В.И. Герчиковым.

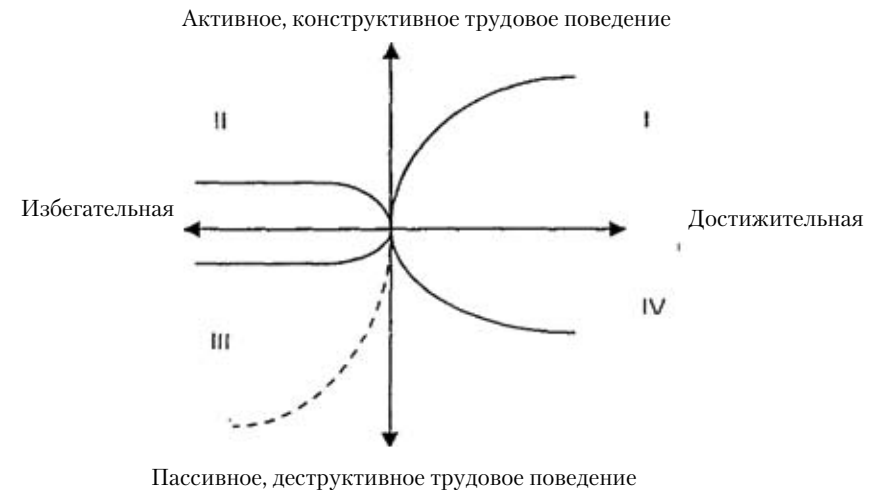


Рис. 3.1. Схема различных трудовых мотиваций

#### Цели организации:

- получить от каждого работника максимальную эффективность трудовой деятельности;
- не вызвать у работников деструктивного трудового поведения.

#### Достижительные типы трудовой мотивации

##### Инструментальная:

- цена (величина заработка и других благ), получаемая в качестве вознаграждения за труд;
- заработанность получаемых денег;
- развитое социальное достоинство.

**Профессиональная:**

- разнообразие, интересность, творческий характер работы;
- возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам. Возможность профессионального совершенствования.
- самостоятельность в работе;
- развитое профессиональное достоинство.

**Патриотическая:**

- убежденность в своей нужности для организации;
- участие в реализации общего, очень важного дела;
- общественное признание участия в общих достижениях.

**Опыт НКО****Пример патриотической мотивации****Рассказывает руководитель НКО из Хабаровска:**

*«Я всю жизнь занималась парашютным спортом. И когда я ушла на пенсию из армии, то увидела, что у современной молодежи очень мало возможностей заниматься этим видом спорта, — в отличие от времен моей молодости, когда у желающих была возможность и научиться прыгать, и регулярно тренироваться, и даже стать рекордсменом мира, — и все это бесплатно. Сейчас отсутствие всего этого ощущается как большой недостаток и влечет негативные социальные последствия. Я поняла, что на данном жизненном этапе у меня есть время, желание и возможности работать с молодежью, помочь молодым людям заниматься парашютным спортом. И тогда я со своими друзьями и единомышленниками решила создать общественную организацию для работы с молодежью. Теперь организация создана и успешно функционирует, и вот уже 8 лет я и мои коллеги работаем в ней на безвозмездной основе».*

**Хозяйская:**

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету). Неприязнь к контролю.

**Избегательный тип трудовой мотивации («люмпенизированный работник»)****Базовые характеристики:**

- стремление минимизировать свои трудовые усилия;
- низкая цена рабочей силы (квалификация, ответственность, активность);
- расчет на «халяву» и благосклонность руководителя.

В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим!

Но такой тип работника в чем-то удобен и нужен, поскольку он:

- может работать там, где не согласятся люди с достижительной мотивацией;
- выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше;
- является оправданием для административного (авторитарного) стиля руководства.

Зная структуру мотивации, можно точнее предсказать, какие формы стимулирования будут наиболее эффективны для той или иной категории работников.

Особенности мотивации и стимулирования волонтеров в организации подчиняются тем же закономерностям, с той лишь разницей, что снижена роль денежного фактора. При управлении волонтерами в организации важно понимать, «чем вы им платите» за их труд, какие мотивы привели людей в организацию и какие неденежные стимулы могли бы эту мотивацию подкрепить и развить.

**3.3.3. Виды и формы стимулирования****Негативные стимулы**

- Замечания, предупреждения, постановка на вид, выговоры.
- Штрафы, пени, возмещение убытков.
- Понижения оклада, разряда, перевод на нижеоплачиваемую работу, понижение в должности.
- Снижение премии, годового вознаграждения.
- Перенос очереди на получение благ от организации.
- Отказ в ссуде, кредите.
- Перенос отпуска на неудобное время.
- Общественное порицание: сатирические стенгазеты, листки, доска позора, вымпелы отстающих, звания «наоборот», переходящие антипризы и др.
- Угроза увольнения.

Негативные стимулы чаще всего симметричны позитивным, но более экономичны, острее воспринимаются людьми, требуют ограниченного времени применения, не требуют обязательной гласности.

**Материальные денежные стимулы**

- Переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности.
- Доплаты и надбавки.

- Целевые премии.
- Повышение в должности.

#### Материальные неденежные (натуральные) стимулы

- Путевки в места лечения и отдыха, туристические.
- Мобильный телефон.
- Автомобиль.
- Ссуды, кредит.
- Право работы по совместительству.
- Экскурсии и командировки по обмену опытом.
- Ценные подарки.
- Право приобретения в организации товаров и услуг.
- Предоставление работнику (и членам его семьи) права пользования благами, находящимися в собственности организации.
- Право сменить профессию в рамках организации и т. п.

**Основные особенности:** меньшая универсальность, разовый характер, слабая делимость, большая приспособленность к подкрепляющей форме стимулирования.

Противоречивое понимание справедливости распределения этих видов благ — по трудовым результатам, по общим заслугам, по рангу (статусу, должностному положению), по закону, по потребностям, уравнительно (в том числе по очереди или по жребию) — вызывает сопротивление большой доли работников и затрудняет их использование как стимулов труда.

#### Забота о работнике (патернализм)

- Опора на неформальные отношения (организация — единая семья, каждый работник — любимый член семьи).
- Руководитель — почитаемый глава семьи, принимающий на себя ответственность за судьбы работников, за их проблемы и трудности.
- Широкое использование натуральных стимулов и социальных благ.
- Преемственность традиций.
- Выращивание руководителей, ориентация на внутрифирменную карьеру.

#### Моральные стимулы

*Основные функции:*

- передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде; персонификация поощрения, удостоверение факта достижения и права владения стимулом; информирование среды общения;

- накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти;

- изменение статуса работника в социальной среде.

Разделяются на индивидуальные и коллективные, официальные и неофициальные, позитивные и негативные.

*Выделяются:*

- моральные стимулы общего действия (благодарности, почетные грамоты, книги и доски почета, звания — заслуженные, наставнические и т. д.);
- целевые эталонные (отличник качества, коллектив высокой культуры и т. д.);
- целевые соревновательные (победитель соревнования или конкурса, лучший по профессии, чемпион и т. д.).

Таблица 3.2. Стимулирование работников с разными типами мотивации

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Нейтральны	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны
Натуральные	Применимы	Нейтральны	Применимы	Нейтральны	Базовые
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтральны	Нейтральны
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Организационные	Нейтральны	Базовая	Нейтральны	Применимы	Запрещены
Участие в управлении	Нейтральны	Применимы	Применимы	Базовые	Запрещены

**Особенности соревновательных стимулов:** принципиально ранговый характер выражения достигаемого работниками результата; неопределенность, изменчивость, подвижность эталона сравнения, поскольку участникам соревнования заранее неизвестно, какого результата нужно добиться, чтобы победить или войти в число призеров. Стремясь превзойти соперников, люди достигают более высоких результатов, чем соревнуясь с задачей или со своими собственными способностями.

#### Организационные стимулы

- Максимальная автономия в работе.
- Самоконтроль качества и результатов работы.

- Свободный распорядок работы, свободные дни;
- Дополнительное распоряжение ресурсами;
- Контрактная форма найма.

#### Участие в управлении

- полное и своевременное информирование;
- участие в выработке решений;
- участие в принятии решений.

В табл. 3.2 и 3.3 отражены результаты исследований по стимулированию работников с разными типами мотивации.

Таблица 3.3. Особенности организации труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная позиция в организации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Исполнитель работ с четко измеримым результатом, исполнитель на простых работах	Сдельная, по достигнутым результатам (в первую очередь индивидуальным) и с учетом качества выполненной работы
Профессиональная	Исполнитель на автономной работе, специалист на работе функционального характера	Повременная, основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	Руководитель подразделения (+ хозяйская)	Основанная на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Исполнитель на автономной работе, руководитель подразделения, исполнительный директор	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или группы постоянного состава
Люмпенизированная	Исполнитель на простых работах	Повременная с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения или всей организации

### 3.3.6. Деловой конфликт в организации и его последствия

Для начала дадим два определения.

**Конфликтная ситуация** — ситуация, в которой имеются несогласованные интересы.

**Конфликт** — поведение лица, группы или организации, которое препятствует или ограничивает другого участника в достижении его целей.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт в результате действий одной из сторон по ограничению возможностей другой стороны реализовывать свои интересы.

#### Признаки конфликта:

- наличие противоречий, значимых для обеих сторон;
- необходимость их разрешения для нормализации отношений сторон и их эффективного взаимодействия;
- действия сторон, направленные на преодоление возникших противоречий и/или реализацию собственных интересов.

Таблица 3.4. Типы деловых конфликтов

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
1. Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненным	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности
2. Препятствие достижению личных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют достижению личных целей другим. Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей
3. Противоречие действий принятым нормам	Конфликт поведения и норм в группе	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной роли ожиданиям руководителя
4. Личные конфликты	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и последователей	Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов

Таким образом, столкнувшись с конфликтом, важно понять его иерархическую природу и то, что лежит в его основе — мешает ли он выполнению рабочих целей или реализации личных потребностей (на которые каждый из работников также имеет право, коль скоро они не противоречат рабочим задачам). Бывает, что в основе конфликта в организации лежит нарушение групповых норм, традиций, либо «личный фактор» — несовместимость, неприязнь, неисполненные ожидания. В зависимости от природы конфликта можно сделать вывод, в какой степени его можно считать личным, в какой — рабочим и как именно с ним работать в дальнейшем.

Руководителям не стоит считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт.

Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику.

#### **Опыт НКО**

*Социальные работники, оказывающие социальные услуги одной и той же группе клиентов, людям с ограниченными физическими возможностями, пришли в некоммерческую организацию из разных учреждений, имея разный опыт предоставления своих профессиональных услуг.*

*Первый сотрудник долгое время проработал в муниципальном социальном учреждении, где оказывал подобные услуги пенсионерам. Второй работал в некоммерческой организации с детьми-инвалидами.*

*Специалист, пришедший в организацию из муниципального учреждения, считал своего коллегу менее компетентным в вопросах оказания социальных услуг. Он постоянно советовал, как надо оказывать те или иные услуги, и делал достаточно обидные комментарии относительно деятельности своего коллеги.*

*Некоторое время второй сотрудник терпел выпады в свой адрес, но после того, как терпение кончилось, перешел к подобным же действиям, упрекая своего коллегу в недостаточном профессионализме.*

*Противоречия, возникшие на предвзятости с обеих сторон, переросли в однородный межличностный конфликт между сотрудниками.*

#### **Функциональные последствия конфликта**

Имеется несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который **приемлем для всех сторон**, и в результате люди больше будут чувствовать **свою причастность** к решению этой проблемы.

Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше **расположены к сотрудничеству**, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить степень синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить **качество процесса принятия решений**, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

#### **Дисфункциональные последствия конфликта**

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, то есть условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большого значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

#### **3.3.7. Основные межличностные методы разрешения конфликтов**

В зависимости от ситуации люди выбирают одну из пяти основных моделей поведения для разрешения конфликта. Ниже конспективно обозначено, для каких условий подходит тот или иной метод.

##### **Неуступчивость**

Подходит:

- при необходимости быстрых решительных действий;

- в случае, когда важные решения сопровождаются непопулярными мерами (сокращение расходов, введение более строгих правил, дисциплинарные воздействия);

- в вопросах, жизненно важных для организации, при условии, что вы уверены в собственной правоте;

- с людьми, злоупотребляющими вашей готовностью к компромиссу.

#### **Взаимодействие**

Подходит:

- для поиска компромиссного решения при условии, что ни одна из сторон не может и не хочет пойти на уступки;

- при условии, что вы рассматриваете конфликт как возможность обогатить свой опыт;

- для нахождения общей точки зрения при рассмотрении проблемы под различными углами;

- при желании добиться всеобщего участия с целью превратить опасения и нерешительность в конструктивную единую точку зрения;

- для исключения эмоционального компонента, мешающего деловым отношениям.

#### **Компромисс**

Подходит:

- когда настаивание на своем ставит под угрозу достижение более важных результатов в будущем;

- при необходимости выработки рабочих решений в условиях дефицита времени;

- когда возникает противоречие одинаково компетентных сторон при наличии взаимоисключающих интересов;

- для достижения временных решений сложных проблем;

- как вариант при условии, что неуступчивость и взаимодействие себя не оправдывают.

#### **Уклонение**

Подходит:

- когда вопрос тривиален, а другие, более важные вопросы ждут решения;

- когда вы понимаете, что у вас нет возможности удовлетворить свои интересы;

- когда потери перевешивают пользу от принятия решений;

- для того, чтобы дать людям возможность остыть и оценить перспективу;

- когда решение невозможно без предварительного сбора информации;

- когда другие люди могут разрешить конфликт более эффективно;

- когда происходит подмена проблем.

#### **Согласие**

Подходит:

- когда вы понимаете, что не правы, и даете возможность услышать, узнать и правильно оценить противоположное мнение;

- когда решение более важно для других, чем для вас, — с целью не разрушать сотрудничество;

- для накопления эмоционально-психологического потенциала для будущих решений;

- с целью свести до минимума потери, когда вы чувствуете, что вас переиграли;

- для сохранения гармонии и стабильности;

- для того, чтобы дать сотрудникам возможность поучиться на ошибках.

### **3.4. СПЕЦИФИКА РАБОТЫ С ВОЛОНТЕРАМИ**

#### **3.4.1. Кто такие волонтеры (добровольцы)?**

**ВОЛОНТЕР** — это человек, который по собственному желанию, без оплаты и принуждения со стороны отдает свое время, энергию, знания, силы, опыт на выполнение деятельности, которая приносит пользу другим людям или обществу в целом. Это человек, который по доброй воле, в меру своих способностей и свободного времени выполняет социально-значимую работу БЕЗ-ВОЗМЕЗДНО. Именно поэтому работу с волонтерами организации нужно планировать особенно тщательно.



#### **Основные принципы добровольчества (волонтерства)**

- Каждый человек имеет право стать добровольцем и прекратить свои обязательства при необходимости.

- Добровольческий труд создает возможности людям приобретать новые знания и навыки, полноценно развивать свой персональный творческий потенциал и уверенность в себе.

- Добровольческая деятельность дополняет, но не заменяет ответственные действия других секторов и усилия оплачиваемых работников.

- Добровольцы не являются «дешевой рабочей силой», их участие в проектах определяется их собственным добровольным желанием и личной мотивацией.



**Зачем волонтеры нужны организации?**

• Дополнительные руки и головы для ДЕЛА организации, иногда очень квалифицированные.

- Экономия ресурсов организации.
- Источник новых постоянных членов и сотрудников организации.
- Повышение имиджа общественной организации.
- Расширение круга людей, которые знают организацию.

**Зачем волонтерам нужна их работа в НКО?**

Почему люди становятся волонтерами? Здесь может быть множество ответов. Вот некоторые из них:

- получить опыт работы,
- получить знания и навыки, которые невозможно получить в образовательной системе,
- реализовать себя,
- найти друзей и единомышленников,
- помочь нуждающимся,
- с пользой провести свободное время и т. д.

**3.4.2. Где и как искать волонтеров?**

Прежде чем начинать искать волонтеров, подумайте, а действительно ли они вам нужны. И если да, то кто именно это должен быть и какими квалификациями они должны обладать. Проведите оценку потребности в привлечении труда добровольцев.

Если перед вами все-таки стоит задача найти активных людей, которые будут помогать вашей организации в реализации социальных проектов, подумайте, где они часто бывают, и смело развешивайте ваши объявления.

В поиске волонтеров большое значение имеет текст и вид вашего объявления или устного приглашения. Необходимо понятно и четко сформулировать преимущества для участников проекта.

Подумайте, почему люди могут заинтересоваться вашим предложением, и укажите это в вашем объявлении. Не забудьте указать в объявлении последний срок приема анкет.

На ваше объявление откликнутся и начнут приходить разные люди: и те, кто понимает, что такое социальная работа, и те, кто еще ищет возможности для собственной реализации. Постарайтесь никого не упустить. Не жалейте времени, пообщайтесь с каждым гостем, спросите, что его привлекло в вашем предложении, имел ли он опыт работы добровольцем. Заранее подготовьте анкету потенциального волонтера и дайте ее заполнить каждому приходящему к вам. Это гарантирует, что вы не потеряете контакты и сможете получить ответы на те вопросы, которые вас интересуют, например, «почему вы хотите стать волонтером» или «какими навыками вы владеете».

**Опыт НКО**

**Текст объявления о наборе добровольцев в молодежную организацию.**

\* \* \*

**Молодежные лидеры районов Карелии, объединяйтесь!**

**Центр «Инициатива»**

**ищет 16 активных молодых людей и девушек, студентов выпускных курсов для участия в проекте «Подготовка молодежных лидеров волонтерского движения в районах Карелии»**

**Условия участия в проекте**

- После окончания университета ты планируешь вернуться в родной город или село.
- Ты занимаешь активную жизненную позицию и умеешь объединять вокруг себя единомышленников.
- У тебя много идей, как можно сделать нашу жизнь лучше и интереснее.
- Ты хочешь добиться от жизни как можно большего.
- Ты не хочешь вести однообразную и скучную жизнь после окончания университета.
- В тебе много энергии и ты готов помочь другим.

**Наш проект даст тебе:**

- знания, которые ты не получил в школе или в университете.
- новый опыт, который поможет тебе реализовать себя.
- навыки, благодаря которым ты сможешь зарабатывать достойные деньги в будущем.
- единомышленников, готовых работать с тобой в одной команде.
- серьезную перспективу на будущее.

**Тебе интересно, но остались вопросы?**

**Первый шаг сделан, позвони нам и заполни анкету до 16 апреля.**

**Контактная информация: ...**

Набор потенциальных волонтеров закончился. Пришло время выбирать тех людей, которые станут вашими единомышленниками и помощниками. Возможно, вы захотите пригласить понравившихся вам людей на встречу, где вы сможете пообщаться. Главное, проинформируйте всех, кто к вам обратился, кого вы пригласите в организацию, а кого нет, и самое важное, будьте готовы объяснить причины вашего приема и/или отказа.

После того как вы сформируете список волонтеров, вы должны быть готовы сориентировать их на рабочем месте, возможно — обучить чему-то, а также помочь им влиться в команду организации.

### 3.4.3. Организация работы добровольцев

1. Очень важно, чтобы большинство сотрудников вашей организации поняли необходимость привлечения добровольца. Иначе работа добровольца может помешать негативной настройкой постоянных сотрудников организации. Иногда без **предварительной работы с персоналом** и убеждения его в необходимости привлечения в организацию волонтеров не обойтись.

#### 2. Определите спектр работ для добровольцев и опишите добровольческие вакансии.

Проведите предварительное анкетирование, чтобы выяснить, какую работу персонал готов поручить добровольцам. Если таковой не оказалось, то можно спросить у сотрудников: «Какую работу считаете наиболее важной?» Покажите сотрудникам, что наиболее эффективно они могут сделать важную работу, делегировав часть своих менее важных функций добровольцам. Возможно, после этого и удастся определить перспективный фронт работы. Опишите каждую вакансию (или техзадание) на бумаге.

Работа с добровольцем должна быть добровольной. С теми сотрудниками, кто боится отдать часть своих обязанностей, опасаясь некомпетентности, можно использовать следующую схему работы:

- во-первых, разработать совместные требования, которым должен удовлетворять доброволец, с которым будет работать этот сотрудник,
- во-вторых, привлекать персонал к отбору и собеседованию с добровольцами.

#### 3. Разработайте правила работы добровольцев в офисе, в которых должно быть записано:

- что могут делать добровольцы,
- что им делать нельзя,
- где их рабочее место в офисе, если это большой офис,
- каковы правила и процедуры их взаимодействия с сотрудниками,
- какова их степень ответственности: т.е. какие решения принимаются сообща, а какие индивидуально.

#### 4. Заключите соглашение с добровольцем.

5. Когда волонтер уже начал работу, контролируйте, чтобы у него были все необходимые **инструменты для работы и возможность получить совет или консультацию**.

6. **Мотивируйте** добровольцев. Система стимулирования для волонтеров во многом схожа с системой стимулирования сотрудников. Однако здесь есть и некоторые особенности.

Мотивации человека могут изменяться через какой-то срок после его первого прихода в организацию. Возможно, что первоначально поведение добровольца было вызвано потребностью нового общения. Через какое-то время он захочет реализовать себя в самостоятельном проекте. Все это необходимо учесть. Сегодня хорошо привлечь к исполнению работы, завтра — вместе создать новый проект, а послезавтра — дать право на самостоятельное принятие решений в рамках этого проекта. Но необходимо также помнить, что для некоторых волонтеров вопрос о здоровье ребенка или поздравление с днем рождения — это более сильный стимул для продолжения здесь работы, нежели что-либо другое. В секторе НКО как нигде больше люди часто ищут просто доброжелательное человеческое общение, которое почему-либо им трудно найти в своем окружении.

Включайте волонтеров в общую жизнь организации. Участие добровольца в общеорганизационных мероприятиях не только приобщает добровольца к деятельности организации, но и может сделать его более ответственным за поручаемую работу.

Рассказывайте волонтерам об организации, о ее успехах и даже неудачах. Дайте человеку проникнуться ее духом и вместе «болеть» за то дело, которое она делает. Дайте ему почувствовать престижность и почетность работы здесь. Если это будет делать руководитель организации или ее лидер, то это только повысит имидж всей организации в глазах добровольца, который почувствует заботу о себе.

Ничто так не сплачивает людей, как общая работа и совместный досуг. Организуйте как-нибудь неформальную встречу после работы между постоянными сотрудниками организации и добровольцами.

7. В конце выполнения каждого задания **оцените** проделанную работу и то, как она делалась.

Мероприятия по подведению итогов должны быть регулярными. Разбор «по горячим следам» эффективен тем, что сразу же позволяет показать успехи и то, что требует улучшения, оценить работу, наметить планы на будущее. Подводить итоги необходимо, используя позитивный подход, говоря не о просчетах, а о требуемом улучшении. Обратная связь от организации к добровольцу — хороший способ показать ему заинтересованность организации в нем как в добровольце, так и в его труде.

8. Организуйте публичное **признание заслуг и поощрение** добровольцев

Не забывайте, что признание заслуг волонтеров должно быть своевременным.

Еще несколько слов о похвале. Похвала может быть прямая и косвенная.

**Опыт НКО****Рассказывает руководитель НКО из Барнаула:**

*«В нашей организации имеется отдельное молодежное направление, которое управляется молодежным советом (от трех до пяти человек), включающим наиболее активных добровольцев. Молодежное направление участвует в общих проектах организации, а кроме того, предлагает собственные инициативы. Эти инициативы рассматриваются и на молодежном, и на общем совете организации, и если имеется возможность их реализовать, то они, соответственно, реализуются. Выборы в молодежный совет проходят раз в год и связаны с системой оценки деятельности добровольцев в баллах, которая является ноу-хау нашей НКО («Сибирская инициатива») в области организации работы с молодежью. Каждый волонтер за свою деятельность получает некоторое количество баллов. Например, пришел на собрание — получил 1 балл, пришел на собрание и выступил — 2 балла, подал идею — 3 балла, взял разработку идеи на дом — 5 баллов. Эта система баллов существует в организации с 2001 года. Она была введена в качестве системы мотивации. Таким образом, на каждого человека, который приходит в организацию, заводится такой файл. В совет молодежной программы проходят те, кто набрал больше всех баллов за год.*

*Совет собирается по мере необходимости, бывает, что и ежедневно. Решения они принимают голосованием. Кроме того, эта система баллов работает, когда возникают какие-то возможности, — например, поехать на стажировку или на тренинг, — тогда, опять-таки, едут те, кто набрал больше баллов. Например, обязательно система баллов учитывается при отправке делегатов от организации в летнюю школу добровольцев. Обычно там собирается около 200 человек со всей страны, и от «Сибирской инициативы» бывает 1–3 представителя. Те, кто набирает за год около 150 баллов (таких, как правило, не более 10 человек), имеют возможность попасть в летнюю школу не как участник, а как вожатые, или как члены оргкомитета.*

*Наконец, эта же система баллов имеет значение для перехода членов организации из статуса добровольца в статус сотрудника. Все сотрудники в организации набираются из числа добровольцев. Таким образом, организация растит свои кадры. Система баллов задействуется также и в других случаях. Например, пятого декабря, во Всемирный день добровольца, организация дарит своим волонтерам подарки, — опять же, в зависимости от баллов, кому-то достается футболка, кому-то ручка, — чтобы никого не обидеть, но, опять же, чтобы вклад каждого в работу организации был при этом заметен. Мы считаем, что любой труд должен поощряться, даже если речь не идет о деньгах. Кроме того, члены организации могут пользоваться в офисе компьютером, выходом в Интернет, копировальной техникой. В распределении этих возможностей нет какой-то специальной системы, просто все понимают, что, если человек давно и много работает, то он может использовать ресурсы организации в большей степени, чем новички».*

Прямая похвала может выражаться в словах признательности, в благодарственном письме к родственникам, в рекомендательном письме, в поздравлении в день годовщины работы добровольца в организации.

**Опыт НКО**

*Когда в СЦПОИ праздновали юбилей организации, активными участниками подготовки и проведения торжеств стали добровольцы, причем в программе празднования была специально предусмотрена церемония принесения благодарности добровольцам за их труд.*

Косвенная похвала может выражаться через:

- создание для добровольца возможности повышать квалификацию;
- предоставление контакта со средствами массовой информации;
- подключение к принятию решений и планированию;
- предоставление возможности выступать в качестве представителя организации на каких-либо мероприятиях.

Особо следует отметить роль руководителей организации в работе с добровольцами. Руководители своим личным примером должны поддерживать добровольцев. Именно руководитель должен вручать благодарственные письма и подарки.

**9. Поощряйте тех сотрудников, которые добились успеха в работе с добровольцами.** Это может быть, например, публичная благодарность на официальных мероприятиях.

**3.3.4. О доверии волонтеров к организации**

Доверие волонтеров к организации напрямую зависит от того, насколько качественно поставлена в ней система работы с добровольцами.

Ключевыми факторами являются три вещи. Нужно, чтобы волонтеры:

- знали, что и зачем делает организация и каких успехов она уже достигла;
- понимали, как тут все устроено — как она работает, кто ее финансирует, на что идут деньги, каковы внутренние правила, и т. д.;
- чувствовали себя вовлеченными и нужными организации и гордились тем, что им повезло тут поработать.



Как можно больше рассказывайте волонтерам об организации, находите время выслушать их вопросы и ответить на них, цените то, что они для вас делают, и волонтеры отплатят вам той же монетой.

**Опыт НКО****Рассказывает сотрудница НКО из Калининграда:**

*«В нашей волонтерской группе каждую пятницу проводятся дружеские встречи для опытных и для новых волонтеров, также общее собрание с чаепитием 1 раз в месяц. Это помогает разобраться с накопившимися делами, пообщаться, установить дружеские и доверительные отношения в нашей организации».*

## 4. ДОВЕРИЕ К ОРГАНИЗАЦИИ, ИЛИ А СУДЬИ КТО?

По логике нашей брошюры, в этой главе надо было бы говорить о доверии к внутренним устоям и правилам организации, но, во-первых, об этом уже не раз говорилось в предыдущих разделах, а во-вторых, собственно говоря, кто задает эти устои и правила? Для большинства организационно-правовых форм НКО эти функции возложены на Правление организации или Попечительский совет. Так что сейчас мы поговорим именно о них.

### 4.1. ЗАЧЕМ НУЖНЫ ПРАВЛЕНИЯ И ПОПЕЧИТЕЛЬСКИЕ СОВЕТЫ?

К сожалению, и Правление, и Попечительский совет, и даже члены организации очень часто существуют в НКО лишь формально. Между тем и то, и другое, и третье могут быть очень полезными организации, если правильно выстраивать отношения между ними и исполнительными органами.

Но сначала поговорим об их роли и месте в структуре управления организации с точки зрения законодательства.

#### 4.1.1. Структура управления (и надзора) НКО

Высшим органом управления в НКО является общее собрание членов или коллегиальный орган, назначаемый учредителями из своего состава или других лиц. Этот орган, в свою очередь, формирует Правление, Попечительский совет или другой координационный орган, требуемый нормами законодательства или желанием учредителей. Главный исполнительный орган власти в организации — директор, Президент, Председатель совета или др. — назначается либо Правлением (если этот орган является обязательным для организации данной организационно-правовой формы), либо напрямую высшим органом управления (рис. 4.1).

Далее исполнительный орган формирует структуру для управления проектами и программами организации. Задача управленческого аппарата состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам.

**Наилучшая структура** — это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней сре-

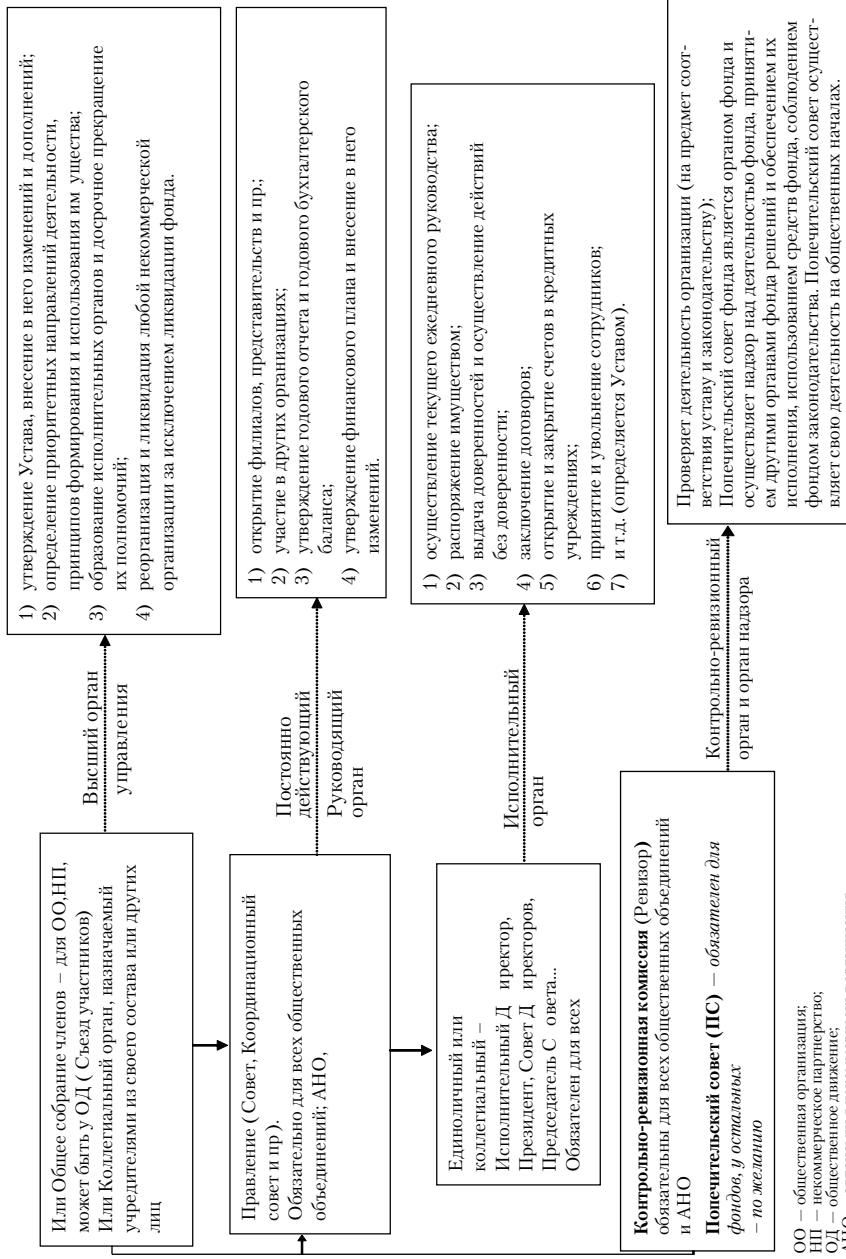


Рис. 4.1. Схема структуры управления

дой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Организационную структуру можно рассматривать с двух позиций: функциональной и иерархической.

**Функциональная структура** делит организацию на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности (например, организация работы PR-службы, оказание психологической помощи клиентам и т. д.).

**Иерархическая структура** определяет количество уровней принятия решений и цепей команд в организации (количество начальников, «дальность» сотрудника низшего звена от руководителя и т. д.). Дизайн конкретной структуры подбирается индивидуально в зависимости от потребностей команды. Основные принципы при этом – необходимость и достаточность.

#### 4.1.2. Функции правления и попечительского совета

Не выходя за рамки законодательства, Правление, и Попечительский совет могут выполнять следующие функции:

- *фандрайзинговую* (привлечение финансовых и иных ресурсов, необходимых для обеспечения деятельности и развития НКО);
- *стратегическую* (определение приоритетных направлений деятельности);
- *контролирующую* (контроль за качеством управления организацией, за рациональным и целевым использованием средств, за тем, что организация действует в рамках миссии, и т. д.).

Кроме того, Попечительский совет вполне может:

- способствовать ее *подотчетности и прозрачности*, быть ответственным за деятельность организации с точки зрения *этики и закона*,
- создавать положительный имидж организации (PR),
- *лоббировать интересы* организации на различных уровнях,
- привносить новые идеи, *«свежий» взгляд* со стороны.

#### Опыт НКО

##### Рассказывает руководитель музея Архангельской области:

«Попечительский совет сегодня – это прежде всего юридическая, материальная и моральная помощь музею. Легче начинать какое-то дело, зная, что тебя поддерживают люди, имеющие в городе и районе большой авторитет. Мы используем их знания, опыт, связи во благо музея».

Для организаций, где создание Попечительского совета не является обязательным, все это, разумеется, тоже может быть полезным. Но прежде чем решаться на его создание, сто раз подумайте, действительно ли для того, чтобы ваша организация могла развиваться и двигаться вперед, вам необходим Попечительский совет? Взвесьте все за и против, рассмотрите все плюсы и минусы. Учтите, что работа с этим новым органом требует заметных добавочных усилий. Кроме того, если вы сами до конца не знаете, зачем вам это, если вы не видите ясной картинки вашего совместного будущего, то вряд ли вы сможете убедить в этом своих учредителей, коллег и самих кандидатов в этот орган.

#### **Опыт НКО**

##### **Рассказывает руководитель НКО из Тольятти:**

*«Попечительский совет — это отдельная часть работы организации. Им нужно заниматься. Это большой помощник организации, и в то же время он требует много внимания и времени. Для меня Попечительский совет — это команда людей, которые обладают определенной степенью стратегии, менеджмента, финансового менеджмента и которые помогают вам не для того, чтобы что-то получить от вас, ну, разве что таким образом они повышают свою статусность. Они уже могут и хотят заниматься не только своими личностным продвижением и достатком, но им уже интересно, чтобы и общество развивалось и чтобы в нем развивалась и ваша организация. Существуют ли такие люди, есть ли такие люди в нашем городе? 5–10 лет назад их не было. Сейчас уже произошло накопление капитала и раздел экономического рынка. Идет укрепление производства. И сегодня уже в нашем городе стали появляться люди, которые готовы стать Попечителями».*

### **4.1.3. Основные модели деятельности правления в НКО**

**1. Административно-управленческая модель** — Правление принимает обоснованные решения, базируясь на предоставляемых материалах и дискуссиях на регулярных заседаниях правления (или Попечительского совета).

**2. Модель политического управления** — Правление играет скорее стратегическую роль, чем реально управляет повседневными делами организации. Этот подход основывается на разработке политики, которая претворяется в жизнь сотрудниками организации.

**3. Модель разделения полномочий.** Эта модель проводит разделение между «целями» и «средствами». Правление определяет цели, а сотрудники находят средства для их достижения.

Правление оценивает, насколько достигаются поставленные цели и эффективно ли работают предлагаемые сотрудниками средства их достижения.

#### **Опыт НКО**

##### **Пример работы правления по административно-управленческой модели**

*НКО работает с проблемами детской безнадзорности. Организация изначально была основана группой социальных работников-единомышленников, эффективно развивалась, и в настоящее время в ней в разных проектах работает более 100 сотрудников. Многие члены-основатели организации вошли в Правление или занимают руководящие посты в организации, большинство из них по-прежнему работают в данной НКО в качестве сотрудников. Лучшие новые сотрудники организации могут при желании стать членами организации, прием в члены является одним из видов нематериальной мотивации. Правление организации собирается регулярно (не реже одного раза в месяц) и вместе с руководителями основных проектов принимает как стратегические, так и тактические решения, касающиеся деятельности НКО.*

**4. Модель нового тысячелетия.** Эта модель наиболее гибкая, хотя и напоминает предыдущую. В ней сотрудники организации имеют возможность влиять на постановку «целей», коммуницировать Правлению свои идеи, с другой стороны, она подразумевает большую активность Правления в плане поиска «средств».

#### **4.1.4. Формы взаимодействия исполнительных органов с правлением**

- «Мы партнеры»: совместная работа с сотрудниками НКО в рабочих группах.
- Общие и тематические собрания: Правление участвует только в процессе обсуждения и принятия ключевых решений в текущей работе организации.
- Индивидуальная работа с отдельными сотрудниками: отдельные члены Правления работают в партнерстве с отдельными сотрудниками над решением конкретного блока вопросов.
- Совместные мероприятия: члены Правления и/или Попечительского совета участвуют в качестве почетных гостей или приглашенных экспертов на мероприятиях организации.
- «Разбор полетов»: члены Правления помогают анализировать и дают собственную оценку проведенному мероприятию или проекту.

• Совместные семинары (по самооценке, планированию и т. д.): члены Правления участвуют во внутриорганизационных мероприятиях по стратегическому планированию, оценке достижений за год, и т. д.

• «Здравствуйте — до свидания»: взаимодействие носит формальный характер; Правление и Попечительский совет собирается «для галочки» и фактически не влияет на работу организации.

• «Мать и дитя»: члены Правления и/или Попечительского совета выступают в роли наставников и учат, что и как надо делать.

### **Опыт НКО**

#### **Пример работы правления по модели нового тысячелетия**

*Молодежная организация студентов. Основная деятельность — организация международных стажировок и образовательных мероприятий для того, чтобы помочь студентам и выпускникам вузов приобрести необходимый практический опыт работы по специальности. Для этого ведется работа по трем направлениям: работа с компаниями (поиск мест для стажировки); поиск и подготовка студентов-стажеров; прием и помощь приезжающим из других городов стажерам. Основные источники существования организации — спонсорская помощь бизнес-компаний, членские взносы.*

*Все функции в Правлении и управленческой команде выполняются на волонтерской основе самими студентами, постоянно происходит обучение и ротация кадров, в том числе и в правлении. Через механизм ротации поддерживается связь с сотрудниками организации, большое число членов реально несут ответственность за постановку задач и определение путей их достижения.*

### **4.1.5. Типы членов Попечительского совета**

Важно понять, что каждый из них может дать организации.

«Политическая фигура» — известный деятель в нужной вам сфере (науке, искусстве, политике и т. д.).

«Опора» — регулярно оказывает вашей организации финансовую поддержку.

«Лучший друг» — может обеспечить дружескую поддержку при принятии решений.

«Клиент» — человек, постоянно пользующийся вашими услугами, полезен как источник обратной связи.

«Завсегдатай» — человек, для которого работа в Правлении — это своеобразное хобби.

«Поставщик» — имеет доступ к организации услуг, в которых вы нуждаетесь или в оказании которых можете участвовать.

«Модератор» — человек, который эффективно проводит собрания и хорошо разбирается в финансах.

«Светлая голова» — всегда миллион и одна идея.

«Человек со связями» — знает всех в городе и всегда может познакомиться с нужными людьми.

### **4.1.6. Обязанности Правления (Попечительского совета)**

В ряде организаций считают целесообразным формулировать обязанности членов Правления.

Ниже приводится пример, как может выглядеть подобный документ.

#### **Основные обязанности членов Правления**

- Привлекать ресурсы для деятельности организации.
- Привлекать к работе в Правлении, его комитетах, консультационных службах новых добровольцев.
- Контролировать соответствие деятельности организации ее целям и задачам, миссии.
- Совместно с Председателем Правления оценивать работу исполнительного директора, рассматривать и утверждать отчеты организации, утверждать программы и направления деятельности.
- Представлять организацию перед лицом общественности и государства.
- Участвовать в выработке политики и стратегии организации и контролировать их реализацию.

#### **Обязанности председателя Правления**

- Собирать членов Правления на заседания.
- Председательствовать на заседаниях Правления.
- Рекомендовать председателей комитетов, консультантов, наблюдать за их деятельностью.
- Работать в тесном контакте с исполнительным директором по вопросам собственно деятельности организации, ее обеспечения.
- Представлять организацию перед лицом общественности и государства.
- Помогать организации (членам Правления/сотрудникам) привлекать ресурсы.
- Совместно с членами Правления и руководством организации/советом директоров привлекать к работе в Правлении, комитетах, консультационных службах новых добровольцев.
- Обеспечивать эффективную работу комитетов, консультантов.

- Совместно с исполнительным директором нести ответственность за основную деятельность организации, за ее соответствие миссии, целям и задачам.

- Совместно с членами Правления оценивать работу исполнительного директора, рассматривать и утверждать отчеты организации, утверждать программы и направления деятельности.

- Создавать условия для обучения членов Правления, отслеживать его результативность и давать оценку.

- Участвовать в выработке политики и стратегии организации и контролировать их реализацию.

#### 4.1.7. Как подбирать людей в Попечительский совет

Если вы все-таки решили, что Попечительский совет вам необходим, вы можете воспользоваться следующим алгоритмом действий для его формирования.

- Определите, какой по сути Попечительский совет вы хотите (влиятельные люди с именем, но малой вовлеченностью; профессионалы, которые готовы по-волонтерски постоянно помогать в работе и т. д.).

- Определите, какие функции/роли должны выполнять члены Попечительского совета персонально (нужен фандрайзер, юрист, известный человек...). Четко опишите обязанности членов Попечительского совета.

- Проведите собрание в коллективе, заручитесь пониманием и поддержкой своих коллег, проведите переговоры с учредителями и получите их необходимое согласие (т. к. первое Положение и первый состав Попечительского совета утверждают именно учредители).

- Подготовьтесь: привлечение члена Попечительского совета — это все равно, что найм нового сотрудника (должны быть готовы материалы об организации, годовые отчеты, стратегические планы и т. д.).

- Разместите объявление (например, в рассылке или на вашем сайте).

- Проведите исследование. Например, посмотрите на представителей ваших прошлых доноров; людей, которые охотно высказываются о вашей работе; журналистов, которые пишут на близкие вам темы; компании, у которых есть области социальной ответственности, близкие вам; представителей профессиональных ассоциаций, которые могли бы дать вам совет, и т. д. Опросите своих сотрудников, коллег, знакомых, кого бы они могли посоветовать в качестве потенциальных кандидатов.

- Создайте «Банк кандидатов».

- Будьте разборчивы (соберите как можно больше информации о каждом кандидате). От правильно подобранного состава совета зависит, будет ли он реально работать или останется только на бумаге.

- Найдите пути, чтобы выйти на контакт с этими кандидатами (письмо, звонок, личная встреча) и заинтересовать (заинтриговать) их своей организацией. В дальнейшем необходимо поддерживать этот интерес, информируя о своих успехах, достижениях. Очень важно при приглашении кандидата в ваш попечительский совет не навязать ему мотивацию, т. к. искусственно созданная мотивация отторгается, а важно попасть в ту мотивацию, которая иммунно уже прижилась. Если вы попадаете в его мотивацию, она долгосрочна.

- Проведите голосование кандидатов в соответствии с прописанными в уставе процедурами.

- Подготовьте специальное приветствие для члена(ов) Попечительского совета (пакет необходимых документов, процедура представления, знакомство с другими членами совета и т. д.).

#### 4.1.8. Как стимулировать членов попечительского совета к активному участию в работе

Так как участие в работе как Правления, так и Попечительского совета дело добровольное, а выполняют эту добровольную работу важные для вас люди, то относиться к тому, что и как они делают, нужно очень внимательно и чутко и постоянно показывать им, как вы цените и уважаете их вклад. Необходимо помнить о том, что было для них первоначальным побудительным мотивом.

Помимо желания быть причастным к важному доброму делу, которое делает ваша организация, среди возможных мотивов членов Попечительского совета могут быть:

- личностная мотивация («мама выросла в интернате», спокойствие за будущее своих детей и др.),

- возможность встреч с людьми, которые имеют определенный статус, должностное положение в городе,

- улучшение своего общественного имиджа,

- для доноров — контроль за вложенными средствами,

- получение политических дивидендов,

- получение новой информации, новых навыков,

- мода.

Но важно понимать, что, несмотря на то что каждый в Попечительском совете имеет свой интерес, все же для них эта деятельность не является основной. А следовательно, они не обязательно будут (или



готовы) отдавать НКО много сил. И задача руководства НКО и ее сотрудников заключается в том, чтобы сделать максимально продуктивным то время, которое они действительно готовы вам посвящать. Хорошо готовьтесь ко всем встречам с ними; сделайте так, чтобы попечители могли быстро войти в курс обсуждаемых на них проблем или задач; сделайте заседания как можно более понятными для их участников. И поощряйте их, когда они подходят к оценке ситуации в вашей некоммерческой организации так же, или даже более ответственно, как если бы речь шла о той организации, где работают они сами, даже если это коммерческая компания или государственная структура. Они затем здесь и собрались, чтобы дать вам новый взгляд на старые вещи!

### **Опыт НКО**

#### **Рассказывает член Попечительского совета исправительного учреждения Самарской области:**

*«В детстве я был, что называется, трудным ребенком, проходил через комиссию по делам несовершеннолетних. Сейчас меня, конечно, волнуют все вопросы, связанные с пацанами, — память детства. Мне хочется помочь им, чтобы, вернувшись из колонии, они смогли встроиться в нормальную жизнь, чтобы не стали рецидивистами и мои дети могли бы спокойно ходить по улицам. Кроме того, работа в Попечительском совете — это другая сфера моей деятельности, где я могу попробовать себя как менеджер. И последнее — это то, что директор колонии сам по себе очень приятный и интересный человек и мне нравится с ним общаться и работать».*

Вот еще несколько конкретных советов:

- посылайте письма с персональными благодарностями и признательностью за их помощь (например, к праздникам, дням добровольца, дням рождения и т. д.);
- реагируйте на потребности членов вашего Попечительского совета, будьте им полезны;
- признавайте заслуги тех членов Попечительского совета, которые вносят особенно существенный вклад в работу организации (например, в годовых отчетах или специальными наградами);
- регулярно показывайте членам Попечительского совета, чего организация достигла благодаря их работе, показывайте достижения НКО;
- максимально используйте умения и интересы каждого члена Попечительского совета, чтобы получить от него максимальную отдачу;
- сделайте заседания Попечительского совета приятным времяпрепровождением!

### **Опыт НКО**

#### **Рассказывает руководитель членской НКО из Москвы:**

*«Сохранять включенность членов организации в ее деятельность позволяют несколько вещей.*

*Во-первых, структура организации: это и возможность быть неформальным членом Совета и активно участвовать в его деятельности, вести свои направления. Тем самым Совет является открытым и по принципам организации своей деятельности.*

*Во-вторых, наличие рабочих групп как тематических структурных подразделений организации. Это один из основных эффективных каналов вовлечения всех заинтересованных лиц в деятельность организации. Так, существует группа по PR, которая занимается продвижением организации; рабочая группа по мастер-школе, — это ежегодное крупное мероприятие нашей организации. В эту группу входят все желающие принять участие в организации и проведении школы. Этот принцип действует и для проектов и программ. А сама организация при необходимости поддерживает эти мероприятия информационно, методически, может представить своих сотрудников. У различных групп внутри организации есть возможность инициирования своих мероприятий или проектов, которые поддержит организация.*

*В-третьих, активное обсуждение в рассылках и форумах актуальных вопросов деятельности организации, модерирование отдельных профессиональных тем. А также использование онлайн-коммуникации для обсуждения принимаемых решений. После заседаний Совета мы обязательно высылаем протоколы и решения Совета. Это делает работу органов управления открытой, решения понятными и позволяет оперативно включиться практически на любом этапе их работы.*

*В-четвертых, учет мнений, интересов и потребностей членов организации при определении деятельности организации. Причем не формальный учет, а через вовлечение всех членов организации и к планированию, и к реализации, и к оценке деятельности. Более того, готовность к активной включенности в деятельность является одним из важных неформальных признаков членства в организации.*

*Важным способом поддержки и вовлеченности членов организации в ее деятельность является также стимулирование активности членов. Это и благодарность от коллег, от работников исполнительной дирекции, от членов Совета. Это может быть и бесплатное участие в каком-либо мероприятии (тренинге, конференции), что, по сути, есть стипендия на повышение квалификации».*

**Опыт НКО**

**Рассказывает руководитель музея из Архангельской области:**  
*«Заседания Попечительского совета для музея — всегда праздник. Мы тщательно к ним готовимся, продумываем повестку, стараемся приурочить их к интересным выставкам или мероприятиям. Например, заседание 12 июня 2000 года мы совместили с презентацией аннотированного библиографического указателя «Поважье в XVIII–XX вв.», который был создан и издан при поддержке РГНФ. Среди наших попечителей есть очень интересные люди, которые сами увлеченно занимаются краеведением. Например, по инициативе одного из них совместными усилиями мы начали работу по увековечению памяти историка, этнографа и краеведа М.И. Романова, часть рукописей которого хранится в ИРЛИ».*

**4.2. О ВЗАИМНОМ ДОВЕРИИ**

Если члены организации и ее сотрудники — это два разных множества, то доверие членов Правления, Попечительского совета и членов организации к исполнительным органам — это результат в первую очередь того, насколько качественно организовано взаимодействие внутри организации в целом.

Для достижения взаимного доверия желательно соблюдать следующие правила:

1. Ощущение причастности к организации — должно быть одной из базовых ценностей и по мере сил культивироваться как у сотрудников, так и у членов организации и Попечительского совета.
2. Сделайте «удаленную жизнь в организации» максимально понятной и простой. Продумайте и согласуйте ее формы и процедуры, своевременно обеспечивайте тех, кто ведет такую жизнь необходимой и доступно изложенной информацией, обращайтесь к каждому из них в первую очередь с теми вопросами, в которых они разбираются лучше всего.
3. Поддерживайте «информационную включенность» членов Правления, попечителей и членов организации. Подпишите их (по согласованию с ними) на электронные рассылки, приглашайте на дни открытых дверей и другие мероприятия организации.
4. Регулярно отчитывайтесь о работе и достижениях организации. Незаменимым инструментом для вас может стать универсальный публичный годовой отчет о работе НКО.
5. Поощряйте активное участие в жизни организации.  
И наконец:
6. Сделайте участие в жизни организации приятным и интересным для всех!

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Доверие — это достаточно тонкая субстанция, которая довольно часто кажется руководителю второстепенной на фоне решения «важных задач», но которая зачастую является ключевой для успеха или неуспеха всей деятельности организации.

В том случае, когда персонал НКО в значительной степени состоит из волонтеров, не имеющих постоянных связей с организацией, вопрос доверия вообще становится необходимым условием существования НКО.

Как же создать доверительную обстановку в организации?

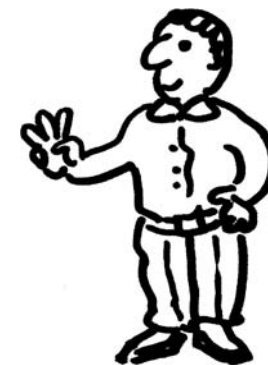
Обобщая содержание предыдущих разделов, можно сказать, что доверие в организации зиждется на трех китах.

**1. Правильно налаженный обмен информацией:** когда интересующая людей информация доступна для всех и поступает своевременно; когда она достоверна и не допускает двояких толкований; когда люди в организации помогают друг другу и делятся своими проблемами и идеями.

**2. Участие в принятии решений:** когда в организации приветствуется инициатива и творческий подход; есть процедуры, позволяющие всем заинтересованным лицам высказывать свое мнение по вопросам деятельности организации; когда на разных уровнях происходит делегирование полномочий, уважается мнение работников и его взгляды на то, какой должна быть организация.

**3. Контроль:** когда в организации налажен не оскорбляющий личность разумный контроль на всех уровнях

В общем, создание атмосферы доверия в организации — задача не очень простая. Однако, поверьте, она стоит того, чтобы тратить на нее силы и время!



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- Adirondack S., Taylor J. S.* The Voluntary Sector Legal Handbook. 2001.
- Belbin R. M.* Team Roles at Work. London. 1993.
- Harvard Business Review (русское издание). Май, 2005.
- Johnson D., Johnson F. P.* Joining Together. 1987.
- Kramer R. M., Tylor T. R.* Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. 1996.
- Mintzberg H.* The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973.
- Shaw R. B.* Trust in the Balance. 1997.
- Алексеева О. П.* История доверия в неверные времена: История российской благотворительности. М.: Эксмо, 2008.
- Аузан А.* Рука дающего и лапа контролирующего: Интервью // Отечественные записки. 2006, № 4 (30).
- Боуэн У.* Представитель бизнеса в Совете Попечителей // Некоммерческие организации. Harvard Business Review. Серия «Идеи, которые работают». М: Альпина бизнес букс, 2008.
- Визинг В. П.* На пути к другому: От школы подозрения к философии доверия. М.: Язык славянской культуры, 2004.
- Гатмас И.* Привлечение свежих сил в Совет директоров некоммерческой организации. Исследования и поиск. MultiPLY Inc., Канада, 2008.
- Гильдингерш М., Клецина А., Чижевская Э.* Основы менеджмента в некоммерческих организациях. Учебное пособие. СПб.: Фонд ИСОР. 2003.
- Гришина Н. В.* Психология конфликта. СПб: Питер, 2007.
- Де Марко Т.* Deadline. Роман об управлении проектами. М.: Вершина, 2006.
- Друкер П. Ф.* Эффективное управление. ФАИР-ПРЕСС. 2003.
- Калабин А. А.* Требуется харизматичный руководитель: в поисках эффективной системы управления. СПб: Питер. 2005.
- Кобез В., Баранова Г.* Руководителю об обучении персонала. М.: Добрая книга, 2006.
- Кови С. Р.* 7 навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. 2007.
- Мазур И. И., Шатило В. Д.* Нескучный менеджмент: для руководителей и стремящихся ими стать // М.: Аввалон. 2003.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 2000.
- Мильнер Б. З.* Теория организации: Учебник. 7-е изд. // Инфра-М., 2008.

Молодежные лидеры районов Карелии, объединяйтесь!. Методическое пособие / Сост. Н. Пянтина, В. Рагозина, Петрозаводск: Verso, 2006.

Персонал Микс, № 7–8 (041–042), 2006.

Развитие человеческих ресурсов. Состояние дел // Гражданские инициативы и будущее России. / М. И. Либоракиной и В. Н. Якимца. М.: Школа культурной политики, 1997.

Управление человеческими ресурсами НКО. Курс лекций. Кн. 2. Школа управления НКО. М. 2002.

*Чапарина С.* Что такое Попечительский Совет и кому он нужен? // Сцена, № 3 (35), 2005.

*Шо Р. Б.* Ключи к доверию в организации: результативность, порядочность, проявление заботы. 2000.

*Яхонтова Е. С.* Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки // Социологические исследования. 2004. № 9.

### Интернет-ссылки

«Доверие. Квант конкурентоспособности» // Построенные на доверии: усиление культуры лидерства. Обучающий курс [www.learningcenter.net/library/aversion.shtml](http://www.learningcenter.net/library/aversion.shtml)

*Нестик Т. А.* Доверие в команде: преимущества, риски, методы развития // [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_87/article\\_2686/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_87/article_2686/)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Введение</b>	
1.1. Доверие в НКО: что это такое? .....	2
1.2. Зачем нужно доверие? .....	5
1.3. А каков уровень доверия в вашем коллективе? .....	11
<b>2. Как достигается доверие к руководителю?</b>	
2.1. О роли и функциях руководителя .....	14
2.2. О личности руководителя и доверии к ней .....	19
2.3. Элементы доверия и управление ими .....	36
<b>3. Как достигается доверие внутри команды?</b>	
3.1. Система управления персоналом в НКО .....	51
3.2. Доверительная атмосфера в коллективе .....	69
3.3. Мотивация сотрудников и управление конфликтами .....	76
3.4. Специфика работы с волонтерами .....	87
<b>4. Доверие к организации, или А судьи кто?</b>	
4.1. Зачем нужны правления и попечительские советы? .....	95
4.2. О взаимном доверии .....	106
<b>Заключение</b> .....	107
Список использованной литературы .....	108

## ПРОГРАММА «УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Реализуется Агентством социальной информации, фондом «Созидание» и Центром развития некоммерческих организаций при поддержке Агентства США по международному развитию

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ — помочь российским НКО получить широкую поддержку со стороны общества.

*Целевая аудитория:*

- **представители российского среднего класса;**
- **российские НКО.**

*Деятельность в рамках программы базируется на следующих подходах.*

– Участие людей в деятельности НКО необходимо сделать привлекательным и модным.

– Создание и продвижение некоммерческих брендов, чтобы они стали известны широкому кругу населения. Для этого на федеральном и региональном уровне будет проведена широкомасштабная PR/маркетинговая кампания.

– Потенциальные добровольцы должны получить легкий доступ к информации о том, кому, где и как можно помочь и участвовать в работе на добровольных началах. Для этого в ходе программы будет создан новый информационный ресурс — сайт «Компас добра» [www.kompass-dobra.ru](http://www.kompass-dobra.ru)

– Прозрачность, подотчетность и хорошее управление должны стать ценностями и нормой жизни НКО. Для этого в ходе Программы будет проводиться обучение и различные мероприятия, которые будут способствовать повышению эффективности управления и прозрачности НКО.

– Все подходы и инструменты реализации Программы будут базироваться на проведенных социологических исследованиях. Цель исследований — изучение потребностей населения в деятельности некоммерческого сектора, факторов, способствующих и препятствующих участию граждан в добровольческой деятельности и благотворительности, а также опыта и потребностей НКО в развитии взаимодействия с населением.

– По каждому из компонентов Программы будут организованы бесплатные курсы дистанционного обучения («PR для НКО», «Управление НКО», «Service-Learning», «Работа с добровольцами в НКО»).

– Опыт программы будет распространяться через конференции, круглые столы, тренинги, мини-проекты.

Более подробно с Программой можно познакомиться в организациях-членах консорциума, реализующих данную программу.

## ДРУЗЬЯ!

Мы делаем общее и полезное дело. Но наши сограждане почти не знают об этом, мало доверяют нам и мало нас поддерживают. Кампания «Так просто!» направлена на то, чтобы люди узнали про нас, стали «теплее» относиться к нам и помогать. Но и мы должны стать ближе к людям.

Многие из тех, кто мог бы стать нашими друзьями и соратниками, не знают о нашем существовании. Давайте, наконец, встретимся с ними и познакомимся! Сайт «Компас добра» — это место встречи, дорога, по которой добровольцы могут прийти туда, где они действительно нужны.

Наш сайт — это общая база данных, где никто ни с кем не конкурирует.

НКО очень трудно работать в одиночку. Включив свою НКО в общую базу данных, вы получаете дополнительный шанс привлечь нужную вам помощь — добровольцев, доноров или более опытных коллег.

Наш сайт создан для того, чтобы успешные социальные технологии были прозрачны и доступны для тиражирования. На сайте также можно бесплатно скачать логотип кампании и конструктор, с помощью которого легко сделать собственный плакат или видеоролик, который поможет привлечь внимание к вашей деятельности и сделает более узнаваемым наше НКО-сообщество.

Мы уверены, что в конечном итоге каждый получит больше, чем вложит.

Ждем вас на сайте [www.kompas-dobra.ru](http://www.kompas-dobra.ru)!



Агентство социальной информации  
Центр РНО  
Фонд «Созидание»

## ЧЛЕНЫ КОНСОРЦИУМА, РЕАЛИЗУЮЩИЕ ПРОГРАММУ «УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»



Агентство социальной информации [www.asi.org.ru](http://www.asi.org.ru) — специализированное агентство, отражающее интересы общественных инициатив и некоммерческого сектора.



Фонд «Созидание» (<http://www.fondsozidanie.ru>) — ведущая российская организация, которая поддерживает и развивает программы общественного служения молодежи.



Центр развития некоммерческих организаций (<http://www.cmo.ru>) — одна из ведущих инфраструктурных организаций в России, которая поддерживает НКО и гражданские инициативы, а также развивает благотворительность и корпоративную социальную ответственность.