

РАЗДЕЛ 2.1.
РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ (1)
СОСТОЯНИЕ ДЕЛ

<http://www.owl.ru/win/books/ngoinic/razd2-1.htm>

Человеческие ресурсы в общественных объединениях.

Михаил Флямер, Марина Либоракина, Москва.

Масштаб и сложность деятельности общественных организаций увеличиваются гораздо быстрее, чем становятся доступными финансовые ресурсы. Эта тенденция будет усугубляться в связи с необходимостью переходить на внутренние источники финансирования и сокращением международной гуманитарной и технической помощи. Даже в самых успешных в финансовом плане организациях нагрузка на человеческие ресурсы сегодня значительно (и чрезмерно) растет, что приводит к разнообразным негативным последствиям, включая рост стрессовых состояний и заболеваемости сотрудников.

В то же время "источники" человеческих ресурсов, которые сейчас используют общественные объединения, достаточно ограничены. В основном организации ориентированы на работу с узким кругом знакомых, что позволяет сохранить общность ценностных ориентиров. Но для многих эти возможности уже исчерпаны, а новые не созданы. Требования к профессионализму и компетентности сотрудников растут в связи с переходом от "распределительного финансирования" (государственные организации) или деятельности, основанной на энтузиазме (неформальные группы единомышленников) к финансированию проектов с оценкой их эффективности. Это затрудняет привлечение добровольных помощников и новых, пока недостаточно квалифицированных сотрудников (затраты времени и других ресурсов на их обучение превышают возможную отдачу).

"Профессионалы" третьего сектора почти все являются лидерами организаций и сверхзагружены собственными проектами; движение кадров внутри сектора практически отсутствует. К возможности привлечения специалистов "со стороны" почти все относятся скептически: такие специалисты редко разделяют ценности и этические принципы, которыми в своей деятельности руководствуется общественное объединение. Кроме того, некоммерческие организации не могут обеспечить конкурентоспособную оплату труда "узкопрофильных" специалистов, услуги которых необходимы для успешной реализации проектов (например, специалистов по вычислительной технике).

Эта противоречивая ситуация выражается в способах работы с кадрами: критерии, на которые ориентируются при приеме на работу, не соответствуют критериям, которые служат основой для увольнения сотрудников. При приеме приоритет отдается профессиональным качествам; причиной увольнения чаще всего служит нелояльность к организации и ее программам.

В то же время существует феномен "недоиспользования" человеческих ресурсов. Прежде всего, это касается добровольцев. Зачастую отдельная организация не может предоставить им достаточный фронт работ, и люди, искренне желавшие помочь какому-то благородному делу, чувствуют себя невостребованными, ненужными и уходят из благотворительного сектора.

Конфликтные ситуации в области человеческих отношений часто связаны с переходом на новую стадию развития организации. Многие организации созданы на основе неформальных кружков, групп взаимопомощи. Это социальная инициатива, которая держится дружескими, личными связями. Переход от волонтерской к оплачиваемой работе связан с требованием профессионализма и эффективности. Если при этом собственно рабочие отношения не выделены из массы других (личных, клубных и др.), то возникает масса недоразумений. С одной стороны, многие управленческие решения воспринимаются как покушение на устои существования организации. Резко снижается мотивация участия в деятельности организации. С другой стороны, многие идеи и открытия сотрудников теряют конструктивную форму подачи, низводятся на уровень выяснения личных взаимоотношений - обид и т.п.

Проблемы управления человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы и их развитие в большинстве организаций не рассматриваются как предмет работы, которая требует специальных знаний, навыков и компетентности. Одна из причин этого - смутное и запутанное понятие о "лидерстве". Для многих организаций работа с собственными человеческими ресурсами должна быть направлена на развитие лидерской функции в организации. Постановка же этой задачи задерживается по мотивам "внутренней политики". Действительно, без различения, например, лидера - основателя организации и лидера - профессионального менеджера как разных позиций из одной и той же **нужной** системы управления, невозможно вывести вопрос о "внутренних лидерах" из клубка эмоционально окрашенных НЕ рабочих отношений.

При этом, именно в сфере развития человеческих ресурсов принципиально важно грамотное и эффективное управление. К распаду общественных объединений приводят не столько ошибки в управлении, сколько игнорирование управления человеческими ресурсами как такового. Например, если организация не имеет проектов в области повышения квалификации и переподготовки кадров, ее сотрудники и добровольные помощники теряют одну из самых сильных мотиваций работы - возможности самореализации и личностного роста.

Ситуации, сложные для жизни организации, требуют столь же сложной специальной работы по развитию человеческих ресурсов на разных уровнях. Это требование, как правило, не выполняется. Например, при изменениях в деятельности рассматриваются только вопросы приема и увольнения сотрудников. Другие возможности (повышение адаптивности, подготовка сотрудников к переменам и т.п.) остаются за гранью анализа. Следовательно, не применяются эффективные (и недорогие) решения, например, введение в организации политики поощрения сотрудников, повышающих свою квалификацию.

ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

Организация как основа использования человеческих ресурсов

Вячеслав Щербина, Москва

Управление человеческими ресурсами определяется общей концепцией, видением человеческого ресурса как особой компоненты деятельности.

В организационной теории существуют *две основные модели*.

Если доминируют представления о человеке как о существе с ограниченными способностями, эгоистичном, стремящемся уклониться от ответственности, то управление основано на принципе упрощения деятельности для каждого отдельного работника, жесткой специализации, закреплением работника за конкретной функцией, тотальном контроле, разделении творческого и исполнительского труда. Логика управления здесь связана с ограничением деструктивной активности человека и поощрением активности в строго заданных и контролируемых формах.

Распространение представлений о человеке как о существе, наделенном стремлением к сотрудничеству и самореализации, творческими способностями, обладающем системой сложной мотивации приводит к необходимости обогащения всех видов труда элементами творчества, демократизации управления, переносу акцента с внешнего контроля на самоконтроль. Управление сводится к координации сознательной деятельности, а эффективность работы организации связывается с удовлетворенностью ее сотрудников своим делом. Логика управления здесь - это сведение к минимуму всех ограничений социальной и деловой активности человека, который сам обладает высокой степенью самоограничения.

На практике применимость и эффективность использования этих моделей определена степенью сложности деятельности, качеством трудовых ресурсов (уровень образования и квалификации, самоорганизации, развитость трудовой этики и т.п.), а также культурными различиями. Не существует универсальных эффективных форм работы с персоналом. При их выборе и модификации руководитель должен учитывать:

- тип и качество трудового ресурса, способность к самоорганизации и конструктивной активности, наличие трудовой этики;
- цели и задачи организации;

- специфику ситуации и внешней среды;
 - стадии и направления культурного развития организации.
-

Специфика управления человеческими ресурсами в третьем секторе

Татьяна Клименкова, Москва

Проблема человеческих ресурсов - одна из новых для организаций третьего сектора. Традиционный подход к управлению человеческими ресурсами - это работа с кадрами. Основной приоритет здесь - "максимум эффекта из каждого рабочего места". Он обусловлен главной целью - наиболее рациональным способом произвести продукт (внешний результат работы группы, которую можно назвать "группой эффективности"). За рациональное проектирование деятельности отвечают специалисты-управленцы. Отдельный работник оказывается "по ту сторону" проектирования и, стало быть, наедине со своим собственным эгоистическим интересом. Поэтому он нуждается в постоянном внешнем контроле, жесткой "привязке" к функциональному рабочему месту (должностные инструкции, квалификационные требования и т.п.), ограничениях активности.

Такой подход к управлению человеческими ресурсами возник не потому, что его авторы считали: человек в принципе не может обладать творческими способностями, интеллектом, желанием сделать работу как можно лучше. Рассматривалась позиция работника - эгоистическая, антиобщественная по своей функции, в отличие от позиции управленца, чья функция - добиться общего блага наиболее эффективным образом. В такой постановке работника делали таким, чтобы им НУЖНО было управлять.

Этот подход лег в основу революции в использовании трудовых ресурсов начала века, которую связывают, прежде всего с именем Ф. Тейлора. Новые постановки в управлении человеческими ресурсами возникли внутри социальных движений первой половины века. Начало новым процессам положили антропософское, женское и экологическое движения, некоторые опыты в тред-юнионистских кругах и соседских организациях (по месту жительства). На фоне этих процессов возникли объединения такого типа, какой мы сегодня считаем относящимся к третьему сектору. Помимо "групп эффективности" возникли "группы развития", где использовались особые ресурсы, связанные с человеческим фактором: возможность самим ставить цели и задачи, самим обсуждать и выбирать форму работы, способы принятия решений, философию и политику организации. В центр внимания ставился вопрос об отношениях между членами группы, что привело к переносу акцента с внешнего контроля на самоконтроль, а значит - к необходимости знать как можно больше о деятельности организации и иметь реальные способы влияния на принятие решений.

Человек может быть в "рабочем состоянии" только тогда, когда он свободен, а свободным нельзя быть в одиночку: открытие человеком своей свободы возможно только в ситуации групповой деятельности. Этот момент осознания свободы и нужно уметь "растормозить". Так возникает тема лидерства. Задача лидера - открывать доступ к человеческой мотивации. Лидер - тот, кто умеет понять человеческие ресурсы - этот разнообразнейший набор знаний, умений и опыта - как общие ресурсы группы. Лидер берет на себя всю полноту ответственности за обеспечение взаимных контактов. Концепция группового лидерства предполагает, что члены группы принимают функции лидера в той или иной области коллективной деятельности. Лидерские навыки, которые помогают в работе группы - сопереживание, умение внимательно слушать, "выуживая" в разговоре точки соприкосновения; умение поддерживать интерес и энтузиазм. Лидер помогает развить сознание своей силы в участниках группы, показывает, что общественность способна изменять существующие социальные институты. Функция лидера состоит в том, чтобы эффективно концентрировать и использовать силу, внутренне присущую группе, а не влиять "сверху" своим авторитетом.

Возможности такого рода существенно зависят от культурного уровня членов организации. Поэтому можно услышать вопрос: а насколько развит персонал данной организации? Однако, дело не только в "развитости" персонала, а в характере и типе наших организаций. Дело в том, чтобы мы самим типом наших организаций имели возможность "поднимать" людей и вовлекать их в новые социальные действия, раскрывать новые межличностные пласты жизни. В этом смысле деятельность третьего сектора независимо от того, какие услуги оказывают разные организации. Наши "группы развития" остаются "группами эффективности", потому что нужно эффективно эти услуги оказывать. Трудность именно в том, что нужно соединять оба подхода, что мы, имея свои проблемы, должны выходить во внешний мир, который построен по логике эффективности, а не по логике саморазвития. Нарастивая свою конкурентоспособность и компетентность,

мы должны постоянно отслеживать нетрадиционные моменты своей деятельности: для развития общества мы нужны только с этой своей особой миссией.

Работа, которую проводят организации третьего сектора - это не традиционная помощь "сверху", это во многом само-помощь, помощь себе тех групп, которые составляют общественные социальные ресурсы. Неправительственные организации помогают тем, кто не может испытать ощущения нужности и силы "обычным" путем. Общество в целом теряет, когда группы с неравными возможностями не включены в процессы развития, поэтому наши усилия направлены на то, чтобы сделать социального инвалида не-инвалидом в широком смысле этого слова. Такой сверхзадачи государство не ставит в принципе. На технологическом уровне это выражается, например, в том, что инвалидов-глухих приглашают работать на производство с повышенным уровнем шума. Третий сектор предлагает другой подход. С точки зрения интересов развития человеческих ресурсов гуманизованная экономика - это прямая и насущная потребность.

Во взаимодействии с государством мы должны способствовать тому, чтобы интересы групп, с которыми работают общественные организации, были лучше осознаны и выражены, чтобы складывалась позиция общественности. Это - наша работа по развитию общественных человеческих ресурсов.

Мотивация и вознаграждение в НКО

Владимир Якимец, Москва

Человек - это вселенная со всеми нюансами социально-психологических особенностей, неожиданными реакциями на простые события, открытыми для всеобщего обозрения поведенческими аспектами и многослойным пирогом эмоций, переживаний, страстей и холодного разума, упрятанного глубоко от посторонних взглядов. Никому, никогда нигде не удавалось и вряд ли удастся постичь полностью этот мир отдельной личности.

А ведь мотивация поведения и поступков человека в любой организации, его стремление к сотрудничеству, творческий - в противовес конфликтному - способ взаимодействия напрямую связаны с внутренней вселенной личности. И от того как мотивация одного человека "встроена" в групповую зависит эффективность деятельности организации.

Мотивация - это присущие данному человеку свойства личности и его ценностные ориентации, которыми он руководствуется, совершая тот или иной поступок или действия. Рассматривая тему мотивации и поощрения в деятельности НКО, выделим следующие вопросы:

- влияет ли поощрение (и в какой форме) на изменение мотивации сотрудника НКО?
- определяет ли внутренняя мотивация человека тип поощрения, который заставляет его "выкладываться" на достижение общих целей?

Вспомним наше недавнее прошлое. Похвальные и почетные грамоты, значки и медали, благодарность перед строем пионерского или комсомольского отряда, путевка в лагерь отдыха, - так нас поощряли в социалистические времена за работу в общественном секторе. Также практиковались денежные премии, прибавка к зарплате, внеочередное (и иногда и просто постановка в очередь на) получение квартиры, приобретение дефицитных товаров. Надо сказать, что такие виды поощрений пользовались определенным успехом среди новичков или молодых членов общественных организаций.

Но зададимся вопросом - часто ли это заставляло нас усиливать и улучшать свою деятельность? Приводило ли это к кардинальным позитивным сдвигам в работе? Скорее нет, чем да. Такие поощрения не стимулировали СВОБОДУ, творческие проявления личности. В основном, вознаграждение поступало тогда, когда ты следовал "правильным" принципам.

Две группы организаций в большей степени, чем другие, выпадали из общей схемы партийно-бюрократического послушания в урон свободе. Это - различные неформальные (и/или "андерграундные") клубы по интересам типа КСП и научно-исследовательские институты фундаментального профиля, деятельность которых не определялась "решениями партии и правительства", а, главным образом, - умом и свободным творчеством талантливых личностей.

Для понимания процессов, влияющих на психологический климат и эффективность деятельности малой группы (каковыми, как правило, являются НКО) узловыми понятиями являются **ценностные ориентации членов группы, индивидуальная и коллективная мотивация, оценка и самооценка своего вклада (результата) и вознаграждение**. Иными словами, для более или менее объективного анализа темы "МОТИВАЦИЯ и ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ" применительно к НКО достаточно рассмотреть схему:

ПОТРЕБНОСТИ- --> МОТИВЫ----> ПРОЕКТ.....(УЧАСТОК РАБОТЫ)----> РЕЗУЛЬТАТ

Замечу, что в основной последовательности между МОТИВАМИ и РЕЗУЛЬТАТОМ поставлен ПРОЕКТ. Это не просто дань моде в нынешней фазе развития движения НКО, когда полагают, что проектный подход - это наиболее эффективный путь действий НКО и способ ее развития (что в принципе верно). Это путь, при котором за сравнительно короткий промежуток времени можно оценить соотношение между индивидуальной и коллективной мотивациями (об этом чуть позже). Слова УЧАСТОК РАБОТЫ поставлены под ПРОЕКТОМ сознательно: не все члены НКО работают напрямую над проектами, есть и те, которые ОБЕСПЕЧИВАЮТ такую работу. Зачастую их роль оказывается существенной.

Проводя анализ данной схемы, дополним ее в контексте развития человеческих ресурсов НКО:



Рис.2.1. Схема анализа темы «Мотивация НКО»

Не останавливаясь на пояснении сути, роли и важности элементов верхней цепочки схемы, рассмотрим три "нижних" элемента: ОЦЕНКА, ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ и ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.

В рамках психологии и социологии выделяются различные подходы к пониманию термина МОТИВЫ. Социологи в мотивах отличают субъективное отношение человека к своей деятельности, сопоставляя его цели, объясняющие и определяющие его поведение. Психологи различают побуждающие и смыслообразующие сферы мотивации. Для них мотив - это фактор, отвечающий некоей потребности субъекта и управляющий его деятельностью.

При анализе МОТИВАЦИЙ членов НКО необходимо различать их энергетический ПОТЕНЦИАЛ, проявляемый в ПОБУЖДЕНИЯХ, и совокупность ЦЕЛЕЙ с расставленными ими приоритетами, что отражает СМЫСЛОВОЕ СОДЕРЖАНИЕ мотиваций.

Этот момент является наиболее сложным при управлении развитием человеческими ресурсами в группе, поскольку за ним стоит сложный и никогда до конца неподдающийся воздействию извне внутренний мир члена НКО. Роль лидера НКО и коллектива НКО состоит в том, чтобы ДЕЛАТЬ ВСЕ ВОЗМОЖНОЕ для усиления энергетического потенциала и для поддержания баланса между целями группы и целевыми установками отдельных ее членов.

Источники внутренней мотивации это:

- интересы, стремления и потребности члена НКО;
- социальные факторы, воздействующие на него и определяющие его выбор;
- соответствие предметного содержания участка его работы его потенциалу и интересам.

Помимо ВНУТРЕННЕЙ мотивации, слабо поддающейся непосредственному управлению, нельзя не использовать доступные для лидера группы способы поощрения ВНЕШНЕЙ мотивации. Здесь мы подходим ко второму главному понятию нашей темы - ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ.

Принимая участие в деятельности НКО, работая в конкретном проекте или выполняя задания по обеспечению эффективной работы НКО на так называемых "второстепенных" участках (секретарская

работа, административные функции, коммуникационная деятельность и т.п.), каждый участник организации имеет ВНЕШНЮЮ МОТИВАЦИЮ.

ВНЕШНЯЯ МОТИВАЦИЯ - это то, что ориентирует его на ДОСТИЖЕНИЕ лучших результатов в своей области и на СПРАВЕДЛИВУЮ ОЦЕНКУ таких результатов (премии, моральное поощрение, материальное вознаграждение и т.п.).

Роль оценки результатов проекта как и деятельности НКО в развитии человеческих ресурсов весьма серьезна. Различаются два вида оценок: внутренняя и внешняя. Суть процесса оценки состоит в том, чтобы определить сколь эффективно работала группа, установить вклад каждого участника, выявить слабые и сильные стороны работы, наметить ориентиры для будущего совершенствования.

Процесс оценки результата должен быть понятным для исполнителей, критерии оценивания должны быть недвусмысленными, интерпретируемыми и поддающимися восприятию членами группы. Обязательным условием является то, чтобы процесс оценивания был гласным и явным. Еще лучше, если при оценке результата учитываются мнения всех (по крайней мере основных) исполнителей работы.

Часто важным оказывается выделение нескольких стадий в процессе оценивания. Организационно механизм оценивания существенно различается для разных типов НКО. Очень важно, чтобы оценка в результате не свелась к разборке личностей или личных качеств исполнителей. Должен оцениваться ВКЛАД члена группы в результат и то сколь "синергетическим" эффектом этот ВКЛАД оказался для работы группы.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ - это важнейший компонент в деятельности НКО, предназначенный для стимулирования членов НКО и развития их интереса к сотрудничеству. Различают моральное и материальное поощрение.

Главное в вознаграждении - это то, чтобы член группы получил УДОВЛЕТВОРЕНИЕ от того, что его роль отмечена, оценка его вклада АДЕКВАТНА его ожиданиям и внешней мотивации, а также то, что группа воспринимает ЗАРАБОТАННЫЙ характер и размер поощрения как сигнал к дальнейшему и более эффективному сотрудничеству.

Здесь весьма велика роль руководителя НКО и неформального лидера. Часто эти роли не совпадают и искусство руководителя, знающего о весе неформального лидера в группе состоит в том, чтобы вовлечь его в оценку результата и определение характера вознаграждения.

Личностный подход к определению характера вознаграждения почти всегда эффективен. Например, для инициативного участника завершенного проекта может оказаться более значимым, если вознаграждение его труда проявится в том, что ему будет выделен самостоятельный участок работы или проект. Для другого более весомым может быть просто гласное устное одобрение со стороны лидера (особенно, если лидер - харизматическая личность). Третий будет удовлетворен адекватным материальным поощрением в любой форме.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ - это наиболее сложный и важный с точки зрения развития НКО и человеческих ресурсов элемент схемы.

Как правило, он не рассматривается в явном виде, хотя неявно присутствует при обсуждении стратегических и тактических планов организации. Практически всегда этот элемент "варится" в мозговом котле настоящего лидера НКО.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ - это неподдающаяся структуризации совокупность действий и механизмов (на уровне межличностных и организационных), с помощью которых, с одной стороны, из реализованного проекта, оценки результатов и их поощрения вырастает новая идея, а с другой стороны - возрастает побудительная и смыслообразующая мотивация отдельных членов НКО и НКО в целом.

Дав такое определение, я упредил рассмотрение двух вариантов. В определении заложена ПОЗИТИВНАЯ роль обратной связи. Однако, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ может привести и к НЕГАТИВНЫМ последствиям: вместо появления новых идей проявляется деструктивный процесс, а вместо возрастания и усиления мотивации наступает депрессия.

Опыт работы в "третьем секторе" показывает, что иногда деструктивный характер обратной связи приводит к "самоочищению" НКО, к смене ее состава, что позитивно сказывается на ее деятельности.

Механизмы реализации обратной связи неоднозначны и в сильной степени зависят от характера деятельности НКО, ее целей, внутреннего порядка взаимодействия и наличных человеческих ресурсов.

Обратная связь выполняет роль ИННОВАЦИОННОГО процесса, если с ее помощью происходит развитие и позитивное изменение собственных человеческих ресурсов НКО и привлечение новых творческих личностей.

Развитие человеческих ресурсов НКО - это комплексный многокомпонентный процесс. От того, как он устроен, зависит психологический климат в НКО и эффективность ее работы. Этот процесс значительно шире так называемой работы с кадрами, хотя и не исключает элементы таковой. АДЕКВАТНАЯ ОЦЕНКА результата работы и ЗАСЛУЖЕННОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ занимают существенное место в этом процессе, приводя к РАЗВИТИЮ и СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ человеческих ресурсов НКО.

Возвращаясь ко второй схеме, можно констатировать, что разрыв цепочки или даже ослабление любого ее элемента, могут иметь разрушительные последствия и для проекта и для НКО в целом.

Давайте вообразим, что поощрен как-то РЕЗУЛЬТАТ, не подвергшийся всесторонней ОЦЕНКЕ (она выпала из процесса). Такой вариант чреват следующими возможностями:

- размер и характер вознаграждения неадекватен масштабности результата и вкладу работников;
- вознаграждение свелось к реализации принципа "всем поровну";
- вознаграждение не стимулирует усиления мотивации и др.

В итоге возможна коррозия человеческих отношений в НКО.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ РАБОТА С СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ ИЗМЕНЕНИЯХ В ЕЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Переподготовка кадров, повышение квалификации, привлечение специалистов

Марина Либоракина, Москва

Изменения в деятельности - сложная ситуация для жизни организации. В большинстве случаев это связано с организационными изменениями, включая реорганизацию рабочих мест: упразднение или создание новых, перепрофилирование и т.д. Однако, изменения в деятельности редко рассматриваются руководителями большинства организаций как возможности личностного и профессионального роста сотрудников. Соответственно крайне мало внимания уделяется подготовке сотрудников к переменам, повышению их квалификации.

Анализ. Изменения в деятельности организации являются результатом влияния внешней среды или внутренней политики самой организации. Чаще всего изменения обусловлены следующими факторами:

- доступность финансовых и других ресурсов;
- исчезновение или появление "экологической ниши" для целевой деятельности организации;
- сокращение или расширение целевой группы, круга клиентов, появление новых типов клиентов и т.д.

Эти изменения представлены в виде схемы

ПЛАНИРУЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

СОКРАЩЕНИЕ

РАСШИРЕНИЕ, УСЛОЖНЕНИЕ

* устаревание видов деятельности и услуг * появление новых видов деятельности и услуг

* отмирание видов деятельности и услуг * смена направлений деятельности и типов услуг

Планируемые изменения в деятельности являются основанием для изменений в работе с сотрудниками. При переходе от планируемых изменений к управленческим задачам по работе с сотрудниками руководитель должен действовать в двух сферах:

- организационно-управленческой, где решения рационально обоснованы. Это могут быть прямые (например, прием или увольнение сотрудников) и компенсатор-ные решения (например, помощь в трудоустройстве при увольнении).
- неформальной (личностной, групповой) сфере, где рационализация отношений часто невозможна. Возможность изменений обусловлена в том числе психологической культурой группы, культурой рабочих отношений. Они задают ограничения на изменения и могут даже противодействовать изменениям. Выходов несколько: либо ломать прежние отношения в группе, либо использовать особую мотивацию для формирования новых отношений, либо переводить ситуацию в осознаваемую рациональную форму (например, подключать людей к обсуждению принимаемых решений). Руководитель здесь может действовать или самостоятельно, или осваивая опыт других организаций в подобных ситуациях, или приглашая профессионалов (психологов и других специалистов).

Рекомендации:

На уровне отдельной организации

При сокращении деятельности:

1. Иметь собственные программы переподготовки сотрудников
2. Проводить специальную политику поощрения сотрудников, которые повышают свою квалификацию и участвуют в других программах переподготовки (например, разрешать посещать учебные курсы в рабочее время).
3. Особое внимание нужно уделять стрессовым ситуациям, которые возможны при увольнении и резком изменении рода деятельности. Необходимо готовить к этому заранее, в частности, приглашать психологов.

При расширении деятельности:

1. В первую очередь привлекать специалистов, работающих в некоммерческом секторе.
2. “Выращивать” специалистов, налаживая связи с учебными заведениями. Студенты - замечательные добровольные помощники. Кроме того, работая на добровольных началах, они получают опыт и квалификацию, которые затем позволят им стать полноценными сотрудниками организации.

Формы работы:

- организация производственной и педагогической практики в некоммерческой организации (по договорам с ВУЗами);
- привлечение на работу во время студенческих каникул;
- привлечение к участию в массовых мероприятиях (договоры о совместном проведении мероприятий с ВУЗами);
- сотрудничество со студенческими общественными объединениями, научными обществами.

На уровне сектора (сообщества некоммерческих организаций в городе, регионе) в целом:

1. Налаживать кооперацию по использованию трудовых ресурсов. Первоочередные целевые группы - высококвалифицированные специалисты и добровольцы. Необходимо организовать обмен информацией о вакансиях и предложениях внутри сектора, создать Агенство занятости и Биржу труда.
2. Создавать новые профессии
 - менеджер некоммерческой организации

- специалист по сбору средств
- специалист по связям с общественностью
- организатор добровольцев.

Сегодня потребность в таких профессионалах, сочетающих понимание ценностей и целей третьего сектора и умение грамотно работать во внешней среде, стала массовой. Учебные заведения их не готовят. Каждая организация в меру своих возможностей старается “вырастить” специалиста, что часто неэффективно. Необходимо создавать общие для некоммерческих организаций программы по подготовке таких профессионалов и постепенно интегрировать их в существующую систему высшего и среднего специального образования.

3. Налаживать кооперацию для предоставления услуг специалистов по сбору средств, по связям с общественностью, организации добровольцев.

4. Развивать социальное партнерство, пропагандировать деятельность третьего сектора, делая привлекательной эту сферу занятости.

Психологические аспекты работы с сотрудниками.

Андрей Горев, Москва

Анализ. Изменения в деятельности организации часто воспринимаются сотрудниками как стихийное бедствие, угроза, вызывают психологическое сопротивление. Такое отношение к изменениям чревато конфликтами и ставит под сомнение саму возможность эффективно их осуществить.

Поэтому кроме программ переподготовки кадров необходима специальная работа по социально-психологической подготовке сотрудников к изменениям. Мобильность и адаптивность - качества человеческих ресурсов, которые являются результатом такой работы.

Почему изменения в деятельности воспринимаются как угроза?

1. Сотрудники “связаны” своими прежними самоопределениями и идентификациями. Целый ряд факторов ограничивает его/ее мобильность:

- *на личностном уровне* (культурные установки, стереотипы, ценности, мораль, темперамент, способности, опыт травм и др.);
- *на межличностном уровне* (стиль поведения группы, типы коммуникации в группе, система ожиданий в группе и др.)

2. Руководители обычно описывают новое дело с функциональной точки зрения, рассказывая о важности новой задачи для организации и предъявляя определенные требования к квалификации сотрудников. Психологический портрет, оптимальный для решения задачи, получается одномерным (если о нем вообще заходит речь). Сотрудники не могут “увидеть себя” на новом месте.

3. Преданность идее, увлеченность решением определенной проблемы - одни из наиболее ценных качеств сотрудников и добровольных помощников, значительный ресурс. Однако при изменениях в деятельности эти качества оборачиваются другой стороной. Сотрудники часто склонны отождествлять себя с идеей, проблемой, выполняемой работой, занимаемым рабочим местом. При необходимости изменений они ощущают себя ненужными.

Рекомендации.

ОСНОВНОЕ ПРАВИЛО при подготовке к изменениям:

Рассматривайте изменения как шанс для профессионального и личного роста и готовьте соответствующие управленческие решения.

Пример. Необходимо подобрать кандидата для организации связи с общественностью и СМИ.

Неправильная стратегия: руководитель описывает, какими навыками и высокой степенью профессионализма должен обладать кандидат. Сотрудники и добровольные помощники чувствуют себя некомпетентными и бесперспективными. Возникает внутреннее сопротивление самой идее организации службы по связям с общественностью и СМИ.

Правильная стратегия: руководитель описывает, в каких типичных рабочих ситуациях будет действовать организатор по связи с общественностью и СМИ. Выясняется, что совершенно разные люди с разными личностными данными и опытом могут одинаково хорошо решать эти задачи. Это может быть пожилой опытный мужчина, имеющий много связей, или молодая девушка, способная внушить доверие и расположить к себе собеседника. Они будут решать одни и те же задачи разными способами и пользоваться разными средствами.

Сотрудники и добровольные помощники выделяют собственные качества, которые могут быть выигрышными в типичных рабочих ситуациях. Проводится тренинг (ролевая игра): заинтересованные кандидаты разыгрывают эти ситуации. Попутно возникает множество идей по лучшей организации службы по связям с общественностью и СМИ.

Культура рабочих отношений в организации

Наталья Ходырева, Санкт-Петербург

Какие стереотипы поведения довлеют над человеческими эмоциями в организации, а также препятствуют эффективному взаимодействию сотрудников некоммерческой организации? Анализ примеров типа “Вы среди офисных интриг направленных против Вас”, “Критика и Ваша реакция на нее”, “Начальник обрушивается на Вас” показывает, что ни пассивное, ни манипулятивное, ни агрессивно-доминирующее поведение не могут помочь в преодолении нормальных конфликтов человеческого взаимодействия.

Как научиться так называемому “уверенному поведению”, которое наилучшим образом способствует поддержанию рабочих отношений в организации?

Эмоции. Первая позиция - это разрядка эмоций. Как вы разряжаетесь, когда вас кто-то обидел? У мужчин и женщин это бывает по разному. Известный способ разрядки - это физическая агрессия. Я могу сказать про себя, что когда меня обижают, я плачу. Это моя разрядка эмоций. Я говорю о себе и о том, что мы переживаем, когда нас критикуют. Мы испытываем различные эмоции, например, обиду. И обида у нас может разряжаться и при помощи битья, и при помощи плача. Это то, что мы естественно, нормально разряжаемся как дети. Отметьте себе, что очень многие люди считают, что когда другой человек плачет, то ему очень плохо. Они боятся, того, что кто-то плачет. Жалеет, боится поэтому критиковать, потому что боится слез. И поэтому для того, чтобы нам сохранять наши рабочие отношения, чтобы нам было хорошо, особенно тем, кто работает с людьми, должны обязательно иметь то место и время, чтобы осуществлять разрядку. Это обязательно должно быть. Все то, что вы хотите в себе подавить найдет там выход. Существует огромное количество способов и специальные программы со-консультирования, когда встречаются два человека со своими проблемами, и поддерживая друг друга способствуют разрядке эмоций по поводу различных ситуаций, которые они пережили на работе или в семье, то есть то, что сопровождается и плачем, и рыданием, и криками, и всем тем, что обычно бывает. То есть, это должно быть специальное место для разгрузки, разрядки, поддержки и специальное время. Этому нужно определять время общественных организаций. Мы столкнулись с тем, что мы пытаемся сдерживать эмоции, но тем не менее они своей колоссальной силой сметаю все на своем пути, и все равно вмешиваются в рабочие отношения, если мы их не будем разряжать.

Методики и техники уверенного поведения

Второй пункт - это преподнесение эмоций как обратная связь, как информация о том, что происходит в отношениях и переживается. Поэтому я опять хочу вернуться к тому, как вы сообщаете своим сотрудникам, близким, тем людям, с которыми вы непосредственно работаете о своем состоянии”

Уверенное поведение - это когда я прямо говорю то, что я хочу, я прямо говорю то, что я не хочу, и более того, я выражаю все свои чувства, которые у меня есть. Уверенное поведение является честным, вдохновляющим и способствующем росту личности. Рабочие ситуации постоянно сплетаются с болезненными личными обидами, вопрос уверенного поведения в том, что бы не застревать в этом эмоционально. Важно умение подавать обратную связь другим о том, что мы чувствуем. Последнее предложение важно прочитать буквально - речь идет не о высказывании другим в лицо того, что мы о них думаем (эмоциональная оценка), речь идет о том чтобы построить текст описывающий ваше собственное эмоциональное состояние (я чувствую гнев, растерянность, поражение, и т.п.). Подача такого констатирующего текста в ситуации была бы первым шагом не агрессивного и не пассивного, но скорее доверительного типа отношений. Дальше можно было бы сказать о том с чем мы согласны в критике (что действительно имеет место). И лишь затем сказать о том, как нам видится ситуация и какие оценки могут быть.

Профилактика "выгорания".

Выгорание - это такой эффект, когда люди очень много работают и испытывают после этого слабость, раздражительность, вспышки агрессивности. Они начинают воспринимать клиентов как надоедающих, мешающих работать, как людей, которые просто мешают жить, хотя на самом деле, наша задача - помогать им. Из "выгорания" "подпитываются" различные проблемы, которые существуют внутри коллектива."

Лидерство. Создание рабочих групп и команд (2)

Вера Демичева, Михаил Флямер, Москва

Какие трудности, связанные с лидерством, испытывают общественные организации? *"...проблема взаимодействия организации и ее лидера - это либо гипертрофированное лидерование, выражающееся в авторитарном стиле управления организацией, либо отсутствие единственного общепризнанного реального лидера для организации.*

Проблема не в том, что команда не довольна работой лидера, а в развитии системы. Рано или поздно лидер меняется. Во многих организациях есть две связанные проблемы - неподготовленность организации к процессам возможной смены ее лидера (например из за "скоростной смерти", истощенности его креативных возможностей и т.п.) и проблема обоюдного недовольства лидера и его организации.

...Проблема обозначена как неэффективность авторитарного стиля управления, связанная с ростом организации. Когда организация, разрастается, лидер не в состоянии контролировать всей широты деятельности организации и, пытаясь охватить весь спектр проблем, выходит на уровень личностного, только субъективного восприятия происходящего в организации и снижает эффективность деятельности организации."

Во многих организациях есть признанный в них субъект, обеспечивший запуск организации, но нет эффективного управления для усложняющейся деятельностью растущей организации. В тех организациях где это не осознается "вовремя", этот субъект становится фактором деструктивным.

Примерный путь выхода из ситуации "конфликт лидера и организации" состоит "в формировании партнерского стиля управления и создания рабочих групп, т. е. снятия с лидера части функций, и его полномочий, при сохранении формального лидерства, путем создания рабочих групп, которые могли бы вести отдельные программы данной организации. Это позволяет нам красиво и нежно снять с лидера авторитарность. Мы пришли к необходимости разбить деятельность организации на подгруппы с формированием лидеров, которые будут выступать как под-лидеры. Таким образом речь идет и о проблеме воспитания новых лидеров, которые будут уже более адекватны складывающейся ситуации."

Таким образом, на новой стадии развития у лидера, в свое время создавшего организацию, появляются другие функции, в частности, формирование демократической процедуры разработки и принятия решений, формирование команд, воспитание новых лидеров.

[Возврат на первую страницу](#)

