

Раздел 6.

Человек на своем месте.

Введение **стр. 2-3**

Материал для чтения

Человек на своем месте **стр. 4-5**

Должностная инструкция, *Бюллетень христианского лидерства*,
февраль, 1975. **стр. 6-10**

Учебник

Сначала изучите оба материала для чтения, начиная со страницы 4, а затем начните отвечать на вопросы учебника, начинающиеся с лекции Терри Спаркса (курсивом) на стр. 11.

Ответная реакция **стр. 28**

Задачи.

В этом разделе вы:

Узнаете больше о том, как найти нужного кандидата для выполнения той или иной работы, учитывая его специальные навыки и способности, а также их соответствие вакансии;

Поймете важность хороших должностных инструкций и узнаете, как они составляются.

Поймете важность ясной формулировки требований к работе для каждого сотрудника вашей организации, и как это сделать.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Введение.

Вы начинаете изучение шестого раздела курса под названием *Лидерство: Продуктивное Использование Сильных Сторон Личности*. Курс направлен на развитие ваших способностей как лидера путем выявления данных Господом даров и побуждения остальных, используя пример Христа. Мы верим, что Господь использует этот курс, чтобы помочь Вам стать более эффективным лидером. Об этом наша надежда и молитва.

Метод.

Интернет-формат. Мы снабдили Вас материалами для чтения, необходимыми для завершения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего учебника, которые помогут вам применить изученное в специфических ситуациях. В конце введения вы найдете информацию по другим курсам, а также - альтернативные варианты формата курса.

Лекции:

Лекционная часть этого курса взята из записанных на кассеты уроков докторов Джеймса Ф. Энгеля, Терри Спаркса и Джейн Оверстрит. Данный раздел включает лекции Терри Спаркса, набранные курсивом.

Терри Спаркс является руководителем администрации международного служения "Библийского пути" (Walk Through the Bible). Благодаря широкому росту этого служения, у г-на Спаркса появилась возможность использовать свой консалтинговый опыт во взаимодействии с местными лидерами. Помимо подготовки местных кадров для чтения курсов по личному развитию лидеров, созданию коллектива и оттачиванию навыков подчиненных, г-н Спаркс участвует также и в реализации проектов.

Г-н Спаркс уже около 25 лет работает в области менеджмента и консалтинга христианских организаций, путешествуя в более чем 30 стран. Он также работал адъюнктом профессора менеджмента в Тихоокеанском университете Азуса (Azusa Pacific University). Г-н Спаркс с женой проработали 13 лет для Кэмпус крусэйд (Campus Crusade for Christ), 10 из которых - с международными миссиями. В течение трех лет Терри Спаркс выполнял обязанности главного администратора и директора по развитию "Партнерз Интернэшнл". В 1985 г. он получил сертификат Перфомакс и с тех пор преподает личное развитие лидера и построение коллектива.

Г-н Спаркс имеет степени: бакалавра естественных наук в области промышленного инжиниринга (университет Purdue), магистра делового администрирования (Калифорнийский государственный университет) и магистра христианского служения (Международная школа богословия).

.....
Другие курсы, предлагаемые Центром Организационного Усовершенствования:

"Сначала необходимое: Царство Божие".

Теоретические основы служения.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Раздел 6. Человек на своем месте.

"Как найти место для Бога: Духовное формирование христианских лидеров."
Чистота личности и духовная дисциплина.

"Преумножая урожай: построение эффективного служения путем следования примеру Иисуса."
Учимся думать и планировать стратегически.

Альтернативные форматы курса.

Учебник и аудиокассета. Методология этого формата может быть для вас несколько новой. В этом случае Вам нет необходимости посещать занятия, и вы можете учиться там, где живете или работаете. Вы не делаете конспектов лекций, а читаете учебник, слушаете несколько минут кассету, затем выключаете ее и отвечаете на вопросы из учебника. Вам вряд ли придется слушать кассету более 10 минут до применения прослушанного. Этот метод уникален в том смысле, что является дистанционным, но в то же время очень интерактивным. Мы надеемся, что вы многому научитесь, т.к. имеете возможность применять изучаемый материал в своей жизни и работе.

Интернет- формат (данный формат). В этом формате мы предоставили вам материал для чтения, необходимый для изучения разделов. Каждый раздел содержит лекции (курсивом) и вопросы на протяжении всего учебника, которые помогут вам применить изученное в специфических ситуациях.

Адрес Центра Организационного Усовершенствования в Восточном колледже:

COE at Eastern Colledge
1300 Eagle Road
St. Davids, PA 19087

Тел: 610-341-1566; Факс: 610-341-5910; Электронная почта: dai_coe@eastern.edu

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Раздел 6. Человек на своем месте.

Человек на своем месте.

Виктор Оско был удовлетворен своими успехами в компании KSM. В коллективе царил не выражаемое вслух чувство энтузиазма. Напряженность исчезала в атмосфере оптимизма, приятия и отсутствия формализма.

Во время недельного отпуска семья Оско имела возможность наслаждаться отдыхом на морском побережье. В эти дни жена Виктора, Мария, замечала, что ее муж превращается в "прежнего Виктора", которого она любила все эти годы. Дети говорили о том же. Особенно Виктору нравились прогулки по берегу, проходившие в общении с Господом. Иисус, казалось, идет рядом, выражая любовь и одобрение.

Теперь, когда атмосфера кризиса, следовавшая за Виктором, начала разряжаться, он мог переключиться на другие вопросы, один из которых становился все более срочным и беспокоящим. Касался он, к сожалению, старого друга и коллеги Виктора, Стеллы Сендж.

Как вы, наверное, помните, Стелла уже долгое время работала в сфере бухгалтерского учета и финансов. Она была назначена на эту позицию в свое время как единственная, имевшая какой-либо опыт в бухгалтерии, хотя весь он заключался лишь в курсах по основам бухучета. Стелла приняла это назначение неохотно, зная, что оно не будет для нее мотивирующим фактором ни в смысле развития сильных сторон, ни в смысле изменения стиля поведения. Ненавидя кропотливую работу и детали, она, тем не менее, подчинилась и жаловалась редко.

В конце первого месяца ее работы Виктор был удивлен, когда не увидел, как ожидал, финансового отчета. Эта информация, разумеется, была крайне важной, учитывая размеры дефицита, достигшие кризисных пропорций. На вопрос об отчете Стелла ответила, что была слишком занята душепопечительством нескольких сотрудниц, испытывавших растущие личные проблемы.

Виктор согласился со Стеллой касательно важности ее служения нуждам других людей и согласился на этот раз пересмотреть срок подачи отчета, предупредив ее, однако не допускать этого в будущем. Стелла же, действительно, сожалела о произошедшем, т.к. понимала и уважала нужды Виктора. Тем не менее, прецедент повторился из месяца в месяц.

В конце концов, Бонг Ким категорически потребовал положить конец проблеме просроченных финансовых отчетов. Виктор, будучи коллективным работником с неконфликтным темпераментом, понимал, однако, что положение дел нужно менять.

Он принял решение перевести Стеллу в новую должность менеджера по маркетингу, в которой она бы работала над повышением продаж и распределения материалов церквям и христианской общественности, бок о бок с Фредом Менгисту. Стелла, разумеется, была в восторге, ибо всегда была полна маркетинговых идей и желания претворить их в жизнь. И вот, ко всеобщему удовлетворению, продажи начали расти, по мере выпуска новых работ.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

У Виктора, однако, все еще присутствовала проблема поиска для Стеллы подходящей замены. Он распространил весть о вакансии среди своих друзей и коллег и получил множество заявок, две из которых были особенно многообещающими. Первая была от Джеймса Стефаноса, старого друга, сокурсника и соратника. Джеймс много лет возглавлял кабульский офис Британской банковской фирмы, которая вынуждена была закрыться из-за серьезных просчетов в руководстве головного офиса. Джеймс, 45 летний мужчина, будучи конструктором-застройщиком по темпераменту, очень хотел использовать свои способности на службе Господу и с энтузиазмом искал работу.

Вторым финалистом был Айуб Кампагна, другой выдающийся член этой общины, с которым мы уже встречались. Айуб закончил бизнес-колледж по специальности бухгалтерский учет и много лет примерно работал в одной из христианских организаций. Фактически к нему часто обращались как к консультанту по финансовому менеджменту, и эта роль идеально подходила Айубу, как по его темпераменту реализатора, так и по образованию и опыту. На вопрос о причине обращения в KSM, он убежденно отвечал, что с удовольствием принял бы на себя ответственность по восстановлению успешной деятельности этой организации.

Для Виктора выбор между этими двумя квалифицированными кандидатами был нелегким. В конце концов, он выбрал Стефаноса, в основном благодаря личным симпатиям. Не было сомнений, что Джеймсу была очень нужна хорошая работа, особенно принимая во внимание, что его сын вскоре должен был поступить в европейский университет.

Результаты проявились незамедлительно. Как и следовало ожидать, Джеймс проявил недюжинную инициативу в реорганизации персонала и получил высокий прирост продуктивности. Отчеты теперь, конечно же, поступали вовремя. В дополнение Джеймс начал встречаться с начальниками отделов с целью предоставления дополнительной финансовой информации, которая, по его мнению, могла быть им полезна.

К читателю.

Итак, Виктор считал, что он достаточно удачно подобрал персонал. Он, действительно, приложил все усилия, чтобы найти наиболее подходящих людей для имевшихся вакансий. Особенно это касалось Стеллы: для нее это было почти второе рождение, она получила работу, которая наиболее полно могла бы развивать ее великолепные навыки работы с людьми.

С Джеймсом, однако, может быть совершенно другая история. Анализируя выбор Виктором Джеймса в предпочтении Айубу, видите ли вы какие-либо признаки потенциальной опасности? Обратите при этом особое внимание на его темперамент конструктора-создателя и стиль руководства.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Должностные инструкции.

Бюллетень христианского лидерства, февраль, 1975.

Разбирая *Бюллетень христианского лидерства (БХЛ)*, от января 1975 г., мы обсудили концепцию целевого менеджмента как весьма эффективного подхода к управлению в христианских организациях. В этом подходе привлекает в частности ударение на целях и задачах, нежели чем на организационной и функциональной структуре. Кроме того, в нем есть преимущество в оценке индивидуального качества работы.

В христианском мире были и будут люди, уводящие от личной оценки. Одно дело - говорить об организационных просчетах или успехах, и совершенно другое - обсуждать качество работы отдельных людей. Но с другой стороны, не должна ли сама природа христианской организации способствовать открытости ее сотрудников друг перед другом, дабы добиться понимания того, где каждый способствует, а где - препятствует эффективности организации?

Это, в лучшем случае, можно назвать нелегкой задачей. Одним из эффективных способов ее решения являются должностные инструкции.

Что такое должностная инструкция?

Должностная инструкция - это изложение в письменной форме того, что ожидается от человека в данной должности. Таким образом, это описание работы, а не выполняющего ее человека. Она фокусируется на том, что должно быть выполнено, а не на том, кто это будет делать.

Каковы преимущества должностной инструкции?

Помимо помощи организации и отдельным лицам в сопоставлении своей работы с поставленными целями, должностные инструкции выполняют ряд других функций, зависящих от типа и размера организации.

В крупных организациях с тарифицированной структурой заработных плат должностные инструкции позволяют не только сравнивать различные позиции, но и более аккуратно сопоставлять различные тарифные сетки. Что касается последнего, то это, пожалуй, единственный способ не сравнивать "яблоки с апельсинами". Это особенно актуально для должностей с общими названиями, такими как секретарь, которое может охватывать позиции, начиная с машинистки и заканчивая членом совета директоров. Должностные же инструкции дают позиции определение.

Наибольшую, пожалуй, ценность должностные инструкции приобретают, когда необходимо создать новую или заполнить существующую вакансию: в них проясняется, какой кандидат необходим. В свою очередь потенциальный член коллектива получает представление о том, что от него (нее) ожидается. Помните, что на работодателя лежит более серьезная ответственность. Если новый работник не добивается успеха, то это, скорее всего, ошибка нанимателя. (См. "Вы уволены!" *БХЛ*, апрель 1974.).

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Должностные инструкции помогают также видеть связь между должностями, и не только устанавливают необходимые границы должности, но и помогают ее обладателю увидеть свою работу как часть целого.

Какowo должно быть их содержание?

Даты. Инструкции довольно быстро устаревают!

Название. Попробуйте сформулировать его кратко, но емко. Если существует внутри-должностная градация, разработайте стандартную терминологию, например: младший секретарь, секретарь, старший секретарь.

Цель. Опишите ее. Сформулируйте, что должно быть сделано, благодаря существованию данной должности! Именно в этом разделе инструкций, удобно поместить общие и, возможно, духовные аспекты работы.

Тип руководства. Описывает либо должность (но не лицо), которой подотчетна данная, или же (для более крупных организаций) - один из типов руководства: общий, обычный, интенсивный.

Ответственность. Не вдаваясь в мельчайшие подробности, постарайтесь быть точным, насколько это возможно. Пишите не "выполняет обязанности секретаря", а "печатает под диктовку, перепечатывает письма, отчеты и другие документы с использованием электрической печатной машинки. Создает и работает с офисной системой файлов..." и т.д.

Включите описание интенсивности требуемого руководства, например: "Обеспечивает интенсивное руководство секретарем и двумя клерками".

Не пытайтесь охватить все. Достаточно, если вы опишите 75-90% должности. Всегда полезно иметь заключительную фразу, звучащую как "выполняет также и другие поручения", которая восполнит то, что вы пропустили, и предотвратит возможное непонимание в будущем.

Образование и опыт. Два эти фактора поставлены вместе благодаря тому, что являются взаимно-дополняющими. Существует стандартное правило, гласящее, что двухгодичный опыт работы эквивалентен годичному обучению. В своей инструкции приведите минимальную длительность и тип образования, необходимого для выполнения работы. Затем дайте минимальное, реальное максимальное количество лет и вид необходимого опыта. Например: "Опыт работы: 4-6 лет, включая два года, как пастор".

И, наконец, включите пункт о навыках (количестве опыта), приобретаемых в процессе работы и необходимых для полного соответствия данной конкретной должности. Никто не способен адекватно исполнять свои обязанности в первый же день вступления в должность, а многие руководящие должности требуют одно- или двухлетнего срока работы в них до полного вхождения в курс дела.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Условия работы. Где будет проходить работа? Потребуется ли она нестандартного графика? Будут ли командировки? Если да, то сколько дней в месяц? Есть ли другие нестандартные условия, такие, например, как частые поездки на автомобиле?

Специальные требования. Требуется ли для работы какие-либо специальные сертификаты (лицензии пилота, водителя, например) или особые навыки, такие как проповедование?

Что не следует включать.

Не следует включать человеческие факторы, такие как: зарплата, отпуск, больничный и т.д., которые являются частью организационной политики. Любые отклонения от нее обсуждаются с конкретными лицами.

Использование должностных инструкций для оценки работы.

Только немногие должностные инструкции созданы таким образом, что можно сразу сказать, удовлетворяет ли работник их требованиям. Большинство же из них требует составления индивидуальных планов с "контрольными точками".

В местных церквях обязанности пасторского коллектива могут быть очень широкими. Они могут быть таковы, что концентрация на одной, уводит от другой. Именно по этой причине каждому члену коллектива, работающему с ответственным советом или лицом необходимо составлять годовой план и вырабатывать критерии его оценки. В этот план может входить как один крупный проект (основать библейские классы для взрослых), так и ряд более мелких проектов (10 посещений на дому каждый месяц).

Независимо от того церковь это или другая организация, оценка работы не должна проводиться один раз в год. Предпочтительно проводить ежеквартальные обсуждения соответствия достигнутых результатов поставленным целям, которые возможно надо будет пересмотреть! Ни одна работа не является чем-то неизменным: новые ситуации требуют смещения фокуса. Не стоит, однако стараться обмануть себя, изменяя установки уже после того, как работа сделана. Помните, что каждый может попасть в глаз быку даже после неудачного выстрела, если вы подведете его к стрелку. Помните, что должностные инструкции должны очерчивать некие границы, внутри которых находятся все цели и контрольные отметки.

Как начать.

Для организаций с более или менее крупным штатом следует обратить внимание на продуманную презентацию своей программы, иначе она может быть оценена, как попытка проверить качество работы персонала, нежели попытка принести пользу коллективу. Соберите совещание для объявления графика работы и ожидаемого результата. Объясните, как будут использоваться должностные инструкции и подчеркните, что они служат для сбора информации о должности, а не о конкретном лице.

Используя данный выше план, попросите каждого описать свою работу, а не самих себя. Попросите начальников составить собственные инструкции или же проверить сделанное подчиненными. Затем и тем и другим следует прийти к консенсусу относительно разногласий.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Если у вас возникли трудности с получением инструкций, перейдите к методу интервьюирования, избегая при этом "почему" и заменяя его на "как, что и где".

Как уже говорилось выше, в более или менее крупных организациях бывает полезно задокументировать стандартную терминологию, такую как: уровни должностей (младший, средний, старший), частоту проверки (постоянная, регулярная, общая, редкая) или эквивалентность (год обучения, например, эквивалентен двум годам работы).

Пытайтесь использовать стандартный формат документации, чтобы была видна связь должностей.

Разработайте инструкции для каждой должности и всех уровней.

Не пропустите огромные преимущества создания должностных инструкций для персонала, работающего на добровольных началах (См. "Добровольцы", БХЛ, ноябрь 1974.).

Некоторые предостережения.

Разработка должностных инструкций требует времени и определенных усилий. Не начинайте работу, зная, что у вас не хватит времени разработать адекватные инструкции. Если вы собираетесь проделать эту работу для всей организации, планируйте, по крайней мере, 6 месяцев на ее выполнение.

Должностные инструкции достаточно быстро устаревают, поэтому следует ежегодно их пересматривать.

Не допускайте инструкции быть помехой для выполнения работы: они должны служить как отправная точка, и надо быть готовым их изменить.

Если вы планируете использовать должностные инструкции для разработки тарифной сетки зарплат, то вам, скорее всего, потребуется помощь профессионала.

Некоторые дополнительные преимущества.

Одна из известных нам консалтинговых фирм анализировала коммуникативные процессы внутри организаций путем сбора описаний сотрудниками и их менеджерами своих обязанностей. При этом использовалась теория согласованности таких описаний при наличии успешной коммуникации "сверху вниз" и наоборот. Изложенные в письменном виде должностные инструкции также могут использоваться для подобного анализа. Многие люди, безуспешно пытающиеся угодить своей работой начальству и начальство, в свою очередь разочарованное подчиненными, бывают крайне удивлены, узнав, в чем же, собственно, по их мнению, заключалась работа. Таким образом, разграничение зон ответственности приносит обладателю должности большое облегчение. В то же время между начальником и подчиненным может спровоцировать восклицание типа: "Я никогда не предполагал(а), что вы хотели от меня именно этих действий!" В этом случае может потребоваться расширенное описание должностных обязанностей.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Из изложенного следует, что должностные инструкции являются великолепным инструментом переадресации (делегирования) заданий, одновременно выявляющим и неспособность делегировать.

Часто написание серий должностных инструкций выявляет организационные пробелы, такие как работу, которую не выполнил никто, думая, что она входит в обязанности других, или же наоборот - дублирование.

Ответственность верхнего звена руководства.

Детали программы разработки должностных инструкций могут быть делегированы верхним звеном руководства более низкому звену. Однако, идет ли речь о совете церкви или руководстве крупного агентства, не стоит жалеть времени на анализ конечного продукта и соответствии его целям и задачам организации.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Терри Спаркс. *Итак, мы с вами изучаем раздел 6 под названием "Человек на своем месте". Вашего сегодняшнего лектора зовут Терри Спаркс. Я бы хотел начать наше занятие с молитвы: "Отец небесный, благодарю Тебя за эту возможность и Твое великодушие. Я молюсь о помощи в понятном донесении этого предмета до слушателей, и о том, чтобы Сатана не мог помешать мне в этом. Во имя Иисуса, аминь".*

Наилучший способ почувствовать себя удовлетворенным от работы подчиненного- это, разумеется, нанять наиболее подходящего для данной должности человека. Звучит просто и логично, настолько просто, что кажется нелепым заострять на этом внимание. Однако, существует громадное искушение предложить новую должность человеку, которого мы знаем и качества которого ценим, нежели тому, чей опыт и навыки удовлетворяют требованиям должности.

Иными словами, в христианских организациях и церквях решения о принятии на работу в большинстве своем основываются на личных отношениях. Причиной этому служит желание воспользоваться возможностью нанять известную вам яркую личность, нежели чем анализ того, насколько эта личность подходит для требований данной работы. Руководитель, подчас, думает, что может наилучшим образом устроить человека уже после того, как он нанят, и изменить позднее соответствующим образом должностные инструкции.

Опыт показывает, что это имеет, по крайней мере, два негативных последствия. Во-первых, работа, которая должна была быть сделана, и для которой, собственно, и нанимался человек, не делается, как того бы хотелось. И, во-вторых, возникает необходимость нанять в штат или внештатно другого человека, который бы закрывал создавшуюся брешь. Можно, конечно, переложить невыполненную работу на кого-либо из опытных сотрудников, что, однако, чревато перегрузкой.

Сделав такой вступление, давайте перейдем к изложенным ниже вопросам. Хотелось бы, чтобы вы еще раз прочитали историю Виктора. Заполняя создавшуюся вакансию, Виктор создал дилемму. Какие возможные ошибки он, по-вашему, мнению, допустил? Во что, вы думаете, может вылиться его решение? Я бы хотел, чтобы вы сейчас ответили на вопросы, а затем мы продолжим.

Обратитесь еще раз к статье "Человек на своем месте". Заполняя создавшуюся вакансию, Виктор создал дилемму.



Размышляя над этой статьей, ответьте, какие возможные ошибки он, по-вашему мнению, допустил?



Во что может вылиться его решение в перспективе?

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Раздел 6. Человек на своем месте.

Терри Спаркс: *Думается, было достаточно интересно разбираться в этом вопросе, не так ли? Что же все-таки здесь не так? Прежде всего, мы видим недостаток понимания требований должности. А если так, то при приеме на работу вполне могла быть допущена ошибка. Кроме того, Виктор был переполнен дружескими чувствами и движим скорее симпатией, нежели озабоченностью по поводу несделанной работы.*

Результатом выбора Виктора, скорее всего, будет крушение надежд и разочарование, с которым Виктору придется жить с решением, которое он принял. Возможно, неудовлетворительная работа Джеймса потребует от Виктора существенных затрат времени для дополнительной мотивации своего подопечного и фактически, присмотра за ним.

Итак, какие же уроки мы извлекаем из этой ситуации? Ну, во-первых, неплохо бы начать с должностных инструкций. Затем необходимо приложить немало усилий, чтобы подготовить человека для выполнения работы. И в-третьих, как бы тяжело это ни было, при принятии решения о найме на работу необходимо оставить в стороне такие факторы, как дружба и симпатия.

Теперь настало время поговорить о том, как вы будете составлять должностные инструкции, и что туда входит. Ниже мы приводим то, что Виктор вручил Айубу и Джеймсу после того, как они подали заявления на должность административного директора.

Является ли эта инструкция адекватной и что еще можно включить для ее улучшения?

Вот что Виктор вручил Айубу и Джеймсу после того, как они подали заявления на должность.

Административный директор

Административный директор отвечает за управление административными областями "Кингдом Сайнпост Министриз", такими как: бухгалтерия, финансы, помещения и оборудование, производство и персонал.



Является ли эта инструкция адекватной?



Что еще следует включить для ее улучшения?

Терри Спаркс. *Как же нам все-таки начать составление должностной инструкции?*

Процесс необходимо начать с анализа того, что из выполняемого в данное время можно было бы возложить на будущего кандидата. Это найдет свое отражение в инструкции, которая, кстати, должна существовать для любой должности, в том числе и для вашей. Тогда вам будет легче определить обязанности своих настоящих или будущих подчиненных.

Фактически, вы некоторым образом усиливаете то, что содержится в вашей инструкции. Я бы рекомендовал вам перед составлением должностных инструкций для своих подчиненных, согласуясь со своим начальником, составить свою собственную, если у вас ее еще нет. Считайте при этом, что вам просто необходимо передать часть своих обязанностей новому работнику.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Что же необходимо включить в должностные инструкции? За помощью в этом вопросе обратитесь к 16, 17 странице учебника. Здесь мы видим некий образец, который, конечно, не является совершенным, но более или менее точно отражает то, что Виктор должен был показать Джеймсу и Айубу, отвечая на их заявление.

Здесь должностная инструкция включает несколько различных элементов. Первый- это, конечно же, заголовок, который должен отражать обязанности кандидата и его позицию внутри организации. В нашем случае заголовок - "административный директор". Мнения по поводу того, достаточно ли емко это определение могут разойтись, просто помните о том, (см. выше, что оно должно отражать).

Во-вторых, инструкции должны включать назначения, которое объясняет существование должности. Для чего она нужна? Что заставляет нас создавать новую должность? Ответы на эти вопросы обычно формулируются в одном-двух предложениях.

В нашем примере целью является управление в административных областях: производственной, персонала, финансовой и бухучета, помещений и оборудования для "Кингдом Сайнпост Министриз", с целью выполнения поставленных перед этой организацией задач. Эта цель говорит нам, что данная должность существует именно для обеспечения руководства в вышеуказанных областях.

Третьим аспектом инструкции является объем работ. Здесь оговариваются географические или функциональные границы должности. Где заканчивается ответственность по данной работе? Для международных организаций, например, важно разграничивать зоны ответственности по отдельной стране и целому континенту (географические границы).

И кроме прочего является ли это административным служением или же это работа на переднем крае? Из нашего примера явствует, что объем работ ограничен административными функциями офиса "Кингдом Сайнпост Министриз". Итак, мы разобрались с географическими ограничениями: это ни страна, ни континент, это офис. Мы также определили, что данная должность ограничена административной ответственностью и не связана со служением на переднем крае.

И, наконец, в-четвертых, должностная инструкция включает зоны ответственности. В нашем случае довольно легко выделить три зоны, описанные в назначении: административное руководство финансами, производством, сооружениями, оборудованием и персоналом. Для зон ответственности необходимо дать наиболее общее описание обязанностей, характерных для данной должности. Слово "обязанность" предусматривает подотчетность. За какой максимальный круг обязанностей работник может быть подотчетен? Вот это то нам и надо определить в этой части должностной инструкции.

Важным моментом, часто оставляемым без внимания, является уровень полномочий. Как мы уже говорили, обязанности предусматривает подотчетность. Полномочия же, напротив, являются силой, побуждающей к выполнению обязанностей. Можно сказать, что каждая обязанность требует определенной доли полномочий для ее выполнения, чтобы человек выполняющий работу представлял степень своей свободы. Итак, полномочия указывают на власть или право на направление мыслей и действий других людей.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Раздел 6. Человек на своем месте.

Простым примером различия между ответственностью и полномочиями является случай, когда вы посылаете своего ребенка- школьника в магазин за хлебом, но забываете дать ему денег. Таким образом, возлагая на ребенка ответственность по покупке хлеба, вы не дали ему возможности (полномочий). В данном случае вы не можете получить хлеб без денег, которые здесь представляют силу, подвигающую к выполнению обязанностей.

Виды полномочий, в основном, можно разбить на три группы. Первый и высший - это полномочие действовать. Оно позволяет работнику выполнить возложенную на него обязанность, не получая на это разрешения вышестоящего лица и не отчитываясь перед ним о результатах. Он должен просто выполнить задачу, не задавая лишних вопросов.

Следующий вид- действие и подотчетность. В этом случае работник информирует своего начальника о результатах выполненной работы.

И, наконец, третий вид- действие после получения указаний, когда ничего не предпринимается до получения одобрения начальства.

Теперь, я думаю, вы понимаете важность знания ваших полномочий в выполнении тех или иных обязанностей. В нашем случае хорошая должностная инструкция звучала бы следующим образом: благодаря высокому уровню, позиция административного директора имеет полномочия высшего уровня во всех сферах ответственности. Владелец этой должности не должен отчитываться о предпринимаемых действиях, так же как и выспрашивать на них разрешение.

Примером действий и подотчетности может быть случай, когда на сотруднике бухгалтерии лежит обязанность предоставления финансового отчета. Но до того как он будет представлен верхнему звену руководства, непосредственный начальник его проверяет, - это и будет называться действием с подотчетностью, которая заключается в обязательном предоставлении отчета сначала ближайшему руководителю.

Примером действий после получения указаний был бы случай покупки, скажем нового оборудования кем-то из материально- технического обеспечения. Обычно руководитель просит ответственного человека провести исследование имеющихся цен и представить ему оптимальный вариант, после чего принимается решение о покупке и исполнителю дается соответствующее указание.

Крайне важно при этом помнить, что исполнителю для выполнения решения даются соответствующие полномочия. Мы, скорее всего, все бывали в ситуациях, когда на нас возлагали множество обязанностей, но давали при этом весьма мало полномочий для их выполнения. Это, конечно же, весьма обескураживает, однако при даче кому-либо полномочий следует учитывать ряд факторов, которых, в принципе, всего два вида возлагаемой ответственности и характер человека, на которого она будет возложена.

Как же определить какие полномочия могут быть даны для конкретной задачи?

Вообще говоря, чем выше ответственность, тем большие должны быть даны полномочия.

То же относится к опыту и компетентности ответственного лица.

Напротив, на неопытных работников не следует вначале возлагать большую ответственность, так и наделять их большими полномочиями, которые будут пропорционально увеличиваться по мере профессионального роста.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Итак, ключом к ответу является то, что выделяемых полномочий должно быть достаточно для выполнения поставленной задачи.

Для каждого работника важно понимать, что последует за успешным выполнением работы. Этот фактор определяется в стандартах работы, которые неплохо бы иметь для каждого специальности, а лучшие - для каждого конкретного вида работ. Эти стандарты являются частью должностной инструкции, и более подробно об этом мы поговорим позже.

Сейчас же я бы хотел уделить внимание другим составляющим инструкции. Посмотрев еще раз на наш образец инструкции, вы можете увидеть, что следующим ее разделом являются характерные задачи. Они представляют собой последовательность шагов, необходимых для выполнения той или иной обязанности. Таким образом, в сфере бухучета и финансов, например, характерными задачами могут быть ежемесячные финансовые отчеты, наблюдение за подготовкой платежных ведомостей и управление подотчетным персоналом.

В производственной сфере - это было бы наблюдение за подготовкой христианской литературы, в сфере оборудования- обеспечения персонала необходимыми для работы материалами и инструментами. Характерной задачей в области управления персоналом было бы введение или поддержание файла по персоналу, содержащему информацию по всем, вновь поступившим на работу, потенциальным кандидатам, а также - все виды должностных инструкций и оценочных форм.

Итак, мы привели примеры характерных задач для различных сфер ответственности.

Следующим пунктом должностных инструкций являются производственные отношения. Обращаясь вновь к нашему примеру, мы можем увидеть, что эти отношения разделены на три области. Первая- та, что данная позиция подотчетна генеральному директору. Вторая описывает подотчетные должности: управляющий бухгалтерией и финансами и издатель.

В третью область входят равные по должности коллеги, может быть, члены одного комитета.

В конце должностных инструкций проставляются имя и дата. Этот документ следует рассматривать так же, как и трудовой договор, который регламентирует отношения между сторонами в контексте вида и уровня выполняемых работ. Несмотря на то, что должностные инструкции не скрепляются подписями как трудовые соглашения, они должны иметь ту же силу, а это значит, что обе стороны соглашаются об обязанностях и полномочиях перечисленных в должностной инструкции.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Должностная инструкция**АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР**

- I. **НАИМЕНОВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ:** административный директор.
- II. **НАЗНАЧЕНИЕ:** обеспечивать руководство в административных областях "Кингдом Сайнпост Министриз" (КСМ) таким образом, чтобы была достигнута поставленная цель служения.
- III. **ОБЛАСТЬ ОХВАТА:** ограничен всеми административными функциями офиса КСМ.
- IV. **ОБЛАСТИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ:**
- A. Бухгалтерский учет и финансы. Уровень полномочий (УП) №1- действие.
 - B. Производственная: УП №1- действие.
 - C. Помещения и оборудование: УП №1- действие.
 - D. Персонал: УП №1- действие.
- V. **ХАРАКТЕРНЫЕ ЗАДАЧИ**
- A. Бухгалтерия и финансы
 - 1. Поддерживать профессиональное кадровое обеспечение.
 - 2. Руководить главным бухгалтером и возложить на него ответственность за все действия и обязанности сотрудников этого отдела, как-то:
 - a) поддерживать регулярное оформление платежных ведомостей, кассовых ордеров и выплат;
 - b) принимать счета к оплате;
 - c) поддерживать записи в главной бухгалтерской книге;
 - d) не превышать банковского счета.
 - 3. Проверять и заверять все финансовые выплаты.
 - B. Производство.
 - 1. Руководить подготовкой христианской литературы.
 - 2. Руководить менеджером по производству и возложить на него (нее) ответственность за все действия и обязанности сотрудников этого отдела, как-то:
 - a) поддержание производственного оборудования;
 - b) развитие систем для эффективного производства качественных публикаций.
 - B. Помещения и оборудование.
 - 1. Пересматривать и принимать решения о политике работы.
 - 2. Проверять состояние здания.
 - 3. Заботиться о перспективных нуждах КСМ.
 - 4. Проверять наличие у всего персонала необходимого оборудования (материалов) для выполнения работы.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Г. Персонал.

1. Создать и обновлять файл по персоналу, включая всех новых сотрудников.
2. Поддерживать файл перспективных кандидатов.
3. Поддерживать персональный файл, включая должностные инструкции и оценочные формы по отделам.
4. Проводить все собеседования с кандидатами, претендующими на административные должности.
5. Обеспечивать необходимую профессиональную подготовку сотрудников.

VI. Производственные отношения.

- A. Данная должность подотчетна генеральному директору.
- B. Должности, подотчетные данной:
 - 1) главный бухгалтер;
 - 2) директор по производству.
- C. Необходимо сотрудничество с :
 - 1) Директором по связям с церквями.

VII. ФИО и дата.

Терри Спаркс. *Теперь, после того как мы разобрали то, что составляет основу должностной инструкции (ДИ), я бы хотел, чтобы вы разобрали свои собственные ДИ, сравнивая их с только что разобранным моделью. Какие изменения в сторону улучшения, по-вашему, в нее необходимо внести? Ответьте на этот вопрос, а затем мы продолжим.*

Проанализируйте свою собственную ДИ, сравнивая ее с моделью, данной на стр. 16 и 17.



Какие изменения в сторону улучшения, по-вашему, в нее необходимо внести?

Терри Спаркс. *Ну и как вам это понравилось? Наибольшую трудность у вас, скорее всего, вызвали уровни полномочий, а может быть, не все было понятно с областью охвата? Перейдем на страницу 18 и поговорим о другом важном аспекте должностных инструкций. Ответьте, пожалуйста, на вопрос, после чего мы продолжим.*

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Вы, наверное, помните Алекса Кампагну, для выполнения ответственной работы в КСМ несколько лет назад. Преподобный Огулу в деталях описал ему работу. Однако по прошествии ряда месяцев Алекс пришел к выводу о неадекватности должностной инструкции и предложил ряд изменений. Преподобный отказался принять эти идеи рассмотреть. Он ответил следующее: "Ваши обязанности определяем мы".



Решали ли бы вы этот вопрос таким же образом? Обоснуйте свой ответ.

Терри Спаркс: *Описанная выше ситуация наводит на очень важный вывод: можно считать, что у вас нет должностных инструкций до тех пор пока они детально не согласованы с вашим начальством. Однако, не умаляя важности составления должностных инструкций и тщательного отбора кандидатов, надо сказать, что не следует заставлять нового работника подписывать инструкции в первую неделю его пребывания на работе.*

Мой опыт показывает, что новому работнику следует дать около 6 месяцев для ознакомления с работой. В этой цифре, конечно, нет ничего магического: если работа не так сложна, то вполне может быть достаточно и шести недель. Период адаптации зависит от того, насколько быстро человек втягивается в новую работу. То, что вы хотели бы увидеть в данном случае - это то, как работа становится для человека своей.

Это чувство очень важно, т.к. в случае отсутствия у работника возможности определенного творчества и внесения в работу чего-то своего, вы не увидите у него ожидаемой приверженности к этой работе. Напротив, если у человека есть возможность проявить инициативу, почувствовать работу своей, то его мотивация впечатляюще улучшается. А происходит это потому, что он (она) делают уже не работу для вас, а свою работу.

Другим не менее важным моментом в нашем разговоре является вопрос: "А всем ли нужны должностные инструкции?" Да, от главы организации до временных работников и добровольцев. Моя философия менеджмента заключается в том, что всем работающим в организации, а не только штатным работникам необходимы для успешной работы 4 вещи. Во-первых, им необходимо знать из каких компонент состоит работа, что, как мы теперь уже знаем, описывает должностная инструкция. Во-вторых, каждому необходимо знать меру поощрения за хорошую работу. Эта мера относится к стандартам работы, о которых мы будем говорить несколько позже.

В-третьих, работнику необходимо знать насколько хорошо он справляется. Для этого и существуют оценочные формы. В дополнение к оценке работы по критериям должностной инструкции, оценочные формы так же формализуют рабочие стандарты, что мы обсудим несколько позже. И наконец, каждому сотруднику необходимо знать, каковы имеющиеся для выполнения работы ресурсы. Информация об этом содержится в бюджете. Мы не будем здесь обсуждать, как создается бюджет, для этого существует отдельный курс.

Однако необходимо обсудить, что нужно работнику для выполнения заданий, каковы минимальные ресурсы. Причем это опять же касается не только штатных работников.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Если нашим работникам необходимы четыре фактора успеха, то мы должны обеспечить их для каждого сотрудника.

Теперь мы уже знаем, что необходимым минимумом для достижения успеха являются должностные инструкции, включающие стандарты работы, а также - ежегодные оценочные формы и бюджет.

Однако, мы до сих пор не затронули фактора, имеющего критическое значение в процессе подготовки должностной инструкции. Я уже вскользь его затронул: это стандарты работы (РС), благодаря которым мы можем судить, хорошо ли выполнена работа. Это значит, что у стандарта есть мера. Рабочие стандарты (РС) следует прорабатывать детальнейшим образом.

Если такие стандарты у вас не разработаны, то у вас нет и морального права оценивать и критиковать работника, т.к. ваши суждения рискуют быть полностью субъективными.

(РС) также имеют большое значение и для наставничества, что Джейн Оверстрит обсудит в следующем разделе.

РС оказывают также большое влияние на стиль поведения. Мы с вами уже узнали о стилях дизайнера\ создателя и мотиватора, "командного игрока" и реализатора. Реализаторы любят, чтобы все было правильно и не оставалось никаких неразрешенных вопросов. Для этого им нужны четкие инструкции, которые и обеспечивают РС.

Если подобные люди работают рядом с вами, то обеспечение их необходимыми стандартами и критериями было бы еще и проявлением любви к ближнему.

Что касается "командных игроков", то мы знаем, что они любят видеть оценку своей работы, а для того, чтобы ее производить опять же нужны РС.

Теперь настало время для объяснения. Я предполагаю, что для многих из вас это совершенно новая область, но давайте все же обратимся к странице 20, где приводятся РС для уже известной нам должностной инструкции административного директора. Мы говорили о характерном задании наблюдения за подготовкой финансовых отчетов. Рабочим стандартом в данном случае является выделение квалифицированного персонала для подготовки отчетов на регулярной основе. Таким же был бы и стандарт для наблюдения за ежемесячным заполнением платежных ведомостей. Это, разумеется, также отвечает интересам сотрудников: все хотят своевременно получить зарплату.

Далее идет рассмотрение заявлений по мере их поступления и наблюдение за подготовкой финансового отчета. Все это опять же делается на регулярной основе, а в случае Виктора отчеты необходимо приурочить к финансовым совещаниям 30 или 15 числа каждого месяца.

Мы могли бы продолжить и сказать, что в области управления персоналом рабочим стандартом для предоставления и пересмотра файла персонала является доступность этого файла для всего персонала в течение испытательного срока или периода ориентации. В противном случае работа не считается качественно выполненной.

Что касается поддержания файла потенциальных кандидатов, содержащего всю полученную по ним информацию, то здесь РС - это доступность этого файла по требованию.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

То же относится и к файлу по штатному персоналу. Этот файл, напомним, должен включать все виды должностных инструкций и оценочных форм.

Видите теперь, насколько полезно, имея должностные инструкции, знать общие обязанности и полномочия, имеющиеся для их выполнения? Однако, как вы поняли, нельзя обсуждать детали, пока у вас нет стандартов работы.

АДИМИНИСТРАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР

Рабочие стандарты

V. Характерные задачи.

A. Бухгалтерия и финансы.

1. Проводить компетентный, профессиональный набор бухгалтерских кадров. Бухгалтерский персонал должен быть опытным, квалифицированным и хорошо подготовленным.

2. Руководить главным бухгалтером и возложить на него ответственность за все действия и обязанности сотрудников этого отдела, как-то:

а) поддерживать регулярное оформление платежных ведомостей, кассовых ордеров и выплат; не допускать выписки чеков при недостатке средств на счете. РС: записи должны осуществляться аккуратно и своевременно.

б) Принимать счета к оплате.

РС: Отчеты о счетах к оплате должны готовиться, а чеки выписываться на еженедельной основе с последующим предоставлением административному директору для подписи перед отправкой.

в) поддерживать записи в главной бухгалтерской книге;

РС: книга готовится на ежемесячной основе.

г) Сверять банковские счета с бухгалтерскими записями.

РС: бухгалтер на ежедневной основе получает информацию о балансе на чековом счете. Банковские счета должны сверяться ежемесячно на предмет соответствия балансу на чековом счету.

Б. Производственная сфера.

1. Наблюдать за производством христианской литературы.

РС: Направлять ресурсы на приоритетные проекты.

2. Руководить менеджером по производству и возложить на него (нее) ответственность за все действия и обязанности сотрудников этого отдела, как-то:

а) поддержание производственного оборудования;

РС: содержать производственное оборудование в хорошем состоянии, так, чтобы его неисправности не были следствием халатного отношения.

б) развитие систем для эффективного производства качественных публикаций.

РС: эффективность производственного процесса и следование установленным срокам.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

В. Помещения и оборудования.

1. Пересматривать и принимать решения о политике работы.
РС. Каждый работник имеет руководство о политике организации и ознакомлен с ним.
2. Проверять состояние здания.
РС. Проводиться регулярный профилактический ремонт и фасад здания выглядит презентабельно.
3. Заботиться о перспективных нуждах КСМ.
РС. Средства адекватны нуждам.
4. Проверять наличие у всего персонала необходимого оборудования (материалов) для выполнения работы.
РС. В работе не должно быть задержек, связанных с плохим или неисправным оборудованием. Необходимое оборудование должно быть доступно всем сотрудникам, начиная с периода ориентации (испытательного срока).

Г. Персонал.

1. Создать и обновлять файл по персоналу, включая всех новых сотрудников.
РС. Все новые сотрудники должны ознакомиться с руководством по персоналу, понимать политику компании и свою роль в ней.
2. Поддерживать файл перспективных кандидатов.
РС. Данные по кандидатам в файле содержатся в соответствии с должностями. Лучшие анкеты должны держаться сверху.
3. Поддерживать персональный файл, включая должностные инструкции (ДИ) и оценочные формы по отделам.
РС. Иметь ДИ для всех работников, включая не полностью занятых и добровольцев. Осуществлять, по крайней мере, ежегодные оценки работы персонала. Файл должен быть доступен для сотрудников.
4. Проводить все собеседования с кандидатами, претендующими на административные должности.
РС. Каждый кандидат на административную должность интервьюируется административным директором, который устанавливает его пригодность.
5. Обеспечивать необходимую профессиональную подготовку сотрудников.
РС. Каждый сотрудник должен быть подготовлен надлежащим образом, чтобы в работе не было простоев по незнанию.

Терри Спаркс. *Вполне возможно, как я уже сказал, что для некоторых из вас это будет новой концепцией. Перейдя на 22 страницу, однако, мы можем увидеть, что, несмотря на новизну концепции, у вас самих имеются некоторые принципы оценки собственной работы. Какие рабочие стандарты вы можете при этом выявить? Опишите свои РС и поделитесь с руководителем. После ответов на нижеследующие вопросы мы продолжим обсуждение.*

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Вполне возможно, что у вас нет РС, изложенных в письменной форме.
Однако, у вас имеются некоторые принципы оценки собственной работы.



Какие рабочие стандарты вы можете при этом выявить?



Опишите свои РС и поделитесь с руководителем.

Терри Спаркс. Обе стороны должны прийти к соглашению. Как уже говорилось, должностные инструкции - это контракт, по поводу которого должны согласиться как вы, так и ваш руководитель.

Теперь, когда у вас есть и должностные инструкции (ДИ), и рабочие стандарты (РС), мы готовы говорить о нахождении нужного кандидата. Наиболее общей причиной найма на работу является намерение разгрузить сотрудников, выполняющих множественные обязанности, которые на определенном этапе лучше выделить в отдельную должность. Поэтому если вы видите ваших сотрудников с трудом выполняющих множество обязанностей и не добивающихся при этом успеха, то можете сделать вывод о том, что настало время рассортировать обязанности и создать пару рабочих мест. И вот тогда вам и надо будет разрабатывать новые должностные инструкции.

А что же делать потом? Прежде всего, скажем, что даже в процессе написания ДИ молитва должна занимать ведущее место. Божья помощь потребуется вам не только в составлении ДИ, но и в подборе нужного кандидата. Для вас вряд ли будут иметь значение кто эти люди, о чем они хотят вести переговоры и каковы их рекомендации до тех пор, пока вы не поймете, что они - от Бога. По этой причине молитва и Божье благословение важны именно в процессе выбора: вам нужно Божье одобрение кандидата не после того как он уже выбран, а во время выбора.

Вспомните пример Иисуса, молившегося всю ночь перед выбором двенадцати. Христос знал, выбор тех в кого Он будет вкладывать свою жизнь, является критическим. Я также думаю, что выбор кандидата относится к категории наиболее важных для руководителя. С этим выбором придется жить и вам, и вашей организации, и человеку, которого вы взяли на работу.

Итак, у вас есть вакансия, и вы приняли решение о найме на работу. Каковы ваши действия? Я думаю, прежде всего, надо поискать внутри организации. Если найдутся люди, готовые взять на себя дополнительную ответственность, то, без сомнения, продвигайте их. Однако будьте столь же взыскательны: не основывайтесь на предположениях; проведите вашего кандидата через тот же процесс отбора, через который вы провели бы незнакомого, дабы избежать неожиданностей.

Если же вам все-таки придется нанимать человека "извне", воспользуйтесь своими связями. Позвоните друзьям, коллегам в других организациях, опишите вакансию и требования к кандидату.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

При возникновении интереса высылайте должностные инструкции, причем можете делать это масштабно: в церквях и там, где есть возможность сделать выбор с Божьей помощью. Сообщите, что заинтересованные лица могут присылать свои резюме (анкеты).

Вообще говоря, резюме представляет собой некую историю работы: изложение в хронологическом порядке предыдущих мест работы, возможно с перечнем навыков и рекомендательей.

Далее необходимо установить период получения анкет. Прочитав полученные резюме, отберите лучшие и соберите их в отдельном файле. Сведите свой выбор к 3-5 наиболее подходящим кандидатам и назначьте с ними отдельные собеседования, во время которых задавайте вопросы, проясняющие написанное в резюме. Чтение анкет, несомненно, даст вам пищу для вопросов, которые рекомендуется записать и хранить вместе с соответствующими анкетами, чтобы при случае иметь их наготове.

Неплохо также во время интервью воспользоваться возможностью и попросить кандидата заполнить форму по определению стиля поведения. Для этого вы можете воспользоваться формой данной вместе с практическими занятиями в разделе 3. Важно при этом определить, какой из четырех поведенческих стилей у человека доминирует: конструктора-создателя, мотивирующий/влияющий, командного игрока или реализатора.

В дополнение к навыкам и опыту поведенческий стиль является определяющим фактором успеха в работе. Если вы нанимаете специалиста по техническому обслуживанию, то вряд ли вам нужен на этой должности человек с качествами создателя или обладающий сильной мотивирующей способностью, т.к. вы знаете, что подобного рода люди любят действие и по природе являются предпринимателями, зачастую начинающими что-то новое. Согласитесь, сказанное имеет мало общего с техническим обслуживанием. Мотивирующему/влияющему человеку нужна высокая степень свободы, в том числе свободы взаимодействия с людьми. Работа по обслуживанию вряд ли предоставит такую возможность.

При поиске кандидата для работы, ориентированной на конкретные задачи, мы также должны избегать приема кандидатов с мотивационными или командными качествами, т.к. этим типам присуще взаимодействие с людьми, а подобная работа может не предоставить им такой возможности.

Таким же образом, вам не следует нанимать кандидатов типа конструктор-создатель или реализатор на должность, ориентированную на работу с людьми. Я бы не стал основывать свое решение полностью на анализе стилей поведения, приняв его, однако, как весьма важный фактор, завершающий картину. Иными словами, при общем благоприятном впечатлении от кандидата не очень обычно было бы иметь негативное впечатление о его стиле поведения.

Поговорив о поведенческих стилях и важности их соответствия должностным инструкциям, обратимся к страницам 20 и 21 наших лекций. Перечитайте, пожалуйста, дополненную должностную инструкцию для должности административного директора Кингдом Сайнпост Министриз.

Ответьте, пожалуйста, на вопросы на стр. 24, а затем мы продолжим.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Перечитайте, пожалуйста, дополненную должностную инструкцию для должности административного директора Кингдом Сайнпост Министриз (КСМ).



В свете нашего обсуждения поведенческих стилей (раздел 2) какой тип личности наиболее подходит для этой работы: дизайнера-создателя, реализатора, влиятельный/ мотивирующий или командного игрока?



Правильное ли решение принял Виктор, предложив эту должность Джеймсу?

Терри Спаркс. *Итак, будучи оснащенными результатами интервью и информацией о доминантном стиле поведения, вы способны к дальнейшему сужению выбора. Свяжитесь с рекомендателями тех, кого вы отобрали после первого интервью. Рассказы рекомендателей иногда вызывают удивление. Поинтересуйтесь у них, с кем еще вы можете связаться по поводу разъяснения тех или иных вопросов.*

Следует обращаться как к рекомендателям, знающим характер человека, так и к тем, кто знаком с ним как с профессионалом. Я много раз сталкивался с тем, что рекомендатели, указанные кандидатами, знали много об их профессиональных навыках, но ничего - о характере. Бывали и прямо противоположные случаи: люди давали координаты своих друзей, ничего не знавших об их работе.

Поэтому важно получать информацию от обоих типов рекомендателей.

Мой опыт показывает, что для любого рекомендателя существует неплохой заключительный вопрос: "Стали бы вы работать с этим человеком в описанных мной условиях? Почему да (или почему нет)?" Если рекомендатель не стал бы, то и вам, скорее всего тоже не следует этого делать. Ответ на этот вопрос о многом говорит. Если вы заметили смущение в голосе собеседника, то попытайтесь осторожно выяснить, в чем его причина.

На данном этапе вы готовы представить файл с тремя лучшими кандидатами своему руководителю. Если речь идет о невысокой должности, вы и ваш руководитель можете принять окончательное решение. Если же нанимается человек на руководящую должность, что помимо этого вы можете попросить коллег или будущих подчиненных побеседовать с каждым из кандидатов и уже на основании их мнения сделать окончательный выбор.

Если же по завершении всего процесса у вас еще остались сомнения, не нанимайте кандидата. Подождите. Из своего печального опыта могу сказать, что я нанимал людей по чужой рекомендации, не будучи сам окончательно уверенным, и потом сожалел о своем решении, с которым мне пришлось жить долгое время. Не позволяйте рекомендациям других превалировать над вашим решением, наоборот, они должны подтвердить его.

Сделав свой выбор, наймите человека с испытательным сроком, о котором уведомите его в приглашении на работу. Принят некий стандартный испытательный срок равный 90 дням, которого обычно бывает достаточно для выяснения соответствия кандидата должности и степени его адаптации. Удовлетворены ли вы проделанной работой? Чувствует ли новый работник себя частью организации?

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Раздел 6. Человек на своем месте.

Оба этих вопроса должны быть приняты во внимание при принятии вами решения об окончательном приеме на работу.

Во многих организациях я наблюдал аналогичную проблему: людей нанимали при возникновении необходимости, не уделяя должного внимания их стилям поведения, навыкам или подготовке. При таком положении вещей люди оказываются не на своем месте, работают не очень хорошо и чувствуют себя не вполне счастливыми, а этого следует избегать.

Суть того, о чем мы с вами уже довольно долго рассуждаем, сводится к тому, что очень важно правильно поместить человека. Помните, что необходимым минимумом для этого являются должностные инструкции, рабочие стандарты, оценочные формы и бюджет.

Мы еще не обсуждали аспект оценки работы, поэтому давайте поговорим немного об этом. Речь идет о ежегодной оценке работы, как минимум, лучше же это делать каждые полгода. Помните, что вы не можете быть готовы давать работнику оценку до тех пор, пока у него нет должностной инструкции и рабочих стандартов.

Отношение имеет решающее значение для успеха в этом деле, причем оно должно располагать к обоюдному оценке. Поэтому я говорю своим работникам, что они, в свою очередь могут оценивать меня. Это время - для смирения, а не для спуска указаний сверху. С другой стороны, это не время, которого вы с таким нетерпением ждали, чтобы излить всю свою досаду и критику. Если для сотрудника ваша оценка оказалась сюрпризом, то вы не выполнили своей функции: оценки должны были быть регулярными.

Свою оценку следует начать словами: "Как я могу вам помочь?";- направленными на развитие недостающих качеств подчиненного. Фактически оценка состоит в прохождении с подчиненным по должностным инструкциям и рабочим стандартам с целью выяснения, насколько они были достигнуты. Для областей, где работник не добился успеха, вполне резонным будет вопрос: "Почему и что вы можете сделать для исправления ситуации?"

Целью такой оценки является выработка плана помощи работнику по улучшению его деятельности в будущем, возможно с описанием каких-то карьерных вех. Иными словами, ищется ответ на вопрос о том, что нужно для перехода к следующей стадии. Возможно, вашему подчиненному(ой) нужно дополнительное обучение, но вы не узнаете этого пока не поговорите с ним (с ней), для чего и существует вышеописанная процедура оценки.

Она также очень важна для процесса наставничества в целом. Никакая занятость не может служить оправданием отсутствия регулярных оценок. В противном случае, в свете оценки, как необходимого минимума для успешной работы, вы не только подводите своих сотрудников, но и выказываете свою несостоятельность как руководитель.

Давайте теперь поговорим о функции оценки в контексте поведенческих стилей.

Итак, оценка помогает человеку понять, хорошо ли он работает.

Мы также обсудили, что для людей с темпераментом реализатора важно осознавать правоту своих действий и что для командных игроков важна должная оценка их усилий. Что ж, процедура, о которой мы говорим - лучшее время для этого.

А что, если вы все-таки наняли не того человека? Вообще говоря, даже от самых успешных руководителей и лидеров нельзя ожидать стопроцентного успеха в решениях о приеме на работу. Однако, это серьезная проблема. Если вы наняли работника с испытательным сроком, то оценка в конце его, предлагает вам прекрасную возможность этого работника от занимаемой должности

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

освободить. В случае же отсутствия испытательного срока вы опять же не сделаете человеку одолжения, оставляя его на работе.

Вы можете рассмотреть другие варианты, более подходящие данному работнику, внутри организации. Подумайте, а что бы на вашем месте сделал Христос? Я думаю, что Он попытался бы дать человеку еще один шанс, если таковой имеется. Я не говорю здесь о другом шансе в той же должности, а о возможности использовать работника наилучшим образом на другом, более подходящем для него месте. Если дело в этом - аллилуйя! Мы всегда должны иметь искушительное отношение к людям.

Если же дело не в этом - не создавайте для человека отдельную должность. Вам придется принять трудное решение о возможно скором прекращении с ним производственных отношений. Делая это помните, что это ваша ошибка, а значит, человеку необходимо помочь наилучшим образом. Главным шагом на этом пути и будет разрыв отношений.

Одна из вещей, которую я выяснил - та, что работник, не подходящий для той или иной должности, знает об этом, поэтому каждый день такого человека на работе отмечен вопросом: "Что же будет дальше?" Для него (нее) вряд ли будет сюрпризом, когда вы начнете об этом разговор.

В этом случае человек чувствует себя нереализованным, а потому мы во многом облегчаем ему жизнь, признавая, его неадекватность занимаемой должности и, давая тем самым, ему возможность найти для себя подходящее место. Оставляя же его в прежнем положении, мы не приносим пользы ни себе, ни ему, ни организации.

Я также узнал, что это еще и серьезный культурный вопрос, и в вашей стране, возможно, не принято увольнять людей без серьезных моральных причин. Помните, однако, что вы ничем не помогаете человеку, оставляя его на несоответствующей должности. Это его обескураживает, вызывает неудовлетворенность и стресс, превращая каждый день в пытку.

Теперь настало время обратиться к нашему заданию на следующей странице. Надеюсь, что изложенная информация явилась для вас полезной и поможет, с Божьей помощью, в дальнейшем росте вашей организации.

Большое спасибо.

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Раздел 6. Человек на своем месте.

Задание.

1. Напишите свои собственные должностные инструкции, используя данный выше план.
2. Пообщайтесь с другом или знакомым, выполняющим обязанности руководителя в другой духовной организации или церкви.

Попросите восстановить вместе с вами процесс их найма на работу. Были ли им предоставлены соответствующие должностные инструкции? Была ли сделана попытка привести в соответствие их поведенческий стиль с поставленными задачами?

Выясните, были ли использованы ясно сформулированные рабочие стандарты, как в процессе найма, так и в регулярных оценках работы.

Основываясь на изученном материале, помогите им составить новую должностную инструкцию и рабочие стандарты.

Если вы работаете с наставником, то он (она) могут быть для вас идеальным помощником при выполнении этого задания.

Отзывы по разделу 6.

Нашей целью является сделать настоящий материал для вас как можно более полезным. Мы находимся в процессе постоянного совершенствования.

Дайте нам, пожалуйста, вашу *искреннюю* оценку и предложения.

Ниже приведены наборы слов, которыми можно было бы описать материал этого раздела. Пожалуйста, отметьте те, которые наиболее полно выражают ваше мнение. Вы также можете добавить свои слова.

<input type="checkbox"/> Подходящий	<input type="checkbox"/> интересный	<input type="checkbox"/> слишком академический
<input type="checkbox"/> западный	<input type="checkbox"/> слишком длинный	<input type="checkbox"/> основанный на Библии
<input type="checkbox"/> слишком традиционный	<input type="checkbox"/> легкий для понимания	<input type="checkbox"/> скучный
<input type="checkbox"/> созидательный	<input type="checkbox"/> отставший от времени	<input type="checkbox"/> может быть сразу применен
<input type="checkbox"/> практический	<input type="checkbox"/> великолепный	<input type="checkbox"/> трудный для понимания
_____	_____	

2. Что вы нашли для себя и своего служения наиболее полезным в данный момент? Пожалуйста, опишите конкретно.

3. Что вы нашли для себя и своего служения наименее полезным? Пожалуйста, опишите конкретно.

4. Какие предложения вы могли бы внести для улучшения этого раздела, как если бы он редактировался для повторного издания и распространения по всему миру?

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Раздел 6. Человек на своем месте.

РАЗДЕЛ 6

Человек на своем месте

**Подготовлено: Центром Организационного Усовершенствования
Восточного колледжа:**

При поддержке

"Девелопмент "Эссоушиэйтс Интернэйшнл"

P.O. Box 49278

Colorado Springs, CO 80949-9278 USA

Тел: (719)598-7970; Факс: (719)598-1556; Электронная почта: 75211.2414@compuserve.com

ЛИДЕРСТВО: ПРОДУКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ЛИЧНОСТИ.

Раздел 6. Человек на своем месте.