

ПАМ'ЯТКА для наставника нового співробітника



Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я
(Labor and Health Social Initiatives – LHSI)

**Пам'ятка
для наставника
нового співробітника**

Київ
2011

Автори: Пилипас Ю. В., Чорна Ю. О.
Редагування: Єгорова І. О.

Будь-яка частина цієї публікації може бути вільно відтворена за умови відповідного посилання

Актуальність успішної адаптації випускника інтернатного закладу на новому робочому місці

Працевлаштування та подальший трудовий шлях випускників інтернатних закладів для дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, залишається складною проблемою.

Перебування в інтернатному закладі, з одного боку, дає вихованцям зразок поведінки в колективі, розвиває товариські якості, вчить дотриманню встановленого розпорядку дня та дисципліні. З іншого боку, закрите середовище призводить до ізольованості від реальних проблем сьогодення, заважає вихованцям ставати незалежними в прийнятті рішень, брати на себе відповідальність за свої вчинки.

Організована життєдіяльність формує у більшості випускників інтернатного закладу споживацьке ставлення до життя. Їм важко самостійно визначати конкретні цілі, виконувати поставлені завдання, формувати розпорядок дня та бути пунктуальними.

Не слід також забувати і про складні життєві історії колишніх вихованців інтернатів. Відсутність родинного тепла, підтримки близьких людей призводить до відчуття самотності та невпевненості в подальшому житті. Нестача позитивних моделей поведінки дорослих, гідних наслідування, може віддзеркалитися проблемами в особистісному розвитку та налагодженні стосунків, в тому числі і професійних.

Крім того, випускникам інтернатних закладів у важливі й суперечливі етапи життя, коли виникає безліч запитань та сумнівів, часто ні до кого звернутися по підтримку або дружню пораду. До подібних ситуацій можна віднести і початок трудової діяльності, коли виникають проблеми пристосування до роботи в новому колективі. Відомо, що адаптація в умовах нового робочого місця нерідко стає для людини стресовою.

Новий співробітник, як правило, має сумніви щодо наявності у себе необхідних професійних якостей, знань і навичок, недостатнє уявлення про норми професійного спілкування і поведінку в конкретному трудовому колективі. Додає також хвилювань і невпевненості постійне перебування нового співробітника в зоні оцінювання.

Допомогти випускнику інтернатного закладу здолати адаптаційний період, розпочати виконання своєї роботи в повному обсязі та стати повноправним членом трудового колективу може наставник.

Коли йдеться про наставництво на робочому місці, мається на увазі, що більш досвідчений та компетентний працівник, який виконує роль наставника, підтримує та спрямовує дії нового й менш досвідченого співробітника, що у результаті призводить до швидкого засвоєння новачком функціональних обов'язків, позитивного ставлення до роботи.

Наставництво будується на взаємовідносинах між наставником і його підопічним, забезпечує обмін знаннями, передачу досвіду, надання необхідної допомоги та підтримки.

Система наставництва зменшує побоювання новачка, дає можливість відчувати себе впевненіше, оскільки компетентний співробітник завжди дає відповіді на всі запитання.

Крім того, проведені дослідження (Youth studies Australia, volume 29. number 3, 2010) довели, що взаємовідносини з наставниками, наслідування позитивної моделі їхньої поведінки допомагають підвищити самооцінку та зменшити ризиковану поведінку підопічних, що є особливо важливим для випускників інтернатних закладів.

Ця пам'ятка розроблена на допомогу наставникові, який буде закріплюватись на робочому місці за новим співробітником з числа випускників інтернатних закладів.

Пам'ятка містить поради, рекомендації щодо ролі наставника, завдань і функцій з адаптації новачка на робочому місці.

Звертаємо увагу наставників та тих, хто претендує на таку роль, що соціальні працівники завжди готові надати допомогу та необхідні консультації з адаптації випускників інтернатних закладів на новому робочому місці.

Що таке наставництво на робочому місці?

У прямому сенсі слова «наставник» означає довірену особу, радника або провідника-інструктора. В контексті трудових відносин наставник – це людина, яка створює умови для ефективної адаптації новачка на робочому місці, сприяє його становленню як співробітника, розвиває його здібності та уміння самостійно й якісно виконувати завдання.

Від застосування методу наставництва організація також може отримати ряд переваг. Завдяки цій системі в установі/закладі/підприємстві формується команда фахівців, які не тільки належним чином виконують свої обов'язки, а й можуть передати свої професійні навички, є носіями корпоративної культури, створюють позитивний імідж організації. Завдяки наставництву в колективі відбувається швидке поширення корпоративних цінностей і командного духу.

Цілком підготовлені співробітники з числа наставників можуть бути призначені на керівні посади, оскільки досвід наставництва підвищує мотивацію самого наставника до виконання покладених на нього обов'язків з навчання нових співробітників, зміцнює його авторитет у колективі через визнання керівництвом особистісних та професійних досягнень.

Важливою є й матеріальна винагорода за виконання функцій наставника, що можна передбачити в колективному або трудовому договорі.

З іншого боку, статус наставника висуває особливі вимоги до таких фахівців. Їм потрібно не тільки вміти професійно виконувати свої посадові обов'язки, а й ефективно передавати свій досвід іншим працівникам – так у роботі наставника поєднуються технічна і педагогічна функції.

Необхідними особистими якостями наставника є відповідальність, цілеспрямованість, чуйність, витримка, почуття такту, володіння прийомами комунікації, прагнення до самовдосконалення.

Важливою є здатність захопити і зацікавити свого підопічного, уміння пояснити і продемонструвати йому трудові операції. Такі організаційно-комунікаційні якості, як уміння зрозуміти, встановити добрі взаємини значно підвищують мотивацію й ефективність процесу засвоєння знань та навичок на новому робочому місці. Навіть після того, як успішно закінчився термін наставництва й новачок приступив до самостійної роботи, наставник повинен спостерігати за ним і бути готовим прийти на допомогу в скрутних ситуаціях.

Кінцевий результат діяльності наставника полягає в успішній адаптації нового співробітника на робочому місці, показниками чого є розвиток професійних якостей, чітке виконання поставлених завдань, продуктивна діяльність та побудова ефективних робочих стосунків з іншими членами колективу.

Роль наставника полягає у:

- забезпеченні підтримки (ознайомлення с корпоративною культурою організації, традиціями колективу, допомога у вирішенні конфліктних ситуацій);
- сприянні професійному зростанню (надання професійних порад, рекомендацій);
- створенні моделі поведінки на робочому місці.

Наставник виконує свої функції в два етапи:

- теоретичне навчання особливостям роботи, що здійснюється за наданими новачку інформаційними матеріалами з використанням навчально-методичної бази підприємства (це можуть бути інструкції, пам'ятки, рекомендації або методичні матеріали з виконання покладених завдань, організації процесу роботи, дотримання умов праці тощо);

- формування практичних умінь та навичок, що відбувається безпосередньо на робочому місці під час виконання робочих завдань, поступового включення у практичну діяльність.

Краще розпочинати з простих завдань, а після їх виконання переходити до більш складних, відпрацьовуючи різні робочі ситуації, пояснюючи, що і як належить робити, і показуючи, як саме потрібно робити. Після виконання завдань корисним буде обговорення з новачком процесу роботи, його позитивних і негативних моментів.

Заходи щодо адаптації

Заходи щодо адаптації на робочому місці можна поділити на три етапи: підготовчий, надання практичної допомоги, підсумковий.

Зазначені етапи мають певну тривалість, яку рекомендуємо дотримуватися.

Підготовчий етап триває тиждень до початку трудової діяльності; етап надання практичної допомоги – 3–4 місяці, підсумковий – 2 останні тижні періоду адаптації.

На підготовчому етапі радимо зустрітися із соціальним працівником, який надає допомогу випускнику інтернатного закладу і який в подальшому буде допомагати його адаптації на новому робочому місці.

На першій зустрічі від соціального працівника можна отримати попередню інформацію, яка допоможе дещо зрозуміти про майбутнього співробітника.

Важливо дізнатися про:

- історію його життя (звідки він, де виховувався, навчався, чи мав або має сім'ю, рідних);
- стан здоров'я (вірогідні проблеми, які можуть вплинути на виконання функціональних обов'язків);

- особливості поведінки, спілкування з однолітками, людьми старшого віку;
- рівень освіти, наявність досвіду роботи та певних професійних якостей, умінь і знань;
- сильні сторони новачка, на які можна спиратися в роботі (це можуть бути риси характеру, певні знання та навички, які допоможуть краще зрозуміти специфіку роботи і належним чином виконувати посадові обов'язки, також це можуть бути люди із соціального оточення, новачка, до яких можна звернутися по допомогу або пораду);

Також під час зустрічі, яка є обов'язковою на даному етапі, необхідно:

- з'ясувати питання, які можуть потребувати значної уваги на початку трудової діяльності випускника інтернатного закладу (особливості поведінки та спілкування, негативні прояви, шкідливі звички);
- визначити ризики, які можуть виникнути після початку трудової діяльності випускника інтернатного закладу;
- обговорити організаційні питання щодо укладення договору про забезпечення заходів з адаптації новачка на новому робочому місці;
- визначити проведення і частоту консультативних зустрічей наставника і соціального працівника, інформаційно-консультативних зустрічей з новачком з метою обговорення досягнень, успіхів, проблем, які виникали, та подальших дій;
- обмінятися контактними телефонами.

Найважливішим на підготовчому етапі є знайомство наставника з новачком, що проводиться за участі соціального працівника. Під час знайомства важливо налагодити довірливу атмосферу, з'ясувати взаємні очікування, налаштувати новачка на реальні можливості. Доречним буде розповісти новачку про особливості професійних стосунків між ним і наставником, наголосивши, що їх мета – допомога в адаптації на новому робочому місці.

Учасники зустрічі мають обговорити участь та ролі кожного у процесі адаптації, яким чином та як часто вони будуть зустрічатися та взаємодіяти.

На підготовчому етапі підписується трьохсторонній договір між наставником, соціальним працівником та підопічним, в якому визначаються предмет договору, обов'язки та відповідальність сторін, умови його розірвання та строки реалізації. Важливо, щоб усі положення договору були однаково зрозумілими. Якщо виникнуть питання або непорозуміння, краще їх обговорити перед підписанням договору.

До виходу новачка на роботу рекомендуємо наставнику:

- підготувати посадову інструкцію та інструкцію з правил безпеки (якщо такі інструкції вже є, доречно їх переглянути та за потреби внести необхідні зміни);
- підготувати для роботи новачка необхідні інструменти, матеріали і засоби;
- поінформувати трудовий колектив про вихід на роботу нового співробітника, його функціональні обов'язки, підпорядкованість.

Етап надання практичної допомоги полягає у безпосередній реалізації заходів з адаптації новачка на робочому місці. Саме тому потрібно на початку цього етапу провести зустріч із соціальним працівником та новачком, продумати і підготувати заходи, направлені на адаптацію новачка на робочому місці. Ці заходи будуть внесені до плану роботи соціального працівника з новачком.

Перед визначенням заходів потрібно буде обговорити перелік обов'язків або операцій, що має засвоїти новачок, чому він має навчитися та на який рівень продуктивності повинен вийти. Це допоможе зрозуміти та визначити, що для цього потрібно робити, якими мають бути дії новачка, соціального працівника та наставника.

Важливим для адаптації є перший день роботи новачка, в який необхідно виконати наступне:

1. Познайти його з колегами.
2. Розповісти більш детально, ніж під час проходження співбесіди з працевлаштування, про установу/заклад/підприємство – місію, історію, традиції, організаційну структуру, напрями діяльності, кадрову політику. При цьому доцільно, за наявності, продемонструвати відеоролики про діяльність організації, дати спеціальну брошуру або буклет.
3. Ознайомити зі структурою та функціями підрозділу, відділу, в якому буде працювати новачок.
4. Показати робоче місце.
5. Ознайомити з посадовою інструкцією.
6. Ознайомити з правилами внутрішнього трудового розпорядку.
7. Провести інструктаж з техніки безпеки, пожежної безпеки.
8. Ознайомити з графіком роботи, режимом охорони, особливостями пропускнуої системи. Якщо на підприємстві діє пропускну режим, необхідно оформити пропуск.

Всі документи, що при ознайомленні потребують підписання, мають бути підписані майбутнім працівником.

Корисно встановити в колективі традиції зустрічі новачка, посвячення його в члени команди, слід продумати неформальні заходи, які дозволять йому швидше познайомитися з колегами. Це можуть бути спільні чаювання, невеличкі подарунки з корпоративною символікою тощо.

В кінці першого робочого дня необхідно провести бесіду з новачком, щоб дізнатися про труднощі, з якими він зіткнувся, відповісти на запитання, що в нього виникли.

На етапі надання практичної допомоги завданнями наставника є:

- ознайомлення новачка з традиціями і неформальними правилами, прийнятими в колективі, порядком підвищення професійної кваліфікації, системою оплати праці (заробітна плата, премії, бонуси, штрафи, заохочення);
- теоретична підготовка підопічного, надання інформації, необхідної для вирішення професійних завдань;
- здійснення контролю над новачком під час виконання ним посадових обов'язків;
- надання рекомендацій щодо вирішення різних робочих питань, виконання професійних завдань, формування стосунків у колективі та подолання труднощів, що можуть виникати;
- сприяння досягненню професійних успіхів, необхідних для досягнення запланованого рівня продуктивності праці.

Проведення інформаційно-консультативних зустрічей з новачком

Інформаційно-консультативні зустрічі наставника і підопічного є хорошою можливістю налагодити довірливі стосунки, обговорити робочі питання, підбити проміжні підсумки спільної роботи з адаптації новачка на робочому місці. Такі зустрічі рекомендується проводити не рідше одного разу на тиждень, оскільки обговорювання актуальних поточних питань є важливим. За потреби можна запрошувати і соціального працівника.

Зустрічі мають бути стимулюючими, допомагати новачку уникати розчарувань, зміцнювати віру у власні сили. З цією метою наставнику необхідно фокусуватись на сильних сторонах новачка, звертати його увагу на риси характеру, прояви поведінки, знання та навички, що допомагають у професійному становленні.

Дуже важливо активізувати інноваційний потенціал новачка, адже він нерідко бачить в роботі проблеми, з якими «старі» співробітники звиклися. Для колективу можуть бути корисними ідеї та досвід нового співробітника, його бачення вирішення певних питань.

Надаємо деякі поради, які допоможуть наставникам у проведенні зустрічей з новачком.

- Переконайтеся, що місце, де ви знаходитесь, є відокремленим від інших виробничих приміщень – це сприятиме подальшому діалогу.
- Перш ніж давати оцінку діям підопічного, запитайте, чи доречний час зараз для... – так ви дізнаєтесь, чи готовий він вас почути.
- Визначивши, що саме необхідно розвивати, поцікавтеся у новачка, який спосіб вашої допомоги є найбільш прийнятним для нього.
- Обговорюйте як позитивне, так і негативне – ніхто не буває тільки поганим або тільки хорошим.

- Описуючи дії або поведінку новачка, наводьте конкретні приклади, не висловлюючи оцінювальних тверджень або вашого ставлення до цього.
- Пам'ятайте, що приклади мають бути своєчасними. Оцінка вчинку, який стався давно, дратує, а сам вчинок важко піддається обговорюванню.
- Не реагуйте занадто швидко на неточні твердження про факти, прислухайтеся уважно до того, які почуття стоять за цими твердженнями, не поспішайте реагувати на почуте. Просіть уточнювати, пояснювати, змінювати або виправляти сказане.
- Після висловлення своєї думки й оцінки дайте новачку час на відповідь. Будьте готові сприйняти навіть негативну думку про вас і чесно проаналізувати таку оцінку.
- Відчувайте моменти, коли висловлена думка і почуття не збігаються. Спілкування – це більше, ніж слова.

Для проведення інформаційно-консультативних зустрічей наставнику знадобиться використання навичок міжособистісної комунікації, зокрема рефлексивного слухання.

Наведена нижче інформація допоможе зрозуміти, в чому полягає його специфіка та як краще його застосувати.

Важливим є усвідомлення, що обмін інформацією потребує комплексного розуміння людей і ситуацій. Ефективна міжособистісна комунікація складається з двох елементів.

По-перше, люди повинні вміти виражати себе, передавати іншим те, що вони відчують, думають, чого потребують від інших.

По-друге, люди повинні вміти слухати. Треба бути відкритими, щоб дійсно почути думки та ідеї, які висловлюють інші. Уважне слухання тісно пов'язане з емпатією – здатністю відчувати почуття інших людей.

Отже, слухати – це дещо більше, ніж просто чути. Слухання вимагає правильного розуміння того, що було сказано.

Щодо наставництва, то зворотний зв'язок з новачком є необхідним для обговорення досягнень, успіхів, проблем, визначення подальших дій. Тому з усіх навичок, пов'язаних з правильним спілкуванням, важливим є вміння слухати. З цього приводу доречно пригадати слова філософа-стоїка Епіктета, який у своїх Золотих приказках сказав: «Природа дала людині один язик, але два вуха, а тому ми чуємо від інших вдвічі більше, ніж говоримо самі».

Отже при рефлексивному слуханні завдання наставника полягає у тому, щоб спонукати новачка до говоріння. Не потрібно давати поради, оцінювати або засуджувати, головне – віддзеркалювати те, що почули від новачка, повторюючи за ним основну смислову частину його висловлювання. Іншими словами, на рівні опису, а не оцінки, викладати суть висловленої ним думки або ідеї. Якщо щось у сказаному є неправильним, непотрібно перебивати, вказувати на неточність – дайте можливість говорити далі. До виправлення фактичних помилок можна повернутися згодом.

При рефлексивному слуханні допоможе використання відкритих запитань, наприклад: «Чи можеш ти ще щось сказати?», або: «Як ти почувався, коли це трапилось?». Слід уникати оціночних запитань та таких, що вимагають однозначної відповіді «так» або «ні». Мета у тому, щоб підтримувати потік думок співрозмовника.

Слід пам'ятати, що люди спілкуються по-різному. Наприклад, деякі говорять голосно, а інші – тихо. Відмінності в стилі спілкування можуть бути пов'язаними з особливостями людини, її вихованням, культурною приналежністю.

На етапі надання практичної допомоги у пригоді стануть консультативні зустрічі наставника із соціальним працівником, на яких він зможе надати рекомендації щодо специфіки роботи з випускником інтернатного закладу і подальших дій наставника. На зустрічах можна обговорити стан реалізації заходів з адаптації, намітити спільні кроки, визначити фактори, які сприяють або заважають якісній адаптації підопічного.

Підсумковий етап передбачає оцінку змін, які відбулися у процесі роботи з новачком під час його адаптації на робочому місці, підготовку до завершення допомоги наставника.

За два тижні до закінчення дії трьохстороннього договору з метою підбивання підсумків роботи соціальний працівник, наставник та новачок проводять бесіду, під час якої:

- здійснюють аналіз сильних та слабких сторін новачка як професіонала;
- роблять акцент на конкретних успіхах і невдачах, які виникали в ході адаптації новачка, аналізують їх причини;
- обговорюють питання, які новачку ще необхідно з'ясувати та вивчити, можливості кар'єрного просування;
- підсумовують і аналізують досягнуті в роботі показники.

Ефективність заходів з адаптації новачка на робочому місці можна визначити, з'ясувавши, яких саме професійних і людських якостей, необхідних у подальшому житті та роботі, набув новачок.

Важливо оцінити:

- грамотність мовлення, здатність бути переконливим в бесіді, уміння знаходити аргументи;
- навички слухання і такт у налагодженні стосунків з колегами;
- здатність сприймати конструктивну критику;
- розуміння вимог/завдань, уміння ставити логічні запитання;
- впевненість у собі, своїх вчинках, здатність до прийняття рішень;
- прихильність до організації, сприйняття її місії, завдань, дотримання корпоративної культури;
- грамотність при підготовці документів.

(Roberta H. Krapels, Cathy Ryan, 1997)

Критерії оцінки новачка:

- результативність роботи (працює відповідно до функціональних обов'язків, забезпечує належним чином процес роботи та досягає результатів у виконанні поставлених завдань);
- наявність необхідних знань та навичок для виконання роботи (знає характеристику продукції організації, засвоїв роботу з необхідною документацією, користується необхідним обладнанням, інструментами, вміє працювати з графіками, таблицями, схемами);
- ставлення до роботи (працює з ентузіазмом, проявляє зацікавлення, ініціативу, надає пропозиції);
- дисциплінованість (дотримується правил внутрішнього розпорядку, техніки безпеки, графіка роботи);
- стосунки в колективі (налагоджує робочі стосунки, готовий вислухати думку колеги, готовий надати допомогу, підтримати, намагається конструктивно вирішувати трудові суперечки, не провокує конфліктних ситуацій, бере участь у корпоративних зустрічах, толерантно ставиться до традицій, які склалися в колективі).

Головним у підсумковому періоді є підготовка підопічного до припинення допомоги наставника. Це необхідно зробити у формі бесіди, зазначивши сильні сторони та досягнення підопічного, навести конкретні приклади його успіхів, наголосити на тому, що в подальшому дозволить йому самостійно вирішувати професійні завдання.

Поради наставнику в роботі з випускником інтернатного закладу під час його адаптації на новому робочому місці:

- висловлюйтеся зрозумілою для підопічного мовою;
- перевіряйте, чи все є зрозумілим з озвученого вами (перепитуйте співрозмовника);
- уточнюйте проблемні моменти, які виникають;
- пояснюйте свої дії;
- пам'ятайте, що людина, яка висловлює свою думку у відповідь, описує своє власне сприйняття ситуації;
- будьте готові вислухати те, від чого вам, можливо, стане неприємно;
- заохочуйте новачка;
- постійно робіть акцент на його сильних сторонах (що вміє робити добре, якими необхідними знаннями володіє, чи старається, як дотримується правил, чи вчасно приходиться на роботу тощо);
- будьте доброзичливим;
- щоразу у розмові з новачком намагайтеся краще зрозуміти, що він думає і відчуває, ставте йому уточнюючі запитання;
- давайте завдання новачку, обґрунтовуючи необхідність їх виконання;
- прислухайтесь уважно до думок, вражень, тверджень новачка;
- не ігноруйте його право на помилку;
- не робіть новачку публічних зауважень;
- пам'ятайте, що краща спроба попередити конфлікт – це порушити спірні питання до того, як вони ускладняться;
- виправляючи помилки, надавайте поради.

Головне – пам'ятайте: саме власний приклад наставника є основною передумовою розвитку професійних та людських якостей новачка.

Використані матеріали:

1. Модель сприяння працевлаштуванню молоді з уразливих соціальних груп, ОБСЄ, 2006
2. Corney T., Plessiss K. (2010). Apprentices' mentoring relationships. *Youth Studies Australia*, 29 (3)
3. Krapels R. H., Ryan C. (1997). *Business Communication Quarterly*. 60 (4)
4. Quinn et al. (2007). *Becoming a Master Manager: a competing value approach/ MA: John Wiley & Sons*

Автори: Пилипас Ю. В., Чорна Ю. О.

Редагування: Єгорова І. О.

Розповсюджується безкоштовно

Публікацію підготовлено і надруковано в рамках проекту «Отримай свій шанс»: забезпечення кращого майбутнього дітей-вихованців та випускників інтернатних закладів шляхом формування в них життєво необхідних умінь та покращання соціальних послуг» за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів (програма МАТРА).

Про проект «Отримай свій шанс»: забезпечення кращого майбутнього дітей-вихованців та випускників інтернатних закладів шляхом формування у них життєво необхідних умінь та покращення соціальних послуг».

Діяльність за проектом забезпечується міжнародною громадською організацією «Соціальні ініціативи з охорони праці та здоров'я» (Україна) у партнерстві з міжнародною громадською організацією «Міжнародні ініціативи з розвитку дитини» (Голландія) за фінансової підтримки Міністерства закордонних справ Королівства Нідерландів (програма МАТРА).

Мета проекту: Покращання життєвих навичок та соціальних послуг для дітей вихованців та випускників інтернатних закладів задля їх кращої адаптації до самостійного життя.

Діяльність: Проект впроваджується у Вінницькій та Одеській областях у співпраці з Вінницьким та Одеським обласними центрами соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді.

Передбачено розробку навчальних методик для підготовки випускників інтернатних закладів до самостійного життя та проведення навчання за ними, а також підвищення якості соціальних послуг для вихованців інтернатів і випускників, які мешкають в соціальних гуртожитках. Окрема увага буде приділена працевлаштуванню та адаптації на робочому місці нових співробітників з числа випускників інтернатних закладів.

Запропонована модель наставництва сприятиме створенню умов для підтримки молоді на першому робочому місці, налагодженню стосунків у трудовому колективі, розвитку професійних здібностей та умінь працівників-початківців.

(*) LHSI Соціальні ініціативи
з охорони праці та здоров'я

бульвар Дружби Народів, 21, офіс 1
01042, м. Київ, Україна

тел./факс: + 38 (044) 537-36-76
+ 38 (044) 528-21-27
+ 38 (044) 536-03-62

e-mail: office@lhsi.org.ua
web: www.lhsi.org.ua

iCDi



International Child Development Initiatives

Hooglandse Kerkgracht 17
2312HS Leiden, the Netherlands

tel: +31 71 5127420
fax: +31 71 5127432

web: www.icdi.nl