

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ летнего лагеря

**Людмила Леднёва,**

генеральный директор детского санитарно-оздоровительного лагеря «Кавказ», кандидат педагогических наук, г. Анапа

**В нашей статье мы обратимся к сфере управления персоналом, осознавая, что структура управления организацией летнего отдыха и оздоровления не сводится только к этому. Она включает в себя управление стратегией, маркетингом, финансами, деятельностью, исследованиями и, наконец, управление персоналом.**

## **Поиск, отбор, подготовка и развитие кадрового состава коллектива**

Организация (учреждение) отдыха и оздоровления детей должна располагать необходимым количеством специалистов в соответствии со своим штатным расписанием. Важно, чтобы каждый из них имел соответствующее образование, квалификацию, профессиональную подготовку, обладал знаниями и опытом, необходимыми для выполнения своих обязанностей.

Каждой категории специалистов необходимы должностные инструкции, регламентирующие их обязанности и права.

Сотрудники должны обладать высокими моральными качествами, чувством ответственности за свою работу и руководствоваться в работе принципами справедливости и доброжелательности.

Персонал должен проявлять к детям максимальную чуткость,

вежливость, внимание, выдержку, предусмотрительность, терпение и учитывать их физическое и психическое состояние.

Особенности индивидуального поведения членов коллектива зависят от:

- индивидуальных способностей, склонностей и одарённости — предрасположенности к реализации какой-либо деятельности, ориентации на её выполнение;
- специфики мотивации — специфики потребностей человека, представлений о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальных ценностей — общих убеждений, веры, мировоззрения, представлений о мире;
- национальных и культурных особенностей — усвоенных в опыте способов, правил и норм поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях;
- демографических — половых и возрастных особенностей.

Именно эти факторы важно учесть при формировании оргкультуры, которую можно предствить в субъективной и объективной формах.

**Субъективная организационная культура** — восприятие сотрудниками общих правил поведения и дисциплины и следование им в повседневной жизни, форма одежды, культура речи, исполнительность, подражание манерам руководителя, отношение к вышестоящим и нижестоящим по должности сотрудникам, клиентам и т.д.

**Объективная организационная культура** — состояние материально-вещественного фактора организации, внешний вид зданий, сооружений, место их расположения, оформление прилегающих территорий, внутренний комфорт, удобства, состояние активной части производственных фондов, освещённость рабочих мест, объём пространства, комнаты отдыха, приёма посетителей, столовая, буфеты, стоянки для автотранспорта, коммуникации, уровень решения социальных вопросов и т.д.

*Содержание организационной культуры:*

- осознание себя и своего места в коллективе, организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- процесс развития работника и его научение;
- трудовая этика и мотивирование.

Один из важнейших факторов привлекательности организации для высококвалифицированных сотрудников — система стимулирования, принятая в коллективе.

### Психология единой команды

#### *Потенциал совместной деятельности*

Коллектив оздоровительного центра, детского лагеря — пример систематически взаимодействующей социальной группы. Для чего люди объединяются в группы? Для получения результатов, которые недостижимы или не столь качественны, если работать по отдельности, не контактируя друг с другом. И не только потому, что контакт «глаза в глаза» позволяет лучше понять друг друга, воспринимая эмоциональный аспект общения человека через невербальные каналы, но и потому, что в группе может происходить (и на это должна быть нацелена деятельность любого руководителя и организатора) *интеграция личностных потенциалов. Группа* по отношению к личности — иная система, и её потенциал — иной.

Идеал группы, занимающейся совместной деятельностью, — «команда».

### Основные виды стимулирования в организации

Стимулирование		
Материальное		Нематериальное
Денежные	Неденежные	
Зарплата Доплаты Надбавки Компенсации Ссуды  Льготные кредиты	<b>Социальные:</b> Медицинское обслуживание Страхование Льготные путёвки Питание Транспорт <b>Функциональные:</b> Улучшение организации труда Улучшение условий труда	<b>Социально-психологические:</b> Общественное признание (грамоты) Повышение престижа <b>Творческие:</b> повышение квалификации; стажировки; командировки. <b>Свободное время:</b> дополнительный выходной; гибкий график работы

В ней практически полностью реализуется групповой потенциал, а её деятельность как правило, намного более продуктивна, чем у «просто группы», и при этом успехи и достижения имеют постоянный характер, а «срывы» случайны.

*Признак команды* — получение большего результата от командной работы, чем от индивидуальной. Вот как определяет качества, присущие команде, Дж. Максвелл: взаимная забота, общие цели, умение общаться, совместное развитие, слаженность (отношения партнёрства), самоотверженность, доверие.

Задача руководителя — обеспечить такие условия командной работы, так организовать подбор людей (или так развивать подчинённых) и коммуникации между ними, чтобы получить стабильно высокую отдачу.

Основной путь задействования творческого потенциала — *формирование условий для свободной и продуктивной мыслительной деятельности*, творческой атмосферы. Усилия в этом направлении, как правило, не напрасны, поскольку каждый человек «рождает» в течение жизни хотя бы одну полезную идею, и нужно только суметь её воспринять.

#### Социально-психологический климат

Важнейшие признаками благоприятного социально-психологического климата:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательность и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всех членов группы;
- отсутствие давления руководителей на подчинённых и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточная информированность членов группы о её задачах и о состоянии дел;
- удовлетворённость принадлежностью к группе;

- высокая степень эмоциональной включённости и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих фрустрацию у кого-либо из членов команды;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из её членов.

Характер социально-психологического климата в целом зависит от уровня группового развития.

Существует положительная связь между состоянием климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельностью его членов. Климат зависит от стиля руководства.

#### Понятие «команда»

*Команда* — небольшая группа людей, которая выполняет определённую задачу и в работе которой возникает взаимодополняющий эффект.

На практике часто смешивают два понятия: *группа и команда*, хотя различия между ними весьма существенные. Главное из них — возникновение в команде так называемого синергетического (взаимодополняющего) эффекта. Естественно, что этот эффект не появляется сам по себе, его обеспечивает наличие разных ценностей, внутренняя взаимосвязь, выражение чувств, преданность, навыки межличностного общения, согласованность, доверие, разрешение конфликтов, слушание, сотрудничество.

В реальных организациях команды возникают иногда как бы спонтанно, без особых усилий со стороны руководства. Однако *опыт свидетельствует, что «спонтанное» формирование команды идёт медленно* и может занимать многие месяцы, а то и годы.

Между тем на практике зачастую требуется сформировать команду для реализации конкретных проектов (например, коллектив летнего оздоровительного лагеря)

в сжатые сроки. В этом случае встаёт задача целенаправленного формирования команд.

Ниже перечислены признаки, *характеризующие эффективную команду*:

- между членами команды существует взаимосвязь;
- команда способствует более эффективной работе её членов по сравнению с их работой в одиночку;
- эффективная команда притягательна для её членов;
- в эффективной команде не обязательно существует постоянный лидер;
- члены эффективной команды заботятся друг о друге и обучают друг друга;
- члены эффективной команды ободряют и поддерживают лидера;
- отношения между членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.

Члены команды, помимо функциональных ролей, определяемых компетенцией в некоторой области, имеют ещё и социальные роли, которые определяют, как влияет данный член команды на процесс выполнения работы.

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

#### *Принципы и ограничения командной деятельности*

Суть команды — в общем для всех её членов обязательстве. Такого рода обязательство требует наличия некоего назначения, в которое верят все члены команды — её миссии и принципов. *Цели* командной работы позволяют следить за своим продвижением по пути к успеху, а *миссия* придаёт всем конкретным целям смысл.

Ключевые принципы организации командных работ:

- *принцип коллективного исполнения работы*: каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию начальства (хотя это тоже не исключается в рамках команды);

- *принцип коллективной ответственности*: вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды;
- *принцип единой для команды формы стимулирования*, оплаты за конечный результат: распределение — это внутрикомандный вопрос;
- *принцип повышенной исполнительской дисциплины*, добровольно принимаемый каждым членом команды;
- *принцип адекватного стимулирования команды за конечный результат* (нередко общественное признание оказывается более ценным, чем материальная оплата);
- *принцип добровольности вхождения в команду* (это ключевой принцип её формирования: в состав команды может быть включён только тот, кто добровольно изъявил готовность к этому на основе полного знания и понимания всех условий её деятельности);
- *принцип автономного самоуправления команды*: управление деятельностью членов команды осуществляется её руководителем, а не административным начальством организации.

Безусловно, что командная деятельность имеет и свои *недостатки*. К ним, в частности, можно отнести:

- командная работа требует высокой концентрации специалистов на узком фронте работ;
- для команды требуется повышенный фонд стимулирования и более интенсивный ритм работ всех служб обеспечения;
- для организации эффективной команды требуется дополнительное обучение и тренинговая работа с её членами, что требует дополнительных материальных и временных затрат;
- чем больше людей в команде, тем труднее обеспечить психологическую совместимость в ней;
- команды могут создаваться и распадаться самым неожиданным для руководства и организации образом.

*Когда необходимо и целесообразно использовать командный стиль достижения цели?*

Когда работа не может быть формально структурирована таким образом, чтобы каждый работник имел возможность действовать автономно. При этом следует помнить, что построение команды требует времени, усилий, а иногда и значительных средств. Поэтому до принятия решения об использовании команды для выполнения задания целесообразно взвесить все «за» и «против» этой формы организации деятельности.

*Организация продуктивной работы команды*

При практическом перепроектировании организации в команду можно использовать следующие стратегии, с помощью которых её развитие эффективно поддерживается:

1. Проектирование с соучастием сотрудников. Членам коллектива предлагается принять участие в проектировании собственной организации. На стадии введения нового способа работы они становятся активными участниками изменений. Более того, они могут высказываться по поводу своих предпочтений и ожидаемых ими проблем.
2. Обучение лидеров команд. Лидеры команд готовятся к новой роли — инструктировать, стимулировать людей и принимать решения. В течение начальной стадии они обмениваются приобретённым опытом и получают новую информацию у своих коллег.
3. Обратная связь в группе. Команда обдумывает достигнутый ею прогресс в формировании «настоящей команды». На собраниях обсуждаются вопросы, связанные

с решением задач, а также темы поддержки команды.

4. Введение новых членов. Относительная стабильность членства группы — важный фактор, но время от времени команде необходим приток новых сил, чтобы не стать жертвой своих собственных поведенческих моделей.

Когда команда создана и с ней проведены занятия, направленные на развитие эффективного взаимодействия, настает время продуктивной работы. Для этого члены команды должны уметь следующее:

- Организовывать и скоординировать все работы в команде.
- Планировать свою деятельность и осуществлять контроль за исполнением заданий.
- Проводить ситуационный анализ.

Рассмотрим эти функции подробнее.

*Организация работы в команде* включает:

- мотивацию деятельности всех её членов;
- рациональную расстановку и распределение работ между членами команды;
- обеспечение условий, средств, материалов, ресурсов, необходимых для текущей деятельности команды.

*Планирование* включает следующие процедуры:

- определение целей («Что делаем?»);
- определение стратегии («Как делаем?»);
- составление плана («Каким образом достичь результатов?»);
- оперативно-календарное планирование («Как конкретно решать задачи?»);
- организация отчетности по установленным плановым позициям («Как себя проконтролировать, чтобы не сбиться с пути?»). **НО**