## Концепция управления персоналом

До последнего времени само понятие "управление персоналом" в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

В их числе такие важнейшие, как:

социально-психологическая диагностика;

анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;

информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью;

оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров;

планирование и контроль деловой карьеры;

профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;

управление трудовой мотивацией;

регулирование правовых вопросов трудовых отношений;

соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организацииВ связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т.п.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукцииВ мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

## Методы формирования команд

Формирование команды - один из уровней организационного консультирования. Существует три уровня проведения процессов формирования команд:

1) индивидуальное консультирование, т.е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации;

2) непосредственно формирование команды - активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, динамично взаимодействующих, зависимых друг от друга и направленных в сторону общей цели/миссии. Каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде);

3) построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

Для проведения процесса формирования команды необходимо воспользоваться услугами консультантов, специализирующихся на осуществлении деятельности такого рода. Задача консультанта - помочь группе понять собственные процессы, развивая и совершенствуя групповые навыки и умения.

Убедиться, что команда нуждается в определенной активности по формированию членам команды, руководству или консультантам позволяют:

неограниченное господство лидера;

воюющие подгруппы;

неравное участие и неэффективное использование групповых ресурсов;

жесткие или нефункциональные групповые нормы и процедуры;

наличие ригидных защитных позиций;

отсутствие творчества при решении проблем;

ограниченная коммуникация;

разногласия и потенциальные конфликты.

Эти условия снижают способность команды работать вместе по коллективному разрешению проблемных ситуаций.

Различают четыре основных подхода к формированию команды:

1) целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), 3) ролевой и 4) проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход (основанный на целях) - позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультантаЦели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Межличностный подход (интерперсональный) - сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель - увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход - проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны - консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Можно выделить два типа команд:

1) постоянные, "рабочие" команды, имеющие опыт совместной работы и включающие лидера-руководителя и подчиненных;

2) специфические - только появившиеся, заново созданные благодаря организационным структурным изменениям, слияниям, задачам.

Как правило, формирование команд протекает по четырем направлениям:

1) диагностика;

2) достижение или выполнение задачи;

3) командные взаимоотношения;

4) командные процессы формирования команды.

Выделяют также следующие стадии:

вход в рабочую группу (сбор данных);

диагностика групповых проблем;

подготовка решений и составление плана действий (активное планирование);

выполнение плана действий (активный процесс);

мониторинг и оценивание результатов.

Формирование команды влияет на эффективность всей последующей ее деятельности: руководство и качество принятия решений улучшаются; изменяется командная субкультура (обычно - в сторону большей открытости); появляются напористость в отстаивании своей позиции, кооперация между всеми членами команды.

Роли в команде

Роль - это функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения. Ключевые аспекты ролей:

1) Ролевые ожидания и ролевая неопределенность.

От человека ожидают определенного поведения, связанного с исполнением роли. Например, роль отца предполагает, что исполняющий ее человек проявляет заботу о своих детях, не только обеспечивает их материально, но и выступает в качестве наставника воспитателя, до определенной степени контролирующего их поведение. В случае ролевой неопределенности человек испытывает сомнения относительно того, что конкретно в рамках заданной роли ожидают от него другие члены группы.

2) Восприятие роли.

Ожидания группы могут совпадать или не совпадать с представлениями конкретного ее члена о том, что предписывает данная роль.

3) Психологический контракт (ролевые соглашения).

Контракт определяет, какое исполнение ролей каждым из ее членов будет достигнуто.

4) Ролевой конфликт.

Он имеет место тогда, когда член группы не может выполнить ожидания группы. Ролевой конфликт может быть связан с перегруженностью или несовместимостью ожиданий группы и представлений исполнителя роли.

Основные роли в команде:

Критик - все критикует (а вы уверенны, что.).

Визионер - выдвигает идеи.

Философ - уводят в сторону (все под сомнение с точки зрения человечности).

Завершитель - все делает.

Сторож - контролирует работу.

Иванушка - кто принимает на себя агрессию (громоотвод, если его не будет, то в команде агрессия пойдет друг на друга).

Исследования показали, что каждый член команды играет не одну, а часто две, даже три или четыре командные роли. Необходимо отметить, что их можно считать в равной степени важными для эффективности командной работы, при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды времени и наилучшим образом. Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, прежде всего, требуются инновационные идеи (нужен мыслитель), за которыми следует необходимость оценки того, как эти идеи могут быть воплощены в практические действия и выполнимые задачи (исполнитель)На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор (председатель), в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Движущие силы и стимулы команда обретает благодаря активности энергичного формировщика. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое значение приобретают качества, которыми обладает исследователь ресурсов. Чтобы сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды, в ее составе должен быть оценщик.

Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются коллективистом, а благодаря наличию специалиста команда имеет в своем распоряжении редко встречающиеся навыки и знания, в которых периодически возникает необходимость. Роль доводчика состоит в том, чтобы не упускать из виду даже мельчайшие детали реализации принимаемых решений и добиваться последовательного выполнения всех намеченных действий.

Ясно, что для того чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности командных ролей своих коллег. Только в этом случае можно установить, нет ли среди этих ролей таких, которые не относятся к естественным сильным сторонам членов команды. Если это так, то тем членам команды, для которых недостающие естественные командные роли являются вторичными, придется постараться заполнить этот пробел. Очевидно, что для этого потребуется атмосфера откровенности и доверительности. Иногда менеджеры высказываются в том смысле, что, мол, им поручено руководство командами, несбалансированными в отношении командных ролей, и им приходится иметь дело с тем, что есть. В большинстве современных организаций существует постоянная текучесть кадров. При отборе и принятии новых сотрудников менеджеры, взявшие на вооружение концепцию командных ролей, будут целенаправленно подбирать себе персонал.

## Список использованных источников

1. И.К. Макарова "Управление персоналом" Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова. Москва 2006
2. А.М. Карякин "Управление персоналом". Иваново 2005.
3. Бычкова А.В., " Управление персоналом", Пенза 2005.
4. " Теория управления персоналом", И.Б. Дуракова, Воронеж 2004.
5. "Управление персоналом организации", А.Я. Кибанова 1997.