

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ ВЛАСТНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ОХОТНИЧЬИХ ХОЗЯЙСТВАХ

Управленческая команда — это группа руководителей, объединенных процессом организации управленческой деятельности в профессиональном коллективе. Осуществляя свои функциональные полномочия, руководители, входящие в состав управленческой команды организуют осуществление принятых управленческих решений посредством реализации властных полномочий.

Сущность реализации властных полномочий выражается в осуществлении влияния на людей в процессе достижения общей цели, а степень позитивности влияния руководителя на вверенное ему подразделение определяется эффективностью работы как коллектива в целом, так и отдельных сотрудников.

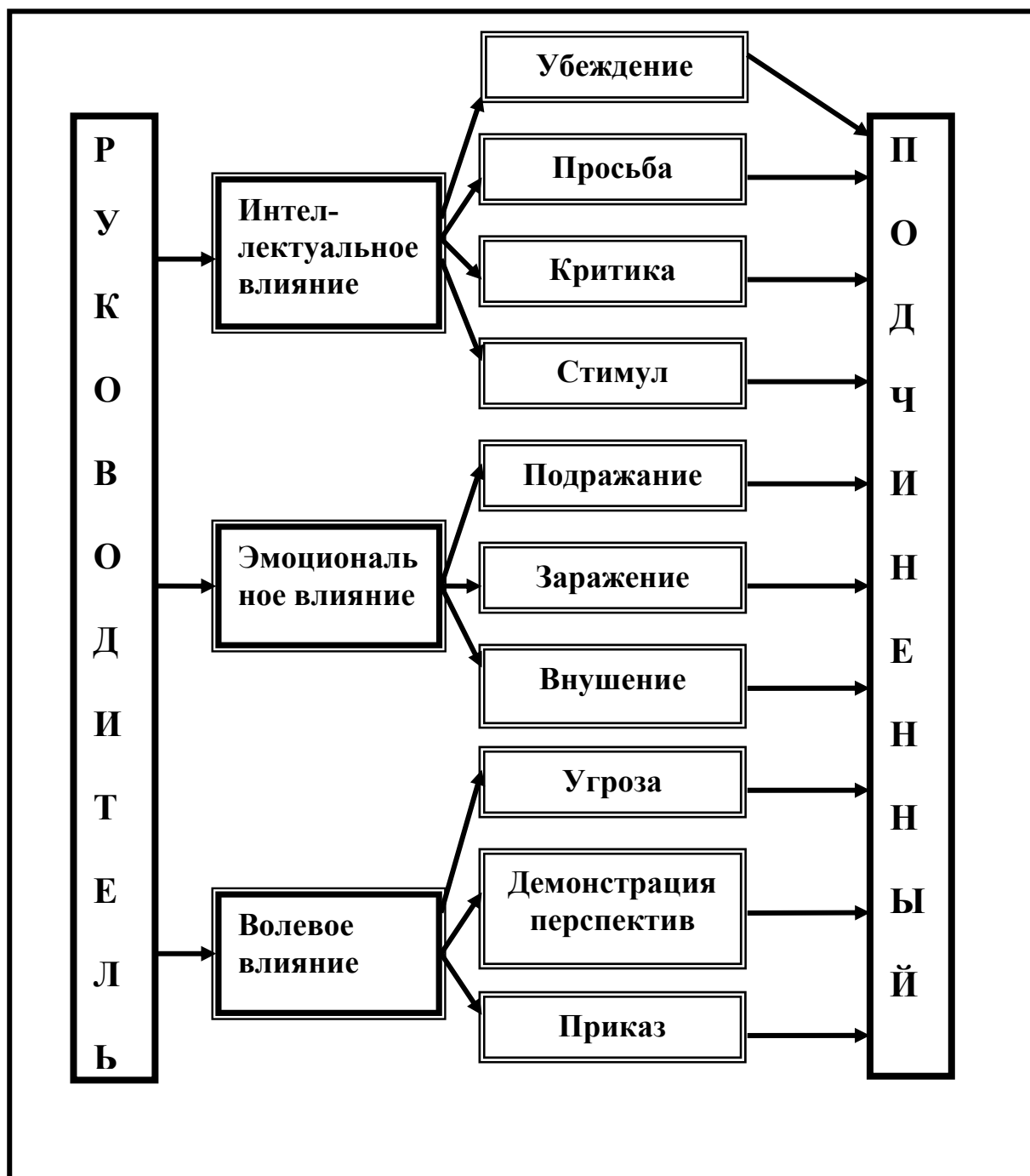
Основной задачей деятельности руководителя остается переработка поступающей информации и трансформация ее в управленческое решение с его последующей реализацией посредством организации деятельности подчиненных.

Одним из видов отношений являются отношения подчиненных и руководителя. Сотрудники сознают или чувствуют, что от отношения начальника зависит их социально-психологический статус в коллективе, личный авторитет, служебное продвижение и т.д. Подчиненные вольно или невольно озабочены тем, чтобы расположить к себе руководителей. Правда, если одни стараются достичь этого подхалимством, то другие — путем добросовестного труда, честным отношением к делу. Поэтому одна из основных задач руководителя состоит в регулировании взаимоотношений между работниками в процессе совместной деятельности. Вместе с тем начальнику следует прежде всего оценить отношения в коллективе: руководитель – подчиненный, подчиненный – подчиненный, руководитель – коллектив и в случае необходимости корректировать их с целью совершенствования управленческой деятельности.

В ходе решения возложенных на подразделение задач руководитель вправе использовать различные способы влияния, стили поведения и мотивационные подходы, ведущие к созданию оптимальных условий для эффективной работы подчиненных.

В процессе организации взаимодействия руководитель – подчиненный лицо, наделенное властными полномочиями, оказывает эмоциональное или логическое влияние на сотрудника.

Интеллектуальное влияние включает в себя убеждение, просьбу, критику и стимул.



Убеждение. Данный способ влияния основывается на логическом доказательстве необходимости тех или иных действий. Процесс убеждения может содержать дискуссию, цель которой достижение единства мнений руководителя и сотрудника.

В процессе убеждения рекомендуется использовать следующие усиливающие аргументы:

- к традиции;
- к большинству;
- к авторитетности личности;
- к личности того, кто убеждает;
- к мировому опыту;
- психологического феномена (чувство обиды, зависти, «я лучше

всех» и т.п.).

Самая слабая сторона убеждения — медленное воздействие и неопределенность.

Просьба — способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринужденных мотивах.

Стимул — одобрение деятельности сотрудника посредством моральных или материальных поощрений. К моральным поощрениям относятся одобрение, похвала, благодарность, награда, создание перспектив продвижения по службе. К материальным: премирование, соответствующие надбавки к должностному окладу и т.д.

Критика — публичное или индивидуальное обсуждение поступков подчиненного с оценкой его действий и указанием на недостатки. Критика должна быть объективна и предполагать знание индивидуальных особенностей критикуемого.

Эмоциональное влияние состоит из двух методов — заражения и подражания. Если **заражение** — неосознанная передача эмоционального состояния одного человека другому, то **подражание** — усвоение действий, поступков, манеры поведения, иногда способа мышления других лиц.

Группа методов волевого влияния состоит из внушения, убеждения, просьбы, угроз, демонстрации перспектив, приказа.

Внушение — воздействие, основанное на некритическом восприятии информации подчиненным в силу высокого должностного положения руководителя или на его беспрекословном авторитете.

Угроза — запугивание, обещание причинить подчиненному зло. В основе данного способа влияния лежит страх. Как правило, угрозы срабатывают на непродолжительное время, пока подчиненный находится в «зоне» страха, т.е. боится руководителя.

Демонстрация перспектив — склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами (руководитель может представить подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение).

Приказ — официальное распоряжение в любой форме лица, наделенного властными полномочиями. Исключается какая-либо альтернатива (приказ не обсуждают, а выполняют. Если приказ не выполнен, то могут иметь место негативные последствия).

Предпочитаемые способы влияния на подчиненных и наличие личностных психологических особенностей складываются в определенный стиль руководства.

Стиль руководства — относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности руководителя.

Идеальной формой управления коллективом является комплексная форма руководства. Так, к отдельным сотрудникам надо чаще использовать метод разъяснения, к другим — показ, к третьим — принуждения. Одному нужно давать больше самостоятельности, второму — меньше. Талантливые, активные, самостоятельные, творчески работающие сотрудники нуждаются

в особом подходе, в тактичном направлении их активности, в поддержке полезных идей. У подчиненных, которые привыкли быть просто исполнителями, необходимо развивать самостоятельность, активность, чувство нового.

Конструктивные и деструктивные конфликты в управленческой деятельности

Рассматривая вопрос о реализации властных полномочий в действиях руководителей, следует обратить внимание на деструктивные коммуникативные проявления в отношениях между начальником и подчиненным, что выражается в форме конфликта.

Известно, что любая управленческая деятельность практически всегда сопряжена с конфликтами. Разрушительная сила конфликтов такова, что подразделения, где не уделяют должного внимания их своевременному разрешению, оказываются полностью парализованными, что может привести к срыву выполняемых задач.

Как правило, конфликт на уровне руководитель – подчиненный проявляется на фоне недоверия, неправильной организации труда, несоответствия личностных качеств руководителя занимаемой должности.

По характеру конфликты можно подразделить на конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушающие).

Конструктивные конфликты возникают на фоне обнаружения недостатков в организации профессиональной деятельности, например, таких как неблагоприятные условия труда (чрезмерное число функциональных сотрудников в одном кабинете), отсутствие четкости в распределении обязанностей, низкий уровень исполнительской дисциплины и т.д.

Положительное решение конструктивного конфликта заключается в устранении недостатков. Поскольку причины, порождающие конфликтную ситуацию, объективные, отражающие несовершенство организационно-распорядительного аппарата подразделения, то их устранение положительно сказывается на эффективности функционирования подразделения. Следовательно, руководитель должен не уходить от подобных конфликтов, а постоянно работать над их разрешением, заниматься устранением причин, приводящих к ним. Попытки же уйти от решения этих проблем приводит к их углублению, падению авторитета руководителя, возникновению отчуждения между ним и подчиненными, к ухудшению обстановки в коллективе, кадровым потерям.

Деструктивные конфликты порождаются субъективными причинами:

- неправильными действиями руководителя;
- неправильными действиями подчиненных;
- неправильными действиями и руководителя, и подчиненных.

Чаще всего деструктивные конфликты возникают при неправильных действиях и подчиненных, и руководителя. Исходя из того, что

руководителю по должности положено помогать подчиненным исправлять их ошибки, остановимся именно на ошибочных действиях руководителей.

К таким действиям, как правило, относятся нарушения профессиональной этики и несправедливая оценка работы подчиненных.

Нарушения профессиональной этики могут проявляться:

- в грубости, высокомерии, неуважительном отношении к сотрудникам;
- в невыполнении обещаний;
- в нетерпимости к мнениям, отличным от собственного;
- в ущемлении прав подчиненных;
- в злоупотреблении служебным положением (навязывание подчиненным поручений неслужебного характера);
- в поручении исполнителю «через голову» непосредственного руководителя;
- в критике, принижающей достоинство подчиненных.

Выражения несправедливой оценки по отношению к подчиненным весьма разнообразны. Рассмотрим некоторые из наиболее часто встречающихся:

- ошибки в применении поощрений и наказаний;
- установление различного рода надбавок за сложность в работе, не соответствующие объему реально выполняемых работ;
- болезненное отношение к авторитету подчиненного;
- приглашение сотрудника со стороны, когда на должность есть претендент из своих.

В приглашении руководителей со стороны есть свои положительные и отрицательные моменты. Положительным может рассматриваться привнесение ими новых идей, расширение арсенала применяемых методов. Отрицательным является уменьшение шансов на продвижение своих сотрудников, что выражается в зарождении в них неуверенности. Наиболее активные могут заявить о несправедливом отношении к их профессиональному росту либо форсировать переход в другое подразделение, либо будут конфликтовать, демонстрируя профессиональную несостоятельность приглашенного руководителя. В этой связи приглашение руководителя из другой структуры или учреждения должно всегда иметь веское обоснование.

Причем руководителю целесообразно помнить о том, что конфликт всегда легче предотвратить, чем устранить, а временной фактор всегда является катализатором конфликта. Искусство эффективного управления коллективом измеряется способностью руководителя предвидеть конфликты и разрешать их заблаговременно.

Одним из условий создания предпосылок для конфликтной ситуации могут быть неправильно реализованные полномочия руководителя в сфере стимулирования деятельности подчиненных посредством поощрения и наказания.

Поощрение — оценка деятельности подчиненного руководителем, которая выражается в повышении статуса сотрудника и экономическом стимулировании его деятельности. Приемы поощрения достаточно многообразны и, как правило, редко ведут к конфликтным ситуациям руководитель – подчиненный, тогда как метод наказания при неправильном применении может создавать предпосылки для конфликтной ситуации и стимулировать образование негативно настроенных в отношении руководства неформальных групп, которые потребуют решения конфликтов радикальными методами.

Наказание — метод укрепления дисциплины посредством применения руководителем административно-волевых решений в отношении конкретного или группы подчиненных при выявлении допущенных ими профессиональных нарушений. Наказание должно быть адекватным совершенному поступку и отражать педагогическую и воспитательную функции.

Основные педагогические требования к применению мер наказания:

1. Наказание должно быть целенаправленным (иметь целевую направленность).

Основные цели:

- а) корректировка или устранение конкретных негативных проявлений поведения, действий, поступков человека;
- б) демонстрация негативных личностных последствий для других в случаях аналогичного поведения, действий, поступков наказуемого;
- в) воздействие на волю конкретного человека, демонстрация индивидуально-значимых для него негативных последствий;
- г) самоутверждение в роли наказывающего, создание образа справедливого, принципиального, болеющего за дело руководителя;
- д) стимулирование наказуемого к деятельностно-эффективному поведению.

2. Наказание должно быть дифференцированным в зависимости от социального положения, поло-возрастных, индивидуально-психологических, психофизиологических и других компонентов в структуре личности.

3. Наказание должно быть объективным, т.е. содержать анализ и синтез причин проступка, всесторонний учет субъектно-объектных и обстановочных факторов его обуславливающих.

4. Наказание нельзя осуществлять наспех, без достаточных оснований, руководствуясь чувствами, эмоциями, отрицательными психическими состояниями, шаблоном должностного поведения и т.д., а только осмысленно, обдуманно и разумно.

5. Наказание должно быть аргументировано и понятно наказуемому, т.е. он должен знать, за что и почему его наказывают, причем наказание должно сочетаться с убеждением, внушением, разъяснением и другими психолого-педагогическими методами.

6. Наказание не должно причинять человеку морального унижения, тем более повлечь его уничтожение как личности. В большинстве случаев должно по возможности применяться без посторонних свидетелей.

7. Наказание не должно быть чрезмерно жестким, повлечь за собой физические страдания, ибо в таких случаях, как правило, калечится психика и судьба человека. Наказание не должно быть чрезмерно мягким, поскольку это равносильно поощрению. Т.е. должна соблюдаться соразмерность проступка и наказания.

8. Наказание должно содержать побудительно-мотивационно-воспитательную функцию, т.е. побуждать человека к изменению своего поведения, действий, поступков.

9. Наказывающий должен прогнозировать последствия наказания, оценку и резонанс в общественном мнении, свою ответственность за результат наказания.

Мероприятия по профилактике конфликтов с учетом рассмотренных выше причин должны быть направлены:

- на постоянную работу по улучшению условий труда и бытовых условий подчиненных;
- на соблюдение профессиональной этики;
- на учет ожиданий подчиненных.

Говоря о профессиональной этике необходимо помнить, что:

- управление другим человеком начинается с управления собой;
- не уважая подчиненного, не возможно добиться уважения и с его стороны (отсутствие уважения — это уже предконфликтная ситуация);
- изучение психологических особенностей подчиненных, их интересов необходимо для совершенствования профессиональной деятельности.

Руководитель любого звена управления должен понимать, что ожидают от него как от руководителя подчиненные:

- знание дела;
- умение наладить работу;
- видение перспективы;
- уважения и вежливого отношения к себе.

В отношениях с подчиненными руководителю следует быть объективным, справедливым, предъявлять ко всем одинаковую требовательность, оценивать каждого прежде всего по отношению к выполнению профессиональных обязанностей, результатам работы. Ни при каких обстоятельствах руководителю нельзя создавать вокруг себя группу «любимчиков», так как это восстанавливает против него других членов коллектива и отрицательно сказывается на его авторитете. Свои отношения с подчиненными руководителю целесообразно строить на основе взаимоуважения, доброжелательности и справедливости, видеть в каждом подчиненном личность, считаться с духовными и материальными потребностями, в противном случае у подчиненных может возникнуть

чувство неудовлетворенности, негативно сказывающейся на эффективности профессиональной деятельности.

Воспитательная функция руководителя в системе реализации властных полномочий

Повышение уровня действенности и эффективности управленческой деятельности руководителя охотничьих хозяйств в системе командообразования напрямую связано с воспитательным процессом подчиненных.

Воспитание подчиненных — достаточно специфическая функция руководителя, направленная на создание и поддержание определенного микроклимата, необходимого для успешной совместной деятельности всей управленческой команды. В свою очередь создание оптимальных психологических условий для подчиненных с целью повышения эффективности трудовой деятельности вытекает из индивидуально-психологических личностных установок и характерологических особенностей непосредственно руководителя.

Перед тем как рассматривать процесс влияния руководителя на коллектив в воспитательном аспекте необходимо проанализировать определенный набор личностных качеств руководителя, относящихся к категории «волевого минимума».

Морально волевые качества руководителя должны измеряться не только по признаку твердости и самоотдачи делу самого руководителя, но и в комплексе с устремленностью к достижению поставленной перед коллективом задачи с минимальными моральными затратами подчиненных и максимальным комфортом их повседневной трудовой деятельности.

Направленность воли руководителя в сфере управленческой деятельности — это четкая устремленность волевых усилий руководителя на качественную реализацию выполнения стоящих перед коллективом задач.

Направленность воли — качество личности, без которого твердость воли может трансформироваться в обыкновенное упрямство, самоуправство, гипертрофированное честолюбие, карьеризм наносящий ущерб общему делу.

Говоря о воспитательной роли волевых качеств руководителя, надо отличать твердость от жесткости. Руководитель как лидер управленческой команды проявляет обоснованную зрелую твердость, если умеет в любой, даже самой сложной обстановке обеспечивать выполнение возглавляемым им коллективом намеченных задач. Но это не означает, что он обязательно должен строго регламентировать каждый шаг подчиненных. Степень регламентации деятельности работников руководителем зависит также от конкретных условий и личностных качеств подчиненных.

Быть лидером управленческой команды, значит, целенаправленно воспитывать. Воспитательный эффект руководства коллективом зависит от знания руководителем оптимальных условий, при которых данный

коллектив формируется, сплачивается в единую общность, активно действующую организацию. Воспитательными функциями руководства являются:

1) функция направления коллектива. Коллектив успешно развивается, когда перед ним поставлены четкие цели, перспективы близкие и далекие, когда он постоянно ориентирован на определенные социальные ценности. Следует информировать подчиненных о трудностях и о реальных возможностях их преодоления при наличии коллективных усилий и добросовестной творческой работе каждого сотрудника;

2) функция согласования. Необходим взаимный обмен информацией между функциональными звеньями о ходе и результатах деятельности, взаимопомощь, обмен опытом, привитие каждому работнику «чувства локтя» и дружеского товарищества;

3) функция стимулирования. Позволяет усилить эффект воспитания подчиненных посредством поощрения «легковоспитуемых» работников;

4) функция контроля. От руководителей требуется умение провести в жизнь свои советы и указания, осуществить практический контроль за тем, чтобы слово превращалось в дело. Контроль необходим, во-первых, для сохранения определенной морально-психологической атмосферы деятельности и, во-вторых, для соблюдения установленной регламентации трудовой деятельности.

Выполняя эти функции, руководители призваны обеспечить и высокую результативность работы, и воспитание человека, готового и способного жить и работать в коллективе и коллективно в рамках достижения поставленных перед предприятием целей и задач.

Сфера отношений между руководителем и другими членами управленческой команды, регулируемая нормами нравственности, намного шире той, которая регулируется нормами права. Руководитель, строящий свои отношения с подчиненными только на основе норм права и игнорирующий другую сферу — нравственные отношения, обрекает себя на изоляцию в руководимом им коллективе. На разум и чувства работников он может и должен влиять, главным образом, путем установившихся в обществе моральных норм и определенного этикета.

Располагая правом на отдачу приказов и распоряжений, руководитель обязан помнить, что необходимо убедить подчиненных в целесообразности и необходимости выполнения распоряжений, мобилизовать их на решение поставленной задачи.

Формируя необходимое общественное мнение и управляя им, руководитель в системе командообразования должен добиваться:

1) соответствия его содержания и направленности реальному объему функциональных задач и общепринятым в конкретном подразделении нормам и правилам поведения;

2) высокой степени его монолитности (если в общественном мнении наряду с положительными элементами неофициально существуют отрицательные тенденции, это показатель его противоречивости,

разобщенности);

3) обоснованности, объективности коллективных оценок;

4) стабильности коллективных оценок;

5) действенности общественного мнения (постоянной готовности к решению возникающих задач);

6) интенсивности общественного мнения (сильной эмоциональной окраски коллективных суждений, что проявляется, например, при отношении коллектива к нарушителям дисциплины и коллективных обязанностей);

7) его широты (вряд ли следует допускать, чтобы были охвачены не все сферы коллективной жизни и чтобы в ряде них процветали неофициальные оценки, взгляды, суждения).

Для повышения эффективности воспитательной работы руководителю нужно обладать чувством меры административного давления на подчиненных, уметь, если можно так сказать, дозировать волевое регулирование повседневной деятельности работников, постоянно стимулировать и поддерживать у них инициативу и творчество.

Проводимое исследование личностного потенциала руководителей охотничьих хозяйств убедительно показывает, что решения руководителя выполняются с наибольшей готовностью и дают наибольший воспитательный эффект, если они включают в себя мысли и эмоции исполнителей.

Подчеркивая необходимость решительного повышения трудовой дисциплины, необходимо иметь в виду дисциплину, построенную не на страхе, не на методах жесткого администрирования, которые лишают людей уверенности, инициативы, порождают перестраховку и нечестность, влекут за собой отрицательные последствия для дела воспитания трудового коллектива. Твердое руководство людьми призвано поддерживать высокую организованность и одновременно оказывать благотворное влияние на умы и сердца людей, создавать в коллективе благоприятную моральную атмосферу, способствующую комфортной трудовой деятельности.

Для сплочения коллектива немалую роль играет умение руководителя привлекать к себе людей. Исследования психологов свидетельствуют о том, что человек, обладающий таким умением, характеризуется целым рядом личных качеств. Среди них уважительность к людям, искусство слушать их внимательно и слышать, вникая в аргументы подчиненных, следя за ходом их мысли, стремясь вникнуть в существо дела. Это вовсе не значит, будто надо непременно принимать за истину в последней инстанции все, что говорит собеседник. Люди порой ошибаются, допускают неточные оценки, предвзято судят о предмете разговора. Соглашаться с ними во всем, значит, проявлять неискренность, вводить их в еще большее заблуждение. Вместе с тем следует помнить, что без умения выслушивать собеседника невозможно нормально общаться с окружающими людьми в практической деятельности в сфере охотничьего бизнеса. В процессе общения задача руководителя не только удовлетворять просьбы подчиненных или отказывать им. В высшей

степени важно также сделать все, чтобы снять напряжение, вызванное тем или иным событием, по поводу которого подчиненный обратился к руководителю. Тут, разумеется, чаще всего не обойтись без сочувствия, способности понимать другого человека.

Например, если подчиненный нарушил трудовую дисциплину и, осознав свой поступок, просит руководителя ограничиться «мягкой» формой дисциплинарного взыскания, руководитель может отклонить просьбу и принять самые строгие меры. Это его право. Но когда в подобной ситуации руководитель проявляет полное непонимание переживаний подчиненного, взаимоотношения между ними наносятся серьезный ущерб, а в коллективе зарождается очаг недовольства. Все это может осложнить моральную атмосферу. Чуткость, человеческую теплоту, отзывчивость руководителя нельзя рассматривать как предназначенные только для «идеальных» подчиненных. Ни один работник, сколь бы грубую оплошность он ни допустил по роду профессиональной деятельности, не должен лишаться уверенности в том, что добросовестным трудом сможет вернуть себе уважение руководителя и коллег. Будучи доброжелательным к одним, но предвзятым и бездушным к другим, хотя бы и менее уважаемым в коллективе работникам, руководитель рискует создать в коллективе неформальные группировки.

К числу важных качеств руководителя относится и его способность понимать людей. Среди заблуждений, все еще встречающихся в практике работы с людьми, едва ли не самым распространенным является мнение, что достаточно легко узнать человека и изучить его. Ошибки тут допускаются самые разные. Вот некоторые из них:

- 1) подмена процесса изучения самого человека ознакомлением с его документами и рекомендациями;
- 2) преувеличение роли отдельных фактов как положительных, так и отрицательных для характеристики человека;
- 3) консерватизм в понимании личности, при котором не учитываются сдвиги, происходящие в процессе развития.

Большое воспитательное влияние на подчиненных оказывает способность руководителя правильно оценивать результаты их деятельности. Здесь обнаруживается специфическое явление: человек стремится дать лучшие показатели по тем параметрам его деятельности, которые поощряются, стимулируются. Но это же явление может в отдельных случаях и в определенной мере объяснять и пагубные для воспитательной работы случаи укрывательства недостатков, что отрицательно сказаться на качестве достижения общих, стоящих перед коллективом задач.