

УСЛОВИЯ И ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ОХОТНИЧЬИХ ХОЗЯЙСТВАХ

В процессе изучения научно-методических источников по проблеме управленческой деятельности в охотничьем бизнесе и анализа результатов исследования личностного потенциала руководителей охотничьих хозяйств были выявлены основные условия и факторы, оказывающие влияние на процесс организации управленческой деятельности руководителя и формирование им управленческих команд. Это касается состояния внешней и внутренней среды, определяющей особенности деятельности.

Важнейшие общие условия, способствующие эффективному командообразованию в сфере охотничьего бизнеса, — социально-политические, экономические, правовые, нравственно-духовные сферы жизнедеятельности общества, отраслевые организационно-распорядительные отношения, спрос на охотничью продукцию и услуги на внешнем и внутреннем рынке, престижность охотничьего бизнеса и экономическое состояние региона нахождения охотничьего хозяйства.

Специальные и единичные условия определяются целями и особенностями конкретных видов деятельности охотничьих хозяйств, отдельных коллективов и личностей. Причины и движущие силы любого процесса, влияющие на конкретную деятельность, — факторы процесса командообразования — подразделяются на субъективные и объективные.

Субъективные факторы определяют личную мотивацию руководителя и членов управленческой команды и оказывают непосредственное влияние на выбор альтернативных вариантов управленческого решения, на стиль управления и технологию реализации управленческих решений. Субъективные факторы являются временными и проявляются в зависимости от сложившейся ситуации.

С изменением ситуации происходит модификация субъективных факторов. Как правило, данная категория факторов носит деструктивный характер. Например, болезнь или потеря близкого человека может на некоторое время изменить ценностные ориентиры личности руководителя, что непосредственно находит отражение в недостаточно эффективном проявлении конкретных личностных качеств и в свою очередь может косвенно сказаться на коммуникативном потенциале личности, привести к резким изменениям в стиле поведения. По мере угасания внезапно возникшего раздражителя коммуникативные процессы будут восстановлены до прежнего уровня.

Согласно результатам проведенного исследования и анализа практической деятельности исследуемых руководителей охотничьих хозяйств, можно выделить следующие группы субъективных факторов:

- семейно-бытовые проблемы;
- материальные проблемы;
- проблемы со здоровьем;
- проблемы отношений с вышестоящим руководством;
- воздействие сильных стрессогенных факторов объективной природы (катастрофы, несчастные случаи и т.д.).

Совокупность объективных факторов, влияющих на формирование руководителем охотничьего хозяйства управленческой команды в процессе анализа результатов данного исследования, обуславливается следующими группами:

- факторы, определяющие стиль и стратегию командоформирования;
- факторы личностного потенциала руководителя и его авторитета в процессе формирования управленческой команды;
- факторы лидерства;
- факторы формирования морально-психологического климата в коллективе.

Факторы, определяющие стиль и стратегию командоформирования

Анализ практической деятельности руководителей охотничьих хозяйств позволяет выделить комплекс факторов, определяющих процесс формирования руководителем управленческой команды в организации. Прежде всего это половозрастные особенности субъекта командоформирования, тип управленческой карьеры руководителя, его профессиональная и управленческая компетентность. Так, было установлено, что с повышением возраста руководителей происходит расширение масштабов привлечения разнообразных групп людей для реализации личностных профессиональных идей.

Анализ управленческой деятельности позволяет говорить о возможности выделения нескольких возрастных групп руководителей, характеризующихся различной ориентацией на внешне заданные организационные задачи и собственные идеи подчиненных. При этом можно выделить как минимум три периода развития личности руководителя и профессионала, характеризующихся разными приоритетами в ориентации на разные группы организационных задач.

Возрастная группа от 21 до 27-30 лет характеризуется недифференцированным отношением к организации, самоутверждением в профессиональной деятельности. Недифференцированное отношение к организации проявляется прежде всего в том, что в этом возрасте специалист, а тем более человек, занявший в раннем возрасте руководящую должность, полагает, что успешность его продвижения в организационной структуре напрямую зависит от его собственных усилий в решении поставленных организационных задач. Этот период действительно характеризуется максимальной ориентацией на решение внешне заданных организационных задач, причем заданных сверху, при минимальной ориентации на «кровные» идеи подчиненных.

Переосмысление своей позиции в организационно-управленческой структуре происходит, как правило, к 27-30 годам. Основанием для этого выступает осознание недостаточности для эффективного продвижения, обеспечение устойчивой позиции в реальной (латентной) структуре исключительно собственными усилиями и деловой активности. Его заставляют задуматься об этом прежде всего факты успешного продвижения в структуре лиц, активность и профессионализм которых, по его мнению, значительно ниже, чем у него самого. Именно здесь происходит переориентация с решения абстрактных организационных задач на собственные задачи конкретных людей. В немалой степени этому способствует приобретенный опыт организационного функционирования. Признание наличия кроме организационных задач собственных профессиональных идей как у руководителей, так и подчиненных, осознание зависимости эффективности функционирования в организационной структуре от понимания и принятия этих задач приводит к выделению в структуре лиц, профессиональные задачи которых принимаются как основополагающие.

После 27-30 лет (верхние границы этого периода существенно размыты) наблюдается наиболее выраженная склонность входить в чью-то управленческую команду, работать на чужую профессиональную идею.

К 31-35 годам данная способность достигает максимума. Руководитель, как правило, способен принимать помимо профессиональных идей вышестоящих руководителей собственные профессиональные идеи подчиненных, интегрируя их со своей профессиональной идеей, а также организационной задачей, реализуя прежде всего управленческие функции.

Очередное изменение позиции в организационном поведении совпадает с кризисом середины жизни. Общее переосмысление жизненных ценностей, понимание ограниченности собственного физического ресурса ведут и к переосмыслению позиции в организационном поведении. Одной из причин этого выступает достижение субъектом управленческой деятельности высокого уровня профессионализма, который совпадает с наличием активной собственной профессиональной идеи. Руководитель не только

начинает понимать невозможность реализации собственных профессиональных идей, рост значимости которых характеризует данный период без привлечения чужого ресурса, но и ограниченность временной перспективы. И его способность интегрировать внешние и внутренние задачи качественно изменяется за счет трансформации иерархии задач. На первое место постепенно выходит поиск единомышленников и эффективных исполнителей, способных четко понимать и принимать профессиональную задачу самого руководителя. Именно здесь он сам становится активным субъектом целевого формирования собственных команд под свою профессиональную идею.

Склонность формировать вокруг себя команду под собственную профессиональную идею в дальнейшем усиливается прежде всего за счет относительного сокращения субъективной значимости организационных задач и собственных идей подчиненных.

Фактор личностного потенциала руководителя и его авторитета в процессе формирования управленческой команды

В процессе анализа личностного потенциала руководителей охотничьих хозяйств выявлены следующие составляющие личностного потенциала, влияющие на восприятие руководителя в качестве лидера членами управленческой команды:

- организаторские личностные качества;
- целеустремленность;
- дисциплинированность;
- работоспособность;
- самостоятельность;
- инициативность;
- гибкость;
- стрессоустойчивость.

Организаторские личностные качества выражаются в умении безошибочно планировать деятельность возглавляемого им структурного подразделения согласно системе целеполагания коллектива, умения точно подбирать и расставлять исполнителей, распределять функциональную нагрузку согласно потенциальным возможностям функциональных специалистов, обеспечивать своевременный контроль за исполнением поставленных задач.

Целеустремленность — умение формулировать и ставить четкие и ясные цели и определять оптимальные пути их достижения.

Дисциплинированность — способность четко самому соблюдать установленные нормы организационного поведения и организационной культуры, а также умение поддерживать дисциплину в коллективе.

Работоспособность — способность длительно и качественно выполнять свои функциональные обязанности.

Самостоятельность — способность самостоятельно (исходя из собственных возможностей, без посторонней помощи) принимать управленческие решения и нести персональную ответственность за результат реализации этих решений.

Инициативность — умение совершенствовать профессиональную деятельность посредством внедрения новых идей, определять оптимальные пути их внедрения и достигать наиболее эффективных результатов деятельности управленческой команды.

Гибкость — способность адаптироваться к ситуациям, возникающим в процессе профессиональной деятельности, без резких изменений принципиальных позиций.

Стрессоустойчивость — способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям и сохранять спокойствие в условиях стимулирующих эмоциональное возбуждение.

Факторы лидерства

Лидерство — это процесс влияния на людей, стимулирование их и направление их воли к достижению определенных лидером целей. За лидером следуют до тех пор, пока он в состоянии предложить (хотя и не всегда реально) средства для удовлетворения их важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности.

У активного руководителя есть все необходимые предпосылки стать лидером возглавляемого им коллектива, совмещающим официальное признание руководства и неофициальное — подчиненных.

Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостям людей, не мешающим работе.

Авторитет лидера завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого — бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют: от них никто не застрахован, исправить их при желании нетрудно. Предпосылки становления лидера: во-первых, личное желание занять высокий пост в служебной иерархии; во-вторых, готовность брать на себя сопряженные с этим обязательства, ответственность, риски; в-третьих, высокий уровень профессионального мастерства; в-четвертых, повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося, однако, себя в жертву и не становясь трудолюбом.

Власть лидера основывается на знании подчиненных, умении поставить себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и отдаленные последствия своих действий, на стремлении к самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность, сознание необходимости совершать те или иные поступки.

Лидерство признается определенной группой по четырем основным показателям (один из нас; лучший из нас — образец для подражания; воплощение добродетелей; оправдание всех ожиданий), в соответствии с чем и строят свое отношение к нему, позволяют лидеру распространять свое влияние на коллектив и каждого в отдельности.

Лидер прекрасно чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников, вышестоящего руководства, что в сочетании с определенными навыками и умениями в официальных и неофициальных контактах позволит эффективно убеждать других, побуждая их к сотрудничеству.

В процессе социализации личность приобретает знания, умения и навыки, которые напрямую сопряжены с формированием определенных черт характера, проявляющиеся в поведении личности в микро- и макросоциуме.

Сознательная жизнедеятельность в определенных условиях предполагает проявление тех или иных качеств, способствующих адаптации к данным условиям.

Личностные качества — характерологические особенности индивида, определяющие возможность реализации его потенциала в тех или иных условиях.

Анализ с позиций системной методологии факторов и условий, обеспечивающих эффективное формирование личностных качеств, позволяет выделить среди них общие, особенные и единичные.

Важнейшими *общими условиями*, способствующими творческой деятельности в сфере управления в системе охотничьего бизнеса, являются социально-политические, экономические, правовые, нравственно-духовные сферы жизнедеятельности общества.

Особенные и единичные факторы и условия определяются целями и особенностями конкретных видов деятельности социальных групп, отдельных коллективов и личностей.

Среди негативных факторов и условий данной группы, характерных для охотничьих хозяйств, отметим следующие:

- сокращение штатной численности работников;
- отсутствие законодательных норм, регламентирующих часть особенностей профессиональной охотничьей деятельности;
- рост физических и психологических нагрузок на работников в связи с отдельными социально-экономическими негативными явлениями;
- выполнение работниками несвойственных для их деятельности задач;

- неудовлетворенность решением жилищно-бытовых проблем и материальным обеспечением;
- недостаточная регламентация рабочего времени, что вызывает отсутствие времени на полноценный отдых и восстановление;
- семейно-бытовые неурядицы, конфликты во взаимоотношениях с вышестоящими руководителями и с подчиненными.

Анализ результатов бесед с руководителями разных уровней управления в охотничьих хозяйствах показал, что отрицательно сказываются на формировании лидерских личностных качеств следующие факторы и условия:

- излишнее доминирование вышестоящего руководства;
- приверженность практически всех руководителей разного уровня управления шаблонам и стереотипам в управленческой деятельности;
- приверженность административно-авторитарному стилю руководства.

Изучение и обобщение литературных источников, а также результаты данного исследования позволяют выделить группы факторов, положительно влияющих на формирование личностных качеств, способствующих совершенствованию личности в сфере управления в различных системах управления:

- глубокое понимание как собственных задач, так и задач, стоящих перед коллективом;
- умение нестандартно эффективно решать профессиональные задачи и активизировать подчиненных на их выполнение;
- наличие сильных мотивов профессиональной деятельности;
- высокая профессиональная и управленческая подготовленность;
- наличие высокоразвитых организаторских способностей;
- адекватный характеру профессиональной деятельности тип темперамента;
- доминирование положительных личностных установок: жизнерадостности, энергичности, деловитости;
- гибкий стиль взаимодействия с подчиненными;
- высокий авторитет среди членов коллектива;
- наличие положительных традиций в коллективе.

В процессе обработки материалов данного исследования по отношению к личностному потенциалу руководителей охотничьих хозяйств (в результате анкетирования, наблюдения, бесед) было выявлено, что для решения управленческих задач профессиональные, морально-волевые и интеллектуально-коммуникативные качества личности синтезируются и модифицируются под воздействием внешних факторов в определенные группы. В условиях мобилизации внутренних резервов обнаруживаются те или иные качества в высшей форме их проявления. По целевому назначению были выделены три группы личностных качеств, присущих руководителям различного уровня управления в охотничьих хозяйствах для осуществления:

- общего управления;
- управления в профессиональной сфере;
- управления в условиях напряженной ситуации.

Данные группы личностных качеств можно выделить лишь условно, поскольку в реальной действительности они проявляются комплексно (тесно переплетены и практически дополняют друг друга) в зависимости от складывающейся ситуации. В условиях максимальной психологической напряженности в исследуемых нами профессиональных, морально-волевых, интеллектуально-коммуникативных качествах мобилизуются и доминируют те, которые будут максимально отвечать требованиям ситуации.

В первую группу личностных качеств были отнесены качества, которые способствуют повышению эффективности общей управленческой деятельности и

присущи практически всем руководителям, независимо от системы управления. В данную группу качеств были включены следующие:

- лидерство (формальное, неформальное);
- планирование;
- контроль;
- ответственность за действия подчиненных;
- ориентация на конечный результат управленческой деятельности (достижение цели организации как системы в целом посредством эффективного функционирования каждого звена).

Вторая группа личностных качеств состоит из набора определенных профессиональных знаний, умений и опыта, полученного руководителем в процессе профессиональной деятельности. Эта группа характеризуется:

- компетентностью в профессиональной деятельности;
- уровнем профессиональной квалификации;
- теоретическими знаниями в определенной сфере деятельности.

Третья группа личностных качеств определяет способность руководителя к осуществлению управленческой деятельности в условиях напряжения и включает следующие характеристики:

- стрессоустойчивость;
- мобилизацию внутренних и внешних ресурсов для достижения поставленной цели;
- высокий уровень контроля над эмоциональным состоянием в условиях, стимулирующих возбуждение.

Квалификация работника может рассматриваться как уровень его подготовленности к профессиональной деятельности, что предполагает наличие соответствующих знаний, навыков и даже привычек и тесно связано со способностями личности.

Знания как совокупность понятий и представлений об объективной действительности могут быть общими и профессиональными, научными, усваиваемыми в процессе обучения и самообразования и эмпирическими, усваиваемыми в жизненном опыте и профессиональной практике. Они могут характеризоваться как обширные и локальные, глубокие и поверхностные (дилетантские), систематизированные и фрагментарные.

Навыки — это способы выполнения действий, доведенные в процессе практической деятельности до определенной степени совершенства, автоматизма, например навыки составления документов бухгалтерского учета. Совокупность смежных навыков и профессиональных знаний образует *умения* как основу профессионального мастерства. Последнее, как правило, сопряжено с выработкой профессиональных привычек соблюдения требований инструкции по делопроизводству, содержания в должном порядке своего рабочего места и т.п.

Уровень квалификации сотрудника прямо зависит от его способностей, т.е. совокупности свойств, которые обуславливают продуктивность его деятельности. Среди способностей здесь выделяются общие (наблюдательность, глубина следа информации в памяти и прочность усвоения первичной информации, сила воображения, глубина ума, склад мыслительной деятельности — аналитический, практический, образный и др.) и специальные (музыкальные, артистические, художественные).

Неопределенность и неожиданные изменения обстановки требуют от руководителя умения быстро и качественно ставить цели и задачи в процессе выполнения служебных обязанностей. Так, установив перед собой конкретную цель, мы прежде всего пытаемся определить пути, ведущие к ее достижению. Иными словами, из возможного множества выбирается наиболее рациональный подход к достижению избранной цели.

Между тем в зависимости от функционального уровня управления в сознании руководителя складывается определенный эталонный образ руководителя. *Образ*

руководителя — отражение в сознании самого руководителя определенных личностных установок, направленных на решение управленческих задач; форма осознания модели эффективного руководителя.

Эталонный образ руководителя — модельное представление субъектом определенного набора качеств, свойств и установок личности, необходимых руководителю для эффективного управления вверенным ему коллективом в сфере профессиональной деятельности.

Факторы формирования морально-психологического климата в коллективе

Процесс формирования управленческой команды напрямую связан с созданием оптимально комфортных условий для успешного функционирования каждого члена управленческой команды, в частности, и всего коллектива организации. На данный процесс, как показывают результаты проведенного исследования, оказывают влияние следующие факторы:

- личность руководителя и его стиль управления;
- система целеполагания, принятая в организации;
- целенаправленная деятельность по сплочению коллектива;
- индивидуальные личностные особенности членов коллектива;
- наличие коллективных обычаев и традиций;
- материальное обеспечение профессиональной деятельности коллектива;
- перспектива организации и членов коллектива.

Личность руководителя и его стиль управления оказывают влияние на формирование доверия к руководящему звену организации, на позиционирование стабильности в отношении организационно-распорядительных аспектов, психологической защищенности и авторитетности, а также позволяет всем членам коллектива поддерживать определенный уровень самооценки и личностного авторитета (чем выше личный авторитет руководителя во внешней среде организации, тем больше подчиненные стремятся к ассоциированию себя и своей деятельности с успехами руководителя). Это служит важным фактором, активизирующим деятельность подчиненных и пробуждающим у них стремление не допускать ошибок в своей деятельности. Стабильность стилевого поведения руководителя положительно сказывается на повседневной деятельности всех членов управленческой команды и всего коллектива.

Система целеполагания, принятая в организации, способствует сплочению коллектива вследствие правильного понимания его членами единой общей цели и своего участия в ее достижении и осознания необходимости совместной деятельности, в которой каждый сможет реализовать свой профессиональный потенциал.

Целенаправленная деятельность по сплочению коллектива выражается в системе подбора членов коллектива, помощи новым членам в процессе адаптации, в постоянной деятельности, направленной на повышение уровня коллективного авторитета.

Индивидуальные личностные особенности членов коллектива. Объективно каждый член коллектива, участвуя в совместной деятельности, оказывает влияние на других и на все сферы жизнедеятельности коллектива. Это влияние может быть как положительным, так и отрицательным. К положительным аспектам воздействия индивида на группу являются принципиальность, ответственность, дисциплинированность, активность в межличностных коммуникациях, стремление поддержать других членов коллектива, тактичность в общении, соблюдение организационной культуры, обычаев и традиций. Задача руководителя и других членов коллектива — постоянно поддерживать положительное влияние личности на коллектив.

Наличие коллективных обычаев и традиций способствует неформальному общению членов коллектива и в свою очередь является фактором межличностного сплочения.

Материальное обеспечение профессиональной деятельности коллектива позволяет избежать конструктивных конфликтов между управляющим и функциональным звеном организации, которые могут возникать по поводу обеспечения необходимыми для качественного функционирования инструментами, материалами и т.д.

Перспектива организации и членов коллектива. В системе формирования положительного морально-психологического климата организации вопрос перспективы занимает одно из ключевых мест в силу личностных ожиданий каждого из членов организации. Наличие перспективного роста организации всегда совпадает с личностными планами членов коллектива (чем перспективнее организация, тем выше личностная мотивация стать членом данной организации).