

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ОХОТНИЧЬИХ ХОЗЯЙСТВАХ



Н.И. ПТУХА,

кандидат психологических наук, доцент кафедры

«Корпоративное управление и электронный бизнес»,

Российский государственный университет туризма и сервиса

Ключевые слова: *управленческая команда, постоянная*

управленческая команда, временная управленческая команда.

141221, Московская обл.,

Пушкинский р-н, пос. Черкизово,

ул. Главная, 99;

тел. 8-9263880937;

e-mail: nik706@mail.ru

Управленческая команда – это группа руководителей, объединённых процессом организации управленческой деятельности в профессиональном коллективе. Характеризуется высоким уровнем разработки и реализации управленческих решений, направленных на достижение поставленной цели при минимальных ресурсных издержках. Согласно анализу полученных результатов проведённого автором исследования личностного потенциала руководителей охотничьих хозяйств и анализу организационно-штатной и организационно-распорядительной документации охотничьих хозяйств выявлено, что в системе функционирования охотничьих хозяйств оптимально могут действовать два типа управленческих команд:

- постоянные управленческие команды;
- временные управленческие команды.

Управленческие команды, осуществляющие свою деятельность на постоянной основе, формируются на неопределённый срок. Их компетенция, полномочия и функциональные предназначения закреплены в основных документах, регламентирующих деятельность организации в целом (уставы, учредительные договоры, положения).

Временные управленческие команды создаются для целевого выполнения конкретной задачи на определённый срок (сезонной охоты) или на период выполнения конкретной задачи (обустройства охотничьих угодий, ре-

монта или строительства конкретных объектов и т.д.). Их функционирование и полномочия регламентируются организационно-распорядительной деятельностью (приказами, положениями, инструкциями) постоянной управленческой команды или формальным лидером постоянной управленческой команды.

Процесс функционирования постоянных управленческих команд в охотничьих хозяйствах носит циклический характер.

Данный процесс начинается с постановки стратегических целей и задач и заканчивается выполнением этих задач, то есть анализом достижения определённого результата (рис. 1). Затем на основе информации о результатах (достижение или недостижение цели) выдвигаются новые цели, ставятся новые задачи и цикл начинается сначала.

Циклическости не наблюдается в процессе функционирования временных управленческих команд вследствие того, что в их полномочия не включается разработка и реализация стратегических целей. Данные управленческие команды являются функциональными. Существование команды целесообразно до момента выполнения поставленной перед ней задачи.

Первый тип управленческих команд формируется руководителем организации или органом, осуществляющим генеральное руководство хозяйством, с перспективой циклического функционирования. Второй тип управленческих команд формируется для тактического решения целевых

задач без перспективы циклическости.

Данные аспекты циклическости определяют технологию создания алгоритма формирования управленческих команд.

Сущность алгоритма формирования управленческих команд заключается в пошаговом определении конкретных действий руководителя, направленных на создание единой сплочённой команды управленцев-профессионалов, способных реализовать в практической деятельности цели организации посредством решения поставленных руководителем задач.

Алгоритм формирования постоянной управленческой команды в системе охотничьего бизнеса.

1. Планирование деятельности команды:

- 1) разработка функциональной структуры управленческой команды;
- 2) разработка оптимальной штатной структуры;
- 3) разработка целевых функциональных задач для каждого члена управленческой команды;
- 4) разработка системы взаимоконтроля всех членов управленческой команды;
- 5) определение оптимальной системы межличностных коммуникаций;
- 6) определение типа корпоративной культуры, системы субординации, вида морально-психологических отношений.

**Administrative team, constant
administrative team, time
administrative team.**

2. Подбор кандидатов на руководящие должности:

- 1) заместителей;
- 2) руководителей среднего управленческого звена;
- 3) руководителей функциональных подразделений;
- 4) кандидатов на выдвижение на руководящие должности.

3. Адаптация руководителей:

- 1) к функциональным обязанностям и задачам;
- 2) к коллективу руководителей и функциональных исполнителей;
- 3) к технологии выработки и реализации управленческих решений;
- 4) к специфике работы в команде.

4. Распределение функциональных задач согласно стратегическим целям организации.

5. Практическая деятельность управленческой команды:

- 1) разработка общей стратегии развития организации;
- 2) разработка плана реализации стратегии;
- 3) разработка плана индивидуальной деятельности каждого члена управленческой команды согласно его

функциональному предназначению в команде;

4) разработка управленческих решений в форме функциональных задач для подчинённых в рамках реализации стратегических планов организации;

5) доведение функциональных задач до исполнителей;

6) осуществление функций контроля над реализацией функциональных задач;

7) реализация властных полномочий в пределах своей компетенции с целью усиления мотивации подчинённых и формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе.

6. Самоотчётность и самоконтроль в процессе практической деятельности управленческой команды:

- 1) самоотчётность в рамках обобщения и формирования положительного опыта работы команды;
- 2) самоотчётность в целях корректировки совместных действий и своевременного реагирования на потенциальные изменения обстановки;
- 3) самоконтроль с целью соизмерения достигнутого с намеченным;

4) самоконтроль с целью оптимизации межличностных отношений, соблюдения и развития корпоративной культуры, поддержания положительного морально-психологического климата в коллективе и авторитета управленческой команды.

Особенности алгоритма формирования постоянной управленческой команды зависят от наличия такого условия, как стадия существования профессионального коллектива. Данный алгоритм может успешно применяться при создании охотничьего хозяйства, когда «с нуля» формируется организационно-штатное расписание и выбирается в соответствии с функциональными задачами коллектив. При формировании управленческой команды в функционирующем охотничьем хозяйстве данный алгоритм модифицируется согласно уже существующим организационно-управленческим взаимосвязям. В рамках недопущения негативных моментов, связанных с последующей деятельностью управленческой команды, целесообразно провести в хозяйстве реорганизацию организационно-штатной структуры и сформировать заново из числа штатных работников коллектив с новыми организационно-управленческими взаимосвязями.

Алгоритм формирования временной управленческой команды в системе охотничьего бизнеса.

1. Планирование деятельности команды согласно целевому предназначению:

- 1) определение сроков функционирования управленческой команды;
- 2) определение порядка создания и реорганизации управленческой команды;
- 3) разработка оптимальной штатной структуры и должностных инструкций;
- 4) разработка системы контроля и отчётности для управленческой команды.

2. Подбор руководителей:

- 1) руководителя команды;
- 2) функциональных руководителей команды;
3. Адаптация руководителей:
 - 1) к функциональным обязанностям и задачам;
 - 2) к коллективу функциональных исполнителей;
 - 3) к ситуации и условиям, в которых будет функционировать команда.

4. Распределение функциональных задач согласно целевому предназначению команды среди подчинённых и организация деятельности функциональных специалистов.

5. Практическая деятельность управленческой команды:

- 1) разработка управленческих решений в форме функциональных задач для подчинённых согласно стоящим перед командой целям;
- 2) доведение управленческих ре-

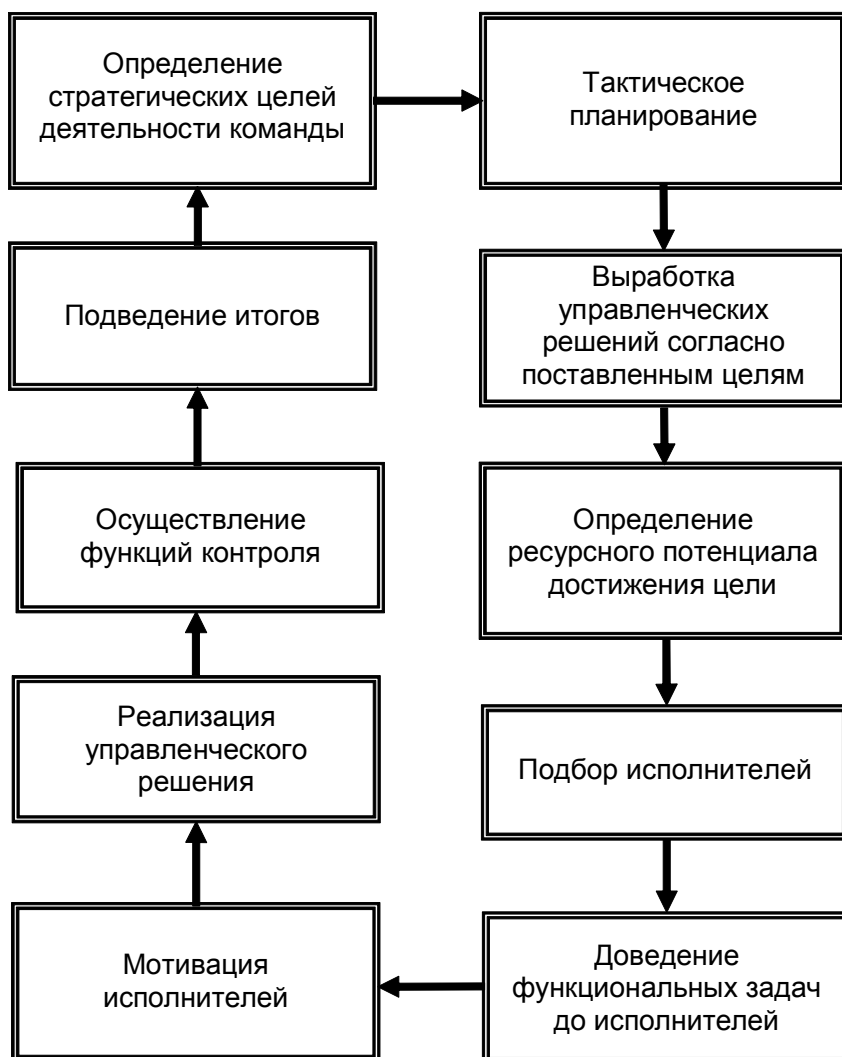


Рисунок 1. Цикличность функционирования постоянных управленческих команд

шений до исполнителей;

3) реализация властных полномочий в пределах своей компетенции с целью усиления мотивации подчинённых и формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе;

4) осуществление функций контроля над деятельностью подчинённых;

5) отчётность перед постоянной управленческой командой о ходе реализации поставленных задач;

6) контроль над соблюдением подчинёнными корпоративной культуры и поддержание положительного морально-психологического климата коллектива.

Особенности формирования временной управленческой команды напрямую зависят от целевых задач, стоящих перед командой. Штатная структура временной управленческой команды согласно принципу коллективности руководящей системы должна состоять минимум из двух руководителей.

Руководители временных управленческих команд назначаются на должность и освобождаются от выполнения функциональных обязанностей руководителем постоянной управленческой команды из числа членов постоянной управленческой команды или кандидатов на выдвижение на руководящие должности. Руководители временных управленческих команд подконтрольны и подотчётны руководителю постоянной управленческой команды.

Постоянная управленческая команда в зависимости от объёма решаемых задач может создавать одновременно несколько временных управленческих команд, а также члены временной управленческой команды могут одновременно являться и членами постоянной управленческой команды, совмещая свои постоянные функциональные обязанности с дополнительными временными функциональными обязанностями, связанными с деятельностью временной управленческой команды.

При функционировании одновременно нескольких временных управленческих команд необходимо установить устойчивые межкомандные коммуникации в рамках согласования действий (рис. 2).

Система межкомандных коммуникаций позволяет координировать деятельность временных управленческих команд, своевременно оповещая о возможных изменениях ситуации, согласовывать функциональные действия, перераспределять ресурсы, сохранять единую корпоративную культуру и устойчивый положительный морально-психологический климат.

Жизненный цикл управленческих команд определяется временем их существования и проходит следующие стадии (рис. 3).

Жизненный цикл постоянных управленческих команд зависит от ряда факторов:

- объективных;
- субъективных.

К объективным факторам относятся те ситуации, когда деятельность команды прекращается ввиду ликвидации предприятия или реорганизации путём слияния или деления предприятия.

Жизненный цикл постоянной управленческой команды может быть

устойчивым и неустойчивым.

При устойчивом жизненном цикле команда функционирует эффективно, не теряет эффективности при смене лидера, а также наблюдается преемственность членов команды. При неустойчивом жизненном цикле деятельность постоянной управленческой команды не достигает соответствующего уровня эффективности, она самоликвидируется как команда или на смену ей приходит более сильная и эффективная управленческая команда. На устойчивость

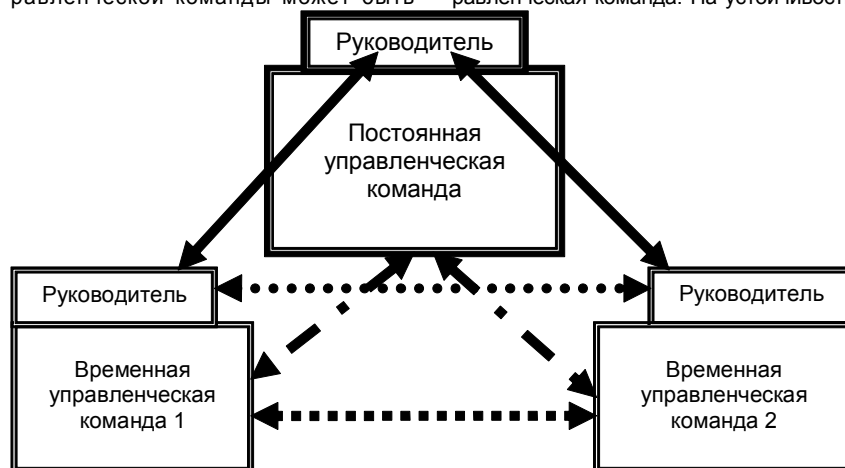


Рисунок 2. Система межкомандных коммуникаций:

←→ коммуникации между руководителями постоянной и временных управленческих команд;

◄•••► коммуникации между руководителями временных управленческих команд;

◄-----► коммуникации между членами временных управленческих команд;

◄- - -► коммуникации между членами постоянной и временных команд



Рисунок 3. Жизненный цикл управленческой команды

Таблица
Основные факторы, определяющие устойчивость жизненного цикла постоянной управленческой команды

Устойчивый жизненный цикл	Неустойчивый жизненный цикл
Высокий уровень личного потенциала руководителя и членов команды	Низкий уровень личного потенциала руководителя и членов команды
Эффективность принятия и реализации управленческих решений	Неэффективность принятия и реализации управленческих решений
Правильность подбора и расстановки членов управленческой команды	Неправильность подбора и расстановки членов управленческой команды
Высокий уровень межличностных коммуникационных взаимосвязей	Низкий уровень межличностных коммуникационных взаимосвязей
Положительный морально-психологический климат в коллективе	Отрицательный морально-психологический климат в коллективе
Высокая степень авторитетности управленческой команды во внутренней и внешней среде организации	Низкая степень авторитетности управленческой команды во внутренней и внешней среде организации
Наличие в команде процесса постоянного профессионального самосовершенствования и непрерывного повышения управленческой квалификации членов команды	Отсутствие в команде процесса постоянного профессионального самосовершенствования и непрерывного повышения управленческой квалификации членов команды
Высокий уровень мотивации членов команды к достижению перспективных целей организации и лидерству	Низкий уровень мотивации членов команды к достижению перспективных целей организации и лидерству

Экономика

жизненного цикла постоянной управленческой команды влияет ряд субъективных факторов, связанных с личностным потенциалом руководителя и членов управленческой команды (табл.).

Жизненный цикл временных управленческих команд определяется их целевым функциональным предназначением. По факту достижения конечной цели деятельности команды вре-

менная управленческая команда подлежит расформированию или трансформации в новую управленческую команду с постановкой новых функциональных задач.

Литература

1. Козлова Н. И., Птуха Н. И. Специфика управленческой деятельности в гостиничном бизнесе. Мн. : Бестпринт, 2005. 196 с.
2. Курбанов В. Д., Птуха Н. И., Сорокин К. В. Индивидуально-психологические особенности личности руководителя. Мн. : Бестпринт, 2003. 152 с.
3. Птуха Н. И., Вашукевич Ю. Е., Кушнирык В. В. Формирование управленческих команд на предприятиях сферы услуг (на примере охотничьих хозяйств) : монография. Иркутск : Изд-во Ир.ГСХА, 2009. 188 с.
4. Птуха Н. И., Курбанов В. Д., Викторов В. А. Роль личностных качеств руководителя в формировании стиля управленческой деятельности. Мн. : Бестпринт, 2004. 144 с.
5. Птуха Н. И., Кушнирык В. В., Краснобаева И. А., Петрова Г. В. Управление персоналом. Владимир : Атлас, 2009. 248 с.