**НОУ «Столичный бизнес колледж»**

**Специальность менеджмент**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по выявление проблем на предприятии в области управления на тему: «Неэффективная управляющая команда»**

**Выполнил: студент 2 курса**

**очного отделения**

**Логинов Ю.А.**

**Проверила: Чуйкова И.В.**

**г. Звенигово 2008**

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………...3

1. Общая характеристика предприятия…………………………..………….4

1.1. Описание предприятия………………………………………………...…….4

1.2. Описание отрасли…………………………………………………………....8

1.3. Организационная структура и кадры предприятия……………………......9

* 1. Выявление проблемы на предприятии………………………….….…...13

2.1 Выявление проблемы…………………………………………….………….13

* 1. Описание проблемы…………………………………………………15

3.1. Команда и ее отличие то группы………………………………………..…15

3.2. Каким должен быть лидер в команде?……………………...………..……22

3.3. Критерии оценки качеств руководителя………………………………......23

* 1. Предложение по решению выявленной проблемы..………………27

4.1. Условия и принципы эффективного формирования команды……….….27

4.2. Этапы построения команды……………………………………….……….28

4.3. «Золотые правила» формирования управляющей команды……..……....29

4.4. Что нужно делать, чтобы стать хорошим руководителем………..............31

Заключение……………………………………………………………………….33

Список Литературы……………………………………………………………...34

**Введение**

Рано или поздно любой владелец бизнеса, руководитель предприятия сталкивается с целым набором проблем. Это и подбор кадров, и организация управления, и создание системы мотивации труда, и контроль работников, и создание управляющей команды и многие-многие другие.

Все чаще в последнее время руководители компаний ставят главной целью создание и укрепление *благоприятного психологического климата в компании*. Они понимают, что сплоченная команда позволяет уменьшить нагрузку на лидера организации, повысить качество принимаемых решений, снизить вероятность управленческих ошибок. И самое главное, эффективная команда увеличивает надежность бизнеса, его прибыльность, позволяет решать задачи, которые одиночке не под силу.

Отдельная личность может успешно справляться с работой, но когда это касается ограниченной задачи. Когда же проблема становится больше и сложнее, необходима коллективная работа, или даже встает вопрос создания команды. Но создание эффективной управляющей команды дело сложное, требующие больших усилий.

Задачи, которые ставятся при написании курсовой работы:

* 1. Изучить предприятие: основные владельцы, перечень услуг, сильные и слабые стороны, организационная структура.
	2. Выявить проблему на предприятии с помощью различных источников.
	3. Предложить собственное решение проблемы.

**I. Общая характеристика предприятия**

* 1. **Описание предприятия**

Открытое акционерное общество "Марспецмонтаж" — одно из ведущих предприятий строительной отрасли Республики Марий Эл. Оно  было основано в 1968 году. Предприятие состоит из 13 подразделений акционерного общества, расположенных в городе Йошкар-Ола и в районах Республики Марий Эл. ОАО «Марспецмонтаж» выполняет весь комплекс специализированных строительно-монтажных работ по схеме: от проекта и изготовления монтажных заготовок до ввода в эксплуатацию объектов, с последующим техническим обслуживанием;

С 1993 года организован учебный пункт по подготовке кадров для работы на объектах повышенной опасности, таких как котельное оборудование и магистральные газопроводы, трубопроводы, поднадзорные  Федеральной службе по технологическому, экологическому и атомному надзору Ростехнадзора РФ. Аккредитован и действует аттестационный пункт по аттестации сварщиков для работы на объектах, подконтрольных  Ростехнадзору.

Работает лаборатория по сертификации электроустановок зданий, цель которой — максимально приблизить вводимые в эксплуатацию электроустановки в зданиях к требованиям действующих стандартов по безопасности и обеспечению их нормальной эксплуатации. На все виды деятельности имеются соответствующие лицензии.

Освоение новых видов работ, использование современных и совершенствование существующих технологий позволяет предприятию увеличивать объемы производства и его рентабельность.

Акционерное общество является победителем Республиканских конкурсов на лучшую строительную организацию, предприятие строительных материалов и стройиндустрии  1997, 1999, 2001, 2004, 2005 годов.

В 2004 году ОАО "Марспецмонтаж" стало победителем VII Всероссийского конкурса на лучшую строительную организацию, предприятие строительных материалов и стройиндустрии. Был присужден "Диплом II степени" за достижение высокой эффективности и конкурентоспособности в строительстве и промышленности строительных материалов.

 В 2005 году как победителю IX Всероссийского конкурса на лучшую строительную организацию присужден «Специальный Диплом» за освоение новых эффективных форм организации производства и управления строительством.

В 2006 году на X Всероссийском конкурсе был вручен «Диплом III степени», а также внесен в рейтинг 150 лучших строительных организаций Лидеров строительного комплекса России.

За участие в благотворительных программах и выдающийся вклад в дело возрождения высоких идеалов духовности и милосердия Решением Попечительского совета Международного Благотворительного Фонда «Меценаты Столетия» ОАО «Марспецмонтаж» Награжден «Золотой Грамотой Мецената».

С 1986 года предприятием руководит Заслуженный строитель России, Заслуженный строитель Республики Марий Эл, Почетный строитель России Баширов Хамза Касымович, работающий в организации со дня основания.

ОАО "Марспецмонтаж" имеет в своем составе проектный отдел, имеющий лицензии на все виды проектных работ, как по Республике Марий Эл, так и по Российской Федерации.

Одно из подразделений ОАО «Марспецмонтаж» находится в Звенигово. Организация Звениговская ПМК филиал ОАО «Марспецмонтаж».

Юридический адрес: Республика Марий Эл, г. Звенигово, улица Садовая 2.

**Перечень выполняемых работ:**

1. **Проектирование инженерных сетей и коммуникаций.**

Внутренние и наружные сети объектов:

1. вентиляция, кондиционирование
2. водоснабжение и канализация;
3. отопление, водоснабжение и канализация из полимерных материалов;
4. теплоснабжение;
5. газоснабжение;
6. электроснабжение до 110кВ и выше;
7. автоматизация и КиП.

**2. Разработка проектной документации для объектов II уровня ответственности.**

Строительное проектирование и конструирование:

1. фундаменты;
2. несущие и ограждающие конструкции.

 Технологическое проектирование общественных зданий и сооружений:

1)здания для предприятий торговли, общественного питания и бытового обслуживания;

2)здания для транспорта, предназначенные для непосредственного обслуживания населения;

3)здания для коммунального хозяйства (кроме производственных, складских и транспортных зданий и сооружений).

Производственные здания и сооружения:

* 1. предприятия лесной промышленности;
	2. деревообрабатывающие предприятия;
	3. предприятия комбикормовой промышленности;
	4. склады, ангары, терминалы;
	5. котельные, тепловые пункты.
1. **Обследование технического состояния зданий и сооружений:**
2. обследование технического состояния несущих и ограждающих конструкций узлов и деталей;
3. обследование инженерных коммуникаций;
4. разработка рекомендаций и заключений по материалам технических отчетов обследований.
5. **Разработка специальных разделов проектной документации:**
6. охрана окружающей среды;
7. защита строительных конструкций от коррозии;
8. системы наружного и внутреннего противопожарного водоснабжения;
9. сметная документация;
10. проект производства работ;
11. инженерно - технические мероприятия гражданской обороны, мероприятия по  предупреждению чрезвычайных ситуаций.

**Новые технологии:**

1.Освоен и успешно применяется монтаж газопроводов из полиэтиленовых труб. Это означает - упрощение технологии работ, снижение себестоимости строительства на 15%, увеличение срока службы трубопроводов при снижении эксплутационных расходов.

2.Освоено производство труб в ППУ изоляции (сертифицировано).Успешно применяется бесканальная прокладка сетей тепло – и водоснабжения в пенополиуретановой изоляции, позволяющая сэкономить до 30% средств единовременных затрат по монтажу и расходы на эксплуатацию за счет снижения материалоемкости и увеличения срока эксплуатации. При эксплуатации таких сетей обеспечивается значительное снижение теплопотерь.

3. Внедрена современная система для легкого и надежного монтажа водопровода и отопления из полипропилена  методом сварки нагревательным инструментом и сшитого полиэтилена  методом холодной запрессовки. Оба метода позволяют снизить трудозатраты при монтаже. Благодаря неразъемности соединений возможна прокладка в закрытых каналах. Срок службы сетей, выполненных данными методами до 50 лет.

4. Внедрено производство на импортном оборудовании комплектующих для устройства вентилируемых фасадов (сертифицировано)и монтаж современных с эффективным утеплителем систем с применением фасадных кассет панелей из окрашенного оцинкованного листа.

**1.2 Описание отрасли**

**Таблица1**

**Оценка отраслевой среды**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Характеристика | Экстремальное значение | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Экстремальное значение |
| Рыночные факторы |
| Размер рынка | Увеличивается спрос на строительные услуги | Малый |  |  |  |  |  | Большой |
| Темп роста рынка и потенциал | На рынке представлено мало строительных организаций  | Низкий |  |  |  |  |  | Высокий |
| Сезонность спроса | Большая часть строительства ведется в летний период | Высокая |  |  |  |  |  | Низкая |
| Чувствительность цен | Растут в цене стройматериалы | Низкая |  |  |  |  |  | Высокая |
| Прибыльность производства | На рынке присутствует постоянный спрос | Низкая |  |  |  |  |  | Высокая |
| Факторы конкуренции |
| Трудности входа отрасль новых фирм | Ведется жесткая конкуренция между строительными организациями | Меньше |  |  |  |  |  | Больше |
| Степень специализации конкурентов | Используются новые технологии | Низкая |  |  |  |  |  | Высокая |
| Барьеры входа в отрасль |
| Потребность в инвестициях | Требуется много финансовых вложений | Малая |  |  |  |  |  | Большая |
| Государственный протекционизм | Послабление налогообложения  | Слабый |  |  |  |  |  | Сильный |
| Технологические факторы |
| Уровень технических новшеств | Используются современные методы строительства | Высокая |  |  |  |  |  | Низкая |
| Сложность продукции, производства | Требуются высокоточное дорогостоящие оборудование | Высокая |  |  |  |  |  | Низкая |
| Макроэкономические факторы |
| Инфляция | Высокие цены на мировом рынке увеличивают инфляцию | Высокая |  |  |  |  |  | Низкая |
| Валютная стабильность | Стабильность рынка | Низкая |  |  |  |  |  | Высокая |
| Квалификация раб. силы | Чаще используется труд малоквалифицированных иностранцев | Низкая |  |  |  |  |  | Высокая |
| Степень гос. регулирования | Принимаются антимонопольные законы | Высокая |  |  |  |  |  | Низкая |
| Инвестиции | Вкладывать инвестиции довольно рискованно | Ограничены |  |  |  |  |  | Неограниченны |
| Средняя оценка |  | 2.68 |  |

Увеличение спроса на строительные услуги благоприятно влияют на строительную отрасль. Строительство требует наличия больших денежных средств, что затрудняет появление на рынке новых организаций. Не мало важной проблемой является то, что на рынке труда мало высококвалифицированных специалистов. Средняя оценка отраслевой среды равна 2.68 бала от 5 возможных. Это достаточно неплохая оценка, что делает отрасль достаточно прибыльной.

**1.3 Организационная структура и кадры предприятия**

Директор Ананьев Сергей Викторович является начальником ОАО Марспецмонтаж Звениговского участка, где он осуществляет оперативное руководство административно – хозяйственной деятельности предприятия в пределах предоставляемых ему полномочий, на основании Устава и нормативных актов.

Трудовая деятельность на предприятии осуществляется гражданами на основе трудового договора. При этом им обеспечивается оплата труда и условия труда, а также другие социально – экономические гарантии, предусмотренные действующим законодательством.

Персональный подбор кадров и оформление приема на работу в рабочий аппарат осуществляется также директором. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Деятельность руководителя по обеспечению совместимости заключается в первую очередь в подборе кадров. Поэтому взаимозависимость управленческих кадров подчиненных имеют решающую роль для развития и деятельности предприятия.

Главный бухгалтер Соболева Л. Н. организует работу по постановке и ведению бухгалтерского учета организации в целях получения заинтересованными внутренними и внешними пользователями полной и достоверной информации о ее финансово-хозяйственной деятельности и финансовом положении. Участвует в оформлении документов по недостачам, незаконному расходованию денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы. Обеспечивает сохранность бухгалтерских документов и сдачу, их в установленном порядке в архив. Руководит работниками бухгалтерии, организует работу по повышению их квалификации.

Бухгалтер Бартова Н. М. выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций. Обеспечивает руководителей, кредиторов, инвесторов, аудиторов и других пользователей бухгалтерской отчетности сопоставимой и достоверной бухгалтерской информацией по соответствующим направлениям (участкам) учета. Участвует в формулировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определяет возможность использования готовых проектов, пакетов прикладных программ, позволяющих создавать экономически обоснованные системы обработки экономической информации.

Экономист Жаркова Е.П. выполняет работу по осуществлению экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности производства, качества выпускаемой и освоение новых видов продукции. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимые для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, прогрессивной техники и технологии. Участвует в формировании экономической постановки задач либо отдельных их этапов, решаемых с помощью вычислительной техники, определяет возможность использования готовых проектов, алгоритмов, пакетов прикладных программ, позволяющих создать экономически обоснованные системы обработки экономической информации.

Механик Немудрый А.И. обеспечивает безаварийную и надежную работу всех видов оборудования, их правильную эксплуатацию, своевременный качественный ремонт и техническое обслуживание, проведение работ по его модернизации повышение экономичности ремонтного обслуживания оборудования. Организует учет всех видов оборудования, а также отработавшего амортизационный срок и морально устаревшего, подготовку документов на их списание.

Мастер участка Комисаров Ю.Н. осуществляет в соответствии с действующим законодательствами и нормативными актами, регулирующими производственно – хозяйственную деятельность предприятия, руководство производственным участком. Обеспечивает выполнение участком в установленные сроки производственных заданий по объему производства работ (продукции, услуг), качеству, заданной номенклатуре (ассортименту), повышение производительности труды, повышение коэффициента сменности работы оборудования, экономное расходование сырья. Осуществляет формирование бригад, контролирует соблюдение рабочими правил охраны труда и техники безопасности.

 Производитель работ (прораб) Ушаков С.И. осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью участка, обеспечивает получение технической документации на строительство объектов. Ведет учет выполненных работ, оформляет техническую документацию. Обеспечивает соблюдение работниками производственной и трудовой дисциплины, вносит предложения о наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей.

Численность персонала в городе Звенигово:

1. Директор - 1
2. Главный бухгалтер – 1
3. Бухгалтер – 1
4. Экономист (маркетолог) - 1
5. Механик – 1
6. Главный мастер – 1
7. Мастер – 1
8. Секретарь и отдел кадров – 1
9. Водители – 8
10. Уборщица – 1
11. Охрана - 8

Из них 3 человек из аппарата управления и 13 человек из промышленно-производственного персонала.

**II. Выявление проблемы на предприятии в области управления**

**2.1 Выявление проблемы**

В ходе проведения анкетирования и беседы с работниками предприятия была выявлена проблема в области управления, а именно неэффективная работа управленческой команды. Было опрошено два работника из аппарата управленцев и пять из производственно-промышленного персонала. В ходе беседы оказалось, что лишь один работник из аппарата управленцев и 3 работника из промышленно-производственного персонала признали существование данной проблемы. В отличие от опроса анкетирование дало более точные данные: из десяти респондентов (из них 2 работника принадлежат к АУ) восемь указали на неэффективную работу управляющей команды. Эта проблема связана с тем, что большинство сотрудников предприятия давно не посещало курсов по повышению квалификации и среди них работают люди с разными психотипами. Не менее важным фактором является то, решения приходится согласовывать с Йошкар-олинским подразделением.

**Анкета**

Уважаемый респондент, какую проблему в области управления предприятием вы считаете наиболее важной?

(Выбранный пункт отметьте галочкой).

* Отсутствие мотивации
* Соперничество между сотрудниками
* Низкие профессиональные качества аппарата управления
* Регулярные конфликты
* Недопонимание между подчиненными и руководителями
* Чрезмерный контроль со стороны руководителя
* Неэффективная работа команды управленцев
* Низкая заработная плата
* Другая проблема

Благодарим вас за ваше участие в анкетировании, ваше мнение много значит.

**III.Описание проблемы**

**3.1 Команда и ее отличие от группы**

Все чаще в последнее время руководители компаний ставят главной целью создание и укрепление *благоприятного психологического климата в компании*. Они понимают, что сплоченная команда позволяет уменьшить нагрузку на лидера организации, повысить качество принимаемых решений, снизить вероятность управленческих ошибок. В ходе командообразования улучшается взаимодействие между людьми и подразделениями, своевременно выявляются проблемы, которые долго не замечают. Более того, снижается вероятность манипулирования руководителями со стороны подчиненных. И самое главное, эффективная команда увеличивает надежность бизнеса, его прибыльность, позволяет решать задачи, которые одиночке не под силу.

 Конечно, каждая организация уникальна, но практически в каждой компании можно встретить ситуации противостояния, а то и конфликтов между отделами. Уже классическими стали «особенности» взаимодействия между отделами продаж и маркетинга. Зачастую финансовый отдел 'не любит' HR - отдел. Однако менеджер должен остановить такое взаимодействие, разобраться в ситуации и получить навыки оптимизации работы подразделений на общую цель. В наши дни в большинстве компаний направления и проекты управляются командами менеджеров. Чтобы выжить, организационные структуры компании становятся более динамичными, поскольку задачи, которые встают перед фирмой, требуют создания новых команд специально под выполнение конкретных проектов. Поэтому проектная команда признается центральной ячейкой современной организации. Работа же команды будет эффективной только в том случае, если состав команды подобран правильно.

Бизнес – это команда или как работать в команде? Допустим, что круг людей, которые будут заниматься вместе с вами бизнесом, сформировался. Но пока это – набор индивидуумов, пусть даже превосходных специалистов, занимающих кресло в соответствии со своими природными склонностями, Лебедь, Рак и Щука тоже были трудолюбивыми работниками – а результат известен. Чтобы не тянуть повозку, как в басне, в разные стороны, нужно научиться работать единой командой.

Стандартные решения:

1. Формальная, процедурная команда
2. Психологически комфортная команда

Первый стандартный способ решения вопроса предполагает создание суровых должностных инструкций, оргструктур, с разделением суровых должностей, многочисленные совещания, на которых рационально и предельно жестко решаются поставленные задачи. Эти люди говорят: «Мы работаем командой». Реально это – псевдокоманда, группа людей, по сути, между собой не связанных.

В команде каждый член дополняет другого не только согласно предписанию. Создается, так скажем, сеть, в которой каждая веревочка узелками связана с другой, третьей и так далее по мере необходимости. Сами понимаете, настолько повышается прочность и сопротивляемость такой структуры внешним обстоятельствам.

Второй способ – формирование команды с использованием механизма человеческих взаимоотношений. Способ, который в принципе позволяет пробудить командный дух. Есть специальные психологические технологии, которые якобы позволяют эти проблемы решать. Почему «якобы»? Потому что противоречия существуют настолько серьезнее, что их невозможно решить демократическим, психологическим, командным способом.

Достаточно распространенный призыв, доставшийся нам от социалистических времен: надо коллектив сделать дружнее, сплоченнее, честнее! Однако таким образом получается не коллектив, а теплая и приятная компания. И бизнес потихонечку умирает.

И причин тому несколько. Власть и порядок в коллективе практически невозможно реализовать там, где коллектив сформировался как «теплая компания». Потому что власть по своей сущности неизбежно вступает в противоречие с атмосферой, царящей в нем. И либо не реализуется власть, либо распадается компания. Какой без власти порядок и контроль?

На одной душевности далеко не уедешь. Такие отношения хороши только на определенном этапе, когда два-три человека создают свое маленькое дело. Тогда работают главным образом на доверии и взаимопонимании. Потом бизнес выходит на новый уровень, и возникает необходимость жестких, неприятных решений. Возникает ситуация почти как у О’Генри – Боливар не вынесет двоих. Бизнес по сути своей эгоистичен и жесток. Поэтому любая «теплая компания» нежизнеспособна, обречен и бизнес.

Нестандартное решение:

Типологически совместная команда.

Из всего многообразия трудовых коллективов можно выделить четыре вида команд. С одной стороны – рабочий коллектив. С другой – полная противоположность, «теплая компания». А между ними – воспитательный коллектив и научно-исследовательский. Эти команды различаются между собой по сути, перед ними стоят разные задачи, компоновка людей разная.

В этом и состоит нестандартное решение – подобрать соответствующую бизнесу структуру команды, а внутри нее каждый член команды должен занять определенное место в соответствии со своими способностями и целями бизнеса. Таким образом, создается каркас бизнеса. Это сложно, потребуется немало времени и усилий. Но конечный результат стоит того.

Любой коллектив людей формируется на основании объективно существующих закономерностей. Заложенные природой механизмы включаются автоматически и проявляются особенно ярко, когда отсутствуют цивилизованные нормы поведения, когда не созданы или ослаблены правовые институты.

Они проявляются, когда происходит:

1) формирование и развитие криминальных групп;

2) функционирование криминального бизнеса;

3) жизнь общества протекает в состоянии войны;

4) наблюдается политическая жизнь переходного периода.

При названных состояниях общества бизнес переживает период «дикого капитализма», эпоху первичного накопления капитала. Именно «лорды-бандиты» и «рыцари-грабители» стояли у истоков развитого общества. Это уже потом, с возникновением правовой структуры, приходит другая порода бизнесменов, которым приходится начинать свой бизнес с нуля, в цивилизованных рамках. В США эта эпоха началась с конца ХIХ века и привела к появлению целой плеяды звезд бизнеса: от Генри Форда до Била Гейтса (оба Предприниматели ENTJ). В типологическом плане она характеризуется переходом от природно-биологических лидеров — Администратор (ESTJ), Маршал (ЕSТР) и Политик (ЕSFР) — к лидерам цивилизованного бизнеса — Предприниматель (ENTJ) и Аналитик (INTJ) Такова логика естественного развития бизнеса.

Более далекая история только подтверждает это. Среди наших предков, живших при первобытно-общинном строе, наверняка лидером был Администратор (ESTJ): все его личностные функции — самые «выживаемые» в ходе естественного отбора. На смену ему, по всей вероятности, пришел представитель психотипа Маршал (ЕSТР): гибкое отношение к сложным ситуациям выделило (Se) волевую сенсорику. А с развитием цивилизации стали более актуальными «человеческие» функции —N (интуиция) и F (этика), поэтому приходит время хитрого Политика (ЕSFР), который может управлять и маршалом. Цепочку исторической смены управленцев можно представить так:

Как видим, все три психотипа обладают одной и той функцией — сенсорикой (S). Иначе говоря, этих людей отличает *индуктивный способ восприятия мира*: от частного и конкретного к общему.

Функция N (интуиция) — наделяет *дедуктивным восприятием*: от общего к частному. Интуиция «фотографирует» ситуацию целиком, обладая свойством прогноза. Указанное свойство личности лежит в основе научного познания мира, которое у нового поколения предпринимателей трансформировалось в деловую логику (Те). С ее помощью современны бизнесмены решают одну из актуальнейших задач современных бизнесменов — построение управляющей команды «под себя».

Именно над этой проблемой на протяжении последних ста лет бьются многие ученые и бизнесмены. Именно при ее разработке были сделаны такие открытия в науке управления, как делегирование полномочий, установлена роль человеческих отношений в производственном процессе, важность демократического механизма при управлении, раскрытие потенциала каждого сотрудника и т. д.

Таков исторический контекст развития бизнеса и управления. Как дело обстоит у нас? Как всегда, Россия уникальна. У нас собственниками в бизнесе становятся самые разные по складу люди.

Предлагаемая технология позволит представителям всех психотипов максимально эффективно проявить себя в таком виде деятельности, как бизнес.

Нельзя не сказать о другом чисто российском феномене — «растворении психотипа собственника». Другими словами, владелец бизнеса при правильном построении своей управляющей команды сможет избежать управленческих недостатков, вызванных особенностями его личности, которые, по его убеждению, мешают ему успешно руководить предприятием.

Российский рынок настолько огромен, что в нем могут расцвести все цветы — эффективными бизнесменами могут стать все, кто захочет. Однако в будущем нас ждет неизбежное разделение функций между собственниками и менеджерами.

Одним из мощных рычагов построения бизнеса, особенно в ситуации неопределенности (например, затруднение в решении юридического вопроса), является использование руководителями властных функций.

Можно сказать, что властность — это атавизм. И результатом такого воздействия на окружающих часто оставляют желать лучшего, управление только через проявление власти мало что дает. Тогда как грамотное управление, основанное на знании законов бизнеса и психологии, очень эффективно.

Психологические механизмы, которые определяют работу группы людей, и механизмы, проявляющиеся и в работе команды, существенно различаются. В группе основным является подавление членов группы руководителем. В роли таких руководителей выступают лидеры, обладающие большой харизмой, - это Политики (ESFP) и Маршалы (ESTP), то есть психотипы, которые опираются в своих действиях не на управление, а на власть.

Группа может быть переходной формой на пути движения организации к эффективной команде. Команде также нужен лидер, но командные отношения строятся на других основах.

Соционический анализ позволил А. Аугустинавичуте выделить так называемые «заказные кольца» - цепочки интертипных взаимоотношений, состоящих из «заказных» (З) и ревизных колец» (Р), связывают людей в коллективе. Именно они являются наиболее эффективным механизмом построения команды с точки зрения конечного результата, тогда как результативность команды, построенной под давлением силовой сенсорики (Se), ограниченна. Названные асимметричные психологические интертипные отношения позволяют определить сложные типологические взаимодействия, которые существуют в настоящей команде.

А настоящая команда – это коллектив, сложная многоуровневая система, работающая не столько из-за воздействия властных механизмов, сколько на основе реализации интерптипных отношений «заказа» и «ревизии».

На сегодняшний день с точки зрения типологической теории можно признать наиболее эффективными для дела следующие отношения:

* На уровне собственников – «дуальные» и «полудуальные»;
* Между собственниками и управленцами наиболее адекватными являются отношения «заказа» и «ревизии».

Именно эти отношения образуют психологическую основу управления.

**Отличие команды от группы**

|  |  |
| --- | --- |
| **Группа** | **Команда** |
| В группе основой взаимоотношении является *субординация* и главный управляющий элемент – заложенный природой биологический механизм (силовая сенсорика – Se), то есть существует конкретное руководство к действию. Власть действует строго вертикально сверху вниз, начиная от лидера. Мощность группы определяется мощностью ее лидера. | В основе построения команды лежит *координация*. Главное в управлении – отношение надежного партнерства, сотрудничества. Показатель мощности команды определяется ее грамотным построением, а получаемый общий эффект от совместной работы в сумме превосходит результаты труда подчиненных, работавших по отдельности. |

#

# Преимущества работы в команде:

Отдельная личность может успешно справляться с работой, но когда это касается ограниченной задачи. Когда же проблема становится больше и сложнее, необходима коллективная работа, или даже встает вопрос создания команды.

* Коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления.
* Если браться за решение проблем сообща, то стрессовые ситуации уменьшатся.
* Вырабатывается больше идей, и инновационная способность агентства возрастает.
* Крупные и междисциплинарные проблемы лучше решаются коллективно.
* Внутри команды успешнее решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения.

**3.2 Каким должен быть лидер в команде?**

Прежде всего, у него должно быть личное желание занять высокий пост, которое есть далеко не у всех, а соответственно и готовность брать на себя сопряженные с этим обязанности, ответственность, риск. Считается, что преуспевающий лидер обладает почти магическим умением оказаться в нужный момент в нужном месте. Такое свойство не сваливается с неба, хотя в определенном смысле оно, как и талант, - дар Божий. Но талант без труда - ничто, поэтому лидер должен постоянно и упорно стремиться вперед, несмотря ни на какие преграды, упорно двигаясь к собственной цели. Наконец, претендент на лидерство на высоком уровне должен уже к 35 годам накопить значительный опыт выполнения разнообразных функций и «созреть» как крупный руководитель. Продолжительность такого созревания западные специалисты определяют в 5 - 7 лет, т.е. стремительный взлет карьеры должен начаться в 27 -- 28 лет. Жить лидерам не просто. На своем пути они встречают немало трудностей, главная из которых по всеобщему признанию - руководство подчиненными. На втором месте стоит планирование деятельности фирмы и на третьем - увольнение сотрудников. Среди других, не попавших на «пьедестал почета», можно отметить проблему распоряжения своим временем, делегирование полномочий, финансовые «дебри», принятие решений и улаживание конфликтов.

Существует два психологических типа лидеров: «игроки» и «открытые». Первые внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», а поэтому быстро меняют позиции, следуя исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей и плохо справляются с проблемами. «Открытые» лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, а устремлены в будущее. Именно они являются истинными лидерами, обладающими непререкаемым авторитетом у своих подчиненных. Подчиненным импонирует руководитель, берущий на себя ответственность, смело принимающий решения, честно признающий ошибки. Росту авторитета способствует также терпимость к слабостями людей, не мешающим работе. Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. И главные причины этого - бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют - от них никто не застрахован, а исправить их при желании не трудно. Обычно авторитетный лидер - руководитель от природы. Но что же делать, если его нет? Можно, пусть на время, поставить во главе дела просто умного, хорошо обученного специалиста. А для того чтобы такого безошибочно подобрать (лидеры появляются сами!), нужно знать качества, которые ему в обязательном порядке должны быть присущи.

**3.3 Критерии оценки качеств руководителя**

Мы уже к выводу, что идеального руководителя нет и быть не может. У каждого свои достоинства и недостатки. Так как же правильно оценить качества, присущие менеджеру? Прежде всего надо отметить: необходимые для управленческой деятельности свойства характера взаимоисключают друг друга. Например, способность мыслить стратегически и умение принимать тактические решения. Один человек, как правило, не владеет сразу и тем и другим. Так что же, для каждой задачи искать своего исполнителя? Оказывается, можно обойтись и без этого.

Жизнь очень многообразна в своих проявлениях, она и запутает, и подарит выход. Так, практика показывает, что между стратегией и тактикой нет абсолютной разницы. На определенных этапах работы организации тактические задачи могут превратиться в стратегические, и наоборот. То же самое можно сказать обо всех чертах характера руководителя любого уровня управления. Значит, речь может идти только о принципиальном соответствии управленца занимаемой должности.

Из множества качеств, необходимых менеджерам, практическая психология выделяет такие черты, как:

* воля, напористость;
* профессионально важным является также умение решать

стратегические либо тактические задачи;

* кроме того, способность к фронтальному или иерархическому лидерству;
* умение устанавливать деловые контакты, проявлять деловую активность;
* организовывать людей, умение вести себя в конфликтной ситуации, достигать компромисса.

Постсоветская экономика отличается свойствами, присущими для административно-командной системы. Это не может не сказаться на соотношении типов людей, проявивших себя в качестве руководителей. Несомненно, преобладают те, кто склонен к *тотальному контролю и волевому давлению.*

А теперь пора остановится более подробно на параметрах личности, которые необходимы, чтобы суметь организовывать работу людей и вести их за собой. Обратите внимание — они парные.

1. *Умение быть тактиком* — имеется в виду способность к выполнению преимущественно стандартных и краткосрочных программ или стратегом, который умеет организовать работу на достижение долгосрочных целей, а также находить решение проблем, требующих неожиданного решения, нестандартного подхода.

2. *Задатки лидера* (фронтального или иерархического). Фронтальное лидерство позволяет человеку быть в гуще проблем, независимо от того, как к этому относятся другие. Такой лидер способен повести за собой толпу либо противопоставить себя ей, быть во главе нового научного направления и т. п. Иерархическое лидерство по сути противоположно фронтальному Иерархический лидер устанавливает в коллективе неиерархическую структуру и соответствующую систему отношений. При этом он оказывает волевое давление на людей.

З*. Умение устанавливать деловой контакт*. Способы налаживания деловых взаимоотношений различны: можно ориентироваться либо на человеческий фактор, либо на систему объективных показателей деловой активности.

4. *Деловая активность* зависит от установки индивида. Он может быть настроен либо на волевое преодоление преград и препятствий, либо на предвидение, заблаговременную предусмотрительность, позволяющую прогнозировать результат деловой активности. Люди последнего типа предпочитают избегать волевого давления.

5. *Умение взаимодействовать с людьми* зависит от того, к какому виду лидерства (фронтальному или иерархическому) склонен индивид. Человек первого типа при взаимодействии с людьми ориентируется на коллегиальность, выявление способностей партнеров, второго типа — на жесткий контроль и отношения безусловного подчинения («приказы начальства обжалованию не подлежат»).

6. *Умение вести себя в конфликтной ситуации*, способность к компромиссу. В соответствии с этим параметром выделяют три типа поведения людей: конкурирующий, сотрудничающий, компромиссный. Первый тип характеризуется нацеленностью только на победу и не приемлет компромиссов, второй — стремится совместить интересы делового партнера со своими собственными, третий тип является промежуточным между конкурирующим и сотрудничающим.

7. *Работа на достижение крупных производственных результатов* может различаться способами: ориентацией на объективные либо личностные факторы.

Кроме того, есть и другие критерии, которые необходимо учитывать при оценке качеств руководителя.

8. *Согласованность с общепринятыми и профессиональными нормами*.

9. *Мотивы и цель.*

10. *Отношение к закону*.

11. *Стратегия управленческой деятельности* — особый вид управленческой стратегии. Каждый психотип руководителя отличается своей стратегией ведения дел.

**IV. Предложения по решению проблем**

**4.1 Условия и принципы эффективного формирования команды**

Для решение проблемы на предприятии ОАО «Марспецмонтаж» нужно создать эффективную управляющую команду и найти подходящего лидера для этой команде.

Важные условия для формирования команды на стартовом этапе:

* Все члены группы четко представляют себе цели совместной работы.
* Умения каждого человека известны остальным, функции распределены.
* Организационное строение группы соответствует выполняемой задаче.
* В группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать.
* Развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы.
* Есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы.
* Группа поддерживает своих членов, и формируются добрые взаимоотношения.
* Отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

**Принципы, обеспечивающие работу команды:**

* люди, выполняющие работу, являются «экспертами», когда дело идет о решении проблем в тех областях, которыми они занимаются;
* совокупный опыт и таланты людей, работающих в командах, больше, чем у любого из тех, кто работает в одиночку;
* большинство людей сильнее заинтересованы в проекте, если они могут в какой-то мере воздействовать на решения, которые на них влияют;
* у каждого человека есть творческий потенциал, который можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе проблемной группы.

**Проблемы формирования команды** (групповые коммуникации):

* 1. размытые цели;
	2. нескоординированная деятельность;
	3. уныние/скепсис;
	4. коммуникационная перегрузка;
	5. недостаточно глубокий анализ ситуации.

**Группа является эффективной, если:**

* ее члены являются полноправными участниками групповых обсуждений и дискуссий;
* цели группы четко распределены;
* имеющиеся ресурсы соответствуют задачам, стоящим перед группой;
* члены группы активно заняты поиском приемов и средств достижения целей;
* ее члены действуют как одна команда.

**4.2 Этапы построения команды**

**I этап.** Появление целеполагающего лидера команды, становления которого может проходить по двум направлениям:

1. лидер – наемный работник – демонстрирует рост управленческой компетентности топ-менеджера (при наличии в «ядре» психотипа сенсорных S – функций). Как правило, его максимальный вклад в общее дело ограничивается 20%;
2. лидером может быть и собственник, который начинает с индивидуальной предпринимательской деятельности. По мере роста структуры организации он сталкивается с необходимостью оптимизации управления, или, иначе говоря, поиском первого зама.

**II этап.** Первого зама подбирают согласно механизму «заказных» отношений. Таким образом, формируется прямая связь, которая позволяет выйти за пределы личностных ограничений лидера, которые будут тормозить работу в сфере непосредственного управления.

**III этап.** Происходит оптимизация владения. Именно на этом этапе должна решаться проблема поиска «младшего партнера». Происходит формирование базового ядра команды.

**IV этап.** Бизнес растет, создаются группы предприятий, что влечет за собой необходимость расширения и углубления прямого управленческого воздействия лидера команды на коллектив. Для этого создается «холдинг собственника» и происходит дальнейшее тиражирование интертипных отношений «заказа» при сохранении доминирующего положения лидера команды.

**4.3 «Золотые правила» формирования управляющей команды**

Многолетний опыт позволяет сформировать пять основных принципов формирования управляющей команды:

**Закон №1. «Помни историю своего бизнеса».**

Практика показывает: построить команду в строгом соответствии с теорией невозможно. Можно только помочь оптимальной самоорганизации команды, которая уже имеется, пусть в самом зародыше. Искусственно бизнес-команду не создашь! Любые попытки подбора команды с нуля обречены на провал, нужен хотя бы собственник. Иначе неизвестных переменных величин такое множество! Все не предусмотришь.

Выход только один: вокруг инициатора дела – собственника – естественным путем начинается «кристаллизация» кадров. Профориентационный девиз типологии «Делай то, для чего ты рожден!» полностью применим и при построении команды. Теперь он звучит так: «Собственник создает ту команду, управлять которой ему по силам!»

**Закон№2. «Нельзя прыгнуть выше головы».**

Если вокруг собственника собралась команда, которая превышает его возможности, то ему не предстоит расхлебывать то и дело возникающие внутриличностные проблемы («управленческий невроз»), а это потребует психологической бизнес – коррекции.

**Закон №3. «Супер-роль первого заместителя».**

Первый заместитель является alter ego («вторым я») руководителя. Именно при правильном построении взаимоотношений с первым заместителем становиться возможным расширение бизнеса. Личность заместителя должна быть такой, чтобы реализовалось главное условие российского бизнеса: «Все строится на доверии».

Обычно взаимодействие руководителя и его заместителя проходит два этапа в своем развитии:

1. сначала первый зам претворяет в жизнь задачи руководителя. Этот период длится до тех пор, пока менеджерский потенциал самого руководителя не будет реализован полностью. Когда он понимает, что достиг своего потолка, наступает второй этап взаимоотношений;
2. первый зам становится «младшим партнером». Теперь он действительно превращается во «второе я» руководителя.

Напомним, что для каждого типа руководителя – свои первые замы.

**Закон №4. «Притирка нового человека».**

Замена члена управленческой команды – это не просто подбор хорошего специалиста, а поиск близкого по духу человека. Роль психологических связей для работы трудно переоценить, поэтому риск ошибки обязательно должен быть сведен к минимуму.

Новы член команды обязательно проходит этап притирки, адаптации в коллективе как естественным путем, так и искусственным (при групповой бизнес-коррекции). Специальная проверка помогает избежать ситуаций, про которые говорят: «Принимаешь хорошего специалиста, а работать приходится с плохим характером!»

**Закон№5. «Будьте предельно внимательными с топ-менеджерами».**

Топ-менеджер – это тот, кто способен работать автономно (группа SP), тот, кто берет всю ответственность на себя, тот кто не просто организует процесс, а доводит начатое до конца. Казалось бы, все замечательно! Но радоваться руководителю, у которого в активе такой топ-менеджер, мешает подозрение: «А вдруг он меня кинет?» Спасти от тягостных мыслей может правильно организованный контроль (ревизия), основанный на психологическом расчете.

**4.4 Что нужно делать, чтобы стать хорошим руководителем**

Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех. Руководитель должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как «сверху», так и «снизу», последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые они исповедуют, и помогать обретать эти ценности другим посредством личного примера, а не морализирования. Твердо держать данное слово. Работа руководителя чрезвычайна, тяжела, и поэтому он просто обязан иметь хорошее здоровье, которое поможет ему быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. И для этого руководитель должен следить за здоровьем и бороться со стрессом с помощью давно известных методов (техника релаксации, аутотренинг и т.д.).

Руководитель должен активно бороться с собственными недостатками, формировать у себя положительное отношение к жизни и работе, создавать «здоровое» окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов. При этом ему не нужно опасаться потерять авторитет – в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью.

**Заключение**

Работа в команде – это, прежде всего «игра» по определенным правилам, которые должны разделяться всеми членами группы. Командная работа, как и езда на автомобиле, возможна только при соблюдении взаимной договоренности. К тому же, в некоторых странах правила дорожного движения имеют свои особенности (например, левостороннее и правостороннее движение или допустимый уровень алкоголя в крови). Возникает дополнительная сложность - научится действовать по правилам той страны, в которую въезжаешь. Так и команды могут отличаться друг от друга правилами внутренней организации своей работы.

Нормы командной работы, как правило, задаются особенностями решаемой задачи и лидером, который к тому же обеспечивает их поддержание. Решаемая задача накладывает ограничения на тип совместной деятельности и распределение ролей членов группы. Лидер задает и поддерживает нормативы принятия решений и контроля за их выполнением. Однако на правила могут оказать влияние и члены команды, посредством их принятия (конформности); нарушения (дивиантного поведения) и, в предельном варианте, за счет порождения новых правил работы.

Таким образом, решаемая задача, лидер и члены команды, задают правила, по которым будет осуществляться совместная деятельность.

Команда должна быть не просто группой людей, а сплоченным коллективом, работающим над определенной целью. Возглавлять ее должен руководитель, обладающий всеми нужными для этого личными качествами, и именно ему предстоит не только сформировать команду, но и заставить ее эффективно работать.

**Список литературы**

1) Загородников С. «Теория организации» 2006.

2) Драчева Е. и Юликов Л. «Менеджмент» 6-е издание 2006.

3) Танаев В., Карнаух И. «Практическая психология управления», 2003.