

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Появление управления напрямую связано с развитием общества и вызвано теми же причинами, которые вызвали образование государства и создание его органов. Наиболее распространенной причиной обособления функций управления является необходимость в регулировании отношений между людьми: выполнение «общих дел» и устранение конфликтов. На определенной стадии развития общества, существовавшие родоплеменные взаимоотношения перестали удовлетворять положению в обществе. Постепенно в обществе происходит выделение особого слоя людей, которые занимаются регулированием общественных отношений и процессов, происходящих в обществе, решением вопросов важных для всех.

Целью данной работы является исследование эффективного лидера и его команды, для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты эффективного лидера;
- провести исследование лидерства в ПАО ГК «ОКА»;
- выявить возможные пути повышения эффективности влияния демократического (или соучастного) лидерства в управлении личностью менеджера ПАО ГК «ОКА»

Предметом исследования является исследование форм лидерства и их влияние на личность менеджера.

Объектом исследования – гостиница «Ока».

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента, материалы периодических изданий и сети Интернет.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИДЕРА И ЕГО КОМАНДЫ

1.1 Сущность и роль поведенческого подхода в теории лидерства

В 1950-х гг. был создан поведенческий подход в изучении лидерства, который базируется на попытке преодолеть главный недостаток теорий лидерских черт – невозможность целенаправленного обучения лидерству. Если теория черт постулировала врожденный характер лидерских качеств, и, соответственно, уникальность самого лидера, то поведенческий подход, основанный на бихевиоризме, постулировал, что лидерство является простым набором поведенческих проявлений. А если мы заменяем личностные качества, т.е. характеристики, которые нельзя наблюдать непосредственно, на поведенческие проявления, которые являются объективно наблюдаемыми событиями, то ничто не мешает нам изучить тот или иной поведенческий акт и передать его в качестве навыка другому человеку. Так поведенческий подход доказывал, что лидерству можно обучить, а поведенческие проявления лидера, которым можно было обучать, были названы поведенческим или лидерским стилем. Причем исследователи, в рамках данного подхода, считали, что из всех видов и способов поведения лидеров можно отобрать самые лучшие и соответственно, смоделировать самый эффективный лидерский стиль.

Основные моменты критики поведенческого подхода будут перечислены ниже.

Проблема причинной связи. Поведенческий подход, в большинстве своем, основывается на предположении, что стиль лидера влияет на производительность или мотивацию сотрудников. Но, при этом, большинство исследований стилей лидерства проведено методом поперечных срезов: данные о стиле лидерства и зависимой переменной (результативность, удовлетворенность), собираются одновременно, и затем между ними устанавливаются корреляции. Но корреляция переменных еще не значит, что между ними существует причинная связь. Поэтому нельзя утверждать, что стиль лидерства определяет продуктивность работы, а причинная связь может быть установлена только в лонгитюдных исследованиях.

Грин (Greene, 1975) является автором одного из таких исследований. В частности, он делал замеры эффекта поведения лидера четыре раза с интервалом в один

месяц. Результаты показали, что у лидеров, которые были внимательны к своим подчиненным, последние испытывали большую удовлетворенность, а их продуктивность влияла на поведение лидера, т.е. плохая работа подчиненных заставляла лидера прибегать к структурирующему стилю. Результаты исследования позволили сделать вывод, что это продуктивность влияет на стиль лидерства, а не наоборот, как считалось ранее.

Проблема группы проявляется в том, что большинство данных, собранных в рамках поведенческого подхода — это усредненные ответы отдельных сотрудников, в то время как сам феномен лидерства предполагает изучение отношений между лидером и группой. В результате исследователи отказываются от признания того, что лидер с отдельными членами группы может вести себя по-разному. Часть исследований показала, что индивидуальные ответы подчиненных могут лучше предсказать их удовлетворенность и понимание ими своей роли (Katerberg & Horn, 1981).

Неформальное лидерство. Практически все, широко распространённые зарубежные исследования лидерских стилей игнорируют проблему неформального лидерства. Однако, сотрудники часто признают своим лидером человека, который не является руководителем. Поэтому такие исследования могут быть сосредоточены «не на том» объекте моделирования.

Отсутствие анализа ситуации. Основным недостатком подхода заключается в отсутствии учета ситуационных факторов. Существует множество таких переменных среды, которые влияют на выбор стиля лидерства, например, знания; структура организации, характеристики подчиненных и многое другое. Более того, сама эффективность того или иного стиля может зависеть от ситуации, т.е. мы не можем сказать, что самым эффективным является демократический стиль руководства, мы можем говорить только то, что данный стиль является предпочтительным в данной ситуации, а, например, авторитарный стиль, также будет являться эффективным, но уже в другой ситуации.

К вышерассмотренным проблемам можно добавить еще несколько.

Отсутствие анализа личностных черт. Несмотря на то, что поведенческий подход стал, в свое время, революционным по отношению к теории личностных черт, это не значит, что он полностью исключил правильность последнего. Исследователи рассматривают поведение лидера, как что-то изолированное, не зависящее от его личностных качеств. Но на самом деле, эти две вещи разделять нельзя, особенно если мы говорим о неформальном лидерстве. То, насколько человек будет способен

проявлять то или иное поведение зависит именно от его личностных качеств. Например, интроверту будет намного сложнее осуществлять общение с людьми, чем экстраверту, вне зависимости от предшествующего обучения. Конечно, когда речь идет только о формальном взаимодействии, данный просчет дает о себе знать не так сильно, но когда мы рассматриваем лидерство как социально-психологический феномен, когда мы включаем в лидерский стиль намного больше параметров и неформальных способов взаимодействия, данный недостаток сразу бросается в глаза.

Отсутствие ясных критериев. Проблема состоит еще и в том, что сам термин «поведение» недостаточно понятен. Может это лишь совокупность мышечных сокращений, а может и внутренняя (когнитивная и эмоциональная) работа субъекта. Если в первом случае поведение моделируется легко, и мы просто копируем его, то идеальных критериев для моделирования внутренней работы не придумал еще никто, хотя стоит отметить, что представители НЛП и Нейропсихологии добились в этом плане неплохих успехов.

Остановимся на самой важной, по мнению автора, проблеме - это отсутствие причинной связи или, проще говоря, непонимание объекта моделирование. На данный момент создано большое количество поведенческих моделей лидерства, но то, что в них смоделировано так и остается загадкой. Точнее говоря, большинство из этих моделей созданы, чтобы описать рациональные способы взаимодействия руководителя и подчиненного, но не более того. Если же мы понимаем лидерство, как способность создать внутреннюю мотивацию в человеке к той или иной деятельности, а именно так его и следует понимать, то практически ни одна поведенческая концепция не объясняет этот процесс. Именно поэтому в российской литературе мы наблюдаем такое жесткое разделение понятий «руководство» и «лидерство», которое дает возможность добиваться российским авторам больших успехов в изучении данной сферы.

В любом случае, из-за вышеперечисленных недостатков, поведенческий подход перестал быть таким актуальным, а на замену ему пришли системный подход и ситуационные теории лидерства.

1.2 Типы лидерского поведения

Среди современных подходов, можно назвать классификацию стилей лидерства И. Ниномия (J. S. Ninomiya, 1988), выделившего следующие модели поведения

руководителя.

1. Патриарх.
2. Птица страус.
3. Индивидуалист.
4. Педант.
5. Политик.
6. Посредник.
7. Прилежный бобер.

М. Джеймс (M. James) разработал классификацию отрицательных типов лидеров:

1. Излишне критически настроенный руководитель. Считает, что добиться результатов от подчиненных можно только постоянно выказывая недовольство. Избыточной критикой подрывается вера людей в свои возможности, нарушаются взаимоотношения, слабеет доверие и растет недовольство.
2. Излишне «патерналистски» настроенный руководитель. Оберегает подчиненных от затруднений, подавляет развитие деловых качеств, снимая с них ответственность.
3. Непоследовательный руководитель. Часто меняет свои решения или, вопреки ранее высказанным требованиям, заставляет их отчитываться за такие результаты, достижение которых не предусматривалось.
4. Уклоняющийся от непосредственного руководства. Стремится переложить полномочия и ответственность на подчиненных.
5. «Сверхорганизованный» руководитель. Для него единственной ценностью является выполнение работы в соответствии с установленными стандартами. Все силы отдаются регламентированию работы, поэтому у руководителя не остается времени на ее реализацию. Стиль формирует у подчиненных безразличие к работе, хотя сами руководители относятся к ним дружественно и оказывают поддержку.
6. Руководитель, стремящийся охватить все вопросы. Создает атмосферу беспокойства, порождает у подчиненных чувство неуверенности и напряженности, вызванное постоянной готовностью к неожиданным требованиям.

Исследование стилей лидерства в России

Свою классификацию стилей лидерства создал отечественный психолог А.А. Ершов, выделив ориентации руководителя:

- на себя;
- на психологический климат;
- на дело;
- на официальную субординацию[7].

При этом, конкретный лидер может не ограничиваться одним стилем, а использовать, в зависимости от ситуации, все четыре. Выделение же ориентации на себя или на официальную субординацию в ситуации, когда менеджер принимает решение, более точно отражает реальность чем некоторые зарубежные классификации.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ЛИДЕРСТВА В ПАО ГК «ОКА»

2.1 Характеристика ПАО ГК «Ока».

Организационная структура управления, существующая в организации

Наименование и месторасположение организации.

ПАО Гостиничный Комплекс «Ока» расположен в г. Н.Новгород, пр. Гагарина, д. 27 в живописном месте Нижнего Новгорода - на высоком окском берегу, рядом с центральным городским парком, Нижегородским Университетом имени Н.И.Лобачевского и Нагорным Дворцом Спорта. Гостиница «ОКА», известная любому нижегородцу, благодаря своему видному расположению на одной из главных улиц Нижнего Новгорода - проспекте Гагарина.

Организационно - правовая форма.

Предприятие функционирует с 1974 года. Как Открытое Акционерное Общество «ГК «Ока», зарегистрировано 22.09.1995г, свидетельство № 662. ПАО «ГК «Ока» является правопреемником муниципального унитарного предприятия «Гостиничный комплекс «Ока».

ПАО – форма организации публичной компании; акционерное общество, акционеры которого пользуются правом отчуждать свои акции. Правовой основой деятельности гостиницы является Учредительный договор и Устав. Органами управления общества являются: Общее собрание акционеров, Наблюдательный совет; Генеральный директор. Во главе предприятия — собрание акционеров. Общество является коммерческой организацией, целью общества является извлечение прибыли. Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные федеральными законами и иными правовыми актами РФ. Основными видами деятельности общества являются: предоставление гостиничных услуг и услуг общественного питания; сдача в аренду площадей юридическим лицам и предпринимателям без образования юридического лица; предоставление арендаторам услуг, способствующих осуществлению их уставной деятельности. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные федеральными законами и иными правовыми актами РФ.

Учредительным документом ПАО является Устав (приложение №1).

В данном предприятии линейно – функциональная структура управления (приложение №2). Структура предприятия включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации.

Данная существующая организационная структура управления предусматривает функциональное разделение управленческого труда в подразделениях разных уровней и сочетание линейного и функционального принципов управления.

Линейно – функциональная структура имеет свои положительные моменты и недостатки. Она сочетает в себе два вида структур одновременно; поскольку ПАО ГК «Ока» имеет в своём штате до 250 работников (приложение №6), то данное разделение кадров можно назвать наиболее подходящим и наиболее верным, так как главные подразделения, находящиеся под властью руководства непосредственно контактируют в общих интересах и для решения общих проблем, также как и руководители, им подчиняющиеся.

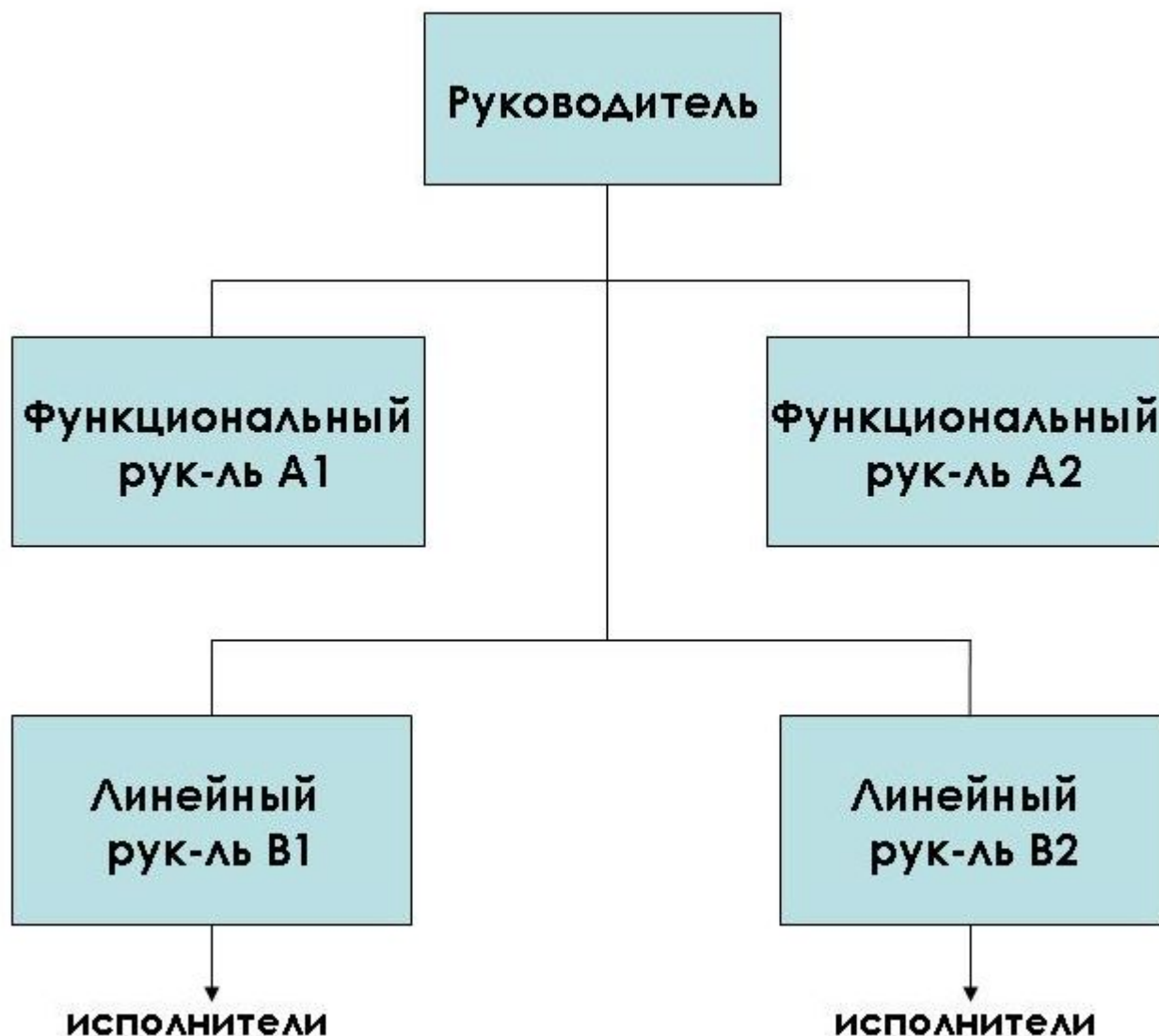


Рис. 2.1. Линейно - функциональная структура

Строительство велось с апреля 2008 г. и завершилось раньше запланированного срока на полгода. В корпусе 139 номеров высшей категории, конгресс-центр, представленный сетью комфортабельных конференц-залов от 15 до 210 посадочных мест, фитнес-клуб с 25-метровым бассейном на 3 дорожки, тренажерным залом и залами групповых программ. Вокруг отеля благоустроена прилегающая территория и выполнен ландшафтный дизайн. В сентябре 2010 г. корпус «Ока Премиум» сертифицирован на категорию 4* (приложение №4).

2.2 Стиль управления (лидерства) реализуемые в организации ГК «Ока»

В ПАО ГК «Ока», по моему мнению, реализуется демократический стиль управления персоналом, причём данный стиль управления можно отнести к любому уровню управления на любой ступени иерархии в общей организационной структуре, так как организация построена по принципам согласия, единства и целостности.

В ПАО ГК «Ока» используется демократический стиль управления персоналом, причём данный стиль управления можно отнести к любому уровню управления на любой ступени иерархии в общей организационной структуре, так как организация построена по принципам согласия, единства и целостности.

Демократический стиль характеризуется такими взаимоотношениями между руководителем и подчинённым, что все распоряжения доносятся в спокойном, товарищеском тоне, присутствуют и похвала и наказания, все проблемные стороны обсуждаются. Проводятся дискуссии на возникающие вопросы, проблемы решаются вследствие обсуждений на собраниях (каждый важный для руководителя работник имеет право высказать своё мнение, а руководитель считает нужным продумать и вывести решение на основе представленных предложений). За реализацию предложений, которые в результате вывел сам руководитель, отвечают все, несмотря на то, что руководитель вывел конечное решение самостоятельно, пускай и на основе высказанных мнений. В данной организации делегируются полномочия, также и разделяется ответственность за выполнение тех или иных задач.

2.3 Возможные проблемы, связанные с реализацией существующего стиля управления. Достоинства и недостатки демократического лидерства

В любой организации любой сферы деятельности существуют определенные проблемы, связанные как с внутренней средой, так и с внешним окружением. В данной работе я рассматриваю проблему лидерства в управлении. Эта проблема является внутренней для ПАО ГК «Ока», она связана со стилем управления руководителя, корпоративной культурой, существующей в организации, организационной структурой управления и процессом производства. В общем и целом лидерство и управление в организации охватывает всю сферу её деятельности, ведь на том, какой стиль управления существует в организации,

строится весь производственный процесс, методы реализации отдельных задач и функции, выполняемые работниками самой организации, а также на стиле основываются отношения в коллективе и коммуникации с руководителем.

В своей работе я сделала вывод о том, что в данной организации существует демократический стиль управления. Для выявления действующего стиля в ПАО ГК «Ока» и возможных проблем, связанных с его осуществлением мне помогло проведение исследования. Для этого была составлена анкета (приложение №5), на вопросы которой отвечали сотрудники данной организации разных уровней и должностей.

В данной работе представлены результаты опроса сотрудников организации:

Таблица 2.1. Результаты опроса

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8
Респондент								
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								

В выводах под таблицей

9	Б А Г Б В А,Б
10	Б Б Г Б В А,В,Г,Д,И
11	А Б Б Б В З,И,К,Л
12	А Б Б Б В Б,Г,Д,Ж,З,И
13	А Б Б Б В А,Б,В
14	А Б Б Б А А,Б,З
15	А Б Б Б В Б,Е,И,К
16	А А Б Б В А,Б,В
17	Б Б Г Б В А,Б,В,Г,Д
18	Б Б Б Б В А,И,К
19	А Б Б Б В А,Б,В,Г,Д
20	А Б Б Б Б А,И
21	Б Б Б Б В А,З,И

По результатам опроса можно сделать выводы о том, что руководитель ПАО «ГК «Ока» является демократическим лидером. Это стало известно по результатам исследования среди работников организации:

- Первым важным моментом является регулярная и стабильная выплата з/п, демократичный руководитель как никто другой с большим пониманием

относится к своим кадрам, а следовательно пытается удовлетворить все первостепенные потребности своих подчиненных, такие как своевременная оплата труда, рассмотрение волнующих вопросов, жалоб, устранение конфликтов и т.д.

- Следующим акцентом является то, как строятся коммуникации в организации и каким конкретно образом подчиненные могут связаться с руководителям по волнующим их вопросам и предложениям. В исследуемой организации подчиненные имеют возможность напрямую связаться с руководителем в его приемные часы либо по телефону, либо придя в его кабинет – так считают практически 95% опрошенных. Остальные придерживаются мнения, что связаться с руководителем можно только через его подчиненных, которые в последующем скорее всего и будут решать установленные проблемы, поскольку руководитель слишком занят. Выводы по этому пункту также свидетельствуют о демократическом отношении к подчиненным.
- Следующий момент это наличие в организации неформальных мероприятий, корпоративов, праздников. В ПАО ГК «Ока» проводится большое число корпоративов для всех желающих, но поскольку численность организации большая, то каждый платит за себя сам, не считая организации места и транспорта, которую берет на себя руководитель. С моими наблюдениями и выводами согласны 80% опрошенных. Остальные считают, что стоимость всего мероприятия ложится на плечи самого директора гостиницы.
- Общение, которое строится на неформальных мероприятиях также свидетельствует о стиле управления, которого придерживается руководитель. Все опрошенные придерживаются мнения, что руководитель, присутствующий на подобного рода мероприятиях общается непосредственно со свои кругом ближайших подчиненных. Это верно, ведь сотрудники должны понимать, что несмотря на формат мероприятия руководителя стоит ставить немного выше по статусу, чем сотрудников собственного отдела. И какой бы ни была организация, у человека складывается такой круг общения и интересов, куда входят лица, с которыми он контактирует ежедневно в организации.
- Следующей характерной чертой демократичного лидера является участие в конфликтных ситуациях. По мнению 77% опрошенных при наступлении конфликтной ситуации руководитель не берет решение в свои руки, а только наставляет и демонстрирует альтернативные решения; выбор наиболее правильного и нахождение компромисса – это обязанность инициаторов.

Таким образом получается, что руководитель поступает как и характерно настоящему демократу, он дает власть принятия решения своим подчиненным, но

главное слово всегда за ним. Правда остальные считают иначе: 27%, из которых трое придерживаются мнения, что руководитель полностью берет инициативу по соучастию в свои руки и оказывает полную поддержку в решении ситуации, ставя себя на место подчиненного, со стороны которого возник конфликт, и решением данной ситуации является, либо снятие возложенной задачи, либо решение ее 50:50 с руководителем.

- По мнению большинства респондентов также удалось выяснить, какими же качествами должен обладать каждый сотрудник исследуемой организации: в первую очередь это коммуникабельность, умение расставлять приоритеты и уверенность в себе – такие качества должен проявлять не только менеджер, но и наверно любой сотрудник организации (от директора до простого рабочего), который желает добиться успеха, построить карьеру и достичь высоких результатов. Далее чуть менее важные, но всё же необходимые качества это гибкость и харизматичность. Как раз эти характеристики имеют прямое отношение к лидерству, ведь лидер творческая натура, ищущая новые решения и не идущая по стандартному пути, креативность, умение быстро перестраиваться – это, несомненно, играет свою роль в проявлении себя как сильной и влиятельной личности.

Основные проблемы, связанные с существующим демократическим стилем в организации, также были выявлены в результате проведения исследования. К достоинствам относится то, что каждый из работников вправе высказать свое мнение по поводу поставленной проблемы, каждый имеет право обратиться к руководителю в письменном виде или посредством личной встречи для предложения изменений, решения вопросов и продвижения инициативы. Руководитель даёт возможность всем сотрудникам принимать участие в жизни гостиницы, ведь каждый из них является частью одной большой системы, которая на данный момент работает слаженно и приносит результаты. К преимуществам сотрудники также относят дружественный тон руководства при распределении задач, а также понимание и наличие формального равенства между сотрудниками разных служб.

К недостаткам, как было выявлено в 7 и 8 вопросах, многие относят большой объем задач, ответственность за выполнение которых лежит непосредственно на сотруднике, который эти задачи выполняет, возможно, это связано с неверной расстановкой кадров, либо излишним делегированием полномочий руководителя, вся ответственность за которые лежит на исполнителе.

А в целом сотрудники считают, что управление директора гостиницы является эффективным, иногда жестким, но практически всегда справедливым, поскольку приносит результаты и сотрудники всегда в курсе дел.

Ещё одним недостатком некоторые считают излишнюю возбудимость и нервозность руководителя в случае возникновения непредвиденной или нестандартной ситуации, которая требует мобилизации усилий и фокусирования сил организации на решение конкретной проблемы. Зачастую не каждый руководитель может грамотно подойти к этому вопросу и, сохраняя спокойствие и невозмутимость предотвратить нежелательные последствия возникшей проблемы быстро и грамотно. К этому нужно стремиться, ведь организации зачастую сталкиваются с неожиданными, нестандартными и даже форс-мажорными обстоятельствами, решение которых приходит с профессиональным опытом, либо по прохождении курсов повышения эффективности управления для руководителей.

ГЛАВА 3. ВОЗМОЖНЫЕ ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЛИЯНИЯ ДЕМОКРАТИЧЕСКОГО (ИЛИ СОУЧАСТНОГО) ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНИИ НАЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА ПАО ГК «ОКА»

Важнейшим фактором качества управления является личность самого руководителя, его способности, социально-психологические особенности, уровень коммуникабельности, умение найти с подчиненными общий язык и организовать их работу. На способы работы руководителей и эффективность управления организацией влияет оценка их деятельности, имеющийся опыт работы, мотивированность и уровень поставленных задач.

Стать менеджером, предпринимателем, руководителем особенно в условиях рыночной экономики может далеко не каждый. Для этого человек должен отвечать целому ряду требований. Такие навыки и способности руководитель способен развивать, т.к. все мы в жизни и работе чему-то учимся и приобретаем опыт, в данном случае опыт эффективного управления организацией.

Эффективность управленческой деятельности руководителя зависит от его реальных способностей, которыми он обладает на данный момент. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности - это такие свойства индивида,

совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Психологи, занимающиеся теорией способности, различают специфические способности и общую способность личности. Но успешность деятельности руководителя зависит еще и от его опыта (знаний, навыков, умений), а также от качеств личности. Те самые качества присущие руководителю как раз и определяют его роль и образ в организации: является ли он центровым лидером и кумиром для подчиненных, харизматической личностью, имеющей креативное мышление, либо он успешный менеджер, который просто выполняет поставленные перед собой задачи и решает множество вопросов рациональным путем.

Сильного руководителя отличает высокая степень разнородности используемых приемов и методов управления, управленческих умений. Общая способность к управленческой деятельности предполагает следующие управленческие черты и умения, присущие сильным руководителям (*выявление в себе данных характеристик, несомненно, поможет любому руководителю более полно взглянуть на свой бизнес, оценивать и анализировать различные этапы его развития, чтобы в дальнейшем достигнуть наибольшей эффективности в деятельности своего предприятия*):

- Умение решать "нестандартные" управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными, иногда и конфликтными ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен.
- Важную роль играет умение мыслить масштабно. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит: одна из основных психологических трудностей нового руководителя, назначенного на должность, – это приведение масштабов своего мышления в соответствии с новым рангом должности. Степень легкости и эффективности перестройки прежнего масштаба мышления говорит о способности личности к управленческой деятельности.
- Необходимо также умение обеспечить положительную саморегуляцию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчиненных,

слабый руководитель – слабых. В первом случае можно говорить о положительной, во втором – об отрицательной саморегуляции управленческой системы.

- Далее, необходимо умение грамотно улучшать функциональную расстановку кадров. Сильный и опытный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчиненных. Он старается не привлекать «слабых» подчиненных к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в "нестандартных" ситуациях, опираясь иногда на автократические методы руководства. Иногда он может возложить свои полномочия на сильных подчиненных, поставив перед ними задачи общей формы, используя при этом демократические методы руководства и ориентируясь на их способности и умения.

Способность к управленческой деятельности, либо заложена в человеке с детских лет и это является неотъемлемой чертой его характера, в других случаях это следует развивать, тем более, если таких навыков требует его бизнес.

Мероприятия по повышению эффективности управления и повышению степени влияния лидерства руководителя ГК «Ока» на подчиненных предлагаются следующие:

- Это всевозможные бизнес – тренинги, семинары и курсы для руководителей среднего и высшего управленческого звена, также для руководителей малого и среднего бизнеса, с целью совершенствования навыков управления кадрами и организацией в целом. Множество таких мероприятий проводится в разных городах нашей страны, основное количество их сосредоточено в Москве, куда зачастую и съезжаются руководители больших корпораций, сетей и других организаций для повышения уровня своего развития как руководителей (Бизнес – курсы MBA (Master of business administration);

Преимущества данных тренинг – семинаров:

1. Создание системного представления об управленческих функциях.
2. Обогащение управленческого инструментария руководителя за счет практических, проверенных на практике инструментов (постановка задач, делегирование полномочий, формирование точек контроля и предоставление по ним эффективной обратной связи, способы нематериальной мотивации подчиненных и т.д.).
3. Формирование у участников осознанной управленческой позиции.

4. Выявление собственного потенциала и нахождение внутри себя необходимых ресурсов для повышения личной эффективности.

Ниже разработана конкретная программа бизнес – тренинга для руководителей высшего звена крупных организаций, ее название: «Система оперативного менеджмента». Это двухнедельная программа, направленная на обогащение бизнес словаря руководителя, овладение дополнительными навыками эффективного управления и поддержание уверенности и статуса руководящего звена (приложение 7).

Также существует огромное количество литературы, биографий, описывающих пути знаменитых руководителей и управленцев: автократов, демократов и либералов. Этот метод заключается в изучении и применении учебных изданий и художественной литературы как руководства по управлению организацией. Пользуясь таким методом, можно научиться грамотно строить управленческую деятельность, исключая жертвы и излишний риск, поскольку в книгах наглядно представлены неудачи и успехи великих людей и компетентных руководителей, а учиться, как говорится лучше на чужих ошибках (книга Ли Якокка «Карьера менеджера» (из жизни компании «Форд» и о становлении компании «Крайслер»);

Третий путь повышения эффективности развития и влияния лидерства на подчиненных – это инициатива в организации руководителем обучения и повышения квалификации своих подчиненных, посредством проведение мастер классов и обучающих уроков внутри организации в не рабочее время, естественно по желанию и без принуждения. Сотрудники организации должны видеть, что руководитель заботится о становлении их карьеры, об их служебном росте и развитии. Проведение подобных мероприятий наиболее точно подходит для производственного предприятия (основной сферой деятельности исследуемого предприятия ПАО ГК «Ока» является производство и оказание услуг проживания). Все необходимые уроки будут проводиться в той среде, в которой сотрудники ежедневно трудятся.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выполнение данной курсовой работы позволило мне не только углубить свои знания в области управления и попробовать создать "идеальную" организацию, способную эффективно функционировать в сложных рыночных условиях, но и сделать ряд очень важных практических выводов.

Современному менеджеру помимо изучения новых подходов в управлении и развитии производства, просто необходимо владеть навыками формирования организационной структуры не только соответствующей требованиям современного рынка, но и перспективной. Поэтому при ее разработке нужно сочетать научные методы (системный подход) с большой экспертно-аналитической работой, изучением отечественного и зарубежного опыта.

Основной задачей системы управления организацией является стратегическое планирование, т. е. решение вопросов развития. При этом, несомненно, должны приниматься во внимание внешние факторы: экономическая и политическая ситуация, условия рынка и конкуренция, социальные изменения. Их игнорирование может привести к краху предприятия. Таким образом, менеджеру ежедневно приходится решать круг очень важных вопросов. Ни один работник не вытянет такую нагрузку ежедневных задач, бумаг и переговоров, поэтому для того чтобы рационально организовать свой бизнес и действовать с максимальными показателями результативности нужно уметь правильно видеть и соотносить организационную структуру со спецификой работы организации и её кадрами.

Менеджер, обладающий всеми этими навыками, является лидером в своей организации, за ним будут идти люди и обращать на него внимание, так как он проявляет себя с разных позиций и сторон, он ведет компанию к успеху и окружающие это понимают, поэтому всегда будут поддерживать и стремиться к наилучшим результатам.

Стиль руководства в контексте управления - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства, характеризующий данного руководителя. В своей курсовой работе я рассмотрела три стиля лидерства: авторитарный, демократический или соучастный и безразличный.

Я достигла цели, которую поставила перед собой в начале работы: подробно изучила теоретический материал, раскрыла понятия, напрямую связанные с терминами «лидерство» и «менеджмент». Также выявила, каким образом осуществляется управление на данном предприятии, раскрыла понятие лидерство применительно к ГК «Ока», определила стиль руководства и роль лидерства.

В последней главе представлены наиболее конкретные и необходимые качества и мероприятия для руководителя, проявление и осуществление которых может

исправить недостатки и исключить проблемы, выявленные во второй главе в результате проведения анкетирования. Данные предложения помогут стать организации ещё более успешной, а лидерству эффективным.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев В. Г., Дохолян С.В. Организационное поведение: Учебное пособие.- Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 2011.-312 с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. - М., 2015
3. Бакай Ю. «Оценка взаимодействия подразделений компании»// Управление персоналом.- 2015.-№16,
4. Вачугова Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: Учебное пособие – 2-е изд. перераб. и доп.- М.: Высш. шк., 2014.- 192 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М., 2006
6. Галькович Р.С., Набоков В.И., “Менеджмент и менеджер”, Пермь.
7. Глухов В.В. и др. Организация консультационной деятельности (Консалтинг): Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2013. - 107 с.
8. Голикова Е.И. «Анализ межличностных отношений»// Справочник по управлению персоналом.- 2011.-№7,
9. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов.- 3-е изд.- Н. Новгород: НИМБ, 2014.-720 с.
10. Зинченко Г.П. От администрирования к менеджменту // Политические исследования. - 2015.- №1.
11. Киселев П. «О начальниках и подчиненных»// Управление персоналом.2011.№16,с.:60-61
12. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / Под ред. М.Хесселя; Пер. с англ. В.Миловидова. - М.: Джон Уайли энд Санз, 2015. - 240 с.
13. Кротова А., Батуева В. «Оптимизация издержек: формируем культуру или регулируем организационный климат»// Управление персоналом.- 2013.-№5,
14. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха: Учебное пособие для вузов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 415 с.
15. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами. -М., 2015
16. Лебедева М., Исраэлян В. Переговоры - искусство для всех // Международная жизнь. - 2014. - №6.
17. Мескон М., Алберт М., Хедоури Ф.,“Основы менеджмента”, М., 2011 г.

18. Орлова Н.В. «Психологический климат: диагностика и предупреждение кризиса»// Справочник по управлению персоналом.2011.-№10,с.: 34-37
19. Основы менеджмента и маркетинга: Учебное пособие для вузов . Под ред. Седегова Р.С. - Минск: Высшая школа, 2013. - 382 с.
20. Основы психологии: учебное пособие. - М.,2015
21. Полозов А. «сколько лидеров должно быть в коллективе»// Управление персоналом.2013.№2, с.:41-45
22. Попович Н.В. «Психология управления персоналом»// справочник по управлению персоналом.- 2011.-№3,с.:21-23
23. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник.- Пенза: ПГУАС, 2013.- 464 с.
24. Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение: Учебное пособие; Под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника – М.: ИНФРА-М.- 2015.- 256 с.
25. Робинсон Д., “Добейся от людей наилучшего”, М., 2011 г.
26. Россошанский «Служба персонала: Как научиться объединяться»// Управление персоналом.2011.№6,
27. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие. - Ростов н/Д, 2015
28. Скосарев С.А. «Менеджеру по персоналу – знания о психологии личности»// Управление персоналом.2011.№17.
29. Станкин М. «Внимание к персоналу»// Управление персоналом.2013.-№3,с.: 12-15
30. Старобинский Э.Е. (Эдгар Евгеньевич; профессор). Интеллектуальный капитал предпринимателя. - М., 2015. - 300 с.
31. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2013. - 240 с.

Приложения


Приложение №1

КОПИЯ С КОПИИ

Зарегистрировано
Администрацией г.Н.Новгорода
Комитет по управлению городским имуществом
Нижегородская регистрационная палата

Регистрационный номер 662 от 22 сентября 1995г.
ОГРН 1025203745050 от 20 декабря 2002 года.

«Утвержден»
Общим собранием акционеров
Протокол №20 от 24 декабря 2008г.
Председатель собрания

 Бродников С.М.

ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

«ГОСТИНИЧНЫЙ КОМПЛЕКС «ОКА»

У С Т А В

ОТКРЫТОГО АКЦИОНЕРНОГО ОБЩЕСТВА

«ГОСТИНИЧНЫЙ КОМПЛЕКС «ОКА»

(новая редакция)



г. Нижний Новгород
2008 год

Приложение №2

Приложение №3

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ
УСЛУГ ГОСТИНИЦ



СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

№ РОСС RU.B208.04УЖ01.16.M0121

Срок действия с 15.10.2008г. по 14.10.2011г.
0001557

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЦЕНТР КОНСАЛТИНГА И
СЕРТИФИКАЦИИ "МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО КАЧЕСТВА"

(Аттестат аккредитации ФГУП "СТАНДАРТИНФОРМ" рег. № РОСС RU.B208.04УЖ01.16)

125414, Москва, ул. Клинская, д.8, стр.1

109544, Москва, ул. Международная, д.15 Тел.: (495) 632-48-71, 771-24-33 e-mail: osumak@mail.ru

УСЛУГА (РАБОТА) ГОСТИНИЦЫ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ТРЕБОВАНИЯМ,
ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫМ К КАТЕГОРИИ "★★★" (ТРИ "ЗВЕЗДЫ")

КОД ОК 002-93 062101

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Стандарт СТП 33.8-2006 "Услуги гостиниц. Требования к обслуживающему персоналу".

Стандарт СТП 33.9-2006 "Услуги гостиниц. Требования к номерному фонду".

Стандарт СТП 33.12-2006 "Услуги гостиниц. Классификация гостиниц".

"Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации".

ИСПОЛНИТЕЛЬ Открытое акционерное общество

"Гостиничный комплекс "Ока"

Юр./факт. адрес: 630057, г.Н.Новгород, пр.Гагарина, д.27

Тел.: (8312) 75-94-94

НА ОСНОВАНИИ Акта оценки оказания услуг гостиницы от 14.10.2008г. № 98/ДГ.



Руководитель органа

[Handwritten signature]
подпись

А.А. Якимов
инициалы, фамилия

Эксперт

[Handwritten signature]
подпись

В.В. Первовский
инициалы, фамилия

Приложение №4

СИСТЕМА ДОБРОВОЛЬНОЙ СЕРТИФИКАЦИИ
УСЛУГ ГОСТИНИЦ



СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ

№ РОСС RU.B208.04УЖ01.16.M0160

Срок действия с 09.07.2010г. по 08.07.2013г.

0002019

ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ЦЕНТР КОНСАЛТИНГА И
СЕРТИФИКАЦИИ "МЕЖРЕГИОНАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО КАЧЕСТВА"

(Аттестат аккредитации ФГУП "СТАНДАРТИНФОРМ" рег. № РОСС RU.B208.04УЖ01.16)
125414, Москва, ул. Клинская, д.8, стр.1

109544, Москва, ул. Международная, д.15 Тел.: (495) 632-48-71, 771-24-33 e-mail: osumak@mail.ru

УСЛУГА (РАБОТА)

ГОСТИНИЦЫ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ТРЕБОВАНИЯМ,
ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫМ К КАТЕГОРИИ "★★★★" (ЧЕТЫРЕ "ЗВЕЗДЫ")

КОД ОК 002-93 062101

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Стандарт СТО 33.8-2006 "Услуги гостиниц. Требования к обслуживающему персоналу".

Стандарт СТО 33.9-2006 "Услуги гостиниц. Требования к номерному фонду".

Стандарт СТО 33.12-2006 "Услуги гостиниц. Классификация гостиниц".

"Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации".

ИСПОЛНИТЕЛЬ

Открытое акционерное общество

"Гостиничный комплекс "Ока". Корпус "Ока Премиум".

Юр./факт. адрес: 603057, г.Н.Новгород, пр.Гагарина, д.27

Тел.: (831) 425-94-94

НА ОСНОВАНИИ

Акта оценки оказания услуг гостиницы от 08.07.2010г. № 134/ДГ.



Руководитель органа

подпись

А.А. Якимов

инициалы, фамилия

Эксперт

подпись

В.А. Кривошеин

инициалы, фамилия

Приложение №5

Уважаемый сотрудник!

Буду очень признательна, если Вы ответите на несколько вопросов; для этого Вам понадобится не более 5 минут! Результаты данного опроса помогут мне в выполнении курсовой работы. Надеюсь, вопросы будут для Вас интересны, и Вы сможете с удовольствием и честно на них ответить.

Анонимность гарантируется!

Спасибо!

1. Как осуществляется выплата з/п в вашей организации?

- А) точно в срок;
- Б) бывают задержки, но в основном всё точно;
- В) часто задерживают.

1. Каким образом руководитель осуществляет обратную связь с подчиненными?
Как можно обратиться к руководителю с вопросом? (схема коммуникаций)

- А) только через работников, подчиняющихся руководителю (в письменном виде);
- Б) можно смело подойти в его кабинет в приемные часы и задать интересующий вопрос, либо связаться с ним по телефону;
- В) все вопросы мы решаем сами, руководитель этим не интересуется.

1. Проводятся ли в организации корпоративы и другие мероприятия в неформальной обстановке?

- А) да, но только для руководящих должностей
- Б) да, для всех, но не бесплатно
- В) у нас это не принято
- Г) для всех за счет директора

1. Присутствует ли руководитель организации на корпоративах? Как он общается с подчиненными в неофициальной обстановке?

- А) да, на каждом празднике, общается свободно и со всеми на равне;
- Б) да, присутствует, но общается исключительно со своим кругом руководителей подчиняющихся ему;
- В) присутствует, но за отдельным столом и практически ни с кем не контактирует;
- Г) нет, руководитель корпоративы не посещает

1. Каким образом руководитель решает конфликтные ситуации?

- А) оказывает поддержку, снимает задачу с работника и соучаствует, если видит, что сотрудник не справляется;
- Б) не обращает внимание на происходящее, только если конфликт не касается его;
- В) руководитель считает что решением конфликтных ситуаций должны заниматься инициаторы конфликта, но если ситуация зашла в тупик, то дает верное направление и приводит компромиссное решение.

1. Какие основные качества от Вас требовались при устройстве на работу (по мнению руководителя)?

- А) коммуникабельность
 - Б) устойчивость к стрессу
- продолжение приложения №5
- В) умение определять приоритеты
 - Г) уверенность в себе
 - Д) энергичность, выносливость и запас жизненных сил
 - Е) способность создавать команду
 - Ж) наличие стратегического видения
- З) гибкость
- И) харизматичность
 - К) способность влиять

Л) стойкость

1. *Доверяет/делегирует ли Вам руководитель свою часть работы/операцию под Вашу ответственность?*

А) да, было пару раз

Б) никогда

В) постоянно

1. *Какие меры материального стимулирования Вы ощущаете на себе (премии, надбавки и т.д.)?*

2. *Как, по Вашему мнению, можно оценить поведение руководителя (жесткое, нормальное, безразличное, справедливое или нет)? Устраивает ли оно Вас?*

Приложение №6

Открытое Акционерное Общество «Гостиничный комплекс «Ока»»

Форма по ОКУД
 по ОКПО

Код
301017

Номер документа	Дата
7 - ОД	

УТВЕРЖДЕНО:
 Генеральный директор ОАО «ГК «Ока»

С.М. Кривенков

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

на " 1 " сентября 20 ____ года

Приказ от " 1 " сентября 201 ____ № 48/1 г
 Штат в количестве 247 единиц
 с месячным фондом заработной платы:
 0 (Два миллиона сто шестьдесят семь тысяч семьсот рублей)

Структурное подразделение	Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад (тарифная ставка), руб.	Надбавка, руб.			Месячный фонд зарплатной платы, руб.
				6	7	8	
наименование	код	4	5	6	7	8	9
Администрация	Генеральный директор	1					
	Финансовый директор	1					
	Технический директор	1					
	Заместитель генерального директора по обслуживанию	1					
	Директор по персоналу	1					
	Директор по маркетингу и продажам	1					
	Главный инженер	1					
	Ведущий специалист службы капитального ремонта и реконструкции	1					
	Главный энергетик	1					
	Помощник руководителя	1					
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	1					
	Заместитель главного бухгалтера	1					
	Бухгалтер по заработной плате	1					
	Бухгалтер по материалам	1					
	Бухгалтер-кассир	1					
	Бухгалтер-операционист	1					
Юридический отдел	Начальник	1					
Отдел кадров	Начальник	1					
	Менеджер по обучению	1					
Планово-экономический отдел	Начальник	1					
	Экономист	1					
Отдел маркетинга	Начальник	1					
	Старший маркетолог	1					
	Маркетолог	1					
Отдел продаж	Начальник	1					
	Менеджер по продажам	2					
	Конгресс менеджер	1					
Служба бронирования	Начальник отдела бронирования	1					
	Менеджер	1					
Итого по листу		30					

продолжение приложения №6

Отдел охраны труда	Инженер по охране труда	1					
Служба приема и размещения	Начальник	1					
	Старший администратор-кассир	3					
	Администратор-кассир	9					
	Менеджер	1					
	Подносчик багажа	6					
Служба обслуживания гостиничного фонда	Заведующая жилыми этажами	1					
	Супервайзер	4					
	Помощник заведующей жилыми этажами	1					
	Заведующая офисными этажами	1					
	Горничная жилых этажей	36					
	Подменная горничная жилых этажей	4					
	Дневная горничная жилых этажей	9					
	Горничная жилых этажей II категории	9					
	Подменная горничная жилых этажей II категории	3					
	Дневная горничная жилых этажей III категории	1					
	Горничная жилых этажей III категории	4					
	Горничная служебных помещений	6					
	Подменная горничная	1					
	Горничная офисных этажей	14					
	Горничная холла	4					
	Дневная горничная холла	1					
	Инспектор бюро пропусков	1					
	Кастелянша	3					
	Швея	1					
	Материальный склад	Заведующий складом	2				
Техническая служба	Инженер по оборудованию и холодильным установкам	1					
	Инженер по эксплуатации климатического оборудования	1					
	Администратор локально-вычислительной сети	1					
	Системный администратор	1					
	Помощник системного администратора	1					
	Инженер по обслуживанию слаботочного оборудования	4					
	Инженер связи	1					
	Электромонтер связи	1					
	Электрогазосварщик	2					
	Мастер по вентиляционным системам, кондиционерам, электромонтер	1					
	Оператор теплового пункта	10					
	Старший электромонтер	1					
	Электромонтер	3					
	Электромеханик	1					
	Старший слесарь-сантехник	1					
	Слесарь-сантехник	3					
	Итого по листу	160					

продолжение приложения №6

	Маляр-плиточник	4						
	Маляр	3						
	Столяр	4						
	Парковщик	4						
	Старший грузчик	1						
	Грузчик	7						
	Лифтер	4						
	Мастер по эксплуатации территории	1						
	Старший уборщик территории	1						
	Уборщик территории	7						
	Уборщик мусоропровода	2						
	Флорист	1						
	Садовник	5						
	Уборщик служебных помещений	4						
	Водитель	4						
	Тракторист	3						
Массажный кабинет	Массажист	2						
	Итого по листу	57						
	Итого по документу	247						

Финансовый директор

(подпись)

Зуева В.С.

Главный бухгалтер

(подпись)

Рязанова А.В.

Директор по персоналу

(подпись)

Чекушева Г.В.

Приложение 7

Бизнес - тренинг «Система оперативного менеджмента».

Тема модуля
программы

Кол-во дней,
продолжительность, Результат
ч

Модуль №1.

Организация как система. Оперативный менеджмент в системе управления компанией. 1 день (2 часа)

В результате тренинга участники:

- получат системное видение организации, а также факторов и механизмов ее управления;
- увидят существующие типы организаций, смогут оценить их сильные стороны и возможные ограничения для реализации различных бизнес – идей;
- проанализируют динамику развития организации и оценят факторы и механизмы формирования ее управленческой команды.

Модуль №2.

Эффективное управление исполнителем. Как добиваться исполнения управленческих решений. 2 дня (2-2,5 часа)

В результате тренинга участники:

- поймут, какие процессы в структурном подразделении (в организации) запускаются, и как они протекают в зависимости от способа реализации руководителем основных управленческих функций;
- увидят зависимость эффективности деятельности сотрудников (и подразделения в целом) от особенностей реализации руководителем своих управленческих функций.

Модуль №3.

Мотивация как средство взаимодействия с сотрудниками.

1 день
(2 - 3 часа)

В результате тренинга участники:

- увидят действенность (и возможные ограничения) доступных мотивационных инструментов в отношении различных категорий и типов подчиненных, а также специфики ситуации делового взаимодействия;
- получают набор инструментов управления нематериальной мотивацией подчиненных и опробуют некоторые из них в ситуации реального делового взаимодействия.

Модуль №4.

Ситуационно-динамическое руководство.

1 день
(1 - 1,5)

В результате тренинга участники:

- получают возможность познакомиться с различными стилями руководства;
- попробуют на практике расширить свой стилевой репертуар;
- получают набор инструментов для дополнительной нематериальной мотивации сотрудников.

Модуль №5.

Маркетинг для
руководителя.

1 день

(2 - 3 часа)

В результате тренинга участники:

- систематизируют свои знания о системе маркетинга в компании;
- ознакомятся с основными инструментами маркетинга;
- научатся основам позиционирования продукта;
- познакомятся с типовыми вариантами организации маркетинга в компании;
- проанализируют основные функции маркетинга в своей компании с позиции «исполнение собственными силами»;
- определят оптимальную для своей компании форму организации маркетинговой работы;
- познакомятся с основными формами изучения рынка и конкурентов;
- побывают в роли «квалифицированного заказчика» работ в сфере маркетинга у внутренних и внешних провайдеров.

По окончании участники смогут:

- пользоваться профессиональной терминологией по стратегическому менеджменту;
- иметь представление об основных подходах стратегического менеджмента;
- получить некоторый опыт решения конкретных бизнес-задач и приложить его к своей рабочей ситуации

Модуль №6.

От оперативного к
стратегическому
менеджменту.

1 дня

(3,5 часа)

Модуль №7.

Эффективные деловые коммуникации. 1 день
Технологии деловых переговоров. (2 - 3 часа)

В результате тренинга участники смогут:

- выявят свои актуальные проблемы в сфере переговорной деятельности;
- получат возможность практически освоить различные аспекты технологии переговоров в ходе игр и упражнений.

Модуль №8.

Эффективные деловые коммуникации. 1 день
Манипуляции в бизнесе. (2,5 - 3 часа)

В результате тренинга участники смогут:

- получить представление о механизмах манипулятивного воздействия;
- узнать о вербальных и невербальных составляющих манипулятивных воздействий;
- осознать свои возможности по управлению ситуацией;
- получить инструменты конструктивного реагирования на манипулятивное воздействие;
- опробовать полученные знания на практике.

Модуль №9.

Эффективные деловые совещания. 1 день
(1 - 2 часа)

В результате тренинга участники смогут:

- получить инструменты организации и проведения эффективных совещаний;
- познакомиться с различными типами совещаний;
- опробовать на практике различные методы принятия решений.

Модуль №10.

Управление
конфликтными
ситуациями. Как
предотвратить
конфликт.

2 дня
(2,5 – 3 часа)

В результате тренинга участники смогут:

- получить представление о структуре конфликта и типах организационных конфликтов;
- получить инструменты урегулирования конфликтов;
- принять участие в смоделированных ситуациях переговоров по урегулированию конфликтных ситуаций.

Модуль №11.

Тайм – менеджмент.
Эффективное
управление временем.

1 день
(3 часа)

В результате тренинга участники смогут:

- получить представление о наиболее эффективных способах структурирования своего рабочего времени;
- осознать свои возможности в управлении временем;
- узнать о разных возможностях планирования;
- построить планы на ближайший период времени;
- научиться бороться с «поглотителями времени».

Модуль №12.

1 день

Стресс – менеджмент. (2 – 3 часа)

В результате тренинга участники смогут:

- понять, как отношение к стрессу влияет на наше поведение;
- убедиться, как стрессы препятствуют успешной работе;
- увидеть, что можно изменить, и что делать, если ситуацию изменить нельзя;
- осознать, как эффективно использовать различные механизмы противостояния стрессу;
- понять, как, преодолевая стресс, избежать конфликта;
- применить полученные знания на практике в модельных ситуациях.

Подведение итогов

Последний день

(1,5 – 2 часа)

Участники высказывают мнение по поводу проведенной бизнес – программы обучения.

Подготавливаются результаты об эффективности проведения занятий. Выдаются свидетельства об участии руководителя в данной программе.