Образовательная автономная некоммерческая организация

высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ОТКРЫТЫЙ ИНСТИТУТ »

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Факультет «Экономики и управления»

Направление «Менеджмент»

КУРСОВАЯ РАБОТА

На тему: Выбор стиля руководства в организации

Обучающийся группы

\_\_\_\_\_

ФИО\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Москва 2019

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………………  Глава 1. Теоретические аспекты выбора стиля руководства в организации…………………………………………………………………  1.1 Стили руководства в организации…………………………………….  1.2 Факторы эффективного руководства в организации…………………  Глава 2. Анализ стиля руководства ООО «Дальневосточный феникс» г.Благовещенск.……………………………………………………………  2.1 Краткая характеристика компании ООО «Дальневосточный феникс»…………………………………………………………………….  2.2 Оценка стиля руководства ООО «Дальневосточный феникс»…….  2.3 Содержание программы по совершенствованию стиля руководства ООО «Дальневосточный Феникс» ………………………………….......  ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………..  СПИСОК ИСТОЧНИКОВ………………………………………………… | 3  5  5  7  11  11  16  20  29  31 |

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современных глобализационных условиях и в рамках жесткой конкуренции перед организациями возникает сложная задача по формированию и удержанию стабильных позиций на рынке при сохранении эффективной экономической деятельности. На сегодняшний день главным фактором успеха организации и динамики развития фирмы выступают лидерство и стиль управления руководителя своими подчиненными. От стиля руководства зависят мотивация работников, их отношения к труду, взаимоотношение и многое другое. Таким образом, актуальность данной темы обусловлена сложностью выбора наиболее подходящих стилей управления в определенной организации.

Есть правила и элементы лидерства, есть опыт и многовековая практика лидерства, но нет руководства по лидерству и для лидеров, которое можно было бы применить во всех ситуациях. Эта область менеджмента имеет огромное значение в управлении. Проблемы руководства и лидерства в современной организации на данный момент обстоят довольно остро, и поэтому следует уделять большое значение изучению стилей руководства и лидерства.

Важность постановки проблематики стилей руководства обусловлена недостаточным наличием исследований во многих областях менеджмента, с одной стороны, и крайне низким уровнем профессионализма современных руководителей, что влечет за собой малоэффективность деятельности организации, с другой.

Цель исследования – анализ стиля руководства на примере ООО «Дальневосточный феникс» г. Благовещенск для выявления наиболее оптимального сочетания методов воздействия на работников организации.

Объект исследования – стиль руководства в организации.

Предмет исследования – специфика стиля управления в ООО «Дальневосточный Феникс».

Для достижения поставленной цели предопределим постановку и решение следующих задач:

1. Изучить стили руководства в организации;
2. Выявить факторы эффективного руководства в организации;
3. Выявить особенности деятельности туроператора ООО «Дальневосточный феникс» г. Благовещенск;
4. Проанализировать стиль руководства туристической компании;
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности стиля руководства турбюро «Дальневосточный феникс».

Структура курсовой работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложения.

Глава 1. Теоретические аспекты выбора стиля руководства в организации

* 1. Стили руководства в организации

Лидерство и руководство - два основополагающих понятия, с которыми связано эффективное управление организацией. Понятия «лидер» и «руководитель» имеют в содержании много общего. Оба термина организуют группу к решению поставленных задач, а также определяют методы и способы их преодоления.Но, тем не менее, понятия все же не совсем схожи. Для построения правильного поведения руководителям мешает отсутствие знаний о таких понятиях, как руководство и лидерство[[1]](#footnote-1).

Успех компании и ее развитие находится в зависимости от стиля управления руководителя. Каждому руководителю присущ конкретный, характерный только лишь для него стиль управления. Лидеру в управленческой работе практически невозможно сформировать такой стиль управления, что будет нравиться всему коллективу. От стиля управления находится в зависимости очень многое, например: подход сотрудников к труду, их мотивация, а кроме того отношения подчиненных друг к другу. Подобным образом, данная сфера менеджмента содержит большую важность в управлении компанией, т. к. понимание стиля управления дает возможность найти решение проблемы профессиональной пригодности управленческого резерва.

Рассмотрим основные стили управления:

1) авторитарный стиль.

2) демократический стиль.

3) либеральный стиль.

Авторитарный стиль управления является диктаторским стилем. Он обусловлен тем, что руководитель при таком стиле ведет себя жестко и ориентируется исключительно на собственные знания, интересы и цели. Авторитарный менеджер не советуется с коллегами или подчиненными, занимает четкие позиции и использует административные методы воздействия на людей, навязывая им свою волю путем принуждения или вознаграждения.

Этот стиль наиболее актуален вначале процесса формирования организации, ее коллектива, когда у работников пока еще не выработаны навыки распознавание целей и путей их достижения. К минусам данного стиля причисляют то, что он подавляет инициативность, творческие способности сотрудников, а также ведет к текучести кадров[[2]](#footnote-2).

Демократический (коллегиальный) стиль. Является наиболее продуктивным, так как основан на сочетании принципа единоначалия с активным привлечением подчиненных в процессы принятия решений и управления организацией, тем самым обеспечивает большую вероятность верных решений. Менеджер-демократ, конечно же, принимает решения самостоятельно, но предварительно устраивает совет, на котором принимаются инициативные предложения от подчиненных, и вносятся корректировки. Демократический стиль управления выполним только, если менеджер будет тонко чувствовать психологию людей и учитывать социально-психологические особенности коллектива. Такой стиль поощряет творческую активность подчиненных, создавая здоровую рабочую обстановку и атмосферу взаимного доверия и сотрудничества.

Либеральный (несмешивающийся) стиль — это самый нейтральный стиль руководства, характеризуется тем, что менеджер ставит проблему перед подчиненными, и для них создает определенные рабочие условия, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты[[3]](#footnote-3).

Данный стиль отличается тем, что руководитель — либерал мало вмешивается в дела подчиненных, малоактивен и очень осторожен, поэтому он обязан умело владеть принципом делегирования полномочий, создавать и сохранять хорошие отношения с подчиненными, уметь ставить задачи и определять основные направления деятельности.

Таким образом, постоянные перемены, различные обстоятельства, свойственные каждой организации, заставляют руководителей постоянно изменять стиль руководства, быть готовыми к проведению технических и организационных реформ. Применяя пересмотренные в этом труде модели, какие исследовались разными учеными, управляющий может в определенных условиях рассмотреть, выбрать и дать оценку итогам с применением этой либо другой манеры управления. С подбором манеры управления зависит не только лишь престиж управляющего и результативность его деятельности, а и обстановка в коллективе и отношения среди подчиненных и управляющих.

1.2 Факторы эффективного руководства в организации

Руководство и лидерство является искусством. Это доказывается тем, что лучшим руководителем может считаться только тот руководитель, который может вести себя по-разному, в зависимости от ситуации. Для того, чтобы управление в организации было продуктивным, а труд производителен, руководителю необходимо относиться к подчиненным по-человечески, с уважением, больше внимания уделять преданности подчиненных фирме и способностям решать проблемы[[4]](#footnote-4).

Для руководителя важно обладать лидерскими качествами. Ч. Х. Кули, анализируя феномен лидерского влияния руководителя, считает, что лидер должен быть яркой личностью или хотя бы казаться таковой. Он должен занимать центральное место. Таким образом, можно говорить, что основными и во многом взаимосвязанными факторами эффективности влияния лидера являются харизма, авторитет и способность вызывать и удерживать доверие к себе.

Харизма - это эмоциональная способность человека, благодаря которой его оценивают как одарённым особыми качествами, исключительного и способного оказывать эффективное влияние на других. Говорят, что если у человека есть способность притягивать к себе внимание, производить сильное впечатление на других и покорять людей своим обаянием, то у него есть харизма. Другие люди, смотря на лидера, видят в нем что-то сверхъестественное и испытывают к нему чувства поклонения, благоговения и обожания.[[5]](#footnote-5)

Следующий фактор, который способствует эффективной работе руководителя - это авторитет. Он основан на осознании другими людьми того, что данная личность превосходит их определёнными качествами или знаниями. Однако значимость авторитета может быть утеряна, если будет доказано несоответствие его суждений и идей или если появится новая, более авторитетная личность.

Во многих философских и социологических исследованиях проблемы авторитета личности указывают на взаимосвязь авторитета и доверия окружающих к его носителю. С позиции теории и практики менеджмента - в первую очередь организационные условия и принципы, соблюдение которых обеспечивает формирование климата доверия в организационной среде и в результате повышения эффективности организационной деятельности и достижение целей организации. Доверие обусловлено верой одного человека в необходимость достичь определённой цели и в способность и готовность второго человека сделать это[[6]](#footnote-6).

Поскольку харизма основана, прежде всего, на эмоциональных отношениях, ее эффект может быть как положительным, так и отрицательным.

Во-первых, это может быть связано с тем, что образ лидера, которой формируется, у окружающих мало соответствует его реальным качествам, очень часто намного превышая их. При этом поддерживать ложный образ достаточно долгое время, вводя последователей в заблуждение, можно только в тех случаях, когда избегается близкий контакт с последователями.

Во-вторых, способность вести за собой может быть использована харизматичной личностью для достижения эгоистических целей. Таких лидеров называют персонализированными. Для них характерны самовозвеличивание, антидемократичность и эксплуататорское отношение к людям. Авторитет также может проявляться в негативных формах. Противоположностью истинному авторитету личности является культ личности - вера в ее абсолютную непогрешимость и безрассудное следование ее воле. Стараясь получить или сохранить власть над другими людьми, лидер во что бы то ни стало стремится завоевать авторитет, превращая это в самоцель и исходя из ряда неадекватных установок[[7]](#footnote-7).

Стоит подчеркнуть, что и ложный харизматический образ, и ложный авторитет достаточно быстро теряет свою значимость, особенно при непосредственном общении[[8]](#footnote-8).

Исследуя личностные факторы эффективности лидерства, можно сосредоточиться не на личностных качествах, а на способностях и умениях, необходимых лидеру. Рассмотрим модель, которая включает четыре группы лидерских “умений”:

* управление вниманием - способность так представить сущность результата или направления действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
* управление значением - способность так передать значение идеи, чтобы последователи ее поняли;
* управление доверием - способность лидера получить доверие у подчинённых;
* управление собой - признание своих сильных и слабых сторон[[9]](#footnote-9).

Таким образом, можно сделать вывод о степени важности правильного выбора стиля руководства в той или иной ситуации. Неверное действие управляющего способно ослабить ситуацию в компании, помешать выполнению поставленной проблемы, сделать невозможность создания сплоченного профессионального коллектива.

Управление, как и коммуникации, свойственно человеческому бытию. Каждый из нас управляет сам собой и часто оказывается в ситуации, когда он должен принимать решения относительно других людей. Правильное понимание природы лидерства состоит, в том, чтобы действовать в соответствии с миссией организации для достижения ее целей. Говоря о стилях управления, отметим, что каждой из функций управления могут быть использованы различные стили управленческого воздействия, выбирается, как правило, ведущий стиль или гибко применяться один из них в соответствии с изменениями управленческой ситуации. В зависимости от применяемых методов управленческие отношения имеют различные формы своей реализации, что определяет в конечном итоге эффективность управления.

# Глава 2. Анализ стиля руководства ООО «Дальневосточный феникс» г. Благовещенск

# 2.1 Краткая характеристика компании ООО «Дальневосточный феникс»

Компания «Дальневостоный феникс» – крупнейший туроператор в Амурской области. Турбюро было основано в 1990 году, до 1995 года носило название «Фирма "Феникс"», а в 1995 года фирма получила новое название – турбюро «Дальневосточный Феникс».

По настоящее время турбюро «Дальневосточный феникс» является одним из лидеров туристического рынка по продажам туров в Китай и страны Юго-Восточной Азии.

В год своего 20-летнего юбилея «Дальневосточный феникс» стал лауреатом ежегодной международной премии в области туризма «Лидеры туриндустрии-2010» и получил диплом «Лучший туроператор года – выездной туризм». В другом престижном конкурсе – «Лучшие товары и услуги Дальнего Востока ГЕММА-2010» – «Дальневосточному фениксу» вручили золотую медаль в номинации «Международный и внутренний туризм».

«Дальневосточный феникс» организует групповые, индивидуальные и деловые туры. Постоянно воплощаются новые идеи в работе с партнерами и клиентами, расширяется спектр услуг, оказываемых турбюро: визовая поддержка российских и иностранных туристов, бронирование гостиниц разных категорий в России и за рубежом, страхование, высококвалифицированное экскурсионное обслуживание, услуги гидов, услуги переводчиков.

Среди партнеров компании немало руководителей крупных предприятий, которые являются их корпоративными клиентами. Увеличивая из года в год объемы продаж, турбюро может позволить себе делать скидки своим постоянным клиентам, не теряя при этом на качестве.

За годы работы «Дальневосточный феникс» приобрел прочные деловые связи с российскими и иностранными партнерами. Были разработаны и успешно реализованы многочисленные туристические программы.

С 1993 года турбюро занимается организацией чартерных рейсов в Китай и Таиланд. В 1994-1995 годах в были запущены рейсы на вертолётах в соседний китайский город Хэйхэ, в 1994 году выполнялись полеты Благовещенск - Сеул, а с 1997 года запущены чартерные программы в Харбин. С 2002 года ежегодно выполняли зимние чартеры в Таиланд, а с 2004 года стали регулярными летние программы в Бэйдайхэ.

В 2008 году в составе турбюро организовано субагенство по продаже авиа- и железнодорожных билетов, которое в 2012 году выросло до агентства.

В декабре 2012 года в городе Благовещенске открылся дополнительный офис в торгово-развлекательном центре «Острова». Заказать тур и оформить билеты на поезд или самолёт стало ещё удобнее: офис работает ежедневно, без выходных дней, с 10:00 до 22:00 часов.

Надежность компании подтверждена включением в Единый федеральный реестр туроператоров (МТ 2 000366). «Дальневосточный феникс» – член Российского союза туриндустрии, Некоммерческого партнерства «Мир без границ» [[10]](#footnote-10).

За годы существования фирмы существенно расширилась география путешествий, вырос состав сотрудников, возникл ряд отделений.

Одним из первенствующих направлений турагентства в настоящий период является организация групповых и индивидуальных турпоездок в Китай. Турбюро предлагает экскурсионные и оздоровительные турпоездки, а кроме того отдых на море. Востребованы маршруты в Харбин, Пекин, Циндао, а кроме того турпоездки в Санья и Шеньжень.

Более 250 компаний из городов Дальнего Востока и Сибири являются агентами ООО «Дальневосточный феникс» по продажам туров в Китай. Востребован отдых никак не только лишь в Китае, однако и в иных странах Азии. Разработаны множественные маршруты для путешественников в Королевство Таиланд, Малайзию, Индонезию, Сингапур. Все большей известностью пользуются турпоездки в страны Европы: экскурсионные, образовательные, оздоровительные. Экономичные автобусные туры дают возможность побывать в нескольких стран за одну поездку.

Особый интерес уделяется развитию внутреннего туризма, популяризации отечественных курортов, баз отдыха Приморья, Байкала. "Дальневосточный Феникс" сотрудничает с домами отдыха Приморья, Хабаровского края, Алтая и Бурятии. Из числа услуг – различные экскурсионные турпоездки в Москву и Санкт-Петербург, а кроме того обширный подбор санаториев, пансионатов, гостиниц в Черноморском побережье, в Кавказских Минеральных Водах.

"Дальневосточный Феникс" каждый год принимает несколько тысяч иностранных путешественников из Китая. Для них создано большое число экскурсионных турпоездок по России.

Структура и функции туристической фирмы ООО «Дальневосточный Феникс».

На предприятии согласно штатному расписанию работают 15 человек: директор, главный бухгалтер, заместитель директора, 2 туроператора, 4 турагента, 1 менеджер по рекламе, 3 менеджера по продажам, 1 офис-менеджер, 1 менеджер по персоналу.

Организационная структура является одним из основных элементов управления организацией. В соответствии со штатным расписанием организационная структура ООО «Дальневосточный феникс» представлена на рисунке 1.

Директор

**Реализация**

**турпродукции**

**Заместитель директора**

**Бухгалтерия и кадры**

Турагенты

Главный бухгалтер

Туроператоры

Менеджер по персоналу

Менеджеры по продажам

Менеджер по рекламе

Офис-менеджер

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «Дальневосточный феникс»

Приведенная структура управления персоналом относится к линейно-функциональной структуре. Для нее характерно:

- точное распределение труда и утверждение жестокой системы общих формальных законов и стандартов, которые обеспечивают осуществление работниками обязательств и координацию разных задач;

- иерархичность уровней управления, при которых каждый нижестоящий подчиняется вышестоящему и контролируется им;

-четкое разделение труда приводит к появлению высококвалифицированных кадров в каждой сфере деятельности.

Преимущества: быстрота принятия управленческих решений и легкость контроля. Сосредоточение всех полномочий и информаций, находящихся в руках каждого уровня.

Недостаток: высокий уровень требований, компетентности сотрудников любого ранга.

Рассмотрим должностные обязанности работников турбюро ООО «Дальневосточный феникс».

* Директор.Осуществляет обязанности по планированию и управлению в туристической компании. Руководит структурными подразделениями турагенства, организует их взаимодействия. Распределяет прямые обязанности сотрудников турагенства. Осуществляет контроль качества работы персонала. Проводит анализ трудностей в работе. Представляет интересы компании в суде, арбитраже, органах государственной власти, а кроме того в отношениях с хозяйствующими субъектами.
* Заместитель директора.Ведет контроль за соблюдением стандартов качества работы. Обеспечивает деятельность организации, всех подразделений. Прогнозирует развитие деятельности организации.
* Главный бухгалтер.Организует бухгалтерский учет организации. Осуществляет контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов.
* Туроператор.Разрабатывает туристические продукты, комплектует туры, организует рекламу на туристический рынок и определяет цены на туры.
* Турагент. Реализует туристические продукты, туристические услуги, находит клиентов.
* Менеджер по рекламе. Мотивирует сбыт турпродуктов. Формирует внешний имидж организации.
* Менеджер по продажам. Предоставляет информацию клиентам. Бронирует и оформляет билеты. Продает туры клиентам, и выполняет план продаж.
* Офис-менеджер.Организует техническое обеспечение административно - распорядительной деятельности руководства. Ведение делопроизводства.
* Менеджер по персоналу.Формирует и реализует кадровую политику организации. Руководит подчиненными в работе.

Итак, исследование работы руководителей разных уровней выявил, что характер передачи полномочий в компании централизованный, потому как директор оставляет за собой значительную долю полномочий, требуемых с целью принятия основных решений.

# 2.2 Оценка стиля руководства ООО «Дальневосточный феникс»

Управление персоналом в туристической фирме ООО «Дальневосточный феникс» осуществляется директором. В его компетенцию входит прием и увольнение сотрудников, повышение их квалификации, материальное и моральное стимулирование, контроль.

Для выявления стиля управления руководителя был проведен пилотный опрос сотрудников ООО «Дальневосточный Феникс»

* + 1. Влияние на подчиненных проявляется по большей части посредством вознаграждения. Это говорит о, что руководитель в одинаковой степени взаимодействует с подчинёнными разных уровней, в результате чего подаёт личный пример рядовым сотрудникам. Это приводит к увеличению мотивации сотрудников, т.к. они наблюдают заинтересованности руководителя их работой.
    2. Основными минусами системы поощрения работы возможно указать недостаточную похвалу и положительную оценку сотрудников со стороны директора. Это разъясняется тем, что в случае результативного труда директор никак не высказывает признания собственным подчинённым, не хвалит за успех. Данное уменьшает мотивацию работников. Этот обстоятельство является слабой стороной директора, так как общеизвестно, что помимо материального, работники должны получать и моральное поощрение.
    3. Недостаток системы планирования карьеры работников является минусом концепции поощрения работы и, таким образом, снижает желание трудиться и достигать выдающихся результатов. По-видимому, работники не наблюдают интереса директора в повышении их квалификации и карьерном росте. Некоторые новые сотрудники, не представляя возможности служебного роста, работают только лишь с целью получения необходимых умений, навыка и стажа, для того чтобы в дальнейшем использовать приобретенные познания в иных, более многообещающих в данном плане организациях.
    4. Директор не докучает подчиненным непрерывным промежуточным контролем, не требует многочисленных отчетов, отрывая при этом их с главной работы. Подобная черта стиля управления содействует увеличению интереса сотрудников в достижении поставленных целей компании и как результат повышению производительности работы собственной деятельности, в то же время как чрезмерный надзор способен поглотить интерес сотрудников, а недостаточный – приводит к расхолаживанию работников и очень запоздалому выявлению просчетов.
    5. По большей части руководитель принимает решения с учетом мнения сотрудников. В случае возникновения какой-либо проблемы руководитель старается довести ее до персонала, советуется при принятии важных решений, выслушивает их мнение. Такая черта присуща демократическому стилю руководства, повышает заинтересованность сотрудников в выполнении своих производственных заданий, поскольку в принятых решениях учитывается их мнение. Единоличное принятие решений руководителем также было отмечено сотрудниками. В некоторых ситуациях руководитель склонен к тому, чтобы вводить сотрудников в курс дела, не интересоваться их мнением. Это, несомненно, является чертой авторитарного стиля руководства. Возможно, что в некоторых ситуациях это правильное решение, но с целью повышения эффективности работы, совместное принятие решений должно быть для руководителя правилом для постоянного соблюдения.
    6. Руководитель проявляет желание обучать подчиненных, но не имеет для этого достаточных способностей. Причина кроется в том, что невнимание к своему индивидуальному и профессиональному развитию руководителя накладывает и на обучение подчиненных свой отпечаток. Это приводит к снижению заинтересованности и воодушевления работников, снижению результатов работы.
    7. Атмосфера в коллективе доброжелательно-продуктивная, так как руководитель уделяет этому фактору достаточно большое внимание, конфликты разгораются редко, среди сотрудников присутствуют взаимовыручка и взаимопонимание. Такая черта присуща демократическому стилю руководства. Эффект от создания доброжелательно-продуктивной атмосферы выражается в росте чувства принадлежности сотрудников к организации в целом и комфортном психологическом и эмоциональном состоянии сотрудников.

8. Руководитель турбюро ООО «Дальневосточный Феникс» всегда старается помочь сотрудникам в решении возникающих проблем. Это можно объяснить тем, что руководитель интересуется не только организационными, но и личными и семейными делами, проблемами сотрудников, принимает участие в их разрешении. Безусловно, эта черта демократичного стиля руководства способствует повышению его авторитета среди работников, а также доброжелательного морально-психологического климата.

9. Руководитель в ситуации конфликта часто занимает нейтральную позицию. Это черта либерального стиля руководства. Она ведет к слабому контролю над деятельностью работников. К тому же, при недостаточном внимании к возникающей в рабочем коллективе конфликтной ситуации, есть вероятность раскола среди работников, что может неоднозначно сказаться на эффективности работы туристической фирмы в целом.

Таким образом, можно сделать вывод о стиле руководства их директора.На первый взгляд может показаться, что фирмой управляет авторитарный руководитель, использующий жесткие методы руководства. Но на деле все не совсем так. Директор туристической фирмы «Дальневосточный феникс» держит дистанцию между сотрудниками, подчеркивая, что он глава фирмы, постоянно контролирует своих работников, а также уделяет большое внимание своему персоналу, дает возможность выразить себя и получить опыт. Внимательно относится к личности сотрудника, помогает, но проверяет. Подчиненные получают хорошее вознаграждение, вследствие хороших результатов. Директор ООО «Дальневосточный феникс» – руководитель строгий, но справедливый, заинтересованный и в некотором роде демократичный. Он в фирме является лидером, причем лидером не только формальным, но и неформальным, т.е. имеет авторитет у подчиненных. Он не боится расширять полномочия своих подчиненных, справедливо оценивает их успехи, умеет правильно реагировать на критику, крайне редко использует в работе метод принуждения – ему достаточно просьбы.

Директор согласовывает различные интересы, объединяет свою команду, вокруг сформулированных им общих целей и ценностей, создает в группе дух взаимной доброжелательности, солидарности или сотрудничества. Защищает интересы людей: обобщает, выражает и доводит до сведения коллектива проблемы турбюро и предлагает пути их решения. Всегда замечает ростки нового и выступает инициатором обновления и развития деятельности компании. Организует действия сотрудников, стимулирует их рациональное самоуправление. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

При определении стиля руководства предприятием несложно определить, что это демократический стиль или (если исходить из концепции Врума-Йотона) стиль «консультативно-групповой»[[11]](#footnote-11). В своей работе руководитель использует в основном экономические и социально-психологические методы и крайне редко организационно-распорядительные. Метод делегирования полномочий и метод мозговой атаки также имеют место в управлении.

За долгое время работы директору турбюро ООО «Дальневосточный феникс» сформировать надежную и сплоченную команду, демократический стиль его лучший выбор. Сотрудникам компании свойственны открытость, честность и чувство коллективизма.

Однако отметим некоторые отрицательные моменты в стиле руководства ООО «Дальневосточный феникс»:

• большие временные затраты на обсуждение и вынесение решения;

• снижение уровня эффективности управления в экстренных ситуациях;

• растерянность коллектива при неверном подходе в критические моменты деятельности турбюро.

В целом, стоит отметить, что коллектив ООО «Дальневосточный феникс» дружный и работоспособный, вместе работают, вместе борются с конфликтами и неудачами, вместе радуются победам. За 26 лет полноценной работы турбюро они добились значительных успехов, создано множество новых турпакетов, осуществлен не один большой туристический проект, рентабельность организации значительно превышает нормативные значения. И если в дальнейшие годы у руля ООО «Дальневосточный феникс» будет продолжать стоять разумный, знающий, опытный лидер-руководитель, турбюро будет расти и развиваться.

2.3 Содержание программы по совершенствованию стиля руководства ООО «Дальневосточный Феникс»

Основываясь на полученных результатах включенного наблюдения и на том, что турагентство ООО «Дальневосточный феникс» уже захватило определенную нишу на рынке и утвердилось в ней, можно дать следующие рекомендации по разработке эффективного стиля управления компанией и повышению лидерских качеств директора фирмы.

Каждый руководитель обязан работать так, чтобы стиль и методы его руководства соответствовали характеру современных взаимоотношений в обществе, выделяя главные задачи, не допуская работы по формуле «цель оправдывает средства», приводящей к перенапряжению коллектива. Задача руководителя — подобрать ровный, умеренный ритм работы организации, обеспечивающий высокую работоспособность в течение длительного периода времени[[12]](#footnote-12).

Девизом руководителя турбюро должно стать: всегда можно сделать лучше, чем было до сих пор. Существующий порядок — это не единственный из возможных. Директор должен постоянно искать лучшие формы и методы организации деятельности подчиненного ему коллектива. Избегать, однако, следует слишком частых реформ, так как они в некоторых случаях могут вносить в работу путаницу, беспорядок и неорганизованность.

Деятельность директора турбюро ООО «Дальневосточный феникс» в основном заключается в выборе методов и средств осуществления определенной задачи, которая выполняется штатом его сотрудников. Поэтому от правильности распоряжения и лидерских качеств иногда зависит успех всей работы организации.

Попытаемся сформулировать основные принципы постановки заданий, на которые следует обращать внимание директору турфирмы и помнить их:

1. Давать как можно меньше распоряжений. Чем больше отдается распоряжений, тем труднее осуществляются их реализация и контроль исполнения, много времени уходит на объяснение, что и как должен делать каждый исполнитель. Кроме того, если проблема чересчур раздроблена, распределена между многими сотрудниками, то неизбежно дублирование в их работе. Директор должен выделять в первую очередь главное — одну, но основную задачу, решение которой определяет дальнейшее направление в работе.
2. Не давать много распоряжений одновременно. Целесообразно давать задания в разное время в той последовательности, в которой они должны выполняться. Это обеспечит сотрудникам турбюро ООО «Дальневосточный феникс» возможность заняться каждой задачей (проблемой) отдельно, не отвлекаясь и не распыляясь.
3. Давать распоряжения в наиболее удобный момент. Если сотрудник турфирмы в данное время занят другой, более важной и срочной работой, он не сможет хорошо уяснить, продумать новое задание. В результате этого резко снижается эффективность выполнения распоряжения[[13]](#footnote-13).

Чтобы деятельность подчинённых была более продуктивной руководителю необходимо стать хорошим психологом. Не нужно обладать специальными знаниями, а нужно чётко изучить свой коллектив, потребности и возможности каждого сотрудника. Чтобы заставить человека эффективно работать нужно чётко представлять себе его качества, такие как:

* степень общительности;
* способность поддерживать деловые отношения с партнёрами, не зависимо от их характера;
* манеру поведения, чтобы в известной степени прогнозировать его поступки;
* деловые и профессиональные качества;
* потенциальные возможности и условия, в которых они могут проявиться.

Задание команды может быть сделано и в отсутствии обязательного индивидуального участия в процессе директора. При общей привлекательности личного примера директор совсем никак не обязательно должен быть превосходным исполнителем. Директор этой компании одержим манией делегирования полномочий, он полагается на собственные силы до такой степени, что способен возвысить и приблизить тех, кто дозревает до соперничества с ними.

Общей рекомендацией директору турбюро ООО «Дальневосточный феникс», стремящегося увеличить степень культуры управления и поддержания собственных лидерских позиций и сделать его наиболее демократичным, может быть осуществление диагностики и анализа корпоративной культуры, установление уровня контроля над культурой, описание методов работы компании, что даст:

– внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях организации путем отражения их содержания внутри офисных помещений, упоминания на различных собраниях и совещаниях;

– внедрение системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня;

– внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых турбюро с целью повышения уровня информационной открытости руководства;

– разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования;

– внедрение системы социальных гарантий сотрудникам.

Основными рекомендациями по повышению эффективности стиля управления для турфирмы «Дальневосточный Феникс» с учетом результатов проведенного анализа могут быть:

1. Формирование четких, точных целей работы фирмы, доведение сведений полнее до работников. Очень важно, чтобы управляющий предоставил ответы на подобные вопросы как «Куда я идём?», «Для чего я туда идём?», «Какого результата мы добьемся?». Этого можно достигнуть с содействием непрерывного совместного обсуждения управляющим и работниками возможностей фирмы, определяя того, как она будет работать, если достигнет преуспевания.

Директор обязан владеть стратегическим мышлением и стремиться перемещать его на собственных работников. В обстоятельствах активно меняющейся внешней среды это правило результативной деятельности туристической компании очевидно нужен. В том числе и в случае если деятельность краткосрочная, штат должен понимать, к чему необходимо идти. Тема единой миссии должна быть регулярно в центре интереса, обсуждаться в официальной и частной обстановке, на общих совещаниях, а кроме того с каждым сотрудником в отдельности. Причем следует определять как окончательные, так и промежуточные цели.

2. Следует внедрить систему обучения и повышения квалификации руководителя и работников ООО «Дальневосточный Пальма». Эта мера даст возможность увеличить уровень познаний, способностей персонала, что благоприятно отразится на производительности их работы и может быть исполнена в результате:

* посещения курсов повышения квалификации;
* организации корпоративного обучения с приглашением консультанта со стороны;
* структурированного саморазвития (чтение профессиональной литературы, получение новых навыков, организация подписки на тематические журналы, книги, обновление баз данных, компьютерных программ).

Причем следует реализовать эффективное планирование объема обучения, в зависимости от планирования карьеры либо индивидуального развития; ежегодное повышение квалификации управляющего и работников на определенных курсах; своевременное освоение специальных управленческих тренингов; прилагать усилия к уменьшению разрыва между обучением и фактическим использованием приобретенных познаний и умений.

3. Правильное перепоручение – прекрасный стимул для стимулирования всех сотрудников, в то время равно как недостаточно проделанное делегирование повлечет значительное её снижение.

С целью результативного делегирования полномочий, исполняемого руководителем, следует: установить задание, которое он собирается перепоручить, подобрать более оптимального для её исполнения работника, проконтролировать нынешнюю загрузку данного работника, рассмотреть проект по исполнению задания совместно с ним, разъяснить значимость задания; по какой причине для исполнения управляющий предпочел непосредственно его, получить одобрение работника на утверждение работы, обучать работника, до тех пор пока оба не ощутят нужный результат от того, что работник справляется. Причем делегированию подлежат: проекты, способствующие развитию личных способностей; ответственность и проблемы в полном размере, а никак не часть; конечные итоги вместо точных методов исполнения задачи.

4. С целью повышения эффективности процесса принятия организационных решений, увеличения участия в нем сотрудников предлагаю систематически, (1 в неделю) проведение общих совещаний руководителя с сотрудниками ООО «Дальневосточный Феникс». С целью повышения результативности данных совещаний необходимо: составить и конкретизировать повестку дня совещания, довести ее до всех участников до начала совещания; обеспечить, если это необходимо, раздаточный материал; тщательно продумать место и время совещания; начать совещание с уяснения всеми его целей; обеспечить свободный обмен информацией между членами группы; поощрять их участие, необходимо постараться создать атмосферу доверия, в случае возникновения конфликта рассматривать его как положительный фактор, эффективно управлять им; заканчивая совещание кратко изложить его выводы, если нужно, назначить ответственных.

5. С целью улучшения позиций руководителя в конфликтной ситуации необходимо:

* научиться в ходе конфликта признавать своего оппонента;
* выслушать до конца не перебивая;
* демонстрировать понимание роли другого;
* выяснить отношение другого к конфликту и как он чувствует себя при этом;
* четко сформулировать предмет обсуждения;
* устанавливать общие точки зрения (по которым совпадают мнения);
* выяснить, что разъединяет;
* описать содержание конфликта, упростить, увидеть веселые моменты, показать вредные последствия;
* искать общее решение;
* подвести итоги, принять общие выводы.

6. С целью улучшения мотивации следует увеличить применение нематериальных стимулов (уважение и благодарность, создание и осуществление проектов наставничества, инструктажа в турфирме). Кроме того следует организовать эффективную обратную связь с персоналом компании посредством выполнения регулярных ежемесячных опросов. Поддержать в создании благоприятной атмосферы в коллективе сможет организация мероприятий активного отдыха работников (общие выезды на природу, посещения спортзала)[[14]](#footnote-14).

Также в качестве рекомендации для турбюро ООО «Дальневосточный феникс» можно предложить разработку памятки этических принципов формального лидерства директора:

1. Право распоряжаться рабочей силой ни в коем случае не даёт лидеру право распоряжаться ею, как ему захочется. Трудовое соглашение, должностные инструкции и другие документы, регламентирующие работу сотрудника, рассматривают лишь формальную структуру его деятельности. Турагенство – это собственность владельца с юридической точки зрения, но не с этической.

2. Этическое управление осуществляется только в процессе коммуникаций. Управленческая деятельность создаёт социальную систему формальных и неформальных коммуникаций. Чтобы говорить об управлении, не надо противопоставлять тех, кто отдаёт приказы, тем, кто их выполняет.

3. В основе управленческой деятельности лежит авторитет личности. Существенным для личностного авторитета является реверсивное общение. Действия являются реверсивными, если один партнёр, направляющий их на другого партнёра, не возражает против такого же применения того же самого по отношению к себе. Этот принцип соответствует золотому правилу этики «Не делай другим того, чего не хочешь, чтобы сделали тебе». Личностный авторитет основывается на взаимном признании личностей.

4. То, что познаётся, всегда познаётся способом познающего. Чтобы действовать этически ответственно, необходимо знать границы собственного восприятия, прежде всего по отношению к другим людям. Важно осознать, что никогда не видишь и не понимаешь другого человека и его действия, ориентации, ценности так, как их видит и понимает он сам. Поэтому любое познание и понимание другого человека и его действий будет принципиально и неизбежно искажено[[15]](#footnote-15).

5. Этическое лидерство всегда подразумевает соответствующее отражение. Отражение предполагает неосознанное действие, когда один человек реагирует на другого человека. Не существует таких действий, где бы не происходило отражение. Другие люди, с которыми мы находимся в социальном контакте, всегда оказывают влияние на нас. То же самое, конечно же, действует и в обратном направлении. Это положение должно сделать наше поведение в общении с другими людьми ответственным и осознанным[[16]](#footnote-16).

6. Учет моральных принципов сотрудников. Этически недопустимо принудить сотрудника к противоречащим его совести действиям либо наказать его материально за его моральные принципы.

7. Отождествление себя с организацией. Структура турбюро стабильна и мало подвержена изменениям. В систему может войти только человек, вписывающийся в неё, в противном случае происходит де-факто выпадение из системы. Создание условий, которые будут облегчать работнику отождествление себя с организацией, целесообразно не только с экономической, но и с этической точки зрения.

Исходя из вышесказанного, можно сформулировать алгоритм формирования эффективного стиля руководства турбюро «Дальневосточный феникс»:

* определение уже имеющихся представлений о компании среди сотрудников;
* выявление ожиданий и предпочтений коллектива относительного того, какими характеристиками и качеством предоставляемых услуг должна обладать турфирма;
* проектирование стиля руководства согласно предпочтениям сотрудников, клиентов и партнеров туристической организации;
* разработка стратегии формирования имиджа и плана действий;
* реализация действий по формированию эффективного стиля управления;
* контроль и коррекция действий;
* мониторинг восприятия сформированного стиля руководства.

Таким образом, для повышения эффективности стиля управления в ООО «Дальневосточный феникс» необходимо сосредоточить внимание на психолого-эмоциональной составляющей работы и важности не только со стороны организации уделять внимание мотивам сотрудников, но и необходимости каждому человеку осознанно управлять своей мотивацией, относиться внимательно к своему эмоциональному настроению, контролировать его и поддерживать его в тонусе. При формировании оптимального стиля руководства нельзя обойти вниманием такие процессы как репрезентация и презентация информации. Под репрезентацией подразумевается взаимодействие директора с сотрудниками, при котором личность предъявляет какое-либо знание и информацию своему сознанию. Презентация - это процесс, при котором человек передает собственные мысли другим людям. Но прежде чем передать эти мысли, их необходимо проанализировать и осмыслить. Следовательно, репрезентация предшествует презентации. При поступлении информации в сознании формируется ее образ, который сопоставляется с имеющимися образами. Для этого при определении стиля руководства турфирмы ООО «Дальневосточный феникс» необходимо воздействовать на систему анализаторов сотрудников. Это может быть зрительная система, слуховая, обонятельная, тактильная. Знание системы восприятия информации позволяет подготовить и применить необходимые приемы формирования директора как лидера компании.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая сказанное, сформулируем основные выводы.

Изучение содержания функции управления связано с исследованиями стилей руководства в организации, в которых основное внимание обращается на индивидуальные особенности или типические черты поведения руководителей и исследование феномена лидерства. Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Стиль управления – это способ воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приёмы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и др. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений предопределяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

Наиболее подробно исследовать проблему руководства можно на примере конкретной организации, адаптированной к современным условиям. Таким примером в курсовой работе является турбюро ООО «Дальневосточный феникс». Исследование показало, что туроператор «Дальневосточный Феникс» – фирма, которая прочно стоит на ногах на рынке туристических услуг, активно конкурирует и может бороться за право называться одним из лидеров рынка туристических услуг г. Благовещенск.

Результаты анализа управления в данной организации позволяют сделать определенные выводы и рекомендации по повышению эффективности стиля руководства в компании. Директор ООО «Дальневосточный феникс» в фирме является лидером, причем лидером не только формальным, но и неформальным, т.е. имеет авторитет у подчиненных. В зависимости от сложившейся ситуации использует как авторитарный, так и демократичный стиль управления.

Из проблем руководства, исследованных в данной работе, можно выделить большие временные затраты на обсуждение и вынесение управленческого решения и снижение уровня эффективности управления в экстренных ситуациях.

Можно особо выделить следующие рекомендации, касающиеся формирования оптимального стиля руководства турбюро ООО «Дальневосточный феникс»: зависимости от ситуации использовать различные методы руководства, однако придерживаться больше демократического стиля, и при решении общих задач учитывать мнение сотрудников, это будет повышать эффективность руководства в различных ситуациях; вести регулярную работу по оценке и созданию положительного морально-психологического климата; развивать интеллектуальные, организаторские, психологически-коммуникативные способности, которые, несомненно, будут сказываться на эффективности управления персоналом.

# СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Берн Э. Лидер и группа: О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург: Литур , 2000. – 319 с.
2. Дарижапов Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом / Б.Д. Дарижапов // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2002. – № 1. – С. 91 - 95.
3. Карпенко Л.А. Краткий психологический словарь / Л.А. Карпенко, А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 359 с.
4. Козлова Н. П. Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании / Н.П. Козлова // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2011. – № 1. – С. 67 - 71.
5. Копытина В.А. Лидерство и руководство: их роль в управлении организацией / В.А. Копытина, А.В. Косякова // Экономические и информационные аспекты развития региона: теория и практика (18-19 марта 2015 г., г. Ставрополь). – Ставрополь: СГАУ, 2015. – С. 128-129.
6. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер. – М.: Юнити, 2010. – 787 c.
7. Михайлов Г. Прфессиональное самосознание руководителя / Г. Михайлов // Прикладная психология и психоанализ. – 2004. – № 2. – С. 20 - 29.
8. Польщикова Е.А. Стили управления в менеджменте: их преимущества и недостатки // Таврический научный обозреватель, 2016. – №13. – С. 94-96.
9. Природа лидерства, лидерство и менеджмент [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.plam.ru/bislit/organizacionnoe_povedenie_uchebnoe_posobie/p9.php>
10. Смирнова Ю.М. Управление качеством услуг туристических фирм / Ю.М. Смирнов // Сборник научных трудов КЭИ КНЭУ. – К.: 2009 – с. 84 – 89.
11. Траут Д. Позиционирование: битва за умы / Д. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2009. – 157 с.
12. Туроператор «Дальневосточный Феникс» [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://dvphoenix.ru>
13. Урбанович А. А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2003. – 359 с.
14. Чернов Е.С. Основные факторы создания успешной команды в организации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа : http://ekonomika.snauka.ru/2014/01/3462
15. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2008 – 23 с.

1. Берн Э. Лидер и группа: О структуре и динамике организаций и групп / Э. Берн. – Екатеринбург: Литур , 2000. – 319 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Дарижапов Б. Д. Обзор зарубежных моделей управления персоналом / Б.Д. Дарижапов // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2002. – № 1. – С. 91 - 95. [↑](#footnote-ref-2)
3. Польщикова Е.А. Стили управления в менеджменте: их преимущества и недостатки // Таврический научный обозреватель, 2016. – №13. – С. 94-96. [↑](#footnote-ref-3)
4. Польщикова Е.А. Стили управления в менеджменте: их преимущества и недостатки // Таврический научный обозреватель, 2016. – №13. – С. 94-96. [↑](#footnote-ref-4)
5. Карпенко, Л.А. Краткий психологический словарь / Л.А. Карпенко, А.В. Петровский, М.Г. Ярошевский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 323 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес школа», 2008 – 23 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Чернов Е.С. Основные факторы создания успешной команды в организации [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа : http://ekonomika.snauka.ru/2014/01/3462 [↑](#footnote-ref-7)
8. Михайлов Г. Прфессиональное самосознание руководителя / Г. Михайлов // Прикладная психология и психоанализ. – 2004. – № 2. – С. 20 - 29. [↑](#footnote-ref-8)
9. Траут Д. Позиционирование: битва за умы / Д. Траут, Э. Райс. – СПб.: Питер, 2009. – 157 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Туроператор «Дальневосточный Феникс» [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – Режим доступа : http://dvphoenix.ru [↑](#footnote-ref-10)
11. Природа лидерства, лидерство и менеджмент [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Режим доступа : http://www.plam.ru/bislit/organizacionnoe\_povedenie\_uchebnoe\_posobie/p9.php [↑](#footnote-ref-11)
12. Копытина В.А. Лидерство и руководство: их роль в управлении организацией / В.А. Копытина, А.В. Косякова // Экономические и информационные аспекты развития региона: теория и практика (18-19 марта 2015 г., г. Ставрополь). – Ставрополь: СГАУ, 2015. – С. 128-129. [↑](#footnote-ref-12)
13. Смирнова, Ю.М. Управление качеством услуг туристических фирм // Сборник научных трудов КЭИ КНЭУ. К.: 2009. С. 84 – 89. [↑](#footnote-ref-13)
14. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм / Ф. Котлер. – М.: Юнити, 2010. – 787 c. [↑](#footnote-ref-14)
15. Урбанович А. А. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2003. – 359 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Козлова Н. П. Формирование положительного имиджа и деловой репутации компании / Н.П. Козлова // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2011. – № 1. – С. 67 - 71. [↑](#footnote-ref-16)