МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ ГОУ ВПО

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра экономики, менеджмента и маркетинга

Курсовая работа

по основам менеджмента на тему:

**«Лидерство и стили руководства,**

**их влияние на эффективность работы трудового коллектива»**

Преподаватель:

Бородина О.П.

Работу выполнила:

Бесчетнова И.И.

Ф-т менеджмента и маркетинга

Группа 3Мг -1

№ личного дела: 08ммб00801

Барнаул, 2010 г.

**Содержание**

1. Введение……………………………………………………………….3

II. Глава 1. Теоретическая часть……………………………………….. 5

1. Лидерство
   1. Сущность лидерства……………………………………………….5
   2. Качества и характеристики лидерства………………………….. .6
   3. Формальное и неформальное лидерство………………………… 8

1.4 Типы лидерства…………………………………………….…….. 11

1. Руководство

2.1 Сущность руководства…………………………………………… 16

2.2 Стили руководства……………………………………………….. 17

2.3 Имидж руководителя……………………………………….......... 21

3. Различия руководителя и лидера………………………………….......... 23

III. Глава 2. Практическая часть.

1. План……………………………………………………………………… 25

2. Характеристика предприятия …………………………………………. 26

IV. Глава 3. Выводы и предложения по организации работы

предприятия…………………………………………………………….. 37

V. Заключение………………………………………………………………..38

VI. Приложения……………………………………………………….……..39

VII. Список литературы…………………………………………………......40

**I. Введение**

Известно, что уровень и результат работы организации могут быть разными. Это легко объяснить уровнем техники, количеством машин, сырья, различием технологий. Так часто и бывает. Но может быть, что у двух подразделений все одинаково, а результаты разные. Еще разительнее ситуация, когда одно и то же подразделение периодически работает по – разному при тех же контингенте рабочих, технике, сырье.

Если присмотреться к таким фактам, то легко установить, что объясняется это различием уровня и качества управления.

Управление способствует повышению эффективности, производительности. Исходя из этого, можно сказать, чем компетентнее будет стиль руководства и грамотнее тип лидерства, тем продуктивней и эффективней деятельность организации.

Тема лидерства становится все более популярной во всем мире. И это объяснимо: все больше компаний осознают, что эффективность и успешность их деятельности зависит от того, насколько силен их лидерский потенциал.

Применительно к России, в последние годы российские компании все больше внимания уделяли повышению эффективности своей деятельности. Многие наиболее очевидные изменения уже проведены, и, судя по опыту эволюции компаний в других странах, в ближайшем будущем одной из ключевых задач российского бизнеса станет развитие лидерского потенциала на всех уровнях организации. Уже сейчас во многих компаниях акционеры и топ–менеджеры привлекают специалистов извне, чтобы они не только принесли с собой недостающие знания и навыки, но и внесли свой вклад в создание соответствующей корпоративной культуры, перестройку работы компании и развитие лидерства.

Даже беглого взгляда на историю развития российского бизнеса достаточно, чтобы понять: страна обладает мощным лидерским потенциалом — необходимым «сырьем» для выращивания лидеров. Нельзя не поражаться тому, что за десятилетия плановой экономики в стране не погиб дух предпринимательства. Время, прошедшее после распада СССР, показало, что в России есть бизнес–лидеры, которые могут формировать, развивать и реформировать крупные компании, способные конкурировать на глобальном рынке.

Российских бизнесменов отличают не только удивительная воля к победе и готовность добиваться ее любыми средствами, но и более ярко выраженная, чем у многих их западных коллег, вера в свои силы и желание действовать. Сдаваться, отступать перед сложностями или признавать, что «этого сделать нельзя», — не в характере российских бизнесменов. В отличие от многих западных бизнес–лидеров, россияне часто являются и основными акционерами возглавляемых компаний и потому искренне заинтересованы в инициативах по повышению стоимости бизнеса, в разного рода изменениях, улучшениях и экспериментах.

В своей курсовой работе я раскрыла сущность лидерства и стиля руководства, а также показала их влияние на эффективность работы трудового коллектива организации. Это и было моей главной целью, при рассмотрении данной темы. Чтобы дать наиболее полную характеристику этих терминов и отразить актуальность темы, я поставила перед собой задачи: дать определение лидерства и руководства, перечислить и охарактеризовать типы лидерства и стили руководства, показать, как имидж руководителя влияет на работу трудового коллектива, а также провести сравнительный анализ этих двух определений. В практической части курсовой работы дала характеристику ООО «Ставила и сыновья».

**II. Глава 1.**

**1. Лидерство.**

**Сущность лидерства**

Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. В наиболее успешных компаниях мира развитие лидерства означает систематическую деятельность, которой первые лица компании посвящают много времени.

**Лидерство** [от англ. leader — ведущий] — отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе, т.е. это искусство заставлять других делать то, что ты хочешь, так, чтобы они думали, будто сами хотят делать это», — говорил Дуайт Эйзенхауэр, известный военачальник и президент США, имея в виду способность лидера оказывать влияние на своих последователей.

**Лидерство** – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство, один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы выполняет роль лидера, т. е. объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия. В современном менеджменте лидерство невозможно без учебы, высокого уровня знаний, компетентности. Его правильное понимание состоит, прежде всего в том, чтобы действовать в соответствии с миссией организации, на ее блага, для достижения целей. Управление персоналом и лидерство не синонимичны, но способность быть лидером – ключевое условие, чтобы стать менеджером.

**Лидерство** - это процесс воздействия на группу людей. Чтобы повлечь их за собой для совместной реализации управленческих решений по достижении определенных целей. Современный лидер обязательно стратег, но не исключается также и участие сотрудников в формулировке целей и принятии решений.[5, С. 260-262]. Лидерство нельзя делегировать только сверху, оно делегируется и снизу вверх от групп, коллективов, «ведомых». Лидерство основывается на личных способностях оказывать влияние. Лидер – это глава, тот, кто идет впереди.

**Качества и характеристика лидерства**

Опыт работы с лидерами самых успешных корпораций позволяет говорить о нескольких качествах и характеристиках как ключевых для понимания лидерства:

**Чувство перспективы** — у лидеров очень развито это чувство, или, иначе говоря, видение того, к чему нужно стремиться, в каком направлении двигаться и как — хотя бы в принципе — достичь цели. Особенно ярко чувство перспективы проявляется у самых известных предпринимателей, таких как основатель Microsoft Билл Гейтс, создавший мировой стандарт программного обеспечения, Луис Герстнер, экс–президент IBM, который реструктуризировал компанию и основным направлением ее деятельности сделал оказание услуг, братья Карл и Тео Альбрехт — они создали крупнейшую немецкую розничную сеть Aldi и предложили покупателям качественные товары по низким ценам.

**Страстность** — одержимость своей целью, эмоциональная вовлеченность, эмпатия. Лидеры убеждены в правильности собственных действий и способны заражать этой убежденностью и одержимостью не только своих сотрудников, но и потребителей и инвесторов. Нередко лидеры ощущают себя миссионерами. Яркий пример — основатели Dell Computers Майкл Делл и интернет–магазина Amazon.com Джефф Безос. Они добивались, чтобы все внимание сотрудников их компаний было направлено не на технологии, как обычно бывает в высокотехнологичных фирмах, а на удовлетворение потребностей клиента.

**Убедительность** — умение добиться своего, воздействовать на людей и, руководя ими, находить единственно верное соотношение между приказами и убеждением. Лидерство настолько же зависит от способности мотивировать сотрудников, как и от умения приказывать. В жизни любой компании бывают моменты, когда без приказов и вертикального контроля не обойтись (например, если компания находится в кризисе), однако лидерство, основанное на мотивировании сотрудников и стимулировании инициативы снизу, как правило, оказывает более длительный положительный эффект. В самых преуспевающих американских розничных сетях, таких как Home Depot и CompUSA, принцип вовлечения в принятие решений сотрудников разных уровней — неотъемлемая часть корпоративной философии. Хотя цели и задачи этих компаний формулируют руководители, менеджеры среднего и низшего звена поощряются к независимым действиям в заданных рамках.

**Настойчивость** — никогда не сдаваться, в случае неудачи предпринимать новые попытки. Многие известные лидеры претерпели разного рода трудности на том или ином этапе своей карьеры, но успех в конце концов им принесла именно способность снова вставать на ноги после поражений. У большинства самых благополучных компаний, созданных за последние пятнадцать лет, было немало серьезных проблем на начальном этапе их деятельности, и из каждого кризиса они благополучно выходили лишь благодаря настойчивости своих лидеров. Но настойчивость нужна не только лидерам молодых компаний. Без нее невозможно преодолеть внутреннее сопротивление, переломить сложившиеся неэффективные традиции и заручиться поддержкой ключевых менеджеров и сотрудников при реорганизации крупных предприятий с многолетней историей.

**Терпение** — умение ждать подходящего момента, не спеша продумывать все последующие шаги. Эта способность особенно важна при построении нового бизнеса или управлении быстрорастущей компанией, когда нужно выбрать правильную стратегию захвата рынка. Опыт показывает, что не всегда удается добиться цели с помощью масштабных единовременных инвестиций и наилучшей стратегией для предприятия может оказаться тщательная подготовка и пилотное тестирование новой бизнес–концепции.

Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но, если лидер будет обладать вышеперечисленными ключевыми качествами, то его будет сопровождать успех.[7]

**Формальное и неформальное лидерство**

В организациях различают "формальное" и "неформальное" лидерство: первое связано с установленными правилами назначения руководителя и подразумевает функциональные отношения. "Неформальное" лидерство возникает на основе личных взаимоотношений участников. Эти типы лидерства либо дополняют друг друга и сочетаются в лице авторитетного руководителя, либо вступают в конфликт, и тогда эффективность организации падает. Формальное и неформальное лидерство напрямую связано с формальными и неформальными группами.

В деятельности лидера большое значение имеет подход, называемый в социальной психологии **групповой динамикой**. Работник в любой организации общается с другими, вступает в те или иные группы людей, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, каждый оказывает влияние на другого и испытывает его влияние.

По размерам различают большие и малые группы. По времени деятельности группы бывают формальные и неформальные, постоянные и временные (приложение 1).

Группы, которые создаются официально, называются *формальными*. Формальные группы создаются на основе законодательства, инструкций, положений. В них четко регламентируется структура, иерархия, полномочия и ответственность. Набор должностей в них определенный. Существуют три типа формальных групп:

1) *командная группа* состоит из руководителя и его подчиненных. При общении с «внешней средой» члены команды единодушны, в команде есть взаимозаменяемость;

2) *производственная, или целевая, группа* (иногда ее называют рабочей группой) создается для достижения определенной цели (носит строго целевой характер), имеет определенную самостоятельность в планировании и в осуществлении своей деятельности. За свою деятельность получают вознаграждение;

3) *комитеты* - группа, состав которой определен другими группами. Комитеты часто называют советами, комиссиями. Они могут быть временными и постоянными. Временные комитеты создаются для выполнения определенной цели. Постоянные комитеты, например, совет директоров руководят, консультируют, планируют, помогают и т. д.

На эффективность работы формальной группы большое влияние оказывают ряд факторов:

* статус группы, ее состав, иерархия в группе, коммуникационные связи в ней;
* среда, в которой функционирует группа;
* важность, сложность и характер задач, стоящих перед группой;
* свобода в организации собственной работы, позволяющей членам группы трудиться слаженно и заинтересовано, групповая мотивация, атмосфера в коллективе.

Факторами эффективной работы группы служат также физическое расположение группы, взаимосвязь с другими группами.

*Неформальные группы* – это группы, в которых межличностные и межгрупповые связи и взаимодействия не закреплены в документах. Эти связи складываются по разным признакам: общность профессий, близость характера, интересов, стремлений, места жительства, учебы, пола, возраста. Причинами, заставляющими людей объединяться в неформальные группы, служат потребности помощи, защиты, получения информации, общения и т.д.

Не учитывать роль неформальных связей нельзя. Велика роль неформальных отношений в исследовательских, научных организациях, в сфере творческой деятельности. Для эффективного управления необходимо считаться с наличием неформальных групп, т.е.:

* признать существование неформальных групп, работать с ними для достижения целей организации;
* выслушивать мнения членов и лидеров, преодолевать негативное влияние;
* перед тем как принимать решения, следует просчитать воздействие на неформальные группы;
* разрешать неформальным группам принимать участие в разработке решений;
* во избежание слухов и домыслов своевременно выдавать точную информацию.

Группы разного типа имеют общие характеристики: прежде всего это статусно-ролевые отношения, которые отражают систему взаимосвязей, складывающуюся в группе. Каждый работник занимает определенное положение в группе: по вертикали - руководство и подчинение, по горизонтали – сотрудничество.[2, С. 232-236]

**Типы лидерства**

      Богатство сторон, аспектов лидерстваопределяет многообразие его типологии**.** Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение его ролей:

**1. *Деловое лидерств*о.**Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

**2.*Эмоциональное лидерство.*** Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу пси­хологического комфорта.

**3.*Ситуативное лидерство.*** Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуа­ции, например при всеобщей растерянности во время пожара.

Имеются и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера. Так, Л.И. Уманский выделяет шесть типов(ролей) лидера*:*

**-** лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции);

**-**  лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);

**-** лидер-генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения

группы);

**-** лидер-эрудит (отличается обширностью знаний);

**-** лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует

роли «звезды», служит образцом, идеалом);

**-**  лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

Интересной представляется типология лидерства, предложенная проф. Б.Д. Парыгиным. В ее основу положены три различных критерия: во-первых, по содержанию; во-вторых, по стилю; в-третьих, по характеру деятельности лидера.

*По содержанию различают*:

* лидеров-вдохновителей, разрабатывающих и предлагающих программу поведения;
* лидеров-исполнителей, организаторов выполнения уже заданной программы;
* лидеров, являющихся одновременно и вдохновителями и организаторами.

*По стилю различают:*

***•  Авторитарный****.* Это лидер, требующий монопольной власти. Он единолично определяет и формулирует цели и способы их достижения. Связи между членами группы сведены до минимума и проходят через лидера или под его контролем. Сотрудники, которых во всех отношениях «держат на коротком поводке», не могут добиваться хороших результатов в работе, в полной мере проявлять свои способности, не говоря уже о внесении ценных рацпредложений и выражения собственного мнения. Авторитарный стиль экономит время и дает возможность предсказать результат, но при его использовании подавляется инициатива последователей, и они превращаются в пассивных исполнителей.

       Авторитарный лидер пытается повысить активность подчиненных административными методами. Его главное оружие – «железная требовательность», угроза наказания, чувство страха. Отнюдь не все авторитарные лидеры грубые, импульсивные люди, по их роднит холодность, властность.

**• *Демократический.*** Этот стиль, по мнению большинства исследователей. Оказывается более предпочтительным. Подобные лидеры обычно тактичны, уважительны, объективны в общении с членами группы. Социально-пространственное положение лидера – внутри группы. Такие лидеры инициируют максимальное участие каждого в деятельности группы, не концентрируют ответственность, а стараются распределить ее среди всех членов группы, создают атмосферу сотрудничества. Информация не монополизируется лидером и доступна членам коллектива. При данном стиле усиливаются личные обязательства последователей по выполнению работы через участие в управлении, однако, для принятия решений требуется намного больше времени, чем при авторитарном стиле.

*•* ***Пассивный.***Такого лидера характеризует отсутствие похвалы, порицаний. Предложений. Он старается уйти от ответственности, перекладывая ее на подчиненных. Установка подобного лидера – по возможности незаметное пребывание в стороне. Лидер избегает конфликтов с людьми и устраняется от разбора конфликтных дел, передавая их своим заместителям и другим людям, старается не вмешиваться в ход деятельности группы. Этот стиль позволяет начать дело так как видится, возможно, более компетентным подчиненным без вмешательства лидера. Однако группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства.[3,С.372-374]

Многие исследователи не выделяют этот стиль как особый, ограничиваясь противопоставлением авторитарного и демократического стилей, так как пассивного лидера трудно назвать лидером.

*По характеру деятельности различают:*

* универсальный тип, т. е. постоянно проявляющий качества лидера;
* ситуативный, проявляющий качества лидера лишь в определенной ситуации.

Помимо названных, нередко используется классификация лидеров ***в зависимости от их восприятия группой.***Согласно такому критерию выделяются следующие типы лидеров:

**1) *«один из нас».*** Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены коллектива;

**2) *«лучший из нас».*** Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания;

**3) *«хороший человек».*** Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.;

**4) *«служитель».*** Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя» и т.п.

Лидерство различается по силе влиянияна членов группы (организации). Одного лидера люди слушаются беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками.

*В зависимости от направленности влияния на реализацию целей организации лидерство делится на:*

* конструктивное(функциональное), т.е. способствующее осуществлению целей организации;
* деструктивное (дисфункциональное)**,**т.е. формирующееся на базе стремлений, наносящих

ущерб организации (например, лидерство в сформировавшейся на предприятии группе воров или взяточников);

* нейтральное,т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной

деятельности (например, лидерство в группе работающих в одной организации садоводов-любителей).

Конечно, в реальной жизни грани между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Конструктивное лидерство, как уже отмечалось, — один из важнейших компонентов эффективного руководства. Оптимальным для руководителя является сочетание в себе качеств формального и неформального лидера. Однако совмещение в одном лице этих социальных ролей, особенно роли руководителя и эмоционального лидера, труднодостижимо. Для эффективности управления обычно достаточно, чтобы руководитель одновременно являлся и деловым лидером.

Конечно, уровень позиции, занимаемойруководителем в системе эмоциональных отношений, также  влияет на эффективность руководства. Он не должен быть чрезмерно низким, переходящим в антипатию. В последнем случае эмоциональная неприязнь может существенно подрывать деловой и должностной авторитет руководителя и снижать эффективность его деятельности.

Встречаются  руководители,  которые  авторитетны по своей природе как в личном, так и в профессиональном плане, под влияние и обаяние которых попадает каждый. Это и есть харизма. Такие люди убеждают уже своей личностью.

           Ради таких людей сотрудники сами охотно проявляют инициативу, их окрыляют замыслы и представления таких руководителей, они способны превзойти себя. Харизматическая личность является идеальным руководителем, за которым следуют не из чувства долга, а потому, что верят в него и доверяют ему.

           Управление людьми предполагает помимо специальных способностей и задатков еще кое-что. Это характерные умственные и физические свойства и особые данные, позволяющие мотивировать людей, направлять их и побуждать их к выполнению совместной работы. Это возможно только в том случае, если руководитель постоянно работает над собой и совершенствует себя как личность. Тот, кто хочет добиться небывалых успехов, сам должен быть неординарной личностью! Все кроется в нас самих. [6]

**2. Руководство.**

**Сущность руководства.**

Управление – необходимый вид деятельности. Оно осуществляется руководителем или менеджером.

Обычно руководителя характеризуют по его роли в организации. В социологии роль определяется как поведение, которое ожидается от человека, занимающего определенное положение и обладающего определенным статусом.

**Руководитель** – это ключевое слово в кадровой системе. Опираясь на аппарат, руководитель направляет деятельность всего коллектива организации. Он одновременно и представитель высшего звена управления (или собственника) в управленческом коллективе, и лидер коллектива.

Руководитель занимает центральное место в сложной системе менеджмента и выполняет следующие функции:

* *Выработка общего плана действий* всей организации (выработка целей, плана, осуществление контроля и т.д.)
* *Координация всех подразделений управления.* Руководитель координирует работу подчиненных ему служб (плановых, финансовых, бухгалтерских, технических и т.д.)
* *Воздействие на нижестоящие звенья и их руководителей.*
* *Подбор кадров.*[3, С. 267-268]

**Стили руководства**

В своей деятельности руководитель использует определенные методы и приемы, совокупность этих приемов и методов, их определенное сочетание называют ***стилем руководства.***

**Стиль руководства - о**дин из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

• Директивный стиль (авторитарный);   
• Демократический стиль (коллегиальный);   
• Либеральный стиль (попустительский или анархический). [10 С. 213]

**Директивный стиль управления** характеризуется централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллек -тив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишающий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

**Демократический стиль управления** характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

**Либеральный стиль управления** характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью. [6]

Кроме того, очень важна роль ситуации. В конкретной ситуации руководитель тяготеет к тому или иному стилю работы в зависимости от целей, от наличия ресурсов и т.д.

Один из руководителей в большей степени нацелен выполнить задачи, не обращая внимания на проблемы человека и его потребности. Другой больше внимания уделяет человеческому фактору, часто в ущерб выполнению профессиональных требований.

Существует типология руководителей *по 2 основным критериям:*

*- внимание к людям;*

*- ориентация на цель организации.*

**1. Демократ**. Заботится больше всего о состоянии межличностных отношений в рабочей группе. Слабо учитывает потенциальные возможности работников. В связи с этим не всегда наилучшим образом выполняет задачу.

**2. Диктатор.** Основная ориентация – решение профессиональное задачи оптимальным способом и в срок. Проблемы человека его не интересуют. Считает, что для решения управленческой задачи основой являются профессиональная подготовка.

**3. Пессимист.** Мало внимания уделяет решения задачи и больше интересуется потребностями и возможностями человека. В руководстве группой придерживается анархического стиля, считая, что работа в одиночку значительно эффективнее коллективных действий.

**4. Организатор.** Сочетает в себе все качества руководителя творческой группы. Дает возможность каждому работнику, проявить инициативу и творчество. Решение управленческих задач под руководством такого лидера осуществляется самым рациональным путем.

**5. Манипулятор.** Основной задачей своей деятельности считает улаживание отношений внутри группы. Умеет гасить острые моменты в отношениях между людьми. Считает, что согласованность действий членов рабочей группы является основным условием решения задач управления.

**Если же следовать другой классификации, выделяют пять стилей руководства по соотношению в них проблем производства:**

* *Невмешательство*. Этот стиль характерен низким уровнем заботы

руководителя о результатах организации. Главная его забота – сохранить свою должность.

* *Теплая компания* – высокий уровень заботы о людях («своих людях»), стремление к установлению теплых отношений в коллективе, удобный темп работы. К сожалению, результаты работы часто отодвигаются на второй план.
* *Производств*о – внимание и влияние руководителя сосредоточены только на производстве. Человеческий фактор отходит на второй план.
* *Золотая середина* – это сочетание интересов коллектива организации и целей организации.
* *Команда* – руководитель эффективного сочетания.

Американскими учеными Р. Таннебаумом и В. Шмидтом проведено

исследование вариантов того, каким образом руководители оказывают влияние на сотрудников, как сочетаются авторитарный стиль руководства и демократический. Это определяется действиями, которые предпринимает руководитель:

1. Принимает решение и сообщает свое решение подчиненным как приказ.
2. Принимает решение и объясняет, почему он его принял.
3. Принимает решение, интересуется мнениями подчиненных, получая

возможность сверить свое решение с их мнениями и в случае необходимости внести изменения.

1. Принимает решение и представляет его группе на доработку.
2. Излагает суть проблемы, выслушивает мнения подчиненных и только потом принимает решение.
3. Ставит проблему и просит группу представить варианты решения, оставляя за собой право выбора.
4. Излагает проблему и принимает только то решение, которое предложено

группой.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления.  Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддерживание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат).  Причинами разделения стилей руководства  скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ - менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства. [4,С. 258-261]

**Имидж руководителя**

Термин *«имидж»* в управление пришел из психологии. Психологи под **имиджем** понимают сложившееся в уме представление (образ) о каком-либо товаре, технологии, организации, человеке (личности). Речь идет именно о мысленном образе. Процесс формирования этого мысленного образа, закрепления его осуществляется по законам психологии.

Для менеджера важны такие *аспекты имиджа*:

* имидж продукции, которую производит организация; это одна из

важнейших проблем маркетинга;

* имидж самой организации. Организация с устойчивой репутацией может продать мало кому известный товар, так как известна репутация организации; имидж организации создается людьми;
* имидж руководителя, менеджера, работника.

***Имидж*** – это правильный выбор модели поведения. Человек стремится осваивать те модели поведения, которые ему приносят успех. Выбор модели социального поведения личности может быть различен, но необходимо учитывать следующее:

* соответствие поведения личности законодательству и правовым нормам;
* конкретную ситуацию, в которой личность действует;
* цели личности;
* нравственные критерии (честность, справедливость, самокритическая оценка собственных возможностей, модели поведения);
* психологические характеристики.

Искусство и техника создания образа заключается в том, чтобы понять, что является привлекательным для других, познать себя и привести в соответствие свой образ.

Психологи разработали комплекс мер по формированию имиджа:

* как воздействовать по линии фактов (приводить те или иные конкретные факты);
* как использовать отрицательные представления у тех, на кого надо воздействовать;
* каким образом использовать положительные представления.

**Имиджирование** – это манипулирование характеристиками с целью создания благоприятного впечатления. Специалист, задачей которого является создание у кого-то привлекательного образа, называется имиджмейкером.

Специалисты по имиджированию выделяют три составляющие имиджа руководителя (менеджера):

* личное обаяние; оно всегда способствует успеху в профессиональной
* деятельности менеджера
* нравственные характеристики – коммуникабельность,
* эмпатичность (способность к сопереживанию),
* рефлексивность (способность понять другого),
* красноречивость (способность воздействовать словом);
* технику самопрезентации (умение подать с наилучшей стороны свои

знания, умения, опыт).[4, С. 261-262]

**3. Отличия руководителя и лидера**

В отличие от руководителя, которого иногда целенаправленно избирают, а чаще назначают и который, будучи ответствен за положение дел в возглавляемом им коллективе, располагает официальным правом поощрения и наказания участников совместной деятельности, неформальный лидер выдвигается стихийно. Он не обладает никакими признаваемыми вне группы властными полномочиями и на него не возложены никакие официальные обязанности.

Если руководитель группы и ее лидер не являются одним и тем же лицом, то взаимоотношения между ними могут способствовать эффективности совместной деятельности и гармонизации жизни группы или же, напротив, приобретать конфликтный характер, что, в конечном счете, определяется уровнем группового развития. Так, например, в просоциальных и асоциальных ассоциациях, как правило, функции лидера и руководителя выполняют разные члены группы. При этом чаще всего лидер в сообществах этого уровня социально-психологического развития оказывается член группы, отвечающий преимущественно за сохранение и поддержание позитивной эмоциональной атмосферы в группе, в то время как руководитель, будучи ориентирован прежде всего, на повышение эффективности групповой деятельности, нередко не учитывает, как это отразится на социально-психологическом климате сообщества.

В корпоративных группировках также как и в группах высокого социально-психологического уровня развития, как правило, функции лидера и руководителя возлагаются на одно и то же лицо. В то же время основания лидерства и руководства в этих двух типах высокоразвитых в психологическом плане групп носят принципиально различный характер. Так, если в корпоративных группировках совпадение статусных позиций лидера и руководителя связано с явным приоритетом отношений власти в ущерб эмоциональному плану отношений, то в просоциальной группе высокого уровня развития типа коллектива именно эмоциональная «подпитка» властных полномочий нередко выступает как необходимый фундамент реализации формальной власти.[8]

Б.Д.Парыгин называет следующие различия лидера и руководителя: 1)*лидер* в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как *руководитель* осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации; 2)*лидерство* можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), *руководство* – элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений; 3)*лидерство* возникает стихийно, *руководитель* всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры; 4)явление *лидерства* менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как *руководство* – явление более стабильное; 5)*руководство* подчиненными в отличие от *лидерства* обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;6)процесс принятия решения *руководителем* (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как *лидер* принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности; 7) сфера деятельности *лидера* – в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия *руководителя* шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе \*. Эти различия (с некоторыми вариантами) называют и другие авторы.

Лидерство и руководство — это два разных понятия. Руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. Однако,несмотря на различия, и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

* Парыгин Б.Я. Основы социально-психологической теории. - М., 1971. – С.310 – 311

**III. Глава 2**

**Практическая часть**

**План**

1. Общая характеристика ООО «Ставила и сыновья».
2. Организационная структура управления.
3. Управление производством.
4. Управление персоналом.
5. Экономические службы и финансовый менеджмент.
6. Информационная система управления.
7. Управление маркетингом.
8. Правовое обеспечение производства.

В конце 80-х годов XX века страна пошла на развитие рыночных отношений в экономике. Взяв в 1999 году кредит, супруги Ставила Ольга Ивановна и Филипп Иванович открыли «свое» дело, они организовали предприятие «Ставила и сыновья» в форме Общества с ограниченной ответственностью.

Общество является юридическим лицом, зарегистрировано Постановлением администрации Ельцовского района Алтайского края №203 от 25.06.99 года. Учредитель Общества - Ставила Филипп Иванович.

**Общая характеристика предприятия**

Создание и внедрение прогрессивных методов работы, максимальное удовлетворение потребностей клиентов, путем обеспечения качественными товарами услугами для развития предприятия и роста благосостояния сотрудников и владельца, завоевывая признание и уважение в обществе - это миссия ООО «Ставила и сыновья».Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Для этого Общество стремится делать все необходимое, предоставляя покупателям наилучший сервис, высокое качество товаров по доступным ценам.

До 2008 года Общество имело магазин розничной торговли «Универсам» в райцентре Ельцовка, 6 магазинов в районе, кафе «Визит», была создана система сервисного обслуживания на базе комбината бытового обслуживания, работой были обеспечены 57 человек. В феврале 2008 года ООО «Ставила и сыновья» стали участниками нового проекта – франчайзинговой торговой сети (ФС) «Корзинка». В настоящее время ООО «Ставила и сыновья» - это всего 3 магазина «Корзинка Ставила» - в райцентре Ельцовка, селах Мартыново и Антипино. По масштабу деятельности Общество относится к малым предприятиям, персонал его насчитывает на 01.10.10 г. – 24 человека, годовой товарооборот составляет в среднем 250 млн. руб.

ФС «Корзинка» - это проект Торгового Двора «Аникс». На 01.09.10 г. в составе ФС «Корзинка» было уже 72 магазина розничной сети, 62 из которых – магазины самообслуживания, в том числе 3 из них принадлежат ООО «Ставила и сыновья». Франчайзинг – смешанная форма кооперации крупного и мелкого предпринимательства, при которой крупные корпорации – франчайзеры, заключают договор с мелкими фирмами – франчайзи, предоставляя им права пользования франшизой, т.е. отработанной франчайзером технологией. Таким образом, ООО «Ставила и сыновья» оставляет за собой право собственности на магазины, и при этом внедряет в магазины новейшие технологии торговли франчайзера. Так, например, с сентября 2010 года в одном из магазинов «Корзинка Ставила» открылся отдел «Горячая выпечка».

При формировании стратегии Общество считает немаловажным ответы на вопросы покупателей о том, как они относятся к продукции предприятия, купят ли они ее и сколько готовы за нее заплатить, от этого зависят прогнозируемые объемы предоставленных продуктов питания и товаров бытового назначения, которыми и торгуют магазины, принадлежащие ООО «Ставила и сыновья». Менеджеры Общества постоянно изучают рынок и, прежде всего, спрос населения. В начале своего участия в проекте ФС магазины использовали стратегию проникновения, они завоевывали рынок с помощью низких цен, а затем, когда конкуренты были побиты, цены стали повышать. Магазины стараются предлагать товар, которого нет у конкурентов, внедряют продажу по предварительным заказам. Стратегическим планированием занимается директор Общества и его заместители.

Вопросом тактики для предприятия является, прежде всего, расчет темпов развития, с тем, чтобы бизнес был успешным. Слишком интенсивная деятельность требует значительных финансовых ресурсов, наличия финансовых средств. ООО «Ставила и сыновья» внедрялись в участие проекта ФС постепенно, так в 2008 году был переоборудовании лишь магазин «Универсам» и только поняв, что такая форма кооперации приносит Обществу прибыль, Филипп Иванович соглашается на открытие в 2009 году магазина самообслуживания в селе Мартыново, и в 2010 году в селе Антипино. Для своей деятельности, конечно, он прибегает к получению долгосрочных кредитов.

**Организационная структура управления**

Под организационной структурой управления понимается состав и формы взаимосвязей единиц и звеньев, выполняющих функции управления предприятием. Это взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей. Основными компонентами организационной структуры являются: уровни управления; подразделения и звенья управления; управленческие связи. Каждое подразделение и должность ООО «Ставила и сыновья» создано для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения своих функций должностные лица наделены определенными правами и несут ответственность за выполнение этих функций. Каждый сотрудник выполняет объем работы в соответствии с должностными инструкциями.

Структура управления Общества представляет собой синтез линейной и функциональной структур. Высшим звеном в управлении является директор (он же и учредитель Общества), его деятельность обусловлена целями и стратегиями развития Общества в целом, большое значение имеют его профессиональные качества. В Обществе полноту власти берет на себя линейный руководитель (зам. директора по коммерческим вопросам),если возникает необходимость подготовить какие-то решения и планы, ответить на конкретные вопросы, то ему помогают администратор и зам. директора по финансам. Администратору подчиняются менеджеры функциональных подразделений.

Схема структуры управления ООО «Ставила и сыновья»

Исполнители

Зам. директора по финансам

Менеджер торгового зала магазина в с.Ельцовка

Администратор

Директор

Зам.директора

Менеджер торгового зала магазина в с.Мартыново

Менеджер торгового зала магазина в с.Антипино

Бухгалтер

Исполнители

Исполнители

Управление численностью и составом работников Общества является

наиболее ответственным звеном в общей системе функций управления. Основной целью управления численностью является оптимизация затрат труда и выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью магазинов «Корзинка Ставила».

В Обществе ощущается нехватка квалифицированных кадров, поэтому администратору часто приходится выполнять функции менеджеров. Большой объем работы выполняет бухгалтер. Для более совершенной работы аппарата управления необходимы менеджер по кадрам, профессиональные менеджеры торгового зала. Т.к. ООО «Ставила и сыновья» является участником проекта ФС, то за ними закреплен менеджер в головной организации, выполняющий контролирующую функцию.

Схема отношений в системе франчайзинга.

ООО

«Ставила и сыновья»

Договор

франшизы

Торговый Двор

«Аникс»

Деятельность Общества регламентируется различными документами. Внешняя деятельность регламентируется нормативными законодательными актами, действующими на территории Алтайского края и Ельцовского района. Внутренняя деятельность регламентируется приказами, должностными инструкциями, распоряжениями, т.е. документами, которые определяют обязанности каждого работника. Также она регламентируется договором франшизы.

**Управление производством**

Производственной функцией предприятия является получение прибыли на основе продажи товаров и предоставлении услуг в соответствии с Уставом Общества.Общество планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива.

Осуществляя планирование, аппарат управления, прежде всего, ориентируется на реализацию тех видов товаров и услуг, которые они предоставляют населению, на удовлетворение потребностей населения, на получение прибыли. Магазины «Корзинка Ставила» осуществляют розничную торговлю продуктами питания и предлагают небольшой набор необходимых бытовых товаров. Администратор и зам. директора совместно осуществляют оперативное управление производством. Помимо этого, планы по товарообороту доводят и менеджеры ФС «Корзинка». Оперативное управление включает календарное планирование, разнарядку работ, размещение заказов на продукты, контроль за качеством, учет, анализ, регулирование хода производства на их основе и т.п.

ООО «Ставила и сыновья» составляют годовой, квартальный планы, до каждого магазина доводятся месячные планы товарооборота, так, например, план выручки на октябрь месяц в магазине «Корзинка Ставила» в с. Ельцовка должен был составить 112 387 руб. По мере необходимости, ведется планирование на каждый день.

**Управление персоналом**

В ООО «Ставила и сыновья» числятся должности: директор, зам. директора по финансам, по коммерческим вопросам, бухгалтер, менеджеры торгового зала, администратор, кассиры, фасовщичы, грузчики. Существует явочная и среднесписочная численность персонала.

Явочная численность – количество работников, которые должны ежедневно быть на работе, чтобы обеспечить заполнение всех предусмотренных рабочих мест в течение всего времени работы магазинов с учетом затрат времени на осуществление подготовительно – заключительных операций (выкладка товара, подсчет выручки и т.д.). Явочная численность персонала в ООО «Ставила и сыновья» составляет 21 человек.

Среднесписочная численность представляет собой общее количество работников, которое необходимо магазину с учетом замены работников, уходящих в отпуск, отсутствующих по болезни или по другим причинам. Среднесписочная численность персонала в ООО «Ставила и сыновья» составляет 24 человека.

Люди, работающие в ООО «Ставила и сыновья» отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, семейное положение, образование, национальность, способности и т.д. Все эти отличия оказывают влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов предприятия. В связи с этим дирекция ООО «Ставила и сыновья» строит свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и старается устранять отрицательные последствия его действий. Дирекция проводит «рабочие пятиминутки», всегда поздравляет персонал с праздниками, днем рождения, юбилейными датами предприятия.

Персонал в сети «Корзинка» не остается наедине со своими проблемами. Используется такая форма сотрудничества как наставничество, магазин регулярно посещается специалистами отдела развития ФС «Корзинка», следящими за ассортиментом, выкладкой товара, соблюдением регламента работы магазина, обучающим и контролирующим персонал. Для владельца магазина такая работа – дополнительная гарантия успешно сотрудничества.

В ООО «Ставила и сыновья» заработная плата состоит из оклада и надбавок за сверхурочные часы. Однако в магазинах наблюдается текучесть кадров, продавцы (с минимальной оплатой труда, как правило) часто меняются, ощущается нехватка квалифицированных кадров. Основной причиной увольнения, например, продавцы называют низкую заработную плату. Обучение продавцов проводили в головной компании, первый раз перед открытием за счет ФС, вторично за счет Общества.

Для стимулирования труда рабочих дирекция ООО «Ставила и сыновья» начисляет денежные бонусы за перевыполнение плана.

**Экономические службы и финансовый менеджмент**

Финансовый менеджмент — [управление](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) финансами. Он направлен на управление движением финансовых ресурсов и финансовых отношений. Целью финансового менеджмента является максимизация [прибыли](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%8B%D0%BB%D1%8C), благосостояния предприятия с помощью рациональной [финансовой политики](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0). Основными вопросами управления финансами в Обществе занимаются заместитель директора по финансам и бухгалтер. В своей работе Общество использует различные приемы финансового менеджмента: системы расчетов, кредитования, страхования, франчайзинг и др. Ценообразование на предприятии базируется на двух методах: с ориентацией на издержки и с ориентацией на рынок. Базовые цены на продукты магазины получают от франчайзеров, эти цены хранятся в системе. Расчетными ценами занимается администратор и заместитель директора по финансам ООО «Ставила и сыновья». Расчетные цены они получают из базовых, путем увеличения на определенный процент наценки, например, на молочную продукцию-11%,на основную часть продуктов-25 %. Готовые накладные на товар обрабатываются централизованно в ФС «Корзинка».В практике работы в магазинах часто применяются различные скидки с цен.

Важнейшей задачей финансового менеджмента Общество считает удержание и расширение круга потребителей, а это во многом определяется практикой ценообразования, которую они проводят. Товарооборот ООО «Ставила и сыновья» за 2008-2010 г. составил, соответственно по годам, 240 млн. руб., 287 млн. руб., на 01.10.10 – 262 млн. руб.; сред. мес. составляет 2,9 млн. руб.

Основными отчислениями в различные фонды, уплатой налогов и начислением заработной платы занимается бухгалтер. Фонд оплаты труда составляет прибли -зительно 135 - 150 тыс. руб. ежемесячно. Налоговые отчисления примерно 70 – 75 тыс. руб. Кроме этого, примерно от 45 тыс. до 70 тыс. руб. расходуется на оплату энергоресурсов. Также ежемесячно Общество платит роялти – 2 % от оборота франчайзеру.

**Информационные система управления**

Информационная система управления предприятием – это операционная среда, которая предоставляет специалистам актуальную и достоверную информацию обо всех бизнес – процессах предприятия, необходимую для планирования операций, их выполнения, регистрации и анализа.

Информационная система управления, с помощью уровней и служб управления позволяет решать многие задачи, например, задачей руководства ООО «Ставила и сыновья» является обеспечение достоверной информацией о финансовом состоянии магазинов на текущий момент и подготовка прогноза на будущее, обеспечение контроля за работой служб Общества, их координации; финансово – бухгалтерские службы осуществляют полный контроль за движением средств, контроль за выполнением договоров, смет и планов; администратор осуществляет контроль за выполнением производственных заказов, ведение документов для сопровождения производственных заказов. Контроль за продвижением новых товаров на рынок, анализ рынка сбыта с целью его расширения, контроль за выполнением поставок заказчику – это задачи службы маркетинга ФС «Корзинка» и заместителя директора по коммерческим вопросам Общества.

Важной составной частью делопроизводства и информационного обеспечения управления является документооборот. Его осуществляет заместитель директора по коммерческим ООО «Ставила и сыновья», т.е. он занимается созданием, передачей, приемом, архивированием документов, также контролем их исполнения. Заместитель директора имеет право подписи в отсутствии директора.

**Управление маркетингом**

Ни одно предприятие не сможет успешно развиваться, если у него не будет хорошей рекламной политики и системы управления маркетингом. Реклама играет очень важную роль в придвижении товара на рынке, а правильная рекламная политика позволяет предприятию достойно существовать в современных рыночных условиях.

Рекламная политика – это система утвержденных правил и идей, на основе базовых ценностей компании, регламентирующие целенаправленное управление средствами распространения рекламы, в отношении деятельности субъекта, по отношению к объектам, с целью формирования отношений между ними.

Рекламная политика ООО «Ставила и сыновья» проводится в согласова -нности с ФС «Корзинка» ТД «Аникс», она позволяет решить следующие задачи: какие выбрать средства распространения рекламы; принципы отбора средств распространения рекламы; какие выбрать инструменты для привлечения целевой аудитории; в каком виде доносить рекламное сообщение до целевой аудитории;  
каким образом выполнить отстройку от конкурентов методами средств распространения рекламы.

Управление маркетингом - это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т. п.

В ФС «Корзинка», а значит и в ООО «Ставила и сыновья», действуют два уровня управления маркетингом – это стратегический и тактический маркетинг.

Стратегический уровень – это долгосрочное согласование возможностей фирмы с ситуацией на рынке, т.е. в согласовании внутренней и внешней сред деятельности фирмы. В ООО «Ставила и сыновья» выделяются следующие стратегии маркетинга: организация проникновения на новые товарные рынки; разработка и введение на рынок нового товара; кооперация деятельности с фирмами, обладающими опытом успешной деятельности на интересующих рынках.

Тактический уровень ориентирован на формирование рыночного спроса на существующие товары. Этот уровень в ООО «Ставила и сыновья» осуществляется путем изучение рынков с целью формирования спроса и стимулирования сбыта; анализа товаров и управления их номенклатурой с целью максимального удовлетворения рыночных требований; прямые контакты с потребителями(проводился выборочный опрос покупателей); увеличение и обучение персонала; активное участие в выставках и ярмарках; создание и повышение эффективности сервиса; рекламные мероприятия; управление ценами; проведение конкурсов рисунков и вручение призов; акции. Общество – активный спонсор мероприятий в районе, член Попечительского Совета сельской администрации.

Магазины ООО «Ставила и сыновья» - франчайзи, поэтому франчайзеры представляют им стандартные маркетинговые планы и рекомендации по рекламе как до, так и после открытия магазинов, ее периодичности, специальным акциям при распродаже, они же готовят специальное руководство – рекомендации по выкладке и размещению товаров в торговых залах.

ООО «Ставила и сыновья» сформировало в глазах покупателей определенный имидж. Наиболее важные показатели имиджа ООО «Ставила и сыновья»: соотношение "цена-качество" товарного ассортимента; атмосфера магазина (нужная температура, играющая музыка); внешний вид здания магазина ( входная дверь, цветная облицовка, рекламные стенды, большие окна); состояние прилегающей территории (клумба с цветами, асфальтированные дорожки, светящиеся лампы); внешний вид и поведение продавцов (хорошие рабочие формы, опрятные продавцы, вежливое обращение с покупателями, отзывчивость персонала); оформление торговых прилавков, витрин (чистые и аккуратные витрины, удобное расположение товара на прилавках); чистота торгового зала; отношение к проблемам покупателей (помощь персонала по интересующим вопросам покупателей). Внешний вид зданий магазинов и рабочая форма персонала соответствуют общепринятым в ФС «Корзинка», т.к. они используют марку ФС «Корзинка».

ООО «Ставила и сыновья» использует несколько форм рекламы, такие как реклама в прессе (магазин информирует покупателей в местной газете о поступлении нового товара или проводимой акции, о снижении цены на какой – либо товар), печатная реклама (создаются листовки, буклеты, плакаты), наружная реклама (крупногабаритные плакаты, стенды), реклама на месте продажи (вывески, витрины, упаковка).

**Правовое обеспечение производства**

Правовое обеспечение ООО «Ставила и сыновья» сформировано в соответствии с их потребностями и включает в себя разработку документов (Устав, договор франшизы, договоры с поставщиками и т.п.); консультации по вопросам учета, по вопросам налогообложения; защиту интересов в судах и т.д.

В ООО «Ставила и сыновья» своего юриста в штате нет, поэтому за помощью обращаются или в головную компанию, или к частным лицам. Заместитель директора, в рамках губернаторской программы, прошла обучение по теме «Правовое обеспечение предприятии» в г. Барнауле.

**IV Глава 3**

**Выводы и предложения**

1.В ООО наметились позитивные изменения в работе с момента участия в проекте ФС «Корзинка» - заметно увеличился товарооборот, продвижение товаров через рекламу, возросла социальная значимость в районе, повысилась степень удовлетворения покупательского спроса. Это связано с расширением, обновлением ассортимента и продвижением на рынок принципиально новых для населения областей товаров и услуг.

2. Расширение торговой сети, появление новых типов торговых услуг обеспечили приток в торговлю новых работников. В силу загруженности и отсутствия знания рыночных процессов и малого опыта работы в новых условиях эти специалисты, однако, не достаточно компетентны в работе. Кадровый состав управленцев не имеет высшего специального образования, все продавцы прошли лишь курсы первоначальной подготовки. Для Общества характерна текучесть кадров. Для изменения ситуации, считаю необходимым иметь в штате единицу менеджера по кадрам, который бы изучил и проанализировал данную проблему, смог вести целенаправленную работу с персоналом, в т. ч. в части заработной платы, явки на работу, решении социальных проблем коллектива. Проблема кадров – существенная проблема в ООО «Ставила и сыновья».

3.Необходимо введение маркетинговых служб (или хотя бы их основных элементов) не только в головной компании, но и хотя бы в самом крупном магазине в райцентре. Поскольку маркетинг является чисто рыночной концепцией управления коммерческой деятельностью предприятия, то он позволяет наиболее гармонично сочетать рыночные интересы предприятия и потребителя. Практический маркетинг принесет реальную пользу предприятию лишь в том случае, когда его применение будет осуществлено квалифицированными специалистами, обладающими знаниями в области рыночной стратегии и тактики.

**V. Заключение**

Тема лидерства в последние годы привлекает к себе очень много внимания. Именно на лидере лежит огромная ответственность. Ему все время приходится сравнивать себя с определенным эталоном, проводить ревизию принятых решений, следить за последствиями каждого сделанного шага.

Руководитель — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Ответственные за будущее лидеры компаний стоят перед нелегкой задачей, ведь именно на них ложится значительная доля ответственности за поиски путей развития. Темпы изменений постоянно нарастают: сегодня многое не так, как было вчера, а завтра – всё будет иначе, чем сегодня. Действенность привычных стратегий снижается, а потому возникает вопрос о разработке новых. [1, С. 11]

**VI. Приложение**

***Структуризация групп***

**Организация**

***Формальные группы***

***Неформальные группы***

***Командная группа или группа руководителей***

***Рабочая, целевая, производственная группа***

***Неформальная группа***

***Неформальная группа***

***Комитеты (комиссия советников)***

***Постоянная***

***Переменная***

**VII. Список литературы**

1. **Котлер, Ф.** Маркетинг. Менеджмент.- СПб.: Питер, 2000. – 752 с.: ил. -(Серия «Теория и практика менеджмента»)
2. **Менеджмент**: учеб. для студентов вузов, обуч. по экономическим специальностям/ Под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 320 с.
3. **Шкатулл В**.И. Настольная книга менеджера по кадрам/ Изд. 2-е, изм. и доп. – М.: НОРМА (Изд. группа НОРМА – ИНФРА . - М, 2005. – 560 с.
4. **Менеджмент**: учеб. для вузов/ М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и [др].; под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 343 с.
5. **Менеджмент XXI века**/ Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – XIV, 448 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
6. **Алиев В. Г.** Лидерство и руководство//http://www.elitarium.ru
7. **Большаков А. С.** Менеджмент **//**http://exsolver.narod.ru
8. **Емельянов Ю.Н**. О сущности лидерства//http://psyfactor.org
9. **Парыгин Б.Я.** Основы социально-психологической теории. - М., 1971. – 423с.
10. **Лукичева Л.** И. Управление организацией: учеб. пособие/ Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина- - 5 – е изд. – М.: «Омега – Л», 2009. – 355 с.: ил., табл. – (Высшая школа менеджмента)