***Российский Государственный Аграрный Заочный Университет***

***Институт Коммерции и Управления***

**Контрольная работа**

По дисциплине:

«МЕНЕДЖМЕНТ»

Выполнила: Будянская Галина

Шифр:02920

***1)Назовите основные отличительные черты внешней и внутренней среды организации?***

Важнейшим понятием в менеджменте является организация. Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае если, среда допускает его осуществление. Внутренняя среда является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. При этом внутренняя среда и внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.

**1.Внутренняя среда организации**

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди*

***Цели***

Организация, по определению это, по крайней мере, 2 человека с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Принятый в 1995 г. Гражданский кодекс России зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций яв­ляется извлечение прибыли. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:

- ее максимизацию;

- получение «удовлетворительной» прибыли

- минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не у всех организаций получение прибыли является главной целью. Это касается некоммерческих организаций, например церквей, благотворительных фондов. Однако, как и в предыдущих случаях, фирма может существовать только в условиях ее прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в других пока­зателях:

- удовлетворение потребителя или пользователя услуг;

- позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;

- условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;

- публичная ответственность и имидж организации;

- техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;

- минимизация издержек производства и т.д.

**Структура**

*Структура организации* – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций имеющих отношение к структуре является специализированное разделение труда. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда необходимо для успешной групповой работы. Центральной характеристикой вертикальной иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Число лиц, подчиненных одному руководителю представляет сферу контроля. Различают широкую и узкую сферу контроля в зависимости от числа подчиненных. Обычно узкой сфере контроля соответствует многоуровневая структура, а широкой – плоская структура управления.

**Задачи**

*Задача* – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией. Два важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается, по мере переходя управленческой работы от низшего уровня к высшему уровню.

**Технология**

Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение, чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало. Технология, как фактор, сильно влияющий на организационную эффективность, требует тщательного изучения и классификации.

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии, когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

**Люди**

Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация. В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе. Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. .

**2. Внешняя среда организации**

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней перемен­ной может сказываться на других, изменение одного фактора окруже­ния может обусловливать изменение других. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указы­вали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоро­стью. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической про­мышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних под­разделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

**Среда прямого воздействия**

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации.

**Поставщики**

С точки зрения системного подхода организация есть механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

**Потребители**

Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Большое значение приобретают в современных условиях и различные ассо­циации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

**Конкуренты**

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельно­сти можно продать и, какую цену можно запросить.

Недооценка конку­рентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Современное развитие науки и техники в условиях НТР сущест­венно обострило конкурентную борьбу между фирмами. Научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести фирму на вершину успеха.

Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда тол­кает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

***2.Способы сглаживания отрицательного воздействия неформальных групп в организации?***

Не существует канонизированного определения малой группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят общий, устоявшийся взгляд на малую группу как относительно обособленное объединение двух или более лиц, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющие совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на неком общем интересе и может быть связано с достижением общей цели.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членоворганизации.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях , хотя они не представлены в схемах , отражающих строение организации , ее структуру.

Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения , люди хорошо знают , кто входит в их неформальную группу , а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние равное или даже большее , чем формальные структуры.

**Неформальная группа проявляется в двух разновидностях**:

1. Представляет собой организацию, в которой неформализованные служебные отношения несут производственное содержание и существуют параллельно с формальной организацией.

2. Представляет социально-психологическую организацию, отношения которых возникают на основе взаимного интереса индивидов друг к другу , т.е. непосредственная, стихийно возникающая общность людей, основанная на личном выборе связей и ассоциаций между ними (товарищеские отношения, любительские группы, отношения престижа, лидерства, симпатий и т.д. )

Картина неформальной группы чрезвычайно пестра и изменчива по направленности интересов , характеру деятельности , по возрастному и социальному составу и т.д. В зависимости от идейной и нравственной направленности, стиля поведения неформальные организации можно классифицировать по трем группам:

*1. Просоциальные* т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы , фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность;

*2. Асоциальные* т.е. группы , стоящие в стороне от социальных проблем;

*3. Антисоциальные*. Эти группы – самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу. С одной стороны , нравственная глухота, неспособность понять других , иную точку зрения, с другой – часто собственные боль и страдания , выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

**Неформальные лидеры.**

Неформальные организации , также как и формальное организации, имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение , добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы . По существу нет никаких серьезных различий в средствах , применяемых лидерами формальных и неформальных организаций , для оказания воздействия .Существенным отличием является то , что неформальный лидер делает опору на признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации , очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

**Методы управления и сглаживания с неформальными группами**

Руководством организации при управлении неформальными группами в

процессе функционирования организации могут применяться различные методы

воздействия. Назовем основные из них:

**1. Консультации с группами**

Обычно индивидуумы и группы лучше реагируют на затрагивающие их решения , если с ними заранее советуются. Консультации с группой вместо попытки навязать ей произвол , говорят об уважении к достоинству группы и отдельного человека , а также ослабляют сопротивление переменам со стороны неформальной организации. Коллективные обсуждения также способствуют укреплению сотрудничества и в других отношениях. Во-первых , они дают возможность группе и ее членам взять на себя часть заслуг в принятии решения – это неосязаемая ценность, которая порой имеет очень важное значение. Во-вторых , они удовлетворяют желание группы и ее лидеров получить определенный статус. В-третьих, консультации зачастую улучшают взаимопонимание между группой и высшим руководящим составом организации. Когда решение спускаются сверху, работники могут приписывать указаниям самые разные мотивы и скрытые намерения и весьма неправильно их толковать. С помощью консультаций руководители и рабочие группы имеют возможность убедить друг друга в обоюдных добрых намерениях и это, может способствовать разрушению представления о неизбежном между ними конфликте интересов. *Консультации* – это важный механизм защиты групповых ценностей , потому что они позволяют группе заранее изложить свои цели и воспрепятствовать решениям , которые в случае принятия были бы затем обязательно отменены, но уже с ущербом для престижа предложивших их кругов

В последние годы совещательные методы приобретают все большую популярность , однако во многих организациях консультативной практики до сих пор избегают как высшие , так и низовые руководители , которые полагают, что она повлечет за собой снижение их статуса , ограничив их “права” в реализации властных полномочий.

**2. Обучение и внушение.**

Организации необходимо сформировать у своих служащих лояльность посредством обучения или пропаганды. Для этой цели необходимо “рекламироваться” перед всеми ее членами либо с помощью специальных учебных курсов и общих собраний , либо другими способами. Организации нужно стараться убедить своих сотрудников в том , что все содействующее целям организации , наилучшим образом содействует и целям отдельного человека, даже если в конкретных случаях это и не очевидно. Устраивая вечеринки, клубы и спортивные соревнования, организация может попытаться создать у своих служащих ощущение принадлежности к “одной большой семье”. Некоторые учреждения стараются информировать всех своих работников обо всех важных решениях и о том , что за ними стоит. Обычно этот прием создает у человека ощущение , что он – часть организации и что ее удачи это и его удачи. На низовом уровне этот прием сводиться к объяснению людям причин, по которым осуществляется то или иное назначение на должность, или того, как их скромная работа соотносится с важными целями организации. Использование этого метода бесспорно влияет на позицию многих людей и поэтому служит важным механизмом управления.

**3. Обеспечение лояльности руководящих работников.**

Высшее руководство обычно старается завоевать преданность руководящего состава – начальников подразделений , филиалов , отделов и бюро, или, другими словами, добиться их слияния с организацией. Руководство делает это, поощряя их приверженность организации путем создания клубов руководящих работников, отведенных специально для руководителей столовых в учреждениях, а также посредством официальных обедов и конференций. Усилия тут направлены на создание базовой группы руководителей, с тем чтобы отвоевать лояльность отдельного начальника у коллектива , которым он руководит. После того как администрация добилась лояльности своих руководящих, они становятся защитниками точки зрения организации перед своими коллективами. Довольно редко бывает легко завоевать лояльность руководящих работников и тем самым добиться их слияния с организацией. На каждом администраторе всегда висит бремя , тянущее его вниз. Он не может быть совершенно невосприимчивым к позициям и требованиям нижестоящих работников.

**4. Замена руководителя “среднего звена”.**

Если добиться лояльности главы подразделения не удалось, то учреждение может заменить его – и порой заменяет – тем, кто ему предан. Однако применение этого метода имеет свои пределы. Во-первых, если трудовой коллектив отказался способным удержать лояльность прежнего руководителя , он вполне может оказаться способным и завоевать лояльность нового. Не знакомый прежде с работой руководитель вынужден в значительной степени опираться на профессиональные советы своих подчиненных. Он подвергается такому же давлению со стороны организации и групп , как и его предшественник. Он каждый день общается с подчиненными , которых в конце концов начинает любить и уважать. Вряд ли возможно , чтобы такое множество воздействий не оставило в нем глубокий след. Во-вторых , в тех случаях , когда новый руководитель сопротивляется общению со своим подразделением и сохраняет лояльность учреждению в целом , появляются новые трудности. Прежний разрыв в цепочке отождествлений между подразделением и учреждением может смениться новым пробелом между руководителем и его подразделением. Новый руководитель может не суметь обеспечить сотрудничество и необходимый вклад своих подчиненных, и положение с точки зрения учреждения может оказаться не лучше, чем прежде. Поэтому замена руководителей – это механизм ограниченной пригодности для укрепления лояльности со стороны структурного подразделения по отношению к учреждению , в которое оно входит.

**5. Перевод сотрудников на другое место работы.**

Многообещающим механизмом укрепления лояльности членов организации и усиления их самоотождествления с организацией в целом служит практика частых переводов сотрудников из подразделения в подразделение. Подобная практика , если ей строго и разумно следовать , вероятно, приведет к появлению в организации значительного числа людей , обладающих весьма разнообразным опытом , что способствует самоидентификации с более крупными структурными подразделениями , - хотя нет никаких оснований полагать , что такая практика полностью уничтожит преданность работников неформальным группам. Подобные индивидуумы , широко отождествляющие себя с организацией , призваны стать своеобразным корпусом миссионеров организации и послужить противовесом разобщающим силам отождествления с узкой группой.

**6. Размещение кабинетов.**

Еще один механизм воздействия заключается в правильном распределении кабинетов. Уже отмечалось, что служащие встречаются и устанавливают неформальные отношения с теми , кто работает рядом с ними , чаще, чем с теми , кто работает в отдалении. Поэтому формированию настоящего руководящего аппарата отдела или управления может способствовать размещение руководителей в одном месте или на одном этаже. Термины “верхний этаж” или “передний кабинет” , часто применяемые к высшему руководящему составу, вероятно , происходят от соответствующего расположения кабинетов.

**7. Признание естественных лидеров.**

Решающий административный механизм контроля за групповым поведением это выявление естественных лидеров и управление ими.

Если естественный лидер находится вне формальной организационной схемы, он зачастую рассматривается как “возмутитель спокойствия”. Он может стать центром коллективного сопротивления влиянию организации , и если в нем сильно развита склонность к доминированию , т.е. если он активно проявляет властолюбие , то он , возможно , начнет сознательно или неосознанно совершать поступки , которые позволят ему возглавить неформальную группу в ее сопротивлении организации. Способный человек на должности много ниже своих возможностей может просто от отчаяния направить свою энергию на то , чтобы стимулировать недовольство в своем трудовом коллективе. Такие личности часто становятся организаторами группировок , которые они вовлекают в заговор с целью добиться официального лидерства в организации , на их взгляд , принадлежащего им по праву. Бдительному руководству нередко удается контролировать и использовать эти разрушительные тенденции путем

“поглощения” естественных лидеров и предоставления им официального признания. Часто после того , как лидеры “захвачены” , начавшаяся революция терпит поражение.

Поскольку количество руководящих постов в организационной иерархии ограничено, проблему естественного лидера не всегда можно решить повышением. Порой альтернативное решение дает горизонтальное перемещение. Человека, виновного в горизонтальном проступке (нарушителя с точки зрения организации в целом), можно перевести на такую должность , где он способен принести меньше вреда , или же его можно переводить достаточно часто , чтобы у него не было времени нанести вред.

**8. Обмен информацией в организации.**

Процесс обмена информацией в организациях условно можно разделить на две категории: формальная и неформальная передача информации. В каждой организации существует некая официальная структура, с помощью которой сведения передаются по назначению. Но эта формальная их передача дополняется большим количеством информации , передача которой происходит от желания и даже нетерпения работников поделиться ею друг с другом даже тогда , когда это официально не разрешено или даже запрещено. Система неформальной передачи информации является одновременно необходимой , неизбежной и иногда раздражающей. В то время как она часто дает возможность организации быстрее , чем по формальной процедуре, получать информацию и приспособиться к меняющимся условиям , она же вносит разлад в официальные соотношения полномочий и затрудняет координацию. Довольно часто неофициально переданная информация бывает искаженной и неверной , поскольку она не подлежит официальному контролю. Гибкое использование развитой системы формальной и , что особенно важно, неформальной передачи информации дает возможность организации выполнять свои задачи быстро и оперативно. При этом сотрудники могут достичь полноты понимания , а руководству организации добиться большего влияния на неформальные группы , что было бы невозможно при наличии лишь формальной системы.

***3.Раскройте суть различных систем мотивации труда сотрудников в торговой организации?***

Стимулирование работы сотрудников осуществляется на двух уровнях. Первый уровень - это стимулирование каждого работника, а второй - стимулирование всего коллектива работников. На том и другом уровне управляющий должен определить, каков должен быть объем стимулирования для того, чтобы персонал успешно осуществлял поставленные перед ним задачи, и какие методы стимулирования нужно использовать в конкретных ситуациях. И наконец он должен продумать программу стимулирования и увязать ее с другими мероприятиями в рамках руководства.

Ни одно событие так не сказывается на стремлении торгового персонала к успеху, как факт поощрения определенных действий. Структура и приме­нение эффективной системы поощрения успехов в торговой деятельности напрямую связаны с последними.

Успехи в торговой деятельности могут поощряться тремя основными способами, каждый из которых должен быть взят на вооружение любой торговой организацией. Эти три взаимосвязанных способа таковы.

1. Непосредственное экономическое поощрение в виде надбавок к окладу, премий, комиссионных, наград за победу в конкурсах, пенси­онных льгот, страховок и другие виды поощрений;

2. Повышение по службе, например, поручение вести дела с более крупными клиентами и на более крупных территориях сбыта, выдви­жение на более высокую должность в пределах организации, предос­тавление возможности повысить личную квалификацию через дневное обучение и вечерние курсы;

3. «Неэкономические формы поощрения: проведение торжественных приемов в честь отличившихся, вручение небольших подарков, выдача свидетельств о достижениях, указание имен отличившихся в специаль­ных бюллетенях и на сувенирах, зачисление в члены элитных клубов

Психологи знают, что у людей есть масса потребностей, лишь немногие из ко­торых можно удовлетворить непосредственно при помощи денег. Другие потребнос­ти, например, потребность в успехе/ достижении, в причастности, власти или само­реализации, также мотивируют поведение, но их можно удовлетворить при. помощи денег лишь косвенно (если вообще можно).

Но, несмотря на все современные методы мотивации (такие, например, как обо­гащение труда), нет сомнений в том, что деньги все же остаются наиболее мощным мотивом.