**Управление организацией**

Реферат по дисциплине «Менеджмент в электроснабжении ж.д.»

Студент группы ЭС-IV-156 Полозюков А.И.

Ростовский государственный университет путей сообщения

2008

Тема работы – рассмотрение функций процессов управления, структуры организации на разных уровнях и ее функционирование, постановка и решение вопросов управления организацией, описание основных взаимосвязей организации и внешней среды, анализ ситуации, в которой контроль противоречиво действует на поведение людей в организации, разработка методов повышения эффективности руководства коллективом

Цель работы – создание организации, рассмотрение ее структуры и задач управления, и выработка рекомендаций по увеличению эффективности работы.

В данной работе приведены теоретические аспекты управления организацией, описаны взаимодействия организации и внешней среды, проведён анализ ситуации о контроле людей в организации, рассмотрены методы повышения эффективности руководства коллективом.

**Введение**

В общем виде управление /менеджмент/ следует представлять как умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей. Речь идет о целенаправленном воздействии на людей с целью превращения неорганизованных элементов в эффективную и производительную силу. Другими словами, управление - это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

Менеджмент — по-русски «управление» — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.

Следовательно, управление - это координация усилий коллектива людей для достижения определенных целей.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Эффективный руководитель, принимая во внимание все ситуационные переменные, понимает, что не существует единственного «правильного» способа совершения чего-то. Оптимальный выбор — это выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время. Для того, чтобы сделать этот правильный выбор, руководитель должен иметь комплексный взгляд на вещи.

Теория организации

В новых условиях хозяйствования коммерческая деятельность рассматривается как определяющая основа торгового предприятия. Одновременно усиливается внимание к функциям и структуре управления коммерческой деятельностью предприятия. Система управления носит достаточно динамичный характер, направленный на адаптацию структуры коммерческой деятельности к особенностям и тенденциям развития рынка.

При управлении коммерческой деятельностью выполняются следующие функции процесса управления:

- планирование;

- организация;

- мотивация;

- контроль.

1.1. Планирование – одна из важнейших функций управления коммерческой деятельностью предприятия. Планирование закупок, товарных запасов и продаж связано с динамикой торговых процессов и способствует достижению поставленных целей торгового предприятия. Планы закупок и продаж обычно содержат показатели, которые должны быть достигнуты в результате их выполнения. В планах отражается содержание работ, устанавливается персональная ответственность за их выполнение, намечаются сроки и определяются методы контроля и анализа эффективности выполнения заданий.

Рассмотрим планирование поэтапно, на всех ступенях формирования стратегического поведения: на первом этапе планирования формулируется миссия и цель предприятия. Далее следует анализ внешней среды (имеется ли потребность производимого товара на рынке данной продукции). Затем производится экономическое обследование внутренних ресурсов (как человеческих, так и материальных), рассмотрение различных вариантов реализации достижения цели, которую ставит перед собой предприятие и выбор стратегии. Далее следует реализация стратегии. Всё вышесказанное укладывается в следующую схему:

Анализ внутренней

среды

Миссия организации

Цели

организации

Анализ внешней среды

Анализ

стратегических альтернатив

Выбор

стратегии

Реализация

стратегии

Оценка стратегии

процедура

правила

политика

тактика

Рисунок 1 – Формирование стратегии.

Под миссией понимают основной ориентир существования организации, ее стратегическое устремление. Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что это за организация, к чему она стремится. Формулируя свои стратегические ориентиры в форме миссии, организация тем самым не только доводит до общества цели и направления своего развития, но и позволяет людям, работающим в ней, придать определенную осмысленность и принципиальное значение их действиям с перспективной точки зрения.

Цели, преследуемые предприятием, носят индивидуальный характер и зависят от разных факторов (отраслевая принадлежность, тип предприятия, позиция на рынке, поставщики, источники сырья и т.д.).

Анализ внешнего окружения следует представлять отдельно, в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента. Это связано с тем, что оценка внешнего окружения должна производится постоянно. Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать (за исключением некоторых случаев когда конкуренция формируется под контролем лиц управляющих предприятием). При таком подходе увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении и обеспечивается соответствие методологическому принципу стратегического управления (прогнозирование, анализ, мониторинг).

Обследование ресурсов организации: ресурсы могут быть материальные (деньги, сырье, материалы, оборудование и т.д.) и человеческие. Необходимо подумать о том какие именно требуются ресурсы, в каком количестве и где их взять.

Стратегия дословно переводится как искусство ведения войск в бою. Стратегия в сфере управления представляет собой долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. Это долгосрочные намерения руководителей предприятий в отношении маркетинга, производства и коммерции, доходов и расходов или капиталовложений. Общим здесь является то, что понятие «стратегия» и ее понимание меняется вместе с усложнением условий ведения бизнеса.

Выработка стратегии направлена, прежде всего, на адаптацию предприятия к изменениям внешних условий. Предприятие рассматривается здесь как участник рыночных отношений.

1.2. Организация. Сущность организации как функции управления состоит в упорядочении, согласовании, регламентировании действий исполнителей, участвующих в процессах закупки, продажи и продвижения товаров до потребителей. Структура организации – это совокупность взаимосвязей, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Организация управления включает также оперативное регулирование, под которым подразумеваются текущие управленческие решения, инструкции, приказы, распоряжения, указания, вырабатываемые и принимаемые субъектами управления в соответствии с конкретной рыночной ситуацией.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (должностными инструкциями), которые определяют функции каждого органа управления и рабочего персонала внутри самого подразделения, а так же распределение прав и обязанностей между ними.

Важным фактором для людей, работающих на предприятии, является заработная плата

Заработная плата это денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией работнику за выполненную работу. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров, или директора (если предприятие небольшое). Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа условий на рынке труда, обследования уровня заработной платы, а также производительности и прибыльности организации.

1.3. Мотивация – это умение побуждать себя и других людей к определённой деятельности. Мотив – это внутренняя ценность выполняемой деятельности. В приблизительном понимании значения этого слова такое определение раскрывает внутреннее состояние человека, однако, следует заметить, что силы, побуждающие к действию, находятся как внутри так и вне человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями людей определяется очень сложной системой взаимодействий, в результате чего разные люди могут по-разному реагировать на одинаковые сигналы воздействия со стороны одинаковых сил. Мотивирование это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем побуждения в нем определенных мотивов. Схематически это выглядит следующим образом:

Недостаток чего-либо

Цель

Побуждение

Действие

1. Неудовлетворённые потребности;

2. Частично удовлетворённые потребности;

3. Удовлетворённые потребности.

Рисунок 2 – процесс мотивирования деятельности.

На сегодняшний день существуют множество теорий мотивации – содержательная, процессуальная (ожидания, справедливости). Каждая из теорий пытается найти ответ на вопрос о том, как воздействовать на человека, чтобы он делал то чего мы хотим и как хотим.

Говоря о теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получат в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

В теории справедливости ситуация такая: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

Нарушения справедливости происходит по многим причинам. Например, неправильная психологическая валюта. В этом случае или не понимается вклад или он не получает признания.

Что хотят работники?

- чувства удовлетворения от работы

- адекватного вознаграждения

- гибкой системы оплаты труда (больше делаю - больше получаю)

- возможности реализации всех своих способностей

- разнообразия работы (перемещений как вертикальных, так и горизонтальных).

Часто в качестве отдачи они получают только деньги. Возможно, прежде чем сделать свой вклад в отношения, стоит подумать, что является ценностью для другого человека, и предлагать ему именно это.

Можно сказать, что нарушение справедливости происходит почти всегда, и что же делать нам, руководящим людям?

Первое, что нужно сделать, - внимательно выслушать сотрудника. Это поможет вам ответить на вопрос: как человек относится к справедливости, что он считает своим вкладом, а что вашим. Если окажется, что вы действительно недооценили человека, его восприятие этой ситуации можно изменить, т. е. предложить посмотреть на проблему иначе.

Обращайтесь с людьми так, как будто они уже такие, какими хотят быть, и вы поможете им стать такими. Управляющий должен передавать окружающим положительные ожидания, вызывать в людях ощущение собственной компетентности, значимости, статуса, уверенности, избранности. Однако, являясь сильным побудительным началом, положительные ожидания не являются гарантом успеха. Если, несмотря на ваши позитивные ожидания, человека постигла неудача, в ней он будет винить и себя, и вас.

Люди, имеющие четкие цели, сами их добиваются. Но для того, чтобы поставить точную (не слишком трудную и не слишком легкую) цель, необходимо очень хорошо знать конкретного человека. Вот почему легче ставить цели совместно. Как это ни странно, человек выбирает более сложную цель, чем ему хотят поручить.

Справедливость - очень тонкая грань. Ее поддержание требует неимоверных усилий, но без нее невозможна продуктивная работа коллектива.

Следует упомянуть здесь, что особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы. Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование имеет различные формы. Одной из самых распространенных форм стимулирования в практике управления является материальное стимулирование. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, потому как на определённой ступени повышения материального стимулирования наступает момент, когда повышать стимулирование не имеет смысла, так как большего от работника добиться уже не получиться физически, и превышение вознаграждений в этом случае сыграет отрицательную роль.

1.4. Функция контроля. Под контролем подразумевается активное слежение за исполнением управленческих воздействий, проверка соблюдения документов, регламентирующих коммерческо-предпринимательскую деятельность торгового предприятия. Контроль вместе с учетом информирует предпринимателя о результативности торговых процессов и служит средством корректирующего воздействия со стороны органов управления на тех, кому надлежит исполнять решения управляющего.

Различают три вида контроля: предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный – позволяет понять, насколько идея обеспечена ресурсами;

текущий – позволяет понять, насколько идея правильно реализуется;

заключительный - позволяет понять, насколько достигнутый результат различается с поставленной задачей.

Нельзя не вспомнить и об управлении ресурсами предприятия. Это важная часть механизма управления, в которой управление делится на три части: управление запасом (вкладами), управление производством, управление продажей.

Необходимо грамотно продумывать управление ресурсами (как человеческими, так и материальными). Это значит что помимо фондов, которые участвуют в производстве необходимо иметь так же и запас (а так же иметь ввиду возможность получения дополнительных инвестиций). Управление ресурсами и инвестициями производится в соответствии с объёмами работы. В случае же дополнительного поступления большого объёма заказов дополнительные ресурсы мобилизуются.

Управление производством является главной составляющей механизма управления ресурсами. Так как от качества продукции в первую очередь зависит покупаемость производимого товара.

Организация кафе.

2.1. В настоящее время наблюдается большой рост различных предприятий по производству какого-либо товара или оказанию различных услуг. Многие люди мечтают о создании своего предприятия, также как и я, но дело в том, что это не так просто как кажется на первый взгляд. Очень много трудностей возникает в процессе осуществления таких желаний. Несомненно, каждый из нас хочет управлять кем-то или чем-то, но, как показывает практика, не все этого добиваются. Я считаю, что для осуществления чего-либо очень важным является желание достигнуть поставленной цели, вера в себя и конечно некоторые знания о той области, в которую ты хочешь окунуться.

Мне всегда хотелось открыть свое дело. Можно открыть молодежное кафе в районе РГУПСа. На сегодняшний день проблема общественного питания достаточно актуальна. Особенно остро это ощущают студенты, проживающие в общежитиях, абитуриенты и их родители, не знающие города.

Попробуем поэтапно разобраться со всем. Для начала определим стратегию нашего предприятия.

Наш проект планируется реализовать без образования юридического лица для уменьшения налогообложения и упрощения финансовой отчетности.

Миссию предприятия определим так: «оказание услуг в сфере общественного питания, с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами и сотрудниками».

Перед нашим предприятием поставим такие цели:

- большой ассортимент услуг,

- быстрое и качественное обслуживание клиента,

- приемлемые цены.

Как мы уже говорили, огромное влияние оказывает внешнее окружение на работу и развитие предприятия. Как внешнее окружение необходимо рассматривать месторасположения данного предприятия, законы РФ, экономическое положение большинства людей, конкуренцию, учитывать желание потребителя.

Мы выяснили свою миссию, поставили конкретные задачи, оценили внешние факторы. Следующим этапом необходимо подумать о ресурсах.

Для начала необходимо определить экономические ресурсы, т.е. начальный капитал, на данный момент можно взять деньги в банке в кредит. К ресурсам также относятся обслуживающий персонал (на данный момент дефицита в этом нет, т.к. большое количество безработных), оборудование (мебель, газовые печи, холодильники, различные электроприборы, столовые принадлежности и т.д.), которое приобрести можно в любом магазине. Как мне кажется большая проблема – это снять помещение в нужном для нас месте.

Т.е. в процессе планирования мы поставили перед собой некий план действий:

- получить кредит на нужную сумму;

- заключить договор на аренду помещения;

- закупить необходимое для организации производственного процесса оборудование;

- произвести доделку и дооборудованние помещения;

- закупить мебель;

- произвести подбор персонала;

- заключить договора на поставку сырья и расходных материалов;

- получить разрешения на продажу продуктов питания, спиртных напитков и оказание услуг в сфере общественного питания.

На этом планирование окончено. Приступим теперь к организации предприятия. Для начала необходимо создать структуру и делегировать полномочия.

В основе предприятия поставим, конечно же, директора. Т.к. кафе не очень большое, заведовать кадрами, контролем и рекламой будет сам директор. Да, на нем лежит много обязанностей, выполнять их будет очень тяжело, но он самый заинтересованный человек в этом деле и должен сам привести в действие свои наработки, сделать все так, как он это представляет. Далее в структуре нашей организации будут идти три менеджера: коммерческий директор, администратор и менеджер по хозяйственной части. Для более легкого управления персоналом будут приняты системные администраторы. Также необходимы бухгалтер, повара, посудомойка, официанты, музыканты, уборщица, охрана.

Так как кафе наше относится к коммерческой деятельности, а цель коммерческой деятельности – удовлетворение потребностей населения при условии получения прибыли, то для ее достижения коммерческим работникам.

2.2. Задачи директора:

- рассчитывать реальные потребности обслуживаемого контингента потребителей в товарах и разрабатывать прогнозные оценки на предстоящие периоды, необходимые для заключения договоров поставки;

- экономически обосновывать заявки и заказы, периодичность поставок и размеры партий;

- планировать и нормировать товарные запасы с тем, чтобы максимально ускорить товарооборачиваемость и минимизировать размер оборотных средств, участвующих в торговом процессе;

- оптимизировать товарный ассортимент при разработке ассортиментных перечней товаров;

- выбирать из многочисленных предложений товаров лучшего поставщика, предлагающего выгодные условия поставок и быстро реагирующего на изменение рыночной ситуации;

- анализировать конкурентную среду, выявлять положительные и отрицательные стороны деятельности конкурентов и использовать их в интересах своего предприятия;

Задачи коммерческого директора:

- уметь анализировать происходящие процессы в торговле, постоянно следить за конъюнктурой рынка и чутко улавливать тенденции изменения для принятия адекватных коммерческих решений;

- экономически обосновывать размер санкций в договорах поставки в случаях неполного или несвоевременного выполнения обязательств другой стороной, компенсирующих материальный ущерб или упущенную выгоду;

- разрабатывать и внедрять эффективные методы продаж, стимулирующие средства увеличения товарооборота, обоснованное установление торговых наценок и скидок;

- проводить эффективную ценовую политику;

- использовать более эффективные средства рекламы, оправдывающие затраты и дающие прирост товарооборота и прибыли;

- стимулировать труд работников по результатам их деятельности, выделять средства на повышения квалификации, поощрять предприимчивость и деловитость;

- экономически взвешивать степень риска при принятии коммерческих решений;

- анализировать формирование доходов и расходов торгового предприятия, разрабатывать мероприятия по увеличению прибыли.

Задачи администратора:

- контроль нормальную работу системных администраторов и их подчиненных.

Задачи менеджера по хозяйственной части:

- закупка необходимого оборудования (мебель, газовые печи, холодильники, различные электроприборы, столовые принадлежности и т.д.)

- контроль и слежение за их состоянием.

Задачи бухгалтера:

- ведение бух. учета фирмы,

- выплата зарплат и премий работникам,

- подготовка финансового отчета

Задачи системного администратора:

- управление обслуживающим персоналом.

Задачи повара:

- рациональное использование продуктов,

- качественное приготовление пищи,

- разнообразное меню.

Задачи посудомойки:

- качественное мытье посуды,

- следить за состоянием посуды (наличие трещинок, надколов),

- уборка стола.

Задачи официантов:

- быстрое и качественное обслуживание клиента,

- доброжелательное отношение к клиенту.

Задача музыкантов – создание музыкального фона в заведении.

Задача уборщицы - следить за чистотой.

Задача охранника - следит за соблюдением порядка и правил.

2.3. В итоге структура управления данным предприятием выглядит следующим образом:

Директор

менеджер по хозяйственной части

администратор

коммерческий директор

бухгалтер

системные администраторы

официанты

музыканты

повара

посудомойка

уборщицы

охрана

Рисунок 3 – структура управления организацией.

2.4. Необходимо, чтобы каждый работник ознакомился со своими должностными инструкциями, понимал всю ответственность выполняемой им работы.

Определив количество кадров, необходимо приступить к набору людей.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников.

Набор провели, теперь необходимо из этих людей отобрать наиболее подходящих на каждое место. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах (что немаловажно для нашего предприятия), о желании работать и принести пользу в данное предприятие. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Так как человек очень сложное существо, то и управлять им тоже сложно. Очень тяжело учитывать все факторы, влияющие на работу человека, будь то семейные неприятности, плохое настроение или еще что-нибудь, надо стараться делать так, чтобы на рабочем месте человеку было комфортно, удобно, чтобы, придя на работу, он отвлекался от своих проблем и полностью отдавался работе. Необходим индивидуальный подход к каждому, и на нашем предприятии, я думаю, это можно будет сделать. Очень важным является сплоченность коллектива, осознание общей цели и стремление ее достигнуть.

Мы разобрались еще не со всеми проблемами, остались две: осуществление контроля за работой предприятия и конкурентоспособность.

Необходимо выполнять предварительный, текущий и заключительный контроль. Предварительный контроль необходим для того, чтобы проверить наличие и запас ресурсов. Текущий контроль, я так думаю, надо проводить один раз в неделю. Проверять, как реализуется задуманное, на сколько правильно выполняются поставленные перед каждым задачи, какие необходимо ввести корректировки, что изменить и т.д. Заключительный контроль необходим для того, чтоб посмотреть насколько мы приближаемся к поставленным целям, какую прибыль получаем, целесообразность дальнейших действий и т.д.

Надо также не забывать о конкурентах, необходимо «бороться » за клиентов. Мне кажется этого можно добиться за счет стильного интерьера, высокого сервиса, и что самое главное гибких цен (скидки студентам энергофака). В дневное время кафе может работать как столовая, а вечером - бар.

Как уже отмечалось выше, следить за всеми этапами работы кафе будет непосредственно директор. Директор будет ставить задачи на каждый месяц, исходя из потребностей клиентов (устраивать в определенные дни развлекательную программу, связанную с ближайшими праздниками на этот месяц – день Энергетика), определять количество поставок, дни поставок, составить график работы и т.д.

Обслуживающий персонал должен четко осознавать свою работу, четко выполнять поставленные перед ним задачи, вежливо обслуживать, причем официанты мужского пола должны обслуживать женскую половину, а официантки – мужскую половину. Для повышения конкурентоспособности необходимо ввести одинаковую форму одежды, в соответствии со стилем кафе. Нужно подумать и о вознаграждении самых лучших работников.

Я считаю, что многое зависит от подбора персонала, организации работы, внешнего вида предприятия и персонала. Необходимо учитывать экономическое положение людей, изменение их потребностей и желаний.

3. Описание основных взаимоотношений организации и внешней среды

В сегодняшнем сложном мире для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие сил, внешних по отношению к организации и действующих в глобальном внешнем окружении. Современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя.

Руководителям следует учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, — определение внешней среды. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации.

Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы:

1. Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации.

Поставщики. С точки зрения системного подхода организация – это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов — это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. В нашей организации работа непосредственно зависит от поставок продуктов. Если они по каким-либо причинам будут прерваны, работа кафе прекратится.

Материалы. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Как уже говорилось, работа кафе зависит от непрерывных поставок продуктов.

Капитал. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. В нашем случае предприятие зависит от инвесторов только в начальный момент времени, при его организации.

Трудовые ресурсы. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Но в нашем случае подбор персонала на работу не должен вызвать особых затруднений, поскольку большинство предоставленных вакансий не требуют особого навыка.

Законы и государственные органы. В преимущественно частной экономике, взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Организации обязаны соблюдать не только федеральные законы, но и требования органов государственного регулирования.

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Функционирование кафе напрямую зависит от желания потребителей. В соответствии с этим будет предоставлен ассортимент продукции, и будут проводиться ценовые изменения.

Конкуренты — это внешний фактор, влияние которого 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. В силу того, что предприятий общественного питания подобного уровня в данном районе нет, и ниша, на которую ориентировано кафе, практически свободна, серьезной конкурентной борьбы не предполагается.

2. Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать.

Состояние экономики. Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Социокультурные факторы. Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию.

Политические факторы. Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой.

Международное окружение. Среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью, которая обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Взаимосвязанность факторов внешней среды — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Подвижность среды — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью.

Рассматривая свою организацию, хочу отметить, что сложность внешней среды не высокая, потому что число факторов внешней среды относительно небольшое и их вариативность можно приблизительно прогнозировать.

Я считаю, что, как и сложность, подвижность внешней среды моей фирмы невысокая. Одни из наиболее динамичные факторы, которые я рассматриваю это поставщики, материалы, конкуренты.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

Все факторы внешнего окружения взаимозависимы и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимаются число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. Неопределенность среды является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

4. Анализ ситуации, в которой контроль противоречиво действует на поведение людей в организации.

Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке - это контроль.

Слово «контроль», как и слово «власть», рождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает, прежде всего, ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. — в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, — это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе — это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, — означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации

Рассмотрим ситуацию, в которой контроль над работниками кафе противоречиво действует на их поведение.

Произошла такая ситуация. На работу в кафе взяли нового официанта, у которого уже был стаж в подобной работе. При обслуживании официантом клиентов, менеджер решил проконтролировать нового работника и начал ходить за ним следом, прислушиваясь к тому, как он работает. Вследствие чего официант начал сбиваться и плохо обслужил посетителя. Клиент был недоволен и пожаловался на обслуживание, после чего официанта уволили. Но виноват был менеджер, который жестко контролировал процесс общения, он должен был стать в стороне и ненавязчиво наблюдать со стороны и сделать свои замечания по окончании работы, если таковые имелись.

Избегайте чрезмерного контроля Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий «Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?» Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

5. Разработка методов повышения эффективности руководства коллективом

Факторами эффективности работы групп являются размер, состав, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, статус и функциональные роли ее членов.

Размер. Исследования показывают, что предпочтительная численность группы составляет от 5 до 8 человек. Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем меньшие или большие по численности. Увеличение размера группы приводит к усложнению общения и достижения согласия по определенным вопросам.

Состав – это степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Группа, состоящая из непохожих личностей, имеющих разные точки зрения, работает более эффективно, чем группа, члены которой имеют схожие точки зрения.

Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.

Сплоченность – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации. Групповое единомыслие представляет собой тенденцию подавления отдельной личностью своих действительных взглядов, если они противоречат взглядам остальных членов группы.

Конфликтность. Активные обмен мнениями полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим открытым конфликтам, которые почти всегда вредны.

Статус членов группы определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности и ее название, расположение и тип рабочего места, кабинета, образование, информированность и накопленный опыт. Члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.

Роли членов группы подразделяются на целевые и поддерживающие. Целевые роли распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их (инициирование деятельности, поиск информации, сбор мнений, предоставление информации, высказывание мнений, проработка, координирование, обобщение). Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы (поощрение, обеспечение участия членов группы, установление критериев, исполнительность, выражение чувств группы).

Для повышения эффективности работы своей организации я непременно буду учитывать все эти факторы. Поскольку я открываю не большой ресторан, а маленькое кафе, то количество обслуживающего персонала будет невысоким. Это должно способствовать большей сплоченности коллектива и привести к согласию сотрудников в работе. Причем, так как при приеме на работу мы создаем необходимый резерв кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников, то состав обслуживающего персонала должен получиться профессионально грамотным, что также должно способствовать наибольшей эффективности в работе. Необходимо будет обеспечить основные принципы стимулирования и методы удовлетворения различных потребностей работников и руководителей различных уровней управления. Я приняла следующие меры: установление премий за перевыполнение плана; надбавка к заработной плате за сверхурочную работу, поощрение поддержки одним сотрудником другого, проведение корпоративных вечеринок и прочих совместных праздников для большей сплоченности группы, вынесение благодарностей сотрудникам, добившимся наилучших результата работы. Любые конфликтные ситуации в компании нужно разрешать незамедлительно, даже, если они происходят между сотрудниками младшего звена и не приведут к существенным нарушениям в работе организации. Это отразится на настроениях работников и повлечет за собой ухудшение атмосферы и настроений клиентов. В нашей организации, как в каждой маленькой компании, любое решение руководства бурно воспринимается подчиненными, особенно если это решение не удовлетворяет каким-то их желаниям. Поэтому в таком коллективе не плохо было бы, если б руководство не только ставило подчиненных в известность о своих решениях, но иногда и советовалось с сотрудниками. Конечно, принятие решения остается за директором, но работники чувствовали бы свою причастность к общему делу. Поощрение инициативных работников будет только способствовать их желанию участвовать в обсуждении общих проблем и желанию улучшить нашу организацию.

**Заключение**

В данном реферате проделана следующая работа:

1. Рассмотрены функции процесса управления (планирование, организация, мотивация, контроль).

2. Организация предприятия и рассмотрение его функций (цели предприятия, задачи работников, структура организации, функционирование организации).

3. Показана взаимосвязь компании с окружающей средой, влияние среды на деятельность компании (прямое и опосредованное).

4. Проведен анализ ситуации, в которой контроль противоречиво действует на поведение людей в организации.

5. Разработаны методы повышения эффективности руководства коллективом.

Я считаю, успешная работа организации во многом зависит от руководящего лица и его решений, но большую роль также играет правильный подбора персонала, организация работы, внешнего вида предприятия и персонала. Необходимо также учитывать экономическое положение людей, изменение их потребностей и желаний и конкуренцию в данном виде услуг.

**Список литературы**

Смирнов Э.А. Основы теории организации. М.,1998.

Йеннекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики. –М.,1992.

Жан-Мак Ле Галль. Управление людскими ресурсами. –М.,1992.

Боумен К. Основы стратегического менеджмента. –М.,1997.

Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. –М.,1992.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с аггл.-М.: «Дело», 1992.-702 с.