1. **Сформулировать глобальную цель и цели функционирования конкретной организации (на примере организации, в которой Вы работаете)**

Предприятие общественного питания ООО «Атмосфера вкуса» создано с целью быстрого и качественного обслуживания посетителей, с максимальным вниманием к нему и предложением наиболее качественной пищи, которая ничем не отличается от домашней. Деятельность данного предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания для людей со средним уровнем дохода.

**Миссия:** Удовлетворение потребности населения в качественной пище с высокой скоростью обслуживания.

**Цели функционирования:**

- получение и максимизация прибыли

- расширение рыночной доли

- расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа

**2. Построить дерево целей для конкретной организации. Описать цели каждого уровня. Выявить и сформулировать количественные и качественные цели**

Основной смысл «дерева целей» состоит в том, чтобы преломить общее

устремление предприятия в задаче для каждого подразделения.

Построим “дерево целей” для предприятия общественного питания ООО «Атмосфера вкуса ”.

1. **Миссия: Удовлетворение потребности населения в качественной пище с высокой скоростью обслуживания.**
2. **Увеличение доли рынка на 3-5 % ежегодно**
   1. Маркетинговые исследования
      1. Сегментация рынка
      2. Анализ конкурентов
      3. Изучение спроса
   2. Разработка концепции рекламы
      1. Участие в ярмарках
      2. Разнообразные эксклюзивные эмблемы и слоганы
      3. Массовые рекламные акции с разнообразными призами
   3. Привлечение новых клиентов
      1. Контроль за качеством продукции
      2. Повышение качества обслуживания, в виде снижения жалоб на обслуживающий персонал
      3. Расширение ассортимента, как минимум на 15% ежеквартально
         1. Использование новых продуктов в производимых товарах
         2. Продажа ранее не производимых товаров
   4. Расширение сети ресторанов. Ежегодно ввод в эксплуатацию нового ресторана
3. **Максимизация прибыли**
   1. . Ввод нового оборудования и технологий
      1. Проведение собственных исследований и разработок
      2. Отслеживание перспективных разработок НТП
         1. Посещение научных выставок отраслевого оборудования
         2. Посещение научных конференций
         3. Подписка на специализированную литературу и периодику
   2. Снижение себестоимости на 5 % ежеквартально
      1. Повышение производительности труда на 15 % ежеквартально
      2. Снижение издержек производства на 20 % ежегодно
   3. Оптимизация ассортимента
   4. Сохранение постоянных клиентов
      1. Предоставление различных скидок
      2. Создание клуба постоянных клиентов и внедрение клубной карты
   5. Усовершенствование процесса управления
      1. Обеспечение постоянного потока информации
      2. Налаживание обратной связи
4. **Формирование положительного имиджа ресторана быстрого питания**
   1. Благотворительные акции, спонсорство
      1. Публичное отчисление средств на благотворительные нужды (детские дома, детские сады, малоимущие семьи)
      2. Учреждение стипендий и грантов
      3. Участие в спортивных турнирах и других мероприятиях, проводимых администрацией города
      4. Спонсорство научных конференций и семинаров молодых специалистов
   2. . Социальное обеспечение работников предприятия
      1. Материальное поощрение за особые заслуги
      2. Предоставление путевок в санатории и дома отдыха
      3. 50 % оплата детских домов и яслей
   3. . Предоставление рабочих мест студентам
   4. . Получение сертификатов соответствия высоким стандартам

# Вывод

В современных экономических условиях немногие фирмы, вообще формулируют свою миссию, у них существует только одна цель – получение наибольшей прибыли при наименьших издержках. И руководство этих предприятий считает, что была бы прибыль, а всё остальное приложится.

Как показала зарубежная практика – правильно сформулированные цели предприятия это как минимум 50 % успеха его деятельности. Ведь цели предприятия определяют стратегию поведения фирмы на рынке и многое другое.

Организация не может функционировать без целевых ориентиров.

Целевое начало в деятельности организации задается в первую очередь тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

Использование метода «дерево целей» производится в соединении с экспертными процедурами.

Построение дерева идет “сверху вниз”, от общих целей к частным, путем их дезагрегирования, декомпозиции и редукции (см. Схему 1 ). Так, достижение главной цели обеспечивается за счет реализации целей первого уровня.

В свою очередь, каждая из этих целей может быть декомпозирована на цели следующего, более низкого уровня. В основе декомпозиции могут лежать различные основания, например, по областям деятельности, а внутри областей – по подобластям, по элементам организованной структуры, по региональной структуре системы и т.д.

Один из основных принципов построения дерева целей – полнота редукции: каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определяла понятие исходной цели. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты или меняет само понятие исходной цели.

Естественно, что очень трудно свести воедино при установлении целей разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом), чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

Итак, основная миссия предприятия осуществляется путем реализации принципов и методов управления (экономических, административных, социально-психологических) в процессе управления коллективом.

Для этого рекомендуется построение «дерева целей», которое, детализируя основную цель, определяет сферу влияния каждого члена коллектива организации.

Глубокое структурирование дерева целей позволяет конкретизировать первичную цель компании для нижних уровней иерархии - центров получения прибыли нижнего уровня. Это, в свою очередь, позволяет повысить эффективность деятельности предприятия, представить его в виде системы вторичных целей. Вторичные цели в данном случае появляются не на втором иерархическом уровне структуры, а для каждого центра получения прибыли в отдельности, что значительно упрощает управление предприятием.

**3. Задача. Дайте характеристику формальной и неформальной групп (на примере своей организации).**

**Укажите состав, цели и задачи неформальной группы; насколько они совпадают с целями и задачами формальной организации. Какими должны быть действия менеджера (руководства организации) в отношении неформальной группы и её лидеров, чтобы достигнуть целей, стоящих перед формальной организацией.**

РЕШЕНИЕ:

В каждой организации, в том числе и в той, где я работаю, существуют **формальные группы**. Назначение формальных групп по отношению к организации в целом состоит в выполнении конкретных задач и достижении определенных целей.

Выделяют три типа формальных групп: команды менеджеров (командная соподчиненная группа руководителя), рабочие группы и комитеты.

**Команда менеджеров**, прежде всего, высшего звена, состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей), которые, в свою очередь также могут быть руководителями. Типичная командная группа - руководитель организации и его заместители, возглавляющие различные функциональные направления. На цеховом уровне начальник цеха и его заместители также образуют командную соподчиненную группу.

Коммерческий директор и начальники подчиненных ему отделов (сбыта (реализации) готовой продукции, маркетинга, рекламы и т.д.) - другой пример командной группы.

**Рабочие группы** формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и в управлении. Это функциональные рабочие группы. Формальные группы могут создаваться для работы над конкретным проектом или проблемой. После завершения задания они могут быть расформированы или им поручают работу над другим проектом, проблемой. Это целевые рабочие группы.

Для выполнения функций, проектов подбираются люди, которые обладают определенной профессиональной подготовкой, квалификацией, опытом и готовы выполнять поручаемую им работу в системе совместного труда.

**Комитет** - формальная группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Разновидностями комитетов могут быть комиссии, советы. Основное отличие комитета от других формальных групп - это **групповое принятие решений**. Пример комитета - совет директоров любой крупной компании, при этом он тоже может состоять из комитетов, таких как ревизионная комиссия, финансовая комиссия, исполнительный комитет и др.

Наряду с формальными в организации возникают и действуют **неформальные группы**. Они создаются самими членами организации.

Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения. В них существует определенное распределение ролей и определен статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или неявно выраженный лидер. Основные различия формальных и неформальных групп представлены в таблице 1.

*Таблица 1.*

**Различия между формальной и неформальной группой**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сравниваемый параметр** | **Формальная группа** | **Неформальная группа** |
| Цели деятельности | Официально предписаны | Определяются самими членами |
| Взаимоотношения между членами группы | Официальные | Неофициальные |
| Характер (структура) отношений | Вертикальное соподчинение | Отношения равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер |
| Организационная основа взаимодействия | Права и обязанности | Власть и политика |
| Основное внимание уделяется | Должности | Каждому человеку как личности |
| Возглавляет | Руководитель (формальный лидер) | Неформальный лидер |
| Источник власти лидера | Делегируется руководством | Личностный, исходит от группы |
| Регулятор поведения в группе | Правила | Нормы |
| Способы приведения поведения членов группы в соответствие с нормами и правилами | Вознаграждения и штрафы | Санкции |

Неформальная группа может проявляться в **двух разновидностях**.

В **первой** из них неформализованные служебные отношения несут функциональное содержание и существуют параллельно с формальной организацией, дополняя ее. Примером может служить система деловых связей между работниками, сложившаяся стихийно в дополнение к существующей структуре управления (в этом случае говорят о неформальной структуре управления).

Во **втором случае** межличностные связи возникают в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений, вне связи с функциональной необходимостью. Это могут быть товарищеские отношения, клубы по интересам и т.п.

Как правило, руководители отрицательно относятся к существованию неформальных групп, считают их результатом неэффективного управления и не видят их потенциальные достоинства.

Являясь членом определенной неформальной группы, сотрудник работает в рамках организации. Преданность группе может перерасти в преданность организации, которая проявится в результатах деятельности сотрудника на благо организации.

Руководители должны понимать, что вне зависимости от их воли неформальные группы существуют, с ними бесполезно бороться, с ними нужно считаться, искать способы эффективного взаимодействия, использовать их сильные стороны для достижения целей организации.

**Потенциальные достоинства** неформальной группы:

* делает более эффективной организацию в целом;
* облегчает управленческую нагрузку на менеджмент;
* помогает заполнить пробелы в возможностях менеджера;
* улучшает коммуникации;
* служит «клапаном» для эмоций работников, способствует уменьшению стрессов;
* способствует повышению удовлетворенности трудом и стабильности рабочих групп;
* побуждает менеджеров к более тщательному, взвешенному и гибкому планированию;
* способствует сотрудничеству и кооперации.

**Возможные проблемы**, связанные с деятельностью неформальной группы:

* способствует появлению нежелательных слухов;
* создает благоприятную атмосферу для формирования нежелательных установок;
* затрудняет осуществление перемен, закрепляет укоренившиеся стереотипы;
* может инициировать конфликты;
* негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников;
* может ослаблять мотивацию и удовлетворенность трудом.

Итак, неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации.

**Поэтому можно выделить признаки, характеризующие неформальные организации:**

**1) социальный контроль.** Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Речь идет об установлении и укреплении норм – групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Естественно, тех, кто нарушает эти нормы, ждет отчуждение.

Менеджеру в этой связи следует знать, что социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать положительное влияние на достижение целей формальной организации;

**2) сопротивление переменам.** В неформальных организациях всегда наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации;

**3) неформальные лидеры.** Неформальные организации также имеют своих лидеров. Их отличие от формальных состоит в том, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и действует в отведенной ему конкретной функциональной области.

Опора неформального лидера – признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации.

Неформальный лидер выполняет две первостепенные функции: помогает группе в достижении ее целей, поддерживает и укрепляет ее существование.

Существование неформальных групп в организации – вполне нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать. К примеру, фирма «Коргинг гласс» (США) установила в здании эскалаторы (вместо лифтов), чтобы увеличить возможность неформальных контактов между сотрудниками; фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях. Все это усиливает чувство причастности к коллективу. Здесь налицо единство и солидарность, которые проявляются не только в труде, но и в часы досуга. Товарищеские контакты во время работы и по ее окончании, сотрудничество и взаимопомощь формируют здоровый психологический климат в организации.

**Рекомендации руководству организации по взаимодействию с неформальными группами**

1. Признать их существование и нацелиться на работу с ними.
2. Определить принятые в них установки и нормы поведения.
3. Прежде чем предпринять какие-либо действия, оценить возможные последствия, в первую очередь, отрицательные.
4. Привлекать их к участию в процессе обсуждения и принятия решений.
5. Выслушивать мнение членов и лидеров неформальных групп. Создавать такую рабочую атмосферу, где конструктивная критика помогает делу, совместно анализировать острые проблемные ситуации, давать возможность высказаться всем; спокойно, без эмоций выслушивать различные точки зрения.
6. Стараться как можно быстрее выдавать необходимую достоверную информацию.
7. Избегать ненужных угроз в отношении членов и лидеров неформальных групп, не сводить с ними личные счеты.
8. Не стремиться разрушать неформальную группу. Всегда помнить: на месте разрушенной обязательно появится новая группа, и ее отношение к официальному руководству будет заведомо отрицательным.

**4. Тест. Укажите определяющий принцип линейной структуры управления:**

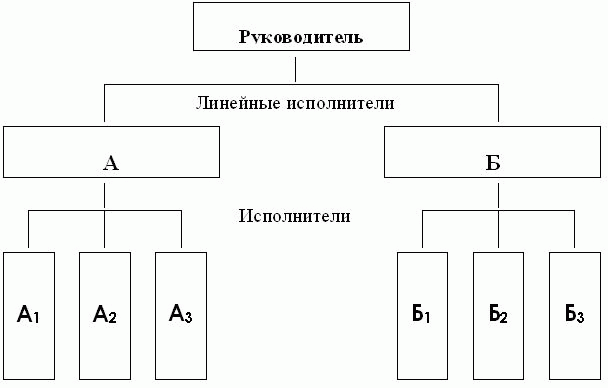
* 1. **полноправное распорядительство**
  2. **адаптация**
  3. **единоначалие**
  4. **децентрализация**
  5. **демократизация**

**Линейная организационная структура управления** характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке "сверху вниз", а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

**Изобразим схему линейной организационной структуры управления:**



***Рис.1. Схема "Линейная организационная структура управления"***

В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п.

Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких, специальных знаний

**Список использованной литературы**

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Санкт-Петербург: Питер, 2002, 544 с.
2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. Москва: ИНФРА-М, 2000, 136 с.
3. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. Киев: МП "ИНТЕМ" ЛТД, "Юнайтед Лондон Трейд Лимитед", 1995, 448 с.
4. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: теория и практика. Санкт-Петербург: Питер, 2002, 416 с.
5. Котлер Ф. Менеджмент маркетинг. Экспресс-курс. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 496 с.
6. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Москва: Финансы и статистика, 2001, 336 с.
7. Кредисов А.И. История учений менеджмента. Киев: ВИРА-Р, 2000, 336 с.
8. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. Москва: Дело, 2001, 392 с.
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва, Новосибирск: ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2001, 288 с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело , 2000, 704 с.
11. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 688 с.
12. Никулин Л.-Л.Ф. . Менеджмент эпохи постмодерна и "нью-экономики". Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, 127 с.
13. Питер Дойль. Менеджмент. СПб: Питер, 1999, 560 с.
14. Поршнев А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. . Управление организацией. Москва: ИНФРА-М, 2000, 669 с.
15. Райс-Джонстон У. Тактический менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2001, 672 с.
16. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2000, 140 с.
17. Речмен Д.Дж., Мескон М.Х., Боуви К.Л., Тилл Дж.В. . Современный бизнес. Москва: Республика, 1995, 431 с.
18. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. Москва: Информационно-внедренческий центр "Маркетинг", 1999, 200 с