СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Цель, средство, результат

Цели и уровни структуры корпорации

Миссия организации, сущность и содержание

Цели и стратегии

Функции и типы организационных целей

Дерево целей и их согласование в процессе управления: установление елей, участие подчиненного, выполнение работы, оценка работы и обратная связь

Практическое задание

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Цели - конкретные желаемые результаты, которых стремится достичь коллектив в процессе совместной деятельности. Выделяются экономические, социальные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные и другие цели. Их состав и взаимообусловленность определяются назначением структурной деятельности.

Осознание общей цели, сопричастность к процессу ее достижения и получение выгоды от конечного состояния системы выступают воздействующими стимулами.

Постоянный контроль целей и результатов их достижения позволяет уточнить промежуточные цели, порядок их важности и характер выработанной стратегии. Таким образом, цели и стратегии их достижения тесным образом взаимосвязаны, корректировка или уточнение одной из данных категорий сразу же непосредственно отражается на другой. В процессе управления осуществляется постоянный процесс их согласования, определения взаимного соответствия.

Стратегия управления разрабатывается на длительный период, но может разрабатываться и на текущий период при коренных поворотах в хозяйственной политике. Стратегия управления свойственна как крупным, так и малым предприятиям, любым формам хозяйствования.

Цель, средство, результат

Цель современного предприятия представляет собой сумму целей всех его работников, собственников, потребителей и, строго говоря, всех остальных субъектов общества, как-то связанных с ним. Чтобы отличать цели человекосодержащих систем от любых иных следует все системы разделить на два класса - механические и органические системы.

Механические системы могут быть построены в значительной мере по произволу их создателей: они обладают раз и навсегда заданными извне свойствами и собственных целей не имеют.

Органические системы по аналогии с живыми, биологическими организмами обладают способностью к сознательному изменению, к саморазвитию. Такие системы создают недостающие им органы, средства для достижения своих целей.

Если руководство предприятия создает условия для его развития, то такое предприятие способно выжить в современных экономических условиях и добиться определенного успеха. Это является следствием того, что предприятие становится открытой системой за счет отражения в целях его работников окружающего мира, его меняющихся идей, ценностей и интересов. Если же пытаться строить предприятие по законам функционирования механизмов, то такое предприятие не может стать ничем большим, чем механизмом, обреченным на умирание в условиях современного рынка, становясь закрытой системой, нежизнеспособной и деградирующей.

Что является основой целей работника современного предприятия? Давно ушли в прошлое представления, что главная цель работника заключается только в получении максимальной зарплаты, что именно материальный стимул является основным мотивом его трудовой деятельности. Специальные исследования показали, что потребности современного работника, которые лежат в основе его целей - многоаспектны, многогранны. В цивилизованных обществах на первый план выходят не материальные стимулы, а мотивы духовного, психологического плана, морального характера. И действительно, современный человек испытывает потребность в самореализации, в творчестве, в свободе, в общественном признании, в надежном будущем и, конечно, в хорошем материальном обеспечении. Лишь такая фирма будет в полной мере стабильной и процветающей, где важнейшие человеческие и профессиональные потребности ее работников будут удовлетворены.

Однако цели фирмы как целого нельзя свести только к целям ее работников или к целям ее хозяев. На самом деле цели предприятия должны представлять собой гармоническое сочетание - систему четырех категорий целей [2, с. 14]:

целей его работников,

целей его собственников,

целей потребителей его продукции,

целей общества в целом.

Среди всех целей фирмы необходимо выделить стержневую, базовую цель, которая будет ведущим стимулом деятельности фирмы. Она должна играть не только организующую и интегрирующую роль, но выполнять и вдохновляющую, пропагандистскую функцию. Такая цель представляет собой миссию фирмы, ее предназначение для потребителей. Она, естественно, публично объявляется, рекламируется, а, главное, доводится до сознания каждого работника предприятия, побуждая его к активному служению на благо потребителя.

Ясно, что максимизация прибыли не может служить миссией предприятия, поскольку является лишь его внутренней целью, в то время, как миссия представляет собой цель, выходящую за рамки предприятия. Например, миссией фирмы "Мак Доналдс" является быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов. Понятно, что миссия фешенебельного ресторана существенно от нее отличается, так как ориентирована на другие потребности клиентов.

Все остальные цели предприятия должны представлять собой средства реализации его миссии. К таким средствам можно отнести службу маркетинга, производство, подбор и обучение персонала, проведение научно-исследовательских работ и многое другое. Естественно, что эффективно осуществить миссию фирмы можно лишь тогда, когда все, используемые для этого средства связаны в единую гармоничную систему. При этом каждое из средств, в свою очередь, тоже представляет собой систему, состоит из разных компонентов. Например, производство состоит из взаимосвязанных цехов, отделов, служб. Каждый цех - тоже система, включающая в себя станки, оборудование, обслуживающий персонал и многое другое.

Можно сделать вывод, что совокупность средств, предназначенных для достижения какой-то цели, например миссии фирмы, или любой иной цели, представляет собой систему, содержащую в себе множество подсистем, как бы "вложенных" друг в друга, напоминая собой конструкцию "матрешки". При этом любая из этих систем обладает двойственностью, являясь одновременно и целью, и средством: с одной стороны интегральное качество, роль этой системы представляет собой цель, для достижения которой предназначены компоненты системы в качестве средств, а с другой стороны, сама данная система является средством для достижения цели более высокого порядка. Например, производство моторов является целью для работников моторного цеха, но средством для предприятия в целом.

Цели и уровни структуры корпорации

К важнейшим особенностям системы целей корпорации необходимо отнести следующие [5, с. 34]:

любой хозяйственный объект является активным звеном, т.е. само формирует свои цели;

у любого хозяйственного объекта всегда существует множество целей, относящихся к различным сферам деятельности (экономической, финансовой, социальной, экологической и т.д.), например:

Маркетинг:

- максимизация доли фирмы на рынке;

- максимизация объема сбыта;

- создание имиджа фирмы и т.д.

Производство:

- увеличение качества продукции;

- рост производительности труда;

- снижение затрат различных видов ресурсов и т.д.

Научно-технические цели:

-(фактически можно перечислить все предыдущие)

Социальные цели:

- повышение мотивированности труда;

- достижение внутрифирменной идентификации и т.д.

Финансы:

- максимизация прибыли;

- максимизация валового дохода

индивидуальный характер системы целей, как в смысле перечня, так и приоритетов между ними;

наличие конфликтов между целями. Источниками конфликтов является использование в процессе их реализации одних и тех же объективно лимитированных ресурсов (финансовых, материальных, трудовых и т.д.), различные горизонты действия целей, отличия интересов различных групп на предприятии.

Миссия организации, сущность и содержание

Выработка миссии организации и ее стратегических целей является прерогативой высшего руководства и важной частью стратегического управления.

Вырабатываемая руководством организации миссия в широком значении понимается как философия, предназначение организации, а в узком смысле рассматривает смысл её деятельности и типичные отличия от других фирм.

Часто многие российские организации проигрывают в конкурентной борьбе своим партнерам, по причине, которую они игнорируют либо считают надуманной. Речь идёт о формулировке миссии.

Не случайно наиболее преуспевающие организации предельно точно и лаконично сформулировали свою миссию, что стало эталоном их деятельности, визитной карточкой, элементом делового имиджа. Например: «Мы накормим Вас быстро, вкусно и недорого!» - заявила в своё время фирма «МакДональдс» [6, с. 33].

Организации, заявляя о своей миссии внешнему социальному окружению и собственным сотрудникам, создают у внешних и внутренних клиентов уверенность, что их деятельность и оказываемые ими услуги надежны и постоянны. Искусство демонстрации себя внешнему окружению, поддержание с ним деловых взаимовыгодных взаимоотношений привело организации к необходимости активно проводить работу в области паблик рилейшнз, т. е. организовывать работу по связям с общественностью. А это в конечном итоге способствовало укреплению их имиджа, который выступает обязательным элементом выбора клиентом того или иного товара или услуги. Люди покупают и пользуются теми продуктами и услугами, которые при множестве аналогично предлагаемых на рынке ассоциируется уже чем-то известным, привычным, надежным. Это и есть имидж, вовремя сформированный и доведенный организацией до сведения общественности в виде своей миссии.

Таким образом, миссия даёт субъектам внешней среды представление об организации, о том, к чему она стремится и посредством каких целей способствует формированию корпоративной культуры, проясняющей сотрудникам общую цель деятельности, способствуя их идентификации с целью организации, а также обеспечивает стандарты распределения ресурсов и расширяет набор приёмов мотивации персонала.

Если миссия задаёт общие ориентиры деятельности, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде целей.

Цели и стратегии

Цели являются исходной точкой планирования, определяют построение организационных отношений и систему мотиваций, а также процесс контроля и оценки труда работников, подразделений, организации целом.

Принято выделять долгосрочные цели, достижение которых предполагается к концу стратегического цикла (примерно 1,5-2 года), и краткосрочные цели, реализуемые либо к концу производственного цикла, либо к концу текущего финансового года. Последние являются более детализированными, так, как призваны, ответить на вопросы, кто, что и когда должен выполнять.

Для большинства организаций, ориентированных на получение прибыли, характерны 4 сферы установления целей: доходы организации; работа с клиентами; потребности и благосостояние сотрудников; социальная ответственность.

Также, одними из важных являются цели роста организации, отражающие соотношения темпа роста изменения объёма продаж и прибыли организации; цели быстрого роста, обосновывающие необходимость и возможность получения «быстрых денег»; цели стабильного роста, когда организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка; цели сокращения, выдвигаемые при необходимости развиваться более медленными темпами или сократить своё присутствие на рынке.

Правильно сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям: быть достижимыми; гибкими, т. е. позволяющими их корректировать; измеряемыми; совместимыми, т. е. долгосрочные цели должны соответствовать миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным; приемлемыми для основных субъектов влияния, в первую очередь для их исполнителей [9, с. 29].

Таким образом, отсутствие ясных и перспективных целей означает, что организация не имеет чёткого представления о том, что делать в будущем, и неизбежно проиграет своим более совершенным в сфере стратегического управления конкурентам.

Процесс выбора стратегии является самым ответственным этапом стратегического менеджмента перед её реализацией. Это связано с тем, что ошибки высшего руководства, допущенные на данном этапе, в большинстве случаев практически невозможно исправить без значительных финансовых потерь либо вообще можно оказаться перед угрозой банкротства, неправильно оценив степень риска хозяйственной деятельности. [8, с. 41].

Организация в зависимости от своих возможностей и складывающихся обстоятельств применяют различные методы и процедуры выработки стратегии. Так же существует своя специфика в определении даже сроков, на которые вырабатывается стратегия. Кроме того, разные методы моделирования и оценки хозяйственных рисков дают разные результаты в зависимости от целого ряда обстоятельств и способности руководства правильно применять эти инструменты анализа.

Определение и оптимизация экономических и финансовых показателей стратегических вариантов является наиболее трудоёмкой, сложной и ответственной.

Фаза процесса стратегического планирования. Результаты этой работы являются основой для принятия окончательных решений высшим руководством компании. Следующим этапом является разработка инвестиционных предложений по проектам, включённым в стратегический план, определение возможности и способов привлечения инвестиционных ресурсов.

Оценка экономических параметров стратегических вариантов

Для экономической оценки инвестиционных проектов, к которым относятся предлагаемые стратегические альтернативы, применяется 4 основных метода:

Метод средней нормы прибыли на инвестиции;

Метод окупаемости проекта;

Метод чистой текущей стоимости;

Метод внутренней нормы прибыли.

Принимая во внимание, что на данном этапе исследований главной задачей является выбор стратегии, представляется целесообразно использовать метод окупаемости проекта, который отличается простотой и достаточной информативностью. Естественно, после выбора стратегических направлений требуется разработка детального экономического обоснования и бизнес – планов каждого проекта, включённого в стратегическую программу.

Главные выводы, которые позволяет сделать этот расчёт заключается в следующем:

Оба варианта отвечают финансовым и стратегическим целям;

Второй вариант выводит компанию на новый стратегический уровень. Объём доходов превышает показатели первого варианта.

Принимая во внимание существенные преимущества в стратегической позиции, которые соответствуют второму варианту, и более высокие финансовые показатели выбор необходимо сделать в его пользу.

Функции и типы организационных целей

Различают следующие типы организационных целей [4, с. 54]:

Монетарные цели - это цели, которые можно измерить в денежном выражении.

Маркетинговые: увеличение оборота, увеличение выручки, снижение издержек.

Цели по рентабельности: повышение прибыли, рентабельность по обороту, рентабельность капитала, рентабельность собственного капитала

Финансово-экономические: повышение ликвидности, изменение структуры капитала, снижение затрат капитала

Немонетарные цели - такие цели, которые не могут быть представлены в денежном выражении.

Немонетарные цели

Экономические:

увеличение доли рынка

повышение качества продукции

бережное отношение к окружающей среде

улучшение инноваций

улучшение сервисного обслуживания

Социальные:

повышение доходов работников

социальная защищенность

удовлетворение от работы

социальная интеграция

развитие персонала

Цели престижа:

независимость

имидж & престиж

политическое влияние

общественное влияние

Таблица 1

Классификация целей управления

|  |  |
| --- | --- |
| Критерии классификации | Группы целей |
| Период установления | СтратегическиеТактические | Оперативные |
| Содержание | ЭкономическиеОрганизационныеНаучные | СоциальныеТехническиеПолитические |
| Структурные | МаркетинговыеИнновационныеКадровые | ПроизводственныеФинансовыеАдминистративные |
| Среда | Внутренние | Внешние |
| Приоритетность | Особо приоритетныеПриоритетные | Прочие |
| Измеримость | Количественные | Качественные |
| Повторяемость | Постоянные(повторяющиеся) | Разовые |
| Иерархия | Организации | Подразделений |
| Стадии жизненного цикла | Проектирование и создание объектаРост объекта | Зрелость объектаЗавершение жизненного цикла объекта |

Предприятие преследует краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели. Все эти цели образуют систему целей предприятия.

Различают: взаимоотношение целей, ранги целей и конкретизацию целей.

Цели находятся в определенных взаимоотношениях друг к другу:

-Комплиментарные цели, при которых мероприятия по достижению одной цели одновременно ведут к достижению другой цели.

-Конкурирующие цели, когда мероприятия по достижению одной цели приводят к снижению степени достижения другой цели.

-Индифферентные цели, когда достижение одной цели никак не влияет на достижение другой цели.

-Цели предприятия находятся в иерархической подчиненности:

-Цели высшего порядка - задаются на уровне руководства предприятия и важны для стратегического планирования.

-Цели среднего уровня - определяются на уровне менеджеров среднего звена и имеют преимущественно тактическое значение.

-Цели нижнего уровня - устанавливаются на нижнем уровне управления и носят оперативный характер.

Отделение целей среднего и нижнего уровня от высших целей не должно приводить к искажению или изменению целей высшего уровня.

Цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы степень их достижения можно было измерить. Такие цели носят название операциональные. Конкретизация целей происходит на всех уровнях предприятия.

Дерево целей и их согласование в процессе управления: установление целей, участие подчиненного, выполнение работы, оценка работы и обратная связь

Дерево целей - графическая модель, отображающая структуру сложной проблемы, в которой наглядно выделяются: иерархия концентров трансформации локальных целей, разбиение задач, квантование информации и субординация уровней руководства [10, с. 14].

Структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целейэкономической системы**,** программы, плана**,** в которой выделены генеральная цель ("вершина дерева"); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней ("ветви дерева")

Название дерево целей связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.

Примеры признаков структуризации для разных уровней структур целей и функций, дополненные впоследствии, приведены в табл. 2.

Таблица 2

Примеры признаков структуризации для разных уровней структур целей и функций

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уровни «дерева» | Признаки структуризации | Источники научно-технической информации |
| Верхние уровни (политика) | Концепция системы: концепция Черняка; концепция Уёмова; концепция, учитывающая взаимодействие системы со средой Сагатовского-Перегудова и др.; концепция деятельности и др. Уровни иерархии существующей системы управления  | Законы и законодательные акты Директивные материалы центральных и отраслевых органов управления Руководящие документы вышестоящих организаций Информационные материалы по обмену опытом Материалы социологических опросов и т. д. |
| Средние уровни (наука) | Объекты управления Предметы деятельности Виды деятельности "Жизненный цикл" Цикл управления  | Научно-технические отчеты (Отчеты по НИОКР) Материалы конференций, совещаний и т.п. Монографии, статьи и т.п. |
| Нижние уровни (техника и технология) | Конструкция. Технология Основные элементы системы «Часть—целое», «вид—род», «причинаследствие» Структура предложения естественного языка: кто, что, где, с помощью чего, когда и т.д. | Статьи и др. публикации Патенты и авторские свидетельства Отчеты об экспериментах Растры. Кадастры. Классификаторы Фактографические ИПС о новой технике и технологии |

Практическое задание

Таблица 3

Негативные лидерские паттерны продавца

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| факторы | агрессия | манипуляция | компромисс | убеждение |
| Знание товара | Агрессивность при объяснении свойств товара | манипуляция на ряду с незнанием всех качеств товара | категоричность при описании товара | Неубедительное описание свойств товара |
| Компетентность | Агрессивное поведение по отношению к покупателю | непрофессиональное манипулирование мнением покупателя | Отсутствие желания идти на компромисс при описании свойств товара | убеждение покупателя в неправильности выбора товара |
| Обслуживание  | Агрессивное поведение по отношению к покупателю | Попытка манипулировать мнением покупателя | Отсутствие желания идти на компромисс при продаже товара | Отсутствует убеждение покупателя в правильности выбора товара |
| Взаимоотношение с другими работниками | Отсутствие взаимопомощи | Манипулирование при взаимоотношениях между продавцами | Нежелание идти на компромисс | Убеждение в соей правоте в конфликтных ситуациях |

Таблица 4.

Позитивные лидерские паттерны продавца

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| факторы | Выстраивание отношений | Партнерские переговоры | интеграция |
| Знание товара | Грамотная выкладка товара | подробное объяснение свойств товара | Дополнительные знания свойств товаров |
| Компетентность | Вежливое общение с покупателем | Способность вызвать интерес к товару | Нейтрализация конфликтных ситуации |
| Обслуживание  | Культура обслуживания строиться на взаимоотношениях | Культура обслуживания строиться на партнерстве | Интеграция при покупке между продавцом и покупателем |
| Взаимоотношение с другими работниками | Взаимовыручка между работниками | Взаимопомощь при помощи общей договоренности | Взаимопомощь при обслуживании нескольких покупателей. |

Заключение

При оценке любого средства воздействия менеджер анализирует процесс управления по всем его стадиям и основным функциям.

Планирование как основная функция менеджмента представляет собой виды деятельности по формированию средств воздействия, обеспечивающих единое направление усилий всех членов фирмы на достижение общих целей. Планирование как процесс управления включает разработку и реализацию средств воздействия: концепцию, прогноз, программу, план. Каждое из средств воздействия имеет свою специфику и условия использования.

Концепция - идея, теоретические и методологические основы ее разработки, обоснование, методы и условия реализации. Любая теоретическая экономическая проблема до ее воплощения в экономике проходит стадию формирования концепции.

Прогноз - научное предвидение возможного состояния фирмы, корпорации, экономики, общества в будущем. Прогнозы в бизнесе разрабатываются по сложным социально-экономическим проблемам, как правило, на долгосрочный или среднесрочный период. Чаще всего прогноз используется в стратегическом управлении.

Программа - законченный комплекс заданий, мероприятий, работ, объединенных общей целью, имеющий конкретный конечный результат, требующий привлечения значительных ресурсов, осуществляемый совокупностью взаимодействующих органов, организаций, лиц разных функциональных сфер экономики. Формирование целевых комплексных программ в бизнесе и их реализация играют все возрастающую роль в процессах управления в разных сферах экономики и научных исследованиях.

Регулирование - вид деятельности по поддержанию режимов функционирования социально-экономической системы в сфере действия объективных законов, принципов и обеспечению условий проявления объективных процессов и тенденций. В процессе регулирования вырабатываются средства воздействия и механизмы реализации взаимодействия государственных и рыночных регуляторов. Данная функция адаптирует менеджмент к устанавливаемым государством параметрам, таким, как налоги, процентные ставки, тарифы, валютный курс, и обеспечивает реагирование на изменения макроэкономических параметров: уровня занятости, уровня инфляции, изменения динамики валового внутреннего продукта.

Регулирование как основная функция имеет самостоятельное содержание, и ее нельзя рассматривать как часть системы государственного регулирования. Через функции проявляется непосредственная связь разных видов социального управления.

Содержание функции регулирования по уровням менеджмента изменяется; чем ниже уровень управления, например уровень филиала или цеха, тем в большей степени данной функции свойственна деятельность по обеспечению непрерывности производственных и обслуживающих процессов, поддержание движения материальных, трудовых, информационных, финансовых потоков.

Организация как основная функция менеджмента представляет собой вид деятельности людей для достижения целей. При реализации данной функции оперируют категориями: процесс, система, коммуникации, организационно-стабилизационные методы и организационно-распорядительные средства. Организация как функция менеджмента формирует объект, совершенствует его, разрабатывает режимы функционирования, создает механизмы адаптации в изменениях внешних и внутренних связей в системе управления. Поэтому организация управления - формирование условий устойчивости и гибкости социально-экономической системы на основе комплексного подхода с учетом системных и ситуационных факторов.

Список использованной литературы

Алиев В.Г.: Теория организации; - М.: ИНФРА-М, 2006

Булатова А.С.: Экономика; - М.: Экономистъ, 2005

Виханский О.С, Наумов А.И. Менедж­мент: Учебник. - М.: Гардарика, 2006, С. 303

Ефремов B.C. Семь граней современного менеджмента// Менеджмент в России и за рубежом. – 2007.

Карташова Л.В., Николаева Т.В.: Организационное поведение, -М.: ИНФРА-М, 2005

Мильнер Б.З. Теория организации; - М.: ИНФРА-М, 2003

Мильнер Б.З., Лииса Ф.: Управление современной компанией; - М: ИНФРА-М, 2006

Пикулькин А. В.: Система государственного управления; - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2004

Рольбина Е.С: Теория организации; - Казань, Казанский финансово-экономический институт,2005

Смирнов.: Теория организации; - Москва, 2005

Страхова Л.П. Принципы и методы тектологии А.А. Богданова в современной организации управления// Менед­жмент в России и за рубежом. — 2007.

Холл Дж.: Теория организации, - Москва, 2005

Щербина В.В.: Социальные теории организации; - М.: ИНФРА-М,2005