

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Челябинский государственный университет»
Факультет управления



УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета управления

С.А. Головихин

» 17 сентября 2018 г.


ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические рекомендации по подготовке курсовой работы
для студентов по направлению подготовки 38.03.03 «Управ-
ление персоналом»

Челябинск
2018

Утверждена на заседании кафедры «Государственное и муниципальное управление» факультета управления
Протокол № 2 от «20» 09 2018 г.

Зав. кафедрой  И.Д. Колмакова

Составитель: Е.В. Масленникова, канд. экон. наук, доцент 

Методические рекомендации предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Использование предложенного методического материала позволит углубить и систематизировать полученные знания по управлению организацией в целом и организационному проектированию в частности; выработать навыки сбора, обобщения практического материала и работы с первоисточниками; развить умение применять полученные знания для решения конкретных научных и практических проблем, формулировать и аргументировать собственную позицию в их решении.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	5
1.1. Структура курсовой работы	5
1.2 Методические рекомендации по подготовке первой главы	7
1.3. Методические рекомендации по подготовке второй главы.	7
1.4. Характеристика источников информации для выполнения организационно-управленческого анализа	8
1.5. Критерии оценки курсовой работы.....	9
2. АНАЛИЗ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ.....	10
2.1. Анализ миссии организации	10
2.2. Определение и анализ целей организации	14
2.3. Определение и анализ стратегии развития организации	18
3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ	18
3.1. Графическое моделирование организационной структуры.....	19
3.2. Анализ инструментов обеспечения информационных и коммуникативных связей в организации.....	20
3.3. Определение показателей оценки фактических организационных структур управления.....	21
3.4. Оценка соответствия организационной структуры миссии, системе целей и стратегии компании	24
4. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....	24
4.1. Содержание анализа организационной культуры	24
4.2. Определение соответствия организационной культуры миссии, целям, стратегии и структуре организации	26
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	29
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	32

ВВЕДЕНИЕ

Одной из форм самостоятельной работы студентов является выполнение курсовых работ и проектов. Это способствует формированию навыков самостоятельного поиска информации, ее анализа и обобщения.

Подготовка курсовой работы, практическое использование общенаучных, специальных методов исследования и элементов научного творчества формирует высококвалифицированного специалиста, конкурентоспособного на современном рынке труда.

Исходным материалом для выполнения курсовой работы является информация и материал, которые студент должен собрать в процессе практики на реальном объекте.

Курсовая работа направлена на исследование системы управления организацией в ее текущем состоянии, сопоставление данных с теоретическим и практическим материалом, накопленным в этой области, выявление имеющихся недостатков и формулировку рекомендаций по улучшению ситуации.

Содержательная часть курсовой работы определяется состоянием и характеристиками выбранного для прохождения практики объекта. Творческое использование данных методических рекомендаций поможет студентам в достижении поставленной цели — стать профессионалами в своем деле.

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1.1. Структура курсовой работы

Перед тем, как приступить к написанию курсовой работы необходимо заполнить заявление на имя заведующего кафедрой, в котором указать тему работы и научного руководителя (Приложение 1) и заполнить бланк задания на курсовую работу (Приложение 2).

При выполнении курсовой работы рекомендуется придерживаться следующей структуры.

Титульный лист

Оглавление

Введение

Глава 1 (теоретическая), в которой рассматриваются:

– теоретико – методические основы формирования и анализа миссии организации (анализ подходов различных авторов к определению, понятие, основные элементы; факторы, влияющие на ее формирования, правила формулирования);

– теоретико – методические основы разработки целей организации (анализ подходов различных авторов к определению, понятие целей и требований к их установлению; подходы и алгоритм к процессу структуризации целей; правила построения дерева целей);

– теоретико – методические основы разработки и анализа организационной структуры управления (подходы к построению; к количественной и качественной оценке действующей структуры);

– теоретико – методические основы формирования и анализа организационной культуры (анализ подходов различных авторов к определению, понятие, основные элементы, свойства, признаки, функции, уровни; условия и процесс создания; методы изучения, связь с организационной структурой).

Глава 2 (аналитическая), в которой даются результаты организационно-управленческого анализа определенного объекта:

– общая характеристика объекта изучения;

- анализ миссии и целей организации;
- оценка действующей организационной структуры управления;
- анализ организационной культуры.

Глава 3 (выводы и предложения).

Список использованной литературы

Приложения

Общий объем курсовой работы не должен превышать 40 страниц (без приложений).

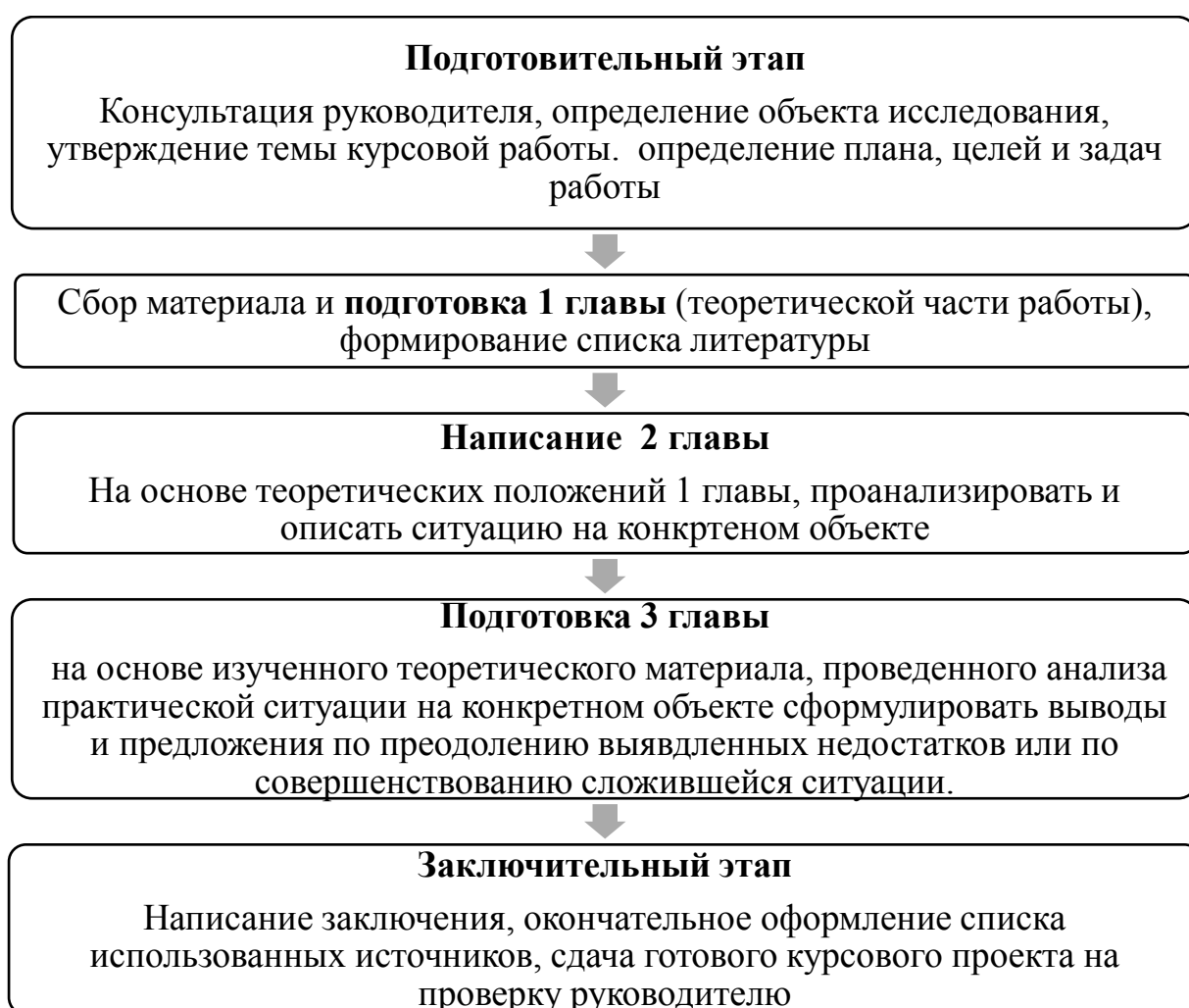


Рис. 1. Общая схема подготовки курсовой работы.

Курсовая работа оформляется с учетом внутрифакультетского документа «Общие требования и рекомендации по оформлению рефератов, курсовых и выпускных квалификационных работ».

1.2 Методические рекомендации по подготовке первой главы

Теоретическая глава готовится на основе анализа различных достоверных источников: статей из периодических изданий, учебников и монографий, информация сайтов научно-исследовательских организаций, государственных служб, электронных библиотек. Обзор литературы по каждому пункту должен содержать не менее трех источников. В тексте должны быть обязательно ссылки на использованные источники.

Теоретическая глава должна иметь аналитический, а не описательный характер, то есть должны сравниваться и критически оцениваться определения, подходы, методы различных авторов. На этой основе формулируются выводы, излагается точка зрения студента о рассматриваемом вопросе.

Одновременно формируется список использованной литературы, который должен содержать не менее 30 наименований: не менее 10 наименований из электронных библиотечных систем, на которые имеется подписка библиотеки ЧелГУ (научная электронная библиотека elibrary.ru, ЭБС «Университетская библиотека онлайн», ЭБС издательства «Лань» и т.д.¹), 10 – книги из фондов библиотеки или других источников, 10 статьи из периодических изданий (электронных или печатных). Список литературы должен быть оформлен в соответствии с требованиями.

1.3. Методические рекомендации по подготовке второй главы.

Вторая глава курсовой работы представляет собой основанный на теоретическом материале первой главы организационно - управленческий анализ, проведенный на примере конкретного объекта (предприятия, организации, учреждения).

Общая схема организационно-управленческого анализа, его содержание и источники информации представлены в таблице 1.

¹ Наиболее подробный перечень представлен на сайте библиотеки ФГБОУ ВО «ЧелГУ»:
<http://www.lib.csu.ru/>

Общая схема организационно-управленческого анализа

Направления анализа	Содержание анализа	Источники информации
Анализ миссии, системы целей и стратегий их достижения	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выявление и анализ миссии организации 2. Построение дерева целей организации 3. Определение и анализ стратегии развития организации на основе различных типологий 	Организационные документы; интервью; плановая документация; результаты предыдущих исследований, сайт организации, информация об организации в СМИ, странички организации в соцсетях
Анализ организационной структуры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Графическое моделирование организационной структуры и определение ее типа. 2. Анализ инструментов обеспечения информационных и коммуникативных связей 3. Определение показателей, характеризующих организационную структуру 	Организационная документация; наблюдения; интервью; анкетирование, сайт организации
Анализ организационной культуры	<ol style="list-style-type: none"> 1. Характеристика элементов организационной культуры 2. Определение типа организационной культуры, 3. Соответствие организационной культуры и структуры организации 	Наблюдения; интервью; анкетирование; организационная документация, сайт организации, информация об организации в СМИ, странички организации в соцсетях

Каждый параграф должен заканчиваться выводами, в которых отражены результаты проведенного анализа – выявленные достоинства, недостатки, направления их устранения.

1.4. Характеристика источников информации для выполнения организационно-управленческого анализа

Информацию, необходимую для организационно-управленческого анализа, можно получить из следующих источников (если таковые будут в наличии на предприятии):

1. Штатное расписание, в котором в табличной форме представлен состав структурных подразделений без обозначения административных связей.
2. Организационная структура управления как графическое изображение организационных единиц и вертикальных связей между ними.
3. Положения о структурных подразделениях и должностные обязанности сотрудников, часто с указанием прав и ответственности.
4. Приказы, распоряжения, регламенты, внутренний трудовой распорядок с указанием элементов организационной культуры, кодексы корпоративной культуры, а также документы на уровне стандартов, нормативов. Для выполнения организационно-управленческого анализа необходимо обратить внимание на настенную информацию, дизайн и внутреннее устройство помещения, на порядок хранения документации.
5. Сайт организации, корпоративные СМИ, информация об организации в открытых СМИ, странички организации в соцсетях.
6. Устные опросы сотрудников организации, их анкетирование, личные наблюдения.

1.5. Критерии оценки курсовой работы

Оценка результативности курсового проектирования осуществляется по показателям, отраженным в таблице 2. Таблица с показателями оценки распечатывается и прилагается к курсовой работе. В ней руководитель представляет фактическое количество баллов и оценивает работу, результат оформляется в виде отзыва (Приложение 3).

Таблица 2

Критерии оценки курсовой работы

Критерии оценки	Максимальное количество баллов	Фактическое количество баллов
<i>1. Процесс подготовки, в том числе:</i>	60	33
– содержание работы соответствует названию	5	5

– тема раскрыта в соответствии с поставленными задачами	20	10
– оценки, суждения, выводы самостоятельны и оригинальны	20	10
– схемы и рисунки подготовлены самостоятельно	5	3
– работа изложена грамотно и логично	10	5
2. Процесс защиты курсового проекта, в том числе:	40	
– сообщение сделано кратко, но логично и грамотно	10	
– аргументированные и полные ответы на вопросы	20	
– оформление работы соответствует требованиям ГОСТ	10	8
Общее количество баллов	100	41

Шкала оценивания:

90–100 баллов — отлично,

76–89 баллов — хорошо,

61–75 баллов — удовлетворительно,

60 и менее — неудовлетворительно.

2. АНАЛИЗ МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ, ЕЕ СИСТЕМЫ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

2.1. Анализ миссии организации

Миссия играет важнейшую роль в деятельности организации, она задает общий вектор развития компании и позволяет идентифицировать ее среди других субъектов хозяйствования, а также служит объединению и сплочению коллектива. Цели, в свою очередь, конкретизируют общее направление и позволяют перевести стратегические установки в плоскость реализации управленческих решений.

Анализ миссии организации необходимо осуществить по следующему плану:

1. Формулировка миссии, если она в организации не определена. Следует учесть, что существует ряд правил, которыми необходимо руководствоваться при определении миссии организации. Если миссия сформулирована в организации, то можно переходить ко второму этапу.
2. Определить к какому виду она относится.
3. Проанализировать элементы миссии.
4. Определить соответствие миссии организации основным требованиям, предъявляемым к ее формулировке, а также проанализировать миссию на отсутствие типичных ошибок, допускаемых в процессе ее создания.
5. Формулировка общего вывода, достоинств и недостатков миссии организации, направлений ее совершенствования.

Рассмотрим содержание этапов более подробно.

На **первом этапе** необходимо выявить миссию организации или сформулировать ее самостоятельно.

На **втором этапе** необходимо определить вид миссии (см. рис. 1). Как правило, миссии некоторых организаций содержат признаки нескольких видов и относятся к смешанному типу.



Рис. 1. Виды миссий²

² Организационно-управленческий анализ организации. Методические рекомендации по подготовке курсового проекта. Челябинск, изд-во ЧелГУ, 2009. С.12.

На третьем этапе необходимо проанализировать элементы миссии. Сделать это можно, заполнив таблицу 2.

Таблица 2

Анализ элементов миссии

Элементы миссии	Содержание элемента	Цитата из миссии организации, характеризующая элемент
Название и статус организации		
Стратегический ориентир		
Продукция, работы, услуги.		
Целевая аудитория		
Забота о выживании, росте и прибыльности		
Технология и конкурентные преимущества		
Экономические, социальные и этические ценности, философия бизнеса		

Следует отметить, что в миссии могут быть отражены не все элементы, а только наиболее важные для организации, однако это дает возможность для совершенствования ее содержания, его уточнения и конкретизации.

На четвертом этапе необходимо определить соответствие миссии основным требованиям, предъявляемым к ее формулировке и проанализировать ее на отсутствие типичных ошибок, допускаемых при этом. Сделать это можно, заполнив таблицы 3, 4. После каждой таблицы необходимо сформулировать выводы.

Таблица 3

Анализ миссии на соответствие основным требованиям к ее формулировке

требование	+ соблюдено/ - не соблюдено, комментарии
Требования к тексту	
Простота, ясность, лаконичность, звучность	
Объем не более 25-40 слов	
Текст миссии должен содержать название и статус организации	
Требования к смыслу	
Должен быть исчерпывающим	

Содержать намек на выгоду от взаимодействия с организацией	
Быть современным, отвечать духу времени	
Требования к практичности	
Ориентация организации на потребителя, на удовлетворение его потребностей и ожиданий	
Быть основой для выработки стратегических целей и показателей эффективности деятельности организации	
Объединять персонал и стимулировать его к деятельности	
Применима к разработке решений в организации	

Таблица 4

Анализ миссии на отсутствие типичных ошибок, допускаемых при ее формулировании

Типичные ошибки	+ наличие /- отсутствие в миссии организации, комментарии
миссия не является общей целью организации, но является частной, функциональной целью	
миссия организации мыслится слишком узко	
миссия слабо осознается или не поддерживается большинством сотрудников организации	
миссия ориентирована на внутренние потребности организации без привязки к внешним причинам ее существования	
миссия не поддерживается совокупностью целей и стратегий организации, другими составляющими системы управления	
миссия не отражает перспективы развития внешней среды и не нацелена на будущее	
миссия является легко достижимой	

Реализация **пятого этапа** предполагает формулировку общего вывода, достоинств и недостатков миссии организации, направлений ее совершенствования.

2.2. Определение и анализ целей организации

Установление системы целей организации осуществляется посредством декомпозиции миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели.

Цель — это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация.

Как правило, организации реализуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития.

Для выработки целей организации необходимо прохождение следующих этапов:

1. Выявление и анализ тенденций внешней среды, влияющих на деятельность организации.
2. Установление целей организации и их структуризация методом дерева целей.
3. Установление индивидуальных целей.

Рассмотрим каждый из них более подробно.

1 этап - это выявление и анализ тенденций внешней среды организации. Устанавливать цели необходимо с учетом этих изменений, которые могут произойти во внешней среде, для этого следует проанализировать элементы макро- и микросреды, и определить перечень тенденций, которые могут в будущем оказать влияние на деятельность организации.

К макросреде относятся политические, экономические, демографические, природные факторы, а также научно-технический прогресс.

Микросреду составляют: поставщики, конкуренты, потребители, кредиторы, акционеры, профсоюзы.

На **2 этапе** устанавливаются цели для организации в целом с учетом миссии организации, тенденций во внешней среде, располагаемых ресурсов.

Одним из способов установления целей организации является построение иерархического графа «**дерева целей**» организации. Оно может разрабатываться по подразделениям (функциям), либо по направлениям деятельности.

Наиболее распространенными *направлениями*, по которым в организациях устанавливаются цели, являются следующие:³

- **положение на рынке** - доля рынка которую хочет занять компания, объем продаж, доля отдельных продуктов или услуг в общем объеме продаж и т.д.
- **производительность** – это цели, характеризующие результат, получаемый с помощью доступных организации ресурсов, измеряется издержками на единицу продукции, материалоемкостью, отдачей с единицы производственных мощностей и т.д.
- **ресурсы** – это цели, определяющие потребности в приобретении различного рода ресурсов для деятельности организации, например, привлечение высококлассных специалистов в компанию, инвестиций для развития, качественное сырье и материалы по низким ценам т.д.
- **персонал** – формирование благоприятного микроклимата в организации, обучение и продвижение сотрудников, их социальная поддержка и т.д.
- **инновации и изменения** – цели, позволяющие организации приспособиться к нестабильной окружающей среде, обычно связаны с разработкой новых видов продукции (услуг), новых технологий и т.д.

При формулировке целей следует пользоваться **технологией SMART** (SMART – это аббревиатура, включающая 5 признаков поставленной цели):

³Дафт, Р.Л. Теория организации : учебник / Р.Л. Дафт ; под ред. Т.М. Дубович. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 736 с [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117155> (11.02.2016)

1. Specific — конкретная, т.е. результат, которого необходимо достичь должен быть точно определен.
2. Measurable — измеримая, то есть можно определить показатели достижения цели.
3. Achievable — достижимая, то есть должна быть возможность достижения цели в потенциале.
4. Realistic / Relevant — реалистичная/релевантная. Реалистичная, т.е. наличие возможностей и ресурсов достижения цели. Релевантная, т.е. соотносимая, согласуется с другими задачами и целями организации.
5. Timed — определенная по времени.

Пример постановки цели в соответствии с технологией SMART в области продаж: увеличить продажи бренда А на территории России к концу года на 25%.

Дерево целей строится с соблюдением определенных правил:⁴

- построение дерева целей начинается с формулирования общей цели нулевого уровня.

– цели одного уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению;

– каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что их достижение означало бы достижение целей верхнего уровня.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштаба и сложности поставленных целей, от принятой в организации структуры, от иерархичности системы ее организации и управления. Примерная схема дерева целей представлена на рис 2.

⁴ Кузнецова Л.А. Карпович А.П. Организационное проектирование: Челябинск: Изд-во Челяб.гос.ун-та, 2011. – С. 51.

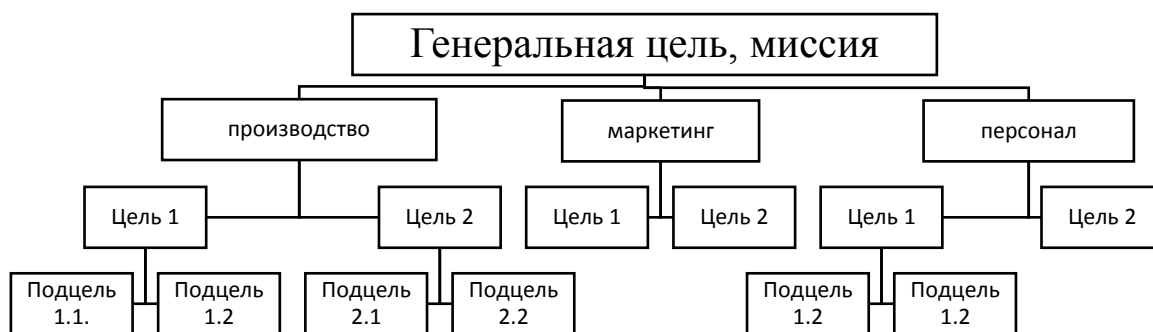


Рис 2. Примерная схема составления дерева целей.

Дерево целей необходимо построить для организации в целом и оно должно иметь не менее трех уровней иерархии.

3 этапом является **установление индивидуальных целей**. Для того чтобы иерархия целей внутри организации имела свою логическую завершенность, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. Тогда каждый член организации включает свои персональные цели в процесс совместного труда. Сотрудники организации представляют, чего им предстоит достичь, и как результаты их труда скажутся на работе организации, в какой мере их труд будет способствовать достижению общих целей.

Таблица 5

Цели и показатели их достижения

Стратегическая цель (цель высшего уровня)	Цель для отдела	Цель для сотрудника	Показатель измерения
Пример: <i>Повышение прибыльности компании на 10 % к концу года</i>	<i>Увеличение объема продаж на 5 % к концу 2 квартала</i>	<i>Рост объема продаж продукта А на 5% к 1 июня</i>	<i>Выручка от продаж по продукту А за июнь</i>

Для этого необходимо выбрать структурное подразделение и исходя из целей организации сформулировать цель подразделения, после чего, пользуясь технологией SMART сформулировать цели для сотрудников (достаточно

выбрать 2-3 человек). Результат оформить в таблице следующего вида (табл. 5):

Источники информации. Формулировку целей организации можно осуществить на основании анализа документов организации (должностных инструкций, положений отделов и т.д.), информации, размещенной на сайте организации, опросов сотрудников организации.

2.3. Определение и анализ стратегии развития организации

Этот этап организационно-управленческого анализа предполагает следующую последовательность действий:

1. Выбор теоретической модели типологии стратегии организаций (на основе их обзора, проведенного в первой главе). Для этих целей можно использовать типологию стратегий организации Майлза и Сноу, типологию конкурентных стратегий Портера, Типологию стратегий В.И. Герчикова и т.д.
2. Определение на основании анализа документов, наблюдений, опросов руководителей и сотрудников тип стратегии, реализуемой руководством организации для достижения целей. Его можно определить также проанализировав фактические решения, которые принимаются в организации, так как официальные формулировки, помещенные, например, на сайте компании могут их не отражать.
3. Сформулировать общий вывод, о том, способствует ли выбранный тип стратегии достижению целей организации и аргументировать свой ответ.

3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Последовательность анализа организационной структуры управления представлена ниже и включает в себя четыре этапа:

1. Графическое моделирование организационной структуры и определение ее типа (линейно –функциональная, дивизиональная (продуктовый,

проектный и т.д. принцип выделения подразделений), матричная, проектная, модульная).

2. Анализ инструментов организации информационных связей.
3. Определение показателей, характеризующих организационную структуру.
4. Оценка соответствия организационной структуры миссии, системе целей, стратегии компании.

3.1. Графическое моделирование организационной структуры

При графическом моделировании организационной структуры следует придерживаться следующих правил:

а) структурные единицы, стоящие на одном уровне подчиненности, должны быть изображены в модели на одном уровне;

б) если один из отделов разбит на исполнителей, то и все другие отделы также должны быть разбиты на исполнителей;

в) вертикальность схемы не должна нарушаться, то есть, например, в вертикали, посвященной финансовой службе, не должны появляться представители маркетинговой службы;

г) схема должна отражать отношения подчиненности, их должно быть не более трех, а изображающие их линии и символы должны быть описаны и расшифрованы.

Для построения модели организации могут быть использованы следующие источники информации:

- штатное расписание;
- организационная структура;
- положение о структурных подразделениях и должностные инструкции работников;
- приказы и распоряжения;
- внутренний трудовой распорядок или внутренний регламент деятельности;
- документация, регламентирующая управленческие процессы;

- результаты предыдущих исследований;
- телефонный справочник компании.

При помощи полученной модели необходимо отнести полученную организационную структуру к одному из типов (линейно –функциональная, дивизиональная (продуктовый, проектный и т.д. принцип выделения подразделений), матричная, проектная, модульная).

3.2. Анализ инструментов обеспечения информационных и коммуникативных связей в организации

Осуществляя анализ инструментов обеспечения информационных и коммуникативных связей в организации, можно использовать рис. 3. В крупных организациях применяемые инструменты можно описать на примере конкретного подразделения.



Рис. 3. Инструменты организации информационных связей⁵

⁵ Составлено на основе: Дафт, Р.Л. Теория организации : учебник / Р.Л. Дафт ; под ред. Т.М. Дубович. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 736 с [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117155> (11.02.2016)

В заключении этого этапа необходимо сформулировать выводы по организации информационных и коммуникативных связей, описав какие проблемы существуют в организации в этой сфере, какие инструменты дополнительно можно применить для улучшения ситуации, или, как можно усовершенствовать применяемые инструменты.

3.3. Определение показателей оценки фактических организационных структур управления

3 этап предполагает определение показателей оценки фактических организационных структур управления, которые делятся на две группы: первичные и вторичные.

Первичные количественные показатели⁶

1. Общая численность работников организации, в том числе:
 - число управленцев;
 - доля управленцев в общей численности работников;
 - число не руководящих кадров.

(Данные о численности работников обычно находятся в отделе кадров организации.)

2. Число уволившихся работников (за какой-либо период).
3. Количество уровней управления.
4. Количество подразделений.

(Последние три показателя определяются на основе схемы организационной структуры.)

5. Объем реализованной продукции в денежном выражении (Данные по показателю находятся в бухгалтерии.)

Вторичные количественные показатели⁷

1. Среднее число подчиненных у одного руководителя:

$$Ч_{подч} = Ч_n / Ч_u,$$

где $Ч_n$ — число не руководящих кадров;

⁶ Организационно-управленческий анализ организации. Методические рекомендации по подготовке курсового проекта. Челябинск, изд-во ЧелГУ, 2009. С.25.

⁷ Там же.

$Чу$ — число управленцев.

Чем меньше величина $Ч$ подч, тем легче происходит процесс управления. Считается нормальным 7–10 подчиненных на одного руководителя, однако введение электронной техники привело к повышению нормативного уровня примерно до 40–50 человек.

2. *Коэффициент структурной напряженности:*

$$K_{сн} = N / d,$$

где N — общее число подразделений;

d — удельный вес работников аппарата управления, % от общей численности работников.

Чем выше коэффициент $K_{сн}$ (измеряется от 0 до 1), тем выше структурная напряженность. Она может быть незначительной, рациональной и значительной (когда требуется принимать определенные меры для ее снижения (выше 1)).

$$d = Чу / Чн \cdot 100,$$

где $Чн$ — число не руководящих кадров;

$Чу$ — число управленцев.

Нормативная величина коэффициента структурной напряженности может быть рассчитана по специальной таблице.

3. *Текучесть кадров* — движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации определенным работником.

$$Kт = Pв / P \cdot 100,$$

где $Kт$ — коэффициент текучести;

$Pв$ — численность работников, уволенных по причинам текучести;

P — общая численность работников.

Нормой считается текучесть кадров до 5–8 %. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности.

4. *Эффективность труда аппарата управления:*

$$Паун = B / Чу,$$

где B — объем реализованной продукции в стоимостном выражении;
 $Чу$ — число управленцев.

Чем выше значение коэффициента в динамике, тем выше эффективность труда аппарата управления.

Условный пример расчета коэффициентов

Количество структурных подразделений — 10. Исходя из количества структурных подразделений примем численность руководителей 168. Число сотрудников — 1 380, число не руководящих кадров — 1 212 (1 380 – 168), число уволившихся работников за год — 96. Объем реализованной продукции — 3 000 тыс. р.

1. Среднее число подчиненных у одного руководителя:

$$Кподч = 1212 / 168 = 7,21.$$

Величина в пределах нормы.

2. Коэффициент структурной напряженности:

$$Ксн = 10 / (168 / 1212) : 100 = 0,72.$$

Структурная напряженность рациональна.

3. Текучесть кадров:

$$Кт = 96 / 1212 \cdot 100 \% = 7,92 \%$$

Текучесть кадров в пределах нормы.

4. Эффективность труда аппарата управления:

$$Паун = 3\,000\,000 / 168 = 17857,1 \text{ р.}$$

Данный показатель оценивается в динамике за несколько лет.

Качественные показатели

Задачу совершенствования организационной структуры ставят *при выявлении недостатков существующей структуры*. Информация о недостатках существующей организационной структуры может быть получена путем проведения *экспертного опроса, анкетирования, собственных наблюдений, анализа рассчитанных показателей*.

В результате могут быть выявлены недостатки в следующих областях:

1. Несоответствие типа организационной структуры миссии, целям и задачам организации.
2. Недостатки разделения труда по вертикали и горизонтали, выражающиеся в дублировании функций, отсутствии ответственных за выполнение некоторых видов работ и т.д.
3. Недостатки в организации информационных и коммуникативных связей по вертикали и горизонтали.

По каждому пункту анализа сформулировать выводы.

3.4. Оценка соответствия организационной структуры миссии, системе целей и стратегии компании

В данном разделе необходимо сопоставить полученные выводы в результате анализа миссии, целей, стратегии организации и ее структуры. Результат можно оформить в таблице (см. табл. 6).

Таблица 6

Сопоставление миссии, целей, стратегии организации и ее структуры

Миссия компании	Стратегия достижения	Фактический тип организационной структуры	Идеальный тип организационной структуры <i>(на основе анализа теоретического материала)</i>

По результатам анализа сформулируйте выводы и направления дальнейшего совершенствования организационной структуры, корректировки миссии, целей, стратегии их достижения.

4. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

4.1. Содержание анализа организационной культуры

Анализ организационной культуры предполагает сопоставление идеального (на основе теоретических концепций) и реального состояния органи-

зационной культуры с целью ее эффективного конструирования в соответствии с целями и стратегией организации.

Для этого необходимо на основе теоретического материала первой главы курсового проекта решить следующие задачи:

1. Описать элементы организационной культуры предприятия.
2. Определить тип организационной культуры.
3. Определить, соответствует ли тип организационной структуры миссии, целям, стратегии и структуре организации, а так же соответствие официально провозглашенной культуры фактической.
4. На основе проведенного анализа сформулировать проблемы в сфере организационной культуры предприятия и направления их решения.

Следует обратить внимание на то, что существует очень много подходов к определению организационной культуры, опираясь на которые можно наметить различные направления и методы ее формирования. Кроме того, в литературе наряду с термином «организационная культура» употребляется термин «корпоративная культура», которые по сути являются синонимами. В курсовом проекте необходимо придерживаться одного из этих терминов и не смешивать их употребление.

Анализ реального и идеального состояния организационной культуры, ее элементов осуществляется путем непосредственных наблюдений, опросов и интервью. Опросы и интервью можно осуществлять по самостоятельно разработанным анкетам и опросникам, либо использовать готовые методики, опубликованные в открытых источниках.

Например, методика Д. Дэнисона, связывая эффективность организации с уровнем развития характеристик ее культуры, показывает, какие характеристики недостаточно развиты, тем самым, определяя направления развития организационной культуры. Данная методика сама задает идеальное состояние организационной культуры, исследователю необходимо подтягивать реальное состояние к идеальному по «слабым» характеристикам. Методика

Л. Константина помогает определиться с параметрами идеальной, по мнению работников, культуры, исходя из реально существующей.⁸

4.2. Определение соответствия организационной культуры миссии, целям, стратегии и структуре организации

Следует обратить внимание на то, что организационная культура является ситуационной переменной, то есть одним из факторов внутренней среды организации, которые определяют строение организации. Поэтому важно сопоставить тип организационной культуры с организационной структурой, которая была также проанализирована в курсовом проекте.

Например, можно использовать модель К. Камерона и Р. Куинна или Модель Д. Дэнисона, которые являются схожими. Здесь выделяют следующие типы организационной культуры:

1. Бюрократическая/иерархическая культура.
2. Рыночная культура / культура стратегической задачи (миссии).
3. Клановая культура.
4. Адаптивная/ предпринимательская культура

В таблице представлена связь организационной культуры с внешней средой и направленностью стратегии организации.⁹ Правильное соотношение этих факторов будет способствовать успеху компании.

В таблице 7 типы организационной культуры распределены по следующим параметрам: фактор внешней среды рассмотрен в той степени, в которой она требует от организации гибкости или стабильности, а стратегия в зависимости от того в какой степени она сфокусирована на внутренней или внешней среде.

⁸ Организационная культура : учебное пособие / Автор-составитель О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.

⁹ Дафт, Р.Л. Теория организации : учебник / Р.Л. Дафт ; под ред. Т.М. Дубович. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 736 с [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117155> (11.02.2016)

Связь культуры с внешней средой и стратегией

Характеристики внешней среды / Фокус стратегии	гибкость	стабильность
Внешний фокус	Адаптивная/ предпринимательская культура	Рыночная культура / культура стратегической задачи (миссии)
Внутренний фокус	Клановая культура	Бюрократическая/иерархическая культура

Это позволяет сопоставить фактическое соотношение стратегии, культуры и состояние внешней среды и определить направления совершенствования в организации. Кроме того, важно оценить соответствие целей, структуры и типа организационной культуры, что представлено в таблице 8.

Соответствие типа культуры , типов организационных структур и главных целей организации¹⁰

Тип культуры	Тип организационной структуры	Главная цель организации
Бюрократическая/иерархическая культура	Традиционные иерархические линейно-функциональные организации. Высокая степень формализации и разделения труда, множество уровней иерархии, высокая степень централизации.	Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности.
Рыночная культура / культура стратегической задачи (миссии)	Дивизиональные структуры с региональным или ориентированным на раз-	Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки.

¹⁰ Составлено на основе: Ромашкин Г.С. Методология анализа корпоративной культуры // Социология в современном мире: наука, образование, творчество. 2009. № 1. С. 34-39 [Электронный ресурс] URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20135824>

	личные секторы рынков принципом выделения подразделений. Децентрализованное управление при централизованном контроле.	Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке.
Клановая культура	Часто соответствуют матричные структуры. Ориентация на командную работу и сильную корпоративную культурой. Формализация заменяется развитыми неформальными отношениями.	Успех определяют здоровый внутренний климат и забота о людях.
Адаптивная/ предпринимательская культура	Проектные, матричные, дивизиональные структуры. Слом традиционной иерархии, децентрализация. Большинство людей выполняет свои обязанности в составе целевой команды (проекта), которая распускается, как только выполнена поставленная задача (проект).	Вся деятельность организации концентрируется на выполнении определенного проекта (или программы как совокупности проектов), достигении определенной цели.

Таким образом, развитие и совершенствование организационной культуры невозможно в отрыве от целей, задач, структуры и стратегии организации. Они являются взаимосвязанными и взаимообусловленными и в равной степени определяют успешность организации.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 700 с. - Библиогр.: с. 626-629. - ISBN 5-238-00695-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114553> (07.09.2018).
2. Борисова, В.В. Теория организации: Учебник [Электронный ресурс] : учебник / В.В. Борисова, В.Г. Ларионов, Э.Б. Мазурин. М. : Дашков и К, 2014. — 308 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=70582
3. Дафт, Р.Л. Теория организации: учебник / Р.Л. Дафт ; под ред. Т.М. Дубович. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 736 с.
4. Демчук, О.Н. Теория организации : учебное пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Ефремова. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 262 с. - ISBN 978-5-9765-0699-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54544> (07.09.2018).
5. Долгов, А.И. Теория организации : учебное пособие / А.И. Долгов. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 114 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0106-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83139> (07.09.2018).
6. Карпович, А. П. Планирование и проектирование организации [Текст] : учебное пособие / А. П. Карпович. - Челябинск: Изд-во Челяб.гос.ун-та, 2013. - 118 с. ISBN 978-5-7271-1203-8
7. Курс МВА по менеджменту=The Portable MBA in Management / науч. ред. А. Куницын ; пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовский ; под ред. А.Р. Коэн. - 6-е изд. - М. : Альпина Паблишерз, 2016. - 507 с. [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229847> (27.09.2016).
8. Организационная культура: учебное пособие / Автор-составитель О. Е. Стеклова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 110 с.

9. Организационное проектирование: учебное пособие / Кузнецова Л.А., Карпович А.П. Челябинск: Изд-во Челяб.гос.ун-та, 2011. 121 с.
10. Организационно-управленческий анализ организации. Методические рекомендации по подготовке курсового проекта. Челябинск, изд-во ЧелГУ, 2009.
11. Ружанская, Л.С. Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю.В. Солдатова ; под общ. ред. Л.С. Ружанской. - 3-е изд., стер. - Москва : Издательство «Флинта», 2017. - 201 с. : табл., схем., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-9765-2671-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=482312> (07.09.2018).
12. Силич, М.П. Теория организации : учебное пособие / М.П. Силич, Л.В. Кудряшова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР), ФАКУЛЬТЕТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ (ФДО). - Томск : ТУСУР, 2016. - 200 с. : ил. - Библиогр. : с.194-192. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480961> (07.09.2018).
13. Старцев, Ю. Н. Теория организации : учеб. пособие/ Ю. Н. Старцев. 2-е изд., перераб. и доп. Челябинск : Изд-во Челяб.гос. ун-та, 2015. 199 с.
14. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие/Кибанов А. Я., 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 365 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-001973-4; То же [Электронный ресурс]. URL: <http://znanium.com/catalog/product/480583> (07.09.2018)
15. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская ; под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 695 с. ISBN: 978-5-16-003671-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/739576> (07.09.2018).

Приложение 1

Заведующему кафедрой государственного и
муниципального управления ФГБОУ ВО
«ЧелГУ» Колмаковой И.Д.

студента _____

группы _____

телефон _____

Заявление

Прошу закрепить за мной тему курсовой работы
« _____ »

и назначить научного руководителя

(должность, Ф.И.О.)

Подпись

Дата

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
 Федеральное государственное бюджетное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Челябинский государственный университет»
 (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)
 Факультет управления
 Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДАЮ
 Заведующий кафедрой

« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ
 на курсовую работу студента

Группа: _____

1. Дисциплина: _____

2. Тема работы: _____

3. Срок сдачи студентом законченной работы: _____

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке: _____

5. Календарный план:

Наименование разделов курсовой работы	Срок выполнения разделов работы	Отметка руководителя о выполнении

Руководитель работы _____ / _____

Студент _____ / _____

ОТЗЫВ

На курсовую работу по дисциплине _____

Студента _____

Группы _____

Те-

ма _____

СОДЕРЖАНИЕ ОТЗЫВА

Курсовая работа содержит ___ страниц, ___ листов приложений

Критерии качества курсовой работы	Максимальный балл	Фактический балл
Соответствие содержания, целей и задач тематике курсовой работы	10	
Логичность и рациональность структуры, четкость постановки целей и задач исследования	10	
Глубина раскрытия темы	10	
Оценки, суждения и выводы сделаны самостоятельно	10	
Схемы, графики, диаграммы подготовлены самостоятельно	10	
Использована современная литература, периодика, Internet-источники (не менее 20)	5	
Оформление работы соответствует ГОСТ	5	
Всего	60	
Критерии качества защиты курсовой работы	Максимальный балл	
Грамотность и логичность доклада	10	
Аргументированность и полнота ответов на вопросы	15	
Наличие выводов, предложение и рекомендаций, их оригинальность и обоснованность	10	
Использование иллюстративного материала	5	
Всего	40	
Итого	100	

Итоговая оценка определяется по следующей шкале:

90-100 баллов – «отлично»;

76-89 баллов – «хорошо»;

61-75 баллов – «удовлетворительно»;

60 и менее – «неудовлетворительно».

Оценка _____

Проверила(а) _____