

Министерство образования и науки Российской Федерации

**Орский гуманитарно-технологический институт (филиал)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»**

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

*Методические рекомендации к выполнению курсового проекта
по дисциплине «Теория менеджмента» для бакалавров направления
подготовки 080200.62 – Менеджмент*



Орск 2012

УДК 339.138
ББК 65.290-2
С40

С40 Система менеджмента организации : методические рекомендации к выполнению курсового проекта по дисциплине «Теория менеджмента» для бакалавров направления подготовки 080200 – Менеджмент / сост. Л. В. Пасечникова, Д. М. Клепиков. – Орск : Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2012. – 38 с.

Составители:

*Пасечникова Л. В., доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой менеджмента;*

Клепиков Д. М., преподаватель кафедры менеджмента

(Орский гуманитарно-технологический институт (филиал) ОГУ)

© Пасечникова Л. В., 2012

© Клепиков Д. М., 2012

© Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	4
Структура курсового проекта	6
Методические рекомендации по выполнению курсового проекта	9
Методические рекомендации по выполнению проектной части курсового проекта	14
Оформление курсового проекта	33
Библиографический список	34
Приложение 1. Оформление титульного листа	35
Приложение 2. Оформление задания на курсовой проект	36
Приложение 3. Бланк отзыва о курсовом проекте	37
Приложение 4. Аннотация	38

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Главной целью разработки курсового проекта (КП) является промежуточный контроль профессиональных знаний в области менеджмента, полученных путем планомерного систематизированного изучения рекомендованной литературы, и освоенных компетенций, в числе которых:

- овладение способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2);
- готовность к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);
- способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);
- обладание готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17).

После изучения дисциплины «Теория менеджмента» и выполнения КП студент должен:

знать:

- основные теории и системы взглядов на управление, методологические основы и основные категории менеджмента, принципы развития и закономерности функционирования организации, методы принятия управленческих решений;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики;

- типы организационной культуры и методы ее формирования;
- основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать эффективность;

владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).

При проверке КП преподаватель будет оценивать то, как студент понимает содержание дисциплины «Теория менеджмента», его способность применять теорию и концепции дисциплины, а также умение систематизировать и ясно излагать свои мысли. Наиболее важным критерием оценки является способность практического применения теории в конкретных ситуациях.

Проверяя КП, преподаватель обращает внимание на следующие параметры:

- полноту освещения поставленных вопросов, демонстрирующую степень усвоения теории дисциплины;
- понимание материала дисциплины, выраженное в собственном, желательно формализованном (в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков) изложении ответов на вопросы задания, а не в автоматическом переписывании материалов учебника;

- умение применять теорию менеджмента в конкретных ситуациях;
- соответствие оформления КП предъявляемым требованиям (структура, заголовки, оформление таблиц, графиков, списка литературы и т. д.).

Оценка выполненного задания производится по пятибалльной системе. Для получения общей положительной оценки по дисциплине студенту необходимо: 1) выполнить и сдать КП в установленный срок (за 10 дней до начала сессии) в методический кабинет кафедры менеджмента (ауд. 5208); 2) при положительном отзыве – защитить КП в установленный срок.

Плановые консультации по дисциплине «Теория менеджмента» и подготовке КП преподаватель проводит каждый последний четверг месяца в 18.00 час. в ауд. 5207 или каждую субботу в 10.00 час. в ауд. 6203.

Основой информационного обеспечения КП является базовый учебник по теории менеджмента, учебные пособия, рекомендуемые в прилагаемом списке литературы; настоящие методические рекомендации. Общий объем КП должен составлять 35-40 страниц формата А4 в компьютерном исполнении.

Студент, не выполнивший КП к установленному сроку, не допускается к экзамену по дисциплине «Теория менеджмента».

СТРУКТУРА КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Курсовой проект для всех студентов имеет единое название: «Система менеджмента организации (на примере «предприятия (отдела)». Предприятие студент выбирает самостоятельно. Для студентов заочного обучения в зависимости от того, на каком примере будет выполняться КП, возможны два варианта. Выбор одного из вариантов осуществляется студентом в зависимости от рода деятельности (работы). Это сделано в целях максимального приближения теоретического курса к практической деятельности, что особенно важно для работающих студентов заочной формы обучения.

Вариант 1 – для работающих студентов. Выполняют работники подразделений (бюро, отделов, служб, участков), а также предприниматели и менедже-

ры предприятий малого и среднего бизнеса. КП выполняется либо на примере организации (предприятия) в целом, либо его структурного подразделения.

Вариант 2 – выполняют студенты, не работающие в конкретной организации (неработающая молодежь, безработные, домохозяйки, демобилизованные из рядов Российской Армии и др.). Эти студенты выполняют КП на примере виртуальной организации (магазин, кафе, автосервис, страховая или туристическая организация и т. п.).

Студенты дневного отделения могут выполнять КП либо на примере реальной организации (предприятия) (любой формы собственности, вида деятельности), либо на примере виртуальной небольшой базовой организации (магазин, кафе, автосервис, клуб, страховая или туристическая фирма, оптовая база и т. п.), теоретическую модель которой студент строит самостоятельно по своему усмотрению.

Примерная структура курсового проекта приведена в таблице 1.

**Примерная структура курсового проекта
«Система менеджмента организации»**

Главы и разделы	Форма представления задания (текст, таблица, рисунок, расчет)	Объем, страницы
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
ВВЕДЕНИЕ Глава 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ Краткая характеристика Вашей организации Цели и критерии управления Миссия и философия организации Закономерности управления Принципы управления, применяемые руководством Классификация функций управления	Текст Таблица 2 Рисунок 1, заполненный Текст Текст и таблица Текст Таблица и текст	2
		6-8
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ Схема организационной структуры управления Перечень регламентов управления, имеющих в организации Характеристика методов управления, используемых в работе Схема документооборота в организации Модель принятия управленческого решения	Рисунок 2 Таблица Текст и схема или таблица Рисунок Рисунок	
		8-10
Глава 3. СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ Состав персонала организации Характеристика структурного подразделения организации по работе с персоналом Перечень служебных документов, применяемых в работе с персоналом Методы мотивации персонала Организация труда в управлении Перечень технических средств управления	Текст, таблица (см. табл. 3) Текст, рисунок Таблица, текст Текст, схема Текст и проект рабочего места Рисунок и таблица	
		6-8

1	2	3
Глава 4. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 4.1. Критериальные показатели эффективности деятельности организации 4.2. Развитие менеджмента в организации (выполняется один из четырех рекомендуемых ниже проектов): 4.2.1 проектирование совершенствования организационной структуры управления; 4.2.2 проектирование системы внутрифирменного контроля; 4.2.3 разработка программы осуществления организационных изменений; 4.2.4 проектирование развития организационной культуры	Текст, таблица (см. табл. 3) Текст, схема Таблица, текст Текст	
		8-10
ЗАКЛЮЧЕНИЕ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ (не менее 15)	Текст Текст	1-2

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Курсовой проект не должен превышать 40 страниц машинописного текста, выполненного через полуторный интервал, число строк на странице – 32-34, число символов в одной строке – не менее 64.

КП должен включать (см. образец оформления КП в методическом кабинете кафедры менеджмента – ауд. 5208):

- титульный лист (см. приложение 1);
- бланк задания на выполнение КП (заполняется студентом), (см. приложение 2);
- бланк отзыва на КП (заполняется преподавателем) (см. приложение 3);
- аннотация (см. приложение 4);
- лист «Содержание»;
- основной текст (по таблице 1), в который входят введение, четыре главы, заключение, список использованных источников, приложения (если в них есть необходимость).

Во введении раскрывается актуальность темы КП, его цель, задачи, объект и предмет исследования, методы исследования. Обосновывая актуальность темы, необходимо показать сущность и значение эффективного менеджмента для функционирования организации, особенности современного менеджмента.

Структура основного текста представлена в таблице 1. Чтобы выполнить КП, прочтите базовый учебник по менеджменту из списка основной литературы, после чего приступайте к написанию КП. Ваша задача – системно представить теорию менеджмента применительно к Вашей организации по схеме, предложенной в таблице 1. Каждая глава, как видно в таблице 1, состоит из подпунктов, которые конкретизируют ее содержание, указывают, о чем Вам следует писать. Эти подпункты включать в лист «Содержание» и выделять по тексту КП не следует. То есть лист «Содержание» Вашего КП будет в чистовом варианте выглядеть следующим образом:

Введение

Глава 1. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Глава 3. СИСТЕМА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 4. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

4.1. Критериальные показатели эффективности

4.2. Проектирование системы внутрифирменного контроля *(или другой вариант на выбор)*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ (если есть)

В графе 2 таблицы 1 указана рекомендуемая форма представления материала КП. Так, например, рекомендуем краткую характеристику предприятия (реального или виртуального) оформить в виде таблицы 2.

Для характеристики состава персонала организации рекомендуем использовать таблицу 3, которая приведена в качестве примера заполнения.

Краткая характеристика предприятия

Показатели	Содержание и количественные характеристики
1. Полное и сокращенное название организации	
2. Организационно-правовая форма	
3. Юридический адрес	
4. Дата создания организации	
5. Краткая история	
6. Отрасль народного хозяйства	
7. Виды деятельности	
8. Основные виды продукции или услуг с указанием годового объема (нат., стоим. ед.)	
9. Выручка от реализации товаров и услуг, тыс. руб/год	
10. Среднесписочная численность персонала, чел.	
11. Количество структурных подразделений (цехов, отделов, служб)	
12. Доля продаж на региональном (городском) рынке, %	

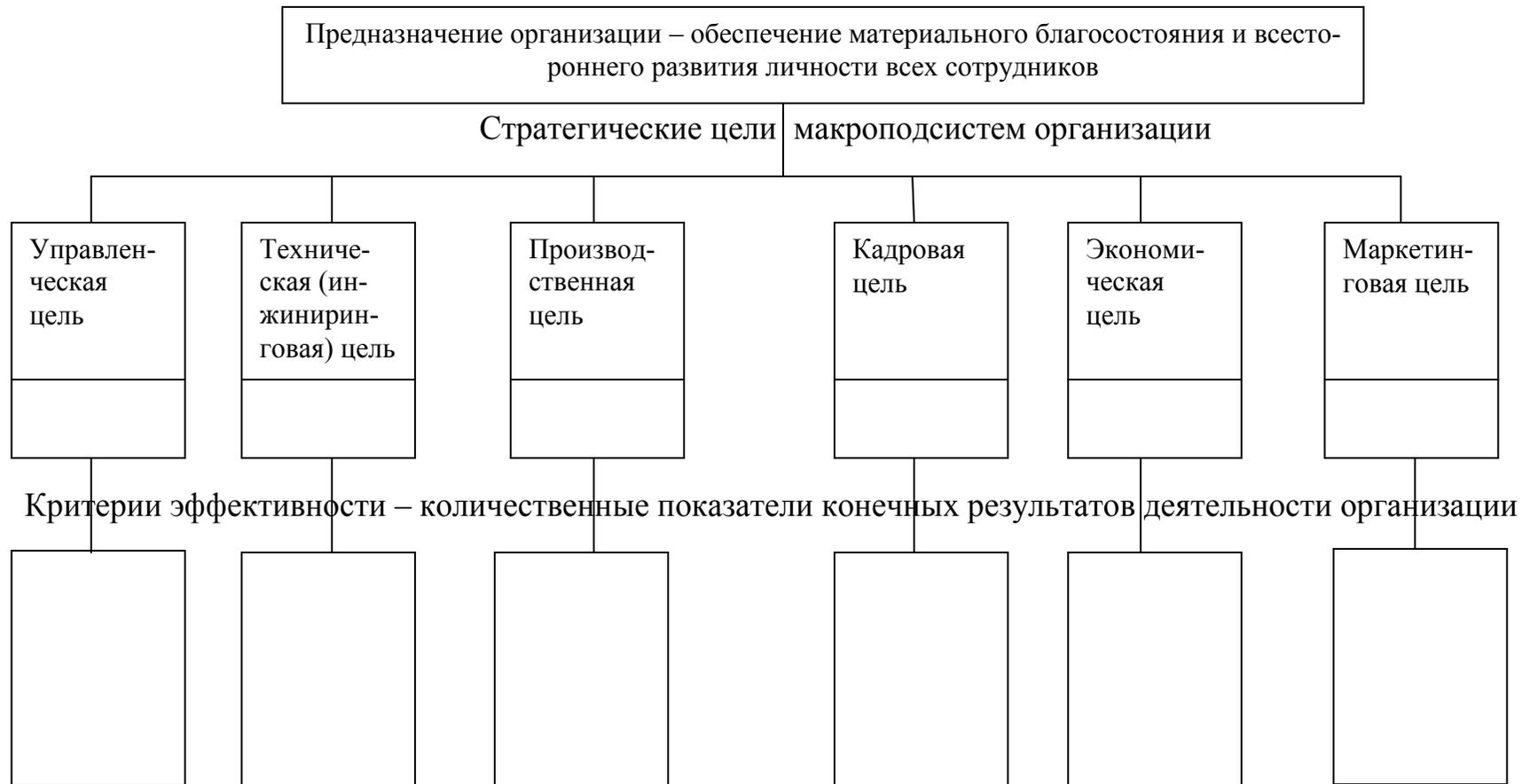


Рис. 1. Цели и критерии управления организацией

При изложении содержания глав используйте метод отбора элементов менеджмента, свойственных только Вашей организации, и основные термины и определения, приведенные в тексте учебника. Каждая таблица, рисунок или схема Вашего КП должны в обязательном порядке иметь краткий текстовый комментарий со ссылкой на эту таблицу, рисунок или схему.

Таблица 3

Структура персонала ОАО «Элита» в 2010-2012 гг., чел.

Категория персонала	2010 г.	2011 г.	2012 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2011 г. от 2010 г.	2012 г. от 2011 г.	2011 г. к 2010 г.	2012 г. к 2011 г.
Рабочие	1470	1404	917	-66	-487	95,51	65,31
Служащие	37	32	22	-5	-10	86,49	68,75
Специалисты	157	180	189	+23	+9	114,65	105,0
Руководители	196	195	198	-1	+3	99,49	101,54
Итого	1860	1811	1326	-49	-485	97,37	73,22

Для характеристики целей и критериев организации можете воспользоваться схемой, приведенной на рисунке 1. Заполните ее применительно к своей организации.

Адаптируйте теоретический материал применительно к условиям Вашей организации. Ни в коем случае не переписывайте текст учебника один к одному. У Вас должен остаться «сухой остаток» знаний в виде курсового проекта.

Соберите необходимый практический материал в Вашей организации (проекты, отчеты по подразделению, газетные статьи, материалы сайта, оперативные документы, регламенты, положения, инструкции и т. п.). Иногда их можно использовать целиком, например, схему организационной структуры управления.

Консультируйтесь с преподавателем, если возникают трудные вопросы, проблемы с оформлением КП. Спрашивайте, как подготовить материал, а не что делать. Это указано в задании.

Посоветуйтесь с руководителем организации или подразделения по содержанию КП, ведь фактически Вы делаете мини-проект совершенствования управления организацией.

Четвертая глава КП «Проектная часть» предполагает:

- во-первых, в п. 4.1, применяя экономические показатели эффективности (прибыль, доход, себестоимость, затраты на 1 руб. товарной продукции, производительность труда, потери рабочего времени, текучесть персонала, фондоотдача, процент брака и др.), при помощи расчетов обоснуйте эффективность системы менеджмента организации или одного из ее элементов. Пример систематизации экономических показателей дан в таблице 4;

- во-вторых, в п. 4.2 сформулируйте Ваши предложения по совершенствованию (развитию) менеджмента в организации. Они могут быть направлены, например, на систему мотивации персонала в организации; на совершенствование организационной структуры управления организацией, организационной культуры, осуществление изменений.

Курсовой проект по «Теории менеджмента» закладывает базу Вашей будущей выпускной квалификационной работы. Избегайте переписывания КП у Вашего сокурсника. Преподаватель это сразу обнаружит и вернет КП на переработку, а Вы не будете допущены к экзамену.

Прежде чем писать четвертую главу, ознакомьтесь с методическими рекомендациями по ее содержанию.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРОЕКТНОЙ ЧАСТИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Для выполнения четвертой (проектной) главы Вам необходимо: во-первых, в разделе 4.1 «Критериальные показатели эффективности деятельности организации» на основе оценки динамики выбранных Вами экономических показателей (см. пример в таблице 4) охарактеризовать состояние эффективности в целом или отдельных аспектов деятельности организации. Определить факторы (экономические, управленческие, организационные, социальные), изменение которых позволит улучшить результаты деятельности организации. Вы-

бранный фактор (или группу факторов) Вы принимаете за основу для разработки проекта (то есть п. 4.2) действий, плана, программы или мероприятий по совершенствованию (улучшению) ситуации в организации; во-вторых, разработать сам проект (раздел 4.2) по одному из четырех предложенных вариантов совершенствования.

Прежде чем написать раздел 4.2, внимательно ознакомьтесь с рекомендациями, которые представляют собой схему изложения материала для решения проблемной ситуации, сложившейся на предприятии.

Вариант 1. Проектирование совершенствования организационной структуры управления

Ошибки в формировании организационной структуры управления (ОСУ), устаревшая ОСУ может приводить к дублированию функций и полномочий в управлении организацией, отсутствию четкости в формировании зон ответственности, контроля, слаженности в работе подразделений, раздуванию штатов или, наоборот, отсутствию в системе менеджмента необходимых специалистов. Это снижает эффективность (результативность) функционирования организации.

Пример проекта в этом случае должен включать:

1. Аргументированный анализ сложившейся ОСУ предприятия по рисунку 2, который был Вами приведен во второй главе.

2. В результате анализа должны быть выявлены недостатки ОСУ. Например, на предприятии в службе коммерческого директора отсутствует специалист по маркетингу, функции маркетинга ни за кем не закреплены, есть проблемы со сбытом готовой продукции, продвижением продукции на рынке.

3. Сформируйте цель проекта совершенствования ОСУ, например, создание на предприятии отдела маркетинга.

4. Предложите новую схему ОСУ: в подчинение коммерческому директору введите отдел маркетинга.

5. Составьте экономическое обоснование проекта: сделайте расчет расходов на создание отдела маркетинга, которые будут включать годовую заработную плату специалистов, начисления на заработную плату, стоимость дополнительно закупленной оргтехники, офисной мебели, канцтоваров и др. (оформляйте расчеты в таблицу).

6. Составьте прогноз изменения соответствующих показателей эффективности (отраженных в таблице 4) после внедрения проекта. В рассмотренной ситуации может возрасти себестоимость продукции (или управленческие расходы), затраты на 1 руб. товарной продукции, увеличиться объем реализации продукции предприятия.

7. Составьте должностные обязанности работников отдела маркетинга и положение об отделе маркетинга (размещаются в Приложении к курсовому проекту).

Вариант 2. Проектирование системы внутрифирменного контроля

Повысить эффективность управления организацией может модернизация системы внутрифирменного контроля. Руководствуясь при проектировании системы контроля такими его принципами, как соответствие стратегии организации, результативность контроля, системность, адаптивность, оптимальность и экономичность контроля, можно увеличить прибыль организации, а при возникновении проблем – сохранить ее на достигнутом уровне. Отсутствие контроля или его недостаточный уровень являются причиной перерасхода ресурсов в организации, низкого качества продукции и услуг, низкой трудовой дисциплины.

При проектировании системы контроля следует четко сформулировать его основные элементы. К ним относятся:

1. Субъект контроля – специалист или группа специалистов, осуществляющих контрольные функции при наличии соответствующих полномочий.

2. Объект контроля – составляющая организационной системы, в отношении которой проводится контроль. В качестве объектов контроля могут выступать:

– ресурсы организации (трудовые, материальные, технические, финансовые, информационные, интеллектуальные и др.);

– процессы;

– продукты управленческого труда (решения, управленческие системы, разработки).

3. Предмет контроля – характеристики объекта контроля, подлежащие контролю (затраты, действия, сроки, результаты, качество, количество).

4. Стандарты контроля – конкретные результаты, состояния или действия, выраженные в конкретных значениях показателей, степень отклонения от которых определяется (измеряется) в процессе контроля. Стандарты могут разрабатываться специально для конкретной системы контроля или использовать уже существующие, значение и описание которых содержатся в утвержденных, например, планах.

Таблица 4

Критериальные (технико-экономические) показатели эффективности деятельности ПО «Орские городские электрические сети» в 2010-2012 гг., тыс. руб.

Показатели	2010 год	2011 год	2012 год	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2011 г. к 2010 г.	2012 г. к 2011 г.	2011/2010	2012/2011
Товарная продукция в действующих ценах, тыс. руб.	53578	38367	18433 9	-15211	145972	71,61	480,46
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	88330	74758	16414 7	-13572	89389	84,63	219,57
Средства, направляемые на потребление, тыс. руб.	2506	3424	4616	918	1192	136,6 3	134,81
Среднесписочная численность работающих, чел.	213	226	268	13	42	106,1 0	118,58
Среднемесячный доход 1 работающего, тыс. руб.	11,77	15,15	17,22	3,39	2,073	128,7 7	113,69
Среднегодовая производительность труда одного работающего, тыс. руб.	251,54	169,77	737,00	-81,77	567,235	67,49	434,13
Затраты на 1 рубль товарной продукции, руб.	1,65	1,95	0,89	0,300	-1,06	118,1 9	45,70
Балансовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-34752	-36391	20192	-1639	56583	- 104,7 2	x

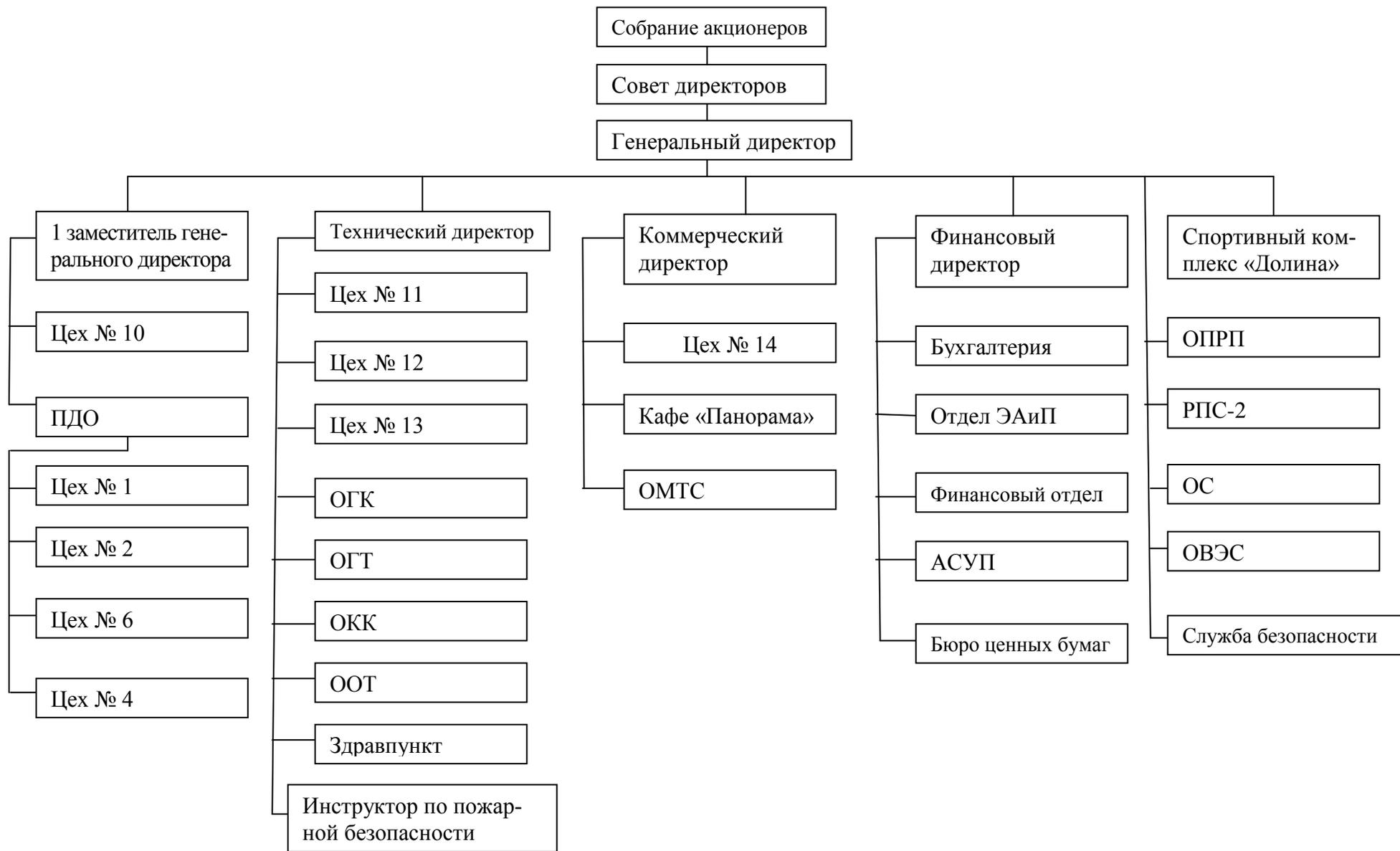


Рис. 2. Организационная структура управления ОАО «Кувандыкский завод КПО «Долина»

Сравнение бюрократической и децентрализованной системы контроля

Наименование параметров сравнения	Системы контроля	
	Бюрократическая	Децентрализованная
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Назначение	Предоставление руководству информации об отклонениях для принятия последующих решений	Побуждение наемного персонала к действиям, обеспечивающим адаптацию организации к сложившимся условиям
Основа	Иерархия власти	Организационная культура
Инструменты	Система директив органов управления	Система ценностей организации, традиций, этических и социальных норм
Средства реализации	Распорядительное воздействие	Взаимовлияние в процессе внутригруппового взаимодействия и самоконтроль
Ожидаемые результаты	Формирование руководством нужного ему поведения персонала в соответствии со сложившимся пониманием необходимого хода развития событий	Оптимизация деятельности персонала в соответствии с условиями, диктуемыми внешними и внутренними обстоятельствами
Организационная структура	Иерархическая, формализованная. Функции по управлению контролем включены в перечень полномочий и ответственность руководителей. Наличие подразделений и должностей, специализирующихся на контроле	Неформальная. Горизонтальное взаимодействие и координация условий всего персонала по оптимизации контроля. Консультирование вышестоящими руководителями по вопросам контроля с учетом опыта и знаний персонала
Информационные коммуникации	Инструктирование работников по поводу осуществления необходимых действий и получения информации о ходе процессов	Информирование работников о целях. Интенсивный обмен информацией для выработки совместных решений
Вознаграждение	В зависимости от достижения установленных стандартов	В зависимости от результативности функционирования

1	2	3
Участие работников в управлении контролем	Ограничено главным образом предоставлением работниками на вышестоящие уровни управления узкого круга информации (жалобы, проблемы) для выработки руководством решений, связанных с контролем.	Широкое участие персонала в выработке решений по вопросам контроля.

Внутренний контроль осуществляется по всем областям хозяйственной деятельности организации. К ключевым его точкам традиционно относят: прибыль, продажи, оборачиваемость запасов, текущие издержки, состояние финансовых ресурсов, расчеты с дебиторами и кредиторами, состояние менеджмента, организация и качество обслуживания покупателей, оценка работы персонала.

Наиболее важные направления контроля сосредоточены в ключевых областях механизма функционирования предприятия. К ним относят:

1. Контроль реализации установленных целей, элементов реализуемой стратегии. Наиболее важной составляющей является контроль объемов реализации, частоты и среднего размера покупки.

2. Контроль исполнения операций. Обеспечивает соответствие производительности труда, качества и времени исполнения операций требованиям, установленным в организации. В процессе контроля определяется уровень реализации распоряжений, исполнение внутренних регламентов, законность совершаемых действий, соблюдение установленных правил, процедур.

3. Контроль наличия и движения имущества, денежных средств организации, сохранности товарно-материальных ценностей.

4. Контроль индивидуальных целей персонала организации, интегрированный в систему оценки результативности работников, исполнения взятых обязательств.

5. Контроль качества поставляемых материалов, сырья, товаров, обслуживания и предоставляемых дополнительных услуг. Место и время контроля качества товаров выбирается с момента приемки товара, в точках наиболее вероятной потери качества по мере его движения со склада цеха предприятия.

6. Контроль производственных запасов. Цель контроля – обеспечение бесперебойности снабжения цехов с учетом оптимизации затрат, обусловленных их закупкой и хранением. Направления контроля определяются по месту формирования издержек:

- контроль закупки материалов (работа с поставщиками, объемы, цена, сроки закупки);

- контроль процедуры оформления заказов, транспортировки материалов и их приемки;

- контроль сохранности материальных запасов и затрат на хранение (размещение в местах хранения, складские расходы, потери в процессе хранения – снижение качества, порча, естественная убыль, кражи);

- контроль обеспеченности производственными запасами.

7. Контроль ассортимента и качества выпускаемой продукции.

При разработке системы контроля организации принимается решение о видах реализуемого контроля. В соответствии со спецификой технологического процесса различают:

1. Предварительный или упреждающий контроль. Проводится до поступления ресурсов в производство. Его цель – предупреждение возникновения возможных проблем. Предварительный контроль проводится в отношении:

- трудовых ресурсов (например, подбор исполнителей);

- материальных ресурсов (например, оценка качества товаров, подбор и профилактический осмотр оборудования);

- финансовых ресурсов (например, планирование финансов);

2. Текущий или сопутствующий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе работы. Его проведение чаще всего прерогатива руководителей среднего и низовых звеньев управления. Суть контроля чаще всего сводится к

наблюдению за работой исполнителей. Он дает информацию для оперативного вмешательства в ход процессов.

3. Заключительный контроль. Проводится после завершения работы. Он предоставляет информацию о достигнутых результатах, служит основой будущего планирования, позволяет выявить проблемы и пути их решения. Заключительный контроль, фиксирующий результаты работы персонала, служит основанием для поощрения работников.

Проектирование системы контроля предполагает проработку механизма реализации его основных этапов. К ним относят: подбор контролируемых стандартов, измерение, сравнение результатов измерения со стандартами, выявление причин отклонений, корректировка действий.

Проектирование системы контроля начинается с определения основных его элементов:

1. Цель контроля.
2. Предмет контроля.
3. Периодичность проведения контроля.
4. Методы и средства контроля.

Далее определяется перечень действий, необходимых для его проведения, сроки, ответственные за результаты, исполнители, описание правил и процедур проведения контроля.

Результаты можно оформить в таблицу 6.

Важной составляющей разрабатываемого проекта системы контроля является смета затрат на проведение контроля, по которой определяется целесообразность предлагаемой системы контроля, подтверждается или опровергается ее экономичность (в противном случае – нежизнеспособность).

Пример формулирования исходных параметров контроля

№ п/п	Предмет контроля	Объект контроля и его вид	Ответственный и исполнители	Частота контроля	Методы контроля	Средства контроля
1.	Использование рабочего времени	Работник ОМТС	Начальник ОМТС Зорин Н. О.	1 раз в неделю	Визуальное наблюдение	Отчет о выполненной работе
2.	Результативность – Объемы – Качество					
3.	Сохранность товарно-материальных ценностей					
4.	Дисциплина труда					
...	...					

Вариант примерной сметы проекта контроля представлен в таблице 7.

Смета проекта контроля

№ п/п	Мероприятия	Исполнители	Средства контроля	Стоимость материальных затрат	Трудовые затраты*	Итого (стр. 5+стр. 6)
1	2	3	4	5	6	7
...	...					
	Итого					

*Определяются в соответствии с затратами времени на проведение контроля конкретным работником и стоимостью рабочей силы. Сюда же включаются планируемые поощрительные выплаты по результатам контроля.

Результативность контроля определяется ожидаемым эффектом от его внедрения. Его составляющими являются:

– ожидаемый прямой эффект от внедрения проекта контроля – например, прирост прибыли за счет ожидаемого сокращения потерь товарно-материальных ценностей, роста оборачиваемости товарных запасов, производительности труда, снижения потерь рабочего времени и т. д.;

– ожидаемый косвенный эффект от внедрения проекта контроля – например, прирост прибыли за счет ожидаемого увеличения спроса в результате оптимизации структуры ассортимента, качества выпускаемой продукции, улучшения обслуживания.

Ожидаемая дополнительная прибыль сопоставляется с расходами на проведение контроля. Решение о целесообразности внедрения данного проекта принимается в случае, если его рентабельность не ниже установленного норматива. При низком уровне рентабельности проекта вносятся изменения в программу проведения контроля (сокращается перечень мероприятий, меняется материально-техническое обеспечение, изменяется частота проведения). Анализ результатов проведенного контроля позволяет сделать выводы о недостатках действующей системы и внести корректировки в аналогичные планы на будущее.

Вариант 3. Разработка программы осуществления организационных изменений

Изменения являются частью организационной и управленческой жизни. Они имеют большое значение, происходят часто, они могут быть жизненно необходимыми для выживания организации.

Изменения могут открывать определенные возможности для тех, кто в них вовлечен. К числу таких возможностей можно отнести, например, увеличение производительности труда, возросшее удовлетворение от работы, улучшение условий труда.

Изменения в организации происходят под влиянием внешних и внутренних воздействий. Внешние воздействия, вызывающие изменение, определяются социальными, технологическими, экономическими и социальными факторами во

внешнем окружении организации. К другим факторам внешнего воздействия относятся спрос на рынке, снабжение рынка, конкуренты, предпочтения потребителей. Внутренние факторы, вызывающие изменения, часто связаны с внешним воздействием. К ним может относиться потребность в росте, производительность, необходимость в повышении качества, в росте объема продаж, в мотивации персонала и его сохранении. Внутренние причины, вызывающие изменения, находятся в области контроля организации, внешние же причины ей не подконтрольны.

Для разработки проекта Вам необходимо выбрать изменение, обосновать необходимость его проведения (диагностировать потребность в изменении), определить факторы, порождающие изменения, провести анализ поля сил по Курту Левину, определить мощность движущих и сдерживающих сил изменения, потенциал для изменения, выявить причины сопротивления персонала изменению и предложить способы преодоления сопротивления.

В качестве изменения может быть рассмотрена любая ситуация, например, необходимость сокращения затрат на 10% или организационная проблема – задача для увеличения доли рынка.

Метод Курта Левина является самым простым и оригинальным способом представления изменения и проектирования его осуществления. Левин предложил рассматривать любую организацию или ситуацию как находящуюся при определенном балансе или равновесии между движущими и сдерживающими силами изменения. Он назвал диаграмму, представленную на рисунке 3, «анализом поля сил».

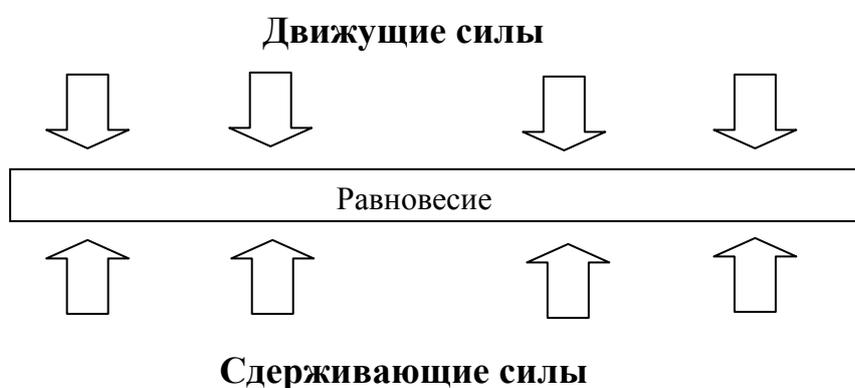


Рис. 3 Анализ поля сил (заимствовано из Kurt Lewin, Школа бизнеса Открытого Университета)

По мнению Левина, если в организации ничего не происходит (состояние равновесия), то это потому, что противоположные силы изменения – сдерживающие и движущие силы изменения – равны.

Анализ поля сил включает:

Во-первых, определение (составление перечня) сдерживающих и движущих сил.

Во-вторых, оценку их относительной мощности. Мощность не определяется простой суммой количества стрелок: у одного влиятельного менеджера высшего звена может быть достаточно движущей силы, чтобы продвигать изменение, несмотря на сдерживающие силы, исходящие от персонала; или, наоборот, он может создать большое сопротивление, несмотря на мощные движущие силы.

В-третьих, определение потенциала для изменения – те силы, которые в настоящий момент не используются, но могут быть призваны на подмогу. Примерами потенциала для изменения может быть добрая воля специалиста или клиента, или незадействованные сильные стороны команды менеджеров. Потенциал для изменения затем включается в диаграмму для дальнейшего анализа его возможного использования.

После проведения анализа поля сил, располагая исчерпывающим объемом информации, Вам необходимо составить диаграмму (рис. 4), которая отразит предполагаемое развитие ситуации с учетом мощности сил и потенциала изменений.

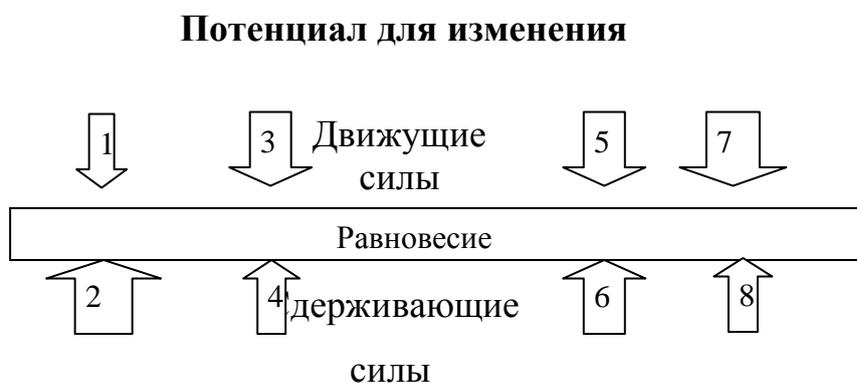


Рис. 4 Развитие анализа поля сил

Обратите внимание, ширина стрелок отражает относительную мощность сил. И эти конкретные силы или потенциал изменений надо обозначить. Например, предприятию необходимо провести изменение по увеличению доли рынка. Можно предположить, что самой мощной движущей силой (стрелка 3 на рисунке 4) может быть благоприятное развитие рынка или рост спроса на продукцию в отрасли (стрелка 7) и т. д. Сдерживающие силы также должны быть поименно определены и обосновано влияние тех и других.

Перечислив движущие силы и придав им соответствующий вес, Вы обнаружите, что текущая ситуация находится в равновесии с точки зрения движущих и сдерживающих сил. Как можно увеличить движущие силы, чтобы изменить ситуацию? Надо сделать их более ощутимыми для других, более подробно описать их, подключить большее количество людей к диагнозу ситуации, чтобы больше людей смогли разделить Вашу точку зрения?

Однако по крайней мере некоторые движущие силы могут являться внешними по отношению к организации и поэтому находиться вне пределов немедленного воздействия. Прежде всего, их следует четко определить и оценить их потенциальную значимость для изменения. Цель анализа поля сил – это реалистическая, всеобъемлющая оценка того, что может повлечь за собой то или иное предложение по изменению. Анализ основан на предположении, что движущие силы изменения действительно «правы»: что изменение необходимо и что оно должно выполняться в интересах большинства, а не ради чьей-то индивидуальной выгоды.

Анализ сдерживающих сил должен включать рассмотрение вопроса, почему они вообще существуют и правомочны ли они, а также тот факт, что они могут быть более мощными, чем движущие силы.

Люди часто сопротивляются изменению, особенно если оно кем-то навязано. Для этого есть вполне оправданные причины индивидуального порядка – боязнь потерь и страх перед неизвестностью. Для коллектива запланированные изменения могут означать разрушение или угрозу существующим нормам поведения, поэтому сопротивление бывает сильным. На организационном уровне структура (особенно бюрократическая) может обладать мощными механизмами

сопротивления изменению. Сопротивление изменению может быть основной сдерживающей силой, но ее также можно преодолеть.

Основными причинами того, почему люди имеют склонность сопротивляться изменениям, могут быть:

- узкособственнический интерес,
- непонимание и недостаток доверия,
- различная оценка ситуации,
- низкая терпимость к изменению.

К другим причинам сопротивления изменению можно отнести:

- давление со стороны коллег,
- усталость от изменений,
- предыдущий неудачный опыт изменений.

При подготовке проекта изменения Вам необходимо составить план мероприятий по преодолению сопротивления изменениям. Он должен соответствовать этапам процесса преодоления сопротивления, который складывается из трех стадий:

1. Размораживание:

- информирование о планируемом изменении,
- вовлечение тех, кого затронет изменение,
- оказание поддержки,
- предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к изменениям.

2. Изменение:

- осуществление изменения,
- оказание поддержки и обучение,
- мониторинг изменения.

3. Замораживание:

- укрепление приверженности изменению.

Завершить проект необходимо обоснованием эффекта от осуществления изменения. Если он выражается экономическими показателями, то его необходимо увязать с каким-то (какими-то) показателями из таблицы 4: как он изме-

нится после проведения изменения и как это отразится на деятельности предприятия в целом.

Для проектирования изменения можно использовать другой метод – построить диаграмму Генри Л. Ганта, которая отражает структуру перечня работ по проекту по видам и во времени. Этот подход отличается от метода К. Левина.

Вариант 4. Проектирование развития организационной культуры

Организационная культура – это система ценностей, символов, образцов поведения и убеждений, возникающих внутри трудового коллектива в процессе совместной профессиональной деятельности.

Формирование культуры организации происходит под влиянием делового окружения, национально-государственных и этических факторов.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца. В определенном смысле она является ресурсом менеджмента: облегчает общение, диктует логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними) информации.

Формирование организационной культуры не является единовременным актом, занимает значительный промежуток времени. Проектирование организационной культуры определяется способом управления в организации (централизованное или децентрализованное управление), размерами предприятия, особенностями производственного процесса, состава персонала и другими факторами. При проектировании должна быть учтена степень влияния организационной культуры на хозяйствующий субъект, в связи с чем выделяют бесспорную культуру, слабую и сильную организационную культуру. Эти аспекты должны быть учтены при проектировании.

В России сильная организационная культура на предприятиях встречается крайне редко, в большинстве случаев реализуются лишь ее внешние формы, заимствованные на Западе (реклама, оформление офисов, фирменная одежда).

Наиболее вероятно, Ваш проект развития организационной культуры будет сведен к разработке ее отдельных элементов (хотя приветствуется и комплексный подход). На чем бы ни остановился Ваш выбор, необходимо опреде-

литься, какие функции будет выполнять культура в управлении организацией. Исходить можно из следующего.

Функции организационной культуры:

- 1) охранная – основана на создании барьеров (запретов, ограничительных норм) от нежелательных внешних воздействий;
- 2) интегрирующая – формирует чувство принадлежности к фирме, гордость за нее и объединяет людей в их повседневной деятельности;
- 3) регулирующая – способствует поддержанию правил и норм поведения сотрудников как между собой, так и с внешним миром, что снижает возможность возникновения конфликтов и является гарантией стабильности деятельности;
- 4) адаптивная – облегчает приспособление людей друг к другу и к организации в целом с помощью участия в праздниках и изучения общих норм поведения;
- 5) ориентирующая – (например, с помощью постановки целей) направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;
- 6) мотивационная – создает стимулы для работы организации;
- 7) формирование имиджа – создает образ организации в глазах окружающих за счет отдельных элементов культуры. Имидж фирмы оказывает огромное влияние на отношение к ней окружающих.

При проектировании организационной культуры необходимо помнить, что она состоит из двух составляющих: субъектной и объектной организационной культуры.

Субъективная организационная культура основывается на разделяемых всеми членами коллектива предприятия ценностях и восприятии организационного окружения, существующего вне личности. В нее входит духовная символика в виде объектов, людей и их действий, обладающих привлекательностью для окружающих (образцов поведения), а также традиций организации.

Субъективная культура является ядром управленческой культуры, которая определяется стилем руководства, способами решения возникающих проблем управленческим аппаратом и его отношением к окружающим.

Субъективная организационная культура включает в себя:

- 1) определение ценностей и норм поведения сотрудников;

- 2) осознание каждым членом трудового коллектива себя и своего места в организации;
- 3) создание системы коммуникаций внутри предприятия;
- 4) создание системы питания (место, условия и традиции);
- 5) осознание важности времени и выработка отношения к нему членов коллектива;
- 6) создание и поддержание доброжелательных рабочих отношений между сотрудниками;
- 7) создание непрерывного процесса развития членов трудового коллектива;
- 8) развитие этики, системы мотивации и создание соответствующих условий на рабочих местах.

Объективная организационная культура обусловлена физическим и материальным окружением, создаваемым в организации. К ней относятся здания, их дизайн, внутренний интерьер, стоянки для автомобилей, сами автомобили и т.п. К объективной культуре относится знаковая символика в виде стиля одежды, знаков отличия статуса, фирменных наград и отличий.

Товарно-знаковая символика является составной частью фирменного стиля (бланки, печати и др.). Фирменный стиль – это совокупность средств и мероприятий, обеспечивающих визуальное и смысловое единство всех товаров фирмы с ее рекламными мероприятиями.носителем фирменного стиля может быть любой предмет.

Проектируемые преобразования должны быть сориентированы на определенный уровень функционирования организационной культуры.

Поверхностный уровень включает в себя традиции, эмблемы, интерьер, дизайн, униформу, язык, лозунги и иное, промежуточный – ценности и верования, глубинный – философию фирмы.

Степень проявления элементов культуры определяет параметры, на базе которых происходит выделение различных ее типов.

Разработанный проект необходимо оценить по нижеследующим параметрам:

1) основные цели организации, которые могут быть ориентированы на удовлетворение общественных социальных потребностей (создание благ, услуг) или решение личных проблем сотрудников;

2) степень следования мнению большинства или проявления индивидуализма в работе сотрудников;

3) способ принятия управленческих и иных решений (индивидуально или коллективно);

4) степень регламентации выполняемой деятельности и ее соответствие намеченным планам;

5) соотношение сотрудничества и соперничества в работе персонала;

6) степень самостоятельности, независимости или, наоборот, подчиненности в поведении сотрудников;

7) характер взаимоотношений руководителей и подчиненных (покровительственное или безразличное);

8) различия в национальном менталитете сотрудников предприятия;

9) ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;

10) отношение к преобразованиям;

11) источники власти;

12) стили управления.

Результатом проектирования может являться разработанный студентом документ, как-то:

– «Меморандум сотрудников организации»,

– «Нормы и правила поведения в организации»,

– «График проведения традиционных мероприятий в организации» и др.

ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Курсовой проект оформляется в соответствии с правилами и требованиями стандарта Оренбургского государственного университета СТО 02069024.101-2010 «Работы студенческие: Общие требования и правила оформления».

Со стандартом можно ознакомиться в методическом кабинете ауд. 5208, а также на сайте кафедры менеджмента www.kafedra.my1.ru.

За образец оформления списка использованных источников можно принять список рекомендуемой литературы в конце «Методических рекомендаций». Все 15 информационных источников (книги, монографии, статьи, учебники и т. д.) должны быть записаны в алфавитной последовательности.

Библиографическое описание источников информации для оформления списка использованных источников ведется в соответствии с ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическое описание документа».

Сведения о книгах (монографии, справочники и т. п.) должны включать фамилию и инициалы автора (авторов), название книги, город, издательство, год издания, количество страниц. При наличии более трех авторов указывать фамилию и инициалы только первого из них и слова «и др.». Наименование места издания необходимо приводить полностью в именительном падеже, допускается сокращение названия только двух городов: Москва (М.) и Санкт-Петербург (СПб.).

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), год издания, номер (журнала или дату – газеты), страницы, на которых помещена статья.

Сведения об отчете по НИР должны включать: заглавие отчета (после заглавия в скобках приводят слово «отчет»), его шифр, инвентарный номер, наименование организации, выпустившей отчет, фамилию и инициалы руководителя НИР, город и год выпуска, количество страниц отчета.

Сведения о стандарте должны включать: обозначение и наименование стандарта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2006. – 702 с. – ISBN 5-8590-0015-4.
2. Коротков, Э. М. Концепция российского менеджмента : учебное пособие / Э. М. Коротков. – М. : ООО ИКП «Дека», 2004. – 894 с. – ISBN 5-8964-5036-2.
3. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика : учебник / З. П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 378 с. – ISBN 5-8645-1143-2.
4. Сорокина, М. В. Менеджмент в торговле : учебное пособие / М. В. Сорокин. – СПб. : Бизнес-пресса, 2008. – 480 с. – ISBN 978-5-9158-4002-6.
5. Теория менеджмента : учебник для вузов. Стандарт 3-го поколения / под. ред. А. М. Лялина. – СПб. : Питер, 2010. – 464с. – ISBN 978-5-4980-7523-5.
6. Управление организацией : учебник / под. ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 669 с. – ISBN 5-8622-5725-х.
7. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М. : Контроллинг, 1992.
8. Файоль, А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 351 с. – ISBN 5-2500-1591-3.

Оформление титульного листа

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ОГУ

ОРСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по дисциплине: «Теория менеджмента»

Система менеджмента организации (на примере ОАО «Уральская Сталь»)
Орский гуманитарно-технологический институт

(филиал) ОГУ 080507.65.4012.07 ОО

Руководитель проекта

ст. преподаватель

_____ Клепиков М. А.

«__» _____ 20__ г.

Исполнитель

студент группы 11Мен(б) ФМ

_____ В. И. Иванова

Члены комиссии:

_____ (Ф.И.О.)

_____ (Ф.И.О.)

Орск 2012

Оформление задания на курсовой проект

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ОГУ

ОРСКИЙ ГУМАНИТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

Задание на курсовой проект

Система менеджмента организации (на примере ОАО «Уральская Сталь»)

Исходные данные: Статистические данные, данные сети Интернет, учебники и учебные пособия по менеджменту, а также публикации отечественных и зарубежных экономистов по исследуемой проблеме.

Перечень подлежащих разработке вопросов:

- а) ;
- б) ;
- в) .

Перечень графического материала:

Таблицы, графики, рисунки, схемы, отражающие...

Дата выдачи задания «__» _____ 20__ г.

Руководитель

ст. преподаватель

М.А. Клепиков

Исполнитель

студент группы 08 МО-1

В.И. Иванова

Срок защиты проекта «__» _____ 20__ г.

Бланк отзыва о курсовом проекте

Отзыв о курсовом проекте

Студент

Научный руководитель _____

« ____ » _____ 20__ г.

Заключение о допуске курсового проекта к защите

Курсовой проект проверен, и студент может быть допущен к защите курсового проекта.

Научный руководитель _____

« ____ » _____ 20__ г.

Аннотация

В данном курсовом проекте рассматриваются...

Структура данного курсового проекта выглядит следующим образом.

Первый раздел отражает теоретические основы...

Во втором разделе рассмотрены...

В третьем разделе определены и проанализированы проблемы...

В четвертом разделе разработан проект...

Работа выполнена печатным способом на 40 страницах с использованием 16 источников, содержит 5 таблиц и 2 приложения.

Ведущий редактор
Е. В. Кондаева

Старший корректор
Е. А. Феонова

Ведущий инженер
Г. А. Чумак

Подписано в печать 22.10.2012 г.
Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 2,2.
Тираж экз. Заказ _____.

**Издательство Орского гуманитарно-технологического института (филиала)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»**

462403, г. Орск Оренбургской обл., пр. Мира, 15 А