

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования

Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет
информационных технологий, механики и оптики

*Презентация по курсу «Современные
теории организации и организационного
поведения»*

*Преподаватель: проф., д.э.н
Марина Арнольдовна Макарченко*

*Подготовил: студент гр. и5556
Александр Савушкин*



Часть I

Исследование корпоративной культуры организаций

Выполнили:

Студентка гр. и5555

Мкртумова А.А.

студент гр. и5556

Савушкин А.А.



Информация об организации

- Кафе-ресторан грузинской кухни "Старый Тбилиси" работает уже более 1 года. За это время он заслужил имя одного из самых изысканных кафе грузинской кухни на Васильевском острове.
- Кафе грузинской кухни "Старый Тбилиси" сочетает в себе все традиции национальной кухни. Гостям кафе мы предлагаем большой выбор блюд грузинской кухни, фирменные блюда от шеф-повара, блюда на мангале и кеце, разнообразные десерты и собственные кондитерские изделия.
- Кафе грузинской кухни, расположенное на ул. Кораблестроителей, д.30, располагает 2-мя уютными залами с диванами, общее количество посадочных мест до 70 человек.
- Кафе и ресторан грузинской кухни "Старый Тбилиси" рады предложить своим гостям организацию в наших банкетных залах свадеб, дней рождения, юбилеев, детских праздников, выпускных, торжественных событий, корпоративных мероприятий.
- В организации работает 10 человек.

Гипотезы относительно организационной культуры:

- Организационная культура фирмы слабая, так как ценности не сформированы чётко, противоречивы и им не готовы следовать большинство.
- Организационная культура организации доминирующая – культура организации в целом.
- В организации преобладает иерархическая культура, которую можно охарактеризовать как культуру с четкой организацией, дисциплиной и строгим порядком.

В результате проведенного опроса был получен результат:

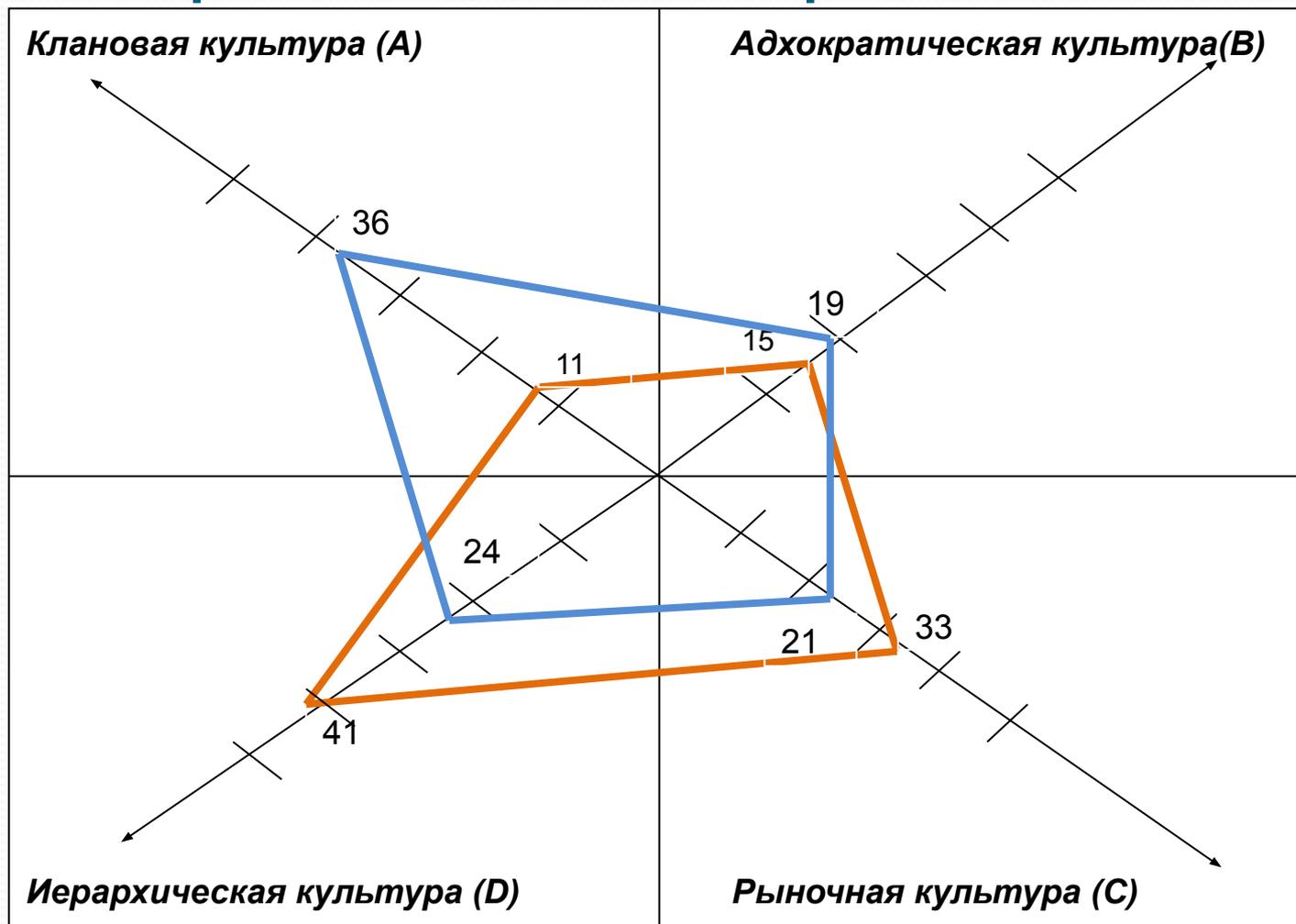
- На представленном ниже рисунке отображены расчёты по текущему состоянию организационной культуры предприятия:

	C1	C2	C3	C4	C5	Средний балл
Средняя оценка по альтернативе А (Клановая культура)	12	11	13	8	12	11
Средняя оценка по альтернативе В (Адхократическая культура)	14	14	16	14	14	15
Средняя оценка по альтернативе С (Рыночная культура)	28	34	32	33	37	33
Средняя оценка по альтернативе Д (Иерархическая культура)	47	41	34	45	38	41

Ниже представлен расчёт предпочтительной организационной культуры:

	C1	C2	C3	C4	C5	Средний балл
Средняя оценка по альтернативе А (Клановая культура)	35	42	41	34	29	36
Средняя оценка по альтернативе В (Адхократическая культура)	18	14	18	25	22	19
Средняя оценка по альтернативе С (Рыночная культура)	25	22	14	23	22	21
Средняя оценка по альтернативе Д (Иерархическая культура)	23	23	27	18	28	24

Составлен график, отображающий произведенные расчёты:



— - Теперь

— - Предпочтительно

Информация об организации

- ICT Group - это динамично развивающийся логистический оператор, оказывающий полный комплекс услуг по доставке, таможенному оформлению и хранению грузов.
- Ключевыми направлениями деятельности ICT Group являются:
 - ТАМОЖЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ
 - МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ
 - ЛОКАЛЬНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ
- Организация расположена по адресу Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., дом 86 лит. А
- В организации работает 50 человек.

Гипотезы относительно организационной культуры:

- Организационная культура фирмы слабая, так как ценности не сформированы чётко.
- Организационная культура организации доминирующая – культура организации в целом.
- В организации преобладает иерархическая культура, которую можно охарактеризовать как культуру с четкой организацией.

В результате проведённого опроса были получены следующие результаты «Теперь»:

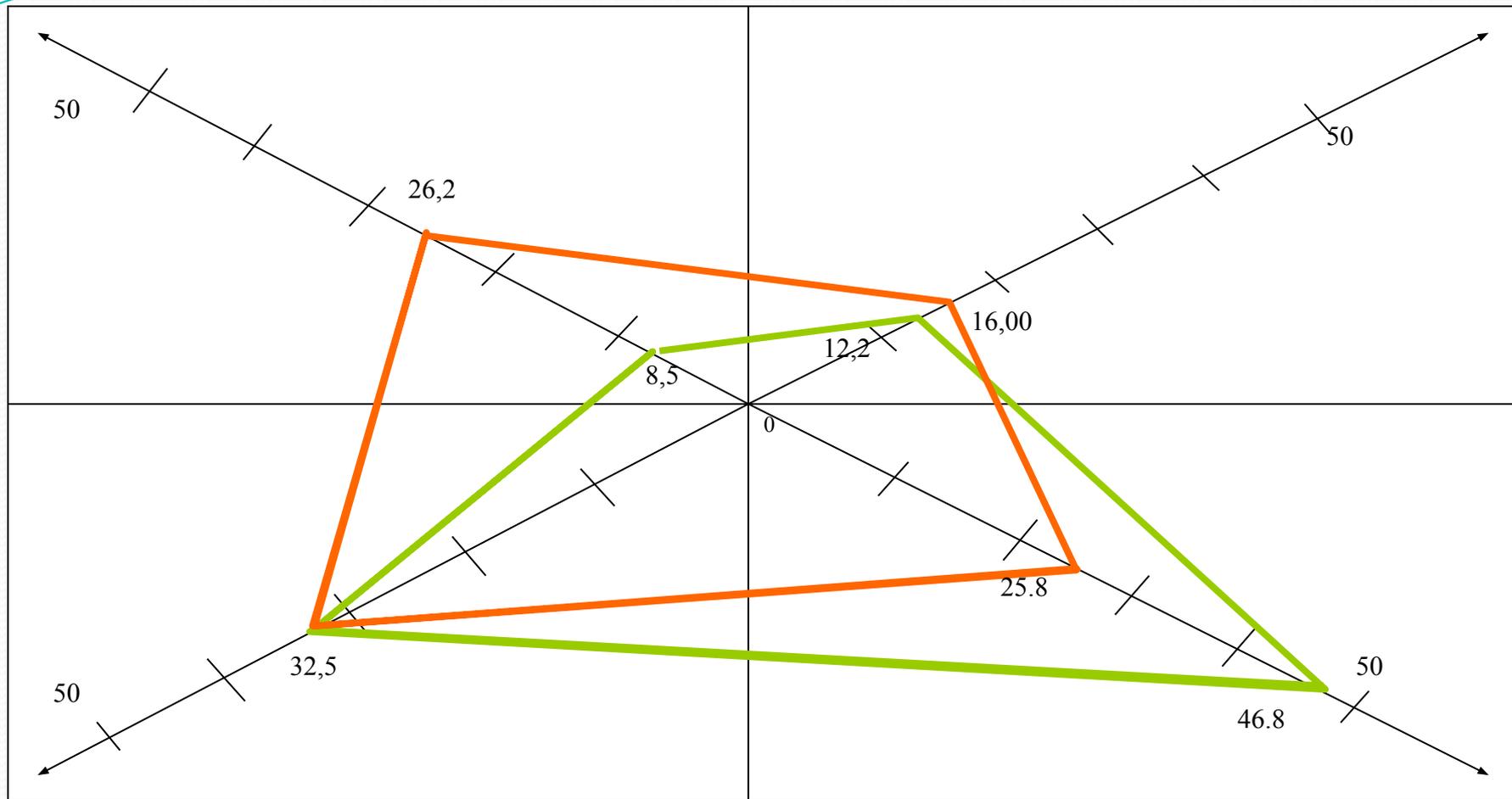
	C1	C2	C3	C4	C5	Сред ний балл
Средняя оценка по альтернативе А (Клановая культура)	10,0	8,3	9,2	5,0	10,0	8,5
Средняя оценка по альтернативе В (Адхократическая культура)	12,5	11,7	12,5	10,0	14,2	12,2
Средняя оценка по альтернативе С (Рыночная культура)	48,3	43,3	43,3	51,7	47,5	46,8
Средняя оценка по альтернативе Д (Иерархическая культура)	29,2	36,7	35,0	33,3	28,3	32,5

Ниже представлен расчёт предпочтительной организационной культуры «Предпочтительно»:

	C1	C2	C3	C4	C5	Средний балл
Средняя оценка по альтернативе А (Клановая культура)	24,2	29,2	32,5	18,3	26,7	26,2
Средняя оценка по альтернативе В (Адхократическая культура)	15,0	14,2	13,3	20,0	17,5	16,0
Средняя оценка по альтернативе С (Рыночная культура)	26,7	23,3	24,2	31,7	23,3	25,8
Средняя оценка по альтернативе Д (Иерархическая культура)	34,2	33,3	30,0	30,0	32,5	32,0

Клановая культура (А)

Адхократическая культура (В)



Иерархическая культура (D)

Рыночная культура (С)

Теперь

Предпочтительно

Анализ общего и различного по показателям фирм:

- Общее:
- 1. Обе фирмы работают в сфере предоставления услуг
- 2. Обе фирмы небольшого размера (до 100 человек).
- Отличия:
- 1. Кафе работает непосредственно с людьми (B2C), а логистическая фирма работает в сфере B2B.
- 2. Кафе существует 1,5 года, а логистическая фирма более 5 лет.
- 3. У фирм разная форма собственности (ИП и ООО, соответственно).

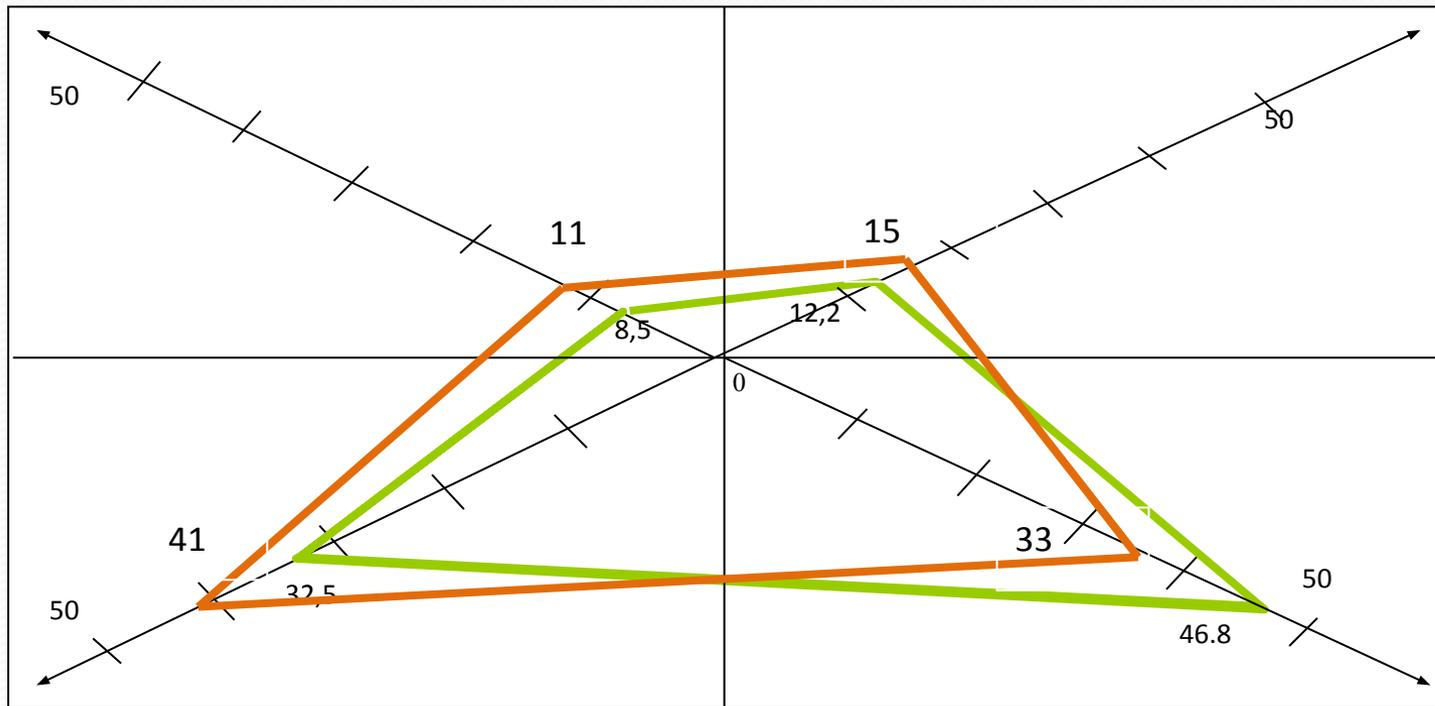
Общие гипотезы относительно организационной культуры:

- Организационная культура фирм слабая, так как ценности не сформированы чётко, противоречивы и им не готово следовать большинство.
- Организационная культура организаций доминирующая – культура организации в целом.
- В организациях преобладает иерархическая культура, которую можно охарактеризовать как культуру с четкой организацией, дисциплиной и строгим порядком.

Совместные графики фирм «Теперь»:

Клановая культура (A)

Адхократическая культура (B)



Иерархическая культура (D)

Рыночная культура (C)

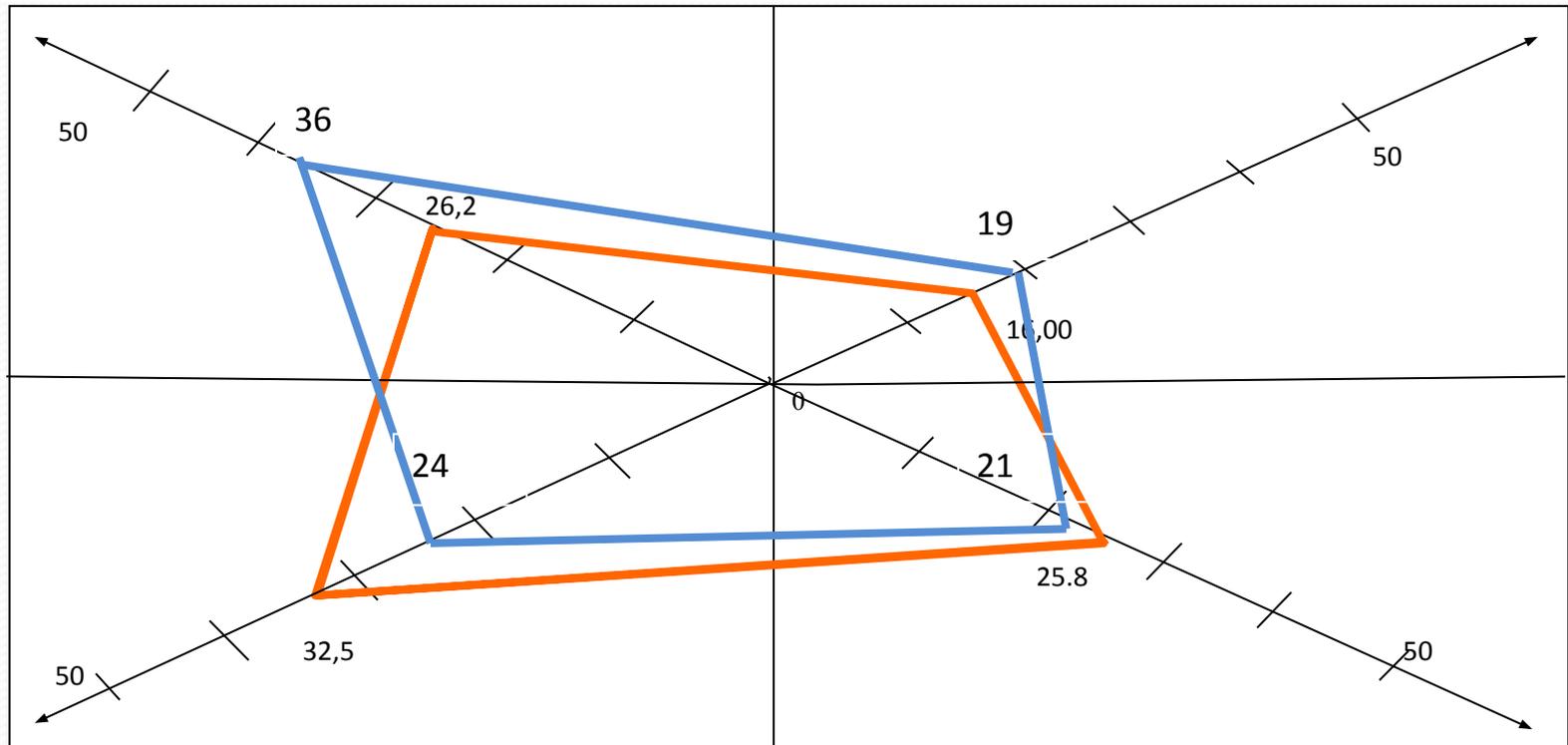
Теперь ICT Group

Теперь Кафе грузинской кухни "Старый Тбилиси"

Совместные графики фирм «Предпочтительно»:

Клановая культура (A)

Адхократическая культура (B)



Иерархическая культура (D)

Рыночная культура (C)

— Предпочтительно Кафе грузинской кухни "Старый Тбилиси"

— Предпочтительно ICT Group

Подтверждение гипотез

- Организационная культура фирм слабая, так как ценности не сформированы чётко.
- Организационная культура организаций доминирующая, что видно на представленном изображении.
- Из представленного графика мы можем увидеть, что наивысшие оценки, показывают типы культур, которые более всего доминируют в организациях или же имеют тенденцию в них развиваться, а именно иерархическая и клановая (для кафе), иерархическая и рыночная (для логистической фирмы). Данные виды культуры могут существовать одновременно.

Часть II

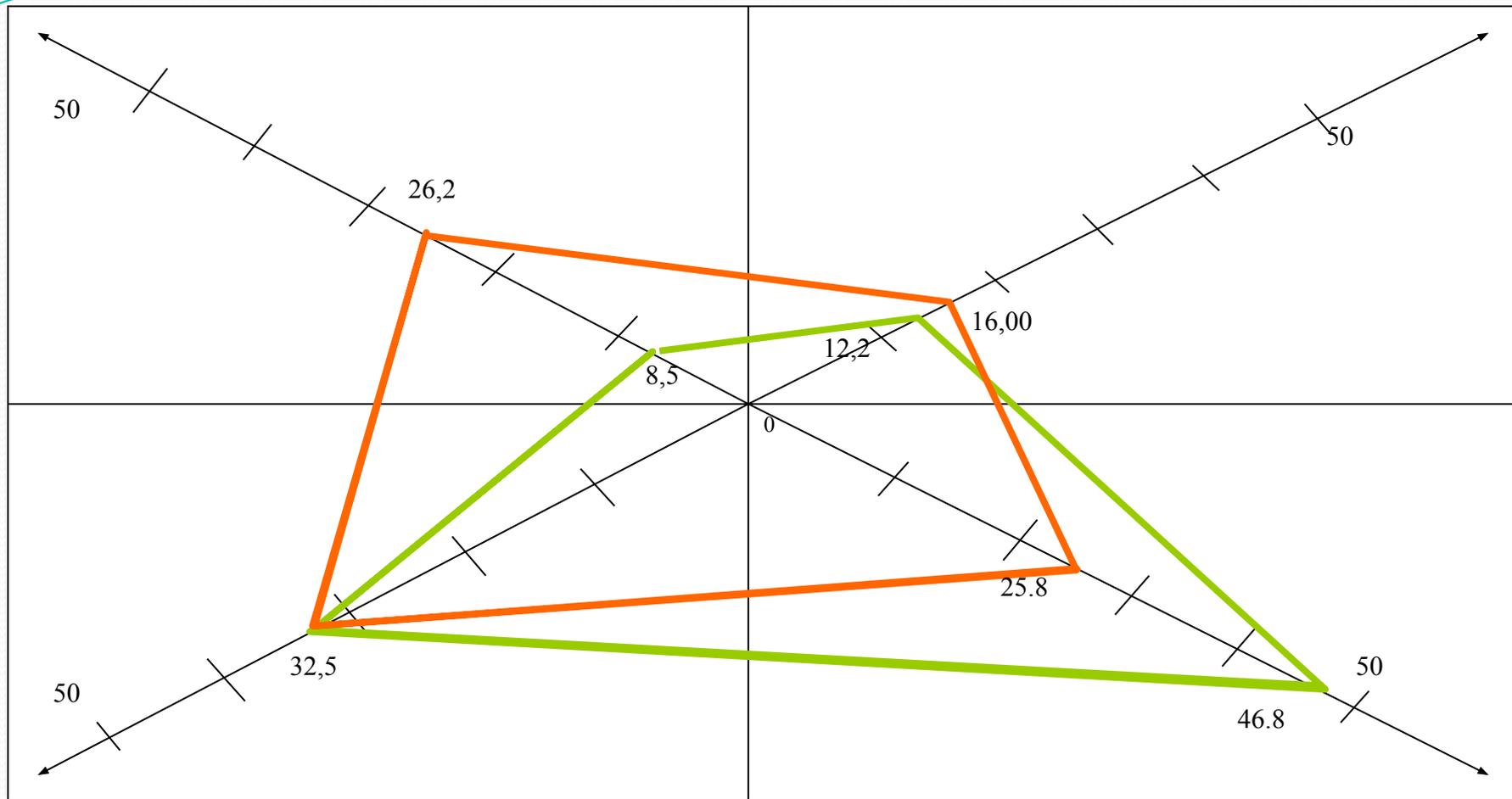
Структура управления организации ICT Group

*Выполнил:
студент гр. и5556
Савушкин А.А.*



Клановая культура (A)

Адхократическая культура (B)



Иерархическая культура (D)

Рыночная культура (C)

Теперь

Предпочтительно

Структура управления организации

Тип и вид структуры управления:

- Тип структуры управления - **иерархическая**.
- **Линейно-функциональная структура управления** основана на так называемом «шахтном» принципе построения и специализации управленческого процесса в зависимости от обязанностей, возложенных на заместителей руководителя (функциональных руководителей).

Вывод:

Тип и вид структуры управления организации выбран верно (эффективен, т.к. организация получает достаточно высокую прибыль), хотя, на мой взгляд, необходимо количественно оптимизировать управленческий состав.

Обоснование вывода:

1. Вертикальные связи говорят о жёсткой структуре подчинения.
2. Присутствуют все плюсы (жёсткий контроль, использование низкоквалифицированного персонала) и минусы (негибкость – всё решает начальник, подавление креативности) иерархической структуры.

Локхид

Подразд-ие	Сходство вып-ых подч. ф-ций	Геогр-ая близост ь подч-ых	Сложност ь вып-ых ф-ций	Уровень рук-ва и контроля, требуемый подч-ми	Уровень требуемо й корд-ции действий	Треб. уровень план-ия	Помощь, получаемая от вышест-го рук-ства	Сумма весов	Факт. числ-сть
Международ. отдел	4	1	6	3	6	6	-2	24	5
Российский отдел	4	1	6	3	6	6	-3	23	5
Таможенный отел	8	4	8	6	4	6	-5	31	4
Отдел экспедир-я	4	4	4	15	2	2	-3	28	4
Отдел маркетинга	4	1	6	9	4	6	0	30	3
Расчетный отел	8	1	4	9	8	4	-2	32	7
Генеральный директор	4	1	10	3	10	10	0	38	1
Финансовый директор	2	1	10	3	10	8	-1	33	6
Коммерчески й директор	6	1	8	6	6	4	0	31	1
Главный бухгалтер	8	1	4	9	4	4	0	30	1

Определение нормы управляемости (нормы контроля) на основе суммы весов по методу фирмы «Локхид»

Сумма весов	Норма управляемости (количество человек)
51–60	2–3 (до 4)
42–50	3–4 (до 5)
36–41	4–5 (до 6)
35–30	5–6 (до 7)
25–29	6–8 (до 9)
20–24	7–9 (до 10)
15–19	8–11 (до 12)
7–14	10–15 (до 20)

Таблица соответствия фактической численности сотрудников и нормы контроля по методу фирмы «Локхид»

Подразделение	Сумма весов	Норма управляемости (количество человек)	Фактическая численность
Международный отдел	24	7–9 (до 10)	5
Российский отдел	23	7–9 (до 10)	5
Таможенный отел	31	5–6 (до 7)	4
Отдел экспедирования	28	6–8 (до 9)	4
Отдел маркетинга	30	5–6 (до 7)	3
Расчетный отел	32	5–6 (до 7)	7
Генеральный директор	38	4–5 (до 6)	1
Финансовый директор	33	4–5 (до 6)	6
Коммерческий директор	31	4–5 (до 6)	1
Главный бухгалтер	30	4–5 (до 6)	1

Выводы и предложения:

- 1. Необходимо минимизировать (количественно уменьшить) руководящий состав фирмы **ICT Group**: как минимум уволить Коммерческого директора, т.к. он частично дублирует функциональные обязанности Финансового директора.
- 2. Объединить международный и таможенный отделы.

Часть III

Информационная структура организации ICT Group

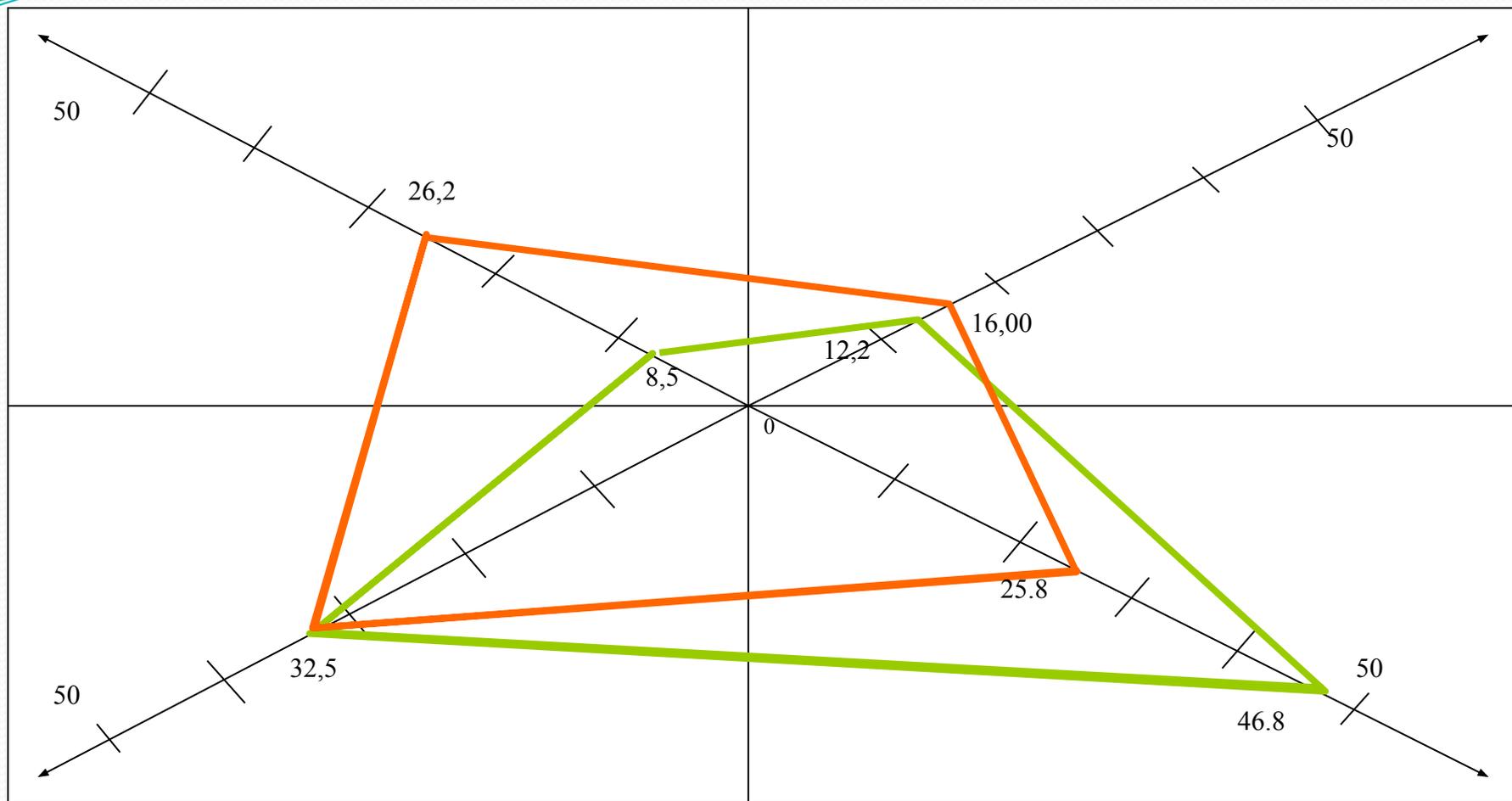
*Выполнил:
студент гр. и5556
Савушкин А.А.*



УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Клановая культура (A)

Адхократическая культура (B)



Иерархическая культура (D)

Рыночная культура (C)

Теперь

Предпочтительно

Структура управления организации

Решающие центры (РЦ)

организации ICT Group и круг вопросов, которые решает РЦ

- 1. Генеральный директор (ГД), представительские функции (в т.ч. в органах власти).
- 2. Финансовый директор (ФД), движение денежных средств, стратегическое планирование работы компании.
- 3. Коммерческий директор (КД), ценообразование, исследование рынка, работа с клиентами, заключение контрактов на предоставление услуг.
- 4. Главный бухгалтер (ГБ), организация бухгалтерского учёта.
- 5. Начальник расчётного отдела (НРО), осуществляет работу по экономической деятельности предприятия, направленной на повышение эффективности и рентабельности предоставляемых услуг.

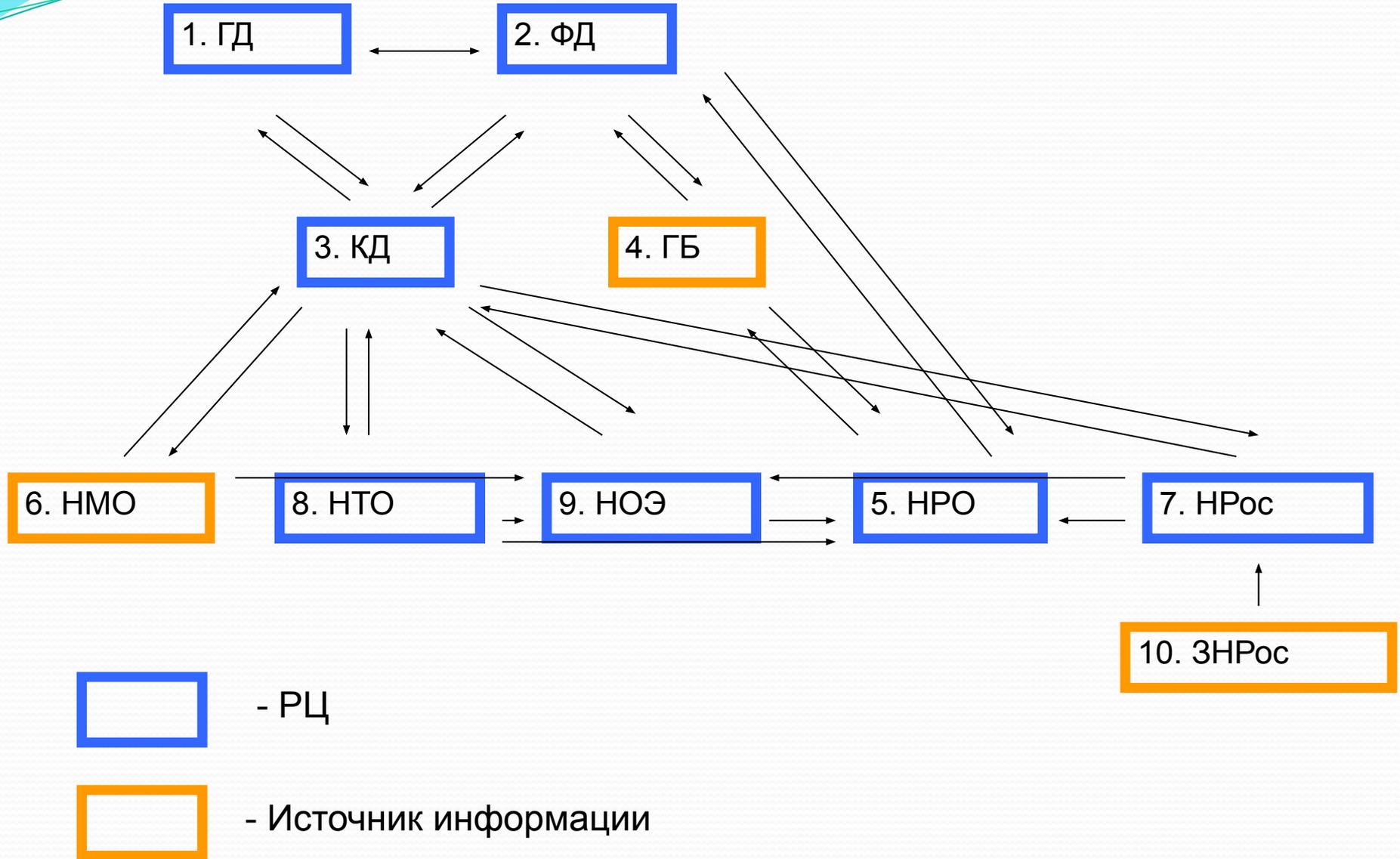
- 6. Начальник международного отдела (НМО), занимается организацией и контролем предоставляемых услуг по своему направлению.
- 7. Начальник российского отдела (НРос), занимается организацией и контролем предоставляемых услуг по своему направлению (соблюдение сроков предоставления услуг, расчёт себестоимости услуг и т.п.).
- 8. Начальник таможенного отдела (НТО), ... (таможенный брокер).
- 9. Начальник отдела экспедирования (НОЭ), контролирует движение грузов.
- 10. Заместитель начальника российского отдела (ЗНРос), подготовка аналитической информации, расчёт себестоимости услуг.

Информация, которую получает РЦ	Источник информации	Информация, которую РЦ передает	Приемник информации
ГД			
Доклад о состоянии дел в организации	ФД, КД + начальники отделов	Приказы, распоряжения	ФД, КД + начальники отделов
Информация для бизнеса	Семинары, ярмарки, коллеги Директора	Буклеты, устные договорённости	КД
ФД			
ДДС, доклад о состоянии дел	КД, ГБ, НРО	Распоряжения и т.п.	КД, ГБ, и начальникам подразделений
КД			
Исследования рынка, заключение контрактов на предоставление услуг, себестоимость услуг	Поиск в интернете, ярмарки, Нач. отд. маркетинг	Договора, доп. соглашения, план работ	Начальники подразделений

Информация, которую получает РЦ	Источник информации	Информация, которую РЦ передает	Приемник информации
ГБ			
<p>«Текучка/первичка»</p> <p>Законодательные акты (налоговый кодекс, ПФР и т.п.)</p>	<p>Нач. отделов</p> <p>Семинары, налоговый кодекс, директивы ПФР и т.п.</p>	<p>Отчёт о делах</p> <p>Указания по тек. деят-ти</p> <p>Баланс и отчёты</p>	<p>ФД</p> <p>НРО</p> <p>ФНС, ФСС, ПФР</p>
НРО			
<p>Информация о тарифах, дебиторской задолженности и т.п.</p>	<p>ФД, ГБ, начальники отделов, договора, счета и т.п.</p>	<p>Указания расчётному отделу (РО)</p> <p>Отчёт</p>	<p>РО</p> <p>ФД, ГБ</p>
НМО			
<p>Договоры</p>	<p>КД</p>	<p>Указания</p>	<p>Менеджерам МО</p>

Информация, которую получает РЦ	Источник информации	Информация, которую РЦ передает	Приемник информации
НРос			
Договоры	КД	Указания	Менеджерам Российского отдела
НТО			
Договоры	КД	Указания	Менеджерам Таможенного отдела
НОЭ			
Договоры	НМО, НРос, НТО	Указания	Экспедиторы
ЗНРос			
Аналитическая информация	Интернет, коммерческие предложения, договоры	Себестоимость услуг	НРос, КД

Информационная структура организации ICT Group



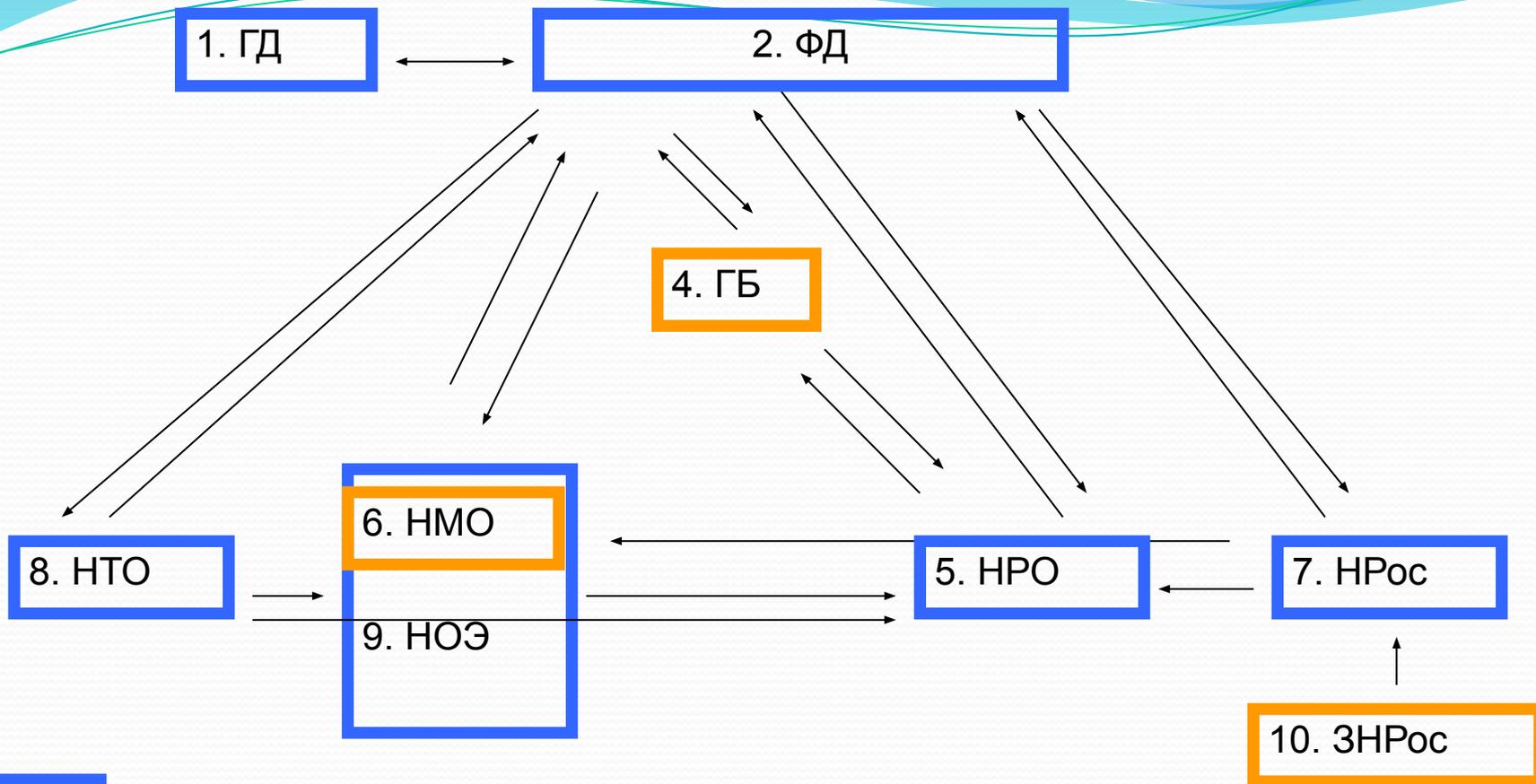
Структура управления организации

Выводы:

- 1. Не смотря на то, что при обсуждении управленческой структуры организации ICT Group было предложение оптимизировать количество управленческого состава путём увольнения Коммерческого директора (КД), из анализа Информационной структуры (ИС) видно, что КД является одним из основных решающих центров организации, следовательно, его увольнение не очевидно.
- 2. Выводы по объединению международного и таможенного отделов остаются в силе, т.е. из ИС видно, что Международный отдел является источником информации, а не РЦ.

Предложение:

- Давайте посмотрим, как изменится ИС, если воплотить в жизнь выводы по структуре управления...



 - РЦ

 - Источник информации

Вывод:

- Объединением международного и таможенного отделов и увольнением КД организации **ICT Group**, можно не только оптимизировать структуру управления и информационную структуру компании, но и существенно снизить нагрузку на ФОТ.
- Высвободившиеся средства можно направить на развитие компании и другие нужды.

Часть III

Плюсы глобализации для ICT Group

*Выполнил:
студент гр. и5556
Савушкин А.А.*



Плюсы глобализации в общем мировом масштабе:

- - обострение конкуренции;
- - экономия на издержках производства (для отдельных стран);
- - оптимизация размещения ресурсов в мировом масштабе;
- - расширение ассортимента товаров и услуг;
- - повышение производительности труда в результате рационализации производства на глобальном уровне;
- - повышение качества товаров на национальных рынках;
- - упрощение доступа к достижениям науки, техники и культуры;
- - транснациональные корпорации играют положительную роль в создании современных производств в развивающихся странах.

Плюсы глобализации для компании ICT Group

- - выход на новые географические рынки;
- - упрощение перехода через географические границы государств (Евросоюз, Таможенный союз);
- - упрощение системы таможенного регулирования (таможенно-брокерские операции);
- - увеличение рынка сбыта логистических услуг (облегчённый доступ к мировой сети логистических предприятий).



Благодарю за внимание!