

**Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования
«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
ИНСТИТУТ»**

Факультет «Экономики и управления»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета Экономики и управления
_____ А. Л. Карпова

Подпись

« ____ » _____ 202__ г.

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ
НА УЧЕБНУЮ ПРАКТИКУ**

обучающегося группы _____

шифр и № группы

фамилия, имя, отчество обучающегося

Место прохождения практики:

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего
образования «Московский технологический институт»

(полное наименование организации)

Срок прохождения практики: с « ____ » _____ 202__ г. по « ____ » _____ 202__ г.

**Содержание индивидуального задания на практику, соотнесенное с
планируемыми результатами обучения при прохождении практики:**

Содержание индивидуального задания
<p>Аналитическая часть. Составить общее описание исследуемой организации: наименование и организационно-правовая форма; форма собственности; юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения; миссия; вид экономической деятельности (отрасль); виды производимой продукции или оказываемых услуг; основные факторы внешней среды (делового окружения и макросреды), их влияние на деятельность организации.</p> <p>Решение профессиональной задачи. Составить краткую историческую справку об этапах развития исследуемой организации и оценить стадию ее жизненного цикла по одной из моделей ЖЦО (например, Л. Грейнера или И. Адизеса).</p>
<p>Аналитическая часть. Проанализировать и описать организационную структуру исследуемой организации: базовый тип ОСУ; особенности ОСУ; органиграмма ОСУ; основные виды организационных полномочий менеджмента (линейные, функциональные, штабные, представительские, согласительные и др.); уровень централизации (децентрализации) управления; основные цели и функции подразделений; основные обязанности руководителей подразделений; основные способы обеспечения взаимодействия исполнителей (координационные механизмы по Г. Минцбергу).</p> <p>Решение профессиональной задачи. Выявить и описать недостатки существующей организационной структуры. Обосновать и сформулировать предложения по оптимизации организационной структуры: изменение базового типа структуры, создание или реорганизация подразделений и т.п.</p>
<p>Аналитическая часть. Оценить профессиональные компетенции топ-менеджеров исследуемой организации и руководителей основных подразделений; оценить степень</p>

Содержание индивидуального задания

соответствия компетенций менеджеров целям, задачам и особенностям работы исследуемой организации.

Решение профессиональной задачи. Описать требуемые профессиональные компетенции менеджеров исследуемой организации по трем уровням управления.

Аналитическая часть. Проанализировать и описать систему планирования деятельности исследуемой организации: основные задачи планирования; виды организационных планов и их предназначение; характер исполнения и контроля планов деятельности.

Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия системы планирования целям, задачам и особенностям организации. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию системы планирования деятельности исследуемой организации

Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: основные теории и модели мотивации, используемые менеджментом исследуемой организации; основные виды стимулирования.

Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия применяемых видов и инструментов мотивации и стимулирования целям и задачам организации, а также особенностям ее работы и компетенциям сотрудников. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию системы мотивации сотрудников исследуемой организации (по категориям сотрудников).

Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности системы контроля: основные виды контроля по периодам (предварительный, текущий, итоговый) и масштабам (тотальный, функциональный, внешний и т.п.); масштабы допустимых отклонений по основным показателям работы исследуемой организации (подразделения); принципы эффективности контроля.

Решение профессиональной задачи. Оценить степень соответствия системы контроля целям, задачам и особенностям исследуемой организации. Сформулировать предложения по усовершенствованию системы контроля: разработать алгоритм контроля выбранной трудовой операции.

Аналитическая часть. Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности организационной культуры исследуемой организации: основные элементы (нормы и правила поведения, традиции, ритуалы и церемонии, легенды и т.п.) и функции (охранная, интегрирующая, регулирующая, ориентирующая и т.п.) организационной культуры.

Решение профессиональной задачи. Построить профиль организационной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну) исследуемой организации. Оценить доминирующий тип организационной культуры и степень его соответствия целям и задачам организации. Сформулировать конкретные предложения по адаптации организационной культуры к целям, задачам и условиям работы организации.

Руководитель практики от Института

должность, ученая степень, ученое звание

«__» _____ 202__ г.

Подпись

И.О. Фамилия

Задание принято к исполнению

«__» _____ 202__ г.

подпись

И.О. Фамилия обучающегося

ОТЧЕТ

о прохождении учебной практики

обучающимся группы _____

(код и номер учебной группы)

(фамилия, имя, отчество обучающегося)

Место прохождения практики:

*Образовательная автономная некоммерческая организация
высшего образования «Московский технологический институт»*

(полное наименование организации)

Руководитель учебной практики от Института:

(фамилия, имя, отчество)

1. Индивидуальный план учебной практики

Индивидуальный план учебной практики составляется обучающимся на основании полученного задания на учебную практику в течение организационного этапа практики (до фактического начала выполнения работ) с указанием запланированных сроков выполнения этапов работ.

Отметка о выполнении (слово «Выполнено» и подпись обучающегося) удостоверяет выполнение обучающимся каждого этапа учебной практики в указанное время. В случае обоснованного переноса выполнения этапа на другую дату, делается соответствующая запись («Выполнение данного этапа перенесено на... в связи с...»).

Таблица индивидуального плана-дневника заполняется шрифтом Times New Roman, размер 12, оформление – обычное, межстрочный интервал – одинарный, отступ первой строки абзаца – нет.

№ п/п	Содержание этапов работ, в соответствии с индивидуальным заданием на практику	Дата выполнения этапов работ	Отметка о выполнении
1	Определиться с местом прохождения практики.		
2	Составить общее описание исследуемой организации: наименование и организационно-правовая форма; форма собственности; юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения; миссия; вид экономической деятельности (отрасль); виды производимой продукции или оказываемых услуг; основные факторы внешней среды (делового окружения и макросреды), их влияние на деятельность организации. Составить краткую историческую справку об этапах развития исследуемой организации и оценить стадию ее жизненного цикла по одной из моделей ЖЦО (например, Л. Грейнера или И. Адизеса).		
3	Проанализировать и описать организационную		

	<p>структуру исследуемой организации: базовый тип ОСУ; особенности ОСУ; органиграмма ОСУ; основные виды организационных полномочий менеджмента (линейные, функциональные, штабные, представительские, согласительные и др.); уровень централизации (децентрализации) управления; основные цели и функции подразделений; основные обязанности руководителей подразделений; основные способы обеспечения взаимодействия исполнителей (координационные механизмы по Г. Минцбергу). Выявить и описать недостатки существующей организационной структуры. Обосновать и сформулировать предложения по оптимизации организационной структуры: изменение базового типа структуры, создание или реорганизация подразделений и т.п.</p>		
4	<p>Оценить профессиональные компетенции топ-менеджеров исследуемой организации и руководителей основных подразделений; оценить степень соответствия компетенций менеджеров целям, задачам и особенностям работы исследуемой организации. Описать требуемые профессиональные компетенции менеджеров исследуемой организации по трем уровням управления.</p>		
5	<p>Проанализировать и описать систему планирования деятельности исследуемой организации: основные задачи планирования; виды организационных планов и их предназначение; характер исполнения и контроля планов деятельности. Оценить степень соответствия системы планирования целям, задачам и особенностям организации. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию системы планирования деятельности исследуемой организации</p>		
6	<p>Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: основные теории и модели мотивации, используемые менеджментом исследуемой организации; основные виды стимулирования. Оценить степень соответствия применяемых видов и инструментов мотивации и стимулирования целям и задачам организации, а также особенностям ее работы и компетенциям сотрудников. Сформулировать конкретные предложения по усовершенствованию системы мотивации сотрудников исследуемой организации (по категориям сотрудников).</p>		

7	<p>Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности системы контроля: основные виды контроля по периодам (предварительный, текущий, итоговый) и масштабам (тотальный, функциональный, внешний и т.п.); масштабы допустимых отклонений по основным показателям работы исследуемой организации (подразделения); принципы эффективности контроля.</p> <p>Оценить степень соответствия системы контроля целям, задачам и особенностям исследуемой организации. Сформулировать предложения по усовершенствованию системы контроля: разработать алгоритм контроля выбранной трудовой операции.</p>		
8	<p>Проанализировать и описать характерные черты и специфические особенности организационной культуры исследуемой организации: основные элементы (нормы и правила поведения, традиции, ритуалы и церемонии, легенды и т.п.) и функции (охранная, интегрирующая, регулирующая, ориентирующая и т.п.) организационной культуры.</p> <p>Построить профиль организационной культуры (по К. Камерону и Р. Куинну) исследуемой организации. Оценить доминирующий тип организационной культуры и степень его соответствия целям и задачам организации. Сформулировать конкретные предложения по адаптации организационной культуры к целям, задачам и условиям работы организации.</p>		
9	Оформление отчета (текст, рисунки, чертежи)		
10	Сдача отчета		

« » _____ 2023 г.

Обучающийся _____
(подпись)

_____ (фамилия и инициалы)

2. Дневник практики

Дата	Краткое содержание работы, выполненное студентом, в соответствии с индивидуальным заданием	Отметка руководителя практики от организации (подпись)
	Ознакомление с инструкциями по технике безопасности, правилами внутреннего распорядка и правилам охраны труда	
	Изучение общей характеристики исследуемой организации: наименование и организационно-правовая форма; форма собственности; юридический и фактический адреса, особенности территориального размещения; миссия; вид экономической деятельности (отрасль); виды производимой продукции или оказываемых услуг; основные факторы внешней среды (делового окружения и макросреды), их влияние на деятельность организации.	
	Составление краткой исторической справки об этапах развития исследуемой организации и оценить стадию ее жизненного цикла по одной из моделей ЖЦО (например, Л. Грейнера или И. Адизеса).	
	Анализ организационной структуры исследуемой организации: базовый тип ОСУ; особенности ОСУ; органограмма ОСУ; основные виды организационных полномочий менеджмента (линейные, функциональные, штабные, представительские, согласительные и др.); уровень централизации (децентрализации) управления; основные цели и функции подразделений; основные обязанности руководителей подразделений; основные способы обеспечения взаимодействия исполнителей (координационные механизмы по Г. Минцбергу).	
	Выявление и описание недостатков существующей организационной структуры. Формулировка предложений по оптимизации организационной структуры: изменение базового типа структуры, создание или реорганизация подразделений и т.п.	
	Выходной день	
	Выходной день	
	Оценка профессиональных компетенций топ-менеджеров исследуемой организации и руководителей основных подразделений; оценка степени соответствия компетенций менеджеров целям, задачам и особенностям работы исследуемой организации.	
	Анализ системы планирования деятельности исследуемой организации: основные задачи планирования; виды организационных планов и их предназначение; характер исполнения и контроля планов деятельности.	
	Анализ характерных особенностей системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: основные теории и модели мотивации, используемые менеджментом	

	исследуемой организации; основные виды стимулирования.	
	Анализ характерных особенностей системы контроля: основные виды контроля по периодам (предварительный, текущий, итоговый) и масштабам (тотальный, функциональный, внешний и т.п.); масштабы допустимых отклонений по основным показателям работы исследуемой организации (подразделения); принципы эффективности контроля	
	Анализ характерных особенностей организационной культуры исследуемой организации: основные элементы (нормы и правила поведения, традиции, ритуалы и церемонии, легенды и т.п.) и функции (охранная, интегрирующая, регулирующая, ориентирующая и т.п.) организационной культуры	
	Выходной день	
	Выходной день	
	Сбор материала для отчета, его изготовление	
	Выходной день	
	Выходной день	
	Сбор материала для отчета, его изготовление	

SessiuSdal

3. Краткий отчет по практике

(краткая характеристика проделанной студентом работы, краткие выводы по результатам практики)

Общество с ограниченной ответственностью «Группа компаний Иннотех» ОГРН 1227700086460 от 18 февраля 2022 г. ИНН/КПП 9703073496/770301001. Уставный капитал 100 000 руб. Юридический адрес: 123112, город Москва, Пресненская наб, д. 12, этаж 57 офис 9. Руководитель - Генеральный директор Харитонов Дмитрий Сергеевич с 10 июня 2022 г. Основной вид деятельности Разработка компьютерного программного обеспечения (62.01).

Группа «Иннотех» - это современная высокотехнологичная быстроразвивающаяся ИТ-компания. С 2020 года мы разрабатываем инновационные решения для цифровизации бизнеса.

Группа «Иннотех» выстраивает партнерские отношения с ведущими компаниями финансового сектора, предлагая им комплексные решения для фронт- и бэк-офисов, современные финтех-продукты, системы работы с большими данными. Кроме того, группа «Иннотех» выполняет на заказ технологические проекты любой сложности, помогая своим клиентам на пути цифровой трансформации.

Продукты «Иннотех» помогают банкам ускорить цифровую трансформацию с помощью легких, гибких и быстро адаптируемых решений мирового уровня. Наши решения повышают эффективность работы банковских команд за счет легкого вывода продуктов на рынок и доступа к широкой партнерской сети. Ключевым преимуществом является то, что наши решения не требуют модификации основных систем банка-клиента.

Цифровая Банковская Платформа – гибкое решение для динамичного развития цифровых каналов взаимодействия с клиентами. Она позволяет повысить качество обслуживания клиентов при минимальных затратах и без необходимости перестраивать весь ИТ-ландшафт. Открытость нашей платформы обеспечивает полную совместимость с любым типом ИТ-инфраструктуры.

С помощью нашей Цифровой Банковской Платформы банки могут добавлять новые продукты и услуги для розничных и бизнес-клиентов в считанные дни.

Интернет-банк – это веб-приложение, позволяющее клиентам взаимодействовать с банком, управлять своими персональными данными и правилами общения между банками и клиентами без посещения офиса. Высоконастраиваемый интерфейс, управляемый пользователем, основан на современной микросервисной архитектуре, которая работает в единой среде и предлагает надежный способ доступа к существующим и новым услугам, а также к коммуникации с банком.

Мобильный банк – это приложение, позволяющее облегчить взаимодействие клиента с банком и контролировать данные клиента. В дополнение ко всем преимуществам интернет-банка, система мобильного банка максимально использует возможности, предлагаемые мобильными платформами: FaceID или идентификация по отпечатку пальца, поддержка NFC, интеграция с носимыми устройствами.

Открытый API для банков позволяет расширить спектр продуктов и услуг, предоставляемых банками через своих партнеров. Продукт предлагает открытый стандарт взаимодействия между банками и партнерами и включает в себя инструменты управления и разработки API, инструменты управления партнерами и сообществами, песочницы и многое другое. Предоставлять внешние продукты и услуги клиентам банков еще никогда не было так просто.

Группа «Иннотех» стала победителем премии в области информационных технологий «Приоритет: Цифра-2023»

Группа «Иннотех» стала победителем премии в области информационных технологий «Приоритет: Цифра-2023»

По организационно-правовой форме компания является обществом с ограниченной

ответственностью.

Основные достоинства данной организационно - правовой формы:

- 1) Форма – юридическое лицо, что само по себе вызывает большее доверие перед банковскими и другими организациями;
- 2) Отсутствие личной материальной ответственности участников;
- 3) Возможность создания ООО разными лицами, включая юридических и иностранных, а также группой лиц;
- 4) Быстрая регистрация в целом;
- 5) Большие возможности для участников при объединении их капиталов по сравнению с индивидуальными предпринимателями;
- 6) ООО можно преобразовать в другую форму организации, не прекращая его деятельность;
- 7) Возможность получения различных лицензий на некоторые виды деятельности.

Основным учредительными документами ООО «Группа компаний Иннотех» являются следующие: Устав ООО «Группа компаний Иннотех».

Рассматриваемая организация является коммерческой по типу хозяйствования и частной по форме собственности. Общество является юридическим лицом и по российскому законодательству: имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, быть истцом и ответчиком в суде.

Стадия юности (Adolescence). На стадии юности по Адизесу компания переживает свое второе рождение. Данный этап характеризуется децентрализацией власти, переходом от предпринимательства к профессиональному управлению и определением четкого фокуса компании. На стадии юности наиболее яркой проблемой становится рождение внутренних конфликтов в компании, которые (при отсутствии их решения) могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства.

На стадии юности культура управления компанией должна трансформироваться из абсолютной монархии в конституционную монархию. По факту должна произойти децентрализация власти, так как в компании уже существуют сотрудники, способные взять на себя решение отдельных вопросов. Но руководители бизнеса опасаются новых ошибок и проблем, которые может вызвать децентрализация управления по причине отсутствия правильных процессов в организации. Такой страх часто провоцирует создание дополнительных институтов управления.

На этапе юности на место основателя компании приходит профессиональный менеджер, который меняет подход и стиль принятия решений. Вместо привычного «Go-go», новый менеджер скорее ответит «нет-нет», так как он стремится организовать существующие проекты и процессы в компании. Новый менеджер часто встречает оппозицию в лице «старых» сотрудников компании, которые в отсутствие налаженной системы хранения информации становятся обладателями ценных данных и получают излишнюю власть.

Последняя группа проблем на стадии юности компании связана с необходимостью пересмотра целей бизнеса. На стадии высокой активности основной акцент работы компании заключается в росте продаж, на стадии юности этот акцент должен быть смещен к росту прибыли. Компания должна научиться повышать свою рентабельность продаж и начать работать «умнее». Новые задачи и проекты принимаются если они не только повышают продажи, но и повышают доходность продаж. Такое переключение целей возможно только при пересмотре принципов и приоритетов работы каждого подразделения в компании.

Проблемы бизнеса на стадии юности.

Рост напряжения внутри компании и развитие внутреннего конфликта между старыми и новыми сотрудниками, между основателем и нанятым профессиональным

руководителем компании, между сотрудниками и основателем может привести к одной из двух ситуаций:

- наемный руководитель увольняется и основатель бизнеса снова «берет штурвал в свои руки»
- наемный руководитель получает избыточную власть и через Совет директоров исключает основателя из бизнеса

В первом случае компания рискует вернуться на предыдущую стадию своего развития и в результате прийти к провалу. Во втором случае компания с большой вероятностью перестанет развиваться, начнется стагнация продаж и наступит этап преждевременного старения бизнеса.

Рецепт успешного прохождения этапа юности. Чтобы достичь стабильного развития бизнеса на стадии юности, компания должна ограничить гибкость, которая так поощрялась на предыдущих стадиях, и улучшить внутренние процессы управления компании. Компании следует разработать четкие процедуры и вынести все важные функции компании (маркетинг, продажи, разработка продуктов, финансы) в отдельные подразделения. В компании должны быть четко закреплены функции, приоритеты, обязанности и уровень власти каждого подразделения.

После создания прочной структуры важно построить доверие к ней и найти правильных людей, которые впишутся в такую структуру. На данном этапе высокое значение приобретает миссия и ценности компании (которые раньше были только в голове основателя). Создание новой инфраструктуры внутри компании требует времени и может вызывать колебания в уровне продаж и прибыли. В тот момент, когда созданная инфраструктура способна вновь обеспечивать стабильный рост доходов, компания переходит на следующий этап своего развития — на стадию расцвета.

На этапе юности не стоит уделять сильное значение автоматизации процессов, так как ключевые процессы еще не созданы или отсутствуют.

Анализ организационной структуры ООО показал, что для компании свойственна линейно-функциональная структура. Четкое разграничение обязанностей и ответственности позволяет предприятию эффективно функционировать в современных условиях жесткого рынка.

Преимущества данной организационной структуры:

- 1) четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле;
- 2) строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим;
- 3) формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям и предписаниям по занимаемой должности;
- 4) найм на работу в строгом соответствии с квалификацией работника и его увольнение «строго по закону».

Отрицательными факторами линейно-функциональной организационной структуры являются: высокие требования к руководителю и большая нагрузка на него, отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, затруднительные связи между звеньями.

Руководство деятельностью ООО «Группа компаний Иннотех» осуществляет Генеральный директор, который действует в соответствии с Уставом, распоряжается средствами предприятия в пределах предоставленных ему прав. Бухгалтер осуществляет контроль по соблюдению оформления первичных и бухгалтерских документов. Участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Кадровый менеджер реализует кадровую политику фирмы, осуществляет отбор, найм и увольнение работников, тестирует специалистов на профессиональную пригодность, разрабатывает штатное расписание и должностные инструкции. Сотрудники отдела продаж непосредственно общаются с клиентами, занимаются прямыми продажами товаров компании. Во главе складского хозяйства стоит заведующий складом. Он несет полную

ответственность за транспортировку, учет, приемку и выдачу товара, а также за сохранность реализуемой продукции. Для выполнения данных обязанностей на складе работают кладовщики-грузчики.

Организационная структура ООО «Группа компаний Иннотех» является корректной и эффективной, выбор данной организационной структуры обусловлен масштабами и спецификой деятельности рассматриваемой организации.

Обследование объекта автоматизации.

Целью обследования объекта автоматизации является построение формальной модели объекта автоматизации и формирование детальных требований к АСОИУ. Кроме этого исследование, приносит управленческому персоналу скрытую информацию, обнаруживаемую на основе каких-либо фактов с помощью специальных математических методов и приемов. Для обработки используются статистические данные о работе действующего объекта полученные в результате активного или пассивного эксперимента. Пассивный эксперимент означает сбор данных в режиме нормальной работы исследуемого объекта. Активный эксперимент подразумевает сбор данных в условиях искусственных возмущений, создаваемых в соответствии с некоторой оптимальной стратегией управления экспериментом. Принципиально возможно и прямое изучение механизма производства и всех его составляющих, на основе которых можно создать теорию процесса производства и его модель, однако ввиду большой сложности современной технологии такой метод почти не применяется, ибо требует значительных затрат и длительных сроков

Исходные данные для проектирования получают именно на этом этапе и в процессе проектирования. Перечень исходных данных включает следующие сведения.

1) Характеристика объекта, в том числе и с учетом перспективного строительства: тип производства и его масштаб, уровень специализации предприятия и производственных подразделений, уровень технической оснащенности, уровень автоматизации технологических процессов и механизации учетно-плановых работ, данные по производственной мощности предприятия, номенклатура выпускаемых изделий, стоимость основных фондов, данные о занимаемой территории, данные о потреблении энергоресурсов, характеристика транспортных средств, вспомогательных производств, складского хозяйства, сырья и полуфабрикатов, данные по численности работающих на предприятии (или по штатному расписанию для новостроящихся предприятий), уровень применения средств оргтехники.

2) Характеристика технологического процесса: краткое описание технологического процесса по всем видам выпускаемой продукции и связи между отдельными подразделениями.

3) Характеристика организационной структуры предприятия: организационная структура завода в целом, цехов, служб, отделов, организация диспетчерской службы завода, место и число диспетчерских пунктов, функции и назначение диспетчерского персонала, организационная структура автоматизации технологических процессов.

4) Характеристика существующей системы управления: планирование, система контроля и учета, существующие методы деятельности предприятия и оперативного управления.

5) Перечень учетно-плановых номенклатур и их шифры: технико-экономические показатели, подразделения, единицы измерения.

Эти исходные данные используются для составления технического задания и технического проекта. Перед началом выполнения технического или рабочего проекта перечень подлежит уточнению и дополнению.

Для своевременного получения исходных данных от предприятия рекомендуется следующее:

- 1) разделить вопросы по службам предприятия;
- 2) выделить вопросы технические, организационные, экономические и т. п.;
- 3) дать всем лицам, от которых требуется получить какие-либо материалы или

сведения, необходимые пояснения;

4) произвести предварительный обзор или анализ получаемых данных, выделив из них главные и второстепенные.

В таблице показаны классы методов исследования производства, рекомендуемые для определенных объектов, и соответствующий им математический аппарат.

Таблица 1 - Классы методов исследования производства

Классы методов	Способы исследования	Объекты, для которых рекомендуется применение методов	Используемый математический аппарат
Прямое математическое описание технологического процесса	Аналитическое исследование	Производство с непрерывным стационарным технологическим процессом	Системы алгебраических и трансцендентных уравнений (численные методы)
Производство с нестационарным непрерывным технологическим процессом	Дифференциальные уравнения и уравнения математической физики (численные методы)	Производство с дискретным технологическим процессом	Комбинаторика; теория графов
Статистическое моделирование	Статистическое исследование	Производство, описываемое стохастическими характеристиками	Метод Монте-Карло
Экспериментальные методы	Пассивный эксперимент	Реальный промышленный объект с высокой производительностью и дорогостоящим выпускаемым продуктом	Математическая статистика (корреляционный, регрессионный дисперсионный анализ)
Активный эксперимент	Лабораторная или полупромышленная установка, реальный промышленный объект в пусковой период	Теория планирования эксперимента	

Критериями рациональной структуры управления являются:

- взаимодействие звеньев управления;
- реальные возможности участия каждого звена в едином процессе управления;
- наименьшее число источников на «выходе» и на «входе» команд у каждого звена управления;
- адапционность структуры управления к внешними и внутренним факторам функционирования предприятия.

Анализ существующей организационной структуры управления ООО «Группа

компаний Иннотех» показал, что она имеет ряд недостатков, таких как:

- наличие излишних ступеней и звенья в управляющей системе;
- получение для подчиненных противоположных указаний; и наличие двойственности подчинения в структуре управления;
- высокую степень централизации управления;
- неэффективная работа аппарата управления из-за большого числа его служащих;
- снижение адаптационных возможностей к быстрым изменениям внешней и внутренней среды;
- снижение эффективности информационных потоков между отделами и службами.

Для устранения данных недостатков в структуре управления ООО «Группа компаний Иннотех» необходимо провести ряд мероприятий по ее совершенствованию.

По нашему мнению, при совершенствовании структуры управления необходимо следовать следующим принципам:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности. Он исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;

- принцип распространенности контроля. Следует правильно определить количество подчиненных, которыми может эффективно руководить один человек, т.е. норму управляемости;

- принцип четкого функционального разграничения. Каждое производственное и функциональное звено должно иметь ограниченные функции, не затрагивающие функции других подразделений на одном уровне управления;

- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица. Такое соответствие создает реальные условия для принятия и реализации оптимальных решений;

- принцип гибкости и экономичности. Организационная структура управления должна реагировать на изменения внутренней и внешней среды с наименьшими затратами, т.е. обладать свойством рациональной самоадаптации.

Качества, необходимые менеджерам, большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К профессиональным относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей менеджера. Ими являются:

- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;
- широта взглядов, эрудиция, глубокое знание как своей и смежных сфер деятельности;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение.
- умение планировать свою работу.

Выделяют три группы навыков, составляющие основу профессиональной деятельности менеджера: концептуальную (на высшем уровне ее доля доходит до 50%), межличностную и специальную (техническую). На низших уровнях управления ее доля также составляет около 50%.

Личные качества менеджера также мало чем должны отличаться от других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание ими тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Здесь можно упомянуть: высокие моральные стандарты; физическое и психологическое здоровье; высокий уровень внутренней культуры; отзывчивость, заботливость, доброжелательное отношение к людям; оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личные, а

деловые качества, к которым необходимо отнести:

- знание организации, способность обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределить среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление; побуждать к труду;
- энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;
- целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;
- ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных и т.п.

Чтобы быть признанным лидером в коллективе, менеджер должен проявлять стремление к сотрудничеству, коммуникабельности (навыки социального взаимодействия), сочувствие и уважение к своим подчиненным, желание и готовность прийти к ним на помощь. Вместе с тем он должен быть способен к принятию подчас жестких, непопулярных, но оправданных по ситуации решений.

Менеджер не может рассчитывать на успех в своей профессиональной деятельности, если ему не присуща уверенность в себе, т.е. обоснованная вера в свои способности выполнить стоящие перед ним задачи. Уверенный в себе менеджер опирается на самоконтроль и критически относится к своей личности, беспристрастно оценивая свои возможности и поведение, выявляет собственные недостатки и ошибки, анализирует их причины и принимает меры к их устранению.

Не умеющий владеть собой человек характеризуется неуравновешенностью, вспыльчивостью, возбудимостью, склонностью к совершению импульсивных поступков, принятию необдуманных решений. Поэтому трудно переоценить значение самообладания, стрессоустойчивости для менеджера, от которого нередко в процессе работы требуется быстро перестраиваться в новой обстановке, переносить регулярные эмоциональные нагрузки и при этом сохранять хладнокровие, не показывать сотрудникам раздражения.

Авторитет менеджера среди подчиненных во многом основан на том, насколько он сам способен руководствоваться в своей деятельности чувством профессионального долга и ответственности, следовать сказанному им слову и выполнять обещания.

Едва ли не нормой профессиональной деятельности менеджера является необходимость в преодолении тех или иных препятствий, возникающих по ходу решаемых им задач. Чтобы справиться с ними, менеджер должен обладать необходимым волевым потенциалом, быть целеустремленным и готовым постоянно прилагать требуемые от него усилия. Чувство юмора помогает менеджеру оказывать положительное влияние на психологический климат в группе, улучшать производственные отношения.

Необходимо отдельно сказать о специфике проявления деловых качеств у женщин. Они, как правило, хуже мужчин адаптируются на руководящих должностях ввиду необходимости сочетания сложных условий деятельности, ненормированной продолжительности рабочего дня и домашних проблем.

Поэтому женщины чаще довольствуются средними постами, или руководят небольшими организациями (подразделениями) с простой структурой. Кроме того, женщины в целом менее: психически устойчивы, независимы, инициативны, смелы, способны контролировать себя, преодолевать трудности, раньше уходят на пенсию.

Таким образом, требования к профессиональной компетенции руководителей всех

уровней можно условно разделить на две группы.

Первую составляют знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой. Менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других.

Кроме этого выделяют три группы навыков, составляющие основу профессиональной деятельности менеджера: концептуальную, межличностную и специальную (техническую).

Целевая ориентация системы планов осуществляется в ООО «Группа компаний Иннотех» при помощи организационно-иерархической соподчиненности и естественно обусловленной кооперации объектов планирования. Основой системы планов является долгосрочная целевая программа, содержащая главные установочные показатели деятельности структурных единиц и предприятия в целом.

Отдаленные долгосрочные цели в ООО «Группа компаний Иннотех» дважды подвергаются планированию - в долгосрочных и в оперативно управляемых планах. Вначале отдаленные цели включаются в план как предмет их разработки, т.е. в оперативном и текущем планах определяются задания разработчикам, сроки начала работ по этапам и даты их завершения. Далее из наличных ресурсов для обеспечения начатых работ выделяются необходимые средства, которые также подвергаются текущему планированию.

Оперативное планирование в ООО «Группа компаний Иннотех» является развернутым продолжением текущего планирования производства и включает детализацию текущего плана предприятия и доведение его заданий до каждого цеха, отдела, участка, бригады, рабочего. Планы и графики при этом составляются на квартал, месяц, декаду, сутки, смену, а иногда на каждый час;

В целом долгосрочное, текущее и оперативное планирование взаимосвязаны и представляют собой систему планирования, которая объединяет в комплекс весь механизм управления ООО «Группа компаний Иннотех».

Взаимоувязка и взаимная корректировка при расхождении планов различных служб ООО «Группа компаний Иннотех» оперативно осуществляются на протяжении всего периода разработки и выполнения долгосрочного плана. Полное совмещение планов, а также методов учета и контроля, применяемых руководством строительной организации и бухгалтерией, достигается, как правило, лишь на завершающем этапе.

Технология внутрифирменного планирования ООО «Группа компаний Иннотех» включает:

- определение и обоснование основной цели и вытекающих из нее задач предприятия;
- оформление поставленной задачи, установление конкретных показателей и заданий для исполнителей; детализацию задания по видам и объемам работ, конкретным рабочим местам и срокам исполнения; детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

Для разработки плана специалистам по планированию требуется соответствующая информация. Помимо прогнозных и маркетинговых данных, т.е. в основном внешней информации, в органы планирования поступает большой объем внутренней информации.

Сбор и обобщение поступающей информации, ее анализ относится к предплановой работе специалистов. Предплановая работа столь же необходима, как и разработка самого плана.

Составление плана деятельности ООО «Группа компаний Иннотех» начинается с подготовки проекта отдельных его частей:

- плана производства и реализации продукции;
- плана материально-технического обеспечения; плана по кадрам и заработной плате;
- перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;

Гибкое сочетание экономических и неэкономических способов мотивации

персонала, практикуемых в ООО «Группа компаний Иннотех», несомненно, заслуживает внимания. Основными целями применяемой системы мотивации являются: привлечение работников на предприятия, их сохранение, стимулирование оптимального производственного поведения. В обобщенном виде система мотивации труда может быть представлена как совокупность следующих блоков: материально-денежное стимулирование, материально-неденежное стимулирование, нематериальное стимулирование.

Администрация «Группа компаний Иннотех» устанавливает заработную плату по труду каждому работнику, зависящую от его квалификации, личного вклада и качества труда и максимальным размером не ограничивается. Оплата труда определяется с учетом анализа рынка труда и уровня оплаты труда в отрасли, производительности труда на предприятии. При равных результатах труда, квалификации, должностных обязанностей - равная оплата труда. Однако труд и квалификация отдельных работников - уникальны, поэтому необходим индивидуальный подход в определении заработной платы. Материальное стимулирование предполагает, что дополнительные усилия работников, приведшие к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных и социальных благ. В результате повышение отдачи работников и результативность труда. Основным критерием заинтересованности с учетом возможных изменений ситуации, является материальная заинтересованность работника в результатах своего труда:

- премирование работников за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат, трудоемкости и повышения производительности труда;
- единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий. Установлены следующие виды оплаты труда: - сдельно-премиальная; - повременно-премиальная;
- оклады.

Оплата труда может производиться за индивидуальные и коллективные результаты труда. В зависимости от условий труда работающим устанавливаются доплаты от тарифной ставки (оклада):

За работу в вечернее и ночное время. Согласно ст. 96 ТК РФ ночным временем считается время с 22 ч до 6 ч утра. Ночное время оплачивается согласно ст. 154 ТК РФ в повышенном размере по сравнению с работой в нормальных условиях. Размер доплаты по предприятию устанавливается за каждый час работы в ночное время в размере 40% часовой тарифной ставки (оклада). Количество часов, фактически отработанных конкретным работником в ночное время определяется согласно графику, составленному начальником подразделения. На доплату за ночное время начисляется премия.

За работу в выходные и праздничные дни.

За классность.

За работу в тяжелых и вредных условиях труда. Кроме этого, руководители, специалисты, служащие могут премироваться за основные результаты хозяйственной деятельности месяца.

Для усиления стабильной работы «Группа компаний Иннотех», улучшения качества работ могут вводиться системы премирования по итогам работы за год и другие формы материального поощрения (конкурсы, соревнования). Установленные системы оплаты труда, формы материального поощрения утверждаются генеральным директором. Размер доплат определяются соглашением сторон на основании ст.151 ТК РФ. Администрация «Группа компаний Иннотех» оставляет за собой право изменять и совершенствовать существующую систему заработной платы, в том числе, как отдельным категориям, так и в индивидуальном порядке. Выплачивается премия членам трудового коллектива при уходе в очередной отпуск в размере 1 минимума заработной платы, установленного в РФ на этот период.

В случае грубого нарушения трудовой дисциплины (прогулы, появления на работе в состоянии алкогольного опьянения, необоснованный отказ от работы) работник лишается права на получение данной премии в текущем году. Предприятием оказывается

материальная помощь работникам в связи с непредвиденными обстоятельствами (несчастные случаи, стихийные бедствия, смерть близких родственников) в размере до 10-кратного минимума заработной платы, установленного в РФ на этот период, но не более одного раза в год (при наличии финансовых ресурсов).

Работникам, имеющим детей младшего школьного возраста, предоставляется однодневный оплачиваемый отпуск в День знаний (1 сентября) Работникам, имеющим детей дошкольного возраста, компенсируется содержание детей в дошкольных образовательных учреждениях в размере 40% от сметы. Работники предприятия «Группа компаний Иннотех» имеют право на получение следующих льгот: оплаченные праздничные дни; оплаченные отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности; оплаченное время перерыва на отдых; оплаченное время на обед; страхование от несчастных случаев; страхование по длительной нетрудоспособности; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке, компенсация транспортных расходов.

Важной функцией управления предприятия является повседневный, последовательный и глубокий контроль за работой каждого сотрудника предприятия и всей команды в целом.

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличить вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху. Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности.

На предприятии контрольные функции осуществляют руководители различных уровней. В рассматриваемой компании «Группа компаний Иннотех» контроль за рабочими

осуществляет мастер, контроль за работой мастеров — прораб. За соблюдением правил техники безопасности следит инженер по технике безопасности. Обеспечение объектов энергоресурсами контролирует главный энергетик. Контроль за финансовыми результатами предприятия осуществляется главным бухгалтером.

В анкетировании принимало участие 7 сотрудников. Анкеты были заполнены анонимно для обеспечения получения достоверной информации.

Используя методы расчетов, предоставленные в методике OSAI, получили профиль организационной культуры инженерного отдела (рис.1).

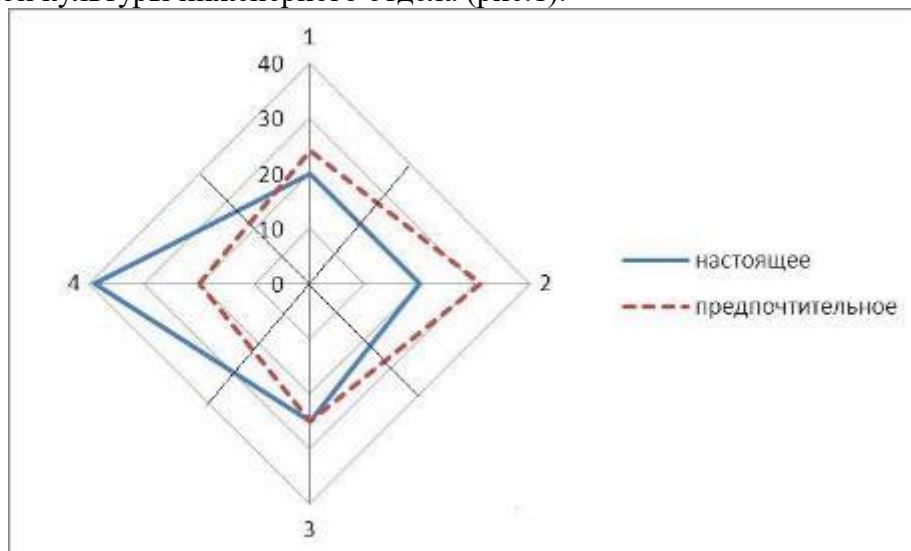


Рисунок 1 Общий профиль организационной культуры инженерного отдела компании «Группа компаний Иннотех»

Сектор №1 представляет собой клановую культуру, сектор №2 адхократическую, №3 - рыночную, №4- бюрократическую.

Сплошная линия отражает то, как оценивают настоящую организационную культуру, а пунктирная, то какой, по мнению сотрудников, она должна быть.

По общему профилю можно определить, что сотрудников устраивает уровень рыночных ценностей в общей картине, они хотят видеть больше клановых черт в культуре, но самая ощутимая разница (больше 10 пунктов) заключается в оценивании состояния бюрократических и адхократических ценностей, являющимися противоположными по своей сути.

По мнению респондентов, нынешняя культура организации содержит в себе большинство бюрократических ценностей, однако сотрудники в будущем хотят видеть больше адхократических составляющих. Поэтому объективным в данном случае является принятие решения о том, чтобы повысить адхократическую культуру и понизить бюрократическую. Клановую и рыночную культуру стоит оставить в прежнем состоянии, потому что различия в профилях незначительны (не превышают 10 пунктов). Теперь проанализируем общий профиль по стандартным разрезам, которые были описаны в теоретической части.

1. Тип культуры, подчеркивающий базисные ценности и стили, является бюрократическим в настоящем времени. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что компании свойственны формализация и структуризация работы, особое место процедур и координации. В перспективе сотрудники видят организацию с преобладающей адхократической культурой.

2. Основные различия в общем профиле заключаются в квадрантах, представляющих бюрократическую и адхократическую культуру. Сотрудники желают видеть меньше бюрократических ценностей в организации (разница составила 19 пунктов), и больше адхократических ценностей (разница составила 11 пунктов).

3. Сила. Самая высокая оценка была отдана бюрократическому типу культуры, следовательно, этот тип доминирует в организационной культуре. Мы не можем сделать вывод о том, что сильная бюрократическая культура является залогом успеха данной компании, поскольку профиль предпочтительного состояния организационной культуры указал на сильную адхократическую культуру.

Теперь обратимся к профилям отдельных статей. Первый профиль начерчен по данным первого вопроса и носит название «характеристики организации». Проанализируем данный профиль по четырем основным разрезам.

1. Типом культуры, характеризующим базисные ценности и стиль в характеристиках организации в настоящее время, является рыночный тип. Это говорит о том, что организация ориентирована на результат и достижение поставленных целей. В предпочтительном профиле преобладает адхократическая культура. Основываясь на этом, делаем вывод о том, что вес рыночных ценностей удовлетворяет сотрудников, адхократические ценности стоит увеличить.

2. Основное различие заключается в квадранте, представляющем адхократическую культуру. Сотрудники желают видеть организацию с большим количеством адхократических ценностей (разница составила 11,25 пунктов).

3. Сильнейшей и доминирующей культурой в настоящий момент является рыночная культура. В предпочтительном профиле организации доминирует адхократическая организационная культура.

Следующий частный профиль носит название «лидер организации», и построен в соответствии с оценкой, полученной анализом ответов на вопрос №2.

1. Тип культуры, подчеркивающий основной стиль лидерства в организации, является бюрократическим. Сотрудники желают видеть своего лидера еще более рационально мыслящим, закрепляющим высокое положение процедур и надежности.

2. Основное различие профилей заключается в оценке настоящего и предпочтительного состояния бюрократических ценностей: сотрудники хотят видеть более бюрократизированного лидера (разница составила 13,75 пунктов).

3. Сила бюрократической культуры в отношении лидера организации является наивысшей, следовательно, бюрократические ценности являются доминирующими.

Проанализируем профиль «управление наемными работниками», построенный с помощью анализа ответов на вопрос №3.

1. Типом культуры, определяющим характер управления наемными работниками, является бюрократический тип. Исходя из этого, делаем вывод о том, что наемным работникам предоставлена гарантия занятости, дальнейшее будущее предопределенно. Сотрудники отдают свое предпочтение рыночному типу культуры, основанному на принципе конкурентной борьбы. Возможно, при настоящем доминировании бюрократических ценностей сотрудникам сложно продвинуться по карьерной лестнице и реализовать свои амбиции.

2. Основные различия в оценке «настоящего» и «предпочтительного» состояния культуры находятся в квадрантах, представляющих бюрократическую и адхократическую культуру. Сотрудники хотят видеть меньше бюрократических составляющих в управлении наемными работниками (разница составила 22,5 пунктов), и больше адхократических ценностей (разница составила 18,75 пунктов). В остальных сегментах разница незначительна.

3. Сила бюрократической культуры является наивысшей при управлении наемными работниками, следовательно, она является доминирующей в настоящей культуре. В предпочтительном профиле доминирует рыночная культура.

Четвертый профиль «связующая сущность организации» построен по данным вопроса №4. Проанализируем его, используя стандартные разрезы.

1. Тип культуры, определяющий основные ценности в связующей сущности организации, является клановым. Это говорит о том, что для организации характерна

сплоченность, высоко ценится командная работа, в коллективе царит дружественная атмосфера.

2. Основные различия в оценках профилей находятся в сегменте бюрократической и адхократической культур. Сотрудники желают, чтобы связующая сущность организации меньше базировалась на бюрократических ценностях, (разница составила 22,5 пунктов), и больше базировалась на адхократических составляющих, (разница составила 10 пунктов).

3. Сила клановой культуры является наивысшей в связующей сущности организации, следовательно, она доминирует в данном аспекте культуры. В предпочтительном профиле также доминирует рыночная культура.

Следующий профиль, который будет проанализирован с помощью стандартных разрезов, профиль «стратегический акцент», построенный по данным вопроса № 5.

1. Тип культуры, определяющий основные ценности в стратегическом акценте, является бюрократическим. На основании этого можно сделать вывод о том, что основной стратегический акцент делается на стабильности и низких затратах.

2. Основные различия находятся в сегменте квадрантов, представляющих бюрократическую и адхократическую культуру. Сотрудники желают, чтобы стратегический акцент меньше базировался на бюрократических ценностях (разница составила 20 пунктов), и больше основывалась на адхократических составляющих (разница составила 15 пунктов). В остальных аспектах культуры разница оценок незначительна.

3. Сила бюрократической культуры в стратегическом акценте в настоящее время является наивысшей, однако сделать вывод о ее доминировании было бы некорректно, поскольку разница в оценке настоящего положения бюрократической и адхократической культуры составляет 5 пунктов. Следовательно, по мнению сотрудников, в организации доминируют черты как бюрократической, так и адхократической культуры. Это говорит о серьезной несогласованности представлений внутри коллектива. Другое положение дел в предпочтительном профиле: доминирующими ценностями являются адхократические составляющие.

Последний профиль, который будет проанализирован автором, построен по результатам вопроса № 6 и носит название «критерии успеха».

1. Бюрократический и рыночный типы культур определяют основные ценности в критериях успеха организации (в связи с тем, что разница в оценках данных культур составляет 1,25 пунктов, автор считает нужным обозначить оба типа культур определяющими). Это говорит о том, что для организации успех состоит как в плавных графиках, надежных поставках, стабильности и низких затратах, так и в завоевании рыночной доли и победе в конкуренции.

2. В каждом квадранте присутствуют значительные различия в оценке критериев успеха организации. Сотрудники желают видеть меньше бюрократических составляющих (разница составила 26,5 пунктов) и рыночных составляющих (разница составила 16,25 пунктов) в критериях успеха организации, больше клановых (разница составила 16,25) и адхократических (разница составила 27,5) ценностей.

3. В данном случае некорректно назвать лишь одну доминирующую культуру, поэтому выделяем бюрократическую и рыночную культуры, как доминирующие в критериях успеха организации в настоящее время. В случае с предпочтительным профилем ситуация иная: сильнейшей и доминирующей культурой является адхократическая культура.

После того, как составлен анализ профилей отдельных статей, приступим к интерпретации культурной согласованности (стандартный разрез №4). Частные профили, показывающее состояние культуры в настоящее время, имеют тенденцию к акцентированию на наборе бюрократических ценностях в разных аспектах организации. Наблюдается относительная согласованность, однако профили «организационные характеристики», «связующая сущность организации» и «критерии успеха» имеют доминирующие типы культур, которые конкурируют между собой по диагонали

(рыночный и клановый). В отношении профилей, демонстрирующих предпочтительное состояние культуры, степень согласованности культур немного ниже. Три профиля показывают адхократическую культуру в качестве доминанты, остальные три расходятся в выборе доминант. Следовательно, количество конкурирующих по диагонали типов культур больше, по сравнению с настоящей ситуацией. Это говорит о том, что сотрудники имеют разное видение на отдельные аспекты организационной культуры, для себя не связывают их воедино. В конечном итоге это может привести к разобщенности и непониманию общих целей организации.

Теперь, когда все профили проанализированы, приступим к разработке рекомендаций по изменению организационной культуры компании «Группа компаний Иннотех».

Проанализировав общий профиль и частные профили организационной культуры, автор приходит к выводу о том, что компании «Группа компаний Иннотех» необходимо уменьшить степень бюрократизации организационной культуры, и увеличить степень преобладания адхократических ценностей. Добиться этого можно следующими путями:

1. Предоставлять сотрудникам инженерного отдела больше возможностей для творчества. Адхократическая культура, к которой стремится компания «X», основывается на творческом и инновационном подходе к делу. Исходя из этого же суждения, вытекает следующая рекомендация.

2. Ориентировать сотрудников на креативность и инновационность.

3. Вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, поощрять вовлеченность в бизнес.

4. Ввести должность менеджера по организационному развитию (изменениями должен кто-то управлять).

5. Ввести различные системы обучения (например, обучение генерированию идей), привлечь к посещению строительных инновационных форумов и т.д.

6. Отказаться от обеспечения долгосрочной предсказуемости, предоставить сотрудникам возможность карьерного роста и развития, убрать «стеклянные потолки», которые навязывает бюрократическая культура. Исходя из того, что в частном профиле «управление наемными работниками» предпочтительной доминирующей культурой является рыночная, компании «Группа компаний Иннотех» стоит обеспечить конкурентную среду между сотрудниками внутри организации. Для этого можно ввести бонусную систему, гранты, различные конкурсные программы и др.

7. Ввести исследовательский отдел. Так как компания «Группа компаний Иннотех» меняет свою организационную культуру в связи с изменением стратегии и выходом на новые рынки, проводить собственные исследования необходимо.

8. Изменить существующую линейную организационную систему, добавив элементы матричной системы. Для этого необходимо ввести должность менеджера по проекту, который будет контролировать процесс выполнения определенного проекта. Это сделает структуру более адаптивной к внешнему миру, а также расширит возможности организации по выполнению большего числа проектов одновременно.

9. Проводить совещания и встречи, на которых будут разъяснены цели организации.

10. Сформировать команды для выполнения некоторых задач. Участие этих команд в бизнесе путем предоставления разработок и вовлечение в процесс принятия решений.

Дата: «__» _____ 202__ г.

(Подпись, инициалы обучающегося)

4. Заключение руководителя от Института

Руководитель от Института дает оценку работе обучающегося исходя из анализа отчета о прохождении учебной практики, выставяя балл от 0 до 20 (где 20 указывает на полное соответствие критерию, 0 – полное несоответствие) по каждому критерию. В случае выставления балла ниже пяти, руководителю рекомендуется сделать комментарий.

Итоговый балл представляет собой сумму баллов, выставленных руководителем от Института.

№ п/п	Критерии	Балл (0...20)	Комментарии (при необходимости)
1	Понимание цели и задач задания на учебную практику.		
2	Полнота и качество индивидуального плана и отчетных материалов.		
3	Владение профессиональной терминологией при составлении отчета.		
4	Соответствие требованиям оформления отчетных документов.		
5	Использование источников информации, документов, библиотечного фонда.		
	Итоговый балл:		

Особое мнение руководителя от Института (при необходимости):

SessiuSdal

Обучающийся по итогам учебной практики заслуживает оценку «_____».

« » _____ 202__ г.

Руководитель от Института

(подпись)

И.О. Фамилия