

Министерство образования и науки РФ

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ
(ТУСУР)**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

УТВЕЖДАЮ

Зав. каф. АОИ, профессор

_____ Ю.П. Ехлаков

«___» _____ 2011 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ
по дисциплине «Теория организации»**

для студентов специальности 080504
«Государственное и муниципальное управление»

Разработчик:

профессор каф. АОИ, д.т.н.

_____ М.П. Силич

Томск 2011

СОДЕРЖАНИЕ

1. ВВЕДЕНИЕ	3
2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ	3
2.1. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1 «ДЕКОМПОЗИЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»	3
2.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2 «СТРУКТУРНОЕ ОПИСАНИЕ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»	7
2.3. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3 «МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ».....	9
2.4. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4 «ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ПОДЧИНЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»	11
2.5. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5 «ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ КОММУНИКАЦИЙ»	13
2.6. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6 «ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ»	14
2.7. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7 «ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ»	17
2.8. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8 «ВЫБОР СТИЛЯ РУКОВОДСТВА»	18
3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	19
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ВАРИАНТЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ	20

1. ВВЕДЕНИЕ

Практические работы по дисциплине имеют целью: получение навыков самостоятельного исследования функционирования организаций, формирования организационных структур и целей организаций.

Для выполнения практических работ студент получает от преподавателя индивидуальное задание – название организации, на примере которой выполняются все работы. Список рекомендуемых объектов приведен в приложении 1.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

2.1. Практическая работа №1 «Декомпозиция деятельности организации»

Цель работы:

Выявить основные направления деятельности организации и сформировать функциональную структуру организации.

Порядок выполнения работы:

1. Общая характеристика организации.

Дайте краткую характеристику организации:

- назначение организации;
- виды выпускаемой продукции или предоставляемых услуг;
- тип организации (общественная или хозяйственная, коммерческая или бюджетная, отраслевая принадлежность, самостоятельная или дочерняя и т.д.);
- юридическая форма (унитарное предприятие, товарищество, акционерное общество и т.д.);
- размер (малое, среднее, крупное);
- территориальная разбросанность (наличие филиалов).

Можете добавить другие характеристики.

2. Декомпозиция деятельности организации.

Для определения функциональной структуры организации осуществляется декомпозиция. Декомпозиция – расчленение целого на части. В данном случае объектом декомпозиции является деятельность организации. Необходимо расчленить деятельность организации на отдельные виды деятельности, каждый из которых также подвергается разделению вплоть до самых мелких операций.

Расчленение осуществляют по основаниям декомпозиции – признакам разбиения. Существуют стандартные основания декомпозиции. Ниже приведены некоторые из них, используемые при выявлении функциональной структуры организации:

- выделение видов деятельности (производственная, финансовая, социальная, природоохранная и т.д.);
- выделение подсистем – производителей отдельных конечных продуктов (услуг);
- выделение пространственно обособленных производств (территориально разбросанных);
- деление производственной деятельности на основную деятельность и вспомогательную (обеспечивающую);
- выделение подсистем вспомогательной деятельности (материально-техническое снабжение, техническое обслуживание оборудования, транспортировка, складирование, маркетинг, сбыт продукции и т.д.);
- выделение подсистем основной деятельности в соответствии со стадиями (технологическими операциями) производства.

Финансовая деятельность связана с движением денежных средств, бухгалтером, финансовым анализом. К социальной работе относится работа с персоналом (учет кадров, охрана труда, повышение квалификации и т.д.). Природоохранной деятельностью организация может и не заниматься. Основная производственная деятельность направлена на выпуск продукции или оказание услуг, необходимых клиентам, заказчикам. Она может подразделяться по видам продукции или услуг. Вспомогательная деятельность обеспечивает выполнение основной.

На рис. 1 приведен пример функциональной структуры организации.



Рис. 1. Функциональная структура организации

При декомпозиции деятельности исследуемой Вами организации Вы можете воспользоваться стандартными основаниями декомпозиции. Последовательность применения оснований декомпозиции может быть различной, хотя и не совсем произвольной (нельзя, например, сначала выделить подсистемы, соответствующие различным технологическим стадиям, а потом выделять подсистемы производства, транспортировки и сбыта продукции).

Расчленение необходимо проводить таким образом, чтобы в качестве подсистем оказывались более или менее самостоятельными функционирующие части системы.

Так, например, если производство разных конечных продуктов очень отличается, то сначала нужно выделить подсистемы – производители отдельных продуктов, а затем проводить декомпозицию по видам производственной деятельности. Если же технологический цикл производства различных конечных продуктов почти одинаков, осуществляется на одних и тех же площадях, то выделение подсистем-производителей различных видов продукции можно вообще не производить. Те же рассуждения используются при выделении пространственно обособленных производств.

Приведите структуру деятельности организации в виде иерархии подсистем.

3. Содержательное описание функциональных подсистем

Дайте краткую характеристику выделенных функциональных подсистем – поясните, в чем конкретно состоит соответствующий вид деятельности организации. Характеристика должна быть конкретной и содержательной.

Более подробно можете охарактеризовать основную деятельность.

2.2. Практическая работа №2 «Структурное описание видов деятельности организации»

Цель работы:

Создать структурное описание для отдельных функциональных подсистем организации, выявленных при выполнении практической работы №1.

Порядок выполнения работы:

1. Выделение структурных элементов деятельности.

Каждую из подсистем функциональной структуры организации, сформированной при выполнении практической работы №1, можно рассматривать как процесс производства некоторых конечных продуктов из предметов деятельности. Предметами деятельности (ПД) могут быть: сырье, материалы, детали, информация, требования клиентов и т.д. Конечными продуктами (КП) могут быть: изделия, услуги, документы и т.д. Производство КП осуществляется работниками - исполнителями (И) с помощью средств деятельности (СД). Средствами деятельности могут быть: оборудование (в том числе и офисное), машины, инструменты, компьютеры и т.д. К СД относят и помещения. Множество структурных элементов для конкретной подсистемы предполагается конечным. Таким образом, процесс, происходящий в подсистеме, характеризуется через отношение четырех групп элементов: КП, ПД, СД и И.

Каждый из элементов характеризуется свойствами, называемыми параметрами. Так, параметрами КП могут быть; средний объем выпуска продукции в месяц, стоимость продукции. СД характеризуются количеством единиц (по каждому виду оборудования), производительностью и т.д. Исполнители, участвующие в процессе производства, имеют следующие параметры: численность (по разным видам профессии), квалификация, образование и т.д. Подсистема в целом (процесс) тоже может характеризоваться параметрами, такими как среднее время выполнения процесса, стоимость и т.д.

Выберите несколько подсистем (не менее 5) модели деятельности организации, сформированной при выполнении практической работы №1. Среди них обязательно должны быть подсистемы основной деятельности. Лучше выбирать подсистемы нижнего уровня. Для каждой из выбранных подсистем выделите структурные элементы четырех видов (ПД – предметы деятельности, СД - средства деятельности, КП – конечные продукты, И – исполнители).

2. Формирование структурного описания подсистем.

Создайте структурное описание для каждой из выделенных подсистем в виде таблицы (пример – таблица 1).

Параметры должны содержать конкретные значения. Вы можете не для всех элементов приводить значения параметров. Обязательными являются только численность персонала, т.к. эта информация потребуется при выполнении практической работы №4.

Таблица 1

Структурное описание видов деятельности организации

Подсистема	Группа элементов	Элементы и их параметры
Транспортировка готового продукта	КП	доставленный продукт (объем, вид)
	ПД	перевозимый продукт (объем, вид), ГСМ, запчасти
	СД	Автотранспорт (тип, количество единиц), погрузочно-разгрузочные механизмы (тип, количество единиц)
	И	Шоферы (количество, класс) Экспедиторы (количество, квалификация)
	Процесс	Время доставки, средняя стоимость

2.3. Практическая работа № 3 «Модель взаимодействия организации с внешней средой»

Цель работы:

Выявить состав внешней среды организации, дать характеристику основных компонент среды и описать взаимодействие организации с внешней средой.

Порядок выполнения работы:

1. Выделение компонент внешней среды

Для определения состава внешней среды осуществите ее декомпозицию. Существуют стандартные модели декомпозиции (признаки разбиения) окружающей среды.

В окружающей среде организаций, как правило, выделяют следующие виды систем: вышестоящие организации, поставщики, клиенты, партнеры.

К вышестоящим организациям относятся отраслевые органы управления (министерства, ведомства, главки); территориальные органы управления (администрации областей, городов, районов); налоговые, контролирующие и надзирающие органы и др.

К поставщикам относят организации, поставляющие сырье, материалы, энергию, оборудование.

Клиентами являются покупатели, как физические лица, так и организации; распространители (магазины, дилерская сеть), заказчики и т.д.

К партнерам относятся сотрудничающие организации (банки, предприятия сервисного обслуживания, рекламные агентства и т.д.).

Выделите системы внешней среды исследуемой организации и дайте краткую характеристику выделенных систем среды.

При этом нужно указывать конкретные организации, учреждения, органы, не ограничиваясь формулировками «поставщик оборудования» «поставщик материалов» и т.д. Целесообразно указывать постоянных поставщиков и партнеров, а также устойчивые группы клиентов.

2. Разработка схемы взаимодействия организации с внешней средой.

Приведите схему взаимодействия организации с системами окружающей среды и опишите взаимосвязи. Пример схемы приведен на рис. 2.



Рис. 2. Взаимодействие предприятия с окружающей средой

Вы можете выделить линии, соответствующие разным видам связей (товарным, финансовым, информационным потокам), различными цветами или стилями (сплошные, пунктирные, точечные линии).

Описания связей организации с подсистемами окружающей среды должны быть конкретными.

2.4. Практическая работа №4 «Формирование структуры подчиненности организации»

Цель работы:

Сформировать структуру подчиненности организации, описать распределение власти и ответственности.

Порядок выполнения работы:

1. Формирование структуры подчиненности.

Сформируйте и представьте в виде схемы структуру подчиненности организации, начиная от первого руководителя до рядовых исполнителей. Пример структуры приведен на рис. 3.

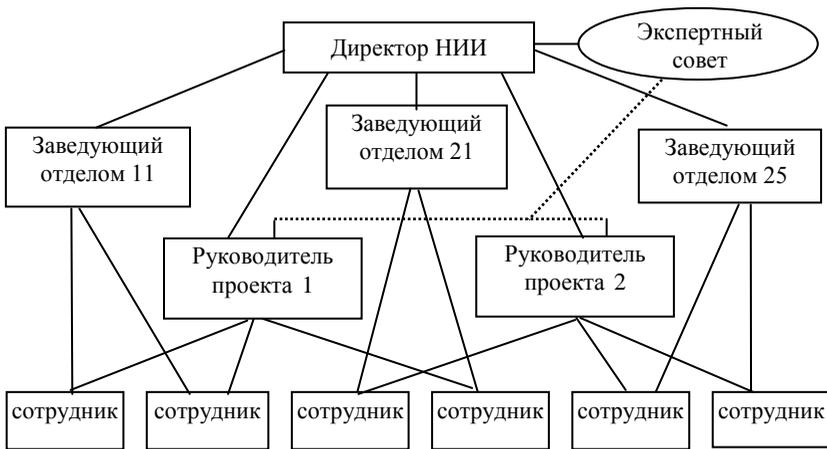


Рис. 3. Структура подчиненности организации

Линии, соответствующие различным типам власти (линейной, функциональной, штабной), на схеме должны отличаться по цвету или стилю.

Охарактеризуйте общее количество уровней управления организацией. Для отдельных уровней укажите признаки горизонтального распределения сфер управления (функциональный, территориальный, продуктовый, проектный и т.д.).

Сделайте вывод, к какому типу структуры подчиненности относится структура исследуемой организации (к линейной, многолинейной, со штабами или без них).

2. Определение оптимального диапазона контроля

Выберите менеджера, имеющего наиболее широкий диапазон контроля. Охарактеризуйте факторы деятельности подразделения, возглавляемого данным менеджером (сложность работы, однородность, степень ее стандартизации, частота возникновения проблем и непредвиденных ситуаций и др.) и сопоставьте им рекомендуемые диапазоны контроля (широкий, средний, узкий), так как это показано в таблице 2:

Таблица 2

Фактор	Характеристика	Диапазон контроля
Сложность работы	Требует творческого подхода	узкий

Сделайте вывод, какой должен быть оптимальный диапазон контроля и соответствует ли он фактическому диапазону.

3. Описание распределения полномочий

Для менеджеров основных подразделений организации охарактеризуйте полномочия:

- права и ответственность (за конечный результат, за выполнение отдельной функции, полная ответственность за издержки и доходы и т.д.);
- степень самостоятельности в принятии решений;
- потребность в координации с другими подразделениями.

Сделайте вывод о степени централизации исследуемой организации (полностью централизованная, централизованная с элементами децентрализации, децентрализованная с элементами централизации, полностью децентрализованная).

Сделайте вывод о том, к какому типу оргструктур относится (тяготеет) описанная структура: к простой, функциональной, дивизиональной (с автономными центрами), матричной, сетевой. Вывод обоснуйте.

2.5. Практическая работа №5 «Формирование структуры коммуникаций»

Цель работы:

Сформировать структуру коммуникаций организации, описать основные потоки деловой информации, выбрать для одного из подразделений сеть внутригрупповой коммуникации.

Порядок выполнения работы:

1. Формирование структуры коммуникаций.

Для структуры, сформированной при выполнении практической работы №4, разработайте структуру коммуникаций. При этом необходимо учитывать распределение полномочий (власти и ответственности) в организации. Приведите основные потоки деловой информации, циркулирующей в организации, в виде схемы. Линии, соответствующие горизонтальным и вертикальным потокам, лучше выделить разным цветом или стилем.

2. Характеристика потоков информации.

Опишите основные потоки, указав следующие характеристики: содержание и вид передаваемой информации, ее важность и ценность, частота передачи (ежедневно, ежемесячно, изредка и т.д.); способ передачи информации (письменный, устный, др.).

Сделайте вывод, какие направления коммуникации преобладают (вертикальные, горизонтальные).

3. Формирование внутригрупповой сети коммуникации.

Выберите одно из подразделений организации. Предложите некоторую задачу, которую может решать группа. Охарактеризуйте степень сложности задачи. Предложите наиболее подходящую для ее решения сеть коммуникации – «цепь», «круг», «штурвал» или «паутина». Обоснуйте свой выбор.

2.6. Практическая работа №6 «Экспертная оценка организационной структуры»

Цель работы:

Дать экспертную оценку сформированной структуры организации.

Порядок выполнения работы:

1. Оценка структуры по аналогии.

Определите, какой тип оргструктуры (простая, функционально-ориентированная, дивизиональная, матричная, сетевая) наиболее подходит для исследуемой организации, исходя из следующих факторов:

- размер организации (малая, средняя, крупная);
- территориальная разбросанность (наличие филиалов);
- степень диверсификации (однородная стандартизованная продукция, большой ассортимент постоянно обновляющихся продуктов);
- тип технологии по степени стандартизации;
- степень неопределенности окружения по степени сложности и по степени изменчивости.

По каждому из факторов приведите характеристику исследуемой организации и тип оргструктуры, соответствующий данной характеристике. Например, если размер организации – малый, то ему более соответствует простая или функционально ориентированная структура.

Сделайте вывод с учетом всех факторов, какой тип организационной структуры наиболее подходит к исследуемой организации.

Оцените, соответствует ли выбранному типу структура, разработанная Вами в ходе выполнения предыдущих практических работ.

2. Формирование множества критериев для экспертной оценки структуры

Вы должны предложить список критериев оценки. В качестве критериев можно использовать следующие характеристики:

- оперативность управления,
- адаптивность оргструктуры к изменению рынка,
- возможность компетентного управления,
- координируемость решений,
- ответственность подразделений за конечный результат,
- мотивация новаторского предпринимательского подхода,
- затраты на административный аппарат;
- мотивация работы исполнителей.

Вы можете изменить список критериев, удалив, изменив некоторые критерии, предложив свои. Общее количество критериев должно быть не менее 5.

Оцените вес каждого критерия в баллах так, чтобы общая сумма весов всех критериев была равна 100 баллов.

Необходимо обосновать назначение весов. Например, для организаций, действующих на нестабильных рынках с постоянно изменяющимися условиями, критерии "адаптивность" и "оперативность" должны иметь более высокий вес. Для организаций, где очень высока цена ошибки, повышенный вес должны иметь критерии "возможность компетентного управления" и "контролируемость решений". Для обслуживающих организаций, ориентированных на клиентов с индивидуальными потребностями, повышенный вес должны иметь критерии "ответственность за конечный результат", "мотивация".

3. Экспертная оценка структуры по критериям

Необходимо дать экспертную оценку структуры по каждому критерию в баллах от 0 до 1. Вместо количественных оценок в баллах можно использовать качественные оценки, которые затем уже будут переведены в баллы по следующей схеме:

отлично (о) = 1,0;

очень хорошо (ох) = 0,75;

хорошо (х) = 0,625;

удовлетворительно (у) = 0,5;

посредственно (п) = 0,25;

неудовлетворительно (н) = 0.

Пример таблицы с экспертными оценками вариантов структуры приведен в таблице 3.

Таблица 3

Экспертная оценка организационной структуры

Наименование критерия	Вес критерия	Оценка по критерию
Возможность компетентного управления	10	н
Оперативность управления	5	н
Контролируемость работы подразделений	5	н
Координируемость решений	15	х
Адаптивность оргструктуры к изменению рынка	20	о
Затраты на административный аппарат	5	у
мотивация новаторского подхода	10	О
Мотивация работы исполнителей	15	Н
Ответственность подразделений за издержки и доходы	15	Н
Итоговый балл	100	41,9

Необходимо обосновать присвоение оценок. Например, для централизованных структур "контролируемость" и "скоординированность решений" как правило выше, зато "оперативность" (при большом размере организации) - ниже. У децентрализованных структур как правило выше "мотивация сотрудников" и "ответственность за конечный результат". Оценка затрат на административный аппарат тем выше, чем меньше отношение численности управленцев к общей численности персонала.

Вычислите итоговую (интегральную) оценку структуры следующим образом: оценку по каждому критерию нужно умножить на вес критерия и полученные результаты сложить.

Например, для варианта, приведенного в таблице 3, итоговая оценка вычисляется следующим образом: $10 \cdot 0 + 5 \cdot 0 + 5 \cdot 0 + 15 \cdot 0,625 + 20 \cdot 1 + 5 \cdot 0,5 + 10 \cdot 1 + 15 \cdot 0 + 15 \cdot 0 = 41,875$.

Сделайте вывод, насколько верно была выбрана организационная структура.

2.7. Практическая работа №7 «Формирование стратегических целей организации»

Цель работы:

Сформировать систему стратегических целей организации, включающую постановки целей, направления их достижения, критерии достижения и рекомендации по разрешению противоречий между конкурирующими целями.

Порядок выполнения работы:

1. Формирование целей организации

Сформулируйте основные стратегические цели по каждой из следующих групп: предметные цели, финансовые цели, социальные цели (внутренние и внешние), экологические цели.

Для каждой из целей укажите стратегии ее достижения, поясняющие за счет чего может быть выполнена поставленная цель. Цели и стратегии должны быть конкретными, желательно указывать срок реализации цели и конкретные результаты.

2. Формирование критериев достижения целей.

Предложите критерии (измеряемые индикаторы) достижения целей, позволяющие контролировать степень ее выполнения. Например, для цели «Повысить качество продукции» критериями ее достижения могут быть: «Процент брака», «Количество рекламаций». Достижение целей, для которых сложно предложить количественные показатели, может оцениваться по отзывам клиентов, данным опроса потребителей или персонала, экспертным оценкам и т.д.

3. Выявление взаимоотношений различных целей

Укажите, какие цели из списка предложенных Вами целей являются конкурирующими. Предложите рекомендации относительно согласования, нахождения компромисса между этими целями.

2.8. Практическая работа №8 «Выбор стиля руководства»

Цель работы:

Для работников некоторого подразделения охарактеризовать содержание труда и выбрать наиболее подходящий стиль руководства.

Порядок выполнения работы:

1. Характеристика содержания труда.

Выберите одно из низовых подразделений организации. Для работников этого подразделения охарактеризуйте содержание труда, т.е. оцените степень глубины деятельности (низкая, средняя, высокая) и степень размаха деятельности (низкая, средняя, высокая). Оценки должны быть обоснованы. Предложите рекомендации по расширению видов работ или по обогащению деятельности.

2. Выбор стиля руководства.

Для выбранного подразделения выберите наиболее подходящий стиль руководства по степени авторитарности / коллегиальности и по принципу ориентации на результат / на работников.

Выбор сделайте на основании следующих характеристик: степень квалифицированности работников и уровень образованности, социальные потребности работников, сложность деятельности (преобладает рутинный или творческий труд), условия и особенности труда (экстремальность условий, наличие риска здоровью и т.д.). Выбор обоснуйте.

3. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Силич М.П. Теория организации: Учебное пособие. – Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2003. – 136 с.
2. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336 с.
3. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учеб. Пособие для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375 с.
4. Теория организации и основы менеджмента (в социальной сфере): Учеб. пособие для вузов/ Ред. В.А. Абчук: Рос. гос. педагогический ун-т им. А.И. Герцена, 2001. – 552 с.
5. Иванова Т.Ю. Теория организации: Учебник для вузов/ Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько. – М.: КноРус, 2006. – 382 с.
6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов/ Под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник для вузов, 3-е изд.. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.

ВАРИАНТЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ

1. Фирма по продаже и ремонту компьютеров
2. Агентство по трудоустройству
3. Кулинария (изготовление и продажа кулинарных изделий)
4. Обучающий центр
5. Автосервис
6. Кафе-закусочная
7. Туристическая фирма
8. Мастерская по ремонту бытовых приборов
9. Салон красоты
10. Рекламное агентство
11. Редакция газеты
12. Салон-мастерская по производству и продаже мебели
13. Фотосалон
14. Игровой компьютерный салон и интернет-кафе
15. Фирма по оказанию полиграфических услуг (изготовление визиток, буклетов, ксерокопирование)
16. Консультационный центр
17. Центр семьи
18. Центр досуга (кружки, дискотека, организация праздников)
19. Брачное агентство (клуб знакомств)
20. Клуб собаководства
21. Гостиница
22. Агентство по недвижимости
23. Служба контроля состояния окружающей среды
24. Спортклуб
25. Ателье по пошиву одежды
26. Магазин
27. Строительная фирма
28. Поликлиника