

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)**

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

## **ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания к лабораторным работам  
и организации самостоятельной работы  
для студентов направления «Бизнес-информатика»  
(уровень бакалавриата)

2018

**Ехлаков Юрий Поликарпович**

**Семенов Евгений Валериевич**

Теория организации: Методические указания к лабораторным работам и организации самостоятельной работы для студентов направления «Бизнес-информатика» (уровень бакалавриата) / Ю.П. Ехлаков, Е.В. Семенов. – Томск, 2018. – 38 с.

© Томский государственный университет  
систем управления и радиоэлектроники, 2018

© Ехлаков Ю.П., 2018

© Семенов Е.В., 2018

## Оглавление

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1    | Введение.....   | 4  |
| 2    | Проработка лекционного материала.....   | 5  |
| 2.1. | Общие положения.....  | 5  |
| 2.2. | Вопросы к разделу «Введение в теорию организации» .....                         | 5  |
| 2.3. | Вопросы к разделу «Закономерности организации» .....                            | 6  |
| 2.4. | Вопросы к разделу «Организационные структуры».....                              | 6  |
| 2.5. | Вопросы к разделу «Функции управления организацией» .....                       | 7  |
| 2.6. | Вопросы к разделу «Развитие организации».....                                   | 7  |
| 3    | Содержание лабораторных работ .....   | 9  |
| 3.1. | Лабораторная работа «Декомпозиция деятельности организации».                    | 9  |
| 3.2. | Лабораторная работа «Структурное описание видов деятельности организации» ..... | 12 |
| 3.3. | Лабораторная работа «Модель взаимодействия организации с внешней средой» .....  | 14 |
| 3.4. | Лабораторная работа «Формирование структуры подчиненности организации» .....    | 16 |
| 3.5. | Лабораторная работа «Формирование структуры коммуникаций»                       | 19 |
| 3.6. | Лабораторная работа «Экспертная оценка организационной структуры».....          | 20 |
| 3.7. | Лабораторная работа «Формирование стратегических целей организации» .....       | 23 |
| 3.8. | Лабораторная работа «Выбор стиля руководства».....                              | 24 |
| 4    | Содержание работы по подготовке к лабораторным работам .....                    | 25 |
| 5    | Содержание работы по индивидуальному творческому заданию .....                  | 29 |
|      | Приложение 1 Варианты индивидуального задания .....                             | 30 |

# 1 Введение

Лабораторные и самостоятельные работы по дисциплине имеют целью получение навыков самостоятельного исследования функционирования организаций, формирования организационных структур и целей, а также управления организацией.

При выполнении лабораторных и самостоятельных работ решаются следующие задачи:

- закрепляются полученные знания о свойствах, структуре и функциях организаций;
- развиваются умения в области определения основных видов и характерных особенностей организационных структур;
- приобретаются навыки использования метода экспертных оценок при анализе организационных структур.

Для выполнения лабораторных и самостоятельных работ студент получает от преподавателя индивидуальное задание – название организации и основные виды ее деятельности, на примере которой выполняются все работы. Список рекомендуемых объектов приведен в Приложении 1.

## 2 Проработка лекционного материала

### 2.1. Общие положения

Цель проработки лекционного материала – закрепление теоретических знаний, полученных во время лекций.

Проработка лекционного материала выполняется после лекции и заключается в изучении конспекта лекций. Рекомендуется также прочитать раздел основного учебного пособия и дополнительной литературы по теме лекции, чтобы получить дополнительные знания, восполнить пробелы, если они имелись.

Ниже приводятся вопросы для тестового контроля знаний. Вопросы приводятся без вариантов ответов и предназначены для самостоятельной подготовки студентов.

### 2.2. Вопросы к разделу «Введение в теорию организации»

- 1) Что такое «организованность» в широком смысле?
- 2) В каких трех смыслах употребляются термины «организация», «организованность»?
- 3) Каковы основные положения теории научного управления Ф. Тейлора?
- 4) Каково основное преимущество иерархического строения системы управления организацией?
- 5) Каково назначение деловой организации?
- 6) Каковы основные положения системного подхода в теории организации?
- 7) Каковы основные положения теории непрерывного совершенствования процессов?
- 8) Каково назначение ассоциативной (неформальной) организации?
- 9) Профсоюз угольщиков. Относится ли указанная социальная группа к союзным организациям?
- 10) Какая организация в соответствии с классификацией по правовому статусу имеет следующую характеристику: «коммерческая организация, учрежденная несколькими

лицами, уставной капитал которой разделен на доли, и участники не отвечают по ее обязательствам (несут риск убытков в пределах стоимости внесенных ими вкладов)»)?

### **2.3. Вопросы к разделу «Закономерности организации»**

- 1) В чем заключается принцип иерархичности системы?
- 2) За счет каких факторов выполняется принцип эмерджентности системы?
- 3) Что такое основания декомпозиции?
- 4) Что такое разомкнутая система управления?
- 5) Что такое обратная связь в замкнутой системе управления?
- 6) Каким образом может быть представлено управление системой?
- 7) В чем заключается закон необходимого разнообразия применительно к организационным системам?
- 8) В чем заключается закон информированности-упорядоченности?
- 9) Примером какого процесса является следующая ситуация: "Предприятие в ответ на падение спроса на его продукцию ограничивает выпуск продукции и снижает отпускную цену"?
- 10) В чем заключается особенность развивающихся систем?

### **2.4. Вопросы к разделу «Организационные структуры»**

- 1) Что такое департаментализация?
- 2) Что такое многолинейная структура подчинения?
- 3) Какими недостатками наделена функционально ориентированная структура организации?
- 4) Каковы особенности сетевой структуры?
- 5) Какие причины вынуждают управляющего иметь узкий диапазон контроля?
- 6) При каких условиях наиболее эффективна дивизиональная структура?

- 7) Какими недостатками наделена матричная структура?
- 8) Какие характеристики организационного управления специфичны для централизованного управления?
- 9) Каковы особенности децентрализованного управления?
- 10) К каким последствиям приводит введения узкой специализации?

## **2.5. Вопросы к разделу «Функции управления организацией»**

- 1) Какие факторы (объекты рассмотрения, цели, параметры, инструменты планирования) характерны для стратегического планирования?
- 2) Каковы основные недостатки ретроградного метода планирования деятельности организации?
- 3) Каковы основные недостатки прогрессивного метода планирования деятельности организации?
- 4) Приведите примеры планов (программ) которые могут выступать в качестве оперативных функциональных планов?
- 5) Приведите примеры стратегических единовременных планов.
- 6) Какая система формирования задач соответствует механистической организации?
- 7) В чем состоит процедура прогрессивного метода планирования деятельности организации?
- 8) В чем состоит процедура встречного метода планирования деятельности организации?
- 9) В чем состоит процедура ретроградного метода планирования деятельности организации?
- 10) Какая структура коммуникаций соответствует органической организации?

## **2.6. Вопросы к разделу «Развитие организации»**

- 1) Какие показатели контролируются на нижнем уровне промышленного предприятия?

- 2) Каковы современные тенденции организационных изменений по такому направлению, как рыночная стратегия?
- 3) Какие факторы согласно Герцбергу относятся к факторам положительной мотивации?
- 4) Какие факторы способствуют выбору коллегиального стиля управления?
- 5) Что включает в себя технологический (операционный) контроль?
- 6) Что включает в себя контроль человеческих ресурсов?
- 7) На каком уровне развития находится организация, имеющая следующую характеристику: «Бизнес носит слабоструктурированный, инновационный характер. Коммерческий успех, если он все-таки достигается, определяется главным образом деловыми качествами лидера»?
- 8) Каковы современные тенденции по такому направлению, как организационная структура?
- 9) Каковы основные функции систем электронной обработки данных?
- 10) Каковы основные функции систем автоматизации офиса?



## **3 Содержание лабораторных работ**

### **3.1. Лабораторная работа «Декомпозиция деятельности организации»**

#### **Цель работы**

Выявить основные направления деятельности организации и сформировать функциональную структуру организации.

#### **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.

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 самостоятельно функционирующие части системы.

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.

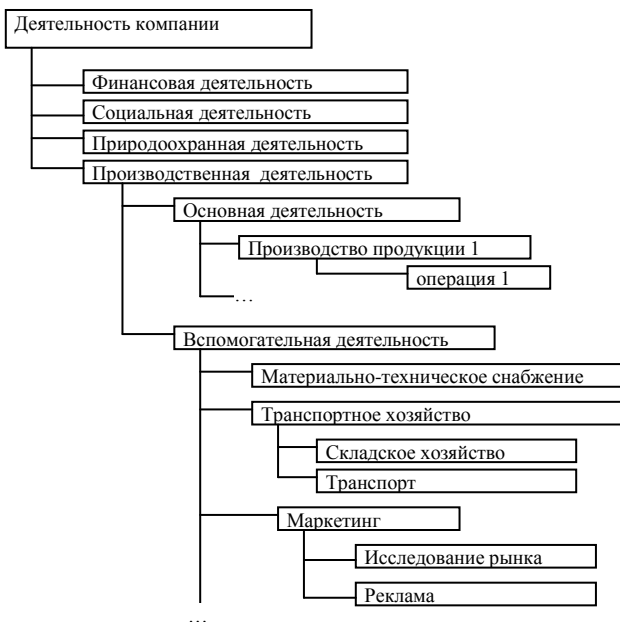


Рисунок 1 – Функциональная структура организации

### 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.

### **3.2. Лабораторная работа «Структурное описание видов деятельности организации»**

#### **Цель работы**

Создать структурное описание для отдельных функциональных подсистем организации, выявленных при выполнении лабораторной работы «Декомпозиция деятельности организации».

#### **Порядок выполнения работы**

##### **1. Выделение структурных элементов деятельности**

Каждую из подсистем функциональной структуры организации, сформированной при выполнении лабораторной работы «Декомпозиция деятельности организации», 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 характеризуются 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 лабораторной работы «Декомпозиция деятельности организации». 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 лабораторной работы «Формирование структуры подчиненности организации».

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 (число, класс)<br>Экспедиторы (число, квалификация)   |
|                                   | Процесс          | Время доставки, средняя стоимость  |

### **3.3. Лабораторная работа «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, выделяются 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.

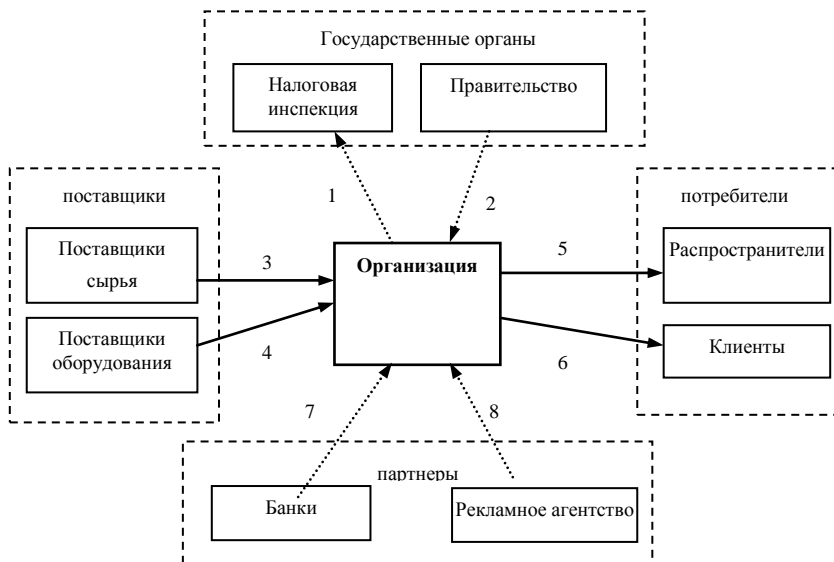
К партнерам относятся сотрудничающие организации (банки, предприятия сервисного обслуживания, рекламные агентства и т.д.).

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.



1 – налоги, сборы

5 – продукция (опт)

2 – дотации

6 – продукция на заказ

3– сырье, материалы

7– заемный капитал

4– оборудование

8– рекламные услуги

Рисунок 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.

### 3.4. Лабораторная работа «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.

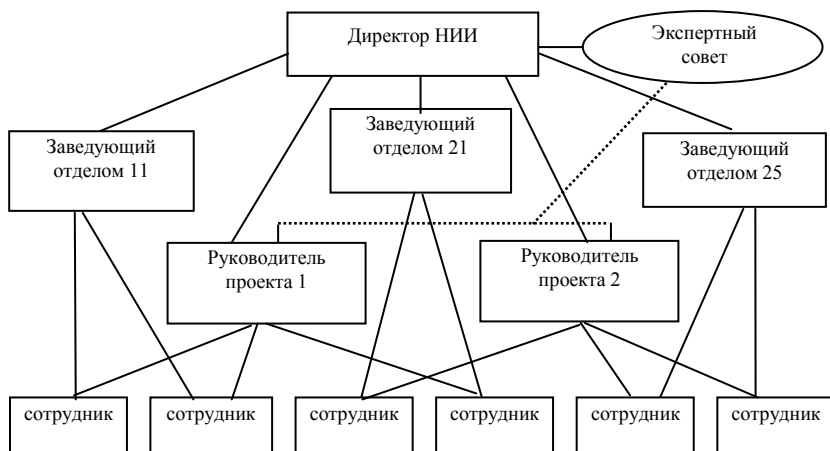


Рисунок 3 – Структура подчиненности организации

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 – Сопоставление факторов диапазону контроля

| <b>Фактор</b>    | <b>Характеристика</b>       | <b>Диапазон контроля</b> |
|------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 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.

### **3.5. Лабораторная работа «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 лабораторной работы «Формирование структуры подчиненности организации», 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.

### **3.6. Лабораторная работа «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 изменяемости.

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 лабораторных 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                  |
| <b>Итоговый балл</b>                               | <b>100</b>   | <b>41,9</b>        |

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.

### **3.7. Лабораторная работа «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.

### **3.8. Лабораторная работа «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.



## **4 Содержание работы по подготовке к лабораторным работам**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к лабораторным работам и выполнение индивидуального творческого задания.

Самостоятельная работа проводится перед каждой лабораторной работой и, в случае, если студент не успел закончить лабораторную работу в аудитории, после занятия. Таким образом, темы самостоятельной работы совпадают с темами лабораторных работ. Содержание работы по каждой теме включает три задания (первые два задания выполняются до лабораторной работы, третье – после):

1. Изучение теории, необходимой для проведения лабораторной работы.
2. Сбор информации о конкретной организации (как реально существующей, так и гипотетической), необходимой для проведения лабораторной работы. Осуществляется на основе изучения литературных источников (книг, статей в журналах, в сборниках), публикаций в Интернете, законодательных, нормативно-правовых актов, знаний и опыта коллег и знакомых. Источники информации выбираются студентом самостоятельно.
3. Оформление результатов лабораторной работы. Составляется отчет в рукописном или в печатном виде.

### **Работа «Декомпозиция деятельности организации»**

1. Изучение методов декомпозиции, принципов декомпозиции, стандартных оснований декомпозиции. Рекомендуемая литература: [1] (п.2.2.1), [2] (п.п. 8.2, 8.3).

2. Сбор информации:

- об организации в целом (назначение, тип, юридическая форма организации, виды выпускаемой продукции или предоставляемых услуг и т.д.);

- об основной деятельности организации, направленной на выпуск продукции или предоставление услуг клиентам (технология производства или порядок предоставления услуги в виде последовательности операций);

- о вспомогательной деятельности, обеспечивающей выполнение основной деятельности.

3. Описание модели деятельности организации, построенной на лабораторной работе, оформление отчета в соответствии с порядком выполнения лабораторной работы «Декомпозиция деятельности организации».

#### **Работа «Структурная модель деятельности организации»**

1. Изучение методики выделения и содержательного описания структурных элементов процесса.

2. Сбор информации о способах выполнения процессов (видов деятельности) конкретной организации: об используемых ресурсах для каждого процесса, используемом оборудовании, инструментах, об исполнителях процессов, об основных и побочных результатах каждого процесса, о характеристиках процесса (периодичность, производительность, среднее время выполнения, усредненные затраты и т.д.).

3. Описание структурной модели деятельности организации, построенной на лабораторной работе, оформление отчета в соответствии с порядком выполнения лабораторной работы «Структурная модель деятельности организации».

#### **Работа «Модель взаимодействия организации с внешней средой»**

1. Изучение понятия окружающей среды, видов систем, составляющих среду организаций. Рекомендуемая литература: [1] (п. 2.3), [2] (п. 8.2).

2. Сбор информации о внешней среде конкретной организации: об основных поставщиках сырья, оборудования, инструментов; о клиентах и потребителях; о вышестоящих организациях (управляющих, контролирующих органах); о партнерах, выполняющих заказы организации, сотрудничающих с ней по определенным вопросам.

3. Описание модели взаимодействия организации со средой, построенной на лабораторной работе, оформление отчета в соответствии с порядком выполнения лабораторной работы «Модель взаимодействия организации с внешней средой».

#### **Работа «Формирование структуры подчиненности организации»**

1. Изучение признаков департаментализации, факторов выбора диапазона контроля, видов распределения полномочий, факторов выбора

уровня централизации, типов организационных структур. Рекомендуемая литература: [1] (п.п. 3.1, 3.2, 4.1 – 4.5).

2. Сбор информации: об организационных структурах, используемых для конкретного типа организаций; о распределении полномочий в подобных организациях; о факторах деятельности организации, влияющих на выбор диапазона контроля, на выбор уровня централизации, на выбор типа структуры.

3. Описание структуры подчиненности, построенной на лабораторной работе, оформление отчета в соответствии с порядком выполнения лабораторной работы «Формирование структуры подчиненности организации».

### **Работа «Формирование структуры коммуникаций»**

1. Изучение форм и видов коммуникаций, типов коммуникационных сетей, факторов эффективности коммуникаций. Рекомендуемая литература: [1] (п. 3.3).

2. Сбор информации о потоках деловой информации, циркулирующей в организациях конкретного типа, о характеристиках информационных сообщений (содержание информации, форма, частота передачи и др.).

3. Описание структуры коммуникаций, построенной на лабораторной работе, оформление отчета в соответствии с порядком выполнения лабораторной работы «Формирование структуры коммуникаций».

### **Работа «Экспертная оценка организационной структуры»**

1. Изучение метода экспертных оценок, методов оценки организационных структур, показателей эффективности структуры. Рекомендуемая литература: [1] (п. 4.6), [2] (п. 7.10).

2. Сбор информации о важности тех или иных критериев для конкретного типа организации, об эффективности выбранной структуры по тем или иным критериям.

3. Описание процесса экспертного оценивания, выполненного на лабораторной работе, оформление отчета в соответствии с порядком выполнения лабораторной работы «Экспертная оценка организационной структуры».

### **Работа «Формирование стратегических целей организации»**

1. Изучение понятия целей, видов целей организации, принципов и методов формирования системы целей. Рекомендуемая литература [1] (п. 5.2.2), [2] (п.п. 9.3, 9.4).

2. Сбор информации о целях конкретной организации, о стратегиях (способах) достижений тех или иных целей, о критериях, используемых для оценки степени достижения целей.

3. Описание системы целей, сформированной на лабораторной работе, оформление отчета в соответствии с порядком выполнения лабораторной работы «Формирование стратегических целей организации».

### **Работа «Выбор стиля руководства»**

1. Изучение стилей руководства, роли мотивации в процессе руководства, инструментов формирования мотивации. Рекомендуемая литература: [1] (п. 5.4).

2. Сбор информации о потребностях различных групп работников конкретной организации, о характеристиках и условиях работы тех или иных групп (сложность деятельности, степень ее стандартизации, экстремальность условий, наличие риска здоровью и т.д.), о характеристиках самих работников (степень квалифицированности, уровень образованности, уровень ответственности и т.д.).

3. Описание и обоснование оценки содержания труда и выбора стиля руководства, выполненных на лабораторной работе, оформление отчета в соответствии с порядком выполнения лабораторной работы «Выбор стиля руководства».

### **Рекомендуемые источники:**

1. Силич, М. П. Теория организации: Учебное пособие [Электронный ресурс] / М. П. Силич. — Томск: ТУСУР, 2003. — 136 с. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/675>
2. Перегудов, Феликс Иванович. Основы системного анализа : учебник. - Томск : Издательство научно-технической литературы , 2001. - 390 с. ( 103 экз. )

## **5 Содержание работы по индивидуальному творческому заданию**

Выполнение творческого индивидуального задания заключается в применении некоторого метода для анализа/совершенствования конкретной организации и включает три этапа:

- 1) Освоение исследуемого метода.
- 2) Сбор информации об организации, постановка задачи.
- 3) Применение метода для решения поставленной задачи.

В качестве объектов могут выступать: территориальные органы власти (администрации субъектов РФ, администрации городов, поселений), государственные или муниципальные унитарные предприятия, общественные организации, коммерческие предприятия, бюджетные учреждения.

### **Варианты заданий:**

- 1) Анализ и оценка организационной структуры экспертным методом.
- 2) Анализ и оценка организационно-технического уровня хозяйственной деятельности на основе показателей отчетности
- 3) Формирование перспективных вариантов организационной структуры методом морфологического анализа.
- 4) Выбор типа организационной структуры с помощью экспертной системы.
- 5) Формирование направлений развития организации методом анализа иерархий.
- 6) Расчет ключевых показателей результативности для оценки работы подразделений
- 7) Формирование системы мотивации персонала на основе ключевых показателей результативности.

## **Варианты индивидуального задания**

### **1. Фирма по продаже и ремонту компьютеров**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 1.1 Реализация (продажа) компьютеров, отдельных блоков и деталей для компьютеров, аксессуаров для компьютеров и другое.
- 1.2 Сборка (комплектация) компьютеров из отдельных блоков.
- 1.3 Ремонт компьютеров
- 1.4 Гарантийное обслуживание компьютеров
- 1.5 Оказание консультационных услуг клиентам.
- 1.6 Оказание услуг по ремонту и установки компьютеров, сетей, оборудования на дому.
- 1.7 Другое.

### **2. Ветеринарная клиника**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 2.1 Диагностика и оказание услуг по лечению животных.
- 2.2 Профилактические мероприятия (вакцинация животных, стерилизация и др.).
- 2.3 Реализация лекарств для животных (на территории клиники есть аптечный киоск);
- 2.4 Консультационные услуги
- 2.5 Транспортная доставка животных в клинику
- 2.6 Оказания услуг по месту жительства животных
- 2.7 Другое

### **3. Предприятие по изготовлению и продаже мясных полуфабрикатов и выпечке.**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 3.1 Производство и продажа мясных полуфабрикатов.
- 3.2 Производство и продажа хлебобулочных (выпечка хлеба) и кондитерских изделий (тортов, пирожных, пирогов).
- 3.3 Реализация собственной продукции через фирменную сеть магазинов.
- 3.4 Разработка и внедрение в производство новых видов аналогичной продукции
- 3.6 Другое.

#### **4. Мебельная фабрика.**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 4.1 Серийное производство мебели.
- 4.2 Производство мебели по индивидуальным заказам.
- 4.3 Оказание услуг по ремонту старо мебели.
- 4.4 Продажа мебели.
- 4.5 Гарантийное обслуживание мебели.
- 4.6 Проектирование и разработка новых видов аналогично продукции.
- 4.7 Другое.

#### **5. Туристическая фирма**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 5.1 Оказание услуг по продаже индивидуальных туристических туров.
- 5.2 Организация и продажа стандартных туристических туров.
- 5.3 Организация и продажа туров по индивидуальным программам.
- 5.4 Оказание консультационных услуг клиентам.
- 5.5 Разработка новых туристических услуг, заключение договоров с туроператорами.
- 5.6 Разработка и реализация услуг по экстремальному туризму.
- 5.7 Предоставление услуг переводчика.
- 5.8 Другое.

## **6. Салон красоты**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

6.1 Оказание парикмахерских услуг (окрашивание, стрижки, укладки и т.д.).

6.2 Предоставление услуг мастера по маникюру (педикюр, маникюр, наращивание ногте и др.).

6.2 Услуги массажиста (лечебный, релаксирующий и другие виды массажа).

6.4 Услуги имиджмейкера (по формированию нового имиджа).

6.5 Услуги имиджмейкера совместно со стилистом, приглашенными модельерами одежды, обуви и др. специалистами для особых случаев (свадьбы, юбилеи и др.).

6.6 Другое.

## **7. Выпуск периодического издания (редакция малоформатной или крупноформатной газеты)**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

7.1. Сбор и подготовка информации для формирования номера.

7.2 Отбор информации и редактирование материала.

7.3. Техническая подготовка к публикации.

7.4 Выпуск газеты в печатном и электронном виде.

7.5 Оказание услуг по выпуску рекламной продукции (в т. ч. наклейки, визитки и др.).

7.6 Оказание услуги по размещению рекламы.

7.7 Реализация собственной и рекламной продукции.

7.8 Другое.

## **8. Спортивный клуб**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

8.1 Диагностика физического состояния клиента.



- 8.2 Консультирование по организации и режиму тренировок.
- 8.3 Организация и проведение стандартных групповых тренировок.
- 8.4 Организация и проведение тренировок по индивидуальным программам.
- 8.5 Организация и проведение тренировок с индивидуальным тренером.
- 8.6 Услуги врача-массажиста (общий, лечебный, спортивный и др.).
- 8.7 Оказание консультационных услуг врача-диетолога.
- 8.8 Оказание услуг по разработке программы индивидуальных тренировок по снижению веса и коррекции фигуры.
- 8.9 Продажа спортивного инвентаря, спортивной одежды, спортивного питания.
- 8.10 Внедрение новых методик по различным направлениям.
- 8.11 Другое.

## **9. Гостиница**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

Оказание услуг:

- 9.1 по приему и размещению клиентов;
- 9.2 по чистке, стирке и утюжке одежды и обуви;
- 9.3 по организации питания;
- 9.4 по предоставлению трансфера (перевозка пассажира до условленного места);
- 9.3 по организации и проведению досуга;
- 9.4 организации банкетов и торжественных мероприятий ( свадьба, день рождения и др.).
- 9.5 Другое.

## **10. Детский центр творчества (муниципальное учреждение)**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

- 10.1 Организация и проведение развивающих и обучающих мероприятий для группы раннего развития.

10.2 Организация и функционирование развивающих и обучающих кружков для детей дошкольного и школьного возраста.

10.3 Организация питания детей (кафе).

10.4 Организация и проведение детских праздников (питание, услуги аниматоров и др.).

10.5 Оказание консультационных услуг и предоставление групповой и индивидуально психологической помощи детям, родителям, семьям.

10.6. Услуги врача-логопеда для детей младшего возраста.

10.7 Услуги по проведению диагностики и консультирования психолога.

## **11. Частная поликлиника**

Данная организация осуществляет следующие основные виды деятельности:

11.1 Проведение диагностических исследований:

- ультразвуковая диагностика;
- функциональная диагностика;
- неврология;
- и др.

11.2 Оказание консультационных услуг (консультация по результатам анализов, консультация по грудному вскармливанию и др.).

11.3 Оказание общеклинических услуг (выдача медицинской справки, оформление выписки из амбулаторно карты и др.).

11.3 Оказание услуг по лечению (терапевтическое, хирургическое, гинекологическое, урологическое, другое) в стационаре.

11.4 Услуги аптечной и специализированно части (продажа лекарств, доставка лекарств на дом).

11.5 Другое.

## **12. Стоматологическая поликлиника**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

12.1 Проведение диагностических исследований (компьютерная томография челюстно-лицевой области в формате 3D, рентген, МРТ и др.).

12.2 Консультационные услуги.

12.3 Услуги по обезболиванию (различные виды анестезии).

12.3 Оказание услуг по терапевтической стоматологии (лечение кариеса, реставрация зубов и др.).

12.4 Оказание услуг по хирургической стоматологии (удаление зубов, вправление вывиха ВНЧС, операция по удалению имплантата и др.).

12.5 Оказание услуг по ортопедической стоматологии (изготовление частичного съемного протеза и др.).

12.4 Ортодонтические услуги.

12.5 Хирургические и пародонтологические манипуляции с применением лазерного аппарата.

12.6 Услуги ортопедической стоматологии с применением в производстве сплавов драгоценных металлов (золото, платина) и камне (брильянт и др.).

12.6 Услуги по физиотерапевтическому лечению.

12.7 Другое.

### **13. Строительная фирма**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

13.1 Организация и проведение инженерно-строительных изысканий.

13.2 Консультационные услуги по обоснованию проекта.

13.3 Разработка макета сооружения и проектирование объекта.

13.4 Согласование проекта с подрядчиками контролирующими организациями и получение экспертизы.

13.5 Составление расходной сметы проекта.

13.6 Оказание услуг по организации и проведению строительных работ (земляные работы, возведение фундамента, кирпичная кладка и др.).

13.7 оказание услуг по организации и проведению ремонтных работ (ремонт фундамента, ремонт жилых помещений и др.).

13.8 Другое.

### **14. Центральная районная больница**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

14.1 Оказание доврачебной помощи (рентгенология, общая практика, физиотерапия, скорая медицинская помощь и др.).

14.2 Оказание амбулаторно-поликлинической помощи (рентгенология, офтальмология, терапия и др.).

14.3 Оказание стационарной помощи (анестезиология и реаниматология, хирургия и др.).

14.4 Оказание прочих услуг (медицинские осмотры (предварительные, периодические), медицинское (наркологическое) освидетельствование, экспертиза на право владения оружием, медицинские осмотры (предрейсовые, послерейсовые), фармацевтическая деятельность).

14.5 Другое.

## **15. Предприятие по переработке молока и производству молочной продукции**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

15.1 Производство молока, молочной и кисломолочной продукции:

- производство сыров,
- производство мороженого.

15.2 Производство сухого молока.

15.3 Разработка и внедрение новых видов продукции.

15.6 Другое.

## **16. Школа танцев**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

16.1 Оказание услуг по обучению танцам различного направления.

16.2 Оказание услуг по обучению танцам, как методу лечебного воздействия.

16.3 Предоставление консультативных услуг по коррекции фигуры с использованием танцевальной практики.

16.4 Оказание услуг по организации и проведению танцевальных вечеров, творческих конкурсов.

16.5 Предоставление услуг по работе в танцевальных группах для людей пожилого возраста.

16.6 Другое.

## **17. Спортивная школа (муниципальная)**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

17.1 Проведение спортивных занятий с детьми школьного возраста (плавание, фехтование, легкая атлетика, велоспорт и др.).

17.2 Организация и проведение спортивных мероприятий с детьми дошкольного возраста.

## **18 Муниципальная библиотека**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

18.1 Предоставление информации о составе фондов библиотеки через справочно-библиографический аппарат библиотеки (каталогов, специальных и тематических картотек).

18.2 Организация книжных выставок (выставки новых поступлений, тематические).

18.3 Предоставление доступа:

- к интернет-ресурсам:

- электронным учебно-методическим ре- сурсам (ЭУМР);

- электронному каталогу Web ИРБИС;

- к электронно-библиотечным системам «КнигаФонд» и «Лань».

18.4 Формирование тематических подборок дополнительной и учебно-методической литературы для студентов и преподавателей.

18.5 Выдача литературы для занятий в читальных залах.

18.6 Выдача литературы из библиотеки на дом.

18.7 Использование электронного каталога на читательских компьютерах в помещении читального зала библиотеки.

18.8 Организация и проведение культурно-просветительских мероприятий не входящих в план работы учреждения с мультимедиа оформлением.

18.9 Оказание консультативных услуг при поиске изданий в фондах библиотеки и информации в справочно-библиографическом аппарате.

18.10 Организация массовых мероприятий: конференций, дне кафедр, дне библиотечно-библиографических знаний и информационной грамотности.

18.11 Другое.

## **19 Производство напитков.**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

- 19.1 Производство пива различных сортов.
- 19.2 Производство безалкогольных напитков.
- 19.3 Продажа продукции через фирменную сеть магазинов.
- 19.4 Разработка и внедрение новых видов аналогичной продукции.
- 19.5 Проведение экспертизы аналогичных напитков.
- 19.7 Другое.

## **20 Санаторий**

Данная организация осуществляет следующие виды деятельности:

- 20.1 Оказание услуг по диагностике заболевания.
- 20.2 Консультационные услуги по организации и проведению реабилитационно-санаторного лечения.
- 20.3 Услуги по предоставлению реабилитационно-санаторного лечения (водолечение, термотерапия, лечебный массаж, аппаратная физиотерапия и др.).
- 20.4 Услуги по специализированным методикам лечения (подводное вытяжение позвоночника, сухое вытяжение позвоночника, сифонные орошения кишечника минеральной водой и др.).
- 20.5 Услуги по предоставлению специализированного лечения (ЛФК, психотерапия, механотерапия и др.).
- 20.6 Разработка и внедрение новых методов и методик санаторного лечения.