

Министерство образования и науки РФ

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

Кафедра автоматизации обработки информации (АОИ)

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

для студентов направления  
«Государственное и муниципальное управление»

Разработчики:  
профессор каф. АОИ,  
д.т.н.  
\_\_\_\_\_ М.П. Силич  
ст. препод. каф.АОИ  
\_\_\_\_\_ Л.В. Кудряшова

Томск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ.....</b>	<b>4</b>
2.1. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1 «ДЕКОМПОЗИЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	4
2.2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2 «СТРУКТУРНОЕ ОПИСАНИЕ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ».....	8
2.3. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА № 3 «МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ» .....	10
2.4. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №4 «ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ПОДЧИНЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ».....	12
2.5. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №5 «ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ КОММУНИКАЦИЙ» .....	14
2.6. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №6 «ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ» .....	15
2.7. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №7 «ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ» .....	19
2.8. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №8 «ВЫБОР СТИЛЯ РУКОВОДСТВА».....	20
<b>3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ... ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>	
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ ВАРИАНТЫ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ.....</b>	<b>29</b>

## 1. ВВЕДЕНИЕ

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

При выполнении практических 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.

Выполнение практических работ способствует формированию у обучающихся:

**общепрофессиональной компетенции:**

- ОПК-2 – способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

**профессиональной компетенции:**

- ПК-14 – способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

Для выполнения лабораторных 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. СОДЕРЖАНИЕ ЛАБОРАТОРНЫХ 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.

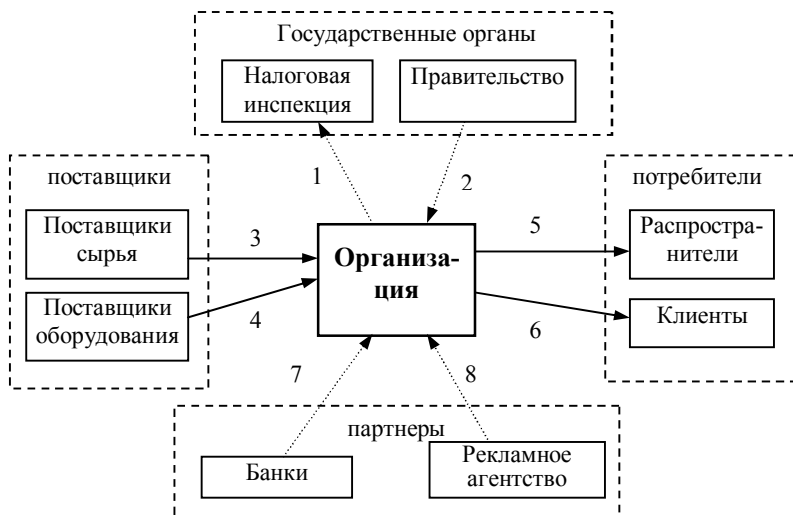
К партнерам относятся сотрудничающие организации (банки, предприятия сервисного обслуживания, рекламные агентства и т.д.).

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.



- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| 1 – налоги, сборы   | 5 – продукция (опт)    |
| 2 – дотации         | 6 – продукция на заказ |
| 3– сырье, материалы | 7– заемный капитал     |
| 4– оборудование     | 8– рекламные услуги    |

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.

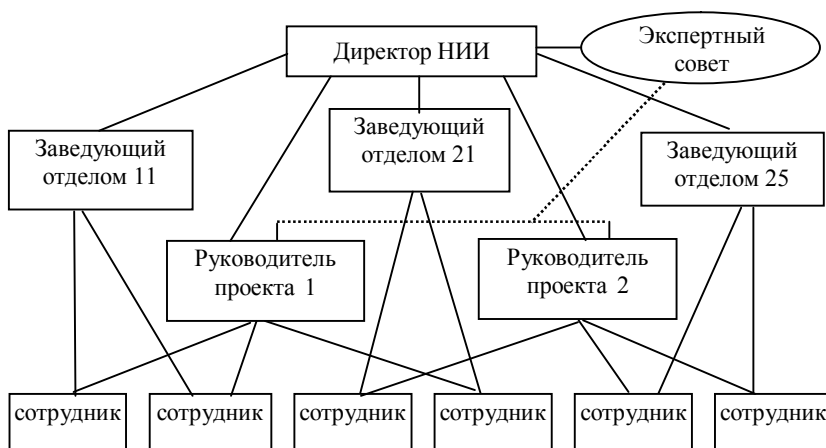


Рис. 3. Структура подчиненности организации

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: оценке 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.

## 2. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная работа выполняется в соответствии с указаниями, представленными ниже, по выбранным в ходе выполнения практических работ вариантам (см. ПРИЛОЖЕНИЕ).

Охарактеризовать количество уровней управления. Дать название должности каждого работника. Описать функции каждого работника организации.

При описании функций работников можно использовать в начале формулировки функции типовое название, а затем конкретизировать применительно к исследуемым процессам в организации. Например, «сборка компьютера из комплектующих». Типовое название функции – «сборка».

Данные занести в таблицы 1-10 (их должно быть несколько), типы которых представлен ниже. Всего необходимо заполнить 4 типа таблиц (тип А, тип Б, тип В, тип Г)

Таблица 1 (тип А) - Функции работников высшего звена управления (указать наименование организации)

Название органа (должности работника)	Перечень функций органа (работника)

Таблица 2 (тип А) - Функции работников среднего звена управления (линейный тип подчиненности) (указать наименование организации)

Название органа (должности работника)	Перечень функций органа (работника)

Таблица 3 (тип Б) – Функции работников низшего звена и исполнителей (линейный тип подчиненности)

Уровень управления	Название должности работника	Перечень функций работника

Таблица 4 (тип В) – Функции работников различных управленческих звеньев и исполнителей (функциональный или штабной тип подчиненности)

Название органа (должности работника, функции)	Название должности подчиненного	Периодичность выполнения функции	Перечень функций работника

Таблица 5 (тип Д) – Функции организации, переданные на аутсорсинг

№№ по порядку	Наименование функции

Примеры названий типовых управленческих функций (в перечень входят как более крупные функции, так и более мелкие функции как составные части крупных): анализ, прогноз, принятие решения, планирование, организация исполнения, учет, контроль, регулирование, координация деятельности, руководство, мотивация, стимулирование.

Примеры формулировок (названий) типовых функций в любой организации: разработка, проектирование, изготовление, производство, реализация, сортировка, классификация, измерение, редактирование, сбор, сборка, внедрение, обработка, подбор и т.д.

Рассмотрим пример заполнения таблиц.

В качестве примера организации представлен санаторий (см. таблицы 6 - 11)

В таблицах под №№ 7, 8 заполняются ячейки функциями линейного типа подчиненности.

В таблице 9 заполняются ячейки функциями функционального типа подчиненности (можно показать фрагмент, если организация слишком большая).

В таблице 10 заполняются ячейки функциями штабов и тех исполнителей, которые выполняют указания штабов.

В таблице 11 заполняются ячейки функциями, переданными на аутсорсинг.

Таблица 6 – Функции работников высшего звена

Название органа (должности Работника)	Перечень функций органа (работника)
Директор (совладелец организации)	Анализ и оценка ситуации; Стратегическое планирование, принятие стратегического решения (об открытии филиала, о предоставлении новой услуги ...); Разработка проекта новой услуги (технологии) Руководство подчиненными

Таблица 7 – Функции работников среднего звена (линейный тип подчиненности)

Название органа (должности работника)	Перечень функций органа (работника)
Главный финансист (совладелец организации)	Анализ финансового состояния, финансовая оценка проекта; стратегическое и оперативное планирование, принятие стратегического решения (взять долгосрочный кредит, получить налоговую льготу) и оперативного решения (взять краткосрочный кредит, участвовать в получении муниципального заказа); маркетинговые исследования; исполнение обязанностей, связанных с финансовой деятельностью (налоговый учет, анализ финансово-хозяйственной деятельности)
Главный врач	Стратегическое и оперативное планирование, принятие стратегического и оперативного решения; Руководство медперсоналом (врачами и др.); Руководство руководителями проектов на стадии внедрения
Заместитель директора по административно-хозяйственной работе	Стратегическое и оперативное планирование, принятие стратегического и оперативного решения; Руководство младшим медперсоналом, охраной; исполнение обязанностей, связанных с административно-хозяйственной деятельностью; учет, контроль и обучение персонала.
Консилиум	Анализирует, делает выводы, выявляет проблемы; разрабатывает проекты, предложения; дает оценку, рекомендации по процедурам, лечению



Таблица 8 – Функции работников низшего звена и исполнителей  
(линейный тип подчиненности)

Уровень управления	Название должности работника	Перечень функций работника
Низший	Руководитель проекта 1 (аналогично Руководитель проекта 2)	Участие в разработке проекта (новой услуги, нового способа лечения); Руководство внедрением новой услуги, нового способа лечения
Исполнительский	Сотрудник 1	Бухгалтерский учет, расчет зарплаты, анализ, оперативное планирование; Стоимостной анализ новой услуги (проекта)
Исполнительский	Сотрудник 2	Исследования, испытания; исполнение обязанностей, связанных с основным видом деятельности организации
Исполнительский	Сотрудник 3	Исследования, испытания; исполнение обязанностей, связанных с основным видом деятельности организации
Исполнительский	Сотрудник 4	исполнение обязанностей, связанных с основным видом деятельности организации, уборка лабораторий, процедурных кабинетов
Исполнительский	Сотрудник 5	исполнение обязанно-

		стей, связанных с основным видом деятельности организации, уборка лабораторий, процедурных кабинетов
Исполнительский	Сотрудник 6	Организация лечебного питания; исполнение обязанностей, связанных с основным видом деятельности организации
Исполнительский	Сотрудник 7	Прием, размещение клиентов; исполнение обязанностей, связанных с основным видом деятельности организации

*ПРИМЕЧАНИЕ.* Исполнители могут быть названы в соответствии с основными выполняемыми функциями, например: инженер-испытатель, уборщица.

Таблица 9 – Функции работников различных управленческих звеньев и исполнителей (функциональный тип подчиненности)

Название органа (должности работника, функции)	Название должности подчиненного	Периодичность выполнения функции	Перечень функций работника
Главный финансист (сбор персональных данных, проведение мер по снижению затрат)	Все работники организации	Не постоянно	Оформление и предоставление документов сторонних организаций; предоставление письменных или устных отчетов о проделанных мероприятиях.
Заместитель директора по АХР (сбор персональных данных, подготовка документов для проведения аттестации, аттестация)	Все работники организации;	Не постоянно	Оформление и предоставление документов сторонних организаций; аттестация.

Таблица 10 – Функции штабов и исполнителей

Название органа (должности работника, функции)	Название должности подчиненного	Периодичность выполнения функции	Перечень функций работника
Консилиум (стратегическое планирование, оценка, руководство, контроль)	Руководители проектов 1 и 2	Не постоянно (на время разработки и внедрения проекта, новой услуги)	Разработка и оформление предложений; Исполнение должностных обязанностей, связанных с разработкой и реализацией проекта; Подготовка отчетов
Консилиум (анализ, оценка, выработка рекомендаций, контроль)	Главный врач, сотрудники 1 - 6	Постоянно	Выполнение рекомендаций Подготовка отчетов

Таблица 11 – Функции организации, переданные на аутсорсинг

№№ по порядку	Наименование функции
1	Уборка двора и помещений, кроме процедурных кабинетов
2	Охрана санатория
3	Прачечная

## **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 старой мебели

4.4 Продажа мебели

4.5 Гарантийное обслуживание мебели

4.6 Проектирование и разработка новых видов аналогичной 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 ногтей 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 .
- 7.4 Техническая подготовка к публикации.
- 7.3 Выпуск газеты в печатном и электронном виде.
- 7.2 Оказание услуг по выпуску рекламной продукции (в т. ч. наклейки, визитки и др.)
- 7.3 Оказание услуги по размещению рекламы
- 7.4 Реализация собственной и рекламной продукции
- 7.5 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:

Организация мероприятий для:

- 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 индивидуальной психологической помощи детям, родителям, семьям.



10.6. Услуги врача - логопеда для детей младшего возраста.

10.6 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 амбулаторной карты и др.).

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

11.4 Услуги аптечной и специализированной 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 камней ( 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***

- 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, меди-

цинские осмотры (предрейсовые, послерейсовые), фармацевтическая деятельность).

14.5 Другое

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

15.1 производство молока молочной и кисло-молочной продукции

15.2 производство сыров

15.3 производство мороженого

15.4 Производство сухого молока

15.5 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.

- 17.3 Организация и проведение спортивных мероприятий среди взрослого населения.
- 17.4 Подготовка и проведение спортивных соревнований, оздоровительных мероприятий и др.
- 17.5 Проведение индивидуальных тренировок со спортсменами-школьниками
- 17.6 Другое

## **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 ресурсам (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, Дней кафедр, Дней библиотечно-библиографических знаний и информационной грамотности.

18.11 Другое.

**19 *Производство пива и безалкогольных 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.

19.5 разработка и внедрение новых видов аналогичной продукции

19.6 Проведение экспертизы аналогичных напитков и пива

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